

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيغل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

## الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
- جامعة جيغل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

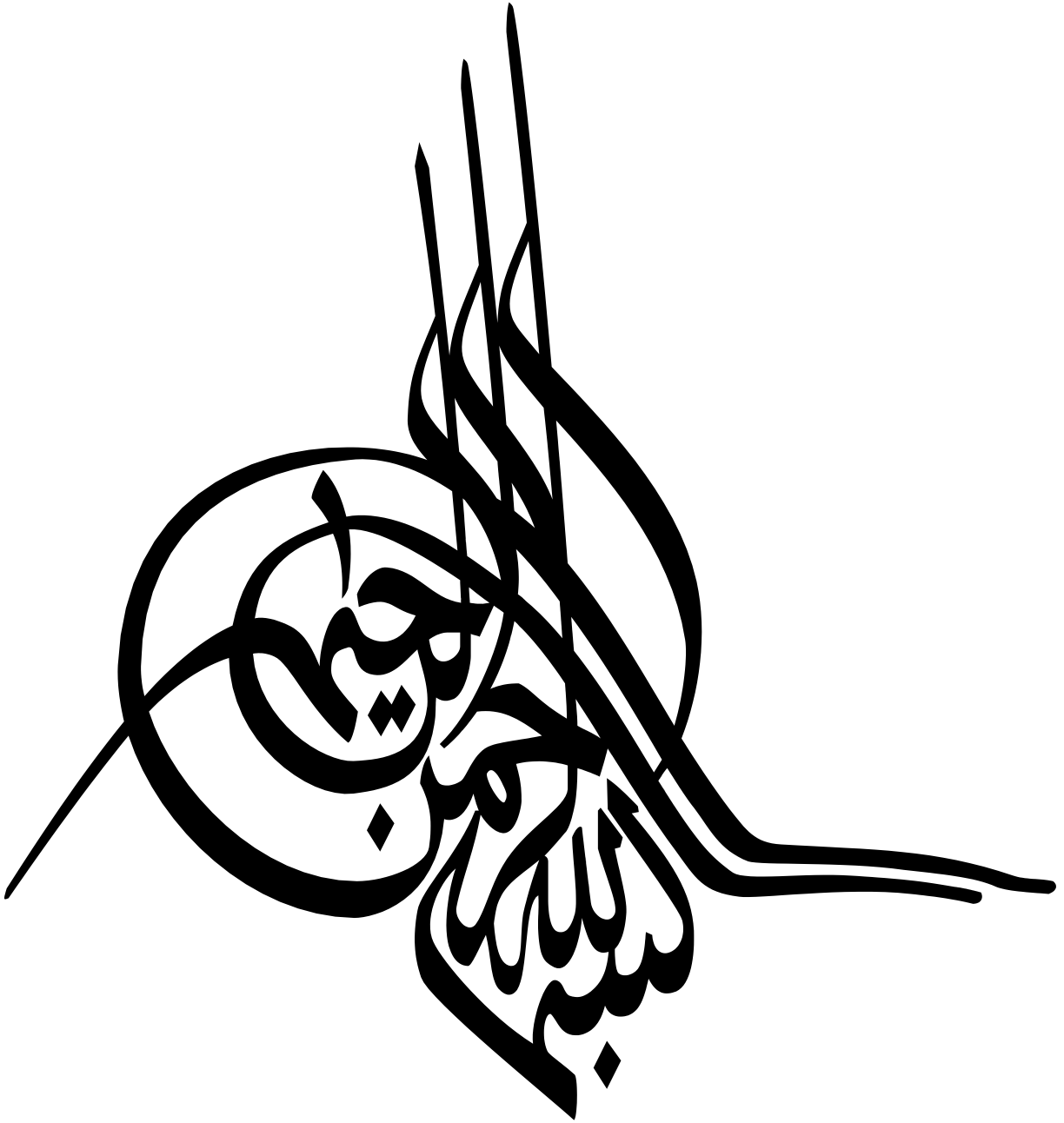
إشراف الأستاذ:  
- كواهي الربيع

إعداد الطالبين:  
- جعوي حورية  
- جعفري أسماء

### أعضاء لجنة التقييم

رئيسا	جامعة جيغل	سيساوي فضيلة
مشرفا	جامعة جيغل	كواهي الربيع
مناقشا	جامعة جيغل	ميلاط صبرينة

السنة الجامعية: 2021-2022م



## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من اصطنع إليكم معروفا فكافؤوه فإن لم تجدوا ما تكافؤوه به فاعدوا له حتى تروا أنكم قد كافؤتموه "

" اللهم لك الحمد إذا ألهمتنا من الخطأ استغفارا ولك الحمد فارزقنا الجنة واصرف عنا النار "

نشكر الله تعالى ونحمده حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقنا على إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ " كواهي الربيع " لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى تحمله عناء قراءتها

كما نتقدم بوسع الشكر والتقدير إلى الاستاذ " غراز الطاهر " الذي كان له الفضل الكبير لإنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بشكر إلى الأستاذ الفاضل " بوغرزة رضا " على ارشاده وتوجيهه لنا في إعداد هذه المذكرة.

ولا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا نسجل شكرنا وامتناننا لكل من ساعدنا على اتمام هذه المذكرة من قريب أو من بعيد سائلين الله تعالى أن يجازي عنا خيرا كل من قدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل.

" أسماء، سهام "

## إهداء

في البداية أحمد الله تعالى وأشكره على إعانتي وتوفيقني في إتمام هذا العمل المتواضع أما بعد:

أهدي ثمرة عملي هذا إلى الذين ملكا عرش كياني وأول من نطق باسمهم لساني ومن بهما ربي  
أوصاني "والداي"

وإلى نور عيني وإلى من علمني أن أصنع من أحزاني أفراحا وأفراحي أشواقا إلى من ذاقت العذاب  
في الدنيا من أجل سعادتني وإلى منبع الحنان "أمي الغالية" حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي أفنى عمره من أجل أن أعيش وأنهك قواه من أجل أن أقوى وتعب من أجلي وسهر على  
تربيتي وتعليمي، إلى من أفنعتني أن العلم نور يضيء دربي "أبي الغالي" أطال الله في عمره

أهديها إلى الغالية على قلبي إلى وحيدة دربي إلى التي تتحملني رغم مزاجيتي الحادة إلى أختي  
الوحيدة شيماء" حفظها الله ونور دربها.

أهديها إلى إخوتي "عمر" و"هاني" نور الله دربهما.

أهديها إلى خالتي الغالية "سامية" التي تحملت معنا شقاء إنجاز هذ المذكرة وكانت لنا المعين عليها  
أطال الله في عمرها.

كما لا يفوتني أن أهدي عملي هذا إلى صديقة دربي

طوال مشغلي الجامعي التي تحملتني وصبرت عليا التي كانت لي المعين في اتمام هذا البحث  
صديقتي "أسماء" حفظها الله ونور دربها.

كما لا يفوتني أن أذكر رفيقات دربي

وصديقاتي الغاليات "لمياء" و "نبيلة"

التي لم يبخلوا عليا بشيء من التوجيه

والنصائح خلال انجاز لهذا العمل.





## إهداء

إلى من قال فيهما الرحمان: وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة، وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا.

إلى التي صبرت وعانت لأجلي ربيع عمري وزهرة حياتي إلى التي يضحك قلبي وتدمع عيني ويهتز فؤادي لنطق اسمها إليك " أمي الحبيبة " حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى نبض قلبي ونور عيني إلى الذي علمني معنى الحياة فأمسك بيدي وأوصلني إلى بر الأمان ولم يبخل علي بحبه وعطفه وحنانه وإليك " أبي " إلى الغالي حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى من تقاسمت معهم أحلى الحياة ومرها وترعرعت معهم تحت سقف واحد، إلى الذين كانوا نجوما تضيئ ظلام ليلي ، إخوتي: أمينة، إدريس، موسى.

إلى من شاركتني ورافقتني في ذا العمل المتواضع وصبرت معي صديقتي الغالية ورفيقة دربي " سهام " حفظها الله.

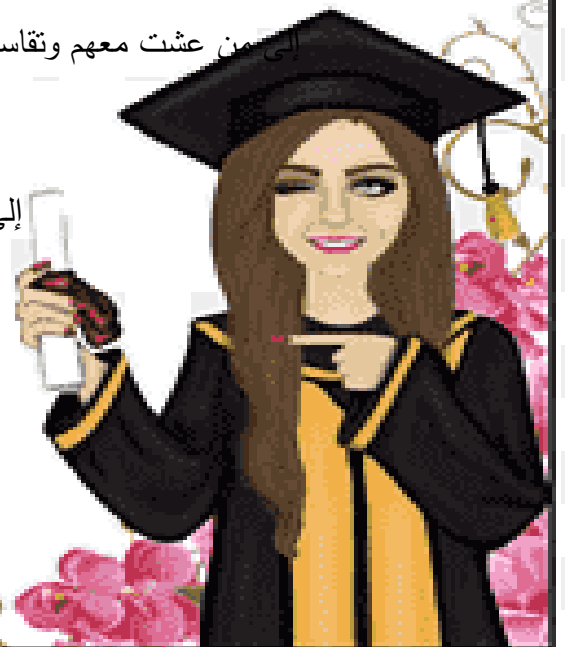
إلى كل الأهل والأقارب.

إلى من عشت معهم وتقاسمت معهم متاعب الحياة الجامعية صديقتي الغالية " نبيلة، لمياء " حفظهم الله.

إلى كل من تذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

وفي الختام ألف سلام.

" أسماء "



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ب	مقدمة
القسم الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة	
5	تمهيد
6	أولاً: إشكالية الدراسة
7	ثانياً: أهمية الدراسة
8	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
8	رابعاً: أهداف الدراسة
9	خامساً: فرضيات الدراسة
9	سادساً: مفاهيم الدراسة
16	سابعاً: الدراسات السابقة

33	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإبداع الإداري</b>	
36	تمهيد
37	أولاً: ماهية الإبداع الإداري
37	1- أهمية الإبداع الإداري
38	2- دوافع ومحفزات الإبداع الإداري
39	3- مبادئ الإبداع الإداري
40	4- مستويات الإبداع الإداري ومجالاته
42	5- مراحل العملية الإبداعية
43	6- أبعاد الإبداع الإداري
46	7- أنواع الإبداع الإداري
47	ثانياً: نظريات المفسرة للإبداع الإداري
47	1- نظرية التحليل النفسي
49	2- نظرية السلوكية والارتباطية
50	3- النظريات الجشطالتيّة المعرفية
52	4- نظرية وليام جوردن للتفكير الإبداعي
53	ثالثاً: نماذج الإبداع الإداري



55	رابعاً: معوقات الإبداع الإداري وأساليب تشجيعه
59	خلاصة
<b>الفصل الثالث: جودة التعليم العالي</b>	
62	تمهيد
63	أولاً: ماهية جودة التعليم العالي
63	1- التطور التاريخي لجودة التعليم العالي
65	2- أهمية جودة التعليم العالي
66	3- أهداف جودة التعليم العالي
67	4- أسباب الاهتمام بجودة التعليم العالي
68	ثانياً: النظريات المفسرة للجودة
68	1- أرماند فيغنهاوم
69	2- إدوارد ديمنج
72	3- جوزيف جوران
75	4- فليب كروسبي
77	ثالثاً: الجودة الشاملة في التعليم العالي
77	1- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي
79	2- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

## فهرس المحتويات

82	3- معايير تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي
83	4- بعض التجارب العالمية في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات
86	5- معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي
88	رابعاً: العلاقة التفسيرية لإدارة الجودة في التعليم العالي والإبداع الإداري
87	1- علاقة الإدارة العليا بالإبداع الإداري
90	2- علاقة التمكين بالإبداع الإداري
92	3- علاقة اتخاذ القرارات بالإبداع الإداري
93	خلاصة
<b>القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
96	تمهيد
97	أولاً: مجالات الدراسة
97	1- المجال المكاني
98	2- المجال البشري
99	3- المجال الزمني
99	ثانياً: منهج الدراسة
100	ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

## فهرس المحتويات

101	رابعاً: أدوات جمع البيانات
101	1- الملاحظة
101	2- المقابلة
102	3- الاستمارة
104	4- أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات
109	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج</b>	
112	تمهيد
113	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
113	1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية
116	2- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالإبداع الإداري
133	3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بجودة التعليم العالي
137	ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
137	1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
140	2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
142	ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة
142	رابعاً: الإقتراحات

## فهرس المحتويات

144	خلاصة
146	خاتمة
148	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

أ- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين التعداد الفعلي للموظفين الإداريين والتقنيين حسب الرتب	98
2	يمثل توزيع فقرات الاستبانة (الأداة) في صورتها النهائية على محاور الدراسة	103
3	يبين سلم المقياس المستخدم في الدراسة	103
4	يبين قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق بالإبداع الإداري.	105
5	يبين قياس صدق الاتساق الداخلي	106
6	يبين دراسة ثبات صدق الاستبيان	108
7	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	113
8	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	113
9	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	114
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	114
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	115
12	يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	115
13	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى قدرتهم على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية	116
14	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم	117
15	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل	117
16	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى التأقلم والتفاعل مع جميع المواقف التي تواجهني في عملي	118
17	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى عدم التردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	118
18	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى إحداث تغييرات في أساليب العمل خلال فترة الأزمات	119
19	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى استخدام آليات العمل استجابة	119

## قائمة الجداول والأشكال

	للمستجدات في بيئة العمل	
120	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة	20
120	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	21
121	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى السعي للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل	22
121	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى عمل المؤسسة على تطبيق الدوام المرن	23
122	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى إتاحة القدر المناسب من اللامركزية في تقديم الخدمات الجامعية المقدمة	24
123	يبين حساب معامل الارتباط بيرسون بين المرونة وتحسين جودة التعليم العالي	25
123	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى قيام الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها	26
124	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى تدعيم الإدارة العليا الأهداف التي تخدم الرؤية والرسالة	27
124	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مشاركة الإدارات للموظفين كي الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعيمها	28
125	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى قيام الموظفين باستدراك المشاكل قبل وقوعها	29
125	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى عمل الإدارات وسماع الرأي والرأي الآخر من أجل التطوير	30
126	يبين حساب معامل الارتباط بيرسون بين التنبؤ وتحسين جودة التعليم العالي	31
126	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى امتلاك وجهات النظر متعددة لإنجاز المهام	32
127	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	33

## قائمة الجداول والأشكال

128	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	34
128	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى امتلاك الحجة القوية والقدرة على الإقناع	35
129	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى القدرة على استيعاب أفكار الآخرين	36
129	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى التعبير عن مقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل	37
130	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى اتمتع بمهارات فائقة في النقاش	38
130	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى امتلاك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول الموضوع	39
131	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى الاهتمام بطرح طرق جديدة في العمل	40
132	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى تقديم الأعمال بأسلوب متجدد بين الفترة والأخرى	41
132	يبين حساب معامل الارتباط بيرسون بين القدرات الفكرية وتحسين جودة التعليم العالي	42
133	يبين عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بجودة التعليم العالي	43
137	يبين حساب معامل الارتباط بيرسون بين الابداع الاداري وتحسين جودة التعليم العالي	44



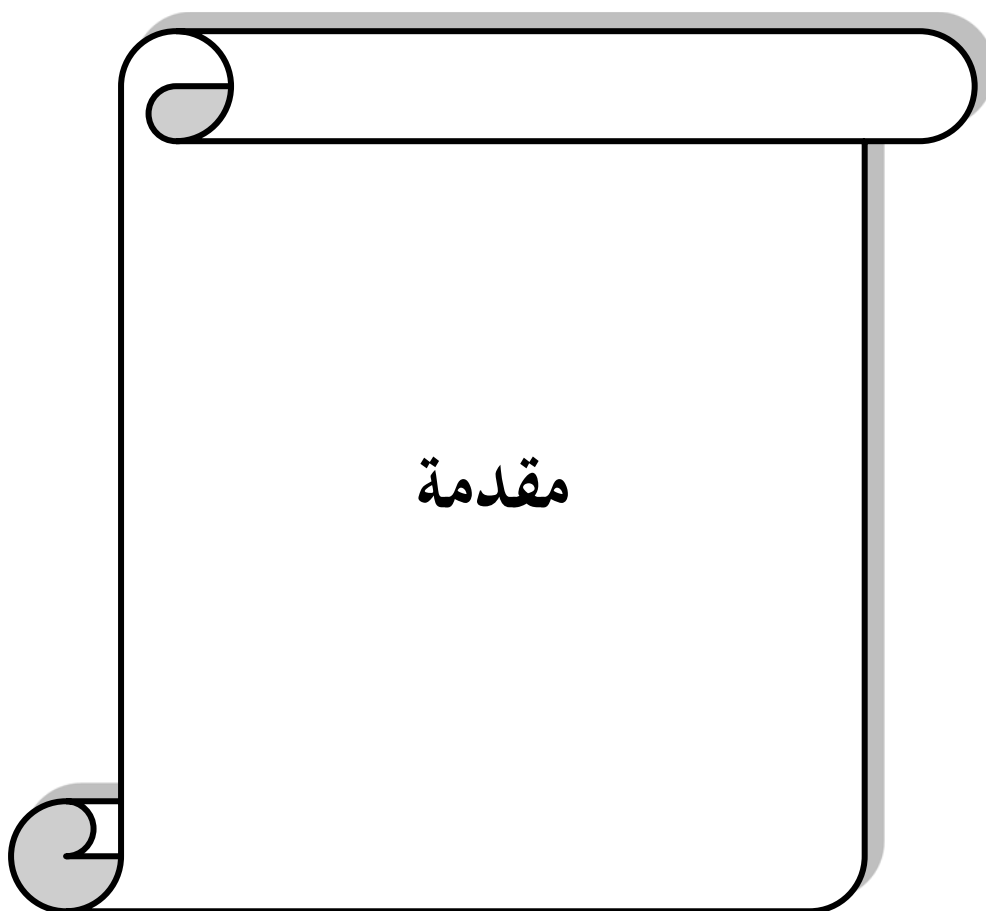
## قائمة الجداول والأشكال

ب- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	يوضح أنواع الإبداع الإداري	1
70	يوضح حلقة ديمينغ لتحسين الجودة	2
76	يوضح أفكار كروسبي	3
81	يوضح خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	4

## قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الملحق
1	يمثل استمارة الدراسة
2	دليل المقابلة
3	ترخيص بإجراء بحث ميداني



نظرا لتطورات العصر الذي نعيشه، والذي يمتاز بالتجديد والابداع في جميع الميادين وانعكاسها المباشر والغير المباشر على الرأسمال البشري في المنظمات، يعد الابداع إحدى الميزات المهمة للمؤسسات المعاصرة في ظل التطورات المتسارعة من تكنولوجيا وثورة المعلومات، العولمة والمنافسة، الشديدة، لذا تبرز حاجة المؤسسة إلى التجديد لمواكبة هذه التطورات والتغييرات لتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية حتى تتمكن من التكيف مع المحيط، حيث ترتبط عملية الابداع ارتباطا وثيقا بالتفكير الابداعي إذ أنه عملية عقلية تتطلب من الفرد أن يبدي القدرة على تجديد التفاصيل التي تكمل فكرة ما وتعمل على امتدادها في اتجاهات جديدة وعلى سرعة انتاج عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بموقف معين فيشكل الابداع الاداري أهم السبل وأنجع الآليات التي تركز على تطوير الجانب الاداري لمؤسسات التعليم العالي ذلك من خلال خلق أساليب عمل جديدة، وأفكار التسيير الحديثة التي من شأنها النهوض بالمؤسسة والسعي إلى تحقيق أهدافها وتحقيق كذلك الجودة بمختلف أبعادها حيث تعد ادارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على العديد من المفاهيم والفلسفات المتطورة والتي تستند بدورها على المزج بين الوسائل الادارية والجهود الابداعية والابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، حيث تشكل الجودة في التعليم الجامعي نقطة الارتكاز التي تتمحور حولها كفاءة ولما كانت الجودة أساس البقاء والاستمرار لأي مؤسسة توجهت العديد من مؤسسات التعليم العالي العالمية إلى وضع آليات تمكنها من بلوغ مستوى الجودة والسعي للمحافظة عليها، لاعتلاء القمة في المنافسة وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي لابد من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها لكي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية لتحقيق الجودة الشاملة حيث يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الادارات ومنتخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة. ونظرا لبدء مجلس ضمان الجودة والاعتماد بتطبيق أدلة ضمان الجودة التي أصدرها سواء الخاصة بضمان جودة المؤسسة أو برامجها الأكاديمية، والتوسع في عقد ورش العمل المتخصصة في جودة البرامج الأكاديمية وحاجة مؤسسات التعليم العالي العربية والكوادر العاملة فيها لتطبيق الجودة والتعرف على مفاهيمها، لذا فإن الجودة في التعليم العالي ضرورة تفرضها متطلبات العصر لسد جزء من احتياجات المجتمع، ولتحقيق تصور لتطوير التعليم وتحسينه في مسيرة تحقق الجودة.

وللإحاطة بموضوع الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين؛ جانب نظري تناولنا فيه ثلاث فصول؛ الفصل الأول معنون بموضوع الدراسة تم التطرق فيه إلى الإشكالية، أهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، المفاهيم والدراسات السابقة؛ أما الفصل الثاني المعنون بالإبداع الإداري فتناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري، النظريات المفسرة للإبداع الإداري، نماذج الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري وأساليب تشجيعه؛ أما الفصل الثالث المعنون بجودة التعليم العالي فتناولنا فيه ماهية جودة التعليم العالي، النظريات المفسرة للجودة، الجودة الشاملة في التعليم العالي، العلاقة التفسيرية لإدارة الجودة في التعليم العالي والإبداع الإداري؛ وتم تقسيم الجانب الميداني إلى فصلين؛ الفصل الرابع معنون بالإطار المنهجي للدراسة تناولنا فيه مختلف الإجراءات المنهجية من مجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات؛ والفصل الخامس المعنون بعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج فتناولنا فيه عرض وتحليل البيانات، تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة، الاقتراحات، الخاتمة؛ قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: تحديد موضوع

الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة



### تمهيد

يعد الإطار النظري من الركائز الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى عرض إشكالية الدراسة وأهميتها وأسباب اختيارنا لموضوع الدراسة وأهدافها، وبناء على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عنها، وكذا عرض مجموعة من الدراسات السابقة، التي قد تساعدنا في دراستنا هذه ويعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه.

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات عميقة مست مجالات الحياة على المستوى الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي، والتعليمي وحيالها واجهت المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة تحديات كي تتمكن من مسايرة هذه التحولات، ورصدت لذلك من الامكانيات المادية والبشرية ما يمكنها من تحقيق التكيف والانسجام مع محيطها، وطورت من ثقافتها التنظيمية والمعرفية والادارية هذه الأخيرة تعد أحد الدعامات الأساسية التي تركز عليها المؤسسات الجامعية في تسيير شؤونها حيث يرتبط تطورها واستمرارها بقدرة ومكانة نظامها الاداري، ولهذا وجب عليها التخلي عن السياسات والأدوار التقليدية وتبني قيم وسياسات تتماشى والأهداف المرجوة منها، وفتح المجال لمختلف الاسهامات والأفكار الجادة، والرؤى المبنية على استراتيجيات هادفة وتشجيع الابداع الاداري لمنسوبيها.

فالإبداع الاداري واحد من العناصر الهامة وجوهر عديد العمليات التنظيمية في المجتمع المعاصر ويمكن أن تعود إلى التميز والتطور وتحقيق الأفضل، وعليه وجب خلق مناخ وتهيئة مناخ يحتضن الأفكار الابداعية ويحتويها لمختلف الفاعلين في المؤسسات وفي جميع المستويات.

فالفرد المبدع جوهر العمل وعماده في كثير من الأحيان أدى إلى الحاجة لتنمية عملية الابداع الاداري لتتجاوز المؤسسات عديد المشاكل التي تعاني منها، وهذا يقتضي ابداعا متواصلا وتجديدا مستمرا، لتتمكن هذه الأخيرة من أداء مهامها بكفاءة وفعالية ومنه تحقيق الغايات.

فالإبداع الاداري يمكن أن يتحقق من خلال ادراك المؤسسات مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الادارية وأهدافها، وذلك من خلال فتح المجال للتطوير وتقدير أهمية الابداع الاداري وتشجيعه، يمكّن العاملين من اظهار ما لديهم من قدرات ابداعية ومحاولة استغلالها والاستثمار فيها، وكذا توفير الجو الملائم لإنتاج أفكار جديدة غير تقليدية حديثة ومبتكرة تتماشى مع ما يتطلبه المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات، فالتجديد مطلب حيوي للكثير من المؤسسات في ظل هذه البيئة المتسارعة الأحداث حيث تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جيد وتتمكن من الاستمرار والبقاء وتحقيق الجودة.

من هنا نشأت الحاجة إلى ما يعرف بالجودة الشاملة، والتي تشكل منظومة كاملة من التحسين المستمر لكافة أركان المؤسسة باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الادارة الحديثة؛ حيث أدركت الدولة

الجزائرية أهمية وضرورة تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي في 31 ماي 2010م بموجب قرار وزاري رقم 167، والتي كلفت بإنشاء خلية ضمان الجودة على مستوى الجامعات لتكون الجهة المسؤولة عن التنظيم والتقييم وضبط الجودة بالجامعات؛ إذ أنّ تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها؛ حيث أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول عن نجاح وتفوق المؤسسات التي اعتمدت نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري في العمل، باعتبار العنصر البشري هو المسؤول الأول في هذه العملية، كما تعتبر الجامعة الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري وينمي قدراته وطاقاته ليكون إنسانا مبدعا ومنتجا من خلال تهيئة جو من في العمل، واعتماد الليونة واللامركزية وترك المجال للمساهمة في اتخاذ القرارات الجماعية بدلا من الفردانية، ونتاج سياسات تشاركية واستراتيجيات مستقلة هادفة علمية وواضحة، كما يجب على المؤسسات الجامعية العمل على وضع أسس لتطوير القدرات والمهارات لعاملها وعلى ضوء ما تقدم، تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الابداع الاداري وتحسين جودة التعليم العالي؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين المرونة في طرق العمل وتحسين جودة التعليم العالي؟
- هل توجد علاقة بين التنبؤ بمشكلات العمل وتحسين جودة التعليم العالي؟
- هل توجد علاقة بين القدرات الفكرية لحل نزاعات العمل وتحسين جودة التعليم العالي؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الموضوع من حيويته في حد ذاته؛ حيث تم تسليط الضوء على مفهوم الإبداع الإداري وعلاقته في تحسين جودة التعليم العالي، وهذا يمكن أن يفيد في لفت انتباه الفاعلين في الجامعة حول أهمية الإبداع الإداري في تحسين أداء الموظف الجامعي؛ كما تكمن أهمية هذا الموضوع في أنّ الإبداع الإداري يُعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام الإدارة.

كما نضيف أهمية أخرى من خلال أهمية متغيراتها حيث أن الجودة أصبحت ضرورة من ضروريات التسيير الجيد لمؤسسة التعليم العالي خاصة مع التطورات المتسارعة التي شهدتها.

بالإضافة إلى أنّ تحسين جودة حياة العمل ستسهم في تحسين الإبداع الإداري هذا الذي يدفع العاملين وتشجيعهم إلى التميّز في الأداء والابتكار.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

إنّ دراسة أي موضوع لا تنطلق من فراغ، وإنما تكون بناءً على دوافع وأسباب تجعلنا نميل إلى دراسة هذا الموضوع؛ فكل باحث عند اختياره لموضوع الدراسة له مبررات ينطلق منها، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي ما يلي:

-تماشي هذا الموضوع مع التخصص.

-حدثة الموضوع وقلة الدراسات التي تناولت وجمعت بين المتغيرين معاً.

-يعتبر هذا الموضوع قابل للدراسة الميدانية ويخدم القطاع الجامعي.

-محاولة دراسته من البعد السوسيوثقافي.

-حاجة قطاع التعليم العالي إلى تطبيق الإبداع الإداري من أجل تحقيق النجاح والتميز.

-الرغبة في معرفة أبعاد الإبداع الإداري ومساهمته في تحقيق وتحسين جودة التعليم العالي.

### رابعاً: أهداف الدراسة

إنّ أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظراً لأهمية موضوع الإبداع الإداري وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

-التعرف على إدارة الإبداع كأهم ركائز الإدارة الحديثة.

- نهدف إلى ضبط العلاقة الموجودة بين الإبداع الإداري وجودة التعليم العالي.

- نهدف إلى ضبط المرونة في التسيير لتحقيق الأهداف.

- نهدف إلى ضبط التنبؤ بمشكلات العمل لتحقيق الأهداف.

- نهدف إلى ضبط القدرات الفكرية لحل نزاعات العمل في تحقيق الأهداف.

### خامسا: فرضيات الدراسة

#### - الفرضية الرئيسية

توجد علاقة بين الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي.

#### - الفرضيات الفرعية

1- توجد علاقة بين المرونة في طرق العمل وتحسين جودة التعليم العالي.

2- توجد علاقة بين التنبؤ بمشكلات العمل وتحسين جودة التعليم العالي.

3- توجد علاقة بين القدرات الفكرية لحل نزاعات العمل وتحسين جودة التعليم العالي.

### سادسا: مفاهيم الدراسة

#### 1/ مفهوم الإبداع:

1- الإبداع لغة: إنَّ أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه وبدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال سابق وهذا يعني استحداث أو ابتكار شيء جديد لذلك فهو بهذا المعنى نقيض التقليد والمحاكاة<sup>1</sup>.

2- الإبداع في القرآن الكريم: يقول الله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ البقرة 117 ، جاء بمعنى المبدع المبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق<sup>2</sup>.

ويقول: ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ الأنعام 102، حيث جاء بمعنى الخالق لكل شيء والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الرحالة عبدالرزاق سالم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى-عمان- مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص214.

<sup>2</sup> سورة البقرة، الآية 117، ص18.

<sup>3</sup> سورة الأنعام، الآية 102، ص140.

جاء بمعنى المحدث والجديد قال الله تعالى: ﴿ قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنْ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَّبَعُ إِلَّا مَا يُوْحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾ الأحقاف<sup>1</sup>.

3- الإبداع اصطلاحاً: لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع، فيقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود<sup>2</sup>.

ويتضح من خلال هذه التعاريف أن الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تعود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.

ويعرّف بأنه: "عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألّفة والعمل الخلاق وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل؛ فضلا عن كونها ناتج تفاعل متغيرات شخصية وبيئية وسلوكية يقودها أشخاص متميزون"<sup>3</sup>.

ويعرّف هيجان الإبداع على أنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة وهو عبارة ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه المقدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمؤسسات"<sup>4</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن الإبداع الإداري عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنهج معين أو خدمة أو طرق أساليب جديدة في العمل.

ويمكن استنتاج مفهوم إجرائي للإبداع، حيث يُعد ظاهرة معقدة جدا ذات وجود أو أبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محددًا كما أنه هو تقديم الجديد غير المسبوق، بالإضافة إلى أنه هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة، وهو تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطور.

<sup>1</sup> سورة الأحقاف، الآية 8، ص503.

<sup>2</sup> ماجد عبدالمهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص373.

<sup>3</sup> رشدي عثمان فريد، الريادة والعمل التطوعي، الطبعة الأولى، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص35.

<sup>4</sup> هيجان عبد الرحمن، معوقات الإبداع في المؤسسات السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص102.

يعرّفها حمادي العلوي في قاموس الدولة والاقتصاد بأنّها: "مصدر الفعل المزيد أدار بمعنى جعله يدور واستعاره المعاصرون للتوجيه للأمور وتديرها"<sup>1</sup>.

يفيد هذا التعريف بأنّ المصطلح يضم التوجيه والتسيير كعمليتين مرتبطتين.

ويعرّفها الأستاذ ناجي أنّها: " تعني الترتيب والتنظيم الخاص للجهود الجماعية للبشر"<sup>2</sup>.

يمكن القول أنّ هذا التعريف أعطى مفهوما عاما للإدارة بمختلف عملياتها التي تتدرج ضمن عملية التنظيم ضمن نطاقها الجماعي.

ويعرّفها عبدالكريم درويش وليلى تكلّا: "الإدارة توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين"<sup>3</sup>.

ينحصر هذا التعريف ضمن عملية إدارية واحدة وهي التنسيق دون الإشارة إلى بقية العمليات الإدارية والتي تكمل بعضها البعض.

ويعرّفها فنروير سشوس أنّها: "تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة"<sup>4</sup>.

يُلم هذا التعريف بأهم جوانب الإدارة وهي كل ما من شأنه أن ينظم ويوجه موارد المؤسسة سواء مادية أو بشرية نحو تحقيق الأهداف.

### التعريف الإجرائي

تشمل الإدارة كل عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والتوجيه التقييم، والتي يقوم بها كل مختلف الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، والتي تخص موارد التنظيم المادية والبشرية لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتجسيدها.

<sup>1</sup> حمادي العلوي، قاموس الدراسات الاقتصادية، دار الكنوز الأدبية، لبنان، ط1، 1997، ص67.

<sup>2</sup> نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص112.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص112.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص113.

3-الإبداع الإداري: هو تطبيق أفكار جديدة ومفيدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الخدمات داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي ونجاح على أداء ونتائج المؤسسة<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه: "استشارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها في المنظمة لتحسين عمليات النظام المختلفة مشتملة على تقديم خدمة أو سلعة أو سلوك أو عمليات أو أفكار جديدة كتطوير إجراءات وأساليب العمل أو أهداف وسياسات المنظمة أو هيكلها التنظيمية أو تحديد الأساليب التكنولوجية أو تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات وسلوكياتهم"<sup>2</sup>.

بينما يشير "بيرنرد" إلى مفهوم الإبداع الإداري على أنه: "القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية"<sup>3</sup>.

يمكن استنتاج مفهومًا إجرائيًا لمفهوم الإبداع الإداري على أنه فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد.

### 2/ المفاهيم المتعلقة بالجودة

1- الجودة: إنّ الجودة كمصطلح (Qualité) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualité التي يقصد بها طبيعة الشيء أو درجة صلاحه، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (الزبون، المطعم، المجتمع، المؤسس...)<sup>4</sup>.

- أما لغة فقد عرفت: لقد عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جادة جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نصر الدين بن ندير، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 5، العدد 4، ديسمبر 2010، ص 45.

<sup>2</sup> النفيعي ضيف الله عبدالله، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 2005، ص 31.

<sup>3</sup> Bernard , Show, Creative manager, received from,2003,p 8, [http://www.Prm.Naw.edu/prm426/Creative\\_manager.Lesson.htm](http://www.Prm.Naw.edu/prm426/Creative_manager.Lesson.htm).

<sup>4</sup> رجا قدار طاهر، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، ط1، دار الحصاد، دمشق، 1998، ص 77.

<sup>5</sup> خير الله بونس التركاوي، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ط1، دار الأعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 1.



-اصطلاحاً: عرفتھا الجمعية الأمريكية بأنها: "مجموعة الخصائص والمميزات لمختلف السلع والخدمات".

ويرى العجيلي: "الجودة هي مدى التقارب بين خصائص المنتج وحاجات الزبائن ورغباتهم، إذ يمكن من خلال ذلك بناء استراتيجية الجودة الملائمة ومن ثم صياغتها إلى تصاميم وتتم بعدها مطابقة المنتج مع تلك التصاميم وتقديم الإرشادات الكيفية واستخدامه وقياس مدى قبول الزبون له"<sup>1</sup>.

في حين أنّ أبو الجود دمينج ( Deming ) عرّفها على أنها: "درجة التوافق والإعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة بمعنى المطابقة للاحتياجات"<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** يقصد بها المعيار الذي بلغته الجامعة في تحقيق القيمة العالية المطلوبة منها في مجال طرق التدريس ومصادر التعليم والكتاب المدرسي، بحيث يقاس بالدرجة التي يتحصل عليها الأساتذة من خلال استجاباتهم لعبارات مقياس تحقيق معيار الجودة في مجال التعليم العالي.

يتضح مما سبق أن الجودة مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة ضمناً.

### 2- تعريف جودة التعليم العالي:

- اصطلاحاً: مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة وشمل جودة الطالب الجامعي، أعضاء هيئة التدريس جودة المناهج جودة مكان التعليم في الجامعات والكليات ومراكز البحث وجودة الإدارة الجامعية<sup>3</sup>.

كما يعرفها "غرهام غيس" أنها: كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلاب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> يوسف جحيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص57.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص33.

<sup>3</sup> جيلالي سليمة، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص11.

<sup>4</sup> أحمد مصطفى، معايير التقويم جودة التعليم لدى المدرسين، دار البيادق، الأردن، لبنان، 1997، ص12.

وتعرف جودة التعليم العالي كذلك بأنها: "مجموعة من المواصفات التي تسعى إدارة الجامعة إلى توفيرها في مواردها ونشاطاتها ومخرجاتها بحيث تصبح مخرجات الجامعة قادرة على سد احتياجات منظمات المجتمع الحالية والمستقبلية، وتكون قابلة للقياس باعتماد مؤشرات لقابية يتم إعدادها بصيغ علمية حديثة"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنه يقصد بجودة التعليم العالي التحسين والتطوير المستمر للعملية التعليمية داخل الجامعة الجزائرية، فهي أسلوب من الأساليب الحديثة للتطوير التنظيمي يطبق في المجال التربوي.

### التعريف الإجرائي

جودة التعليم العالي هي مجموعة الأنشطة الموجهة لغرض تفحص المؤسسة أو البرامج الأكاديمية مدى التزامها بالمعايير المحددة والمسطرة والتأكد من قدرة مؤسسة التعليم العالي على التحسن المستمر بناءً على نتائج تقسيمها الذاتي لأدائه.

### 3- تعريف التعليم العالي:

قُدِّمت العديد من التعاريف للتعليم العالي، إلا أنها تصب في مفهوم واحد وهو أنه المرحلة التي تلي المرحلة الثانوية والتي تتم في مؤسسات التعليم العالي.

إلا أن الإختلاف يكمن في تسمية هذه المؤسسات وهناك: الجامعة، الكلية، الأكاديمية، وتعتبر الجامعة التسمية الشائعة التي تعبر الجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها، مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهو ما سبب اختلافاً في القيم لأنها معاني تختلف من بلد لآخر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الطائي وآخرون، ضمان الجودة وأثره على أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، ج1، ط1، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص481.

<sup>2</sup> الموسوعة العربية العالمية، ط2، الأجزاء9، 8، 7، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1999، ص25.

يعرف التعليم العالي بأنه: "المرحلة التعليمية التي تلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، ويبدأ عادة بنهاية المرحلة الثانوية بالتحاق الطالب بأي من كليات أو معاهد أو جامعات القطاع العام، ويكون فيها الفرد مؤهلاً للحصول على شهادة علمية حسب مدة الدراسة"<sup>1</sup>.

-كما يعرف التعليم العالي: "على أنه ذلك التعليم الذي يقوم على التوجيه والإرشاد وصقل مواهب الطالب وملكته المعرفية، وبناء شخصيته وتنمية قدراته، ومساعدته على إبراز واستخدام كل ما لديه من إمكانيات في الترشيد والتطوير والابتكار"<sup>2</sup>.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن التعليم العالي هو نظام تعليمي تقدمه مختلف المؤسسات التعليمية التي تعمل على مستويات تعليمية تأتي بعد التعليم الثانوي سواء، كانت جامعات، مدارس عليا، معاهد، كليات، بإعتمادها على برامج ونشاطات تقدمها للطلبة من أجل نشر المعرفة، وهذا بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

### التعريف الإجرائي

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التعليم العالي بأنه: مجموعة المنافع التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي التي تستقطب المخرجات المميزة في التعليم الثانوي، وتختص في تنميتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم لمسايرة مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها أو هو أحد الوسائل الأساسية لاكتساب الطالب المعرفة والمعلومات والتفكير العلمي والبحث وتكوين الإتجاهات الإيجابية وتنمية قدراته على البحث والإختيار بين المعلومات وذلك من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة.

<sup>1</sup> علي عبد الرحيم صالح، ديمقراطية التعليم وإشكالية التسلط والأزمات في المؤسسات الجامعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014م، ص16.

<sup>2</sup> محمد عرض التزوري، أغادير فرحات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص135.

### 1- الدراسات العربية

#### 1- الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

أ- دراسة خولة عبدالحميد حمد الصالبي 2005 بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي": دراسة تحليلية في جامعة بابل وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال: انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين تأثير السمات الشخصية للعاملين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الحالي، اللقب العلمي) وعناصر رأس المال الفكري.

2- لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين تأثير السمات الشخصية للعاملين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الحالي، اللقب العلمي) وأبعاد الإبداع المنظمي.

3- لا توجد علاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي ومنها تتبثق الفرضيات الآتية:

أ- لا توجد علاقة بين استقطاب رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.

ب- لا توجد علاقة بين صناعة رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.

ج- لا توجد علاقة بين تنشيط رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.

د- لا توجد علاقة بين المحافظة على رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.

هـ- لا توجد علاقة بين الإهتمام بالزيائن والإبداع المنظمي.

4- لا يوجد تأثير لرأس المال الفكري في الإبداع المنظمي ومنها تتبثق الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا يوجد تأثير لاستقطاب رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي.

ب- لا يوجد تأثير لصناعة رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي.

ج- لا يوجد تأثير لتنشيط رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي<sup>1</sup>.

د- لا يوجد تأثير للمحافظة على رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي.

هـ- لا يوجد تأثير للاهتمام بالزيائن في الإبداع المنظمي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة رأس المال الفكري في الجامعة المبحوثة.

- بناء قاعدة معلوماتية لمتغيري الدراسة (رأس المال الفكري والإبداع المنظمي).

من خلال تحديد مفاهيم كل منها وأهميتها وأبعادهما مع تحديد العلاقة والأثر بين المتغيرين المذكورين.

- تحديد أثر الإبداع ومعوقاته في المنظمة المبحوثة.

- تزويد الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بتصور علمي يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية

المعتمدة من قبلها لتطوير خبرات ومهارات وإمكانيات العاملين فيها وتعزيز الإبداع المنظمي وبما يحقق ما

تصبوا إليه في المجالات العلمية والتربوية.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة عشوائية بلغ حجمها

2271 مفردة للذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة، كما استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث

أظهرت النتائج أن بيئة المنظمة المبحوثة (الجامعة) ذات مستوى علمي جيد بسبب إناطة مسؤوليات

المناصب الإدارية المهمة بحاملي المؤهلات العالية (دكتوراه، ماجستير) سعيًا منها للإرتقاء بعملية التعليم.

- أظهرت الدراسة ضعف اهتمام المنظمة بجذب الأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها حيث إحتمل هذا

العنصر المرتبة الأخيرة، مما يعني أن إدارة الجامعة تميل كثيرا لصناعة رأس مالها الفكري من داخل

المنظمة وتنشيطه والمحافظة عليه.

كما أنه تبين أن هناك نقص في الدعم المنظمي للإبداع والموارد المالية اللازمة لتنمية وضعف

واهتمام إدارة الجامعة بالمبدعين.

<sup>1</sup> حولة عبدالحميد محمد الطالباني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة بابل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2005.

- تباينت آراء أفراد العينة حول وجود جهة متخصصة على مستوى الجامعة ترعى العمل الإبداعي والمبدعين، حيث كان الإتفاق على هذه الفقرة بنسبة 47%.

- كانت جميع العلاقات الإرتباطية لعناصر رأس المال الفكري بالإبداع المنظمي قوية جدا وموجبة وذا دلالة إحصائية وتحمل هذه العلاقة مدلولات منطقية تشير إلى دور وأهمية رأس المال الفكري وتعزيز الإبداع المنظمي.

ب- دراسة سوزان سير علي صلاحيات 2015 بعنوان: "واقع استخدام نظام المعلومات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري: وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير" انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من جهات نظرهم؟ وانطلاقا من مشكلة الدراسة قامت الباحثة بصياغة الفروض التالية لمعرفة وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية في واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية ودرجة الإبداع الإداري لديهم، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري لديهم تبعا للمتغيرات المستقلة وهي:

- الفرض 1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية على الضفة الغربية لواقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لديهم تعزي لمتغير النوع.

- الفرض 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية لواقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لديهم تعزي لمتغير الخبرة.

- الفرض 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية لواقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لديهم تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظرهم<sup>1</sup>.

- التعرف على وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية تبعا لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص في واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لديهم).

- التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

- التعرف على وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية تبعا لمتغيرات (النوع، التخصص، الخبرة المؤهل العلمي) في مستوى الإبداع الإداري لديهم.

- التعرف على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي واعتمدت على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها 300 مفردة من مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية كما تم استعمال الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة.

حيث أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (309) وبانحراف معياري (1,255) لعناصر الإبداع الإداري وكان واقع تطبيق مهاراتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهاراتي الحساسة للمشكلات والخروج عن المألوف بدرجة منخفضة وبقيت المهارات بدرجة متوسطة.

- المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (3,57) وبانحراف معياري (1,140) وكانت المعوقات التنظيمية هي الأعلى حيث كانت بدرجة كبيرة بلغ المتوسط العام لها (3,95) وبانحراف معياري (1,044) وجاء بعدها في الترتيب المعوقات الثقافية الإجتماعية حيث بلغ المتوسط العام لعبارتها (3,53) وبانحراف معياري (1,083) وجاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لعباراتها (3,24) وبانحراف (1,293).

<sup>1</sup> سوزان سمير علي صلاحيات، واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، في محافظة جده تبعاً لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال...

ج- دراسة ناهد محمد عبدالفتاح مصطفى 2018 بعنوان " تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإبداع الإداري" انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما التصور المقترح لتطوير إدارة المدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء الإبداع الإداري؟

والذي يتفرع تحت هذا السؤال أسئلة فرعية:

- ما الأسس النظرية للإبداع الإداري؟

- ما الدور الإبداعي في إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

- ما الوضع الراهن للإبداع الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

ومنه فإن هذه الدراسة تهدف إلى تعريف الأسس النظرية للإبداع الإداري.

- الوقوف على دور الإبداع الإداري إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

- التعرف على الوضع الراهن للإبداع الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

- التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

استخدمت الباحثة في إجراء دراستها المنهج الوصفي كما تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية في 12 مدرسة في 6 مراكز في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي كما استخدمت المقابلة والملاحظة من أجل جمع البيانات.

وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج والتي من أهمها:



أ- معوقات الإبداع الإداري التي تواجه إدارة المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ون أهمها<sup>1</sup>:

- التقليدية في حل المشاكل.
- قلة الحوافز للمبدعين.
- غياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.
- سوء المناخ التنظيمي.
- الصراع التنظيمي.
- مقاومة الإبداع.

ب- التوصل إلى المقترحات التي تدعم إدارة المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإبداع وهي كالتالي:

- دعم وزارة التربية والتعليم للإبداع الإداري.
- تفعيل التعاون بين فرق العمل.
- الاعتماد على الهياكل التنظيمية العضوية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- نشر ثقافة الإبداع الإداري.

### 2/ الدراسات المتعلقة بجودة التعليم العالي:

أ- دراسة فوزي حرب أبو عودة، محمد أبو ملوح، سنة 2010 بعنوان: "مؤشرات الجودة في التعليم العالي"

وهي ورقة علمية، قدمت خلال المؤتمر التربوي المنعقد حول التربية بالجامعة الإسلامية في فلسطين وتغيرات العصر خلال الفترة 23-24 نوفمبر 2010، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هي

<sup>1</sup> ناهد محمد عبدالفتاح مصطفى ، تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإبداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية، جامعة الفيوم، 2018.

مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظة غزة؟ وانطلاقاً من مشكلة الدراسة قاما الباحثان بصياغة الفروض التالية:

- الفرض 1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات عينات الدراسة في تقدير مدى توافر مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظة غزة.

- الفرض 2: توجد فروق دلالية إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) في تقدير مؤشرات الجودة بالتعليم الجامعي في ضوء متغير الكلية الجامعية (كلية العلوم الإنسانية/ كليات العلوم الطبيعية).

- الفرض 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تصورات كل من المحاضر والطالب الجامعي في تقدير مدى توافر مؤشرات الجودة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تعرف أثر متغيرات الدراسة في الحكم على مؤشرات الجودة بالتعليم الجامعي.

- اقتراح ما من شأنه المساهمة في تطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي.

استخدموا في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبيان بطريقة قصدية بلغ عدد فقراته بعد تحكيمه من قبل 7 أساتذة جامعيين 48 مؤشر للجودة. توزعت الفقرات على 7 محاور هي: الفلسفة والرسالة والأهداف، المناهج الدراسية الطلبة البحث العلمي، استراتيجيات التعليم والتعلم ووسائلهما، البيئة الخارجية، التقويم والتطوير.

أما عن عينة الدراسة فقد شملت 30 أستاذاً محاضراً أي بنسبة 14% من مجتمع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 210 أستاذ و 101 طالب جامعي بنسبة 10% من مجتمع الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2004/2003<sup>1</sup>.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> فوزي حرب أبو عودة، محمد أبو ملح، "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي"، المؤتمر التربوي حول التربية بالجامعة الإسلامية في فلسطين، وتعبيرات العصر، خلال الفترة 23-24 نوفمبر، 2010.

- تعمل إدارة الجامعة على تطبيق نظام الجودة في مختلف كلياتها، على الرغم من أن أثر ذلك يظهر بوضوح في كليات العلوم الطبيعية أكثر منه في كليات العلوم الإنسانية.

- يميل التعليم في كليات العلوم الطبيعية إلى الجانب العملي التطبيقي أكثر منه إلى الجانب النظري.

- يتعرض كل من الذكور والإناث أثناء تعليمهم الجامعي، إلى ظروف تعليمية جامعية متشابهة من حيث البرامج الدراسية واستراتيجيات التدريس ووسائله وتقنياته وإجراء البحوث الجامعية ونشرها.

- الكثافة الطلابية عالية جدا في بعض الكليات الجامعية في جامعات محافظة غزة عامة، إذ أجاب ما نسبته 57% من الطلبة أن الصف الجامعي يزيد عن 50 طالبا، وتعتبر بعض الجامعات أن زيادة عدد الطلبة عن 25 طالبا ينجم عن قلة المخرجات التربوية والأكاديمية للمحاضرة الجامعية.

ب- دراسة سعيد بن علي العضاوي، سنة 2012 بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" دراسة ميدانية

وهي المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟ وانطلاقا من مشكلة الدراسة تم صياغة عدد من الفروض من أجل تحقيق أهداف البحث وتتلخص فروض الدراسة فيما يلي:

- الفرض 1: "توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي".

- الفرض 2: "تختلف درجة تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لدى عينة البحث وفقا لتخصص (الكلية)".

- الفرض 3: "لا تختلف درجة تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لدى عينة البحث وفقا للخبرة".

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات الراهنة التي يمكن أن تقف حجر عثرة دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- تصنيف هذه المعوقات خمس مجموعات وهي: الجوانب القيادية، الجوانب التنظيمية، الجوانب التعليمية والمعرفية، جوانب البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع.

- التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بخصوص كل مجموعة.

- مدى اختلاف درجة أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفق التخصصات.

- مدى اختلاف درجة أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفق الخبرة.

استخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ثم تحديد مجتمع الدراسة بجميع أعضاء هيئة التدريس، أما أفراد العينة فقد رعي أن يكون عدد كبير ممن تقلد مواقع قيادية كرئيس قسم، وكيل كلية، عميد كلية أو ممن مارسوا العمل الإداري داخل الكليات أو في أي إدارة من إدارات الجامعة، وقد تم توزيع الإستبانة على أعضاء هيئة التدريس من كانت خبرتهم أكثر من خمس سنوات<sup>1</sup>.

وقد تم الخروج بعدة نتائج منها:

- رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بينهم من حيث درجة الموافقة.

- أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ضعف إدراك مفهوم التعليم مدى الحياة (التعليم المستمر) وهو يتبع مجموعة المعوقات التعليمية والمعرفية.

- ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية وهذا ينتمي إلى مجموعة معوقات البحث العلمي.

- ضعف إمكانيات المكتبات وهو تتبع مجموعة المعوقات التنظيمية.

- زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي وهو تبع مجموعات معوقات البحث العلمي.

- قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية.

<sup>1</sup> سعيد بن علي العضاوي، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان

جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد9، 2012.

- أما ضعف قنوات الإتصالات بين أقسام وإدارات الجامعة فقد أتى في المرتبة ما قبل الأخيرة، وآخر هذه المعوقات هو ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس.

أظهرت الدراسة وجود اختلافات بين متوسط المربعات للمجموعات الرئيسية للمعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة وفقا للتخصص (الكلية).

تبين الدراسة وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات في الجوانب التنظيمية وجوانب خدمة المجتمع وهي ترجع إلى مستوى خبرة عضو هيئة التدريس، بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب (القيادية، التعليمية، البحث العلمي) وإجمالاً يمكن القول بعدم وجود فروق وفق الخبرة.

ج- دراسة وسام سليمان المعمر، سنة 2014، بعنوان: "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة".

وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير: انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة؟ وانطلاقاً من مشكلة الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة.

وتتنبثق عنها الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المشاركة والمبادرة من قبل العاملين والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين ( $\alpha \leq 0,05$ ) تطبيق مفهوم النظام والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين ( $\alpha \leq 0,05$ ) عمليات التحسين المستمر والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، السمي الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم الجامعة).

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم الجامعة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة<sup>1</sup>.

- التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة.

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة.

- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

- اقتراح مجموعة من التوصيات حول إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لرفع مستوى الأداء الوظيفي مما يساهم في تطوير مؤسسات التعليم العالي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، تم توزيع الإستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفا، كما تم استعمال الإستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر)، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى).

<sup>1</sup> وسام سليمان المعمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، 2014.

وقد أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بلغت 68,8% ومستوى الأداء بلغ 68,27%، وأنه توجد علاقة قوية بمجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجموعة مع الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

### 2/الدراسة المتعلقة بجودة التعليم العالي

أ- دراسة أسماء عميرة سنة 2013 بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" دراسة حالة جامعة -جبل-

وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير: انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: "ما مدى إدراك هيئة التدريس بجامعة -جبل- لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وانطلاقاً من مشكلة الدراسة قامت الباحثة بصياغة الفروض التالية:

- الفرض 1: إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري متكامل يرتكز على جملة من المبادئ، يؤدي تطبيقها الصحيح إلى تحقيق الجودة ويعمل على تحسينها باستمرار، وهو لا يتعارض مع مدخل الإيزو 9000 .ISO

- الفرض 2: يمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال المساهمة في إعداد الموارد البشرية ذات المستوى العالي، لا سيما في ظل اشتداد المنافسة الدولية عليها.

- الفرض 3: تدرك هيئة التدريس بجامعة جبل أهمية إدارة الجودة الشاملة، كأسلوب إداري ناجح وقادر على تحسين نوعية خدمات المؤسسة التي تتبناها.

- الفرض 4: تعمل جامعة جبل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قصد بلوغ النتائج التي حققها العديد من الجامعات التي تبنت هذا المنهج.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الطبيعة المميزة لنشاط مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح الدور الاستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وقدرته على اكتساب هذه المؤسسات الميزة التنافسية الضرورية لمواجهة القوى التنافسية المتنامية التي تشهدها البيئة العالمية.

- محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل، يبحث على إنجاز الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار، ثم محاولة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربطه بمدخل ISO 9000، الذي يدعو من جهته إلى تحقيق الجودة وفقا للمعايير العالمية.

- توضيح مسار التعليم العالي بالجزائر منذ الاستقلال، وعرض مختلف المراحل التي عرفتها الجزائر في مجال إصلاح قطاع التعليم العالي، مع محاولة تحليل بعض المعطيات الكمية لتطور وحدة الدراسة والمتمثلة في جامعة جيجل<sup>1</sup>، ومعرفة ما إذا كانت هذه الأخيرة تعمل على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بها.

- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تحسين جودة خدمة مؤسسات التعليم العالي.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، والتركيز أكثر على المقابلة وكذلك الملاحظة، واعتماد العينة العشوائية الطبقية تكونت من 151 أستاذا، أما فيما يخص المفردات في الكلية فقد اعتمدت على عينة الصدفة (العرضية) في توزيع الإستبيانات.

وقد كشفت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن الأساتذة بجامعة جيجل، على وعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها كأسلوب إداري قادر على تحقيق النجاح والتميز في خدمات المؤسسة التي تتبناه أن هذه الفرضية مقبولة جزئيا، وهذا قد يعود إلى أن الجامعة تركز على اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء، قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعطاء، وذلك حرصا منها على مواجهة التحديات المتعددة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، حيث وجدنا أن أكبر نسبة بلغت 76,8%، تعتبر أن الأساتذة المبحوثين على وعي بمصطلح إدارة الجودة الشاملة، كما عبرت أكبر نسبة والتي تجاوزت 50% من مجموع أفراد العينة بنسبة تقدر ب 58,1%، على أن إدارة الجودة الشاملة يقصد بها قدرة المؤسسة التي اعتمدت هذا المنهج الإداري على تمييز مدخلاتها وعملياتها وبالتالي التميز الأكيد في مخرجاتها، وهذا لن يتم إلا من خلال تضافر كافة جهود العاملين بالمؤسسة، وشعورهم بانتمائهم لها، وحرصهم على

<sup>1</sup> أسماء عميرة، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". دراسة حالة جامعة جيجل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013.



نجاحها، كما أكدت النتائج أن 73,2% من مجموع الأساتذة المبحوثين يعتقدون أن هناك وعي لدى أساتذة جامعة جيجل بالمبادئ والأهداف المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد قدر المتوسط الحسابي بـ 1,5 مما يدل على أن إجابات المبحوثين تقع في المجال الذي يثبت وعيهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتحسين المستمر.

### 3/الدراسات الأجنبية:

#### 1- المتعلقة بالإبداع الإداري

أ- دراسة بيليك (Bilich) 2001 بعنوان: "إدارة الابتكار والإبداع" **Mangement of Creativity and Innovation**

تناولت الدراسة إدارة الابتكار والتركيز على أسباب الاهتمام بهذا الموضوع الجديد والتعرف على مزاياه.

وقدمت الدراسة طرقاً لتعزيز حالات الإبداع وتقنياتها عند العلماء والتقنيين، وناقشت إجراءات الإدارة الفاعلة للإبداع على نحو كفو، وتعريف المدراء بموضوع الإبداع والابتكار، واعتمدت الدراسة المسح الميداني في تغطية مجموعة من المدراء الاستشاريين في قطاع الاستشارة الصناعية لغرض تشخيص إدارة الإبداع وأثرها على الإنتاجية في المنظمات المعينة بالدراسة المسحية، وركزت الدراسة على أن موضوع الإبداع الإداري إذا ما أحسن التعامل معه فإنه يعطي نتائج أفضل في أي موضوع آخر في إدارة البحث والتطوير، وناقشت الدراسة موضوع الإبداع من زاوية الإبداع الفردي وصولاً إلى الإداري الذي اعتبرته الدراسة أساساً لبقاء المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يتوجب على المؤسسة أن تهيئ مناخاً ملائماً للإبداع وهذا بحاجة إلى مدراء مبدعين، وكذلك منهج إداري جديد مثل إدارة الإبداع، لأن المنظمات تؤكد على نتائج الأخطاء أكثر من تركيزها على مكافأة الحالات الناجح مما ينعكس على معنويات العاملين ويحد من التفكير الإبداعي.<sup>1</sup>

Bilich Ferccio(2001) magement of Cereativity and Innovation the R& D management Comference, 7-9 Feb, Willington New Zealanda<sup>1</sup>

ب- دراسة (Abbas ardetani S, and yahiya) Amirzadeh, 2014 بعنوان: "The Impact of Total Quality Management practices on Innovation Performance and Organizational Performance"

(تأثير ممارسات إدارة الجودة الكلية على أداء الابتكار والأداء التنظيمي)

وهي المجلة الهندية لعلوم الحياة الأساسية والتطبيقية، تقترح هذه الدراسة فرضية مفادها:  $H_1$ : ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار.

وقد تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التحقق مما إذا كانت ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي والأداء الابتكاري في الشركات العاملة في إيران.

استخدموا في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي، ومثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج، تم استخدام 242 إستبانا صالحا من 100 شركة للتحليل التجريبي للدراسة، كما استخدمت الدراسة الحالية مسحا تم إجراؤه بين مديري الشركات من المستوى المتوسط والعالي في طهران من مختلف أحجام التصنيع (43,6%) تظهر النتائج أن عينتنا مناسبة لتحليلات الفرضيات.

ومن خلال تحليل هذه الاستبيانات تحليلا إحصائيا استخلصت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي وأداء الابتكار<sup>1</sup>.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نلاحظ أن أغلبها اعتمدت على المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات باستثناء دراسة ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى (2018) التي اعتمدت على الملاحظة والمقابلة، وتكونت عينة الدراسة في أغلب هذه الدراسات على الهيئات الإدارية بالجامعات، ماعدا دراسة ناهد (2018) ودراسة سوزان (2015) التي كانت عينة الدراسة فيها متكونة من الهيئات الإدارية في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي، وقد توزعت هذه الدراسات بين دراسات جزائرية ودراسات في البيئة العربية وأخرى أجنبية.

<sup>1</sup> Ardestani, A & Amirzadeh, Y. The Impact of total Quality management partices on Innovation Performance and organizational Performance Indian journal of fundamental and Applied life sciences 4(4), 2014.

وتم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في وضع الهيكل العام للدراسة الراهنة، واختيار الطرق المنجية الأنسب لمعالجة موضوع الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي.

حيث استفدنا من دراسة الطالباني (2005) في بناء الجانب النظري لدراستنا من خلال حديثها على الإبداع الإداري، أما أوجه الاختلاف يمكن في أن هذه الدراسة تناولت الإبداع الإداري (المنظمي) كمتغير تابع بينما نحن تناولناه كمتغير مستقل كما تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدامها لنفس المنهج الذي استخدمناه وهو المنهج الوصفي.

ودراسة سوزان (2015) التي تناولت موضوع الإبداع الإداري الذي يعتبر جزء رئيسي من دراستنا الحالية وقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بالإبداع الإداري في حين تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي، لكن الاختلاف يكمن في دراسة المتغيرات فنحن اعتمدنا الإبداع الإداري كمتغير مستقل ربطناه بالجودة في التعليم العالي أما في هذه الدراسة فالباحثة اعتبرت الإبداع الإداري كمتغير تابع حيث كان المتغير المستقل لها واقع استخدام نظام المعلومات.

ودراسة ناهد (2018) التي أفادتنا في توضيح واقع الإبداع الإداري ودوره في المنظمة، حيث درست الإبداع الإداري من خلال أنه متغير تابع لكن في الدراسة الراهنة تم الاعتماد عليه كمتغير مستقل.

ودراسة المعمر (2014) التي تناولت هذه الدراسة موضوع الجودة الشاملة الذي يعتبر جزء أساسي في دراستنا الحالية، وقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بالجودة التعليمية في حين تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المنهج المتبع لكن الاختلاف يكمن في دراسة المتغيرات فنحن اعتمدنا جودة التعليم العالي كمتغير تابع ربطناها بالإبداع الإداري، أما في هذه الدراسة فالباحث اعتبر الجودة الشاملة كمتغير مستقل حيث كان المتغير التابع له أداء الموظفين في الجامعات.

ودراسة العضاضي (2012) التي تناولت موضوع معوقات تطبيق الجودة الشاملة، فيمكن الاستفادة منها من خلال التعرف على جودة التعليم العالي، حيث أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري، بالإضافة إلى التشابه في المنهج الوصفي، واعتماد نفس أدوات جمع البيانات.

وتناولت دراسة عميرة (2013) موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهي جزء أساسي من دراستنا الحالية، فيمكن الاستفادة منها من خلال التعرف على الجودة في التعليم العالي، حيث أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري، بالإضافة إلى التشابه في المنهج المتبع، فقد اعتمدنا في دراستنا أيضا على المنهج الوصفي، كما تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في الاعتماد على بعض من أدوات جمع البيانات (كالملاحظة).

ودراسة بيليك (2001) التي ركزت هذه الدراسة على دراسة الابتكار والإبداع داخل المنظمات حيث درست الإبداع الفردي للفرد وصولا إلى الإبداع الإداري داخل المنظمة تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من خلال أننا تناولنا الإبداع الإداري كمتغير مستقل كذلك تناولنا نفس منهج الدراسة المنهج الوصفي لكن اختلفنا في العينة ذلك من خلال اعتمادنا على المسح الميداني.

ودراسة اريستاني و أميرزاده (2014) التي تناولت موضوع الجودة الذي يعتبر المتغير التابع في دراستنا، بالإضافة إلى التشابه في المنهج المتبع، فقد اعتمدنا في دراستنا أيضا المنهج الوصفي وكذلك نفس أدوات جمع البيانات.

### خلاصة

من خلال عرضنا للعناصر السابقة من الإشكالية والمفاهيم وأهداف الدراسة إلى التطرق لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت الظاهرة المدروسة، سوف نتضح للباحث العديد من الرؤى حول جوانب الموضوع والإحاطة به، ذلك من خلال اكتساب العديد من مصادر الحصول على المعلومات والبيانات والمناهج والطرق والتي سوف تكون سندا مهما تساعد الباحث فيما تبقى من مراحل البحث اللاحقة النظرية والميدانية.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري

### تمهيد

#### أولاً: ماهية الإبداع الإداري

- 1) أهمية الإبداع الإداري
- 2) دوافع ومحفزات الإبداع الإداري
- 3) مبادئ الإبداع الإداري
- 4) مستويات الإبداع الإداري ومجالاته
- 5) مراحل العملية الإبداعية
- 6) أبعاد الإبداع الإداري
- 7) أنواع الإبداع الإداري

#### ثانياً: النظريات المفسرة للإبداع

- 1) نظرية التحليل النفسي
- 2) نظرية السلوكية والارتباطية
- 3) النظريات الجشطالتيّة المعرفية
- 4) نظرية وليام جوردن للتفكير الإبداعي

#### ثالثاً: نماذج الإبداع الإداري

#### رابعاً: معوقات الإبداع الإداري وأساليب تشجيعه

#### خلاصة

### تمهيد

أصبح تقدم وتفوق المؤسسات رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها، فالمؤسسة المتميزة هي التي تستحوذ على الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية، والتي تتبنى استراتيجيات وأساليب لتنميتها ودعمها.

والإبداع ظاهرة معقدة، تمت دراستها من قبل العديد من الباحثين الذين لم يتفقوا على وضع تعريف محدد لها، فتباينت وجهات النظر حول ماهيته، وتداخل مع مصطلحات كثيرة وارتبط بمفاهيم سلوكية وإدارية متعددة، وقد اختلفت المنطلقات النظرية التي حاولت تفسير موضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية.

لذلك سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى: ماهية الإبداع الإداري، النظريات المفسرة للإبداع، نماذج الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري وأساليب تشجيعه.



أولاً: ماهية الإبداع الإداري

### 1) أهمية الإبداع الإداري

تكمن أهمية الإبداع الإداري في قدرته على تمكين المنظمات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد، إن قدرة المنظمة على الإبداع هو أمر ضروري جداً لبقائها في ظل منافسة شديدة، وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تهديد بقاء المنظمة، كما أن الإبداع أصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أية منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.

<sup>1</sup> - مأمول نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص05.

<sup>2</sup> - درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مدري فروع البنوك العاملة في فلسطين ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أبريل)، فلسطين، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006، ص11.

حيث أشار جوبتا برفين إلى نقطتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات بنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

## 2) دوافع ومحفزات الإبداع الإداري

حيث أن الدوافع الإبداع قد تكون:<sup>2</sup>

### 1. الدوافع الذاتية الداخلية: ومنها:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الحصول على رضا النفس.
- الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع.
- تجريب أكثر من مجال للعمل.

### 2. الدوافع البيئية الخارجية:

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة.
- الحاجة إلى الحيوية والنمو.
- الحاجة التقدم والازدهار.
- صنع الأحداث ومجاراة الزمن سريع التغيير.

\* كما أضاف جمال خير الله دوافع أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

### 1. دوافع مادية ومعنوية :

- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.

<sup>1</sup> جوبتا برفين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، (ترجمة): المغربي أحمد، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص200.

<sup>2</sup> أسامة محمد خير، إدارة الإبداع الإداري والابتكارات، دار الريادة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص44.

<sup>3</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص ص 211، 216.

- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظام الحوافز.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقييم الأداء والمكافأة على الإنجاز.

## 2. دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

- تشجيع الأفراد (القيادة في المقدمة) على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث المنظمة لها عن إجابات.

## 3) مبادئ الإبداع الإداري:

- لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسستنا نامية، و أساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:<sup>1</sup>
- إفراح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادامت لم تقطع بعد بخطئها أو فشلها،
- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط بل يبني نفسه وشخصيته أيضا، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب بتحويل النشاط إلى مسؤولية ثم طموح.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 137-139.

- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبدل المزيد لسعي تحقيق الأهداف إلى بعد الاستمرار.
- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

### 4) مستويات الإبداع الإداري ومجالاته

#### أ) مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع داخل المؤسسات، فهناك إبداع على مستوى الفرد وإبداع على مستوى الجماعة وإبداع آخر على مستوى المؤسسة ككل، حيث نذكر من أهمها:<sup>1</sup>

#### 1. الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

**المعرفة:** وهي مجموع المعارف والمكتسبات التي حصل عليها الفرد من خلال قراءاته، ممارسته ومعايشته للأحداث والأعمال.

**التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.

**الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

<sup>1</sup> - حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص358.

الشخصية: يتصف المبدع بروح المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على ما هو جديد والقدرة على التسامح والفكاهة، وأحياناً يكون من الصعب التعامل به.

الطفولة: الفرد المبدع تتميز طفولته بالتنوع، وغالباً ما يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

\* وأضاف سامي محمد هشام ما يلي:<sup>1</sup>

### 2. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها.

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى ما يلي:

– إيجاد حلول أفضل من حلول الفرد.

– التنوع الكبير من خلال الجماعة.

– أفراد الجماعة أكثر ميولاً للإبداع.

\* كما وأضاف خيرى أسامة محمد:<sup>2</sup>

### 3. الإبداع على مستوى المؤسسات:

ويتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

### (ب) مجالاته:

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية:<sup>3</sup>

– تفعيل سياسة جديدة أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.

– إيجاد فرصة جديدة أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة.

<sup>1</sup> - سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الرابطة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص200.

<sup>2</sup> - خيرى أسامة محمد، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرابطة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص55.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 392-394.

- استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
- تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

#### (5) مراحل العملية الإبداعية:

- يمر الإبداع التنظيمي بعدة خطوات متسلسلة ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يأتي:<sup>1</sup>
- **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار أو طبيعة الطلب المتوقع ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.
- **مرحلة تكوين الفكرة:** حيث أن تصميم المطلوب وهذه الخطوة هي عمل التكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم المطلوب، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد العوامل المطلوب اعتمادها كلها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في مراحلها المطلوبة كلها، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
- **معالجة المشكلة:** قد تظهر بعض المشاكل والمعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإن لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به. بالإضافة إلى المراحل التالية:<sup>2</sup>
- **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإن تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

<sup>1</sup>- ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص183.

<sup>2</sup>- نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث والثلاثون، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البتراء، عمان، 2012، ص ص 52،53.

– مرحلة التطوير: تظل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع لحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك.

– مرحلة الاستعمال أو الانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

#### (6) أبعاد الإبداع الإداري:

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية و بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال وتتمثل أهميتها في تحديد قياس ومستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية وهي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، التنبؤ، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل.

ويمكن توضيح تلك العناصر بالشكل التالي:<sup>1</sup>

(أ) الأصالة: (ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة و المتعارف به وخروجها عن التقليد وتمييزها وتميزها)، أي أنه كلما كانت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شريطة أن تكون مفيدة وعملية وعلمية.

(ب) الطلاقة: (ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة)، فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين، أي أن عنصر الطلاقة تتوفر في الفرد كلما كان قادرا على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة، وازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه. ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية وهي:

<sup>1</sup> - حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1424 هـ، ص35.

- **الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
  - **طلاقة الكلمات:** وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.
  - **طلاقة التعبير:** وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم، ومما تجدر الإشارة إليه إلى أنه ليس بالضرورة أن كل فكرة من الأفكار تؤدي بشكل مباشر إلى حل المشكلات أو إلى أعمال إبداعية، ولكن ربما تكون فكرة واحدة من هذه الأفكار أو عدد قليل جدا يمكن أن يساهم في حل مشكلة ما بشكل إبداعي.
- كما يمكن أن نشير إلى أهمية الطلاقة كواحد من عناصر الإبداع والتي تعتبر المنتج الأول والرئيسي للوصول إلى حل المشكلات المختلفة من خلال ما يقدمه الفرد المبدع من اقتراحات للعديد من الأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العلمي.
- ج) المرونة:** (ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة)، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بالحرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات وترايبات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل.
- ولقد صنف "جيل فورد" (Gelfoord) بين نوعين من المرونة هما:
- **المرحلة الأولى:** المرونة التكيفية ويقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديدا دقيقا.
  - **المرحلة الثانية:** التميز بإنتاج عدة أفكار في موقف غير مقيد وكلا النوعين يشير إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.



وذكر "كيرتون" (Kirton) في العلاقة بين الأشخاص المتكيفين والأشخاص المبدعين، بأن الأشخاص المتكيفين يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء في الوضع الراهن بطريقة أفضل أي أنهم متكيفين مع معطيات التغيير من حولهم، بينما الأشخاص المبدعون يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن أي أنهم يقومون بالعمل على إحداث التغييرات.

كما يشير الصيرفي أن هناك أبعاد أخرى فسرت الإبداع الإداري من بينها:<sup>1</sup>

(د) **التنبؤ:** يقصد به الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر معينة تضعف من موقف المنظمة أو بيئة العمل، لذا فضمن هذا المفهوم وقف ويعني ذلك أن هناك بعض الأفراد في المنظمة أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من احتمالية وجودها والتعامل مع المواقف المختلفة من خلال التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، حيث أنه وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة والتعامل معها زادت فرصة التوصل إلى أفكار جديدة ومبدعة.

(هـ) **الحساسية بالمشكلات:** إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعطي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، ويعني الإحساس بالمشكلة هو رؤيتها رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها، وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة، بالإضافة إلى هذا فإن المبدع بهذه الحساسية تصبح له المقدرة في توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى في حالة ندرة المعلومات المتوفرة.

<sup>1</sup> - الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص19.

(7) أنواع الإبداع الإداري:

High	الإبداع الجديد الداخلي New Insight Innovation	الإبداع العالمي الجديد New World Innovation
	Low	الإبداع الجزئي Incremental Innovation

استحداث تكنولوجيا جديدة Established Technology New

الشكل (1-2): أنواع الإبداع الريادي

المصدر: Wickham, A.2001. Strategic Entrepreneur ship Europe prentice-hall,p 223.

- ويتبين أن هناك أربعة أنواع للإبداع الإداري على النحو التالي:<sup>1</sup>
- الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.
  - الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2011، ص ص 24،23.

- الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حال استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.
- الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.

وقد أشار (Kathren and Others, 2001, p297) إلى أن عملية الإبداع تأتي من خلال أنظمة التطوير المبنية في الشكل (1-2)، ويتم التعامل مع الإبداع من خلال مصادر متعددة مثل الإستراتيجية والموارد وأهداف المنظمة والمشاكل والأفكار والبيئة التي تتناسب جميعها داخل النظام كما في الشكل السابق والتي تصبح لاحقاً جزءاً من خطة الإبداع التي تتناسب مع أهداف المنظمة، ومن بعد ذلك يتم تقييم مشروع خطة الإبداع وذلك بوضعها بشكل يتناسب مع الاستراتيجيات المهمة ومعايير الأداء والتحسينات الجزئية والموارد المالية الموجودة في المنظمة، ومن ثم يتم تنفيذ المشروع.

والمرحلة الأخيرة في هذا النموذج هو مقدار التغذية الراجعة المتحققة من عملية الإبداع التي تساعد في تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة.

### ثانياً: النظريات المفسرة للإبداع الإداري

#### 1) نظرية التحليل النفسي

يذهب أنصار هذا الرأي إلى القول بأن شهرة الفرد وظهور نبوغه يتوقف على مبلغ ما في نفسه من عنف وصراع بين الدوافع الحيوية حسب علاقة الطفل بأبائه وإخوته ومركزه في الأسرة وكونه موضع الرضا أو موضع السخط وكونه مدللاً أو محروماً، فهتلر لا ترجع شهرته إلى قدرات ومواهب خارقة بل ترجع شهرته إلى عوامل ذاتية وعقد نفسية أحدثت عنده القلق والسخط والنزعة العدوانية وما كان يعكسه على الغير بتصرفاته التي قادت إلى الحرب والدمار.<sup>1</sup>

- ولقد أتت نظرية فرويد حيث استند في دراسته لظاهرة الإبداع على دراسة سير حياة عدد من الشعراء والكتاب والفنانين والمبدعين وتوصل إلى أن مبدأ التسامي هو العامل الأساسي الذي يقف وراء ما قدموه من أعمال إبداعية، ويشير مبدأ التسامي إلى القدرة على استبدال أهداف الأفكار الجنسية الأصلية بأهداف أخرى غير ذات طابع جنسي وتتحول بموجب هذا الميكانيزم النزوة إلى هدف جديد غير جنسي مستهدفة موضوعات ذات قيمة

<sup>1</sup> - فاطمة محمود الزيات، علم النفس الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص43.

اجتماعية. وعليه فإن الفن بالنسبة إلى " فرويد" هو وسيلة لتحقيق الرغبات في الخيال تلك التي أحببها الواقع والفن إذن هو منطقة وسطى بين عالم الواقع الذي يحبط الرغبات وعالم الخيال الذي يحققها، هذا العالم بالنسبة إلى " فرويد" هو مستودع تم تكوينه أثناء عملية الانتقال المؤلمة من مبدأ اللذة إلى مبدأ الواقع لذا فإن الفنان المبدع هو كالعصابي ينسحب من الواقع إلى عالمه الخيالي لأنه لا يستطيع أن يتخلى عن إشباع غرائزه التي غالبا ما يكون محورها الثورة والسيطرة وحب التسلط ويدلل " فرويد" على ذلك بأن أعظم الأعمال الإبداعية عبر الزمن تتناول نفس الموضوع وهو جريمة قتل الأب أولهما "الملك أوديب" ، "شكسبير" ، و"دستويسفكي"<sup>1</sup>.

❖ كما وسع " كارل يونغ" دائرة اهتمامه أكثر حين انتقل من الشخص الفرد إلى الشخص الجماعة فكان أن ميز بين نوعين من الشعور هما :

اللاشعور الفردي الذي يضم كل مكتسبات الفرد خلال خبرة الحياة من الأفكار والمشاعر التي نسبها أو كتبها بطريقة قبل شعورية ثم اللاشعور الجمعي الذي يعرفه على أنه عبارة عن: " تخيلات موروثية عبر الأجيال ومختزنة في اللاشعور الجمعي ويتوارثها جميع أفراد بني البشر ويبدأ هذا اللاشعور الجمعي قبل فترات طويلة سابقة لحياة الفرد وهو عبارة عن مستودع يحوي التمهيدات الكامنة التي تقدم العالم للفرد بطريقة خاصة، لهذا فهو يعد بمثابة القاعدة الأساسية لنفس الإنسان وشخصيته، كما استخدم "يونغ" مفهوم النماذج أو الأنماط الأولية ليشير إلى نوع الصور التي يستخدمها اللاشعور الجمعي بطريقة متكررة.

- ويعتبر " يونغ" اللاشعور الجمعي مصدر الأعمال الفنية العظيمة، حيث أن سبب الإبداع الفني المتميز بالنسبة إليه هو تناقص اللاشعور الجمعي في فترات الأزمات الاجتماعية مما يقلل من اتزان الحياة النفسية لدى الشاعر ويدفعه إلى محاولة الحصول على اتزان جديد، وأوضح "يونغ" أن الفنان يطلع على مادة اللاشعور الجمعي بالحدس ولا يلبث أن يسقطها في رموز والرمز هو أفضل صيغة ممكنة للتعبير عن حقيقة مجهولة نسبيا، واعتبر "يونغ" الرموز بمثابة المادة الأولية التي تتجسد فيها الأنماط الأولية للاشعور الجمعي في أبلغ صورها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جان لابلاتش و بونثاليش، ترجمة مصطفى حجازي، معجم مصطلحات التحليل النفسي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1987، ص 174.

<sup>2</sup> ناديا هايل السرور، مقدمة في الإبداع دار وائل، ط1، عمان، 2004، ص 39.

– ما يعاب هذه النظرية أنه لا يمكن تفسير الإبداع فقط أنه مجرد مجموعة من الدوافع اللاشعورية التي تم كتبها ليتم الإعلاء والتسامي بها لتدفع الفرد إلى الإبداع، فمهما كانت الدوافع فإنها لا تخلق الغبي ذكيا أو من ضعيف العقل عبقريا، لأن العبقرية تعتمد أساسا على الدرجة العالية من الاستعداد والقدرة العقلية العالية.<sup>1</sup>

– كما أن تقسيمهم لقوى الإنسان إلى شعور ما قبل الشعور واللاشعور هو تفسير جزئي بعيد عن النظرة الشمولية والتكاملية والدينامية الشخصية.<sup>2</sup>

## (2) النظرية السلوكية والارتباطية:

اعتبر ممثلو هذه النظرية أن ظاهرة الإبداع تدرس عن طريق إقامة علاقات بين المثيرات والاستجابات، ويدخل ضمن هذا الإطار المفهوم الإجرائي الذي يرى أن بمقدور الأفراد الوصول إلى استجابات مبدعة وربطها مع نوع التعزيز الذي يحصل عليه ليعزز هذا النوع من السلوك أن تكون العلاقة بين المنبه والاستجابة ويكون بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها واستبعاد غير المرغوب فيها وذلك عن طريق تهيئة بيئة غنية بالمثيرات الصالحة لتنمية الإبداع لدى الأفراد.<sup>3</sup>

أما من أبرز مؤيدي النظرية الارتباطية نجد "مالترمان" و"ميدنيك" اللذان يريان في الإبداع تنظيما للعناصر المترابطة في تركيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة أو التمثيل لمنفعة ما، ويقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدا الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا، أي أن معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة والتواتر الإحصائي للترابطات (كلما كان نادرا كلما كان الحل إبداعيا)، ولذلك يعتبر ممثلي هذا الاتجاه من العلماء الذين أسهموا في تفسير الإبداع وبحثه.<sup>4</sup>

إن محاولة دراسة الإبداع على أساس المثير والاستجابة أسقطت من اعتبارها الفرد كعنصر هام (آلية السلوك)، فأصبح الفرد كآلة التي طالما ظهر أمامها المثير فلا بد أن تستجيب بآلية ما، كما أنه لا نجاح

<sup>1</sup> - فاطمة محمود الزيات، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> - محمود عبد المنعم الكنانى، سيكولوجية الإبداع و أساليب تنميته، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 54.

<sup>3</sup> - جرار أماني غازي، إبداع التفكير ( بين البعد التربوي والفكر الخلاق )، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 176.

<sup>4</sup> - فاطمة محمود الزيات، مرجع سابق، ص 41.

لنظرية تقوم على أساس الترابطات في تفسير الإبداع فقط، أي أن الإبداع ليس مجرد مجموعة من الترابطات.<sup>1</sup>

### (3) نظرية الجشطالتيّة المعرفية

لم تكن نظرية الجشطالتيّة مجرد نظرية سيكولوجية بل كانت عبارة عن اتجاه أو منحى كلي حول الأنساق والتنظيمات سواء كانت بيولوجية أو فيزيائية، لقد جاءت نظرية الجشطالتيّة بمثابة الاحتجاج والاعتراض الشديد ضد ما يسمى بالمنحنى الذري أو الجزئي لدى الترابطيين والشرطيين، ولقد أكد أقطاب نظرية الجشطالتيّة " كوهلر" و"كوفكا" و"قرتهيمر" بأن الفرد يدرك الموقف ككل فكل مميزاته وخواصه التي ليست للأجزاء، حيث قدمت نظرية الجشطالتيّة عمليات إدراك الشكل وكيفية حدوث الاستبصار وعلاقة الكل بالأجزاء.<sup>2</sup>

ومفهوم السلوك البصري وغير ذلك من المفاهيم التفسيرية وأيضا الدراسات الهامة في المجال لعملية الإبداع كدراسة "أرنهيم" على جبرينكا بيكاسو ودراسة "قرتهيمر" على إبداع انشتاين ، وغير ذلك من الدراسات هي أمور غاية في الأهمية لمن يتصدى لدراسة عملية الإبداع بصفة عامة.

لقد أكدت هذه النظرية منذ بدايتها وخلال تطورها على صلاتها الوثيقة بالفن، وكان هناك امتزاج واضح لديها بين الرؤية العادية والرؤية الفنية ولا بد من أن تكون الرؤية هي عملية تسجيل ميكانيكي للعناصر الحسية أصبحت من خلال نظرية الجشطالتيّة عملية إبداعية للتمكن من الواقع وفهم أسرارها، أي عملية جمالية خيالية تتسم بالفطنة أو كما يقول "أرنهيم": "العقل دائما ككل، كل إدراك هو تفكير وكل استدلال هو أيضا استبصار"، وكل ملاحظة هي أيضا ابتكار، ومناسبة هذه الآراء النظرية وممارسة الفن هي أمر واضح تماما" ، وقد وصف علماء الجشطالتيّة التفكير الإبداعي على أنه إعادة بناء للموقف المشكل (موقف المشكلة) والذي يحدد اتجاه عملية إعادة البناء.

هذا هو تصور موقف الهدف أي الفكرة المحددة لما يجب إنجازه أو تحقيقه بالإضافة إلى التوتر الواقع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وأيضا الطاقة الضرورية لجهد التفكير والتي يستثيرها هذا التوتر وهي أيضا التي توحى بالاتجاه الذي تتقدم فيه عمليات إعادة البناء أو التنظيم، وباختصار فإن العمليات المختلفة الخاصة

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، صص 41-43.

<sup>2</sup> - Read H.A. ConiseHistory Modernof painting, London, Hudson, Methuen 1980. P180.

بتشكيل مادة التفكير يمكن فهمها فقط على أنها متحكم فيها من خلال تصور أساسي وبدون هذا التصور فإن الإبداع يكون شبيها بلعب الأطفال أثناء بناء المكعبات.<sup>1</sup>

وحسب وجهة نظر المعرفية فإن التفكير الإبداعي هو تفكير تظهر فيه حالات سيطرة الوعي والتفاعل الذهني في المواقف الإبداعية والعمليات المعرفية لها دور كبير في حصول التعلم ويتحدد مدخل التعلم بتكوين بنية داخلية ينمي المتعلم تمثيلات داخلية للعالم الخارجي ( الخارجي المقصود في مواقف التعلم) وتعمل العمليات الإدراكية والانتباهية على تحديد مقدار المعلومات المتاحة، التي تلعب دورا في تحقيق العمليات المعرفية المعقدة **Complex Conitive Processes** وتشمل:<sup>2</sup>

– الإدراك الأعلى **Metacognition** ويمثل عملية التفكير حول التفكير ويشير إلى معرفة الشخص بعملياته المعرفية و أي شيء يتصل بها، ومن قبيل تعلم خصائص المعلومات المتعلقة بالعمل، وتتضمن الاستراتيجيات اللازمة للنجاح في تأدية عمله والإبداع فيه، تهتم هذه النظرية بالتفكير على أنه سلوك متعلم يخضع لقوانين ومبادئ التعلم التي تحكم أي سلوك آخر، وترى أن هذا السلوك يدعم ويتم تعميمه على مواقف أخرى استنادا إلى النتائج التي يحصل عليها وكمية التعزيز فهي تنظر إلى التفكير محل المشكلة على أنه استجابة لموقف أو مثير معين.

– إن الحدس الذي اعتمده الجشطيون في تفسيرهم للإبداع لا يشكل أكثر من وجه من وجوه عملية الإبداع، فالحدس هو الإشارة التي تسبق الحل أي أن الإبداع يتم تفسيره في ضوء لحظة استبصار يسبقها فهم ودراسة متأنية للمشكلة المراد حلها وهذا التفسير غير كاف، وكذلك لا يمكن تفسير الإبداع وفقا للحظة إلهام فجائية ليس لها أية علاقة ببيئته أو تجاربه أو معرفته السابقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -Colquhoun . N. **painting A CreatineApproch**, New York, Dover publication Inc ,1996. P 172.

<sup>2</sup> – أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، عمان، 2012، ص 101.

<sup>3</sup> – فاطمة محمود الزيات، مرجع سابق، ص ص 42-45.

4) نظرية وليم جوردن للتفكير الإبداعي **williamjordan's theory creativethinking**:

يعتبر وليم جوردن من الرواد الذين ساهموا في تطوير المفهوم المعاصر للإبداع وتقوم نظريته للإبداع والتفكير الإبداعي على المبادئ التالية:<sup>1</sup>

- إن الأفراد يربطون الفن والموسيقى والاختراع، لذلك فهو يشكل جانبا هاما من جوانب النشاط اليومي.
- إن العملية الإبداعية ليست شيئا غامضا أو سريا، إذ يمكن وصفها وتدريب الأفراد مباشرة على زيادة القدرات الإبداعية.
- إن الإبداع متشابه في جميع المجالات في الفن والعلوم والهندسة وهو يتسم بنفس العمليات العقلية، ويعتقد بقوة العلاقة بين التفكير الإبداعي في الأداء والعلوم.
- إن الإبداع الفردي والجماعي متشابهان تماما، فالأفراد والجماعات تولد أفكار متقاربة وهذا يختلف عن القول بأن الإبداع يولد عن الخبرات الشخصية فقط.
- وتقوم النظرية على 3 افتراضات رئيسية هي:
- أ) يمكن زيادة القدرات الإبداعية الفردية والجماعية من خلال إدراك وفهم العملية الإبداعية، وتطوير مفاهيم ومعاني واضحة.
- ب) أن المكونات الانفعالية العاطفية للعملية الإبداعية أهم من المحتوى العقلي وللمعقول، وهو أهم من المعقول والمنطقي، على اعتبار أن الإبداع يختص بتطوير أنماط عقلية جديدة.
- ج) يجب أن تكون العناصر الانفعالية اللامنطقية مفهومة كي تساعد على زيادة احتمال النجاح في التوصل للحلول الجديدة للمشكلات.

لقد ابتكر "جوردن" في نظريته طريقة التعاون الذهني لحل المشكلات المسماة **Synectics** وفي هذه الطريقة يمكن فهم ورقابة المظاهر اللامنطقية عن وعي وإدراك كامل لها وهذا الفهم والرقابة يتم من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال - دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها-، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 407.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 409.



– النشاط المجازي **MetaphorieActivity** : وفقا لهذا النشاط إن الإبداع هو عملية مقصودة واعية خلال النشاط المجازي، فالمجاز يقيم علاقة تشابه عن طريق مقارنة شيء ما، أو فكرة ما بشيء أو فكرة أخرى باستعمال كل منها مكان الأخرى، وتحدث العملية الإبداعية من خلال هذه التبديلات وربط المؤلف.

– القياس **Analogy** : يمكن قياس أو استعارة العمليات الإبداعية من خلال الأنواع التالية وهي:

– القياس الشخصي **PersonalAnalogy**

– القياس المباشر **DirectAnalogy**

– النزاع المكثف **Compressed conflict**

هاتين النقطتين يشكلان سيكولوجية الإبداع التي وضعها "جوردن" المسماة **Synectics** حيث تختص بحل المشكلات بالطرائق الإبداعية المشكلة لهذه السيكولوجية.

ما يمكن قوله حول هذه النظرية أنها تبين وتوضح للقائد الطريقة التي ينتهجها من أجل خلق جو إبداعي داخل مؤسسته، وتوضح بأن الإبداع ليس بالأمر المستحيل، بل هذا يعود للقيادة المنتهجة، وأنه على القائد المبدع أن يسعى إلى توليد وزيادة القدرات الإبداعية سواء الفردية منها أو الجماعية من خلال إدراك وفهم العملية الإبداعية، كما أن هذه النظرية أعطت طريقة لحل المشكلات وهي طريقة التعاون الذهني التي يمكن من خلالها فهم ومراقبة المظاهر اللامنطقية من وعي وإدراك كامل لها، من خلال النشاط المجازي أو القياس بأنواعه.

### ثالثا: نماذج الإبداع الإداري

قام العديد من المفكرين والعلماء والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار التي أصبحت فيما بعد تسمى بنماذج تعرف بأسماء مؤلفيها، وقد قدمت هذه النماذج آراء ومعالجات مختلفة حول الإبداع التنظيمي، وفي ما يلي موجز لأهم ما جاءت به بعض نماذج الإبداع الإداري:<sup>1</sup>

#### (1) نموذج (March et Simon. 1958)

فسر هذا النموذج الإبداع التنظيمي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة وخاصة مشكلة تجسير الفجوة في الأداء، وينظر هذا النموذج إلى عملية الإبداع بأنها تمر بعدة مراحل وهي: فجوة الأداء، وعدم رخاء وبحث ووعي وبدائل ثم يأتي الإبداع، ويوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية طارئة

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2010، ص ص 51، 50.

كالتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ... أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

### (2) نموذج (Brunes et Stalker. 1961)

يعتقد رواد هذا النموذج بأن التركيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدراً أكبر من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات و معالجتها.

### (3) نموذج (Harrveyet Mill. 1970)

انصب الاهتمام والتركيز على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل إضافة إلى ذلك تناول هذا النموذج العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحلول الإبداعية الروتينية مثل عمر وحجم المؤسسة ومستوى المنافسة ومدى استخدام التكنولوجيا ونمط الاتصال المستخدم داخل المنظمة حيث يعتقدون أنه كلما زادت مثل تلك الضغوطات قاد ذلك المنظمة إلى إعطاء الأمر أكثر اهتمام بالجوانب الإبداعية من أجل الحد منها ومواجهتها.

### (4) نموذج (Wilson. 1966)

وجهة نظر في هذا النموذج العملية الإبداعية تمر من خلال التغيير في المنظمة من خلال ثلاث مراحل وهي: إدراك التغيير واقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، و يفترض هذا النموذج بأن نسب الإبداع متفاوتة وذلك بسبب التعقيد في المهام ( البيروقراطية) ونمط الإدارة المتبع، ويرى "wilson" ضرورة حل الصراعات والخلافات التي من الممكن أن تعيق الإبداع، كما يرى بأن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار والاختراعات وحفز الآخرين في المنظمة على الإسهامات الإبداعية.

### (5) نموذج (Hage et Aiken. 1970)

يتميز هذا النموذج من حيث شموليته و تناوله للمراحل المختلفة للعملية الإبداعية فضلا عن العوامل المؤثرة به، وفسرت العملية الإبداعية على أنها تغيير حاصل في برامج المنظمة وذلك عن طريق إضافة خدمات جديدة، وقد حدد هذا النموذج مراحل الإبداع كالاتي:

أ) مرحلة التقييم: وهي المرحلة التي تقيم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.  
 ب) مرحلة الإعداد: وهي المرحلة التي يتم من خلالها الحصول على المهارات الوظيفية اللازمة وكذلك توفير الدعم المالي.

ج) مرحلة التطبيق: وهي مرحلة البدء بإتمام الإبداع.

د) الروتينية: أي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.<sup>1</sup>

رابعاً: معوقات الإبداع الإداري وأساليب تشجيعه

أ) معوقات الإبداع الإداري:

ركز الباحثون في مجال الإبداع الإداري على محاولة تحديد العوامل المعيقة للعملية الإبداعية، سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، حيث صنفوا هذه المعوقات كما يلي:<sup>2</sup>

1. المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد، نذكر منها ما يلي:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
- عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب (نمط قيادي غير مؤهل).
- عدم ثقة بعض المدربين بأنفسهم.
- عدم توفر قنوات اتصال فعالة.
- سوء المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمدبرين، وكذا بين العاملين أنفسهم.
- نمطية الهيكل التنظيمي وأساليب العمل التي لا تسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد.
- المركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
- غياب الحوافز المادية والمعنوية وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات العملية الإبداعية من وسائل وأدوات، وكذا غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الإدارية المتخصصة والذي يقضي على السلوك الإبداعي للأفراد داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - عاكف خصاونة ، المرجع نفسه، ص52.

<sup>2</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، د ط، القاهرة، مصر، 2005، ص23.

وأضاف بلال خلف السكارنة أيضا ما يلي:<sup>1</sup>

**2. المعوقات الشخصية:** وتتعلق أساسا بطبيعة تكوين الفرد وما يتميز به من سمات شخصية ونفسية، نذكر

منها ما يلي:

- مقاومة التغيير والتمسك بالعادات المألوفة.
  - التخوف من التحدي ومواجهة المجهول.
  - التبذل الذهني والاكتفاء بما هو مألوف بسبب العزلة وعدم الانفتاح على الآخرين.
  - غياب الدوافع الداخلية للإبداع والالتزام بأسلوب معين لحل المشكلات.
  - عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين بسبب الخوف من رد فعلهم من الفكرة الإبداعية.
  - الجمود والاعتماد على التقليد وعدم القدرة على التجديد.
  - الخوف من الفشل الناتج عن ضعف الثقة بالنفس و التأثير بتجارب الآخرين الفاشلة.
- 3. المعوقات البيئية:** وتتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة والظروف الخاصة التي تحيط بالفرد ذاته وهي:

- اختلال النشاط الاقتصادي و السياسي وتدهور السياسات التنموية.
- الفساد الإداري وعدم وضوح القوانين المتعلقة بالبحث والتطوير.
- قلة المعلومات المتوفرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.
- الصراعات التنظيمية بين العاملين ومقاومتهم للتغيير، ما يحد من الاتجاه نحو الإبداع في العمل.
- عدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر
- بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة.

**4. المعوقات الاجتماعية:** وتتضمن العادات والتقاليد، إيديولوجيا المجتمع السائدة، من أهمها:

- العادات والأعراف التي تقسو على من يفكر، وتقيد حرية الفرد التعبير والتطوير.
- سوء الظروف الاقتصادية التي يعيشها الفرد وعدم كفاية الموارد المادية، ما يجعله يفكر في تلبية الحاجات الأساسية فقط.
- ضعف المستوى التعليمي والثقافي وعدم التفتح على بيئات متطورة.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 59.

- سوء المناخ الأسري وما يكتنفه من توتر وتسلط وسيطرة، ما يؤثر على سلوك الأفراد.
- نقص الإعلام والإرشاد والتوجيه نظرا لكثرة الضوابط والموانع، واعتماد سياسات تسلطية لتسيير شؤون المنظمات والمجتمع ككل.

### ب) أساليب تشجيع الإبداع الإداري

- هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تتبناها المنظمة كسياسات تنظيمية تخلق من خلالها المناخ الملائم الذي يساعد على تحفيز العملية الإبداعية، ومن هذه الأساليب نذكر:<sup>1</sup>
1. **أسلوب العصف الذهني:** أو شحذ الذهن حيث تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار، بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار اتجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره. ولنجاح هذا الأسلوب يجب توفر أربعة شروط رئيسية وهي:
    - تأجيل الحكم على الفكرة الإبداعية إلى ما بعد انتهاء جلسة توليد الأفكار.
    - عدم وضع قيود على التفكير لأنها تقلل من الانطلاق في إنتاج الأفكار.
    - التركيز على كمية الأفكار وليس على نوعيتها.
    - البناء على أفكار سابقة كنقطة انطلاق وتطويرها للحصول على أفكار جديدة.
- كما أضاف حير عبد الرحمان أيضا:<sup>2</sup>
2. **أسلوب دلفي:** تعتمد هذه الطريقة على طرح المشكلة على جماعة من الخبراء وذوي الرأي، لطلب بدائل أخرى لم تقترح في التصنيف الأول، ويتم تكرار العملية إلى غاية الوصول إلى أفضل الحلول لمشكلة موضوع البحث.

<sup>1</sup>- رمضان عموم، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية

لبلاك وموثون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص118.

<sup>2</sup>- حير عبد الرحمان، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص39.


كما أضاف لطفي دنبري أيضا:<sup>1</sup>

3. أسلوب المجموعة الإسمية: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، يطلق مصطلح "المجموعة الإسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة في عملية توليد الأفكار، ويتراوح عدد أفرادها ما بين (06-12) فردا، حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره قصد خلق جو من الضغط الإبداعي، ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات. بعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها، وفي نهاية الجلسة يتم التصويت السري لاختيار أفضل البدائل.

<sup>1</sup> - لطفي دنبري، مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010، العدد 10، ص 340.

### الخلاصة

وفي الأخير نستخلص أن الإبداع الإداري هو عبارة عن تفاعل عوامل اجتماعية وعقلية وشخصية وبيئية التي تحدث للفرد داخل مجال العمل، ينتج عن هذا التفاعل حلول جديدة تم ابتكارها للمواقف التي تعترضهم في المؤسسة، والتي تحتم على المنظمات الاستجابة للمتغيرات البيئية بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء ويضمن بقاء المنظمة واستمرارها، فالإبداع الإداري لا يختص بأصحاب الذكاء الخارق أو الرؤساء فقط، فالكل عليهم أعمال عقولهم وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى المجالات الفردية أو الجماعية داخل الفريق وداخل المنظمة ككل.



الفصل الثالث: جودة التعليم  
العالي



تمهيد

أولاً: ماهية جودة التعليم العالي

- التطور التاريخي لجودة التعليم العالي

- أهمية جودة التعليم العالي

- أهداف جودة التعليم العالي

- أسباب الاهتمام بجودة التعليم العالي

ثانياً: النظريات المفسرة للجودة

ثالثاً: الجودة الشاملة في التعليم العالي

- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

- معايير تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

- بعض التجارب العالمية في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

- معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

رابعاً: العلاقة التفسيرية لإدارة الجودة في التعليم العالي والإبداع الإداري

- علاقة الإدارة العليا بالإبداع الإداري

- علاقة التمكين بالإبداع الإداري

- علاقة اتخاذ القرارات بالإبداع الإداري

خلاصة

## تمهيد

تعد الخدمات التعليمية إحدى أنواع الخدمات الواسعة الانتشار وذات الأهمية الكبيرة، حيث يعتبر التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة من أهم ميادين الحياة التي تستأثر موضوع الجودة فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي بصفة خاصة والنمو المجتمعي بصفة عامة، ورغم ذلك فإن الدراسات والأبحاث التي تناقش جودة الخدمات التعليمية تعتبر قليلة مقارنة مع معظم الأنشطة الأخرى ومع الاهتمام المتزايد بجودة الخدمات التعليمية سواء في الجامعات أو في المدارس فإن الدول والمؤسسات التعليمية تتسابق فيما بينها لتقديم خدمات تعليمية أفضل حيث تسعى كل منها لتحقيق جودة عالية في تقديم خدماتها ولهذا، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية جودة التعليم العالي، بالإضافة إلى التعرف على الجودة الشاملة في التعليم العالي كما تطرقنا أيضا إلى النظريات المفسرة للجودة.

أولاً: ماهية جودة التعليم العالي

### 1- التطور التاريخي لجودة التعليم

لقد مر مفهوم الجودة في التعليم الجامعي بثلاث مراحل متميزة تعبر كل واحدة منها على التوجه الفلسفي الجامعي:<sup>1</sup>

حيث تشير المرحلة الأولى إلى أن الجودة باعتبارها مرادفاً للامتياز كان المفهوم التقليدي السائد في مؤسسات التعليم الجامعي على أساس أن الجامعة مؤسسة لها ما يميزها وذات طبيعة خاصة أو مستوى عالي.

ولقد ارتبطت هذه المرحلة بمفهوم الجودة بفلسفة النموذج الجامعي الإنجليزي الذي يرى أن الجودة متأصلة في ذات الجامعة ومكون من مكوناتها الطبيعية وأنها تحتاج للبرهنة على ذلك فالجامعة مؤسسة علمية متفردة يقوم عليها صفوة المتعلمين بحثاً عن الحقيقة المطلقة يوجههم في ذلك نظامها الداخلي وتقاليدها الجامعية التي يحددها القائمون عليها دون أدنى تدخل من سلطة خارجية وعلى ذلك فإن عمليات تقييم الأداء الجامعي لا بد أن تتبع من معايير الجامعة ويقوم بها أعضاؤها ولا تفرض عليها معايير من هيئات خارجية إلا أنها لا تحتاج إلى رقابة خارجية لجودتها.

المرحلة الثانية<sup>2</sup>، وفي هذه المرحلة استخدام مفهوم الامتياز بطريقة تبادلية مع مفهوم الجودة والذي يعني أن المعايير العالية تعني الامتياز والتفوق في المدخلات والمخرجات بمعنى أنه لو كانت المدخلات متميزة على سبيل المثال كانت المخرجات تتمتع بشيء من الامتياز.

أما المرحلة الثالثة لتطور مفهوم الجودة الجامعية فإنها قامت على رفض فكرة الامتياز واستبدالها بالتركيز المباشر على مستوى جودة المنتج الذي تقدمه الجامعة والذي يمكن تجويده من خلال المرور بمجموعة من عمليات التحكم والرقابة العلمية للجودة استناداً على مجموعة من المعايير يجب أن تكون متطورة باستمرار لضمان استمرارية الارتقاء في مستوى الجودة استناداً إلى هذه المرحلة فإن المتخصصين قد اتخذوا مدخلاً أكثر علمية، وذلك بتعريفهم للجودة على أنها الملائمة لاستخدام الأهداف الموضوعية

<sup>1</sup> أشرف السعيد محمد أحمد، الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007م، ص 109-110.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 110.

وبهذا تصبح جودة مؤسسات التعليم الجامعي رهينة بمدى قدرتها على تحقيق الفعالية المؤسسية بناء على أهدافها وأغراض المجتمع المحيط بها.

ولقد ارتبط هذا المفهوم بالنموذج الجامعي الفرنسي الذي يربط بين الجودة وأهداف المجتمع ومطالبه حيث تصبح الجودة هي جودة خارجية يتحدد مستواها بناء على مستوى قدرة الجامعة على الوفاء بمتطلبات المجتمع الخارجي والتي يجب أن تعكسها أهداف الجامعة وعلى هذا تخول عمليات تقييم الجودة إلى السلطات وهيئات خارج الجامعة.

هذه المراحل السابقة وإن كانت قد ظهرت ضمناً في أعمال وأنشطة المؤسسات الجامعية إلا أن الجودة لم تنشأ صريحة في التعليم الجامعي إلا في فترة الثمانينات حيث ظهرت بعض المراجع والمؤلفات التي تحدثت عن الجودة الكلية في كليات المجتمع الأمريكي وبعض كليات التعليم العالي في المملكة المتحدة، بدأ الاهتمام بالجودة في التعليم في تقرير الإصلاح التعليمي سنة 1988م والذي يوجه الاهتمام إلى ضرورة رقابة العمل التعليمي وذلك خلال مؤشرات أداء محددة غير أن التطبيق الفعلي لهذا المفهوم لم يطبق إلا مع بداية التسعينات، حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المدارس بإنشاء وحدة فحص أكاديمي لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية، والجدير بالذكر أن بداية الاهتمام بالجودة في المؤسسات الجامعية الأمريكية والبريطانية على سواء كان وليد الشعور العام بضعف الأداء التعليمي والشكوى المستمرة من أداء المؤسسات التعليمية ويظهر ذلك في التقرير المؤشر حول التفوق (الامتياز) الذي نشر عام 1984م والذي يؤكد على أن الاهتمام بالجودة في الكليات الجامعية يرجع إلى عدة أسباب منها: معدلات الرسوب العالمية، الانحدار في مستوى أداء الطلاب، التزايد والإفراط في المقررات المهنية يقابله النقص والانحدار في التعليم النظري والعقلي والانخفاض في مستوى أداء المعلمين للحصول على الامتياز في أداء طلبهم فضلاً عن استهلاك التجهيزات والمباني التعليمية علاوة على محاولة الكليات الجامعية التحكم في مستوى مدخلاتها مثل: خصائص الطلاب الملتحقين بها.

وبصفة عامة يمكن القول [أن عقد التسعينات يمثل عقد الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي في الدول المتقدمة ومنها انتقل المفهوم في آلياته في الدول الأخرى.

2/أهمية جودة التعليم العالي:

كان للتطورات العلمية السريعة والتغير في الميادين الاقتصادية والتكنولوجية الأثر المهم في الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتزايد هذا الاهتمام في منتصف السبعينات من القرن العشرين نتيجة للعوامل التي فرضتها الظروف، حيث أن إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليست بالعملية الصعبة، لأن خطط التعليم تضمنت الاهتمام بالجودة والنوعية وتأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال:<sup>1</sup>

- دراسة متطلبات المجتمع وحاجات أفراده.
- أداء الأعمال على نحو صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.
- تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجمعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تفوق العملية التعليمية.
- تنمية المهارات لدى أفراد المؤسسات التعليمية مثل مهارة حل المشكلات وتعويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات.
- تحقيق الوقاية الفعالة.

كما تكمن أهمية إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في<sup>2</sup>:

- العمل على تطوير قيادات إدارية للمتقبل.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد ط1، 2012م، ص 83،84.

<sup>2</sup> لحسن فاطمة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جامعة أدرار نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار 2015-2016، ص52.

- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في المؤسسة.
- الارتقاء بمستوى الطلبة.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر.
- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.

### 3/ أهداف جودة التعليم العالي.

للجودة في التعليم العالي أهداف عديدة ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي<sup>1</sup>:

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بخصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب ألا يحتضن جميع الجوانب العملية التعليمية والتربوية.
- ترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفعالية تحت شعارها الدائم (أن نعمل الأعمال بطريقة صحيحة ومن أول مرة وفي كل مرة).
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات والارتقاء بمستويات الطلبة.
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها، ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقفها الحقيقي.

<sup>1</sup> يوسف جسيم الطائي وآخرون إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص 61-62.

- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها، ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الايجابيات والعمل على تلاقي السلبيات.

-التواصل التعليمي من الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعني بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.

#### 4/أسباب الاهتمام بجودة التعليم العالي.

إن اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالجودة نابع من الوعي بأهمية توفير بيئة أكاديمية مقبولة تؤدي إلى الحصول على مخرجات قادرة على التنافس في ميدان العمل وإثبات جدارتها وقدرتها على التفاعل مع معطيات العصر الجديد ومتغيراته، كما أن هناك عدد من الأسباب التي تؤدي إلى اهتمام هذه المؤسسات إلى تطبيق الجودة منها ما يلي<sup>1</sup>:

- التغيرات الاقتصادية التي جاءت نتيجة الانفجار العلمي والتكنولوجي.
- التغيرات في نوعية المهارات المطلوبة في سوق العمل وبحثها عن أجود مخرجات المؤسسات التعليمية.
- التوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه.
- زيادة الكثافة الطلابية مما صاحب عدم تناسب بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- ضرورة توفير خدمات إضافية جديدة للطلاب.
- وجود منافسة بين المؤسسات التعليمية في طرح برامج جديدة.
- انتشار مفهوم وفكرة الجودة في مختلف مجالات الخدمات المقدمة للجمهور.
- امتداد الحاجة إلى الاستمرار في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج.
- الاستمرار في تقديم العملية التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.

<sup>1</sup> سعيدة بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص376،375.

- بالإضافة إلى الأسباب السابقة توجد أسباب أخرى إلى الاهتمام بجودة التعليم العالي يتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس، الإدارة التعليمية المحلية أو المركزية، الطلاب).
  - ضعف التعامل بين المجتمع الجامعي والمحلي.
  - حاجة الجامعة إلى مساحة أكثر من الحرية في اتخاذ القرارات وتدعيم تمويل مشروعاتها المختلفة.
  - الحاجة إلى تعزيز ثقافة الجامعة مؤيدة إلى التطوير والتحديث.
  - غموض الأهداف لدى العاملين في الجامعة ومؤسسات التعليم (ما هو المطلوب عمله كي أكون مميزاً).
  - عدم توفر الأعداد الكافية من أساتذة الجامعات المؤهلين في مختلف التخصصات مقابل الارتفاع في نسبة المدرسين من حديثي العهد في التدريس وهذه الفئة تفتقر إلى المهارات والخبرات اللازمة لممارسة أدوارها بصورة فعالة.
  - الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول مصداقية الجامعة وقدرتها.
  - ظهور ملامح الضعف في مخرجات التعليم العالي والحاجة إلى نظام جيد للمحافظة على جودة المخرجات.

#### ثانياً: النظريات المفسرة للجودة:

عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة فإن ذلك يقودنا للوقوف أمام الرواد الذين أسهموا وبشكل فاعل في تطوير مفاهيم ومعالم الجودة والسيطرة عليها ومنهم:

<sup>1</sup> عبدالواحد حميد الكبيسي وآخرون، أخلاقيات ومتطلبات التأهيل التربوي للأستاذ الجامعي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص، 218، 219.



### 1/أرماند فيغنبوم "armandfeignbam"

يعد فيغنبوم أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة، في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، وهو طالب دكتوراه في معهد massachesitts للتكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان إنتاج نصف القرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها 20 سنة من بدايتها ولحين تحققها وإدراكها وهي:

- ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسؤولية الفرد عند الصنع.
- من 1900-1918 مرحلة مسؤولية رئيس العاملين عن الجودة.
- من 1919-1937 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص.
- من 1938-1960 مرحلة الرقابة على الجودة إحصائياً.
- من 1961 بدأت الرقابة على الجودة الشاملة.

وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة. والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون<sup>1</sup>.

### 2/إدوارد ديمينج edwarddeming:

هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية وأعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن أبرز إسهاماته الآتي:

#### أ-حلقة ديمينج deming في تحسين الجودة:

لقد صممت هذه الحلقة لربط عمليات الانتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث، التصميم، الانتاج والتسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات.

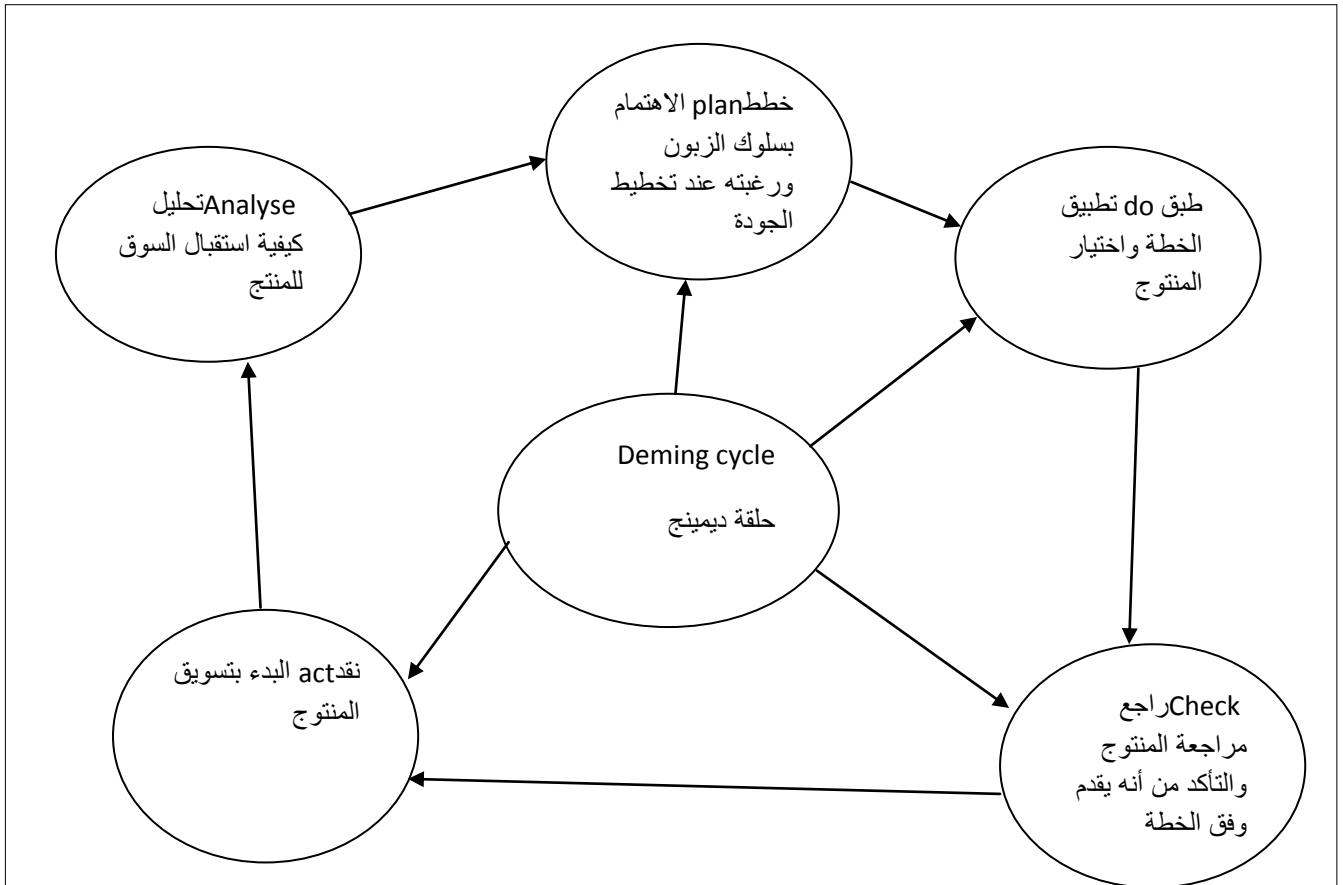
هذه الحلقة تأخذ المسار الآتي:

<sup>1</sup> عبدالستار محمد العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008م، ص ص63-76.

- إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها للمنتج (خط) plan
- القيام بإنتاج المنتج (أفعل) do
- فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة (أفحص) check
- تسويق المنتج (نفذ) act
- تحليل الكيفية التي تم استقبال المنتج بها في السوق في إطار الجودة ومعايير أخرى (حلل) analyse

الشكل الآتي يبين حلقة ديمينج لتحسين الجودة:

الشكل رقم 04: حلقة ديمينج لتحسين الجودة.



المصدر: يوسف جسيم الطائي وآخرون: مرجع سابق ص 220.

- ب- بالنقاط الأربعة عشرة إدارة الجودة الشاملة: لقد وضع ديمينج أربعة عشرة نقطة اعتبرها بمثابة مبادئ أساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة.
- 2- تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة.
- 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية.
- 4- التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية.
- 5- تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الانتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والانتاجية.
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.
- 7- تحسين القدرة القيادية للمشرفين.
- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً للعمل بكفاءة.
- 9- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
- 10- التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف.
- 11- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين.
- 12- إزالة الحواجز التي تقف حاجز أمام العاملين فيما يتعلق بحقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء.
- 13- تطوير برنامج فعال للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.
- 14- وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 219.

ج- الأمراض السبعة المميتة لديمينج:

في أثناء هذا التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تواجه المنظمة وإدارتها مجموعة نقاط عدها ديمينج (أمراض مميتة) تثبط من همة هذا التحول وأنه بالإمكان تجاوز قسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذه النقاط هي:

1- ضعف مطابقة الفرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.

2- التركيز على الأرباح قصيرة المدى ومستوى التفكير قصير المدى.

3- عدم كفاءة أنظمة تقويم أداء العاملين والأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.

4- الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل.

5- إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة.

6- كلف المعالجة تكون مرتفعة بسبب بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى أي العمل بمبدأ (الوقاية خير من العلاج).

7- الكلف المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة<sup>1</sup>.

3/ جوزيف جوران:

كلف الدكتور "جوزيف جوران" بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب الثانية عام 1950م شأنه في ذلك شأن ديمينج، حيث ألف عدة كتب حول مسألة إدارة الجودة الشاملة، تناولها المختصون باهتمام عبر العالم وقد أوضح جوران في كتبه المفاهيم التالية<sup>2</sup>:

- مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وأدائه العالي المستوى والعكس صحيح.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 223.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2009م، ص 36.

- موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:

- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل.

مراعاة توفير هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

تتألف الجودة من شقين:

- الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي.

- الجودة الخارجية وتتعلق بالمستهلك أو العميل الخارجي.

وكلا الشقين يشكلان سلسلة تدعى بسلسلة الجودة، حيث تبدأ بمرحلة تصميم السلعة وتنتهي بمستخدمها الزبون.

- ركز جوران على أهمية وضروة التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال أو عن طريق برامج اسمها "بمشاريع تحسين الجودة المتتالية".

صنف جوران تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي<sup>1</sup>:

\***تكاليف الإخفاق أو الفشل:** وتشتمل على تكاليف تصحيح الأخطاء وإعادة العمل من جديد بشكله الصحيح كما تشتمل على تكاليف خسارة الزبون أو عميل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.

\***تكاليف التقييم:** وتشمل تكاليف فحص الإنتاج.

\***تكاليف الحماية أو المنع:** وتشمل تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.

ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة حيث له مقولة شهيرة مفادها "تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصفة بل نحققها من خلال كفاءة ثلاثية" إدارة الجودة وهي:

\***تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.**

\***رقابة فعالة على الجودة.**

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص39.

- \* تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائما.
- وقام جوران بتوضيح مضمون كل عملية فيما يلي:
- \* **تخطيط الجودة:** ويشتمل على ما يلي:
- \* تحديد من هم عملاء المؤسسة.
- \* تحديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.
- \* تصميم السلعة أو الخدمة بشكل أو بمواصفات وجودة تلبي حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.
- \* تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة.
- \* وضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.
- \* **الرقابة الفعالة على الجودة:** وتشتمل على ما يلي:
- قياس الأداء أو الإنجاز المتحقق.
- مقارنة الإنجاز بالمعايير الموضوعية للجودة.
- تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير اللازمة حيالها.
- الرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة.
- الرقابة الفعالة تستخدم الأساليب الإحصائية.
- \* **التحسين المستمر للجودة:** وتشتمل على ما يلي:
- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.
- تنمية وعي جميع العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر.
- تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.
- التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.

- التحسين عملية شاملة.

- التحسين هو العمود الفقري لإدارة الجودة.

أشار جوران على ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المؤسسة وأسمائها بمجلس الجودة **qualité counail**

أكد جوران إلى ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة.

#### 4/ فيليب كروسبي:

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات الأمريكية المتحدة ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل، ويجب على كل واحد منهم معرفة ما هو مطلوب منهم؟ ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة وأسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم والمساعدة على تطبيق إدارة شاملة.

ولقد وضع كروسبي أربعة أسس لغدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- تعرف الجودة على أنها توائم وتطابق المتطلبات.

- تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

- تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.

- معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.

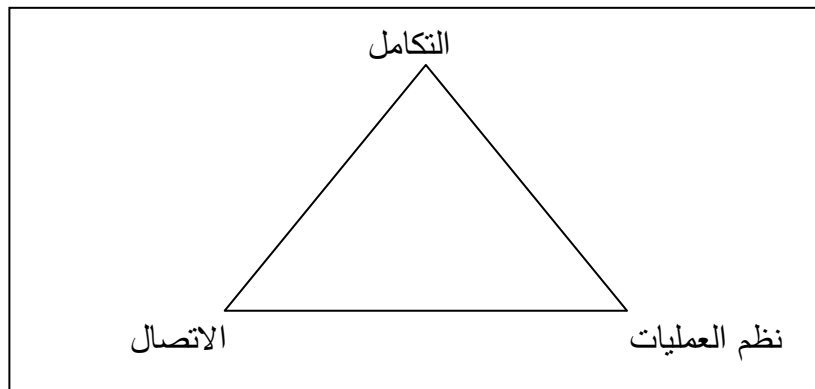
وإن منهج كروسبي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهي:

1- التزام الإدارة العليا بالجودة.

2- إنشاء فريق لتحسين الجودة.

<sup>1</sup> محمد بن عبدالعزيز العميرة، علاقة الجودة بأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة الرياض رسالة ماجستير (الرياض نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا) ص 36-37.

- 3- استعمال القياس كأداة موضوعية.
  - 4- تحديد تكلفة الجودة الشاملة.
  - 5- زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
  - 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
  - 7- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
  - 8- الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين والعاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة.
  - 9- إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".
  - 10- تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.
  - 11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
  - 12- التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.
  - 13- إنشاء مجالس للجودة الشاملة هدفها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
  - 14- استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة وهذا بتكرار العمليات السابقة من أجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.
- وبصور LOGtheis أفكار كروسبي بشكل ثلاثية في الشكل التالي:
- الشكل رقم 01-04، أفكار كروسبي.



المصدر: مهدي سامرائي، المرجع السابق، ص100.



ثالثاً: الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى متطلبات حتى يضم مفهومها بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي بغرض الوصول إلى رمز المستفيد الداخلي والخارجي، ومن هذه المتطلبات<sup>1</sup>:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة وتلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجديد لدى المؤسسات التربوية.
- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- التعليم والتدريب لكافة الأفراد.
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهو الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- تطوير نظام المعلومات لجمع الحقائق لأجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- تفويض الصلاحيات وهو من مفاهيم العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمال المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص95.

- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية بعيدا عن الذاتية.

وحسب راضية بوزيان فإن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتمثل في<sup>1</sup>:

1- رسم سياسة الجودة الشاملة في الجامعة من حيث تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها، تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة، تحديد المهام المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة، تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات، تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات.

2- الإجراءات وتشمل المهام التالية: التسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المنهج، عمليات التقييم، مواد التعليم، اختيار وتعيين العاملين، تطوير العاملين.

3- تعليمات العمل بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

4- الإجراء التصحيحي وتم عمله بطريقة صحيحة.

5- المراجعة: أي التأكد من تنفيذ الإجراءات.

6- الخطوات الإجرائية: وذلك من خلال وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تتوافق مع الميدان التربوي مثل (إيزو 2002) الذي يتضمن 19 بند يمثل مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة عالية وهي: مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، الشراء، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره، تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، الأساليب الإحصائية، التدريب، ضبط السجلات... الخ.

<sup>1</sup> راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتهما، مقارنة سوسولوجية مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الطارف، العدد 32، ديسمبر 2012م، ص ص30، 31.

## 2/ خطوات تطبيق الجودة لشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يقوم على مجموعة من الإجراءات والخطوات لا تختلف كثيرا عن خطوات تطبيقها في المصانع والمؤسسات الإنتاجية، وفيما يلي خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:<sup>1</sup>

### أولاً: التمهيد للتجديد

أي نشر أفكار ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي، وتهيئة أفراد المجتمع من خلال بناء وعي فردي وجماعي لمعرفة أهداف وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كي تتضح الرؤية لدى الأفراد على ضرورة تهيئة المناخ التربوي داخل الكليات لتقبل الجودة الشاملة ومعاييرها، وعقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات الدورية التي تضم المهتمين بقضايا إعداد المدرس (أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية والآداب والعلوم، والمسؤولين عن التعليم العالي)، وذلك للتعرف على فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة والقيم المرتبطة بها وكذا اللجوء إلى الربط بين إدارة الجودة الشاملة ورسالة كليات التربية لما تقوم به من مسؤوليات كبيرة في إعداد المدرسين الذين يمكن من خلالها إحداث التطوير والتحسين في الإنتاجية النهائية للتعليم بما يلاءم مفاهيم العصر.

### ثانياً: التخطيط للجودة:

إن هذه الخطوة تتطلب دراية تامة بمدخلات نظام الجودة وعملياتها ومواصفات مخرجاتها، بمعنى أن المخططين يجب أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرنامج وعملياته، إذ يتوجب عليهم مايلي:

- تحديد أهداف المؤسسة التعليمية، بما أن درجة جودة الأهداف تحكمها درجة صلتها باحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل فإن ذلك يقتضي إيجاد مخرج تعليمي يلبي رغبات واحتياجات كل عملاء المؤسسة التعليمية.

- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.

- تحديد العملاء والمستفيدين من الخدمة التعليمية.

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 201-202.

- تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في المنتج (الخريج) أو الخدمة التعليمية من خلال:

- الزيارات الميدانية للمؤسسات التي يمكن أو يلتحق بها المتخرجون.

- الاحتكاك والاتصال الشخصي والمقابلات الشخصية.

- تشكيل اللجان التي تتولى تقصي شكاوي الطلبة والمؤسسات وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة للتطوير.

- متابعة أداء الخريجين.

- ما توصلت إليه الدراسات و البحوث في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة.

كما أضاف محسن علي عقبة الخطوات التالية<sup>1</sup>:

### ثالثاً: التنظيم للجودة:

يتضمن التنظيم للجودة لشاملة داخل الكليات إعداد المدرسين بوحدة الفاعلية ووحدة التوجيه الرأسي الذي يعني أن كل عضو بالكلية يحتاج إلى فهم استراتيجية واتجاهات ورسالة الكلية، وإلى التوجيه الأفقي الذي يعني تقليل المنافسة بين الأقسام وإدراك الأهداف، كذلك وجود قابلية فردية لكل عملية.

### رابعاً: تنفيذ نظام الجودة:

يرتكز تنفيذ متطلبات نظام الجودة الشاملة على مجموعات صغيرة يطلق عليها "دوائر الجودة" ويتراوح أعضائها من 5 إلى 12 عضو يتم اختيارهم على أساس التشابه في الخبرات ويجتمعون أسبوعياً لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وتقوم دوائر الجودة بوضع جدول زمني لخطة العمل ويحدد في ذلك الجدول النشاط الواجب تنفيذه.

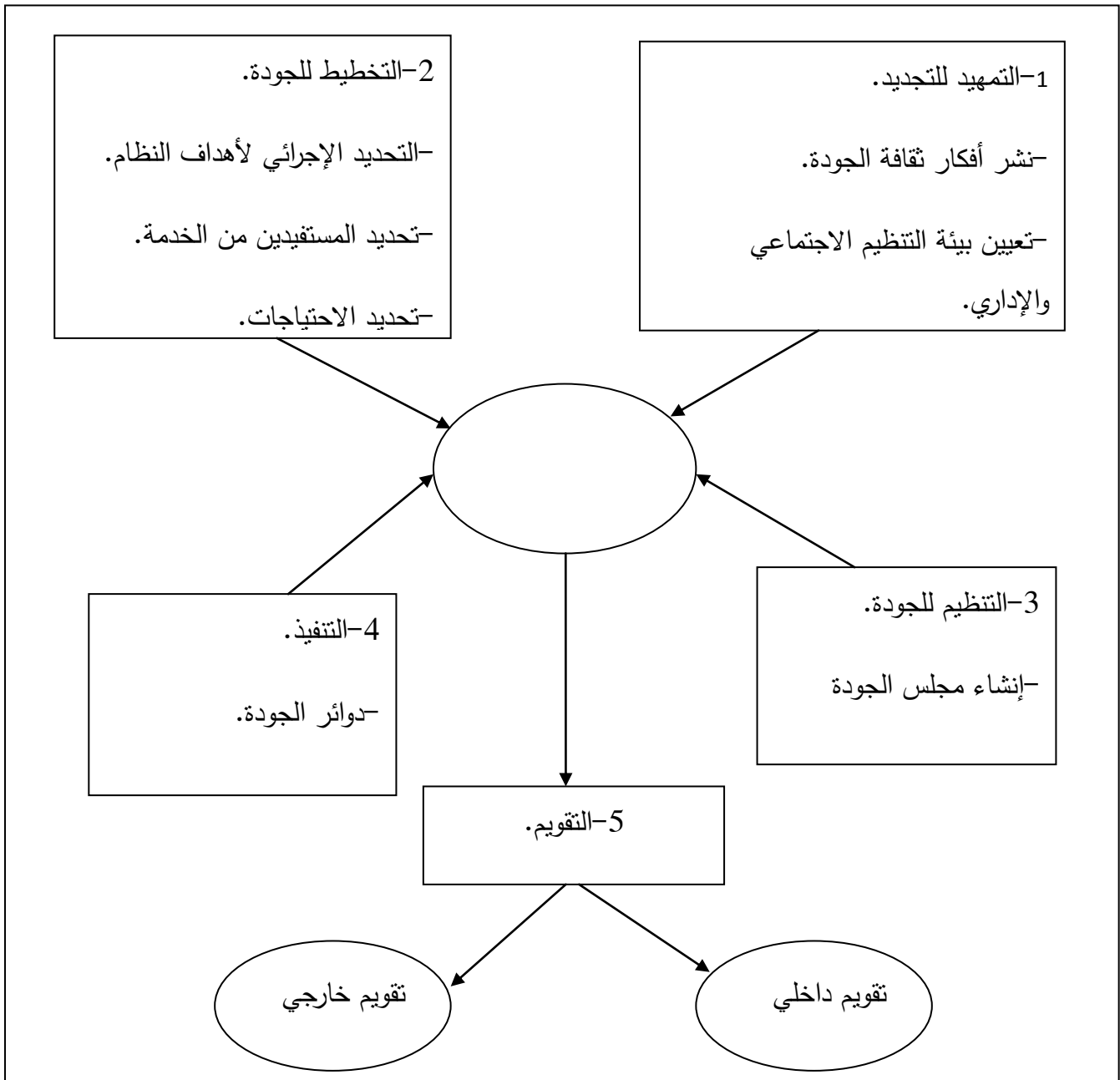
<sup>1</sup> محسن علي عقبة، الجودة الشاملة والمنهج، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص142.

خامسا: التقييم:

تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية التي تؤثر في جودة النظام الجامعي تؤدي بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة وإعادة النظر في السياسات التعليمية والإدارية، وتصحيح الأخطاء للوصول إلى التطوير والتحسين.

ويمكن توضيح الخطوات الإجرائية آنفة الذكر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: رافد عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة الإدارية وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص202.

### 3/ معايير تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.

لقد أكد الزهراني على تعدد معايير الجودة في مجال التعليم العالي، ومن أهمها تلك المعايير التي ذكرها الغفاري (2004) لتشمل:<sup>1</sup>

- **معايير جودة عضو هيئة التدريس** تتمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأساتذة علميا وسلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية التعليمية ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع واحترامهم للمتعلمين (الطلبة).

- **معايير جودة الطالب:** تأهيل الطلبة علميا واجتماعيا وثقافيا ليتمكن استيعاب دقائق المعرفة مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودافعيتهم واستعدادهم للتعلم.

- **معايير جودة المناهج الدراسية:** تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية تمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته وبحوثه وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاتهم أو تغييرها وخلق مهارات جديدة لإثراء مهارتهم وتحصيلهم الدراسي، ويتمثل قياس الجودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريققتها وإمكانية تعبيرها عن الواقع وتتماشى مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية.

- **معايير جودة البرامج التعليمية:** يجب أن تتميز البرامج بالشمولية والتكامل والعمق والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات وإلغاء الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية وإشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث من المعلومات وتقديمها.

- **معايير جودة الطرق التدريس:** وهي ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية) ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته.

<sup>1</sup> الغفاري صالح بن عبيد، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس التعليم الأساسي سلطنة عمان، كما يتصورها مدير والمدارس، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، 1، 2004، ص ص240، 255.

كما يضيف الزهراني، محمد بن راشد عبد الكليم:<sup>1</sup>

- معيار جودة تقويم الطلاب: على الأساتذة أن يتتبعوا في استخدام أساليب تقويم أداء الطلبة، مع التزام الموضوعية، الشفافية والعدالة والتدريب المستمر على التقويم والالتزام بالتنوع في اختيار الأساليب واختيار الأسلوب الأفضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعليم بوضع نظام فعال لتقويم أدائهم.

- معيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع: يجب أن تكون المؤسسة التعليمية متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الانتاجية والخدمية وتلبي حاجاته وقادرة على حل مشاكله وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل.

- معيار جودة الإمكانيات المادية: يقوم على توفير المباني وقاعات ومدرجات التجهيزات وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلبة من بنوك المعلومات والمكاتب وفضاءات الإنترنت لأن ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها.

- معيار جودة تقييم الأداء: يتحقق من خلال تقييم كل المعايير السابقة لضمان جودة التعليم وتحقيق التقدم والتميز.

#### 4/ بعض التجارب العالمية في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات.

اهتم مفكرو الجودة من أمثال ديمينج "deming" وجوران "Juran" بآليات جودة الجامعات ومؤشراته فقد عاد ديمينج إلى تطبيق برامج من أربعة عشر بندا على الجامعات ودعا جوران إلى استحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية، ولذلك فإن الدعوة إلى تطبيق إدارة الجودة في الجامعات والكليات لها أساسها الفلسفي الرصين وهي ليست مجرد اجتهادات نظرية أو محاولات عابرة، في هذه الجزئية يمكن تناول بعض التطبيقات الاستراتيجية الجودة في مؤسسات التعليم العالي وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الزهراني، محمد بن راشد عبد الكليم، تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، صص 215، 216.

<sup>2</sup> علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص44.

-جامعة هارفارد "harvarduniversity": تميزت تجربة جامعة هارفارد بفكرة إدارة السلوكيات وهذا ما جعلها تعطي التعليم والتدريب والتقييم اهتماما عند الانطلاق لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، كما أعطت الاتصالات وعمليات التخطيط والمراجعة وتشكيل فرق عمل التحول اهتمامها أيضا إلى جانب أنواع الحوافز المناسبة لتفعيل خطوات التطبيق.

كما تشير رافدة من التحرير علي سعد زناد درويش:<sup>1</sup>

#### - تجربة السويد:

ترجع المؤشرات الأولى لأنشطة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي السويدي إلى أواخر الستينات مع بداية البرنامج الإصلاحية للتعليم العالي، واستمرت فكرة تطبيق الجودة الشاملة بالتطور لحين عام 1994م-1995م إذ توجهت الحكومة في إقامة مشروع قومي لتقويم الجودة الشاملة في العمل الجامعي خلال مدة ثلاث سنوات متتالية اعتبار من العام المذكور وكان سبب ذلك التوجه هو محاول ربط التمويل والدعم الحكومي المقدم للمؤسسات الجامعية بالمكانة الجامعية وعدد طلابها إضافة إلى أن التوسع في منح الميزات اللامركزية في إدارة مؤسسات التعليم العالي زاد من إمكانية المنافسة بينها في العديد من العناصر مثل المدرسين والطلاب و الموارد مما حفز المؤسسات الجامعية على البحث عن صيغ وآليات الجودة لتدعيم قدرتها التنافسية، ولقد قامت جامعة uppsala العرقية عام 1993م بتشكيل لجنة للجودة والتقويم التربوي مكونة من مسؤولين من الكليات المختلفة وعضويين من مؤسسات المجتمع وطالبيين لتمثيل طلاب الجامعة. وكانت فلسفة اللجنة تركز على تعزيز التقويم الشامل للعمل الجامعي في مجالات البحث والتعليم وتدعيم الوظائف وخدمة المجتمع والمدخلات والعمليات المخرجات وركزت اللجنة حول سبع مجالات مهمة في رؤيتها للجودة هي: التقويم الذاتي للقسم فعالية تكنولوجيا المعلومات إدارة القسم التدريب على البحث في الدراسات العليا، ظروف الطلبة العلاقات الدولية الفرص المتكافئة بالجامعة.

<sup>1</sup> رافد عمر الحريري ،سعد زناد درويش، مرجع سابق ذكره، ص ص211-212.



ويبدأ عمل اللجنة في ضوء تقرير التقييم الذاتي.

كما أضافوا<sup>1</sup>:

- تجربة كندا:

ارتكزت سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الكندية على العناصر التالية:

أ- القيادة **leadership**: ويتم فيها التركيز على تميز الإدارة العليا التي تملك الصلاحية الأساسية ومسئولية أداء المؤسسة.

ب- التخطيط **planing**: وفيه يتم وضع الخطط ومقاييس ومعايير الأداء وتقييم تقدمها.

ج- العمليات **processes**: يهدف هذا العنصر إلى اختبار كيفية تنظيم العمل وتدعيم الجهة الاستراتيجية المنظمة.

د- العملاء **custom**: يركز هذا العنصر على الإشكال الخارجي للعملاء، مع تفعيل مفهوم التركيز على العميل.

هـ- الموردون **supplier**: يقوم هذا العنصر على اختبار العلاقات الخارجية بالتنظيمات الأخرى.

و- النتائج **resultas**: يناقش هذا العنصر نتائج الجهود الإجمالية لتطوير والتحسين وانعكاساتها على التطوير التنظيمي.

- تجربة الجزائر:

الجزائر بذلت جهودا معتبرة لإعادة الاعتبار للجامعة والقيام بدورها المنوط بها والنهوض بجودة خريجها وقد قامت الوصاية خلال السنوات الماضية بتشكيل اللجنة الوطنية لضمان الجودة كذا خلايا الجودة التعليم على مستوى كل المؤسسات الجامعية وهي تعمل حثيثا لأجل وضع خارطة طريق لتحقيق ضمان الجودة التعليم العالي، هذا بالإضافة إلى المخصصات المالية التي اعتمدت للبرامج الوطنية للبحث "PNR" وكذا السعي إلى ربط الجامعات الوطنية والإطارات الوطنية بالخارج بمراكز البحث

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص216.

بالجزائر وهذا من أجل نقل التكنولوجيا والاستفادة من الخبرات الدولية لهذه المشاريع وقد تزامن كل هذا بتطبيق نظام التعليم ل-م-د- LMD الذي هو تجربة دولية تطبق في أغلب دول العالم المتقدم وهي جهود قد تؤتي ثمارها بعد حين.

وقد تنوعت الجهود بين الحكومية منها والجامعية حيث بادرت هيئات التدريس في أكثر من جامعة إلى عقد ملتقيات وطنية ودولية تبحث في ذات الموضوع من أجل توفير شروط متطلبات الجودة في المؤسسات الجامعية، وعلى سبيل المثال فقد تناول الملتقيان الأول والثاني المنعقدان شهري ماي وجوان في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات وقد تجددت المبادرة مرة أخرى إلى جهود الندوة الجهوية لشرق الوطن في جهود مجموعة من الجامعات لعقد ملتقى دولي في عام 2010 بعنوان "رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي وقد بادرت نفس الجامعة إلى عقد ملتقى دولي ثاني في عام 2012م حول ضمان الجودة في التعليم العالي في طبيعته الثانية تحت شعار تجارب ميدانية"<sup>1</sup>.

#### 5/ معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

قد توجه المؤسسة الجامعية عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة معوقات تتمثل في:<sup>2</sup>

- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- ضعف النظام المالي.
- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج.
- قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.
- نقص وعي العاملين بسياسة الجودة.

<sup>1</sup> <http://www.univ-skikda.dz/colloque> 2010/index.php?option=com\_content&view=article&id=24.h,15:17 date:13-4-2022.

<sup>2</sup> العيد دحماني، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص ص62-63.

- ضعف تواصل الإدارة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس الطلبة.
  - استبعاد متطلبات المجتمع عن مفهوم الجودة.
  - تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
  - التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة.
  - إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخل إدارة الجودة.
  - عدم إدراك رؤساء الأقسام لدورهم الإداري في ظل إدارة الجودة.
  - عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين في الجامعة على مبادئ الجودة.
- أما دهيمي شهرزاد فقد صنفت المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة في الجامعة الجزائرية<sup>1</sup>:
- أ- معوقات تتعلق بدرجة وعي الأساتذة والطلبة والعاملين بالجامعة بمفاهيم الجودة.
  - ب- معوقات خاصة بالتشريعات واللوائح التي تنظم العمل بالجامعة.
  - ج- معوقات خاصة بأعضاء هيئة التدريس.
  - د- معوقات خاصة بالتجهيزات اللازمة للتدريس والتعليم.
  - هـ- معوقات خاصة بنظم التدريس والتقويم الجامعي.
  - و- معوقات خاصة بالمناهج والكتب الجامعية.
  - ز- معوقات خاصة بالإدارة والقيادة بالجامعة.

<sup>1</sup> دهيمي شهرزاد، سبيل تخطي معوقات ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية جامعة الجزائر، العدد 11، سبتمبر 2017م، ص 267.

رابعاً: العلاقة التفسيرية لإدارة الجودة في التعليم العالي والإداري

### 1- علاقة الإدارة العليا بالإبداع الإداري

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والإدارة العليا والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أن قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائدة في المؤسسة بمعنى آخر أنه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي.

وبناء على ما سبق فإنه للقيادة تأثير مباشر وقوي على سلوك مرؤوسيهم وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيراً واضحاً وملموساً، وتأكيداً لهذا يرى الباحثين أن كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المؤسسات في درجة التجديد والتطور سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القيادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، وإن قدرات العاملين الإبداعية تتأثر تأثيراً واضحاً وملموساً وتأكيداً لهذا يرى الباحثين أن كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المؤسسات في درجة التحديد والتطور سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القيادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر وإن قدرات العاملين تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، زيادة على ذلك فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية بمرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله، إذ ليس من المعقول لأن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لا يزال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وأن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم.

وهذا وقد أفاد بعض الباحثين والخبراء أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد إلى آخر، غير أن الفرد يصيب دائماً إلى تحقيق ذاته الإبداعية والتي تعطيه التقدير والاحترام، وإن الإدارة العليا المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الاتجاه، ويستطيع القائد تنمية وتعزيز إبداع الأفراد والعاملين معه من خلال الوسائل والطرق الآتية:

### تشجيع الأفكار الجديدة

ينبغي على القائد الإداري أن يتيح لمروسيه هامش من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإمضاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين و تدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.

### الإنابة أو تفويض السلطات

وهو أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.

### تحقيق التفاعل بين العائد وبين جماعة العمل

مثل هذا التفاعل يشجع على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجدية.

### العلاقات الإنسانية الطيبة

وهي تنبع من إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها ولهم حقوق ومشاكل وآمال تتعلق بالعمل.

### الإعتراف والتقدير

إن إلزام القيادات الإدارية بمنح الإعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافآت خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المؤسسة.

### زرع ثقافة التعبير

على القائد الإداري أن يوصل لمروسيه رسالة مفادها أن التعبير ضروري ومفيد لهم وللمؤسسة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم المرؤوسون في التخطيط والتنفيذ لهذا التعبير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [dspace. Univ.bouira.dz//:http](http://dspace.univ.bouira.dz)، اطلع

عليه بتاريخ 18 ماي 2022، الساعة 14.00.

## 2- علاقة التمكين بالإبداع الإداري

في هذا العنصر سنحاول التطرق إلى دور كل من التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة والتحفيز في تحقيق الإبداع الإداري.

## دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري

يعد التدريب أحد أهم العوامل والأساليب التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي خصوصا أن المؤسسات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مهما يتطلب من المؤسسات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمؤسسة والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل، ونظرا للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة مما أحدث تغييرات جذرية وكبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، وماهية التدريب المرتبط بمجالات العمل من خلال التقدم التكنولوجي الهائل، وهذا يعني أن المهارات والعلوم والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عميقة وغير مجدية، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى أدائه فلا بد من تطوير مهارته وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة.

ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب من خلال توفير برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر إضافة إلى توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء الاحتياجات الحالية المستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة الداخلية والخارجية من مختلف جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية وغيرها، ولضمان نتائج تحديد التدريب فلا بد من تحديد احتياجات المؤسسة، تحديد احتياجات الجماعات تحديد احتياجات الموظف، تحديد احتياجات الوظيفة أو طبيعة العمل نفسه بحيث يتم على ضوء التناسب والتوافق بين هذه الاحتياجات تصميم برامج التدريب.

إن المؤسسات التي تتصف بالاستمرارية والنمو عليها أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع من خلال تسهيل عملية الاتصال، والتعاون بين الأفراد، والحد من البيروقراطية وأن تدرك المؤسسات بأن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بحد ذاتها إذ لا بد من تشجيع المبدعين وتدريبهم

في مراكز التدريب الملائمة سواء كانت خارج المؤسسة أو داخلها، وهناك أساليب عديدة في مجال التدريب الذي يستهدف تعزيز وتنمية الإبداع الإداري باستطاعة المؤسسة أن توفرها للموظفين ومن هذه الأساليب: إثارة الأفكار من خلال جلسات العصف الذهني أسلوب المضاهاة الشخصية، الأسلوب المحفز لطرح الأفكار.<sup>1</sup>

### دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري

إن فريق العمل أثر كبير في تحقيق الإبداع الإداري، وحتى يتسنى لنا إبراز هذا الدور لا بد من ذكر مجموعة من المؤشرات التي تمس فريق العمل والتي بتوفرها سيكون وجود الإبداع الإداري تحصيل حاصل.

من بين تلك المؤشرات أو السمات نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- الاتصال الجيد وسهولة تدفق المعلومات بين الأعضاء.
- التعاون حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتحدثون مع الفريق ويريدون له أن يكون لا معا وناجحا.
- المسؤولية المشتركة وبالتالي عدم التردد سواء تعلق الأمر باقتراح أفكار أو اتخاذ قرار.
- الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الإبتكارية.
- تعدد المهارات والقدرات: فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك
- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار: فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما

### دور التحفيز في تحقيق الإبداع الإداري

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية، واستمرار الإبداع الإداري من خلال الحوافز المادية والمعنوية فالحوافز لها أثر في تشجيع العاملين على الإبداع وبذل الجهد وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب الحوافز المادية

<sup>1</sup> الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل- مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009، ص51.

<sup>2</sup> ترانددت فاطمة الزهراء، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة Batieim وحدة أم البواقي، مذكرة ماستر، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018، ص41.

والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم أو تواجه المؤسسات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري.

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز العاملين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية من خلال النظرة المتكاملة للفرد كموظف وإلى حاجته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة، والحوافز المعنوية لها أثرها الكبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية وذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهميته ما يقوم به من انجازات ومجهودات إبداعية من خلال أداء عمله.<sup>1</sup>

### 3- علاقة اتخاذ القرارات بالإبداع الإداري

هناك العديد من الجوانب المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري مثل الإتصال الإداري الذي له أثر كبير على وجهات نظر العاملين وروحهم المعنوية وأدائهم لأعمالهم حيث أثبتت الدراسات التي عنيت بالجوانب التي يفضلها العاملون في طبيعة الإتصال مع مدراءهم تدور حول الإتصال الجيد مثل استماع المدراء لما يريدونه العاملون، تشجيعهم على الأداء بمقترحاتهم، توفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، والهدف من توفير الإتصال الإداري الفعال، وهو تنمية وتحفيز الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية التي تواجهها المؤسسات بشكل عام، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الإتجاهات الإبداعية بين العاملين، وذلك بما تحمله من أفكار ومعارف يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين أنفسهم. وبالتالي فإن الإتصال وظيفة أساسية من وظائف الإدارة المعاصرة خصوصا في عملية التوجيه، حيث من خلال اتصال تبادل معلومات والحقائق والآراء بين جميع العاملين وفي جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة، والذي يمكن من تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين وإحداث تغيير في السلوك نحو الأفضل وفتح قنوات الاتصال بين فرق وقنوات العمل حتى تنساب لاقتراحات والأفكار الإبداعية بطريقة فاعلة تساعد على التجديد والتطوير ونجاح العاملين في انجاز أعمالهم وحل المشاكل التي تواجههم بطريقة إبداعية دون وجود عوائق الأمر الذي يسهم في دعم فعالية الأداء الإبداعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 53، 54.



## خلاصة

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بالجودة في التعليم وقد تبين لنا أن الجودة في التعليم العالي تضم مجموعة من الشروط والمواصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في خدمات مؤسسات التعليم العالي، والمخصصة لتلبية حاجات الطلاب منها إعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة في جميع العناصر التي تدخل في تكوين نظام لمؤسسة التعليم العالي من أسانذة وإداريين وطلبة وإمكانيات مادية وغيرها.

ومن أجل تحقيق الجودة في التعليم العالي لابد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتشمل جميع عملياتها الأكاديمية والإدارية وذلك لضبط جودة الخدمات التي تقدمها استنادا إلى أسس علمية بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى مختلف الأطراف المعنية داخل الجامعة حيث أن تطبيق الجودة في التعليم العالي يعتبر الضمانة الحقيقية للرفع من الكفاءة النوعية للطلبة وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي  
للدراصة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

4- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

خلاصة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل الطرق والاجراءات التي تم الاعتماد عليها في عرض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة وأداة الدراسة ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة وشرح الخطوات والاجراءات العلمية التي اتبعناها في بناء أداة الدراسة ووصفها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها.

أولاً: مجالات الدراسة

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك، لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع كل المشتغلون بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني.

**1- المجال المكاني:** يقصد بالمجال المكاني الحيز أو النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية وقد تم تحديده في:

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل - قطب تاسوست -

أ- **تعريف بكلية مجال البحث:** أنشأت كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة جيجل بموجب المرسوم الرئاسي المعدل والمتمم رقم 12- 362 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433هـ الموافق ل 8 أكتوبر 2012. المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03 / 258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل.

وبناء على القرار الوزاري رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتمم للقرار 215 المؤرخ في

24 مارس 2013 تتضمن الكلية الأقسام التالية:

- قسم التعليم الأساسي في العلوم الاجتماعية.
- قسم التعليم الأساسي في العلوم الانسانية .
- قسم علم الاجتماع.
- قسم علوم الاعلام والاتصال.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.
- قسم علوم وتقنيات نشاطات التربية الرياضية والبدنية.
- وتوفر مختلف أقسام الكلية تكوينات مختلفة للحصول على شهادتي اللسانس الماستر في ميدان العلوم الانسانية والاجتماعية ، وميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

**2- المجال البشري:**

بعد تحديد المجال الجغرافي للدراسة ، انتقلنا إلى تحديد المجال البشري لها، والذي يقصد به التعداد البشري أو عدد الأفراد الذين يمكن تعميم نتائج الدراسة عليهم، ويتمثل المجال البشري للدراسة في جميع الموظفين العاملين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، والبالغ عددهم 71 موظف وموظفة.

الجدول رقم (1): يبين التعداد الفعلي للموظفين الاداريين والتقنيين حسب الرتب:

الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	03
متصرف محلل	03
متصرف	19
منشط جامعي من المستوى الأول	02
مساعد متصرف	02
مهندس رئيسي في الاعلام الآلي	01
مساعد مهندس المستوى 1 في الاعلام الآلي	03
تقني سامي في الإعلام الآلي	02
تقني في الاعلام الآلي	02
محاسب إداري رئيسي	01
ملحق رئيس الادارة	03
ملحق إدارة	01
عون إدارة رئيسي	01
كاتب مديرية رئيسي	07
كاتب مديرية	02
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	04
مساعد بالمكتبات الجامعية	03
عون تقني بالمكتبات الجامعية	01
كاتب	02
عون مكتب	01
موظف متعاقد	08

المصدر: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - قطب تاسوست.

## 3- المجال الزمني:

تعد المرحلة الميدانية من أهم المراحل في دراستنا، ويشير المجال الزمني إلى المدة التي استغرقتها الدراسة، وفي دراستنا استغرقتنا فترة امتدت من 2022/03/15 إلى غاية 2022/06/14 ويمكن تقسيم المرحلة إلى أربعة مراحل أساسية هي كما يلي:

**المرحلة الأولى :** في هذه المرحلة قمنا بزيارة إلى إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية من أجل توضيح الغرض من البحث وبعض النقاط حول موضوعنا وكذا من أجل نيل الإذن بالموافقة من طرف المسؤول لتسيير عملية جمع المعلومات بهدف استخدامها والاستفادة منها في دراستنا وكان ذلك في 2022/03/15.

**المرحلة الثانية:** لقد تم في هذه المرحلة تصميم الاستمارة حيث تم بعد ذلك توزيع بعض الاستمارات بهدف التجريب على عدد محدد من الموظفين والمقدر ب 5 موظفين وذلك قصد معرفة النمط السائد في هذه المؤسسة واستغرقت هذه المرحلة يومين فقط و كان ذلك من 03/23 إلى 2022/03/25.

**المرحلة الثالثة :** وفي هذه المرحلة تم إعادة توزيع الاستمارة في صورتها النهائية على المبحوثين، وذلك بغرض إتمام عملية البحث وفقا ما تتطلبه المنهجية وأخذت هذه المرحلة فترة زمنية ما بين 04/19 إلى غاية 2022 /04/22.

**المرحلة الرابعة:** ثم استرجاع الاستمارات ثم تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة وامتدت هذه المرحلة ما بين 04/23 إلى غاية 2022/04/30.

## ثانيا: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد عليه في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ولا يقتصر على ذلك فقط بل يتعداه إلى التعبير عنها كما وكيفا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويقدم وصفا للظاهرة ويقوم بتحديد خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها وعلاقتها مع الظواهر الأخرى، ويعتبر هذا المنهج الأكثر استخداما في الدراسات الانسانية والاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبيدات دوقان، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، اشراقات للنشر والتوزيع، 2003، ص 247.

- ويعتبر المنهج هو الوعي بالموضوع من خلال الوعي بالخطوات التي تتبع من أجل اكتماله وتبينه<sup>1</sup>، وهو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بهدف تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى.<sup>2</sup>

### ثالثاً : مجتمع الدراسة وعينتها:

1- **مجتمع الدراسة:** المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة sample والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة sampling.<sup>3</sup> ويعرف " محمد عبد الحميد" العينة: أنها عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل الباحث معها منهجياً.<sup>4</sup>

وتعرف أيضاً: **العينة** جزء من المجتمع الأصلي، وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذ منه.<sup>5</sup>

أما حدود استخدام العينة فنتمثل في:

1- تحتاج العينة إلى أساليب التعامل معها، وإلا فإن النتيجة تكون غير دقيقة.

2- نحتاج لعينة كبيرة جداً إذ أردنا أن نقيس خصائص نادرة في المجتمع.

3- إذا كانت خطة العينة معقدة فإننا نحتاج إلى عدد كبير من الأفراد لإنجازها.

4- من الممكن أن لا يكون تمثيل العينة تمثيلاً جيداً بدوره يؤثر على نتائج الدراسة.<sup>6</sup>

وتضم الوحدة التي أجريت فيها الدراسة 71 موظفاً موزعة على الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

ولقد تم اختيار العينة على أسس ومعايير منهجية علمية، حيث تم الاعتماد على المسح الشامل، وبما أن عدد الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ميدان الدراسة يقدر بـ 71 موظف موزعين على

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مدبولي، 1999، ص 36.

<sup>2</sup> رحيم يونس كروي العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008، ص 97.

<sup>3</sup> مندر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر، ط2، الأردن، 2009، ص 96.

<sup>4</sup> يوسف تمار، تحليل المحتوى الباحثين والطلبة الجامعيين، طاكسيج للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 24.

<sup>5</sup> ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الازياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 82.

<sup>6</sup> مندر ضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر، ط2، الأردن، 2009، ص 96.



مختلف الأقسام والمصالح وفق فئات مختلفة، فقد تم اختيار نسبة 84% من مجموع العاملين فقدرت العينة الكلية بـ 60 موظف.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات

هي الأدوات التي يستخدمها الدارسون والباحثون في عملية بحثهم عن موضوع أو مسألة معينة، حيث تتعدد أساليب البحث المتبعة في جمع البيانات، فهناك عدة أدوات تستخدم حسب نوع البحث الذي يجريه الباحث، وفي بعض الحالات تستخدم أداة واحدة أو أكثر في عملية البحث، تحتاج هذه الأدوات إلى تحديد مجتمع يجرى عليه البحث، حيث تم أخذ عينة أو المجتمع ككل، وتطبيق أداة البحث التي تلزم مع مراعاة وضع معايير دقيقة تساعدنا على اختيار الأداة التي تناسب مجتمع البحث، وتحقق أفضل نتيجة في جمع المعلومات المطلوبة، ونظراً لأن موضوع الدراسة يتعلق بدراسة أو معرفة العلاقة بين الابداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي لدى الموظفين، فقد ركزت الباحثين على بعض الوسائل التي تخدم موضوع الدراسة نذكر منها: الملاحظة، الاستبيان الذي يشكل الأداة الرئيسية في جمع البيانات المطلوبة لدراسة موضوعنا، المقابلة.

1- **الملاحظة:** هي مشاهدة مقصودة ودقيقة ومنظمة وموجهة، هادفة، عميقة، تربط بين الظواهر وهي رؤية منظمة مزججة باهتمام الظواهر الخاضعة لها، وقد تستعين بأدوات عملية دقيقة.<sup>1</sup>

وتعرف الملاحظة: بأنها عبارة عن عملية مراقبة أم مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب عملي منظم ومخطط وهاذف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية حاجاته.<sup>2</sup>

2- **المقابلة:** هي عبارة عن تبادل لفظي وجها لوجه بين الباحث أو القائم بالمقابلة والفرد للحصول على المعلومات التي تعبر عن آراء والاتجاهات والدوافع والسلوك الانساني.

وهي أيضا عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص174.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل التطبيقية)، دار وائل للنشر، ط2، 1999، ص 54.

<sup>1</sup> كماش يوسف لازم، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وتسير الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2016، ص 264.

ولقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على المقابلة الحرة، إذ تعرف أنها مرنة في طبيعتها وليس هناك من قيود على اجابة المستجيب وأنه يمكن تعديل الأسئلة بحيث تتناسب مع الموقف أو ظروف المفحوصين، فهي تعطي المفحوص نوع من الارتياح والاطمئنان، أثناء المقابلة كما أنها تساعد على كشف ما لدى الفرد من مميزات واتجاهات وميول وآراء ولكنها تعجز عن مقارنة الأفراد بعضهم ببعض وأنها تتيح للفرد فرصة إخفاء عيوبه، وتمحورت أسئلة المقابلة حول طبيعة الموضوع وظروف العمل.

**3 الاستمارة:** الاستبيان هو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول الموضوع ما، يتم إرساله للمبحوثين ليجيبوا على هذه الأسئلة ثم إعادته ثانية إلى الهيئة المشرفة على البحث.<sup>1</sup>

- كما يعرف أنه: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية والتي تتطلب الحصول على المعلومات و آراء الأفراد.<sup>2</sup>

- قامت الباحثين بإعداد الاستبيان تضمن عدة محاور في صورته الأولى.

وبناء على نصائح المشرف تم إعادة صياغة أسئلة الاستبيان في شكله النهائي، وهو ما يتضمن الوصول إلى نتائج دقيقة، فأساس الدراسة الامبريقية تعتمد على مدى صلاحيته وقوة الاستبيان من حيث المحتوى وطبيعة الأسئلة وصياغتها، وبناء على الخطوات المنهجية الواجب إتباعها في إعداد الاستبيان فقد تم إعداد استبيان يتضمن أربعة محاور أساسية وقبل التطرق لتفصيل هذه المحاور تجدر الإشارة إلى أن موضوع الاستبيان يتعلق بدراسة" العلاقة بين الابداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي" لدى الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة جيجل قطب تاسوست.

ويتضمن الجزء الأول من الاستبيان المعلومات العامة المتعلقة أساسا ب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة، طبيعة العمل.

في حين تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية:

**المحور الأول:** ويتضمن البيانات الشخصية المذكورة أعلاه.

**المحور الثاني:** مخصص للفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (أبعاد الابداع الاداري كمتغير مستقل والذي يتضمن الفرضية الفرعية الأولى التالية : توجد علاقة بين المرونة في طرق العمل وتحسين جودة التعليم العالي).

<sup>1</sup> محمد عبيدات، نفس المرجع السابق، ص 63.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 66.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين التنبؤ بمشكلات العمل وتحسين جودة التعليم العالي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين القدرات الفكرية لحل نزاعات العمل وتحسين جودة التعليم العالي، والذي يتضمن 27 عبارة.

**المحور الثالث:** أما المحور الثالث فيتضمن المتغير الثاني وهو جودة التعليم العالي والذي يتضمن 16 عبارة.

**الجدول يوضح (2):** توزيع فقرات الاستبانة (الأداة) في صورتها النهائية على محاور الدراسة.

المحاور	عدد الفقرات
المحور الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية	6
المحور الثاني: المتعلق بالإبداع الإداري وأبعاده	27
المحور الثالث: المتعلق بجودة التعليم العالي	16

هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرث "likert" الثلاثي فهو يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً كما أنه سهل الأعداد والتفسير فهو يقوم على إعطاء مفردات عينة الدراسة مجموعة من العبارات ويطلب منهم الإجابة عليها على حسب درجة موافقتهم من عدمها مما يمنحهم السهولة في ملء الاستبيان وتسهيل عملية جمع البيانات، هذا لتحديد علاقة الإبداع الإداري بتحسين جودة التعليم العالي، بحيث تعطي الدرجة (3) للاستجابة (موافق)، والدرجة (2) للاستجابة (محايدة) والدرجة (1) للاستجابة (غير موافق) وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على علاقة الإبداع الإداري بتحسين جودة التعليم العالي والجدول التالي يوضح:

**الجدول رقم (3):** سلم المقياس المستخدم في الدراسة

درجة القياس	1	2	3
الإجابة	غير موافق	محايد	موافق

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم لكارث

حيث تم حساب المدى للفئات فكان أعلى قيمة محتملة (3) وأدنى قيمة محتملة (1)

$$\text{فكان المدى: } 0.66 = \frac{2}{3} = \frac{3-1}{3}$$

المجال	درجة الموافقة
[1، 1.66]	غير موافق (درجة موافقة ضعيفة)

محايد (درجة موافقة متوسطة)	[1.67،2.34]
موافق (درجة موافقة مرتفعة)	[3،2.34]

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على سلم ليكارت.

#### 4- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

ولتحليل الاجابات والوصول إلى النتائج الدراسة تم استخدام الادوات الاحصائية التالية:

##### أولاً: التكرارات والنسب المئوية:

هو أسلوب لتبويب البيانات الاحصائية وعرضها بشكل بسيط وواضح يعتمد على تقسيم ظاهرة معينة إلى فئات وتسجيل عدد مرات كل فئة من هذه الفئات، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لكل فئة على عدد أفراد العينة.

##### ثانياً: المتوسط الحسابي

يعتبر المتوسط الحسابي من أكثر المقاييس النزعة المركزية استخداما حيث تم الحصول عليه من خلال جمع القيم وتقسيمها على عدد أفراد العينة.

##### ثالثاً: الانحراف المعياري

يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وهو الجذر التربيعي لمجموعة مربعات الانحرافات عن وسطها الحسابي مقسوما على حجم العينة.

##### رابعاً: معامل ارتباط بيرسون

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وتحديد نوع وشدة العلاقة بين المتغيرين.

##### • حساب الخصائص السيكومترية للاستبيان:

- صدق الاستبيان ( صدق أداة الدراسة):

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة ( الاستبانة) أجرى الباحث اختبارات الصدق التالية:

- صدق المحكمين ( صدق الظاهري): تم عرض الاستبانة في صورتها الاولية على مجموعة من المحكمين، وقد تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء ما تم اقتراحه، واستبعاد العبارات الغير المناسبة للدراسة .

- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاستبيان تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون حيث تم حساب ارتباطات درجات الفقرات مع الدرجات الكلية للاستبيان.

كذلك مع الأبعاد الفرعية التي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدولين التاليين:

الجدول رقم(4): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق بالإبداع الإداري.

البعد	فقرات المحور الاول (الإبداع الإداري)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المرونة	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية.	0.640**	0.000
	لدي المهارات التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	0.246	0.058
	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل.	0.443**	0.000
	أستطيع التأقلم والتفاعل مع جميع المواقف في عملي.	0.332**	0.010
	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	0.390**	0.002
	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل خلال فترة الأزمات.	0.616**	0.000
	أنوع في استخدام أليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل.	0.549**	0.000
	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة.	0.606**	0.000
	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل.	0.652**	0.000
	أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.	0.465**	0.000
	تعمل المؤسسة على تطبيق الدوام المرن.	0.414**	0.001
	يتاح قدر مناسب من اللامركزية في تقديم الخدمات الجامعية المقدمة.	0.450**	0.000
	التنبؤ	تقوم الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل	0.550**

		حدوثها.	
0.000	0.661**	تدعم الادارة العليا الأهداف التي تخدم الرؤية والرسالة.	
0.000	0.738**	تشارك الادارات الموظفين في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعمها.	
0.002	0.390**	يقوم الموظفين باستدراك المشاكل قبل وقوعها.	
0.000	0.741**	تعمل الادارة على سماع الرأي والرأي الآخر من أجل التطوير.	
0.000	0.470**	أمتلك وجهات نظر متعددة لإنجاز المهام.	القدرات الفكرية
0.000	0.638**	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	
0.023	0.294*	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	
0.000	0.628**	أمتلك الحجة القوية والقدرة على الاقناع.	
0.007	0.343**	لدي القدرة على استيعاب أفكار الآخرين.	
0.000	0.504**	أستطيع التعبير عن مقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	
0.000	0.647**	أتمتع بمهارة فائقة في النقاش.	
0.000	0.707**	أمتلك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول الموضوع.	
0.009	0.335**	أهتم بطرح طرق جديدة للعمل.	
0.000	0.475**	يتم تقديم الأعمال بأسلوب متجدد بين الفترة والأخرى.	

\*دالة عند مستوى الدلالة 0.05، \*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 المصدر: من إعداد الطالبتين

- من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات الأبعاد المتعلقة بالإبداع الاداري، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 أو 0.01، وعليه فإن جميع فقرات الأبعاد من المحور الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (5): قياس صدق الاتساق الداخلي

الجودة في التعليم العالي:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور الثالث: جودة التعليم العالي
0.000	0.699**	S <sub>1</sub> - تعمل الإدارة على ترسيخ ثقافة الجودة لدى الموظفين.
0.000	0.544**	S <sub>2</sub> -تحرص الإدارة العليا على تحقيق الأداء الذي يلبي المعايير المطلوبة في العمل.
0.000	0.538**	S <sub>3</sub> -تتبنى الإدارة العليا مفهوم الجودة في مؤسستكم كآلية لتحسين الأداء.
0.000	0.495**	S <sub>4</sub> - تلتزم الإدارة العليا بدعم الخطط والبرامج في كافة المستويات.
0.000	0.460**	S <sub>5</sub> - تطبق مؤسستكم برامج تدريبية بشكل دوري.
0.000	0.655**	S <sub>6</sub> - تستعين مؤسستكم بفرق عمل ذات الكفاءة العالية لتوليد أفكار جديدة.
0.000	0.680**	S <sub>7</sub> - تحرص الإدارة العليا على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات الموظف.
0.001	0.413**	S <sub>8</sub> - تمنح مؤسستكم للموظفين حوافز مادية عند طرحهم لأفكار جديدة ناجحة.
0.000	0.551**	S <sub>9</sub> - نظام الحوافز بمؤسستكم جيد ويساعد على تشجيع الموظف على الإبداع.
0.000	0.678**	S <sub>10</sub> -تحرص الجامعة على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها اتجاه الموظفين.
0.000	0.705**	S <sub>11</sub> - يتم فتح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والموظفين.
0.000	0.576**	S <sub>12</sub> - سرعة الإدارة العليا في الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة من طرف الموظفين.
0.000	0.549**	S <sub>13</sub> - توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لتبني أفكار ابداعية.
0.080	0.228**	S <sub>14</sub> - تدعم الإدارة العليا التفكير الإبداعي للموظفين.
0.000	0.574**	S <sub>15</sub> - تتوافق كفاءة الموظفين بالجامعة مع وظائفهم.
0.000	0.485**	S <sub>16</sub> - تتلاءم المرافق الموجودة في الجامعة مع طبيعة الخدمات المقدمة.

\*\*دالة عند مستوى الدلالة 0.01/دالة عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من اعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث المتعلقة بجودة التعليم العالي والدرجة الكلية للمحور دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 أو 0.01 وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقراته.

• دراسة ثبات صدق الاستبيان:

الجدول رقم (6): دراسة ثبات صدق الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الابداع	12	0.75
الاداري	05	0.71
	10	0.73
جودة التعليم العالي	16	0.84
المقاييس ككل	43	0.88

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام نظام *spss*

من خلال نتائج الجدول يتبين أن معاملات الثبات هذه تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال، وهذا ما يدل على قدرة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة.

حيث يتضح من الجدول أعلاه معامل الثبات هو 0.84 المرتبط بالأسئلة الخاصة بجودة التعليم العالي، وبشكل عام يتبين أن معاملات الثبات تشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستمارة نتيجة تطبيقها.



### خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم تحديد مجالات الدراسة، ثم المنهج المستخدم وعينة الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والتي تساعد الباحث على الحصول على البيانات والمعطيات اللازمة للدراسة وتقصي الواقع الميداني من أجل الاجابة على التساؤلات التي وضعت للدراسة، واختبار فرضيتها والوصول إلى النتائج.

الفصل الخامس: عرض وتحليل

البيانات الميدانية

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

- 1- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالبيانات الشخصية
- 2- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالإبداع الإداري
- 3- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بجودة التعليم العالي

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- 2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

رابعاً: الاقتراحات

خلاصة

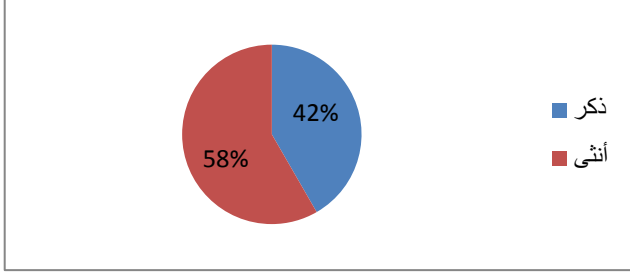
تمهيد

تمثل خطوة عرض وتحليل البيانات الميدانية من الخطوات النهائية من مراحل البحث العلمي، والتي يتم فيها عرض وتحليل وتفسير معطيات الدراسة الميدانية المتحصل عليها، وكذا مناقشة النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية البحث والتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية، وأخيرا وضع بعض الاقتراحات التي يمكن أن تكون سندا لموضوعنا.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1. عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالبيانات الشخصية

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

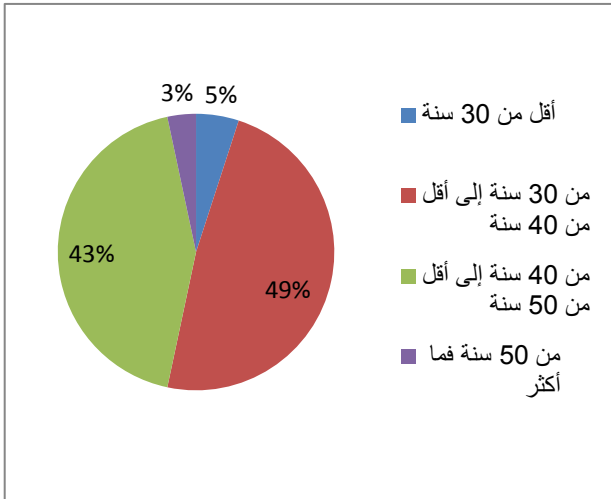


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	25	41.7%
أنثى	35	58.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون بين الذكور والإناث، هذا ما يشير إلى أن موضوعنا لا يقتصر على فئة معينة وإنما يقتصر على كلا الطرفين، مما يؤكد على أهمية الإبداع الإداري عند الموظفين في تحسين جودة التعليم العالي، لكن يجب الإشارة إلى أن هناك تفاوت في النسبة لصالح الإناث، حيث بلغت نسبة الإناث 58.3% بينما وصلت نسبة الذكور 41.7%.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



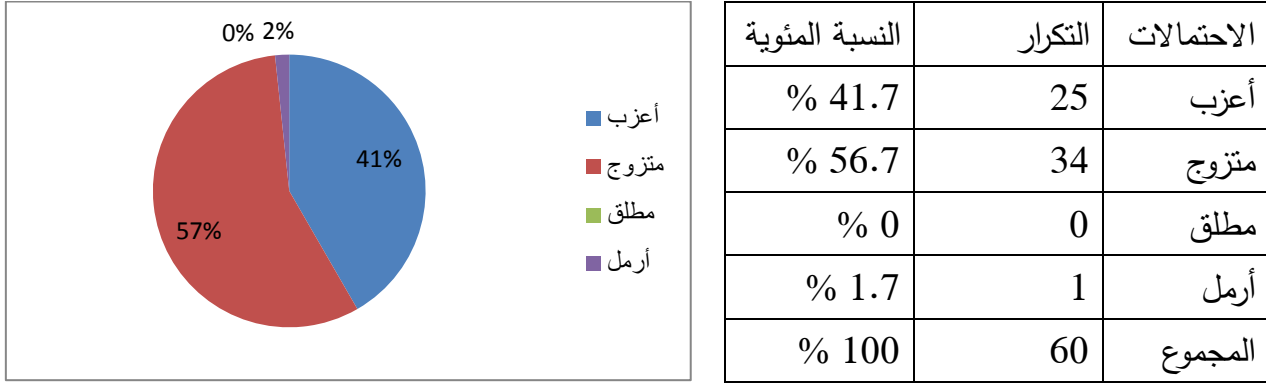
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	3	5%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	29	48.3%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	26	43.3%
من 50 سنة فما أكثر	2	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول المتعلق بالسن أن أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثين تمثلت في الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وذلك بنسبة قدرت بـ 48.3% ثم تليها فئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة في المرتبة الثالثة فئة الموظفين

الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وفي الأخير العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر مما يبين تمتع الجامعة بمراد بشرية تتراوح بين الخبرة والطاقت الشابة مما يمكنها من تحقيق أهدافها.

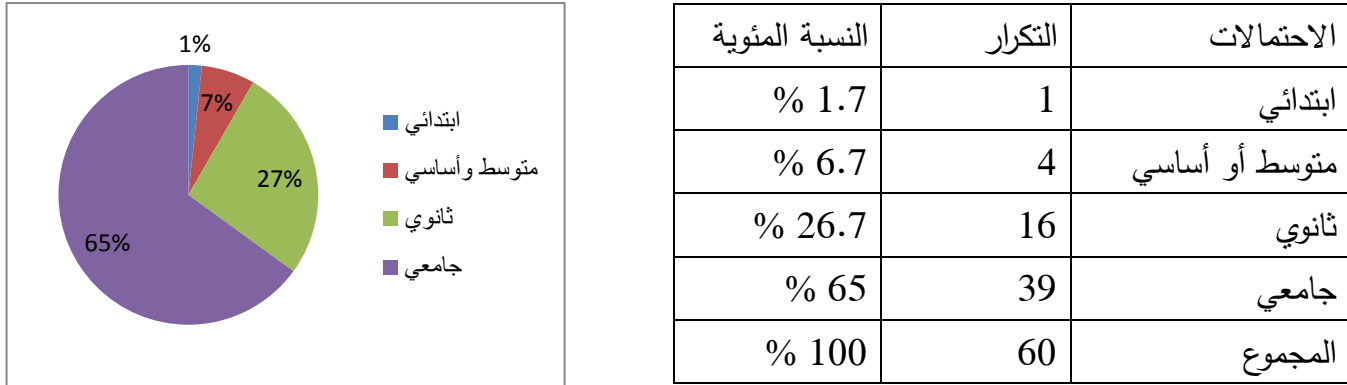
الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق أن أغلب أفراد العينة متزوجون 34 فرد أي بنسبة تقدر ب56.7% تليها فئة العزاب 25 فرد أي بنسبة 41.7%، أما بالنسبة للحالات الأخرى مطلق فهي معدومة أما أرمل تقدر ب1 بنسبة 1.7% أي هذا ما يوحي بالاستقرار الاجتماعي لأغلب أفراد العينة.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

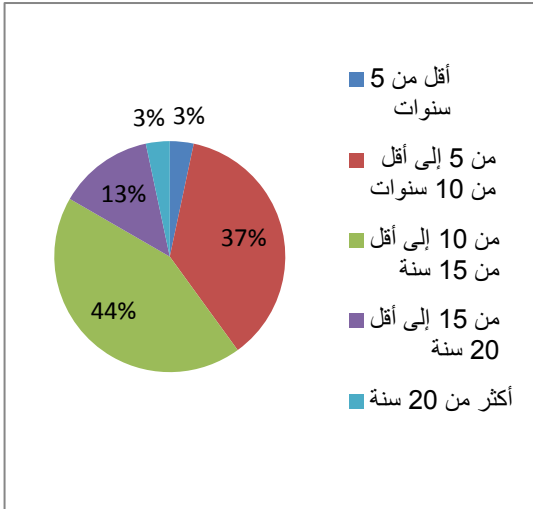


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير النتائج من خلال الجدول رقم (10) والشكل السابقين أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي نسبة العاملين الحاصلين على المستوى التعليمي الجامعي وقد احتلت هذه النسبة المرتبة الأولى، حيث بلغت 65% الذي يبلغ عددهم 39 فرد، تليها نسبة العاملين الحاصلين على مستوى ثانوي أو أقل في المرتبة الثانية بنسبة 26.7% (16 فرد)، أما نسبة الحاصلين على المتوسط أو أساسي (4 أفراد) أي ما نسبته 6.7%، في حين فئة الحاصلين على الابتدائي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبلغ عددهم فرد واحد

بنسبة 1.7 %، وهي أخفض نسبة ويعود ذلك إلى تركيز المؤسسة على تعيين ذوي المستويات العليا نظرا لطبيعة وظائفها التي تتطلب مستوى علمي عال بما يسمح اتخاذ القرارات السليمة.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

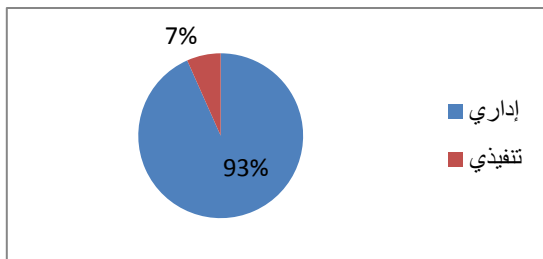


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	3.3 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	36.7 %
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	26	43.3 %
من 15 إلى أقل من 20 سنة	8	13.3 %
أكثر من 20 سنة	2	3.3 %
المجموع	60	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية نجد فئة المبحوثين الذين لهم 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة عمل تتصدر المرتبة الأولى بنسبة 43.7% ثم تليها في المرتبة الثانية المبحوثين الذين لهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 36.7% ثم تليها في المرتبة الثالثة فئة المبحوثين الذين لديهم من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 13.3% ثم في المرتبة الأخيرة هناك تساوي بين المرحلة أقل من 5 سنوات ومرحلة أكثر من 20 سنة بنسبة تقدر بـ 3.3% أي أن أغلب الموظفين يملكون سنوات خبرة لا بأس بها تساعدهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إداري	56	93.3 %
تنفيذي	4	6.66 %
المجموع	60	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول الموضح أعلاه تبين أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يمارسون أعمالاً إدارية حيث بلغت نسبتهم 93.3% وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتركز في فئة الموظفين الإداريين بينما بلغت نسبة التنفيذيين 6.66% ويعود ذلك إلى طبيعة المهام في الإدارة التي تتطلب قدرات معرفية.

## 2. عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالإيداع الإداري

### • عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين المرونة في طرق العمل وتحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى قدرتهم على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل

### بتلقائية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	/	/	2.800	0.605
محايد	6	10%		
موافق	54	90%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يوافقون على قدرتهم بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل تلقائياً وذلك بنسبة قدرت 90% وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي بمجموع الإجابات والذي قدر بـ 2.80 بدرجة موافقة مرتفعة عالية.

من المتوقع أن يكسب العاملين خبرات تتعلق بالعمل من خلال السنوات التي يقضونها في المؤسسة والتي من شأنها أن تؤدي إلى اكتساب أفكار، مهارات،... الخ، يمكن أن تساهم في تطوير العمل، الخلق والإبداع، شرط فتح المؤسسة المجال للعاملين لإبداء الرأي، وطرح وجهات نظرهم والابتعاد عن المركزية والسلطة وأحادية القرارات، مما ساهم في تقديم الأفضل، الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة التعليم العالي.



الجدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	3.3 %	2.866	0.468
محايد	3	5 %		
موافق	55	91.7 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بالرجوع إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع إجابات المبحوثين يتضح درجة الموافقة مرتفعة بقيمة قدرت بـ 2.86 %، حيث أجاب بالموافقة ما نسبته 91.7 %، حيث أن قدرة الموظف على إقناع العاملين معه ترجع إلى المهارات والخبرات التي يمتلكها مما تساعده على اكتشاف علاقات وترايبات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل تساعده في الإقناع.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي

بيديها زملاء العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	9	15 %	2.716	0.584
محايد	4	6.7 %		
موافق	47	78.3 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بالرجوع إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع إجابات المبحوثين تتضح درجة الموافقة المرتفعة بقيمة قدرت بـ 2.716 % حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بالموافقة 78.3 % أي أن أغلب أفراد العينة يوافقون على مدى استفادتهم من الانتقادات والملاحظات المقدمة لهم حيث أنها تزيد من خبرتهم المهنية وتساعدهم على إنتاج أفكار جديدة وتساهم في تطوير العمل ما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم العالي.

الجدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى التأقلم والتفاعل مع جميع المواقف التي تواجهني في عملي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	6	10 %	2.566	0.767
محايد	10	16.7 %		
موافق	44	73.3 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تبين البيانات الإحصائية في الجدول رقم (16) المتعلق بمدى التأقلم والتفاعل مع جميع المواقف التي تواجه الموظفين في عملهم، أن أغلب المبحوثين يرون أنهم سريعو التأقلم والتفاعل مع مختلف المواقف والمشاكل التي تواجههم في عملهم حيث قدرت نسبتهم بـ 73.3 %، أي نستنتج أن المؤسسة توفر للموظفين جو يساعدهم على التأقلم بسرعة وأن أغلب الموظفين يتصفون بالمرونة وسرعة الانتماء للعمل والاندماج فيه هذا ما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم العالي.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حول مدى عدم التردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	9	15 %	2.783	0.490
محايد	2	3.3 %		
موافق	49	81.7 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يوافقون على عدم تغيير موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته وذلك بنسبة قدرت بـ 81.7 %، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي بمجموع الإجابات والذي قدر بـ 2.78 % بدرجة موافقة مرتفعة (عالية)، حيث أنه من المتوقع أن قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره وموقفه، يعني قدرته على التكيف السريع للتغيرات والمواقف الجديدة، فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف، واستجابته بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي.

الجدول رقم (18): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى إحداث تغيرات في أساليب العمل خلال فترة الأزمات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	12	20 %	2.466	0.769
محايد	10	16.7 %		
موافق	38	63.3 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بفحص نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة المبحوثين التي أجريت عليهم الدراسة يقرون بإمكانية إحداث تغيرات في أساليب العمل خلال فترة الأزمات وذلك بنسبة قدرت بـ 63.3 % وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.466، أي بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن إحداث الموظفين للتغيرات لن تؤثر على مهامهم، بل تساهم هذه التغيرات في حل الأزمات في العمل والتكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد، كما تساهم في تطوير العمل والخلق والإبداع، شرط فتح المؤسسة مجال للعاملين لإحداث التغيير.

الجدول رقم (19): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	9	15 %	2.683	0.624
محايد	5	8.3 %		
موافق	46	76.7 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الرجوع إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع إجابات المبحوثين تتضح درجة الموافقة المرتفعة بقيمة قدرت بـ 2.683 حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بالموافقة 76.7 % أي أن أغلب أفراد العينة يوافقون حول مدى استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل أي أن الأفراد عليهم تغيير آليات وأساليب وطرق العمل وذلك لمواكبة التطور الحاصل نظرا لطبيعة العمل الإداري الذي يفرض

عليهم التأقلم والاندماج الوظيفي في بيئة العمل والتطوير من المهارات والقدرات حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة في العملية الإدارية.

الجدول رقم (20): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	3.3%	2.466	0.872
محايد	15	25%		
موافق	43	71.7%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن أغلب أفراد العينة يوافقون حول مدى قدرتهم على رؤية الأشياء من زوايا متعددة وذلك بنسبة قدرت بـ 71.7% وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي بمجموع إجابات والذي قدر 2.46 بدرجة موافقة عالية حيث يجب على الموظف أن يرى رؤية استشرافية تمكنه من وضع خطط مستقبلية وأن يرى المواقف من زوايا متعددة ما قد يمكن إرجاعه لطبيعة العمل الإداري الذي يفرض على الموظف التمتع بالشخصية القيادية واكتساب صفتها والتي من بينها التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهه من جهات نظر مختلفة، وهذا أحد أهم الشروط التي يجب أن تتوفر لدى المستويات الإدارية العليا بخصوص الإداريين هذا ما يساهم في تحسين جودة التعليم العالي.

الجدول رقم (21): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	3	5%	2.683	0.700
محايد	8	13.3%		
موافق	49	81.7%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يوافقون على مدى مواكبتهم التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل وذلك بنسبة قدرت بـ 81.7% وهذا ما

يوضحه المتوسط الحسابي بمجموع الإجابات والذي قدر بـ 2.68 بدرجة موافقة مرتفعة ذلك من خلال أنه يجب على الموظفين تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية من خصائص بسيطة إلى خصائص متطورة وتكنولوجية كما ينبغي عليهم تطوير قدراتهم ومؤهلاتهم باعتبار الرقمنة اجتاحت كل المؤسسات ومن أجل دفع عجلة التنمية في المؤسسة يتطلب ضرورة توافر أجهزة عمل متطورة وإدخال العنصر التكنولوجي.

الجدول رقم (22): يمثل توزيع أفراد العينة حول السعي للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	5	8.3%	2.716	0.640
محايد	6	10%		
موافق	49	81.7%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يوافقون على السعي للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل وذلك بنسبة 81.7% حيث يبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.716 وذلك من خلال أنه يجب على الموظفين توليد وزيادة قدراتهم الإبداعية سواء الفردية منها أم الجماعية بالإضافة إلى خلق روح التعاون الذهني فيما بينهم من أجل الوصول إلى الحلول ومختلف الاقتراحات من أجل حل مشكلات العمل بالإضافة إلى أنه يجب على الموظف الوعي وإدراك مختلف المشاكل في العمل مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة التعليم العالي.

الجدول رقم (23): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى عمل المؤسسة على تطبيق الدوام المرن.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	27	45%	2.183	0.724
محايد	11	18.3%		
موافق	22	36.7%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لا يوافقون على عمل المؤسسة على تطبيق الدوام المرن وذلك بنسبة قدرت بـ 45 %، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي لمجموع الإجابات والذي قدر بـ 2.183، بدرجة موافقة متوسطة.

وهذا المؤشر يدل أن المؤسسة لا توفر للموظفين جو يساعدهم على العمل بدوام مرن والاندماج فيه، وتقديم الأفضل في العمل والعمل على التطوير بحيث تجعل المؤسسة الموظفين الكثافة في ساعات العمل وهذا يرجع إلى السياسة التي تتبعها المؤسسات العمومية بحيث أنها تعمل على تكثيف العمل الإداري دون اللجوء إلى المداومة وذلك لأن العاملين في الإدارة هم موظفين دائمين يعملون وفق دوام كلي يمتد من الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء.

الجدول رقم (24): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى إتاحة القدر المناسب من اللامركزية في تقديم الخدمات الجامعية المقدمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	16	26.7%	1.833	0.847
محايد	27	45%		
موافق	17	28.3%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

إن القراءة الإحصائية الأولية للجدول تعطينا صورة واضحة عن عدم مناسبة القدر المتاح من اللامركزية في تقديم الخدمات الجامعية المقدمة، حيث أكد المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة المبحوثين الذي قدر بـ 1.833 بدرجة موافقة متوسطة. مما يدل على أن الخدمات الجامعية المقدمة لم تحقق اللامركزية المطلوبة لتلبية حاجات الموظفين ومتطلباتهم الكاملة، وهذا ما يدل عليه أغلب إجابات أفراد العينة، حيث يتم فتح المجال للامركزية يساهم في تقديم الخدمات الجامعية.

إن شيوع ثقافة اللامركزية في المؤسسة يساهم بشكل كبير في فتح المجال للموظفين بإبداء الرأي بحرية دون خوف أو قيود، ويمكن ذلك من طرح أفكار جديدة، وتقديم إسهامات يؤدي في النهاية إلى تقديم الأفضل ويعزز من إمكانية تطوير وتحسين جودة التعليم الجامعي فالموظفين يمتلكون من الخبرات والأفكار والكفاءات ما يمكنهم من طرح بدائل جادة إذا ما تم توفير المجال لذلك.

الجدول رقم (25): لتأكيد العلاقة تم حساب معامل الارتباط بير سون بين المرونة وتحسين جودة التعليم العالي كما يلي:

تحسين جودة التعليم العالي		البعد
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المرونة
0.325*	0.011	

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية ضعيفة بين المرونة وجودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.325، بمستوى دلالة تقدر بـ 0.011 وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل من 0.05 أو 5%. وبناء على هذا فإن بعد المرونة يساهم بدرجة ضعيفة في تحسين جودة التعليم العالي أي أن هناك ديناميكية في المؤسسة باعتبارها تفتح للموظفين المجال الكبير في التعبير والاختلاف والتنوع في الأفكار والأساليب في العمل بإضافة إلى إتباع طرق عديدة في إنجاز الأعمال.

• عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

توجد علاقة بين التنبؤ بمشكلات العمل وتحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين.

الجدول رقم (26): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى قيام الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	28	46.7%	1.733	0.685
محايد	24	40%		
موافق	8	13.3%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة لا يوافقون على قيام الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها، وذلك بنسبة قدرت بـ 46.7%، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي لمجموع الإجابات والذي قدر بـ 1.733 بدرجة موافقة متوسطة.

حيث أن الإدارة لا تقوم بمشاركة الآراء مع مجموعة العمل والخروج بحل وسيط، لكن من الأفضل الرجوع إلى قانون العمل ومعالجة المشكلة بالمادة القانونية التي تطبق عليه، كما يرجع ذلك إلى المسؤول المباشر ويعود ذلك إلى ذكاء أفراد المؤسسة ومدى مكافئتهم في محاولة تجاوز مشاكل العمل والخروج منها بأقل خسارة ممكنة.

الجدول رقم (27): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى تدعيم الإدارة العليا الأهداف التي تخدم الرؤية والرسالة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	20	33.3%	1.966	0.822
محايد	21	35%		
موافق	19	31.7%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أنه المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع إجابات المبحوثين قدر بقيمة 1.966، بدرجة موافقة متوسطة، يتضح لنا أن الفئة الكبيرة من العينة المبحوثة يؤكدون على أن الإدارة العليا لا تدعم الأهداف التي تخدم الرؤية والرسالة، بحيث أنها تهتم بتطبيق الأعمال وتنفيذ الأوامر وتركز مستوى الإنجاز والتفاعل مع العمل، وتطوير نظام إداري داعم، بالإضافة إلى إنشاء نظام متغير لاستقطاب الموظفين المتميزين.

الجدول رقم (28): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مشاركة الإدارات للموظفين في الكشف عن

الخطط المستقبلية وتدعمها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	34	56.7%	1.866	0.650
محايد	17	28.3%		
موافق	9	15%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه المتعلق بمشاركة الإدارات للموظفين في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعمها، أن أغلب المبحوثين أجابوا بعدم الموافقة بنسبة قدرت بـ 56.7% وذلك يتضح من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع إجاباتهم الذي قدر بـ 1.866 بدرجة موافقة متوسطة قدرت بـ 1.866، حيث أن الإدارة لا تشارك الموظفين ولا تزودهم بالمعلومات عن السياسات والمهام الوظيفية وظروف العمل والخطط الإستراتيجية المستقبلية في العمل كما أنها لا تدعم عملية التخطيط لرسم خطط مستقبلية في العمل.



الجدول رقم (29): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى قيام الموظفين باستدراك المشاكل قبل وقوعها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	18	30 %	2.066	0.841
محايد	19	31.7 %		
موافق	23	38.3 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بالرجوع إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع إجابات المبحوثين تتضح درجة الموافقة المتوسطة بقيمة قدرت بـ 2.066، حيث كان عدد الأفراد اللذين أجابوا بالموافقة 38.3 %، حول قيام الموظفين باستدراك المشاكل قبل وقوعها، حيث يتضح أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم المهارة في التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها وذلك حسب نوع النشاط وأيضا الخبرة المكتسبة من المشاكل السابقة، كما يتميزون البعض بالذكاء والفتنة لأن طبيعة العمل تتطلب ذلك، وبهذا يمكننا القول أن المؤسسة تتوفر على موظفين ذوي مهارات عالية.

الجدول رقم (30): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى عمل الإدارات على سماع الرأي والرأي الآخر من أجل التطوير.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	21	35 %	1.750	0.772
محايد	27	45 %		
موافق	12	20 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بالرجوع إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع إجابات المبحوثين يتضح درجة الموافقة المتوسطة بقيمة قدرت بـ 1.750، حيث يتضح أن القيادة المسؤولة في الإدارات العليا تقوم بإحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة من أجل التطوير، بحيث أن أفراد العينة محايدون في سماع الإدارة إلى آراء الموظفين من أجل ذلك، ويعود سبب ذلك إلى التطورات الحاصلة سواء من جانب الأجهزة المتطورة أو الأفراد المؤهلين.

فالموظف يحدث تغيرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة من أجل وحدة التنظيم، ولتخفيف أهداف المؤسسة التي تسعى للوصول إليها بالإضافة أنه ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لا يزال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير بل عليه أن يكون هو نفسه محدد التفكير وأن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم بالإضافة إلى أنه ينبغي على القائد زرع روح المشاركة بين مؤسسيه حيث تؤثر إيجاباً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.

الجدول رقم (31): لتأكيد العلاقة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التنبؤ وتحسين جودة التعليم

العالي كما يلي:

تحسين جودة التعليم العالي		البعد
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	التنبؤ
0.734**	0.000	

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية قوية بين التنبؤ وجودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.734، بمستوى دلالة تقدر بـ 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية لأنها أكبر من 0.05 أو 5% وبناء على هذا فإن بعد التنبؤ يساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة التعليم العالي أي أنه هناك أفراد في المنظمة أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من احتمالية وجودها، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرصة التوصل إلى أفكار جديدة ومبدعة.

عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة بين القدرات الفكرية لحل نزاعات العمل وتحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر

الموظفين.

الجدول رقم (32): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى امتلاك وجهات نظر متعددة لإنجاز المهام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	3	5%	2.816	0.536
محايد	4	6.7%		
موافق	53	88.3%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بالرجوع إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع إجابات المبحوثين يتضح درجة الموافقة العالية قدرت بـ 2.81 حيث يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يوافقون على امتلاكهم وجهات نظر متعددة لإنجاز المهام بنسبة قدرت بـ 88.3 % ذلك من خلال أن تعدد في وجهات النظر يساهم في تطوير طرق العمل والإبداع فيها ومعرفة مختلف الأساليب الجديدة التي تساعد الموظفين في أداء الأعمال المكلفين بها بالإضافة إلى أن الموظف المبدع يتمتع بمجموعة من الصفات كالأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى عدة استنتاجات.

الجدول رقم (33): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة

مشاكل العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	3	5 %	2.616	0.761
محايد	10	16.7 %		
موافق	47	78.3 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين من البيانات الإحصائية أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على قدرتهم على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل بنسبة قدرت بـ 78.3 % فبلغ المتوسط الحسابي لمجموع الإجابات 2.61 بدرجة موافقة عالية هذا ما يمكن إرجاعه للخبرة التي يتمتع بها الموظفون في المؤسسة محل الدراسة التي تخول لهم اكتساب معارف وأفكار تمكن من تحقيق الخلق والإبداع في إيجاد الحل للمشكلات التي تعترضهم في مكان العمل وهذا ما أكدته الجدول رقم (11) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية حيث وجدنا أغلب الموظفين يتمتعون بخبرة مهنية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 43.3 %.

الجدول رقم (34): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	10	16.7 %	2.533	0.747
محايد	9	15 %		
موافق	41	68.3 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يوافقون على قدرتهم على التفكير السريع في الظروف المختلفة وذلك بنسبة قدرت بـ 68.3 % فبلغ المتوسط الحسابي لمجموع الإجابات 2.53 بدرجة موافقة عالية حيث أن المؤسسة تتعرض في بعض الأحيان لمجموعة من العوائق التي تحدث من خلالها عدة مشاكل هذا ما ينبغي على الموظفين توليد أفكار سريعة في مختلف الظروف التي تواجهها المؤسسة كما يجب على الموظف أن يتمتع بذكاء عالي من أجل طرح أفكار وحلول سريعة في حال حدوث ثغرات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (35): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى امتلاك الحجة القوية والقدرة على الإقناع.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	7	11.7 %	2.350	0.879
محايد	16	26.7 %		
موافق	37	61.7 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون حول مدى امتلاكهم الحجة القوية والقدرة على الإقناع بنسبة قدرت بـ 61.7 % وبلغ المتوسط الحسابي لهذه البيانات الإحصائية 2.35 بدرجة موافقة عالية من خلال الصفات التي يتمتع بها الموظفين منها صفة القيادة هذا ما يسمح لهم بتقديم اقتراحات وحجج تساعده على إقناع الآخرين باستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ للوصول إلى الأهداف المحددة إضافة إلى كونهم يتميزون بقدرة فائقة في خوض نقاشات مع الآخرين وفتح أسلوب الحوار ما يساعدهم على طرح أفكارهم وحججهم بسهولة وإقناع المتلقي بها.

الجدول رقم (36): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى القدرة على استيعاب أفكار الآخرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	8	13.3%	2.733	0.578
محايد	4	6.7%		
موافق	48	80%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المبحوثين التي أجريت عليهم الدراسة الميدانية حول القدرة على استيعاب أفكار الآخرين بلغت نسبتهم 80% حيث أن أغلب الإجابات كانت موافقة أما الانحراف المتوسط الحسابي فبلغ 2.73% ما يدل على أن الموظفين في المؤسسة لديهم قدرات اتصالية عالية حيث يستطيعون فهم مختلف الرسائل التي تنقل إليهم من طرف المرسلين، نظرا لأن العاملين في المستويات الإدارية يتمتعون برصيد معرفي يسمح لهم بتكوين تفاعل اجتماعي جيد مع الآخرين.

الجدول رقم (37): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى التعبير عن مقترحاتي حتى لو كانت مخالفة

لرؤسائي في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	8	13.3%	2.433	0.830
محايد	13	21.7%		
موافق	39	65%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يوافقون على التعبير عن مقترحاتهم حتى لو كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل وذلك بنسبة قدرت بـ 65% وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي لمجموع الإجابات والذي قدر بـ 2.43 بدرجة موافقة عالية هذا ما يوضح بأن المؤسسة تمنح الصلاحية الكافية للعمال في إبداء الرأي وحرية التعبير وتفتح معهم نقاشات حول العمل وتأخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار هذا ما يؤدي إلى أن

الموظف يشعر بانتمائه إلى المؤسسة مما يدفعه للإبداع أكثر ومحاولة استخدام ذكائه في إيجاد مختلف الحلول والاقتراحات مما يساهم في تحسين جودة التعليم العالي.

الجدول رقم (38): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى التمتع بمهارة فائدة في النقاش.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	9	15 %	1.983	0.929
محايد	26	43.3 %		
موافق	25	41.7 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه المتعلق بمدى تمتع الموظفين بمهارة فائدة في النقاش لا يوافقون على قدرتهم في خوض والدخول في نقاشات مع زملائهم ورؤسائهم في العمل بنسبة قدرت بـ 41.7 % وبلغ المتوسط الحسابي لهذه البيانات 1.98 بدرجة موافقة متوسطة ذلك من خلال المستوى التعليمي العالي الذي يتمتع به الموظفين في الجامعة، فأغلبهم حاصلين على شهادات تخول لهم الخوض في نقاشات وحوارات مع باقي زملائهم في العمل، وهذا ما لاحظناه خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها.

الجدول رقم (39): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى امتلاك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول

الموضوع.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	6	10 %	2.533	0.791
محايد	11	18.3 %		
موافق	43	71.7 %		
المجموع	60	100 %		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه المتعلق بامتلاك القدرة على توليد الأفكار المناسبة حول الموضوع أن أغلب إجابات كانت موافقة بنسبة قدرت بـ 71.7 % وبلغ المتوسط الحسابي لهذه البيانات 2.53 بدرجة موافقة عالية، حيث يجب على الموظفين محاولة جلب أفكار جديدة باعتبارها دم الحياة

للتطوير والتنمية داخل المؤسسة والتنمية الإدارية وبالتالي تحسين الجودة في التعليم العالي يحتاج غالباً لمزيد من أفكار إبداعية وهذا يتطلب إنتاج أفكار متطورة تواكب التطور الحاصل وفحصها واستعمال طرائق وأساليب الابتكار والإبداع التي تشجع على توليد هذه الأفكار بالإضافة ينبغي على المؤسسة فتح المجال لأية فكرة لأن تنمو وتبتكر مادامت في الاتجاه الصحيح وإعطاء الأفراد حرية كبيرة على أن تتركز هذه الحرية في مجالات رئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

الجدول رقم (40): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى الاهتمام بطرح طرق جديدة للعمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	2	3.3%	2.533	0.832
محايد	13	21.7%		
موافق	45	75%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يوافقون على اهتمامهم بطرح طرق جديدة في العمل وذلك بنسبة قدرت بـ 75 %، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي لمجموع الإجابات والذي قدر بـ 2.533 بدرجة موافقة مرتفعة (عالية). فالموظف يسعى إلى تحقيق ذلك من خلال تطوير مهاراته الشخصية وتحمله لمسؤوليات العمل ومن خلال الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية محددة تؤدي به إلى القدرة على الإبداع في العمل، بالإضافة إلى الاهتمام والاستعانة بالديمقراطية في الرأي، فمشاركة الإداريين في القرارات وصنفها يساعد بشكل كبير على أن يكون العمل الإداري في تطور مستمر، وابتكار طرق جديدة وفق وضع خطط محكمة لتحقيق أهداف ناجحة، إضافة إلى تقديم الدعم المنظمي والذي يتمثل في تسهيلات المنظمة من تخصيصات مالية وموارد بشرية قادرة على تفعيل الإبداع فيها.

الجدول رقم (41): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى تقديم الأعمال بأسلوب متجدد بين الفترة والأخرى.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق	12	20%	2.133	0.891
محايد	20	33.3%		
موافق	28	46.7%		
المجموع	60	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه المتعلق بمدى تقديم الأعمال بأسلوب متجدد بين الفترة والأخرى، أن أغلب المبحوثين يرون أنهم سريعو التجديد في العمل من وقت إلى آخر حيث قدرت نسبتهم بـ 46.7 %، حيث يتضح المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.133 بدرجة موافقة متوسطة، فالموظف الذي يبحث عن أفكار جديدة هذا يساوي أهمية التجديد ذاته والذي يعني النمو والازدهار في الإدارة، أي يجب عليه الابتكار والإبداع والتطوير وخلق أساليب جديدة والعمل على تغييرها بين الفترة والأخرى، والسعي إلى إحداث التميز في جميع أعماله ونشاطاته.

الجدول رقم (42): لتأكيد العلاقة تم حساب معامل الارتباط بير سون بين القدرات الفكرية وتحسين

جودة التعليم العالي كما يلي:

تحسين جودة التعليم العالي		البعد
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القدرات الفكرية
0.516**	0.000	

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية متوسطة بين القدرات الفكرية وجودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.516، بمستوى دلالة تقدر بـ 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية لأنها أكبر من 0.05 أو 5 %، وبناء على هذا فإن بعد القدرات الفكرية يساهم بدرجة متوسطة في تحسين جودة التعليم العالي أي أن القدرات الفكرية تتوفر في الفرد كلما كان قادرا على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه.

3. عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بجودة التعليم العالي.

يوجد مستوى ضعيف للجودة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين.



الجدول رقم (43): يمثل توزيع أفراد العينة حول مستوى توافر الجودة في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين.

رمز العبارة	مؤشرات سلم ليكرت الثلاثي						التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
	غير موافق		محايد		موافق					
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %				
S <sub>1</sub>	25	41.7	19	31.7	16	26.7	1.950	0.768	متوسطة	
S <sub>2</sub>	30	50	15	25	15	25	2.000	0.713	متوسطة	
S <sub>3</sub>	18	30	25	41.7	17	28.3	1.866	0.832	متوسطة	
S <sub>4</sub>	26	43.3	18	30	16	26.7	1.966	0.758	متوسطة	
S <sub>5</sub>	36	60	10	16.7	14	23.3	2.066	0.634	متوسطة	
S <sub>6</sub>	35	58.3	11	18.3	14	23.3	2.050	0.648	متوسطة	
S <sub>7</sub>	28	46.7	17	28.3	15	25	1.966	0.735	متوسطة	
S <sub>8</sub>	48	80	8	13.3	4	6.7	1.933	0.445	متوسطة	
S <sub>9</sub>	36	60	15	25	9	15	1.900	0.629	متوسطة	
S <sub>10</sub>	27	45	20	33.3	13	21.7	1.883	0.738	متوسطة	
S <sub>11</sub>	26	43.3	20	33.3	14	23.3	1.900	0.752	متوسطة	
S <sub>12</sub>	23	38.3	24	40	13	21.7	1.816	0.770	متوسطة	
S <sup>13</sup>	32	53.3	22	36.7	6	10	1.733	0.634	متوسطة	
S <sup>14</sup>	36	60	14	23.3	9	15	2.066	1.325	متوسطة	
S <sub>15</sub>	30	50	17	28.3	13	21.7	1.933	0.709	متوسطة	
S <sub>16</sub>	30	50	14	23.3	16	26.7	2.033	0.712	متوسطة	
مجموع	60	100	60	100	60	100				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (43) أعلاه ما يلي:

يمكن القول أن 41.7 % من أفراد العينة غير موافقين تماما على العبارة S<sub>1</sub> بمعنى أن الإدارة لا ترسخ ثقافة الجودة إلى الموظفين حيث أن الرؤساء لا يعملون على التعريف بالجودة وكيفية تحقيقها باعتبار أن ثقافة الجودة ليس هدف معلنا في سياسة الجامعة ولا يعتبر كمؤشر لقياس نجاعة وفعالية

المؤسسة، ونلاحظ في العبارة S<sub>2</sub> أن أغلب إجابات الموظفين كانت غير موافقة بنسبة 50 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.00 حيث أن إدارة المؤسسة لا تبني مفهوم الجودة في المؤسسة كآلية لتحسين الأداء من خلال افتقار الإدارة الجامعية إلى هيئة مستقلة تضع خطط بعيدة المدى من حيث الأهداف وتحقيق الغايات وتحسين جودة أداء الموظفين بحيث أن المؤسسة لا تبدي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية باعتبار العنصر البشري هو المحرك الأساسي للفعالية التنظيمية من خلال أنها لا تتمي روح الإبداع لديه مما يدفعه من الولاء لهذه المنظمة وتحسين من أدائه.

ونلاحظ كذلك العبارة S<sub>3</sub> أن أغلب الإجابات كانت محايدة بنسبة 41.7 % وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.86 ذلك من خلال أن الإدارة العليا لا توفر برامج كافية للموظفين من أجل توعيتهم وتعريفهم بجودة الأداء والمخرجات وجودة التعليم بالإضافة إلى أنه يوجد غياب تام للجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة ومراقبة العمل وفي حال غياب مفهوم الجودة داخل المؤسسة فهذا يساهم في عدم تطوير الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

ومن خلال الجدول نلاحظ العبارة S<sub>4</sub> أن أغلب إجابات الأفراد كانت بغير موافق بنسبة 43.3 % وبلغ المتوسط الحسابي 1.966 لأن الإدارة لا تخصص للموظفين مخصصات مالية والدعم المادي والمعنوي لهم مما يسمح لهم بالتخطيط والإبداع وإن وجدت هذه المخصصات المالية فإنها لا تقدم ولا تؤخر شيئا بالإضافة إلى أن القادة في المؤسسة لا يقومون بدعم خطط وابتكارات الموظفين وأخذها بعين الاعتبار كذلك نلاحظ من العبارة S<sub>5</sub> أن أغلب إجابات الأفراد كانت غير موافقة بنسبة 60 % وبلغ متوسطها الحسابي 2.06 ذلك من خلال أنها لا تقوم بتنظيم دورات تدريبية بشكل دوري ومنظم بالرغم من التطورات الهائلة والمتساوية في مجال المعلومات والاتصال خلال السنوات الأخيرة إلا أنها تتجاهل هذه التغيرات ولا تقوم بتوفير برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر إضافة إلى توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع من كفاءة موظفيها وفعالية المؤسسة باعتبار التدريب حاجة من حاجيات الموظف والوظيفة وهذا بالاستعانة بشهادة بعض الموظفين في المؤسسة لما أجرينا المقابلة حيث جزم بأن الإدارة العليا لا تقوم بتوفير برامج تدريبية وخدمات مند زمن طويل، وتشير العبارة S<sub>6</sub> في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات الموظفين كانت بغير موافق بنسبة 58.3 % وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.05 حيث أن الإدارة العليا لا تقوم بالاستعانة بخبرات ذات كفاءة ومهارة من أجل توليد أفكار جديدة متطورة تواكب التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصال وتشير العبارة S<sub>7</sub> في الجدول إلى أن الإدارة العليا لا تحرص على منح السلطة الكافية للموظفين من أجل تلبية حاجاتهم فكانت أغلب إجاباتهم بغير

موافق بنسبة قدرت بـ 46.7 % وبلغ متوسط حسابي 1.96 ذلك من خلال أن الإدارة لا تتيح الفرصة للموظفين من أجل التعبير عن رغباتهم ولا تقوم بفتح المجال لهم وأن القادة في العمل يتعاملون برسمية مع مرؤوسيههم بإضافة إلى غياب اتصال بين القادة والموظفين داخل المؤسسة، أما من خلال العبارة S<sub>8</sub> في الجدول أعلاه حول منح المؤسسة لحوافز مادية عند طرح الأفكار الجديدة الناجحة فكانت أغلب إجاباتهم بغير موافق بنسبة 80 %، حيث بلغ متوسط حساب هذه العبارة 1.93 وهذا راجع إلى أن الإدارة العليا لا تمنح مكافآت مادية كالأجور والعلاوات وغيرها بإضافة إلى أن القادة لا يقدمون تحفيزات وتقديم معنوي تدفع بمرؤوسيههم للإبداع وإنتاج أفكار جديدة هذا ما يؤدي بالموظفين بعدم الإنهاء والولاء للمؤسسة الذي ينتج عدة مشاكل في العمل وتحقيق جودة هذه المؤسسة، فالحوافز المادية هي التي تشبع رغبات الموظفين تلعب دورا كبيرا في تحفيزه نحو تحسين أدائه وخلق أفكار واستراتيجيات جديدة، وتشير العبارة S<sub>9</sub> في الجدول حول نظام الحوافز ويساعد على تشجيع الموظف على الإبداع فكانت أغلب الإجابات غير موافقة بنسبة قدرت بـ 60 % وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.90 حيث أن المؤسسة لا تخصص قسم معين من ميزانيتها من أجل تقديمها للموظفين المبدعين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في طرق العمل، كما أن هذه الحوافز يمكن أن تكون معنوية كذلك وتأتي عبارة عن تقديرات من طرف القادة لكن الموظفين أكدوا على غياب تام لهذا النوع من الحوافز في المؤسسة خاصة وأن مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات عمومية وليست اقتصادية، كما أن الحوافز قد لا تكون في الغالب مادية فهي يمكن أن تكون اعتراف بأهمية الموظف وأهمية الأفكار الإبداعية المطروحة وتقديرها أو منح الصلاحية للأفراد المبدعين في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق شعور الانتماء، كما نلاحظ من العبارة S<sub>10</sub> في الجدول أن أغلب الإجابات كانت بغير موافق بنسبة قدرت بـ 45 % ومتوسط حسابي قدر بـ 1.88 نستنتج بأن الجامعة لا تفي بالتزاماتها وتعهداتها لموظفيها في العديد من الأمور كتصليح البيئة في العمل وتوفير جو مناسب مما يساعد على خلق روح الإبداع لدى الموظفين وإحياء الميزة التنافسية بينهم أو في تقديم الخدمات الجامعية فالإدارة العليا لا تقوم بتطبيق مختلف التزاماتها اتجاه الموظفين أما العبارة S<sub>11</sub> في الجدول فتشير إلى أن أغلب الإجابات كانت غير موافقة بنسبة 43.3 % وبلغ متوسط حسابها 1.90 هذا يعني أن الإدارة العليا لا تقوم بفتح قنوات التواصل بين الموظفين والقادة والرؤساء حيث غالبا ما يكون الطابع السائد في المؤسسة الرسمية وقد يكون هذا بسبب اختلاف المستويات والطبقات في المنظمة التي تخلق تحيزا وتقييم الحواجز بين المستويات التنفيذية والإدارية مما يؤدي إلى اختزال فئة معينة للموظفين بالإضافة إلى أنه قد يكون فهم خاطئ لعملية الاتصال من طرف الإدارة العليا واعتقادهم

التقليدي بأن الاتصال ما هو إلا مجرد وسيلة لإعطاء الأوامر والتعليمات. ونلاحظ كذلك العبارة S<sub>12</sub> في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم محايدة بنسبة قدرت ب 40 % وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.81 أي أن أغلب الموظفين تحفظوا على إجاباتهم حول سرعة الإدارة العليا للاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة من الموظفين أي أن هناك تماطل من قبل الإدارة في استجابات على مختلف الخدمات المقدمة أي لا يوجد مرونة في أداء الأعمال ما يؤدي إلى نقص في جودة الخدمات المقدمة، ونلاحظ كذلك في الجدول أعلاه العبارة S<sub>13</sub> أن أغلب إجابات الموظفين كانت بغير موافق بنسبة قدرت ب 53.3 % ومتوسط حسابي قدر ب 1.73 حول توفير الجامعة لموارد مالية لازمة لتبني أفكار إبداعية أي أن الإدارة لا تأخذ بالأفكار الإبداعية بمحل الجد من خلال أنها لا تخصص من ميزانيتها قسم خاص من الموارد المالية من أجل دعم هذه الأفكار والعمل بها، أما العبارة S<sub>14</sub> في الجدول فكانت أغلب إجاباتها كذلك بغير موافق بنسبة 60 % ومتوسط حسابي قدر ب 2.06 والتي تتمحور حول دعم الإدارة للتفكير الإبداعي فنلاحظ من خلال الجدول أن الإدارة لا تقوم بأية جهود من أجل دعم الإبداع ومحاولة تطوير أفكار وابتكارات الموظفين وأخذها بعين الاعتبار والعمل بها كنوع من مشاركتهم في القرارات وتشجيعهم أكثر وأخذها بعين الاعتبار والعمل بها كنوع من مشاركتهم في القرارات وتشجيعهم أكثر على تحسين أدائهم وتوليدهم أفكار جديدة، ونلاحظ من الجدول أعلاه العبارة S<sub>15</sub> أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت بغير موافق بنسبة قدرت ب 50 % ومتوسط حسابي قدر ب 1.93 حيث أن من خلال إجاباتهم يتضح أن أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة يحتاج إلى توفير بيئة تنظيمية تعكس المحددات كالثقافة التنظيمية. الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات ونمط القيادة وأنه ينبغي على الإدارة بالقيام بدورات تكوين للموظفين والتدريب من أجل رفع من كفاءتهم وجعلها مناسبة ومتوافقة مع مناصبهم.

أما العبارة S<sub>16</sub> في الجدول أعلاه فكانت أغلب إجاباتهم بغير موافق بنسبة قدرت ب 50 % وبلغ متوسط حسابها 2.03 أي أن الجامعة لا تتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة أي أن الجامعة لا توفر جو ومناخ مناسب للعمل يساعد على الإبداع ومن خلال عبارات المحور الثالث نستنتج أن هناك ضعف للجودة في التعليم العالي ومفهوم الجودة داخل الجامعة لا يرتقى للمستوى المطلوب من وجهة نظر الموظفين.

الجدول رقم (44): لتأكيد العلاقة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الإبداع الإداري وتحسين

جودة التعليم العالي كما يلي:

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الثاني	0.609**	0.000
المحور الثالث		

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية قوية بين الإبداع الإداري وجودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.609، بمستوى دلالة تقدر ب 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية لأنها أكبر من 0.05 أو 5 %، وبناء على هذا فإن للإبداع الإداري علاقة قوية في تحسين جودة التعليم العالي من خلال أن المؤسسة عندما توفر للموظفين والعاملين جو ملائم في إبراز قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الوسائل والطرق اللازمة في أداء مهامهم مما يدفعهم إلى تبني أفكار وقدرات جديدة.

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

• نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

توجد علاقة طردية ضعيفة بين المرونة وجودة التعليم العالي، فمن خلالها تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الثاني من الاستمارة، ومن خلال تحليلها وتفسيرها واسقاطها على الفرضية الجزئية الأولى، ومن خلال الجداول 13 إلى 24 توصلنا إلى:

- نسبة 90 % من أفراد عينة البحث يوافقون على قدرتهم على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية.

- نسبة 91.7 % من أفراد العينة يوافقون على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.

- نسبة 78.3 % من المبحوثين يوافقون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل.

- نسبة 73.3 % من أفراد العينة يوافقون على التأقلم والتفاعل مع جميع المواقف التي تواجههم في عملهم.

- نسبة 81.7 % يوافقون على عدم تغيير موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته.

- نسبة 63.3 % من المبحوثين أقروا بإمكانية إحداث تغييرات في أساليب العمل خلال فترة الأزمات.

- نسبة 76.7 % من أفراد العينة يوافقون على استخدام آليات العمل استجابة للمنتجات في بيئة العمل.

- نسبة 71.7 % من المبحوثين يرون أن لهم القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة.
  - نسبة 81.7 % من أفراد العينة يوافقون على مدى مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل.
  - نسبة 81.7 % من أفراد العينة يوافقون على السعي للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل المشكلات.
  - نسبة 45 % من أفراد العينة لا يوافقون على عمل المؤسسة على تطبيق الدوام المرن.
  - نسبة 45 % من المبحوثين توضح عدم مناسبة القدر المتاح من اللامركزية في تقديم الخدمات الجامعية المقدمة.
- وفي ضوء النتائج تبين أن للمرونة علاقة طردية ضعيفة بجودة التعليم العالي، ويرجع ذلك إلى تأدية الموظفين مهامهم الإبداعي وتشجيع العاملين على تبني المنهج وتبني روح المبادرة الفردية التي تسهم في تطوير العمل بالمؤسسة، والعمل على ضرورة قيام إدارة المؤسسة برفع مستوى التنظيمية في الهيكل التنظيمي والذي يخلق أفكار وأساليب جديدة وطرق عديدة في انجاز العمل والاندماج فيه، هذا ما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم العالي ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة "توجد علاقة طردية ضعيفة بين المرونة وجودة التعليم العالي" قد تحققت.
- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:** والتي مفادها توجد علاقة طردية قوية بين التنبؤ وجودة التعليم العالي.
- 46.7 % من أفراد العينة لا يوافقون حول مدى قيام الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.
  - 35 % من المبحوثين محايدون حول تدعيم الإدارة العليا الأهداف التي تخدم الرؤية والرسالة.
  - نسبة 56.7 % غير موافقون على مشاركة الإدارات للموظفين في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعمها.
  - 38.3 % من أفراد عينة البحث يوافقون على قيام الموظفين باستدراك المشاكل قبل وقوعها.
  - نسبة 45 % من أفراد العينة محايدون حول عمل الإدارات على سماع الرأي والرأي الآخر من أجل التطوير.

من خلال النتائج التي سبق ذكرها نستنتج أن التنبؤ بمشكلات العمل يؤدي إلى تحسين جودة التعليم العالي ويرجع ذلك إلى امتلاك الموظفين داخل المنظمة القدرة على استدراك المشاكل والتنبؤ بها

قبل وقوعها والتحقق من احتمالية وجودها، فكلما أجهد الموظف نفسه في دراسة مشكلة زادت فرصة التوصل إلى أفكار جديدة ومبدعة، وقد أكدت هذه البيانات والنتائج صدق الفرضية الثانية التي مفادها أنه توجد علاقة بين التنبؤ بمشكلات العمل وتحسين جودة التعليم العالي والذي تم التعرف عليه من خلال إجابات المبحوثين في الفرضية الثانية ومن خلال تحليلنا للجداول من 26 إلى 30.

• نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة طردية متوسطة بين القدرات الفكرية وجودة التعليم العالي:

- نسبة 88.3 % من أفراد عينة البحث يوافقون على امتلاك وجهات نظر متعددة لإنجاز المهام.
  - 78.3 % من المبحوثين يوافقون على القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
  - نسبة 68.3 % من أفراد العينة يوافقون على القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
  - نسبة 61.7 % من المبحوثين يوافقون على مدى امتلاك الحجة القوية والقدرة على الإقناع.
  - 80 % من أفراد العينة يوافقون على القدرة على استيعاب أفكار الآخرين.
  - نسبة 65 % يوافقون حول مدى التعبير عن المقترحات حتى لو كانت مخالفة لرؤساء العمل.
  - 43.3 % من أفراد عينة البحث محايدون حول مدى التمتع بمهارة فائقة في النقاش.
  - 71.7 % من المبحوثين يوافقون حول امتلاك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول الموضوع.
  - نسبة 75 % من أفراد عينة البحث يوافقون حول الاهتمام بطرق جديدة للعمل.
  - نسبة 46.7 % من المبحوثين يوافقون على تقييم الأعمال بأسلوب متجدد بين الفترة والأخرى.
- من النتائج سابقة الذكر تبين أن للقدرات الفكرية علاقة طردية متوسطة بجودة التعليم العالي، أي أنه كلما كان هناك قدرات فكرية لدى الموظفين كلما كانت لديهم القدرة على الإبداع في العمل، والتطور المستمر وابتكار طرق جديدة لتحقيق أهداف ناجحة مما تؤدي إلى تحقيق جودة التعليم العالي، وهو ما يثبت لنا صحة الفرضية الثالثة "توجد علاقة طردية متوسطة بين القدرات الفكرية وجودة التعليم العالي".

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

لقد أدى صدق الفرضية العامة للدراسة التي مفادها أنه هناك علاقة بين الإبداع الإداري وجودة التعليم العالي، وهذا من خلال تحقق صدق الفرضيات الفرعية والدليل على ذلك ما توصلت إليه دراستنا الراهنة من خلال البيانات والشواهد الكمية، حيث اتضح لنا أن المرونة والتنبؤ والقدرات الفكرية والمشاركة في اتخاذ القرارات.... الخ، التي يتميز بها الموظفين الإداريين بحيث أن المؤسسة توفر للعاملين الجو المناسب لإبراز قدراتهم ومهاراتهم التي تساهم في التطوير والإبداع والابتكار مما تساهم في أداء مهامهم

وبالتالي تؤدي إلى تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ومن خلال ما سبق نستنتج أنه توجد علاقة طردية قوية بين الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي".

## 2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

من خلال تعرضنا في الفصل الأول إلى طرح الإشكالية البحثية وبناء على مراجعتنا لمختلف التصورات والآراء الفكرية التي عالجت موضوع الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي وسعينا إلى التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات السابقة، ومن هذا المنطلق نحاول مناقشة نتائج دراستنا في ضوء الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

**1. المنهج والعينة:** تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة وعلى عينة المسح الشامل واعتمدت دراسة خولة عبد الحميد محمد الطالباني 2005 نفس المنهج والأسلوب، وكذلك دراسة سوزان لي صلاحيات 2015 اعتمدت على المنهج الوصفي، أما دراسة ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى 2018 فقد اعتمدت على نفس المنهج لكن اختلفنا في العينة حيث اعتمدنا المسح الشامل في دراستنا ودراسة فوزي حرب أبو عودة ومحمد أبو ملوح سنة 2010 كذلك اعتمدت على نفس المنهج الوصفي، ودراسة سعيد بن علي العضاوي سنة 2012 اعتمدت كذلك على نفس المنهج الوصفي بالإضافة إلى دراسة وسام سليمان المعمر سنة 2014 اعتمدت على نفس المنهج الذي اعتمدناه ولكن اختلفنا في العينة حيث اعتمدوا على العينة العشوائية ودراسة أسماء عميرة سنة 2013 ودراسة بيليك (Bilich) كذلك تناولوا نفس المنهج الوصفي واختلفنا في العينة حيث اعتمدنا على المسح الشامل بينما هم اعتمدوا على العينة العشوائية وفي الأخير دراسة (Abbas Ardestani and yahiyai) اعتمدوا على المنهج الوصفي.

**2. أدوات جمع البيانات:** اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة وتشارك هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

## 3. النتائج:

إن النتائج التي توصلنا إليها تقترب من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بعض الأشياء لكن هناك اختلاف ملحوظ كذلك، ورغم أن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بعدة عوامل كطبيعة الدراسة، الإطار الزمني، الإجراءات المنهجية، ونطاق الدراسة إلا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.



فدراسة خولة عبد الحميد محمد الطالباني حاولت التعرف فيها على أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي وانطلاقاً من هذا الهدف توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف اهتمام المنظمة بجذب الأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها، كما تبين أنه هناك نقص للإبداع المنظمي والموارد المالية وضعف اهتمام الإدارة بالمبدعين وهذا لا يتفق مع ما توصلنا إليه في دراستنا حيث أننا وجدنا أغلب الإجابات المتعلقة بالمحور الثاني الإبداع الإداري كانت متوافقة وهناك علاقة مع أبعاد الإبداع الإداري وجودة التعليم العالي هذا ما يدل إلى أنه هناك إبداع في المؤسسة وأن هناك رأس مال فكري يساهم في إنتاج وتوليد أفكار جديدة للمؤسسة.

أما في ما يخص دراسة سوزان سير علي صلاحيات فهي أيضاً أظهرت نتائجها إلى أنه هناك طلاقة ومرونة بدرجة كبيرة الأمر الذي يختلف مع دراستنا الحالية حيث أظهرت النتائج أنه هناك علاقة طردية متوسطة لبعده المرونة، أما دراسة ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى كذلك تشير نتائجها إلى أنه هناك عدة معوقات للإبداع الإداري التي تواجه إدارة التعليم الأولى من التعليم الأساسي من بينها قلة الحوافز للمبدعين، مقاومة الإبداع، سوء المناخ التنظيمي هذا الذي يختلف مع دراستنا الحالية حيث كشفت النتائج أنه هناك إبداع داخل المؤسسة والجو السائد يساعد الموظفين على الإبداع.

أما الدراسات المتعلقة بالجودة فكانت دراسة فوزي حرب أبو عودة ومحمد أبو ملح فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي من بينها أن إدارة الجامعة تعمل على تطبيق نظام الجودة في مختلف كلياتها هذا الأمر الذي يختلف مع دراستنا الحالية حيث كان مؤشر الجودة ضعيف لدى المؤسسة التي قمنا بالدراسة الميدانية فيها وأن أغلب إجابات المبحوثين كانت بغير موافق ومحايد أي أن مؤسستنا لا تقوم بتريسيخ ثقافة الجودة لدى الموظفين، في حين دراسة سعيد بن علي العضاضي فهي تتفق مع دراستنا في النتائج حيث توصلت إلى أن هناك ضعف في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، أما دراسة أسماء عميرة ودراسة وسام سليمان المعمر فهي الأخرى تختلف عن دراستنا في النتائج المتوصل إليها حيث توصلوا إلى أنه هناك جودة في الجامعات بالإضافة إلى أن الأفراد على وعي بهذا المفهوم هذا الأمر الذي يختلف مع دراستنا الحالية، أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فهناك دراسة بيليك التي تتحدث عن الإبداع حيث أنها تختلف مع دراستنا في النتائج وذلك من خلال أننا وجدنا أن هناك إبداع إداري داخل المؤسسة في حين الدراسة الأجنبية الأخرى المتعلقة بالجودة بالدراسة ( Abbas Ardestaniand Yahiyai ) فتوصلنا إلى أنه هناك جودة داخل المؤسسة هذا الأمر الذي يختلف مع دراستنا الحالية.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

من خلال العرض السابق للإطار النظري ونتائج التحليل الإحصائي لمجال الدراسة، يمكن تلخيص أهم النتائج كالتالي:

- يتلخص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتطويرها حسب قدرات الأفراد والجماعات.

- من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة توفر مجال ومناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طرق العمل، وذلك من شأنه أن يزيد من قدرات ومؤهلات الموظفين والاستفادة من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها كفاءتهم في تحقيق أداء متميز.

- يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع الإداري داخل المؤسسة الأمر الذي ينتج عنه تحقيق جودة التعليم العالي.

- هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم أفراد العينة وهذا يؤدي إلى رفع درجة الرضا الوظيفي ومنه تحقيق جودة التعليم العالي في المؤسسات.

- يستخدم موظف المؤسسة المبحوثة خبراتهم في حل المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل وهذا يعني أنهم يعملون كفريق عمل واحد.

- اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتهم مما أوجد الشعور بثقة الموظف في نفسه وأنه أهل لهذه الثقة مما أوجد لديه الاستعداد بأنه يكون في مستوى هذه الثقة من بدل جهد واجتهاد.

- يؤدي الإبداع الإداري إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات وإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات بطريقة إبداعية.

رابعا: الاقتراحات

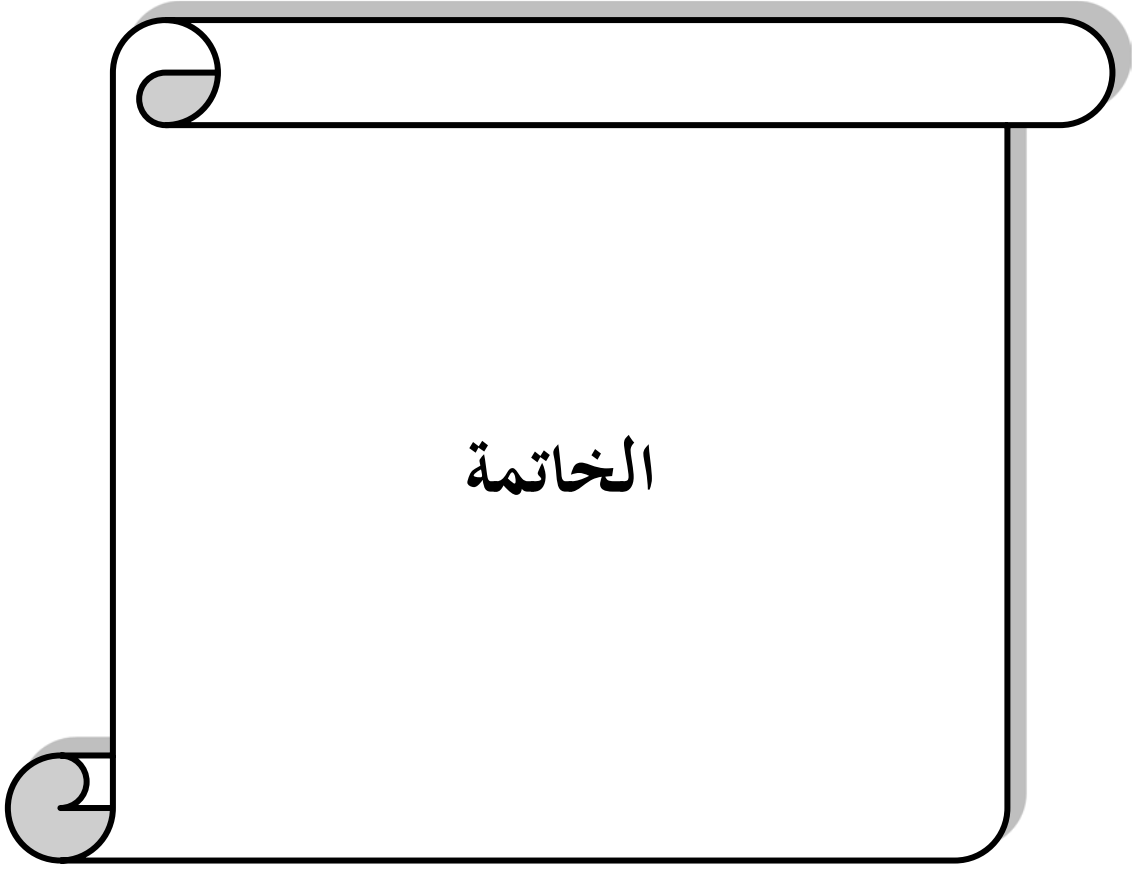
بعد المعالجة النظرية والميدانية للموضوع، وفي ضوء ما توصلنا إليه من نتائج تتعلق بفروض وأهداف الدراسة، سوف نحاول صياغة جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تفيد في معالجة المشكلة التي طرحتها الدراسة، والمتمثلة في العلاقة بين الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي كما يلي:

- اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل المؤسسة ميدان الدراسة وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (الإبداع الإداري، جودة التعليم العالي).

- تشجيع الموظفين (العاملين) من قبل المرؤوسين على الإبداع والتفكير الإبداعي فضلا عن تبني الأفكار المبدعة.
- العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلبا وإيجابا للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة للمؤسسة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فيها ويقع ذلك على عاتق الموظفين والعاملين على حد سواء.
- فتح المجال أمام القطاع الخاص من أجل دعم ومساندة أنشطة البحث العلمي، خاصة التطبيقية منها.
- ضرورة هيكلة خلية الجودة على مستوى كل الكليات وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.
- ضرورة تبني الإبداع الإداري كمدخل لتطبيق وتحسين جودة خدمات التعليم العالي.
- خلق جو يشجع على الإبداع والابتكار في مجال المعرفة، وتأسيس بيئة تقوم على إدارتها.
- يجب على المرؤوسين الحرص على التشجيع المستمر للعمال، ومشاركتهم في بعض القضايا التي تخص عملهم والسماح لهم بإبداء رأيهم كأسلوب يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة، إضافة إلى تكريس مبدأ العدالة بين الموظفين نظرا لتأثير ذلك على دافعيتهم للعمل.

خلاصة

يعد هذا الفصل بمثابة النتيجة النهائية لمجهوداتنا طوال هذا العمل إذ تمكنا في الأخير من الخروج بمجموعة من النتائج، مكنتنا من قياس عملنا واستنتاج بعض الملاحظات المهمة حول العمل الميداني والتي زودتنا بقدرة كبيرة على التحليل والاستخلاص، بما تمكن هذه النتائج على أن تكون منطلقا جديدا لدراسات قادمة أكثر عمقا وتخصصا.



تطرقنا في هذه الدراسة إلى موضوع الإبداع الإداري وجودة التعليم العالي نظرا لأهميته البالغة في تحقيق التنمية الادارية خاصة في ظل المتغيرات والتطورات الكثيرة والسريعة، التي تستدعي التميز والتنافس في عصرنا الحالي من هذا المنطلق فقد تعرضنا في فصول دراستنا إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الإبداع الإداري وجودة التعليم العالي، ذلك أن من خلال الجانب النظري تعرفنا على الإبداع الإداري، فالاهتمام به في المؤسسات يتطلب الحرص على القدرات الابداعية لقيادتها وكافة مدخلاتها البشرية، الأمر الذي يجعل فعاليته تتحدد انطلاقا من التفكير الابداعي والقدرات على الفهم الصحيح لظروف العمل، وذلك بالتغيير والتجديد أو التكيف مع البيئة المحيطة، فإذا كانت الجودة الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على الجودة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد منتج جديد من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة الجودة الشاملة التي من خلالها تسام ادارة الجودة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهنا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع الإداري للمؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

---

### قائمة المراجع

أولاً: قائمة المصادر

1- القرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

2- المعاجم والمجلات والدوريات والموسوعات

3- الرسائل العلمية

ثالثاً: المراجع باللغة الاجنبية

رابعاً: المواقع الإلكترونية



### أولاً: قائمة المصادر

- 1- القرآن الكريم: سورة البقرة.
- 2- القرآن الكريم سورة الأنعام.
- 3- القرآن الكريم سورة الاحقاف

### ثانياً: المراجع باللغة العربية:

#### 1- الكتب

1. أحمد مصطفى، معايير تقييم جودة التعليم لدى المدرسين، دار البيادق، الأردن، 1997.
2. أسامة محمد خبيري، ادارة الإبداع والابتكارات، دار الراهة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
3. أسامة محمد خبيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
4. أشرف السعيد محمد أحمد، الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007.
5. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
6. جرار أماني غازي، ابداع التفكير (بين البعد التربوي والفكر الخلاق)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
8. جوبتا برفاين، الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين، (ترجمة) المغربي أحمد، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ، 2008.
9. حريم حسين، الملوك، التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
10. خير الله يونس التركاوي، ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. خبيري أسامة محمد، ادارة الابداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان،

2012

12. رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. رجا قدار طاهر، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الحصاد، دمشق، 1998.
14. الرحالة عبد الرزاق سالم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012.
15. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الاردن، 2008.
16. رشدي عثمان فريد، الريادة والعمل التطوعي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
17. رعد حسين الصرف، نظريات الإدارة والاعمال- دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004.
18. رفقته عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.
19. سامي محمد، هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
20. سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. سوسن شاكر مجيد الجودة، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
22. الصرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.
23. صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
24. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.

25. عبد الستار محمد علي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. عبد الواحد حميد الكبيسي وآخرون، أخلاقيات ومتطلبات التأهيل التربوي للأستاذ الجامعي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
27. عبيدات دوقان، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، اشراقات للنشر والتوزيع، 2003.
28. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مدبولي، 1999.
29. علي عبد الرحيم صالح، ديمقراطية التعليم واشكالية التسلط والازمات في المؤسسات الجامعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
30. علي ناصر شتوي آل زهرا السلاطين، تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
31. عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ، 2009.
32. فاطمة محمود الزيات، علم النفس الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
33. كماش يوسف لازم، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2016.
34. ماجد عبد المهدي، ادارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
35. ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 201.
36. مأمون ديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
37. محسن علي عقبة، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
38. محمد الطائي وآخرون، ضمان الجودة وأثره على أداء كليات الاقتصاد والعلوم الادارية، ج1، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
39. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي ( القواعد والمراحل التطبيقية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 1999.

40. محمد عرض الترتوري، أغادير فرحات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
41. محمود المنعم الكناني، سيكولوجية الإبداع وأسس تنميته، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
42. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
43. مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
44. مندر الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2009.
45. مهدي صالح مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2012.
46. ناديا هاييل السرور، مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان، 2004.
47. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2007.
48. هيجان عبد الرحمان، معوقات في الإبداع في المؤسسات السعودية، الرياض، معهد الادارة العامة، 2005.
49. يوسف تمار، تحليل محتوى الباحثين والطلبة الجامعيين، طاكسيج للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
50. يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
51. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- المعاجم والمجلات والدوريات والموسوعات:
52. النفيعي ضيف الله عبد الله ، الابداع من أجل التطوير الاداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 2005.
53. جان لابلانش وبوتاليس، تر: مصطفى حجازي، معجم مصطلحات التحليل النفسي ، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1987.
54. حمادي العلوي، قاموس الدراسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الكنوز الأدبية، لبنان، 1997.

55. درويش مروان جمعة، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع الاداري لدى فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني الكلية الاقتصادية والعلوم الادارية (26-27 أبريل)، فلسطين، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006.
56. دهيمي شهرزاد، سبيل تخطي معوقات ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، جامعة الجزائر، العدد 11، سبتمبر 2017.
57. راضية بوزيان، متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها - مقارنة سوسيولوجية-، مجلة التواصل في العلوم الانسانية الاجتماعية، جامعة الطارف، العدد 32، ديسمبر 2012.
58. سعيد بن علي العضاوي، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية، مجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد 5، العدد 09، 2012.
59. فوز حربي أبو عودة، محمد أبو ملح، مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، المؤتمر التربوي حول التربية بالجامعة الإسلامية في فلسطين، وتغيرات العصر، خلال فترة 23-24 نوفمبر، 2010.
60. لطفي دنبري، مفاتيح ادارة جماعة العمل التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهدي، أم لبواقي، 2010، العدد 10.
61. الموسوعة العربية العالمية، الأجزاء 9، 8، 7، الطبعة الثانية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1999.
62. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 33، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البتراء، عمان، 2012.
63. نصر الدين بن، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة العفرون، الجزائر، 2010.
- 3- الرسائل العلمية:
64. أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي - دراسة الحالة - جامعة جيجل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.

65. تراند فاطمة الزهراء، أثر التمكين على التحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنفة baticim وحدة أم البواقي، مذكرة ماستر، الجزائر، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2018.
66. الجعبري عنان، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل مذكرة ماجستير، جامعة خليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم ادارة الأعمال، فلسطين، 2009.
67. جيلالي سليمة، واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2008.
68. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية، 1424.
69. خولة عبد الحميد محمد الطالباني ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة بابل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2005.
70. خير عبد الرحمان، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة القوات الدولية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
71. رمضان عموم، علاقة الأنماط القيادة بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لابلاك وموتون ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
72. الزهراني، محمد بن راشد عبد الكليم، تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه في علم النفس ، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
73. سوزان سمير علي صلاحيات، واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.

74. العبيد حماني، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.
75. الغافري صالح بن عبيد، درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة، عمان، كما يتصورها مدير والمدارس، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك1، 2004.
76. لحسن فاطمة، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أدرار نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار، 2015-2016.
77. محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة بأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان معالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة، الرياض، رسالة ، ماجستير (الرياض نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا).
78. ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى، تصور مقترح لتطوير إدارة ممارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإبداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الادارة التربوية وسياسات التعليم – كلية التربية- جامعة الفيوم، 2018.
79. وسام سليمان المعمر، علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

### ثالثاً: المراجع باللغة الأجنبية

80. Ardestani, A, R amirzadeh, Y. the impact of total onality management practices on innovation perflormance and organizational performance indian journal of fundamental and Applied life sciences, 4(4),2014.
81. Bernard, show. Creative manager, received from,2003.
82. Bilich Feraccio, Management of creativity and Innovation the R P D management conference,7-9 feb,willington, Newzeland,2001.
83. Cloquhoun,N. painting Acreative Approach, Newyork: dover publication Ime, 1996.
84. Read H.A conise history of modern painting London, hwdson, methrren, 1980.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

85. بوهزه محمد ومرزوق رفيق، القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع ، اطع عليه بتاريخ:

<http://dspace.Univ.bouira.dz> 2022/05/18

86. [http:// www.univ-skikda.dz/colloque\\_2010 /index.php ? option: Com content& view:article & id:24](http://www.univ-skikda.dz/colloque_2010/index.php?option:Content&view:article&id:24) 15:17 date:13-4-2022.



الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل - تاسوست -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم إجتماع

استمارة بحث بعنوان:

## الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع

تخصص تنظيم وعمل

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الموظف/أختي الموظفة

يشرفني ان أضع بين أيديكم هذه الإستمارة والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي لدى العاملين.

نرجو منكم قراءة جميع الأسئلة بتأني وتمعن، ثم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، علما انه لا يوجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل نطلب منكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لموقفكم الشخصي، كما تتعهد الباحثان بالسرية التامة لكافة المعلومات المتحصل عليها وانها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير نشكركم على مساعدتنا في إثراء هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذ:

الربيع كواهي

إعداد الطالبتين:

- أسماء جغري

- حورية جعوي

السنة الجامعية: 2022/2021

## المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1-الجنس:

ذكر  أنثى

### 2-السن:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة   
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

### 3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

### 4- المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط أو أساسي  ثانوي  جامعي

### 5- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20 سنة   
أكثر من 20 سنة

### 6- طبيعة العمل

إداري  تنفيذي

## المحور الثاني: الإبداع الإداري

### البعد الأول: المرونة

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
01	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية			
02	لدي المهارات التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم			
03	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل			
04	أستطيع التأقلم والتفاعل مع جميع المواقف التي تواجهني في عملي			
05	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته			
06	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل خلال فترة الأزمات			
07	أنوع في استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل			
08	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة			
09	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل			
10	أسعى للحصول على الأفكار والاقترحات التي تسهم في حل مشكلات العمل			
11	تعمل المؤسسة على تطبيق الدوام المرن			
12	يتاح قدر مناسب من اللامركزية في تقديم الخدمات الجامعية المقدمة			

### البعد الثاني: التنبؤ

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
13	تقوم الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها			
14	تدعم الإدارة العليا الأهداف التي تخدم الرؤية والرسالة			
15	تشارك الإدارات الموظفين في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعمها			
16	يقوم الموظفون باستدراك المشاكل قبل وقوعها			
17	تعمل الإدارات على سماع الرأي والرأي الآخر من أجل التطوير			

### البعد الثالث: القدرات الفكرية

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
18	أمتلك وجهات نظر متعددة لإنجاز المهام			
19	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل			
20	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة			
21	أمتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع			
22	لدي القدرة على استيعاب أفكار الآخرين			
23	أستطيع التعبير عن مقترحاتي حتى لو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل			
24	أتمتع بمهارة فائقة في النقاش			
25	أمتلك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول الموضوع			
26	أهتم بطرح طرق جديدة للعمل			
27	يتم تقديم الأعمال بأسلوب متجدد بين الفترة والأخرى			

## المحور الثالث: جودة التعليم العالي

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
01	تعلم الإدارة على ترسيخ ثقافة الجودة لدى الموظفين			
02	تحرص الإدارة العليا على تحقيق الأداء الذي يلبي المعايير المطلوبة في العمل			
03	تتبنى الإدارة العليا مفهوم الجودة في مؤسستكم كآلية لتحسين الأداء			
04	تلتزم الإدارة العليا بدعم الخطط والبرامج في كافة المستويات			
05	تطبق مؤسستكم برامج تدريبية بشكل دوري			
06	تستعين مؤسستكم بفرق العمل ذات الكفاءة العالية لتوليد أفكار جديدة			
07	تحرص الإدارة العليا على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات الموظف			
08	تمنح مؤسستكم للموظفين حوافز مادية عند طرحهم لأفكار جديدة ناجحة			
09	نظام الحوافر بمؤسستكم جيد ويساعد على تشجيع الموظف على الإبداع			
10	تحرص الجامعة على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها اتجاه الموظفين			
11	يتم فتح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والموظفين			
12	سرعة الإدارة العليا في الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة من طرف الموظفين			
13	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لتبني أفكار إبداعية			
14	تدعم الإدارة العليا التفكير الإبداعي للموظفين			
15	تتوافق كفاءة الموظفين بالجامعة مع وظائفهم			
16	تتلاءم المرافق الموجودة في الجامعة مع طبيعة الخدمات المقدمة			

2- دليل المقابلة:

إسم المؤسسة.....

المهنة.....

تنفيذي

إداري

1- هل تقوم الادارة بتشجيع المقترحات المقدمة من طرف الموظفين؟

.....  
.....  
.....

2- هل تخصص الادارة مكافئة مادية للموظفين أصحاب الأفكار الإبداعية؟

.....  
.....  
.....

3- ما هي المشكلات الخاصة بالابتكار ضمن الجودة الشاملة والمؤشرة على إدارة الابتكار والابداع

في المنظمات؟

.....  
.....  
.....





## المخلص

تناولت الدراسة الحالية موضوعا بعنوان "الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي" حيث تم التطرق لهذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين إلا أن دراساتهم تناولت جوانب محددة من الموضوع وهذا ما دفعنا لإعادة طرح هذا الموضوع وتدارك النقائص التي لم يتم التطرق لها من قبل، إذ يلعب الإبداع الإداري دورا كبيرا في تنمية وتطوير المؤسسات وكذا تحسين جودة التعليم العالي، وهذا ما تطرقنا إليه من خلال معرفة وضبط علاقة الإبداع الإداري بتحسين الجودة الشاملة في الجامعة إضافة إلى أننا قمنا بشرح بعض المفاهيم المهمة في هذا الموضوع كالإبداع الإداري وجودة التعليم العالي وبعض المفاهيم الأخرى المتعلقة بالموضوع وهذا من خلال 3 فصول نظرية أولها الإطار النظري للدراسة تطرقنا من خلاله إلى اشكالية الدراسة التي تناولنا فيها الإبداع الإداري كمتغير مستقل ثم تحدثنا عن الجودة في التعليم العالي وأهم متطلباتها لنقوم بطرح مجموعة من الأسئلة للإجابة عنها بمجموعة فرضيات فكانت كالتالي:

- توجد علاقة بين المرونة في طرق العمل وتحسين جودة التعليم العالي.
- توجد علاقة بين التنبؤ بمشكلات العمل وتحسين جودة التعليم العالي.
- توجد علاقة بين القدرات الفكرية لحل نزاعات العمل وتحسين جودة التعليم العالي.

بالإضافة إلى أننا وضعنا مجموعة من الأهداف المسطرة التي تتلاءم مع الفرضيات المطروحة محاولين تحقيقها خلال دراستنا هذه، ثم يليها فصلين مخصصين لمتغيري الدراسة اللذان يضمن أهم النظريات المفسرة للموضوع وفي الأخير قمنا بالجمع بين المتغيرين في الفصل الثالث.

ومن أجل اختبار ما توصلنا إليه من الجانب النظري قمنا بتخصيص فصلين للجانب الميداني للدراسة إذ قمنا بإجراء دراستنا في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى-قطب تاسوست- فأجرينا مسح شامل على موظفي الكلية فكانت العينة التي تحصلنا عليها " 60" موظف، إضافة إلى قيامنا بجمع المعلومات باعتماد على الاستمارة كأداة أساسية مدعيتها بمقابلة شخصية مع بعض الموظفين ، معتمدين على الملاحظة أثناء تواجدهم بالجامعة، حيث اعتمدنا في انجاز البحث على المنهج الوصفي إضافة إلى استخدامنا لنظام spss الإحصائي الذي يزيد من مصداقية النتائج في تحليل ما جمعناه من بيانات، وأهم ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة هو التأكد من وجود علاقة بين الإبداع الإداري وتحسين جودة التعليم العالي وبالتالي فإنه من الضروري توفير بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جيد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية بالمشكلات من أجل تحسين جودة المؤسسة وتنميتها وتطويرها وبالتالي تحسين الجودة الشاملة في التعليم العالي، وفي الأخير ختمت هذه الدراسة بمجموعة من الاقتراحات التي نراها مهمة لمعالجة الظاهرة، واستكمال أوجه الموضوع المتطرق إليه.

## **Abstract**

This study is entitled by “Administrative Creativity and Improvement of the Quality of Higher Education”. This theme was addressed by many researchers, but their studies dealing with the specific aspects of the latter. This is why we have encouraged reintroducing this theme to address gaps that were not discussed before, administrative creativity plays a major role in the development of institutions including improving the quality of higher education. This is what we took into account by knowing and organizing the relationship of administrative creativity in relation to the improvement of overall quality at the university through the theoretical chapters. The first chapter represents the theoretical framework of the study, in which we discussed the problem of the study that dealt with administrative creativity as an independent variable. We also talked about quality in higher education and its most important requirements.

- There is a relationship between the flexibility of the work methods and the improvement of the quality of higher education.
- There is a relationship between the forecast of labour problems with the improvement of the quality of higher education.
- There is a relationship between intellectual capacities to solve labour trends, including improving higher education. In addition, our study was intended to have a set of objectives corresponding to the advanced assumptions by trying to reach them through this study, so two chapters devoted to the study variables which include the most important theories of the theme explanation, we have combined the two. Variables through the third chapter. To test our theoretical aspect results, we spent two chapters on the field of the study, this study was conducted at the level of the Faculty of Humanities and Social Sciences of Muhammad Al-Siddiq Bin Yahya Pole Tassout. It has been based on the form as a basic tool, supported by personal maintenance with some employees, so we conducted a comprehensive investigation into faculty employees, with a sample of the “60 employees, as well as the collection of information based on the form. A basic tool focuses on personal maintenance with some employees. There is also the observation while we were at the university. We relied on completing research on the descriptive approach using the SPSS statistical system. The latter increases the credibility of the results in the analysis of the data obtained. The most important through this study to confirm the existence of the relationship between administrative creativity and the improvement of the quality of higher education, it is a good work characterized by the fluidity, flexibility, originality and sensitivity to the quality improvement, of the establishment. Growth, development, and also improving the overall quality of education finally, this study ended with a set of significant suggestions over our views to address the phenomenon and supplement its aspects of the theme.