

## الفصل الاول

### منهجية البحث والدراسات السابقة

#### المبحث الاول : منهجية البحث

##### مقدمة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم فلسفتها على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن ،  
وتواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات صناعية أو خدمية ، ودعت هذه التحديات التي ظهرت مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى الي تحقيق هدف والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع متطلباتها المنظمات من التحديات ، وتبنيهاه  
بإدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل ،  
ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبنيها من أجل تحقيق الأداء الأفضل .

كذلك يعتبر الإبداع هدف النشاطات المتميزة لأغلب المنظمات التي تعمل على نشر الجودة، فهذه المنظمات تعمل على تبني أساليب متميزة لتحريك وتحفيز قدرات مواردها البشرية الإبداعية، إن العالم الذي نعيشه اليوم هو عالم المنافسة الحادة في كافة المجالات، عالم يتميز فيه القوي على الضعيف، حيث دخلت المعرفة والإبداع كافة المجالات، فهي تستخدم لأغراض التعليم والاتصالات والتجارة وتبادل المعلومات، وتطوير المهارات، ولأن قيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية أي الموارد البشرية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة الأفكار المكتنزة في عقول هذه الموارد وصولاً إلى الابتكار والإبداع الذي تنتشه المنظمات والمؤسسات .

لذا نلاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على

المبدعين وأصحاب العقول المنتجة، وأصبحت قوة الدولة تعتمد على مدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة، ولعل ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور مفهوم الجودة وكيفية إدارة الجودة وان من يَحْسُن

توظيفها وتطويرها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات، وعليه تم موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمراً في غاية الأهمية، مما أدت الأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري في الاقتصاد المعرفي إلى صراع عالمي حول الموهوبين.

أما على المستوى المؤسسي فإن الجودة بفعل التغيرات العميقة أصبحت أكثر أهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها القدرة الجوهرية الأكثر أهمية ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يمثل الدلالة لاستراتيجية إدارة الجودة.

### مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة البحث في ندرة تطبيق مفهومي إدارة الجودة الشاملة والابداع الإداري في البلدان النامية إذ أن إدارات المؤسسات الانتاجية فيها فيها تهمل لعلاقتين إدارة الجودة الشاملة من جهة و بين عامليا الانتاج والابداع من جهة اخرى ، الامر الذي يجعلها غير قادرة على استثمار الإبداع استثماراً فعالاً في تطوير الانتاج ، لذلك تركزت مشكلة البحث في الاجابة علي السؤال الرئيسي التالي:

الى اي مدى تؤثر إدارة الجودة الشاملة علي الإبداع الإداري ؟ وكذلك نشق من هذا التساؤل عدة تساؤلات نذكرها :

1. الى اي مدى يؤثر توجه القيادة العليا بالبنوك التجارية علي الإبداع الإداري؟.
2. ماهي علاقة تحفيز تمكين العاملين لوظائفهم بالإبداع الإداري ؟.
3. ماهو دور تدريب وتأهيل العاملين في تحقيق الإبداع الإداري ؟.
4. ماهو دور الإتصال والحوار علي الإبداع الإداري ؟.

### أهمية الدراسة :

تنبه أهمية الدراسة في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الإداري للوصول للتميز في البنوك التجارية الاجنبية الخاصة في السودان ، وايضا مساعدة الإدارات والعاملين للمشاركة و

الإطلاع علنتائج هذا الدراسة التي ستساعد هم في التعرف على نقاط القوة والضعف ومواطن التحسين التي تساهم في تحقيق الابداع الاداري ، وايضا تتضح اهميتها من اننا نحاول تقييم الابداع الاداري بصفة خاصة وازافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة بصفة عامة.

### أهداف الدراسة :

يمكن توضيح اهداف الدراسة في اربعة نقاط موضحة كما يلي :

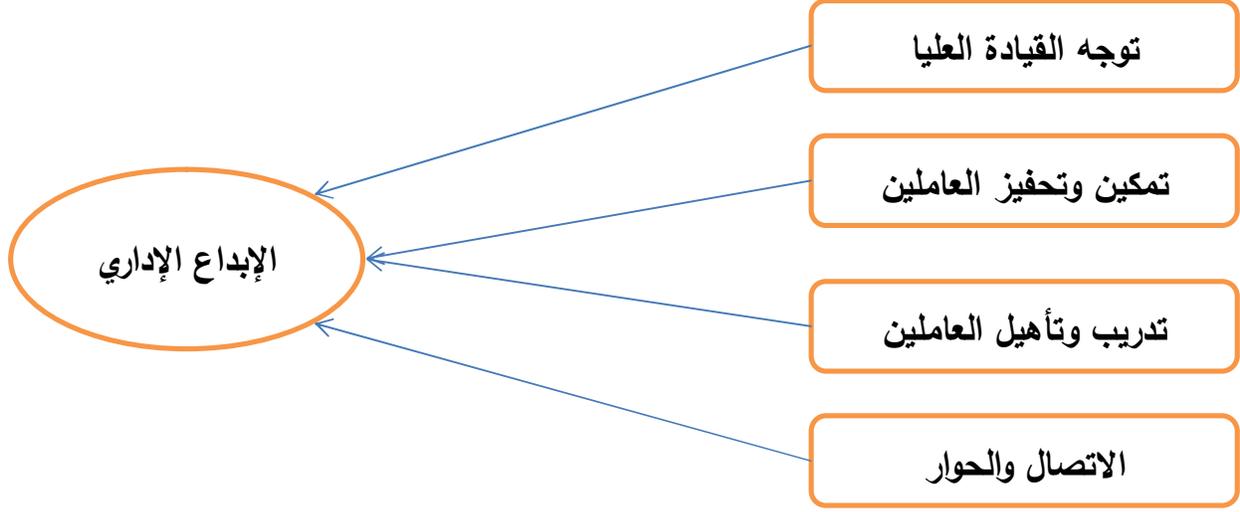
1. استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري.
2. توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري.
3. التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في الإبداع الإداري.
4. التعرف على كيفية استخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإبداع الإداري.

### انموذج الدراسة :

يتكون أنموذج البحث لافتراضين متغيرين الأول أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتتكون من ( توجه القيادة العليا ، وتمكين وتحفيز العاملين ، وتدريب وتأهيل العاملين والاتصال والحوار) والثاني الإبداع الاداري بجميع مكوناته.

ويمكن توضيح هذا الانموذج كما يلي :

## شكل (1-1) إنموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث، 2017م

### فرضيات الدراسة :

في ضوء هدف البحث وأنموذجها لافتراضية يمكن صياغة فرضية رئيسية وهي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الإبداع الإداري.

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجه القيادة والإبداع الإداري.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين وتحفيز العاملين وبين الإبداع الإداري.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتأهيل العاملين وبين الإبداع الإداري.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والحوار وبين الإبداع الإداري.

### منهجية الدراسة :

أستخدم الباحث المنهج التاريخي لمتابعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة توصياغة الفرضيات، والمنهج الاستقرائي

المعتمد علنا المصادر الميدانية لاختبار الفرضيات والمنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج لإحصائيلعلومالاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## مصادر البحث :

يعتمد البحث على المصادر الأولية والثانوية الآتية :

الأولية : الإستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات .

الثانوية : المراجعو البحوثوالمجلاتوالدوريات ، والدراساتالسابقةالتي تفيدالبحثون نتائج الاستبيان .

## حدود البحث :

الحدودالمكانية : جمهورية السودان ، البنوك التجارية الاجنية في ولاية الخرطوم .

الحدودالبشرية:موظفو البنوك التجارية الاجنبية في ولاية الخرطوم .

الحدود الزمانية : يوليو 2017 حتي 2018 .

## هيكل الدراسة :

تحتوي هذا الدراسة علي خمسة أقصو، الفصل الأول ليتناول الإطار العام للدراسة ويتكون من مبحثين المبحث الأول ليتناول منهجية البحثوالمبحثالثانييتناولالدراساتالسابقة،الفصل يتناول المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة الثاني ويتكون من ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويتناول المبحث الثاني أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمبحث الثالث يتحدث عن أبعاد ومبادئ إدارة الجودة ، اما الفصل الثالث يتناول لإبداع الإداري ويتكون كذلك من ثلاثة مباحث ،المبحث الأول يتناول مفهوم الإبداع الإداري والمبحث الثاني يتناول أهمية الإبداع الإداري اما المبحث الثالث فيتناول خصائص ومكونات الإبداع الإداري ،اما الفصلالرابع فيتكون من مبحثين المبحث الأولوالدراسةالميدانيةوالمبحث الثاني يتناول الإطار المنهجي ، اما الفصل الخامس يتناول عرض وتحليل البيانات و يناقش النتائج والتوصيات .

## المبحث الثاني :الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة :

حظ موضوع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يزال، بإهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين والمختصين في مجال علم الإدارة الحديثة بإعتباره يمثل توجهها عالميا يسيطر على فكر وتصرفات افراد الإدارة علي اختلاف مستوياتها وذلك لما له من دور هام في تحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في الأداء . و انطلاقا من هذا الواقع فقد قمت بمسح شامل للدوريات العلمية بحثا عن دراسات علمية نظرية او ميدانية ذات علاقة بموضوع هذه الدراسة وفيما يلي عددا من الدراسات العربية والاجنبية ذات علاقة بالدراسة ومنها :

### 1. أحمد موسى اسماعيل ، 2007.

هدفت الدراسة علم معرفة أثر تطبيق منهج الجودة الشاملة على أداء المنظمات قيقطا على الأعمال في السودان، وخرجت الدراسة بنتائج قيمة أهمها، وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مفهوم الجودة إدارة الشاملة وتفعيل لوظائف الإدارة، و هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية، وهناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العميل، وهناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأنماط القيادة وإدارة التغيير .

### 2. محمد احمد الطراونة ، 2002

أجري دراسة بهدف الوقوف علي واقع الجودة الشاملة وأثرها في الاداء المؤسسي للمصارف في الاردن وكذلك أثر الثقافة التنظيمية . وقد توصلت الدراسة الي ان المصارف تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسب متفاوتة وكما تبين وجود علاقات معنوية بين التزام المصارف في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة او مفردة ) والأداء المؤسسي (مقاسا بكل من الربحية والإنتاجية و كفاءة التشغيل ) كما أظهرت الدراسة بأن كل عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثير مختلفة علي الأداء المؤسسي .

### 3. منال طه بركات ، 2007.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي واقع تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، كما تهدف الي توضيح أثر الثقافة التنظيمية علي ابعاد ادارة الجودة الشاملة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما واستخدمت اسلوب الحصر الشامل .

وخلصت الدراسة الي ان هنالك تبني واضح لدي البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة ، وقد طبقت هذه الابعاد بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة ، كما لخصت الدراسة الي انه لا توجد فروق في اراء افراد العينة حول واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزي ( للمسمي الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والجنس ).

كما خرجت بعدة توصيات اهمها تعزيز الاهتمام بالتركيز علي العميل واهمية البعد عن روتين الاجراءات الادارية في سبيل خدمة العملاء وزيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين والعمل علي اخذ اراء العاملين قبل تغيير طرق العمل كنوع من اشراكهم في العملية الادارية .

#### 4. نادية صديق عبد الله ، 2017

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار (زين)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة في (لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بالشركة وذلك بعدم وجود محاضرات وورش عمل للإدارة، وعدم الشفافية في وضع الميزانيات لتدريب وتطوير أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافه الجودة الشاملة ومبائها بين العاملين .ودعم ومساندة الإدارة العليا من خلال اهتماما بإدارة الجودة الشاملة وموجهاتها وربط قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز .

## 5. مازن عبد العزيز عبد الحميد ، 2004.

بحثها الدراسة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة وبالرغم من أن هذه الدراسة طبقت في عدد من المستشفيات الصحية الخاصة (القطاع الخدمي الخاص)، إلا أنها أظهرت أن أساليب تطوير الجودة الشاملة والموارد البشرية لا تختلف سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها وجود علاقة ما بين عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية التالية: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، والإستقطاب بالإختيار، التوجيه والإرشاد، وتقوية الأداء، والتدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، والحفز والإتصال، وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية والمستشفيات.

## 6. علاء الدين صباح الخير يوسف ، 2017.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة التامين الاسلاميه , ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم إستبيان مكون من (9) محاور , لجمع المعلومات الاولية من وحدة التحليل المكونة من (49) فقرة وبناءً على ذلك حلت البيانات التي جمعت واختبرت فرضيات الدراسة باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن مستوى أهمية تحقيق رضا العملاء في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً ، وأن مستوى أهمية القيادة في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بادارة العمليات لتقييم وقياس الاداء ومتابعة حاجات المستفيدين واءاهم والامكانات اللازمة للعمليات وانظمة الرقابة ونتائج الاداء للمساعدة في اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمة في شركة التامين الاسلاميه ، ويجب الاهتمام بالتخطيط وذلك بتوضيح الرؤيا المستقبلية واهدافها البعيدة المدى واشراك جميع العاملين في التخطيط وفقاً لاستراتيجية شركة التامين الاسلاميه.

## 7. محمد الرشيد الشيخ يوسف ، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في سلطة الطيران المدني ومعرفة مدى رضا العاملين ، وكذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت ذلك القطاع . وتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بسلطة الطيران المدني فى ولاية الخرطوم . تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ (85) من العاملين بسلطة الطيران المدني، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS توصلت الدراسة لعدد من النتائج الهامة، فقد وجد أن الحوافز المادية تقدم غالباً للعاملين بهيئة الطيران المدني أما الحوافز المعنوية فتقدم لهم أحياناً أفراد عينة الدراسة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما و أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي . اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية بصورة عامة ، وضرورة الإهتمام بصفة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية في الاستبانة كالفروض والسلفيات، والترشيح للدورات الداخلية والخارجية ، وإمتياز نقل الموظف الى وظيفة افضل ، وعدالة فرص الترقى . كذلك توصى الدراسة بأن يتم تقديم الحوافز على حسب المسؤوليات والواجبات التى يقوم بها العاملين بسلطة الطيران المدني.

## 8. سيدة اسحق تريبو شطة ، 2015.

تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء فى المصارف، وهدفت الى التعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى الأداء، وتمثلت مشكلة الدراسة فى ان كثير من المنظمات اتلتهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يفقد هاتميزها وحصتها السوقية، وقامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية :

(هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، دعم مساندة الإدارة العليا وبين تحسين الأداء عيبنك فيصل لإسلامي )

، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الي ان التزام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة يحسن الأداء ويحقق الميزة التنافسية بينك فيصل لإسلامي، وان التحسين المستمر يعمل على زيادة الإنتاج وإرباحا المحققة مما يساهم فى كفاءة الإدارة والإنتاجية بالبنك، كما أدت تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحقيقاً ايجابياً على رضا العاملين،

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة المصارف ببرنامج الجودة المحدد سلفاً أو اهتمام رؤساء الأقسام فيها بمتابعة برنامج الجودة تبعا لعلية وحثا الموظفين علنا للالتزام بهما له علاقة وطيدة بتحسين الأداء، وايضا على إدارة المصارف السعي للتطوير والتحسين في العمليات المصرفية لتحسين القيمة المقدمة لعملائها، والتركيز على العاملين وتدريبهم وتطويرهم واهتمامهم بأهمشروة لا يستهان بها وانهم شركاء في المنظمة، وعلنا لإدارة العليا ايضا تقديم الدعم والمساندة حتى يتطبق لإبعاد المختلفة للجودة وسعيها منها التحسين لأداء.

## 9. عدنان جمعة الدوي ، 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين من خلال تحديد طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجهها التعامل معها ودور الأساليب الإبداعية في تقديم الحلول الأمثل لها . وكان من أهم نتائج الدراسة عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية على العمل الإداري وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري ، وكذلك الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع.

## 10. خالد صالح أحمد الصيدلاني ، 2000.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة المدينة المنورة وأمانتها، والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدالعاملين، وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار وتحديد العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع الإداري لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة . وكان من أهم نتائج الدراسة ضعف مستوى الإبداع الإداري علنا رغم وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة، وعدم إعطاء المسئولين مزيدا من الصلاحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة ، وكذلك ميل المنظمة للقيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات ، واخيرا ضعف نظام الحوار بينو عيها الماديو المعنوي معا بغيا بعنصر العدالة .

## 11. هيرنانديز Hernandez ، 2002،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس مقاطعة تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً ومديراً ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وعن طرق تقييم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة .

## 12. لويس وسميث (Lewis & Smith) 1997.

هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي، وتكونت عينة الدراسة من طلبة الجامعات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت أبرز النتائج إلى توفر مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية، حيث الالتزام بالتحسين المستمر، والالتزام بإرضاء المستفيد (الطالب، وولي الأمر، والمجتمع) والتحدث بالحقائق.

## 13. دراسة جوهانسن (Johansen)، 2000.

هدفت إلى تعرف تحليلات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة المعرفة، والنماذج المقترحة للتطبيق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقدمت وصفاً لإدارة المعلومات وكذلك لرقابة الجودة، كما قدمت تحليلاً لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وعرضاً نظرياً لأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعرفة عن طريق التدريب تؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك علاقة طردية وقوية بين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

## 14. إيكفال 1996م.

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار والأداء الجيد، وأن النزعة الرسمية لها أثر ممانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة، وكذلك هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي، بينما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير المناخ

المؤسسي الذي يشجع على الابتكار والأداء الجيد، و تبني النظم اللامركزية في القرارات مما يحث على استنهاض الطاقات الابتكارية لدى مجتمع الدراسة، واخيرا استخدام الديمقراطية ما أمكن في العمل الإداري.

### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

يتضمن العرض السابق لدراسة الدراسات المحلية التي تتعلق بإبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المؤسسات ، حيث أن الباحث وجد خلال العملية البحث عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات المحلية تركز على مفهوم الجودة الشاملة التي تمتطيقها على القطاع الصناعي أو الخدماتي وعلاقتها بتحسين الأداء دون التركيز في علاقتها بالإبداع الإداري .

ولقد تحدثت الدراسة الحالية عن بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال دورها في تحقيق الإبداع الإداري والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي القيادة ، تحفيز وتمكين العاملين ، تدريب وتأهيل العاملين والاتصال والحوار .

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة والتي أخذ بعين الاعتبار :

- 1 تختلف للدراسات فيما بينها على عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها في دراستها، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف بيئة الدراسة من رسالة لأخرى. إلا أنه توجد هناك بعض المتغيرات التي تتفق عليها معظم الدراسات التي تمكين العاملين وتحفيزهم.
2. تتفق معظم الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين ومشاركة العاملين.
3. توصلت معظم الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات والشركات محل الدراسة بمتغيرات وإبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقاً أغلبها لمتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

**وبناء على ما تقدم نلاحظ** من الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستويين العربي والاجنبي ان هذه الدراسة مكملة لما جاءت به تلك الدراسات ، إذ ان الدراسات السابقة تناولت اثر تطبيق ابعاد الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي والوظيفي المرتبط باداء الموارد البشرية ( الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي ، مهارات التفكير الابداعي ) لا تزال محدودة في البيئة العربية ولم تتناول بعض الابعاد الواردة في هذه الدراسة ، اما على المستوي البيئه المحلية

بصفة خاصة فالدراسات تكاد تكون معدومة في هذا المجال لذا يؤمل ان تضيف الدراسة الحالية لبنة متواضعة علي المستويين النظري والعلمي.

## الفصل الثاني

المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة

**(1-2) المبحث الاول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة**

## (1-1-2) مقدمة :

تعتبر الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية التي يسع على تحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمها المؤسسات والشركات لتجذب المستهلكين وتحقيق الريادة والتميز في السوق، وإيالموقع الإستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليها الجودة في منظمات الأعمال المعاصرة، وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحديث، بل إن جذورهمو غلةً في عمق التاريخ القديم (محمد عبد الوهاب العزازي، 2005، ص2 ) ، بل كان إهتماماً بالإنسان بالجودة قديماً قدم التاريخ، إنظهر ذلك جلياً في إبداعات ومشتملات الحضارات البابلية والمصرية والرومانية، إلا أن الجودة بمفهومها الحديث أصبحت أكثر وضوحاً بعد الثورة الصناعية (ناظم حسن عبد السيد، 2009، ص11)

ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف من ذب و غفر هلعالبشرية حائماً ومؤكداً على قيمة العمل وضرورة إتقانه، ولنا في حديثنا النبي الكريم محمد صلوا الله عليه وسلم أسوةً حسنة حين ذكر : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) وهذا يعتبر خير دليل وموجه لإعتماد الإبداع في العمل شرعاً ومنهاجاً في الحياة.

وقد ارتبط مصطلح الجودة في القرآن الكريم بمفردات ومفاهيم كثيرة ، ذات علاقة منها الإحسان ، والإتقان ، والإحكام ، والإصلاح... وغيرها . وحسبنا أن نكتفي هنا بالحديث عن مفهوم واحد وهو مفهوم الإحسان في اللغة هو فعل ما سهرق حواحد س ن الشيء أجاد صد نعه، ومنه قوله تعالى: (وصوركم فأحسن صوركم). (احمد مختار عبد الحميد، 2008، ص51).

وقال تعالى وهو يحض الإنسان على الجودة والإحسان والإبداع : ( ومن أحسن ديناً ممن أسلم وجهه لله وهو محسن ) [ النساء 125 ] ، ويقول : ( للذين أحسنوا الحسنى وزيادة ) [ يونس 26 ] . والإحسان في العمل ينقسم على قسمين، الأول ( التوجه بالعمل لله عز وجل ) ، والثاني ( استعمال أعلى درجات المهارة والإتقان فيه). ( على أحمد مذكور ، 2001، ص75)

ويرتبط مفهوم الجودة quality والتي يقصد بها طبيعة الشخص والشئ ودرجة صلاحيته ( طاهر رجب قدار ، 1999، ص66 )

## (2-1-2) تعريف الجودة :

عرفنا الجودة بأنها تعني (درجة التميز، المناسبة للغرض، الموائمة مع المواصفات)، وقد كانت تعني قديماً (الدقة والاتقان)، ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض عدة تعاريف للرواد الأوائل للجودة حيث يقول جوران Juran الجودة هي (الملائمة للغرض والاستعمال) . (سمر السقاف، الأوائل للجودة، فاطمة جاد الله، 2008، ص 20)

ويعرفها إدوارد ديمينج E. Deming الجودة هي (دقة متوقعة تتناسباً مع السوق بتكلفة منخفضة تتطابق مع احتياجات)

وكذلك فيلب كروسبي Crosby Ph. يربأنا الجودة هي (المطابقة للمواصفات، وأنها مسئولية الجميع، ويجب أن يكون تحقيق رغبات المستهلك أساساً للنصم يم)

وعرفها وليم وهيرت William & Herriet بأنها (تشمل جودة الخدمات والاتصالات والمعلومات للأفراد والإجراءات، وجودة لإشراف إداري، وجودة المنظمة ككل، الأمر الذي أدى إلى تطور مصطلح الجودة إلى مصطلح الجودة الشاملة). (توفيق محمد عبد المحسن، 2003، ص 13)

وكذلك عرفنا الجودة علماً أنها (حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات للأفراد والعمليات البيئية المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات). (سونيا البكري، 2002، ص 45)

وحسب التعريف الذي أورد هعقيليف الجودة هي (إنتاج المنظمة ساعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة تكون قادرة على الوفاء باحتياجات عملائها بالشكل الذي يبتغى من رغباتهم وتوقعاتهم، وبالشكل الذي يحقق لهم السعادة والرضا). (عمر وصفي عقيلي، 1998، ص 17)

فقد أورد ديمينج diming أيضاً تعريفاً آخر للجودة التي تعني (تحقيقاً لاحتياجات ورغبات توقعات العملاء في الحاضر والمستقبل).

Meeting customer needs expectations present and future. (E. Deming, W.Edwards, 1986, p. 140)

والحقيقة هي أن مصطلح الجودة قد اتخذ مفاهوم تعاريف متعددة، ويستخدم أحياناً ليشير إلى درجة جودة المنتج النهائي والسلعة المنتجة، وتارة أخرى ليشير إلى المادتين وخصائصها المميزة،

ولكنكلهذالمفاهيموالتعاريفالمتعددةتتصرففي (جودةالتصميموجودةالقبولأوالموافقة). ( محمدإسماعيلعمر ، 2000 ، ص9 )

ويعودالسببفيعددواختلافتعريفالجودةإلىالاختلاففيأساسالتقدير،فالبعض ينظرا للجودةكبصفتهاجودةالمنتج،والآخرينظرا إليهاكبصفتهاجودةعمليةالإنتاج،أوتكامل الإثنيماً،ويجبالتمييزبينجودةعملياتالإنتاجوجودةالمنتج،وكذلكمناالضروريالتمييزبين الجودةكبصفتها مفهومأعاماًوالجودةكبصفتها مفهومأمتخصصاً فيمجالاتالأعمال.

ونورد هنا بعض تعريفات الجودة كما يلي : (K. C. Arora, 2000, P4)

1. الجودة هي التناسب مع الاستخدامات والمعايير .
2. الجودة هي الملائمة مع الأهداف والاستخدامات .
3. الجودة تعني فعلاً يثنيء بشكلاصحيحومناالخطوةالمرءةالأولى.

وأنتجتأحدالدراساتالحديثةالتيطلبت منمديري 86 شركةأمريكيةتعريفالجودة عشراتمنالإجاباتالمختلفةوالتيشملتالآتي : ( جيمسايفان،دين، 2009 ، ص31 )

1. الكمال .
2. الإتساق .
3. إلغاءالفاقد .
4. سرعةالتسليم .
5. الإتفاقمعالسياساتوالإجراءات .
6. تقديممنتججيدقابلالإستخدام .
7. تأديةالعملجيداً منالمرءةالأولى .
8. إدخالالبهجةأوالسرورعلناالعملاء .
9. إجماليلخدمةورضاءالعميل .

**الجودة لغةً :**

يقال الجودة في اللغة بأنها "جاء الشيءُ دةً وجوَدَةً ،أي صار جيداً ،والجيد نقيض الرديء ومثلها التجويد ، وأجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله وجوده جودةً ، وأجاد أتى بالجيد من القول والفعل ، وشاعر مجود ، أي مجيد ، يُجيد كثيراً ، واستجدت الشئ أعدهُ تهجيدياً ، وتجدتها لك ، أيتخيرتلك لأجود منها" (محمد عبد العزيز الراشد، 2001 ، ص 2 )

أما معنا الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل ، فقد أشار البعض بأنه تعني (الامتياز) وأحياناً تعني بعض (العلامات) أو (المؤشرات) التي يمكن من خلالها تحديد طبيعة الشيء أو فهم بنيته ومكوناته . (سوسنشاكر مجيد ، محمد عواد الزبادات ، 2007 ، ص 15 )

ورد معناها أيضاً في بعض المؤلفات لأجنبية بمعناها المؤثر effectiveness والمعنى الحرفي لفظ to be effective وقد يعني أن يكون مؤثراً ، وهو بعيد عن الاستخدام الإداري . وتعريف بعض المراجع اللغوية الجودة علناً بأنها "الملائمة أو الجدارة أو الامتياز ، وهذا هو المعنى الذي يقصده معظم الناس عندما يتحدثون عن الجودة". (محمد عبد الله الهنداوي ، 2010 ، ص 118 )

## الجودة اصطلاحاً :

أما الجودة في اصطلاحاً فكثيراً ما المنظمات تقيع المعاصر قد أخذت بهذا المصطلح ، واستخدمته محتناً أصبح شعاراً لها تعمل به للوصول إلى الجودة الحياية (محمد عبد العزيز الراشد ، ص 11)

فقد عرفها كل من المعهد الأمريكي للمعايير والجمعية الأمريكية للجودة بانها :  
"الميزات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة ، والتي تدل على قدرتها على إشباع حاجات معينة " .

ويستخدم المصطلح في بعض المؤلفات لإشارة لمطابقة المنتج لمواصفات محددة مسبقاً ، أو ملائمة الاستخدام ( المقلي ، وادريس ، 2011 ص 14 )

وعرفت الجودة وفق التعريف القياسي للايزو (ISO 9000) بانها : " عبارة عن مقياس لمدي تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية ، فالجودة لاتعني بالضرورة التميز

(Excellence) وانما ببساطة المطابقة للمواصفات ، والترجمة لحاجات وتوقعات الزبائن " .  
(السلطي، سهيلا إلياس، 1999، ص26).

وتبعاً للانتشار الواسع للمصطلح فقد تعددت تعريفاته نذكر أهمها وفقاً لما أورده الراشد فيما يلي :

1. عرفتها مؤسسة كويزرولبراند بأنها " : إن دمج مساهمة كل فرد يعمل بالمنظمة في المراقبة والتطوير والتحسين المستمر لكيفية أداء العمل من أجل لوفاء بتوقعات العميل بمستوى الجودة. "
2. يريكونيل، وأبو بكر أبو زيد أنها تعني : (المتانة والأداء المتميز للمنتج)
3. وعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا (NEDO) بأنها " : الوفاء بمتطلبات السوق، منحياً للتصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع. "

### (3-1-2) المفهوم التقليدي للجودة:

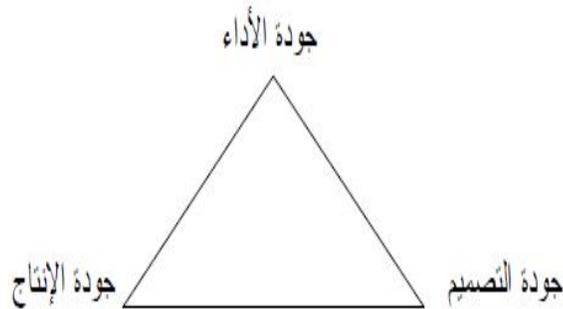
قديمًا كانت الجودة تُحدد علناً أساساً بالمطابقة التامة بين أداء المنتج والمواصفات المصممة مسبقاً .  
فالجودة تُوفقاً للنظرة التقليدية تعني : "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وينطبق بمعايير الصفات والخصائص التي وضعتها هذا المنتج مسبقاً ."

### (4-1-2) المفهوم الحديث للجودة:

النظرة الحديثة للجودة تتضمن علناً الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية والتجارية والمالية والبشرية  
(سملاي يحييه ، 2003 ) (الجودة تُوفقاً للمفهوم الحديث تعني :  
"إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ يرضى  
الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على لوفاء باحتياجات ورغبات عملاءها، بالشكل الذي يتفق  
معتوقاتهم، وتحقق الرضا والسعادة لديهم، وذلك من خلال المقاييس موضوعية سلفاً لإنتاج السلعة أو  
تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها . "والجودة بهذا المفهوم تتكون من ثلاثة جوانب رئيسية على النحو التالي :  
(عمر و صفيعقيلي، 2000، ص16)

1. **جودة التصميم:** هي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
2. **جودة الإنتاج:** هي المواصفات التي تحققها خلال العملية وتوطينها أحياناً (جودة المطابقة) ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف عمليات الإنتاج المنشأة.
3. **جودة الأداء:** وهي التي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج (الاعتمادية) إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذا السلعة والخدمات للعملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

### شكل رقم ( 2-1 ) الجوانب الرئيسية للجودة



**المصدر:** محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقاً للحصول على شهادة الأيزو، (الاسكندرية : مؤسسة حورتا الدولية للنشر والتوزيع، 2011م ص 18).

وبعد هذا السياح والإطلاع الوافر على أدبيات مؤلفات الجودة وذلك من خلال استعراض وتناول مفاهيم تعاريف وفلسفات الجودة المختلفة والمتنوعة من كافة الجوانب الأصعب اللغوية والإصطلاحية منها، مروراً بمفاهيمها التقليدية والحديثة ترصداً وتحليلاً، وبالمزاوجة والتوفيق بينها يمكن للباحث تعريف الجودة بأنها عبارة عن حالة عقلية فكرية تبحثة، تعني ضرورة التفكير والنظرة لنا الأشياء أو الأشخاص من حولنا، بل والنظرة لنا الحياة كلها بصورتها بطريقة إيجابية مغايرة

تتطور باستمرار مع ضرورت تغيير السلوك العملي والواقعي، بما يتوافق مع النشاط العقلي الإيجابي، هادفياً إلى بلوغ الكمال بتحقيق جودة الحياة بصفة عامة، عبر خطة إستراتيجية طموحة تهدف إلى تغيير وتطوير السلوك التصنيعي والخدمي بصورة دورية مستمرة ومنتظمة، للسلع والخدمات بحيث تتوفر فيها صفات ومعايير وميزات تنافسية مهنية علمية؛ تمكن المؤسسة من المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها مستقبلاً، بما يتوافق مع رغبات وحاجات وتوقعات العملاء داخلياً وخارجياً، بل وتكوناً على منسقة توقعاتهم وتفوقها بالشكل الذي يفي بارتباطهم ولا يهمل المنظمة، ويدعم ثقتهم في منتجاتها من كافة السلع والخدمات، وبما يضمن تحقيقاً أهداف المؤسسة والمجتمع والعمل على الحد سواء .

## (2-1-5) إدارة الجودة الشاملة :

لقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذه الموضوع ، وهذا ليس امراً غريباً إذ اننا نتعامل مع فلسفة وثقافة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواقف الفكرية ، ومن هنا فاننا لا نجد تعريفاً موحداً ومحدداً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتي الان، ولأغراض هذه الدراسة و انسجاماً مع أهدافها سنستعرض اهم التعاريف للوقوف منها علي دور إدارة الجودة في تحقيق الابداع الإداري .

فقد عرف معهد الجودة الفيدرالي الامريكي غدارة الجودة الشاملة بانها " اداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الاولى مع الاعتماد علي تقييم العميل في معرفة كدي تحسين الاداء (غنيم 2008م ص40 ) فيما عرف سهكتر Sehucter المشار اليه في (الخولاني ،2007 ص292 ) إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الاداء بحيث يعمل ويكافح المدراء والموظفين بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل ، والتأكيد علي اداء العمل بالشكل الصحيح من البداية مع تحقيق الجودة بشكل افضل وفعالية عالية، وفي اقصر وقت ممكن " وكذلك عرفت بأنها "التزام و اشراك لكل من الادارة والعاملين للقيام بالعمل من اجل تحقيق توقعات المستهلك او تجاوز تلك التوقعات ( Tunks1992,page 13) اما جوزيف جابلونسكي

فقد اورد التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة انها " شكل تعاوني لإنجاز الاعمال يعتمد علي القدرات والمواهب الابداعية الخاصة لكل من الادارة والعاملين لتحسين الجودة والانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل " (جابلونسكي 1996 م ص26 ) وفيما تري لاو واندرسون ( Lau & Andreson 1998 page 88 ) ان مفهوم غدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث مكونات اساسية والواردة في الجدول رقم (1-2) ادناه :

### جدول (1-2) المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
1. الحاجة الي التزام الادارة العليا	1. التوجه نحو المستهلكين	1. الحاجة الي روح الفريق ومشاركة العاملين والادارة معا
1. وضع الاهداف والقيمة للمنظمة	2. التحسين المستمر	2. مسؤولية الجودة تشمل جميع العاملين
2. القيادة	3. التدريب والتطوير	3. اشترك جميع المستويات الادارية في تحقيق الجودة بالمنظمة
3. العمل علي التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	4. الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم علي الإبداع	4. تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة

المصدر مجلة جامعة النجاح لأبحاث ( العلوم الانسانية ) ،مجلد 25، 2011،

## (2-2) المبحث الثاني : اهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### (1-2-2) المفاهيم المرتبطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

أظهرت التطبيقات العملية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المفاهيم الخاطئة والتي لا بد من الإشارة إليها : (الدرادكة، والشبلي، 2002، ص 36 )

1. إن المنتجات الجيدة تكون تكلفتها المادية مرتفعة .
2. إن عملية تحقيق الجودة تكلف المؤسسات أموالاً باهظة .
3. إنها الكصعوبات تعددت عن عمليات إجراء القياس الفعلي للجودة في المؤسسات .
4. الوسيلة الوحيدة لتحقيق الجودة هي استخدام أسلوب التفتيش الشامل فقط .
5. من الصعب على المنظمة القيام بعملية بناء الجودة في مرحلة التصميم ومرحلة العمليات الإنتاجية لأنها تهدف إلى أساسيات هذا المراحل هو الكم وليس النوع .
6. وبما أن الجودة مرتبطة بالربح فما حوجة المنظمة لبناء نظام لإدارة الجودة الشاملة في ظل ارتفاع حجم مبيعاتها .

7. الجودة تعني المواصفات الواجب توفرها في السلعة فقط.
8. ارتباط أهمية فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة بالعاملين في المجال الإنتاجية والتصنيعية فقط، وليست لها أدنى أهمية للعاملين في مجال الإدارة والتسويق والخدمات.
9. الربط بين الحصول على شهادة الأيزو وإدارة الجودة الشاملة مرغماً لإدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من الأيزو.

**وبناء علي ما تقدم ، وانسجاما مع اهداف الدراسة ومجتمعها يمكن تعريف الجودة الشاملة علي انها " نظام متكامل يشمل كافة الانشطة والعمليات التي تحقق وتلبي احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية ويتم ذلك بتكامل جهود كل العاملين في المؤسسة علي اختلاف مستوياتهم للعمل علي التحسين المستمر للمنتج او الخدمات والابداع في كل مناحي العمل "**

**وكذلك فإن فلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ليست تحسيناً تقيتيمية الإدارة بقدر ما هي تغييرات في فلسفة ومناخها لإدارة حيث تحتاج إلى أفكار جديدة يتلاءم مع هذه الفلسفة، وتتلخص أهم ملامح هذا الفكر في الآتي:**  
**فتحيسرحان، 2010، ص 28,29 )**

1. التوجه الأساس لإدارة الجديدة هو التفوق والتميز واستثمار كالاتقانات البشرية والتكنولوجية عالية المهارة.
2. تتعامل الإدارة مع المتغيرات باعتبارها خصائص تستكشف عن فرص ومخاطر ومن ثم فإنها لا تخشى التغييرات دائماً بل تعمل على إحداثها.
3. أنتتبننا لإدارة مفهوم الخلق والإبتكار.
4. التوجه إلى المزيد من الديمقراطية واللامركزية.
5. الاهتمام بالعمال لاجتماعي وتكوين الفرق وتنمية العلاقات توازن المعوقات.
6. ضرورة أنتتحرر الإدارة من القواعد والنظم لإجراء اتاتقليدية الجامدة.
7. إلاتركز الإدارة على الظروف المحلية والقومية والإقليمية فقط بل عليها النظرة لالتأثيرات العالمية.
8. اهمية وضع الإدارة معايير واضحة لقياس الكفاءة الإدارية.
9. التحرر من السيطرة الفردية وتفويض السلطات لضمان سرعة ومرونة الإنجاز.
10. إلتجاه إلى الوسائل والأساليب التكنولوجية بدلاً من الإدارة الورقية.
11. التركز على العميل فهو الماوسع.

12. أنتخذ القرار اتااستناداً علالحقائقو فيضوء الواقع .

13 التحرر منأساليبإختيار العاملينوترقيتهمحسباً لأقدميتهموا عطاء الفرصة للكفاء اتالفاعلة وتشجيعها وتحفيزها .

## (2-2-2) أهميةتطبيقإدارة الجودة الشاملة :

لقدأصبحتالجودة منالعناصر الهامةوالضرورية فيضوء المنافسة العالمية الحادة، وأصبحناالضرورة بالتركيز علنضمانفعاليةكلجوانب المنظمةللمصمود فيوجهذهالمنافسة، سوا عتعلقاً لأمر جودة المنتجوأوسعر السلعةأوتقليلالتكاليفأوحسنإدارة الوقتأوتوفير الأمان فيالمنتوج، وفيبيئة العمالوزيادة لإنتاجيةأوتحسينمستوبأداء العملياتأوتغير ذلكمنا لامور الهامة، والنتيأصبحتحقيقتها والوصولإليهاأمرأ ممكناً، بتبنتطبيقفلسفة ومدخلإدارة الجودة الشاملة.

وخير دليلعلمدبأهميةتطبيقمنهجإدارة الجودة الشاملة النجا حالذيحققتها المنظمات اليابانية علحسابالمنظمات الأمريكيةوالأوروبية فيالثمانيناتالقرنالعشر بنتيجةتطبيقها لفلسفةإدارة الجودة الشاملة، وقدسأهمتتطبيقهذالمفهومفيالمنظماتاليابانية فيتحقيقسعةجيدة فيمجالالجودة، هو الأمر الذيجعلالمنظمات الأمريكيةوالأوروبية وغيرها فيالمناطق الأخرى تسير بخطحديثةوثابتة نحو تبنيوتطبيقمنهجإدارة الجودة الشاملة . (عليوكميش 2010، ص 25 )

حسبرؤيةالباحث فإنأهميةتطبيقمنهجإدارة الجودة الشاملة تيمتتفياً لآتي :

1. إرضاء العميلالداخلي(العامل)والخارجي(الزبون) وكسبتقتهموزيادةتولاءهملل منظمة وأهدافها .
2. تحقيقأهدافالمنظمة وتعميمرؤيتها علالمجتمع، بفضلجودةالمنتجاتوالخدماتات الانتشار الواسع .
3. تحفيز العاملين وتشجيعهم علي الابداع والابتكار مما يؤدي الي تحسين جودة المنتجات .
4. المساهمة فيإشراكالعاملين فيعملية إتخاذالقرارات وحلالمشكلاتعندحدوثها، الأمر الذي يقللنسبة الشكاوى .
5. إمكانية استدامة عملياتالتحسينوالتطوير المستمر بكأوجهالمنظمة الأمر الذييزيدمنقدرتها التنافسية

ويتضح للباحث أنمدخالإدارةالجودةالشاملةتصلحتطبيقجميعالمنظماتالإنتاجيةوالخدميةسواءكانتتتميللقطاعيناالخاصوالعام،وأناختلافدرجةنجاحتطبيقهذاالمدخليرجعأسباباخاصةبطبيعةالعاملين،ودرجةتعليمهموتدريبهم،وكذلكدرجةمهاراتهموخبراتهم ودرجةثقافتهمومعتقداتهم.

## (3-2) المبحث الثالث : ابعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

### (1-3-2) مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة :

كما تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة تنتوع ايضا الابعاد والمبادئ التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة ويمكن إرجاع هذا الاختلاف الي تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمؤسسات التي اجريت فيها الدراسات كما اختلف الباحثون حول عدد الابعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة حيث يرى Karjewski المشار اليه في (الفضل، الطائي، 2004، ص33) بأنها تركز علي ثلاثة عناصر اساسية فقط وهي:

1. رضا المستهلك
2. المشاركة بين العاملين
3. التحسين المستمر

واما Ehernebergالمشار اليه في (الطروانة، 2002، ص35) فإنه يركز علي اربعة ابعاد هي :

1. التركيز علي تحسين العمليات
2. تعريف الجودة من قبل العميل
3. تمكين الافراد من اتخاذ القرارات
4. التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة

ويري بعض الباحثين بان إدارة الجودة الشاملة تتكون من ستة ابعاد (جابلونسكي 1996 م ، ص54 ) وهي :

1. التركيز علي العميل
2. التركيز علي عمليات والنتائج معا
3. الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها
4. حشد خبرات القوة العاملة
5. اتخاذ القرارات استنادا علي الحقائق
6. التغذية العكسية

ويري الباحث في هذا الجزء عدم جدوي الخوض في مسوغات اختلاف المسميات وعدد الابعاد، وانما سيتم التركيز في هذه الدراسة علي الابعاد والمبادئ التي نراها بانها الاكثر شمولية واستخداما في الواقع العملي واعتمادا علي الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع فقد تم اختيار بعض الابعاد لملائمتها لطبيعة الدراسة واهدافها وهذه الابعاد هي :

#### اولا: اقتناع ودعم القيادة العليا :

إن اقتناع الادارة العليا ودعمها لبرنامج ادارة الجودة الشاملة يعد حجر الاساس في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،فبدون الاقتناع والدعم الكامل من قبل الادارة العليا باهمية الجودة فان اية جهود تبذل علي اي مستوي اداري اخر لن يكون لها التأثير المطلوب حيث ان الاقتناع والدعم المطلوب من الادارة العليا يتمثل في الاعلان عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة امام جميع المستويات الادارية والعالمين علي مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج علي كافة المستويات وتخصيص الامكانيات المالية والبشرية اللازمة ( ابو زيادة ،2009م ،ص71) .

ويقول ريمان مدير جائزة تمولدريد للجودة الامريكية بأنمدخل إدارة الجودة الشاملة ينبع من متهمة انها تمام الالتزام بالقادة فياً بمنظمة، ولقد كان ديمن غيردد كثيرا بأن الجودة تتم صناعتها في حجره مجلسا لإدارة، ويعتبر أن القائد الإداري هو المسؤول عن الجودة وليس أي شخص آخر، ولا يمكن تفويض شخص آخر فيتحمل هذا المسؤولية، ( دويينزلويدوماسون أرافورد، 1997م، ص118)

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقدة التي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها وإيجاد عمال متواصلين من طرف الإدارة العليا، وذلك من خلال دمج عمال متواصلين للعمليات والتغيير ونقلها إلى الواقع العملي . كما أن إدارة العلياء ضرورة الالتزام بتطبيقها يخصصها من خططها وتقييمها يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية، والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمال الجماعية والتعاونية. شعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات، كما أن من أشكال إدارة هو قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها. والعمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً، كما تقوم الإدارة العليا بتحفيز العاملين، لأن نجاح المنظمة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المنظمة، والتزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أركانها والعمل على تحقيقها. كما أن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أركانها والعمل على تحقيقها. كما أن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أركانها والعمل على تحقيقها. كما أن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أركانها والعمل على تحقيقها.

#### ثانياً: تمكين العاملين وتحفيزهم :

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات ولا يزال يشيوعاً في فترة التسعينيات من القرن الماضي، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على عنصر البشري داخل المنظمة، كما أن التطورات الحاصلة في مجال التنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت على أهمية التمكين للمندوبين وتحسين العلاقة بين المديرين والعاملين، حيث أن هذا العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاحها. ساليب التطوير في مجال القبول البشرية وتبنيها داخل المنظمات، وتمكين العاملين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أو سعيهم ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام مقدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار. ( عطية حسينا أفندي 2003 م، ص 10 )  
كلية عرفياً تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لهم مهو كذلك مساهمة كاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم ، وكالاتها تعريفياً على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات ومشاركة في التطوير ، وتكمن أبعاد التمكين في تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة ومحاكاة الآخرين في سلوكهم، تكوين فرق العمل الموجهة ذاتياً والتحفيز الذاتي والتطوير الذاتي. ( Potterfield 1999 Thomas م، ص 2 )

وتركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم ، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وافكار بناءة وابداعية ، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الافراد

وآثار القدرة الابداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها ، وايجاد الحلول المناسبة والفعالة لها ، مما يؤدي الي المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من اجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لاعطائهم الفرصة للابداع ولابتكار طرق واساليب عمل حديثة نابغة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم ( الخلف 1997م،ص129 )

### ثالثا:تدريب العاملين وتأهيلهم :

يعد تدريب العاملين وتأهيلهم نقطة اساسية ضمن ادارة الجودة الشاملة ، إذ ينظر الي التأهيل والتدريب المستمر علي انه وسيلة لتمية امكانيات العاملين ضمن وظيفتهم بما يحقق الانجاز الامثل ، ويعزز التدريب معرفة العاملين بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم مما يعزز الابداع لديهم (العزاوي 2005م ،ص61 )

### كذلك

تحتاج الشركات والمصارف إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم والتدريب ، إيجاد فرص النمو والتقدم المستمر ، ويمكننا الاعتماد على المحاضرات ، والتدريب داخل العمل ، وتدوير العمل ، والنبه على الكفاءة باعتبارها وسائل لتدريب وتنمية القوي العاملة. (مصطفى، 2003)

### رابعاً:الاتصال والحوار :

تقوم العمليات الإدارية على تبادل للبيانات والمعلومات داخل المنظمات ، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد فيعمل على تحقيق أهداف المنظمة إلى التوجيه ، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معهم ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية ، كما وتلعب الاتصال الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات ، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها ، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال كلما زاد تكفاءة العمل . (المانع، 2006م ،ص18) ،  
وإذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنها لا تقل أهمية في حياة المنظمات صغيرة وكبيرة .  
لذا يعتبر الأكاديميون كما أورد (جرينبرج وبارون) أن الاتصال لتهيئة الغراء الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها . (الخازندار ، 1995م ،ص18) ويرى (السكران) أن الاتصال الإدارية لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في الاعتبار التالية :

- (a) أنها تشغل جزء كبير من أعمال المديرين اليومية.
- (b) تتوقف القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف الخاصة بأية منظمة على كفاءة الاتصال التي يقوم بها المديرين إضافة إلى إمكانات المتاحة.
- (c) الاتصال التتويديا للممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمنظمات.
- (d) يعد الاتصال وسيلة هامة لتوحيد الجهد المختلفة في المنظمة وإحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة.
- (e) يلعب الاتصال دورا بارزا في إيجاد الثقة واحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة.
- (f) إن للاتصال تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وإنما تفكيرهم ووجهة المعنوية، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله، ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم. (السكران، 2004م، ص 87)
- والمقصود هنا إيجاد نظام اتصال للتيتوفر المعلومات الفعالة للتيتويديا لتحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات لإبداء عية والابتكارية، فالمعلومات التي تتدفق ميا في التنظيم لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات لإبداء عية بين العاملين، بما تحملهم أفكارا يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة. (الحقباني، 1997م، ص 33)

## الفصل الثالث

### الأبداع الإداري

#### (1-3) المبحث الأول : مفهوم الإبداع الإداري

##### (1-1-3) مقدمة :

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصال لتولع استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات التي تتطلبها النظرة المتجددة للأشياء وتوليد أفكار جديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني وبالتالي فإن الجوع إلى الإبداع عيعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية ومجالنا هنا هو الإبداع علم مستوياً بالمنظمات أو الإبداع الإداري. إن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي تطالها من أجل تحقيق أهدافها ولكن هذا لا يعني بالطبع أن نكل جديد أفضل من القديم ولكننا لأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار. إن التجديد هو أساس الإبداع الإداري لأية منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون علناً المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين وتوليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل مشكلات المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (عيد وسيد، 2008م، ص33

(

ومن هنا نرى أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديريها وموظفيها وكذلك البيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن نتجه لتطوير حثتها لتحقيق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهما إبداعاً وتميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منهو به تتطرق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

### (3-1-2) المفاهيم العامة للإبداع :

تعد كلمات إبداع وابتكار ونحوهما، مترادفات لمعنى إثبات شئ جديد غير مألوف، أو النظر للأشياء بطرق جديدة ولقد اختلف المفكرون حول تحديد تعريف واضح للإبداع، نظراً لاختلاف التخصص أو الميول فمنهم من يرى الإبداع منتج، ومنهم من يراه عملية وهناك من ينظر للإبداع على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين. إن أبرز ما يميز الإبداع بأنه عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن كونها نتاج تفاعل متغيرات شخصية وبيئية وسلوكية يقودها أشخاص مميزون، وفي مجال الأعمال يؤدي توجيه التفكير الإبداعي إلى تطوير الإنتاج كما ونوعاً وخفض في التكاليف.

وا، ومصطلح "الإبداع" يُعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (هيجان، 1999م، ص 8)

وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل للفهم من مناسبتنا استناداً إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى المراحل العملية للإبداعية والنتائج لإبداعها كأساس لمفهوم "الإبداع" (النمر، 1992م، ص 62)

وفي هذا السياق سيتم الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد علنا نحو التالي:

أولاً / مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية :

ذكر (جروان) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع علمدى العصور الماضية وهي:

### المرحلة الأولى :

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترب من الغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين ما هيما لإبداعا والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة علنا لإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة... وغيرها.

### المرحلة الثانية :

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة لإبداعية، وحدثت تقدما في التمييز بين ما هيما لإبداعا والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والعقبيات ولخوارق، وانحسار الجدول لأثر الوراثة في الإبداع، واتسعت دائرة الاهتمام بما لإبداعا عفيما جالات العلوم الحياتية والطبيعية.

### المرحلة الثالثة :

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت تحتنا العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع علنا أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة. (جروان، 2002م، ص18)، وقد انتشر تفهيد هذه الفترة بالبحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعلمنا أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استندت على جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيها أكد علنا أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى التقدم الصناعي وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (1950م) اهتمام متزايد بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيفورد) خطابها للرئيس في جمعية علماء النفس الأمريكية وطالب فيها بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك كثرة البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع عو بناء مقاييس لتعرف علنا لأفراد المبدعين. (الاصافي، 1997م، ص18)

## ثانياً / مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية :

الإبداع كما جاء في لساننا العربي مند عبيد عهداً وابتدعه: أنشأ هويداًه . وأبدعت الشيء  
اخترعتها علمثال، وفلان يد عفي هذا الأمر: أي أو للميسبقها حد. (ابن منظور، 1994م، ص 6)  
يقول الله تعالى "بديع السموات والأرض" (سورة البقرة آية 117)، أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى.  
فالإبداع **علغة**: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة أو اجترار المؤلف. (الطيب، 1988م، ص 10).

## ثالثاً / مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية :

يرى (ماكينون) أن الإبداع عظمة معقدة متعددة الوجوه أكثر منا اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً . (السامرائي، 1994م، ص 191) لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هنا كغيره مفهوماً متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي نشأ عنها هذا المفهوم من جهة، وإلنا اهتمام الباحثين ومدارسها الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة للإبداع عية وتعدد ما من جهة ثالثة.  
(همشري، 1994م، ص 117)

إلأنه وجد أن تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع عتتمحور حول عدد من الأبعاد منها:

1. التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات والخصائص الشخصية للشخص . المبدع ومنها :  
تعريف (سيمبسون) للإبداع بأنه "المبادأة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص  
من السياق العالمي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير" وهو يعتبر أن مصطلحات مثل  
حبالاستطلاع والخيال والاكشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنا الإبداع  
(أبوسماحة، 1998، ص 1998)
2. التعريفات التي تركز على إمكانية الإبداع عية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع:  
كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع علناً أساسها علناً أنها الاستعداد الكامن للتفوق والتميز .  
(عساف، 1995م، ص 32)
3. التعريفات التي تنظر للإبداع عنتاج، ومنها: تعريف (بيرز) للإبداع بأنه " قدرة الفرد . علنتجنب الروتين  
العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إننا جأ صيلو جديداً أو غير شائع يمكن تنفيذها وتحقيقه "

(العدل، 1995م، ص129) ويعرفه (روشكا) بأنه "الوحدة

المتكاملة لمجموعة العوامل لذاتية والموضوعية التي تقود إلى التحقيق إنتاجاً جديداً وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة." (روشكا، 1989م، ص19)

4. التعريفات التي تنتظر لإبداء عكس لوجيحية: سواء بالإشارة إليها بالقوة التي تدفع

الفرد إلى الاكتمال أو بالربط بين الإبداء وبين تحقيق الذات وتمييزها). منصور، 1989م، ص84 (

وبملاحظة ما تتضمنها التعريفات السابقة لمفهوم الإبداء يمكننا استنتاج الآتي :

1. الإبداء عظمة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً .

2. الإبداء اعتقدياً الجديد غير المسبوق .

3. الإبداء عهونه تفوقه هو استعداد فطر يعند بعض الأشخاص لنموه بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم .

4. الإبداء عهواستحدثاً وابتكارشي ع جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف .

5. الإبداء عتصر فيه هدف التحقيق إنتاجاً جديداً يتميز بالجدوة والملائمة وإمكانية التطوير .

6. الإبداء عهو مجموعة لإجراء اتو العمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في

المنظمة وتفعيل الأداء الإبداء عي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات

بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير .

7. قدرة عقلية تتفوق وتمنح صلاحاً ورياً يمكن أن تظهر علم مستوياً بالفرد والجماعة أو المنظمة .

8. خروجنا مألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجهها العمليات الإدارية باستخدام عناصر

المرونة والمخاطر قو القدرة على التحليل .

كما يمكن تضمين تلك الأبعاد والمحاور في تعريف شامل يخلص مفهوم الإبداء عبطريقة ذات

مدلول إداري واضح، مثل تعريف (جروان) للإبداء ع بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات

والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن تترقبها العمليات العقلية لتؤدي إلى

نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو

العالم، إذا كانت النتائج متمستوياً لاخرات الإبداء عية فإحدياً حدياً الحياة الإنسانية".

(جروان، 2002م، ص22)

ويؤيد الباحث ما ذكره (جروان) حول شمولية هذا التعريف حيثيرأ أنه يتضمن جميعاً الأبعاد السابقة والتي تتمثل في مجملها مكونات الإبداع عو هي : ( القدرات، الخصائص الشخصية، البيئ المناسبة، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي).

### (3-1-3) الإبداع الإداري:

حيث تكافح المنظمات من أجل تحقيق ازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية والمحافظة عليها فإن الإبداع الإداري والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تتعشى في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع . فالإبداع الإداري يبد عمقاً أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى . كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحاضر لئلا يمانعوا قبو خيمة، فهي تحول الأفراد العاملين للبير وقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير .

( الزهري، 2002م، ص 231 )

### (4-1-3) مفهوم الإبداع الإداري:

يمكن وصف الإبداع الإداري بأنه منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعد الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه و به تتطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير .

وينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع عفاً لإدارة متعلق

بالأفكار الجديدة فمجال الإدارة هو تطوير المنتجات أو قيادتها والعمل على تحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وما هيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وما هيته ويعود ذلك إلى الاعتقاد الظاهر أن الإبداع عيّن نفسه من جهة تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدّى باختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع عسب تبين اتجاهات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. (الحقاني، 1997، ص 12)

ومن جهة ثانية تواجهها الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة لها مثل الابتكار والاختراع والعبقريته والذكاء والدرجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. وعلنا لرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فإن ذلك لا يعد غريباً حسب ما يراه (عبد الحميد) حيث يقول إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها. (عبد الحميد، 1995، ص 16)

والإبداع الإداري كما عرفه كل من (شرمير ونوهنت وأوسبورن) بأنه "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة". (الزهرى، 2002، ص 246)

ويشير (أوبكر) للإبداع الإداري بقوله " قدرة الفرد على استخدام إمكانياتها الذهنية أو العقلية والاستفادة منها لإمكانيات الموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع مفيد للمنظمة وأعضائها وعمالها" (أوبكر، 2002، ص 46)

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع، إلا أننا نرى أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوباً إدارياً واختراعاً جديداً. كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع لأشكالاً قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غير هولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى

فيها معاني جديدة تلمس سبقها إليها أحد  
وبالرغم من أن مصطلحاً للإبداع الإداري يعد من بين أكثر  
المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن فإدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة  
أو الإدارة كإبداعاً إدارياً، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تند خلفها العديد من العوامل  
التي تضام السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين الجانبا المتغيرات التنظيمية  
التي تميز كل منظمة عن غيرها وذلك يجعلنا الصعاب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع  
الإداري يقبله كلابا بحث في هذا المجال.  
التعريف لإجراء للمفهوم الذي يتعامل معه. (هيجان، 1420هـ، ص 8)  
ويمكن للباحث أن يعرف الإبداع الإداري بأنه " مزيج من القدرات التي تمكننا الفرد من إنتاج فكرة جديدة،  
متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائماً أو إيجاد مفهوم أو  
أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيقاً لأهداف بكفاءة عالية  
والقدرة التي يعينها الباحث في هذا التعريف هي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية  
قبولاً لمخاطرة، التحليل والربط).

## (2-3) المبحث الثاني : أهمية الإبداع الإداري

### (1-2-3) مفاهيم تتعلق بالإبداع الإداري:

إن النظرة المتأملّة فيما هيّة الإبداع الإداري تتساو عد في تحديد التصورات والمفاهيم التالية للإبداع الإداري وهي كما يراها (الطيب) كالتالي:

**أولاً:** أنها كمجال لتغيير متناهية للإبداع الإداري، وفي التفكير الذي يبلور الإرادة المجتمعية في استراتيجيات لتجديد الحضاري، وفي الأنظمة والوسائط التي تهتم بتحقيق الكفاءة والفعالية، وفي إثراء وتعظيم مهاراتهم وقدراتهم القبول بالعاملة، وفي الاستجابات بالمدنّة لاحتياجات البيئة المختلفة.

**ثانياً:** إنها التغييرات المتعددة والمتنوعة التي يعيشها عالمنا اليوم، والتي حفرت راحة يمكن تصويبها واستثمارها وتحويلها إلى فرصاً ومكانات للإبداع، تثير وتعمق مقدراتها إمكانات المنظمات وتزيد من كفاءتها. ومن هنا تبرز أهمية اقتلاع مبادئ الإدارة التغيير والإبداع في المنظمات، تحقيقاً لاستجابات مبدعة وفعالة للتحديات التي يبرزها التغيير في مجال التطور الحضاري.

**ثالثاً:** ننظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي واجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، يسهم في تجاوز الفهم الخاطئ المحدد الذي جعل الإبداع عمقاً عموماً علماً لا اختراعاً تقنياً، من مميزات أهمية إيجاد تصورات متجددة لتنمية مناخ الإبداع الإداري وإثراءه بفرص صالحة لمتناهية في ابتكار استراتيجيات وأساليب ونظم علاقات بيئية ووظيفية، ذات أثر مباشر في الكفاءة والفعالية.

**رابعاً:** إن التعريف المعاصر لعملية الإبداع، يتجاوز الاعتقاد الخاطئ الذي كان يحد من فهمه في ومضة فكرية لا تتأثر باللمد عين الذي يتمتعون بقدرات خارقة. وينظر للإبداع علماً له قدرة تتوزع على ميسر ما اصطلاحاً "التوزيع الاعتراف" بمعناها لأفراد جميعاً يتمتعون بقدرات

إبداعية بدرجات متفاوتة وأن هناك سمات شخصية للمبدعين، وأن معظم هذه السمات يمكن غرسها بالتدريب والتجريب، كما يمكن حفز الأفراد لتبنيها، متممات توفر في العمل مناخ الإيجابي الذي يحفز ويدعم القدرات للإبداعية.

**خامساً:** بما أن الإبداع هو استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبتها ومشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة. فإن النظام المؤسسي الذي يهدف إلى تصيلا للفكر والتجارب للإبداعية، لا بد

أن يكون نقائماً علمياً هجناً ميم مفتوحاً يحتملنا التقاء عالم الحيوان المتميز علماً بالمتغيرات البيئية، كما يستوجب أيضاً أنظمة وقدرات تتعين علماً لاستطلاع أبحاث التحديث، لتمكين المنظمة من التفاعل الاستجابة المبدعة لمطالبات البيئة الآتية وتطلعاتها المستقبلية. ( الطيب ،م 1988 ،ص 13-15 )

### (2-2-3) أهمية الإبداع الإداري:

يمكننا جماً للإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع عفاً عن التنظيمات علماً النحو التالي:

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديها استعداد لمواجهة هذه التغيرات بتشكلاً لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إيجاد التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (النمر ،1992م، ص 62 )

### (3-2-3) تصورات خاطئة عن الإبداع:

انشغال المفكر ونبته قد يمتص تصوراته المختلفة لتفسير تلك القوة التي تحركها العقل للإنسان عندما يوجد أفكار الخلافة، وامتزجت بتفسيراتهم التصورات الذاتية مع أفكار الدرجة وقد أدت هذه التصورات للإبداع على بعد من التناقضات والتصورات الخاطئة ومنها على سبيل المثال:

1. أنا الإبداع اعلى من دراسته دراسة علمية ومنظمة، لأن الإبداع عملية طبيعية تخلق قوانينها الخاصة.
2. أنا المبدع يختلف نوعياً عن غيرهم بالبشر أياً منهم طبيعة مختلفة لا يمكن تحديدها، فهو ملهم.
3. أنا الإبداع عبقري علم جالات الفنون الأدب وكاننا لنظره للعبقري في الغالب تقتصر على الفنان والشاعر.

4. وضعت تعريفات غامضة للإبداع عفيضو عفا هي مثل لوعيو الامتدادوا لإحساس بالمعنى وغير ذلك من المفاهيم التي يصعب ترجمتها إلى الواقع يمكن ملاحظتها وتحديدتها (ابراهيم ، 2002م ، ص 37 )

### (3-2-4) الفرق بين الإبداع والابتكار Creativity and Innovation

يميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي "الإبداع والابتكار" ليعطيكما المصطلحين دلالة مستقلة . فيري (نجم) أما الإبداع عيتمثليا لتوصلا لخلق لمشكلة ما أو لفكرة جديدة ، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق والملائم لها . أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل لفكرة الإبداع إلى العمل الإبداعي . فالعمل محكوميا إمكانية تطبيق الأفكار المبدعة ، فليس من المهارات دائما أن يحملا لإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع أو أكبر من قدرة البشر ، بل المهارات فنياً تحملا أفكاراً مبدعة خلاقاً قابلة للتطبيق (نجم، 2003م، ص 17 ) . كذلك فكر لمن (الزعيبي، الجريري) بين " الإبداع والابتكار " بقولهما: "إننا لا نتاج أي شيء جديد، من حل مشكلة، أو تعبير فني ،والجدة هنا من نسبي، فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لآخرين . والطف في كثير من ألعابهم ابتكار أصيل، وكذا من اخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً . وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً علنا لفرد وغيره (الزعيبي، الجريري، 2008م، ص 8 )

إلانة العامة الناس وبعض الباحثين يستخدمون مصطلحي " الابتكار والإبداع " للدلالة على نفس المعنى (أيوب 200م، ص 1 )، فكما ورد ذكره في تعريف الإبداع :أبداع الشيء أي أنشأه على غير مثال الوابتد عالشى أي اخترعه . (المعجم الوجيز، 1980، ص 40 ) . وجاءت كلمة الابتكار ومشتقاتها بمعان متعددة منها مهمما يلي :

1. ابتكر الشيء أي ابتدعه غير مسبقاً ليها وهو محدث .

2 باكرها أي ابتدعها (مصطفى وآخرون، 1989م، ص 43 )

وهذا ما نميل إليه فمع احترامنا للوجهة نظر من فرق بين المصطلحين إلا أنه يبدو لنا بأنهما

يوجد فرق حقيقي في معانيهما الإبداع والابتكار أو بين التفكير الإبداعي والتفكير

الابتكار فكلا المصطلحين وجهين لعملة واحدة .

وما نستدل به في تعضيد هذا الرأي ما يلي:

- (a) من خلال الاطلاع الواسع على أدبيات الإبداع وجدنا أن المتخصصين يستخدمون تارة مصطلحاً للإبداع والتفكير الإبداعي وتارة فيستخدمون مصطلحاً الابتكار أو التفكير الابتكاري وتارة أخرى تهما الجمع بين المصطلحين.
- (b) إن المعنى اللغوي لكلمنا الابتكار والإبداع واحد وهو الإنشاء على غير مثال سابق أو الاستحداث.
- (c) إن المصطلح الانجليزي للإبداع (creativity) يترجمها المتخصصون العرب تارة بالإبداع وتارة خرباً بالابتكار.

ونربأنا المقصود واحد من هذين المصطلحين لذا سنعمد في هذا الدراسة مترادف المصطلحين إذ العبر في وجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد. فنقول :  
"الإبداع أو الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج جديد صفة بالجدوة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع".

### (3-2-5) علاقة الإبداع : الموهبة - الذكاء

حاول كل من (العبد الكريم، العبيد) تفسير العلاقة بين الإبداع من جهة والموهبة والذكاء من جهة أخرى فقالا :  
أنا الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأشخاص لأسوياء بدرجات متفاوتة نسبياً وفي مجالا متعددة، وهناك منا عتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة. والذكاء هو القدرة على حل المشاكل وفهما البيهياتوا نتاج الفكر التأملية القدرة على التعلم وقد لخصنا علاقة الموهبة والذكاء على الإبداع، حيث قال انه لا يوجد ربط علمي مؤكدين الإبداع والموهبة والذكاء فقد :

1. لا يوجد عالمو هوشياً، ويبدع لأفلموهبة.
2. لا يوجد عالمو كيشياً، ويأت بصاحب الذكاء العاديين الكثير من الإبداعات (العبد الكريم والعبيد، 2007م، ص5).

### (3-3) المبحث الثالث : خصائص ومكونات الإبداع الإداري

#### (1-3-3) خصائص الإبداع Creativity Characteristics

يذكر ( عيد ) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالآتي :

1. الإبداع عظمة فردية توجم عية فالإبداع علية حكرأ علأ لأفرادو هو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتممما رسته عن طريق الجماعات أو المؤسساتا تبليمكننا القول أن الإبداع عالجما عياً أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحنا لظواهر و المتغيرا تنتدأ لخبصورة بالغة التعقيد وتحتا لآل جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتتيمكننا التعامل معها والوصول لنتائج إبداعية حولها .
2. يعتمد الإبداع علأ التفكير المتعمق الشموليا الذي يبيحنا المشكله من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها .
3. الإبداع عظمة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها .

4. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
5. الإبداع علم نظري تجريبي قابلاً للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعضها هو صواب اليوم وقد يغدو والعكس صحيح:.
6. الإبداع عيب دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلالها لفرص تحويلها إلى إمكانات إبداعية.
7. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلب عالمواقعا لصدارها والتميز والقيادة وهذا يعني أنها إذ لم يطمح الجهد إلا بداء عيماً من البداية بالقيادة والتفوق فإنها لا يصلحها غالباً النتيجة إبداعية. (عيد ، 2008 م، ص 18)

### (3-3-2) حاجة المنظمات لإدارة الإبداعية :

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحملها من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالاً لتكثير ظلال إدارة الإبداعية سواء في بيئاتنا الاستراتيجية أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وتوطينها في العالمين أو في الاستجابات المحدثه لاحتياجات البيئة منسلة لخدمات، فهناك مجالاً لمتعدد ومتنوع يمكن تقصيرها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبروتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري وعند ذلك فإنها أسباباً لحاجة المنظمات للإدارة الإبداعية وترجع إلى ما يأتي:

- 1) تبول إدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع عنشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجاتاً وخدمات.
- 2) تعيش المنظمات الحديثة ظروفاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى إدارة الإبداعية.
- 3) تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة في فرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في أحداثه.

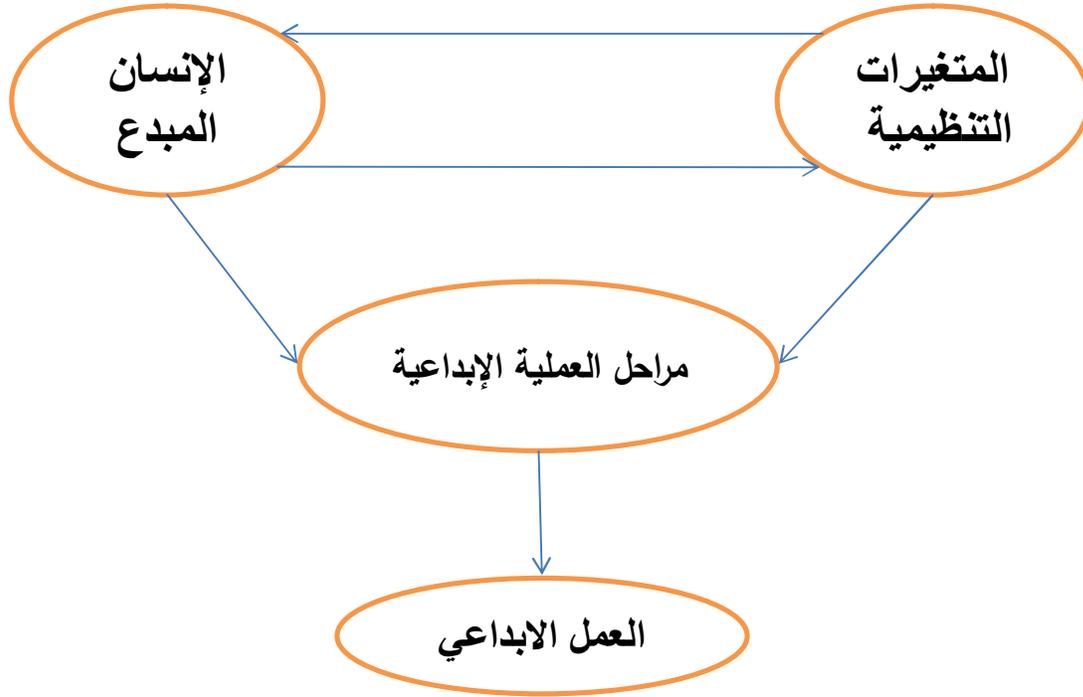
- 4) تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة لإبداء عية لزيادة القدرة التنافسية. تقنيات الاتصال ثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحها من قدرات غير مسبوقة تنتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- 5) العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية
- 6) وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- 7) تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات لإبداء عكوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل (عيد، 2008، ص 12)

### (3-3-3) مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من:

1. مراحل العملية الإبداعية.
2. الإنسان المبدع : سماته وخصائصها الشخصية، والقدرات الإبداعية (مظاهر الإبداع).
3. المتغيرات التنظيمية (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب). (الطيبي، 2001، ص 65)

شكل (3-1) يوضح مكونات الإبداع كما أشار إليها (العبد الكريم العبيد)



المصدر : العبدالكريم، راشد، العبيد، إبراهيم . مشروعات تطوير استراتيجيات التدريس والنشر العلمية لتحقيق " إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي " المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي، 2007م.

إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص.

وسيمتناولكلمنهذهاالمكوناتبشيءمنالتفصيلعلنانحوالتالي:

### أولا: مراحل العملية الإبداعية :

فيهذاالسياقسيتمالحديثعنثلاثةنقاطأساسيةهي  
 (مراحل الإبداع، مراحل الإبداع الإداري، مستويات التفكير الإبداعي)

(1) مراحل الإبداع : لقد قام (wallas، 1962) بتحديد المراحل التي يمر بها الإبداع بأربع مراحل وهي كما يلي:

(a) **مرحلة الإعداد (التحضير Preparation):** وفيها المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من

جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة وما لذا كرهت من القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول الموضوع لإبداء أو تحديد المشكلة.

(b) **مرحلة الاحتضان (الاختبار Incubation)** وفيها المرحلة تكون التفكير الواعي والعقليين

عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسى والعقلي منذ مرحلة التحضير السابقة. وهذا المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها متلاذق

مراحل لإبداء أو أهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة وإحباط، وتتناول خلالها العوامل للشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

(c) **مرحلة الإشراف (الإلهام Illumination)** تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة

بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي دورها للحل للمشكلة. كما تتجسد فيها حالاتاً وخصائصاً لإبداء ذاتية التي تمثل

فاصلاً فعلياً بينما يمكن أن ينفو مبدئياً حتى يتم ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان

بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتين يمكن أن يبا حثاً نيمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

(d) **مرحلة التحقق verification** وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين علينا الفرد

المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة. ولهذا المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة

التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمالوا على حل المشكلة. (الطيبي، 2001م، ص 65)

وقد قامت عدة اجتهادات من كثير من الباحثين في تحديد المراحل التي تجتازها عملية

الإبداع فمثلاً يشير البعض الي انها تتكون من ستة مراحل ، لا بد من ممارستها في اي عمل

من الاعمال الابداعية عدة مرات دون التقييد بترتيب معين لهذه المراحل او وقت معين وهذه

المراحل هي :

"الإلهام، التوضيح، الاستخلاص، الترشيح، التقييم، مرحلة تطوير الأفكار". (بيتي، 1442هـ، ص 1)

(2) **مراحل الإبداع الإداري:**

تزرأدبيباتا لإدارة العديدمنا لندجال التيتحدثنا لإبدا عالجماعيفيحلالمشكلات ومنأشهرهانموذج ( ويست West1990م) والذيتميزبإمكانيةتطبيقهعلناالمستويين، الاجتماعيعوالتنظيمي، ويتكونهذاالنموذجمنأربعمرحلهي:

- (a) **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تدركالجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أوحينما تدركالمنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمتطلباً أساسياً لاستمرار وبقاء المنظمة.
- (b) **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** وتحتضن هذه المرحلة لاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.
- (c) **مرحلة التطبيق:** يتم فيهذالمرحلة تبنيتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.
- (d) **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي والفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً للمنظمة حيث ترتبط بثقافة ومعايير إجراء الرقابة في المنظمة (هيجان، 1995م، ص 252-253)

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يربأ أن يصنف لمرحلالعملية الإبداعية باعتبار غير دقيق، وذلك لأن الإبداع ليس بالضرورة عبر خطوات مرحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي عيقد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، خاصة علم مستوى عمليات الإبداع الجماعي.

ويتفق الباحث مع هذا الرأي حيث أنها لا بد للعمال الإبداعيين من خطوات منظمة لكن لا يشترط الترتيب والتوالي لهذا الخطوات فقد تتداخل أثناء العملية الإبداعية. فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورته مرحل محددة لا يكون مخططاً، بل يمتثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي. فالإبداع عيقد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا

تحققاً لإبداء عبء الضرورة، ولا بد لحدوث الإبداء عمناً تعبیر السمة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة، وأن يكون الشخص المعنوي أيضاً لذلك قادراً علناً لتثبيت بهو عيها الظاهر والعمل على تحقيقه.

### (3) مستويات التفكير الإبداعي :

عندما يرد تعبير "الإبداع" فإما يتبادر إلى ذهنك كثير من الناس - أكاديميين وعاديين - هو الإنجاز الخارج غير المسبوق . غير أن عدد من الباحثين يرون أن ضرورة التمييز بين مستويات الإبداع أعندرها المستويات البرزوغية، لأن الإبداع عمل مثلما يشيء آخر ينقسم إلى فئات ومستويات، وقد اقترح (تايلور) خمسة مستويات متمسلسلة للإبداع عوهي:

**الإبداع العائبي:** ويتمثل في القدرة علناً لتعبير عن المهارات أو لأصالة ونوعية الإنتاج، ويميز النا بعبء في هذا المستوى صفات التلقائية والحرية.

**المستوى الإنتاجي:** بنمو مهاراته المبدع فإنها يصل إلى إنتاج الأعمال الكاملة. ويكون الإنتاج إبداعياً حين يصل الفرد إلى المستوى معين من الإنجاز . وعل هذا فإنها ينبغي أن يكون الإنتاج مستوح من عملاً آخرين .

**المستوى الاختراعي:** ويقصد به المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل .

**المستوى الإبداعي:** ويقصد به قدرة المبدع علناً لتصور التجريد للأشياء . .

**المستوى البرزوغية:** وهو تصور مبدع جديد تماماً في أكثر المستويات أو أعلاه تجريباً، (رشوان، 2002م، ص 21)

ويعد هذا المستوى أكثر المستويات تعقيداً، إذ يتمثل في القدرة علناً لتطوير المبادئ الأكثر تجريباً وقد أكد (تايلور) أن مبدع عي هذا المستوى يمثلون أصغر

مجموعة، ولكنها المجموعة الأكثر تأثيراً في تاريخ الإنتاج العالمياً لخاصة أشكال الإبداع (الصافي، 1997م، ص 58)

ومما سبق نستنتج: أن الإبداع عسة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها،

وليس من الضروري أن يكون ناقصاً علمجالاتنا لاختراعات التكنولوجيا أو الاكتشافات

العلمية، ولكنه هو جد في ابتكار فلسفة جديدة أو سلعة جديدة أو نظام جديد للإدارة أو طريقة جديدة

لحل ما يجابه الفرد والمجتمع من المشكلات . فالابتكار لهم مستويات متعددة يستطيع الفرد أن

يمارسه في حياتها العامة أو في مجال العمل هما كان بسيطاً . لذلك فإن التأكيد علناً أهمية تنمية القدرات لإبداعية للمدير لا يعنى المطالبة بالوصول إلى نتائج متمستوباً باختراقات لإبداعية، وإنما تنمية هذا القدر فبشكل يجعل منها أداة تساعد المدير على محاولة الخروج من أسر التقليد واجترار المألوف، للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة، خاصة معتقد طبيعة عمال المدير وتشعبها مهو قلة الإمكانيات والموارد المتوفرة له .

## ثانياً: الإنسان المبدع

### ( السمات لإبداعية أو السمات المميزة للشخصية المبدعة ):

السمة

(Trait) عند علماء النفس مثل استعداداً عاماً أو نزعة عامة، تطبع سلوك الفرد بطابع خاص وتشكله وتلونه وتعينه عهوه وكيفية . ويقصد بهذا المفهوم أن السمة هي المدخل للمحاولة تفسير السلوك الظاهر للفرد عن طريق وجود استعدادات معينة لديه، تكون مسئولة عن هذا السلوك عن الثبات والاتساق فيه . (عبد الفتاح، 1995م، ص 53)

وسمات الشخصية هي خصائص الأفراد التي تستتج من سلوكهم، تتسم بالدوام النسبي ويشتري كفي الاتصاف بها مختلفاً لأفراد بدرجات متفاوتة . ويمكن تصور السمة باعتبارها بعداً أو متصل يمثلها خط مستقيم، وتحدد درجة ما لدى الشخص من السمة بنقطة معينة تشير إلى لموضع على هذا الخط ( رشوان، 2002م، ص 23)

وتدل الدراسات والبحوث الخاصة بالمبتكرين علناً أن الشخص المبتكر يتميز بعدد من السمات والخصائص النفسية لبعضها سلبياً وبعضها إيجابياً، منها ما هو موضع اتفاقنا الباحثين ومنها موضع اختلاف . (العساف، 1425هـ، ص 24)

ومن هذا السمتا ذكره (عبد الفتاح) فقد ذكر مجموعة من السمات الشخصية للمبدع تتمثل

في الملامح والخصائص الأساسية التالي :

1. الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد .
2. المرونة في أداء العمل .
3. المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة .
4. التمسك بالرأي الباعده حتى يمكن .
5. التماسك وإزاء ما يواجهه من مشكلات .
6. القدرة العالية على تحمل المسؤولية .
7. الأخذ بزمام المبادرة دائماً .
8. القدرة على فهم دوافع الآخرين .
9. القدرة على تنظيم العمل .
10. تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين .
11. إنجاز الأعمال بطرق ابتكارية .
12. إمتلاك درجة عالية من الذكاء .
13. إدراك الأشياء بطرق مختلفة تختلف عن إدراك الآخرين .
14. معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تتساو عندهم في حل لمشكلات .
15. الاتصاف بروح المرحة بصفة عامة . (عبد الفتاح ، 1995م ، ص 60)

**أهم السمات التي تميز بها الإداريون المبدعون :**

قد أشار (القيوتي) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله :

1. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة على تصور وتخيل البدائل المتعددة وتلتعامل مع المشاكل كالموجودة ، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة ، وليس من الغريب أن يصر الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضي في جمعها ، وهو لا يملأ منتجاً بالحلول ، ولا يفقد صبره بسرعة .

2. يجب أن يتميز الإداري بالمبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين بدرجة كبيرة أو الإداري بالمبدع عتوقع الفشل ولكنها ليست سهلة.

3. يجب أن يتميز الإداري بالمبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحملها لمواقف الصعبة.

4. يجب أن يتميز الإداري بالمبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد علناً مسلمات. وقد يصل المطاف فيها أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منها للإنسان.

5. يجب أن يتميز الإداري بالمبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المرء على العلن وهي صفة لا تتوفر في الأفراد المقلدين. (القيوتي، 1989م، ص 182)

### القدرة على الإبداع أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة:

لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلاً لدى الشخص، والتي يمكنه (Ability) تعرف القدرة من أفعال معينين . والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يبرزها للأشخاص حتى يقوموا بأفعالهم السلوكية الإبداعية . فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد تعلمها بالدراسة الرسمية وغير الرسمية التي يترجمها من خبرات الحياة .  
والإبداع ليس قدر واحد بسيط غير مركبة، واستخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع على ينبغي أن يفهم منها نهياً شيراً . لشيء واحد، إذ لا يوجد شخصاً مبدعاً بنفس الطريقة، وبالإضافة إلى الفروق في درجة المادبا لأفراد في كل عام لمنعوا ملام الإبداع، هناك فروق في كيفية فنيو النشاط الذي يتجلى فيها القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكوناتها الإبداعية. (الشرينيوف، 2002م، ص 1)

**ونستنتج من ذلك** : أنه في حين تنتمي أسماها للإبداعية للفرد استعدادات معينة تكون مسئولة عن

السلوكيات الظاهرية، فإن القدرات الإبداعية تتضح فيما إذا كان الفرد يمتلك القدرة على إظهار السلوكيات الإبداعية بالدرجة ملحوظة أم لا.

وقد حدد الباحثون عدداً من القدرات لإبداعية التمييز الشخص المبدع القادر على التفكير

الإبداع يوماً مهما يلي :

### 1. الأصالة **Originality**: هي المقدرة على إتيان أفكار جديدة النادرة والمفيدة وغير

المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف بعيد المدى (السرور، 2002م، ص 119)

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي :

(a) الاستجابة غير الشائعة وهي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.

(b) الاستجابة البعيدة وهي القدرة على تذكر تدا عيات بعيدة غير مباشرة.

(c) الاستجابة الماهرة وهي

القدرة على إنتاج استجابات تحكم عليها بالمهارة. (الخطيب، 1995م، ص 137)

### 2. الطلاقة

هي **Fluency** القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة

تنسبياً، وذلك إذا ما قورنت بعملية الاستدعاء هذه لأنواع

الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث الاستدعاء الأفكار المناسبة أكبر

بكثير من غيرهم من ذوي التفكير التقليدي. (عبد الفتاح، 1995م، ص 65)

### 3. المرونة **Flexibility** : وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو

بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة

التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار يحد ذاتها. (

السرور، 2002م، ص 118)

### 4. الحساسية للمشكلات **Sensitivity to**

**Problems** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعيفي البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن

بعضاً لأفراد أسر عن غيرهم

في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمتد خطوة

أولى لعملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو

المحيرة في محيط الفرد، أو عادة توظيفها وإثارته تساؤل لا تمنحو لها. (جروان، 2002م، ص 157)

## 5. قبول المخاطرة - Risk:

**Taking** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل والنقد وتقديم تخمينات أو العمل تحت خطر وفخامضة والد

فاعناً أفكارها الخاصة. (الصافي، 1997م، ص114)

## 6. التحليل ( Analysis ) والربط (Synthesis):

**التحليل:** هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض .  
وتفسير ذلك كأن أي موضوع لا يسم مشكلاً إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء  
ملتبسفاً لبعضها الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعته ومن ثم  
تحليل المشكلة إلى مجموعة قضايا يتسا عد على إدراك ذلك العنصر المعقد .

**أما الربط:** فهو القدرة على تنسيق عناصر الخبرة، وتشكيلها فيينا عو ترابط جديد أو هيالقدرة  
على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. (رشوان، 2002م، ص43)

## ثالثاً : المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري :

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري  
المتغير التنظيمي الباعث على الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث في  
هذا الدراسة سيتم عن أهم هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحث، والتي يمكن لرفع  
مستوى أداء العاملين وتؤدي للمعرفة " بالأداء الإبداعي " وهي:

### 1) البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات أو الأعمال الواجبات أو الأقسام والإدارات،  
وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في  
العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد  
الوظائف لكل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شغلها،  
وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من  
ممارسة الواجبات المطلوبة عليهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات  
والإمكانات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما

يتطلبه موضوعا التصميم والمفهوم الذي ينعليه، ووضوحاً لأدوار والمسؤوليات  
والصلاحيات توجه المساءلة والمكافأة  
بإضافة الوجود مناخ العمل الملائم، والتمثلي  
درجة تحديد للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرار وجود اعتباراً للإبداع وتشجيع  
الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء. (حريم، 1997م، ص 174-175)

## (2) أنظمة وإجراءات العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب لإجراء العمل كمنظمة  
المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتكون أنظمة العمل من:

(a) **السياسات** : وهي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة

(b) **القواعد والأساليب** : هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتتبعها السياسات

(c) **الإجراءات** :

تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لتتابع خطواتها والتي تمثل مجموعة  
لأسلوب المحدد لأداء العمل. (النمر، 1410هـ، ص 112)

وتساهماً أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع والابداع لدى العاملين إذا ما  
اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.  
وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على إجراءات وتدابير واستخدمت المركزية  
والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحميل مسؤولية الخرج وجعلت القواعد، فسوف  
يكون ذلك كالعقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم  
فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تادية أعمالهم. (السكران 2004 م، ص 86)

## (3) نمط القيادة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلفات النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على  
حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية أمراً لا غن عنها لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم  
وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق  
الأهداف والغايات المرجوة. (النمر، 1990م، ص 18)

وتشكلا لقيادة تمحوراً مهماً تركز عليهما مختلفا للنشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية أمراً لا غن عنها لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيماً أمورهم وتوجيههما الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. (النمر، 1990هـ، ص1)

ويشير براون (Brown) إلى العلاقة وأدور الرئيس بالابداع، ويربأ أنها كبنية عمل ذات أنماط قيادية مختلفة تختلف بدورها أنو اعام محددة من التابعين . وبناءً على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضاً من الإبداع هو نتيجة طبيعية لخصائص البيئة العمل الموجودة. ولتحديد مدار تباطؤ علاقة الرئيس بالمرؤوس في مفهوم الإبداع في العمل، لابد من التعرف على ثلاث مفاهيم أساسية هي:

- (a) **الإبداع في العمل:** ويتألف الإبداع في العمل من مزج الأفكار والمفاهيم الجديدة من خلال إعادة الترتيب والتشكيل للعناصر الموجودة في العمل .
- (b) **التمكين:** فهو تمكين الفرد من اكتشاف ذاتة وحدود قدراتها، إمكاناتها والسعي إلى تطويرها .
- (c) **إدراك الفرد لعلاقات العمل:** فهو قدرة الفرد على تمييز العلاقات أو الأشكال المختلفة في مجال عمله ثم القيام بها بالجمع بينهم، ثم العمل على تحقيقها لتجانسها في الأشياء المدركة سواء كانت مشاهد أو مدسوسة ( الخليفة، الربيعان، 2000م، ص30 - 31)

**وعلى ضوء ما سبق نرى أن القيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكار في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن نتولنا القيادة الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تتخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادلاً للرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداع والتركيز على أنالوظيفة ليست لوجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها علأنها مسؤولية، الأمر الذي يساعده على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عنأعمالهم وحقها تسعي إليها المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول علأداء الأكفأ والمستتير للوصل إلأهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها .**

#### (4) الحوافز:

تعتبر الحوافز اِحداً بالوسائل التي تهدف الى تحفيز الافراد على العمل بكفاءة ووقفاً عالية، وعلى ظهور واستمرار الابداع في الادار وفي المنظمات، فالحوافز لها اثرها على تشجيع الموظفين على الابداع والمبادأة والتجديد، وبذلك يزيد منا الجهد في لانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والانتاجية. (هيجان، 1420هـ، ص15)

وكذلك تعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بلور كيزة أساسية لوجود الابداع وتتميته في هذا المجال، ولا ينبغي لاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء الابداع بحيث توضع معايير محددة و عادلة وموضوعية تحتنوي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. ويجب لا يغيب عن البالا أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطريقة تنقضيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير الى أننا نستخدم الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي الى نتائج ايجابية، مثل مكافأة موظف متسبب لاً من الموظفين القائمين بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنهما المهمما التعرف على حاجات الافراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية فالحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الابداع والمبادأة والتجديد، وتعتمد علاقة الحوافز بالابداع على نظروهم ونحوها وهدفها إذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الابداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالابداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً. (عساف، 1995م، ص42)

## (5) التدريب:

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلة كما أنها لأداة التياذ أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والانتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتبارها أساساً لتعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساهم في الابداع في الادار والاداء الوظيفي المميز خصوصاً وأنا المنظمات تعلمت فأنشطتها تواجه تغيرات وتطوراً تعدد تفيظ لالاتجاه المتزايد نحو العولمة. (الشواف، 2000م، ص24-25)

وبعد الحديث عن مكونات الإبداع الإداري بشقيها (القدرة المميزة للشخصية المبدعة

والمتغيراتها التنظيمية) تجدر الإشارة إلى أنها كبعض الكتاب قد ذكر مكونات أخرى

للإبداع الإداري حيث أشار كل من (العبد الكريم، العبيد) لمقاله ( دونالدا مكيون ) (الباحث المشهور في الإبداع) أنها لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، وهذه المكونات هي:

1. **العمل الإبداعي والإنتاج الإبداعي ( Creative Products )** : هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار .

2. **العملية الإبداعية ( Creative Process )** : وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكّل العملية الإبداعية وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة من ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة متاضحة .

3. **الشخص المبدع ( Creative Person )** : هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص استعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيراتها الشخصية والفردية في المجال المعرفي في مجال الاداء فعليه استخدام مقاييس التفكير الإبداعية والشخصية .

4. **الموقف الإبداعي ( Creative Situation )** : إن تكرار الموقف الإبداعية وتعدد ما يسهم بإطلاق قصة المبدع علينا الفرد وأيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف، ويظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تقابلها الفرد ويظهر حلاً غير مألوفاً .

إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي الرئيسة في دراسة هذه الظاهرة على قدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع عندها بشكل خاص . (العبد الكريم العبيد، 2007م، ص7)

### (3-3-4) معوقات الإبداع الإداري :

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج صالحة ومفيدة . وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذا المعوقات، فمثلاً يقسم البعض المعوقات إلى:

1. **معتقدات إدراكية:** فكثيراً ما يتعرض لإدراك مجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك .  
وخدا هو محدوديته، مما يشكلمعوقاً يحول دوننا لإبداً علأنها تحصر تفكير الشخص في دائرة التبرسماها لإدراك وبالتالي يتوصل إلى أفكار جديدة.
2. **معتقدات نفسية وعاطفية**  
يُعبال خوف دوراً كبيراً في الحد من القدراتنا لإبدا عية، فهو يكبلنا لأفكار و يقيد حبالنا لاستطلاع، لنقلنا الفرد يطر  
دكثيراً منا لأفكار الجديدة التي تطرأ علنذ هه خوفاً من فشلها في تحقيقها أو نقصاً في ثقتها بنفسها واعتقاداً منهياً أن  
هغير قادر علستحمل نتائجنا لأفكار .
3. **معتقدات اجتماعية أو ثقافية:** يميلنا لأشخاصنا التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم .  
الآخرون، للحصول علرضنا هموا لانسجام معهم . وبالتالي يبتجنبنا لأفرادنا لأفكارنا التي تخرج  
بهمعننا ثقافتنا لآخرين لأنهم يعلموننا أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها . (عبد  
الوهاب، 1420هـ، ص 42-43).

### (3-3-5) استراتيجيات التعامل مع معتقداتنا لإبدا عالإداري :

يرى (عبد عيد) أن هنا كعدد من الاستراتيجيات التي يمكننا للمنظمات أن تبا عها لتجاوز عقباتنا لإبدا ع  
الإداري وهي كالآتي :

1. تشجيعنا لأفرادنا علنا التعبير عن أفكارنا مبحرية .
2. تقديمنا لدم فيما يتعلق بتطويرنا لأفكارنا لإبدا عية .
3. تشجيعنا لأفرادنا علنا المخاطرة .
4. إتاحة الخصوصية لنا لأفرادنا للتفكير الإبداعي .
5. تشجيعنا لتفاننا علمنا لآخرين خارجنا أعضاء الجماعة .
6. تشجيعنا لتنافسنا لبنا عبيننا لأفرادنا والجماعات .
7. تشجيعنا لأفرادنا علنا استخدام وسائلنا لإبدا عفيحلنا لمشكلاتنا التي تواجههم .
8. تطويرنا للمهارات والقدراتنا ذلك لتحقيقنا لأهدافنا المستقبلية . (عيد، 2008م، ص 31)

يتضح مناسبق عرضنا أهمية تنميةنا لإبدا عالإداري فينا للمنظمات الحكومية كوننا لركيزة

للتطويرنا الهادفنا لرفعنا لمستونا لأداء، ولإيتنا لتذلكنا لامنخلنا لتمسعوننا لإبدا ع

الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تُعدّ هيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق موهبتهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال والحل لمشاكلهم وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط. .  
ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحوث والدراسة المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على نهجها في الأجواء الملائمة للموهبة في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ أن حضارات الأمم والشعوب تتنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها.

## الدراسة الميدانية و الإطار المنهجي

### (1-4) المبحث الاول: الدراسة الميدانية

#### (1-1-4) القطاع المصرفي نشأت هوتطوره:

أدخلا لاستعمار الذي هيمعلننا السودان عام 1898 الصيرفة الحديثة في البلاد منذ سنواتها الأولى، وتمالتوسع فاستخدام النقود، وبدأتتشأفروع البنوك لأجنبية، وهي: فرع البنك لأهلي المصري (1903)، فرع بنك باركليز D.C.O لندن (1913)، فرع البنك العثماني التركي (1949)، فرع بنك مصر (1953) وفرع بنك كريديليونيه الفرنسي (1953). هذه البنوك كانت هيمعلنمجملا لنشاط المصرف في السودان، وقد بلغتفروعها 37 فرعافيمدمنمختلفة منالبلاد.

#### (2-1-4) الجهاز المصرفي في فترة مابعد الاستقلال (1956-1977)

بعد الاستقلال (1956) كانالاتجاه لخلقالعملة السودانيةوالبنوك الوطنية، ولذلك شهدت هالفترةاستقلالالعملة السودانية عنالإسترلينيوطباعةالعملة السودانية، وانشاءبنك السودان، حيثأنشئبقانونعام 1959 كنكمر كزيوافتحفيعام 1960 كهيئةقائمة بذاتها لها شخصيتها الاعتبارية، وتمإنشاء البنوك للتنمية -المتخصصة وهي: البنكالزرايععام (1957)، البنكالصناعيالسوداني، 1961 والبنكالعقاريالسوداني 1961. ونشأ كذلك البنكالتجاريالسوداني 1960 إذكانيعتبر البنكالوطني لأول، والكثير منالبنوك وبعد ذلكمرتالبنوك بمرحلة التأميم والمصادرة (1970-1975)، إذتمّ تأميمالبنوك لأجنبية، واتباعسياسةدمج البنوك وتغيير هيكل المصارف التجارية

ولكن في الأعوام (1975-1976) تم التراجع عن تلك السياسة السياسية الانفتاح والسماح للبنوك الأجنبية بفتح فروعها في السودان.

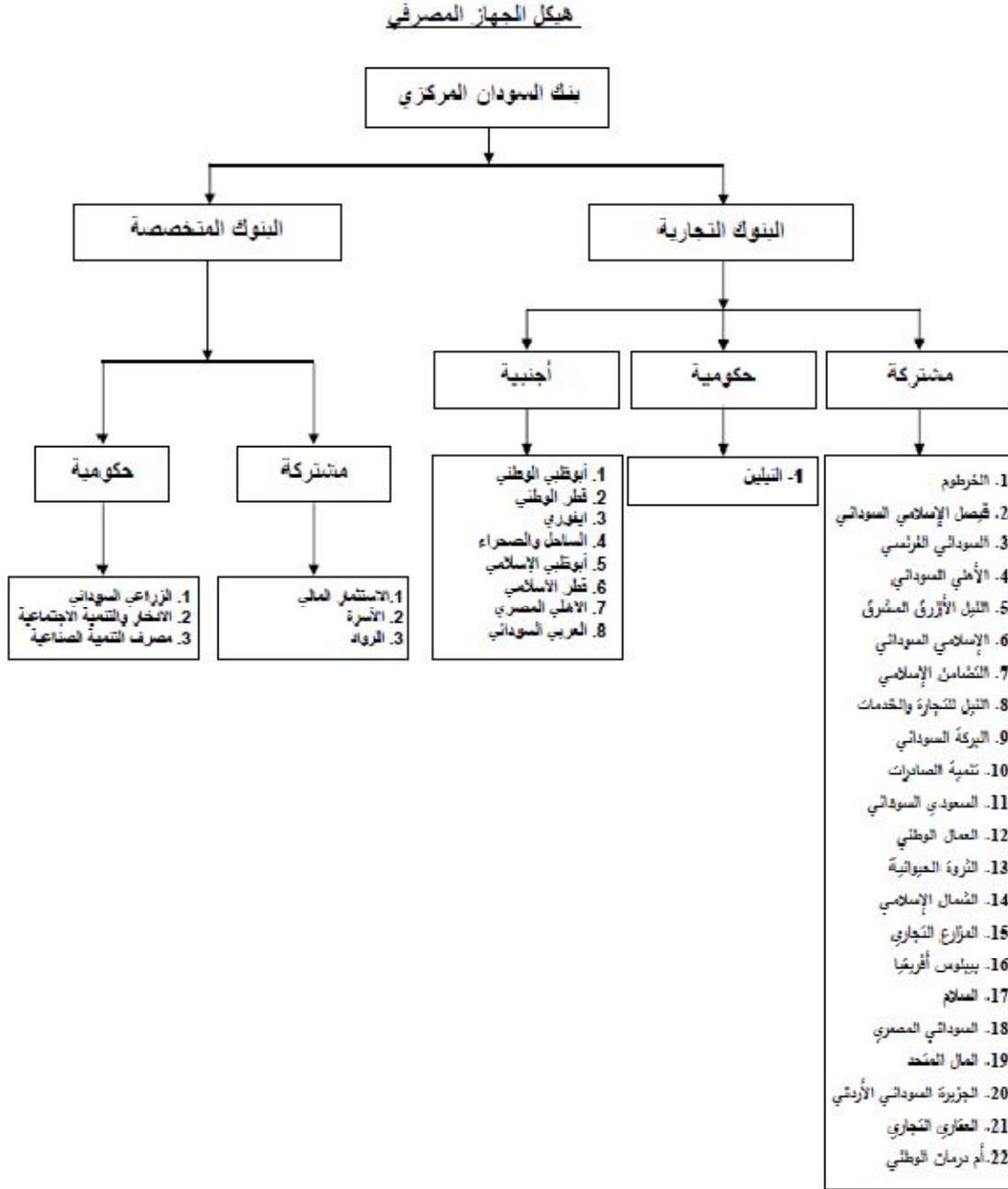
#### **(4-1-3) البنوك التجارية الأجنبية العاملة في السودان:**

تطور الجهاز المصرفي السوداني تطوراً كبيراً خلال الفترة الأخيرة وتم دمج بنوك نشوء بنوك جديدة، ودخل رأس المال الاجنبي يستثمر في السودان، فصار الجهاز المصرفي في السودان يتكون من 37 مصرفاً تعمل جميعها بالنظام المصرفي الإسلامي. ويلزم القانون جميع المصارف العاملة في السودان بعضوية صندوق ضمان الودائع المصرفية واتحاد المصارف السوداني . فقد نشأ بنك السودان المركزي عام 1960 أما البنوك التجارية الأجنبية العاملة في السودان احتتج عام 2017 وعددها (8) بنوك هي :

1. مصرف أبوظبي الإسلامي 2012
2. بنك أبو ظبي الوطني 1976
3. الفرع المصرفي لبنك قطر الوطني 2008
4. مصرف قطر الإسلامي 2013
5. مصرف الساحل والصحراء للإستثمار والتجارة 2015
6. البنك الاهلي المصرى 2012
7. بنك ايفوري 1994
8. البنك العربي السوداني 2008

و الشكل (1-4) يوضح هيكل الجهاز المصرفي في السودان

شكل (1-4) هيكل الجهاز المصرفي في السودان



المصدر : موقع بنك السودان المركزي

#### (4-1-4) البيانات الشخصية :

إحتوت البيانات الاساسية علي سبعة عناصر هي : ( العمر، الجنس، المؤهل، التخصص العلمي، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، الخبرة ).

#### (5-1-4) تحليل البيانات الأساسية :

الجدول (1-4) يوضح تحليل البيانات الاساسية.

#### جدول رقم (1-4) تحليل البيانات الأساسية

العامل الديموغرافي	البيان/سنة	العدد	النسبة
	30 فأقل	30	26.5
العمر	40-30	28	24.8
	50-41	26	23.0
	60-51	16	14.2
	60 فاكتر	13	11.5
المجموع		113	100
الجنس	ذكر	67	59.3
	انثى	46	40.7
المجموع		113	100
المؤهل	دبلوم وسيط	3	2.7
	بكالوريوس	16	14.2
	دبلوم عالي	33	29.2
	ماجستير	38	33.6

20.4	23	دكتورة	
<b>100</b>	<b>113</b>	<b>المجموع</b>	
8.9	10	ادارة اعمال	<b>التخصص العلمي</b>
27.4	31	محاسبة	
26.5	30	علوم	
25.7	29	هندسة	
11.5	13	اخرى	
<b>100</b>	<b>113</b>	<b>المجموع</b>	
64.6	73	اداري	<b>نوع الوظيفة</b>
10.6	12	فني	
24.8	28	اخرى	
<b>100</b>	<b>113</b>	<b>المجموع</b>	
23	26	محاسب	<b>المسمى الوظيفي</b>
13.3	15	مدير قسم	
10.6	12	مراجع خارجي	
9.7	11	مراجع داخلي	
13.3	15	مهندس جودة	
7.1	8	رئيس قسم جودة	

5.3	6	موارد بشرية		
17.3	20	اخرى		
<b>100</b>	<b>113</b>	<b>المجموع</b>		
34.5	39	5 سنوات فاقل	<b>الخبرة</b>	
20.4	23	10-6		
31.8	36	15-11		
6.2	7	20-16		
5.3	6	25-21		
1.8	2	اكثر من 25		
<b>100</b>	<b>113</b>	<b>المجموع</b>		

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018).

من الجدول اعلا وجد انه فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة (26.5%) من افراد العينة اعمارهم 30 سنة فاقل وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة (24.8%) من افراد العينة اعمارهم من (30-40) سنة ، بينما نسبة (23.0%) من افراد العينة اعمارهم من (41-50) سنة وكذلك نسبة (14.2%) من أفراد العينة اعمارهم (51-60) ونسبة (11.5%) من افراد العينة اعمارهم اكثر من (60)، أما فيما يتعلق الجنس نجد ان نسبة (59.3%) من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الاكبر بينما نسبة الاناث فهي (40.7%) من حجم العينة، اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان نسبة (2.7%) من افراد العينة ( دبلوم وسيط) بينما نسبة (14.2%) من افراد العينة (بكالوريوس)، بينما نسبة (29.2%) من افراد العينة (دبلوم عالي)، بينما نسبة (33.6%) من افراد العينة (ماجستير) واخيرا نسبة (20.4%) من افراد العينة (دكتورة)، اما فيما يتعلق بالتخصص العلمي فنجد ان نسبة (8.9%) من افراد العينة (ادارة اعمال) بينما نسبة (27.4%)

من افراد العينة (محاسب)، كذلك وجد ان نسبة (26.5%) من افراد العينة (علوم) بينما نسبة (25.7%) من افراد العينة (هندسة) واخير وجد ان نسبة (11.5%) من افراد العينة (اخرى)، اما فيما يتعلق بنوع الوظيفة فنجد ان نسبة (64.6%) من افراد العينة نوع وظائفهم (ادارية)، بينما نسبة (10.6%) من افراد العينة وظائفهم (فنية)، بينما نسبة (24.8%) من افراد العينة (اخرى)، اما فيما يتعلق بالمسمي الوظيفي فنجد ان نسبة (23%) من افراد العينة (محاسب) بينما نسبة (13.3%) من افراد العينة (مدير قسم) بينما نسبة (10.6%) من افراد العينة (مراجع خارجي) بينما نسبة (9.7%) من افراد العينة (مراجع داخلي) بينما نسبة (13.3%) من أفراد العينة (مهندسين جودة)، بينما نسبة (7.1%) من افراد العينة (رئيس قسم الجودة)، بينما نسبة (5.3%) من افراد العينة (موارد بشرية)، بينما نسبة (17.7%) من افراد العينة (اخرى). اما فيما يتعلق بالخبرة فنجد ان نسبة (34.5%) من افراد العينة (5 سنوات فاقل) بينما نسبة (20.4%) من افراد العينة (6-10)، بينما نسبة (31.8%) من افراد العينة (11-15)، بينما نسبة (6.2%) من افراد العينة (16-20)، بينما نسبة (5.3%) من افراد العينة (21-25)، بينما نسبة (1.8%) من افراد العينة (اكثر من 25 سنة).

## (2-4) المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

### (1-2-4) مقدمة :

يناقش هذا الفصل وصفاً المنهج الدراسة الذي استخدمها الباحث خلال هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمتها للتحقق من صحتها وثباتها وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وذلك في تحليل الدراسة.

### (2-2-4) منهجية الدراسة:

لأجل تحقيقاً هذا للدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول لإحداث ظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن ينفذ علمها فيصفها، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري ، وذلك للوصول إلى أفضل النتائج بأقل الجهد والتكاليف، واعتمدت الدراسة على نوعياً أساسيين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع عا ستبيانات لدراسة مفردات البحث ثم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم فرزها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائية باستخدام الاختبار (SPSS) Statistical Package for Social Science الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للالاتذات قيمة ومؤشرات عموموضوع الدراسة.

#### 2. البيانات الثانوية

وذلك من خلال مراجعة الكتب والبحوث والمجلات والدوريات والدراسات السابقة التي تنفذ البحث و التي تتعلق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري لإثراء الدراسة بشكل علمي.

### (3-2-4) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك التجارية الاجنبية العاملة في القطاع الخاص في السودان وعددها (8) بنوك خاصة وعددهم (208) موظف موزعين علي النحو الذي يوضحه الجدول (4-2)

جدول رقم (4-2) مجتمع الدراسة

النسبة %	عدد العاملين	اسم البنك	الرقم
12.5	26	مصرف أبوظبي الإسلامي	1
13.2	27	بنك أبوظبي الوطني	2
15.4	31	الفرع المصرفي لبنك قطر الوطني	3
14.0	30	مصرف قطر الإسلامي	4
13.2	28	مصرف الساحل والصحراء للإستثمار والتجارة	5
11.0	23	البنك الاهلي المصري	6
08.8	18	بنك ايفوري	7
11.9	25	البنك العربي السوداني	8
%100	208	مجموع العاملين	

المصدر إعداد الدارس 2018

#### (4-1-4) عينة الدراسة

تم استخدام برنامج ال SPSS لحساب حجم العينة من مجتمع الدراسة وكان ناتج التحليل عينة قوامها (136) مفردة من المجتمع عموها تمثل (65.38%) من حجم المجتمع الأصلي وتم تحديدها كما موضح في الجدول (4-3)

جدول رقم (4-3) عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين	النسبة %	عدد العاملين %65.38
1	مصرف أبوظبي الإسلامي	26	12.5	17
2	بنك أبوظبي الوطني	27	13.2	18
3	الفرع المصرفي لبنك قطر الوطني	31	15.4	21
4	مصرف قطر الإسلامي	30	14.0	19
5	مصرف الساحل والصحراء للإستثمار والتجارة	28	13.2	18
6	البنك الاهلي المصري	23	11.0	15
7	بنك ايفوري	18	08.8	12
8	البنك العربي السوداني	25	11.9	16
	مجموع العاملين	208	%100	136

#### المصدر إعداد الدارس 2018

تم حساب نسب حجم العينة في كل بنك عن طريق برنامج ال SPSS وكانت النسب كما موضحة في الجدول (3-4)

#### **(4-2-4) أداة الدراسة:**

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن سبباً لجمع المعلومات النهائية الاستبانة، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبانات السابقة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وابعادها والإبداع الإداري وعلو عضو ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1. إعداد استبانة أولية؛ لأجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف؛ لأجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أو ليحسب ما يراها المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصائح والإرشاد والملاحظات التي أثرت على الاستبانة وتم تعديلها.
5. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة مع تعديلها بما يناسب.

6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم

الاستبانة إلى قسمين كالآتي :

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية ( العمر و الجنس و المؤهل العلمي ونوع الوظيفة والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة ) لمجتمع وعينة الدراسة.

**القسم الثاني:** ويضم مجموعة من الاسئلة للتعرف على دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الاداري لدي الموظفين ويتكون من مجالين كما يلي :

**المجال الأول:** يناقش ابعاد إدارة الجودة الشاملة وتتفرع منه الابعاد التالية :

1. توجه القيادة ويتكون من ( 6 ) عبارة.

2. تمكين وتحفيز العاملين ويتكون من ( 10 ) عبارة.

3. تدريب وتأهيل العاملين ويتكون من ( 5 ) عبارة.

4. الاتصال والحوار ويتكون من ( 4 ) عبارة.

**المجال الثاني :** يناقش الابداع الاداري بجميع مكوناته ( مراحل العملية الإبداعية، الإنسان المبدع، المتغيرات التنظيمية ) حيث تم قياسها بالمتغير اتمن خلال ( 15 ) عبارة

**جدول رقم (4-4) مقياس ليكارت الخماسي**

وقد كانتا لإجابات على جميع الفقرات وفق مقياس ( ليكارت ) الخماسي كما يلي:

التصنيف	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر اعداد الدراسة من الدراسات السابقة 2018

#### (4-2-5) صدقوثبات الاستبيان:

قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

##### 1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (3 أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين مما أجرا عملياً من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم؛ وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

##### 2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (136) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين فقرات الدرجة الكلية للمجال التابع له.

## عرض وتحليل البيانات

### مقدمة:

في هذا المبحثيستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات(تنظيف البيانات) معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

### تنظيف البيانات Cleaning data:

#### 1- البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن (10%) من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

#### 2- الاجابات المتماثلة: Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن (0.5) يجب حذفها .

#### 3- معدل إستجابات العينة :

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من (136)، حيث تم توزيع (136) إستبانة والجدول (5-1) يوضح تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

### الجدول (1-5) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة	
1	مجموع الاستبانة الموزعة للمستجيبين	136
2	مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	113
3	الاستبانة التي لم تسترد	23
4	الاستبانة الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5	الاستبانة الغير صالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6	عدد الاستبانة الصالحة للتحليل	113
7	نسبة الاستجابة	%83.10

المصدر: (عدد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من الجدول اعلاه تمكن الدارس من الحصول على (113) إستبانة من جملة الإستبانة الموزعة بنسبة (83.10%) ولم تسترد (23) إستبانة بنسبة (16.9) من ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما موضح في الجدول (1-5).

### (1-1-5) التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير

وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غلبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن (60%) لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبند أكثر من (50%).
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن(50%)،مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن(50%) في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

### (2-1-5) التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة :

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 40عبارة) .

### الجدول (2-5) التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة (حجم العينة:113)

Component			
1	2	3	الابداع الاداري
-0.169	.125	.516	1. هنالك افكار ومبادرات ابداعية من العاملين.
.123	.624	-.162	2. لدي العاملين القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة ونوعية الإنتاج.
-.096	-.124	.703	3. لدي العاملين مهارات ابداعية على اكمال العمل بشكل كامل.
.058	.567	-.082	4. لدي العاملين المرونة في ادراك العلاقات الجديدة غير مألوفة بين أجزاء العمل.
.031	-.033	.401	5. يتمتع المدير وبندرجة منا الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.
-.209	.513	.242	6. لدي العاملين القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
.072	-.055	.505	7. الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف علينا المرؤوسين.
.055	.366	.240	8. تمتاز أنظمة وقواعدنا إجراءات العمل بالمؤسسية بالوضوح والبساطة والابتعاد نالروتين والتعقيد.

-064-	.332	.445	9. تسمح سياسات العمل بالمؤسسة بتاحة الفرصة للأفراد بتطوير إعدوا إجراء اتخاصة لانجاز ما يوكل إليهم من مهام.
.481	.131	.026	10. يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والابداعية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة ووقفاً علياً.
-112-	.365	.330	11. يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم مطبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
.315	.369	-099-	12. تتوفر لدى الموظفون الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم باستخدام طرق ابداعية.
.201	.228	.176	13. إحساس العاملون بالأمان الوظيفي يدعم الأفكار الإبداعية
-023-	.031	.425	14. لدي العاملون القدرة على رؤية الأشياء بمنزوايا مختلفة.
-009-	.618	.027	15. لدي العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل تلقائياً ويسر
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>تدريب وتأهيل العاملين</b>
.459	.065	.131	1. نهتم لإدارة العليا بالتدريب باعتبار خيار استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.
.158	.223	.432	2. تعمل المؤسسة على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
.595	.162	-096-	3. تركز برامج التدريب في المؤسسة على فهم احتياجات الوظيفة
.040	.500	.296	4. يتم تدريب العاملين في المؤسسة على تطبيق أفكار واساليب حديثة.
.406	-253-	.280	5. التدريب يكسب العاملين مهاراتهم من ابتكار أفكار جديدة
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>تمكين وتحفيز العاملين</b>
.698	-128-	-170-	1. تخصص المؤسسة قسم خاص بجمع الاقتراحات والافكار.
.076	-064-	.542	2. تساعد المؤسسة العاملين في ابداع وابتكار طرق واساليب مبدعة.
.512	.355	-132-	3. تعمل المؤسسة على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم.
.572	-311-	.235	4. تتبنى القيادة العليا بالمؤسسة الاقتراحات الهادفة الي تطوير العمل.
.043	.527	-122-	5. يتم منح السلطات الكافية للعاملين للعمل على تلبيبة حاجات ورغبات العملاء
.070	.065	.295	6. هنالك أفكار ابداعية داخل المؤسسة في مختلف مستوياتها.
.645	.153	-119-	7. نظام الحوافز بالمؤسسة جيد ويساعد على تشجيع العاملين علي الابداع.
.355	-169-	.390	8. نظام الحوافز بالمؤسسة يمتاز بالعدالة والموضوعية.
.448	.240	.009	9. يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.
.466	-060-	.227	10. يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وثقة مروضيهم فيهم.

.545	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
755.448	Bartlett's Test of Sphericity
31.787	Total Variance Explained

**المصدر:** (عدد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

### (3-1-5) تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من (0.50-0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من (0.80) ربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70) ومع ذلك يعتبر ألفا كرو نباخ من (0.50) فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (3-5) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العملي الاستكشافي .

الجدول (3-5) معامل الإعتدائية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 113)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	نوع المتغير
.686	10	تمكين وتحفيز العاملين	مستقل
.733	5	تدريب وتأهيل العاملين	
.715	15	الابداع الاداري	تابع

**المصدر:** (عدد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

تم اختبار الصدق لاسئلة الدراسة المتمثلة في المحاور الثلاثة عن طريق اختبار الفا كرونباخ وكانت القيم عالية وهذا يدل علي صدق اجابات المبحوثين في كل عبارات الاستبانة.

#### **(4-1-5) التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis**

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العامل التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال ، تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

#### **(5-1-5) مؤشرات جودة النموذج**

في ضوء افتراضات تطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج نتجت العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا المطابقة، والتي يتم قبولها لنموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة،

ونذكر منها:

#### **1- النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square DF**

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من (5) تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من (2) تدل على أن النموذج المقترح مطابقتاً تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

#### **2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)**

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج وموضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مرد  
عماملا لارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معاملا لتحديد وتتراوح قيمته بين (0,1)  
وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدب إلى تطابق أفضل للنموذج جمع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من  
(0.9) ذلك على جودة النموذج، وإذا كان تقييمه  
(1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and  
(Linda S. Fidell, 1996

### 3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

#### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو مقياس لمتوسط مربع الخطأ التقريبي، وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05 و 0.08) دل ذلك على أن  
النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زاد تقييمه عن (0.08) فيتم رفض النموذج. (James Lattin  
and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Iriini Moustaki 2002)

#### 4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدب إلى تطابق أفضل  
لنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

#### 5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدب إلى تطابق أفضل  
لنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

#### 6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدبإلتطابقأفضل للنموذجمعبياناتالعينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

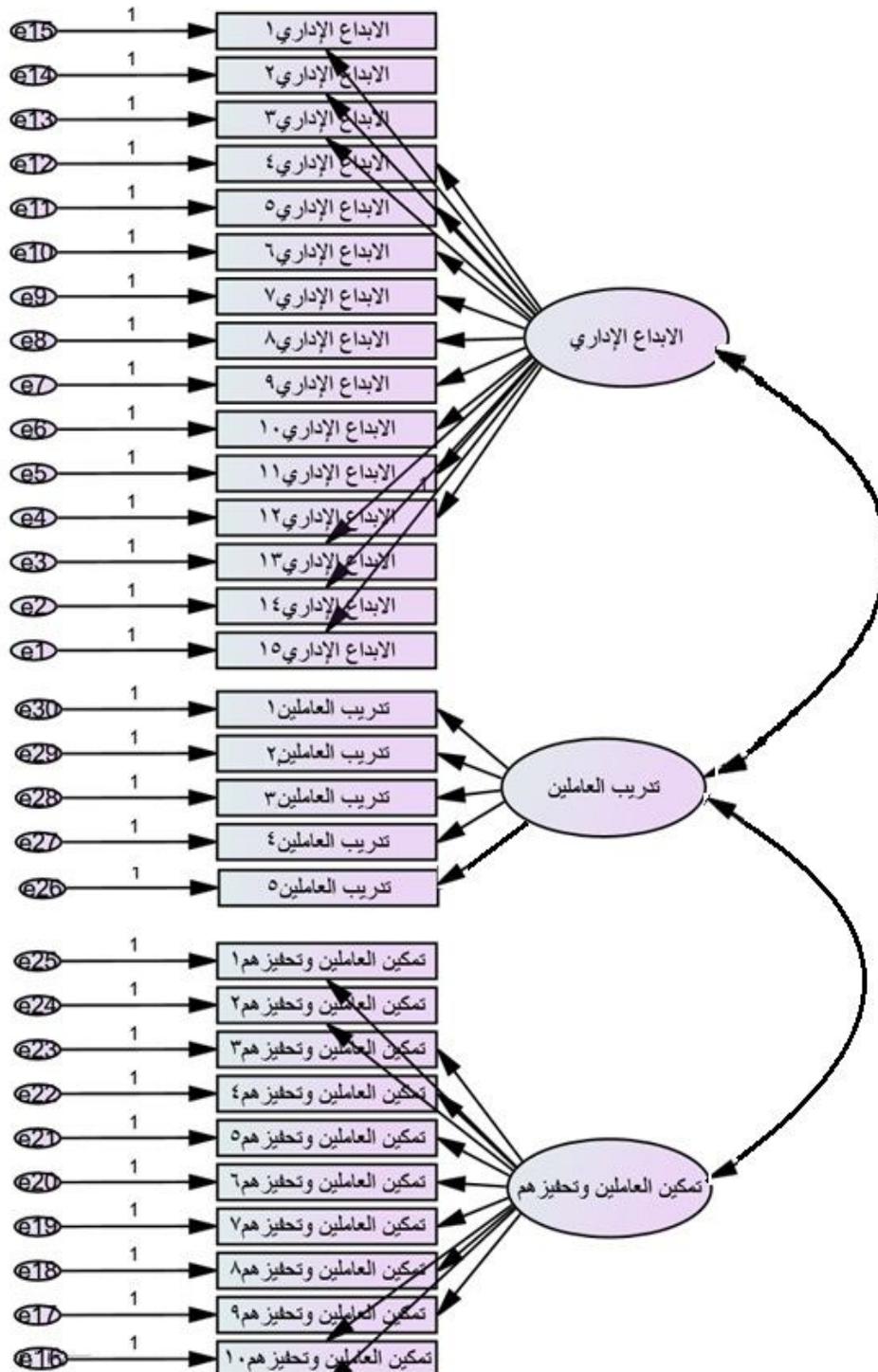
#### 7- مؤشرتوكرلويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدبإلتطابقأفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

#### التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الدراسة :

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (5-1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل (5-1) التحليل العاملي التوكيدي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراضات التطابق بين مصفوفة التباير للمتغير التالداخلة في التحليلوالمصفوفة المفترضة من قبل النموذج نتجت العديد من المؤشرات الالءة على جودة هذالمطابقة، والتيتي مقبولالنموذج المفترض للبياناتأورفضه في ضوءها والتيتعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

### الجدول (4-5) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	295.864	--	--
DF	188	--	--
CMIN/DF	1.574	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.908	>0.95	Acceptable
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.052	<0.06	Excellent
PClose	0.354	>0.05	Excellent

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

حسب الجدول (4-5) اعلاه وتجد ان قيم مؤشرات جودة المطابقة ممتازة جدا ومقبولة حيث كانت قيمة درجات الحرية وعاي سكوير CMIN/DF (1.574) وهي قيمة ممتازة وجد ان قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (0.908) وهي قيمة مقبولة وكانت قيم كل من مؤشر SRMR ،مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ممتازة .

### (6-1-5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (5-5) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

#### الجدول (5-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Mean	Std. Deviation	
3.1097	.56617	تمكين وتحفيز العاملين
3.1306	.85510	تدريب وتأهيل العاملين
3.1898	.52156	الابداع الإداري

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من الجدول (5-5) وجد ان قيم الانحرافات المعيارية لكل من تمكين وتحفيز العاملين (0.5661) ، تدريب وتأهيل العاملين (0.8551) والابداع الاداري (0.5215) قريبة من الواحد الصحيح وذلك يدل على التجانس بين اجابات افراد العينة في جميع العبارات .

#### تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70 ) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

والجدول (5-6) يوضح تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

#### الجدول رقم (5-6) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

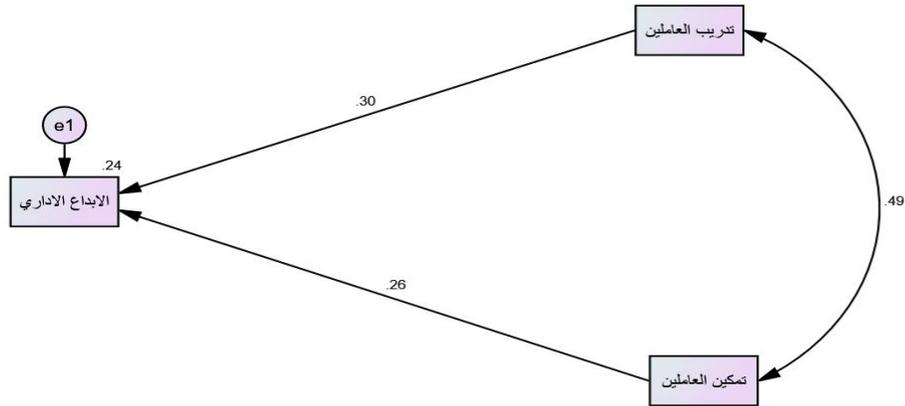
		تمكين وتحفيز العاملين	تدريب وتأهيل العاملين	الإبداع الإداري
تمكين وتحفيز العاملين	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	113		
تدريب وتأهيل العاملين	Pearson Correlation	.786**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	113	113	
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	.708**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	113	113	113
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

نلاحظ من الجدول (5-6) ان جميع قيم معامل الارتباط وهي (0.768 و 0.708 و 0.729) وهي اكبر من (0.70) وهذا يدل علي قوة العلاقة بين المتغيرات وجميعها طردية

### (7-1-5) نموذج الدراسة المعدل

## شكل (5-2) نموذج الدراسة المعدل



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الشكل (5-2) يوضح نموذج الدراسة المعدل ويظهر فيه علاقة كل من تدري وتأهيل العاملين مع الابداع الاداري وكذلك تمكين وتحفيز العاملين مع الابداع الاداري .

### (5-1-8) اختبار الفرضيات

## Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية

أعتمد الباحث عملية التحليل لإحصائيات البيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، ومعناها وسعتُ مثل نماذج المعادلة البنائية ترجمت لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات ، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع بهذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدر اسة في هذا البحث ،

وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

## تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعيد دراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراضا التي تستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضعفي الحسابات نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، *The Modeling of Interactions* وعدم الخطية *Nonlinearities* وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج *Multicollinearity* بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

### كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنهم نموذج اختياري لعلاقات معينة، بينما مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات ت.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول للمتغير مستقل بالنسبة للمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون نمذجة متغير أو وسيطاً بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- 6- يعد نمذجة تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيراتها الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

## الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة بين تدريب وتأهيل العاملين وبين الابداع الاداري

الشكل (3-5) العلاقة بين تدريب وتأهيل والابداع الاداري



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

ولغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (5-7) المسار من التدريب الابداع الإداري (Estimate)

	Estimate	S.E.	Sig (2tailed)	C.R.	P	Label

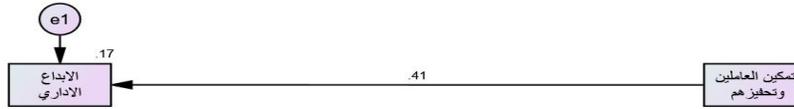
الابداع الاداري---> تدريب العاملين وتأهيلهم	.262	.052	.0211	5.027	***	par_1
---	------	------	-------	-------	-----	-------

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من خلال الجدول اعلاه وجد ان قيمة مستوي الدلالة (0.0211) وهي اقل من (0.05) مما يدل علي وجود علاقة ذات دلالة معنوية وإحصائية .

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين تمكين وتحفيز العاملين والأبداع الاداري  
الشكل (4-5) العلاقة بين تمكين وتحفيز العاملين والأبداع الاداري



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعين بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (5-8) المسار من تمكين وتحفيز العاملين والابداع الإداري (Estimate)

	Estimate	S.E.	Sig (2tailed)	C.R.	P	Label
الابداع الإداري--->تمكين العاملين وتحفيزهم	.376	.079	.0295	4.729	***	par_1

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من خلال الجدول اعلاه وجد ان قيمة مستوي الدلالة (.0295) وهي اقل من (.05) مما يدل علي وجود علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية .

## النتائج والتوصيات

### مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص نتائج الدراسة بعد التحليل والتوصيات التي أوصت بها، ثمن نتائج الدراسة جوانب القصور فيها هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية.

### النتائج:

توصلا لبحثنا بالنتائج الآتية:

1. ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتأهيل العاملين وتحقيق الابداع الاداري.
2. ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين وتحفيز العاملين وتحقيق الابداع الاداري.
3. لاتوجد علاقة بين اقتناع ودعم القيادة العليا وبين تحقيق الابداع الاداري.
4. لاتوجد علاقة بين الاتصال والحوار وبين تحقيق الابداع الاداري.

### التوصيات:

أوصت الدراسة بعدة توصيات هي:

1. زيادة إهتمام البنوك بتدريب العاملين لتهيئة مناخ عمل مناسب لتحقيق الإبداع الاداري.
2. مراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار، وتعديلها لتتطلب الأمر، وإيجاد نوع من المرونة الكافية بما يضمن تهيئة مناخ مناسب لتحقيق الإبداع.
3. ضرورة تبنى البنوك التجارية لاستراتيجيات تمكين وتدريب العاملين وتعزيزها لتحقيق الإبداع الاداري.
4. الاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها.

## جوانب القصور في الدراسة:

1. تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (اقتناع وتوجه القيادة ، تمكين وتحفيز العاملين ، تدريب وتأهيل العاملين، والاتصال والحوار )، هذه الأبعاد لا تمثل كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي جاءت في معظم ادبيات الدراسات السابقة.
2. أختصرت الدراسة على منطقة محددة المصارف الأجنبية بولاية الخرطوم.
3. شملت الدراسة القطاعات الخدمية المصرفية فقط مما يحدها مكانية تعميم نتائج الدراسة

## مقترحات لبحوث مستقبلية :

1. إجراء دراسات أخرى يتم فيها استخدام أدوات أخرى تتناول متغيرات بأبعاد أخرى في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الابداع الاداري.
2. إجراء دراسات تشمل قطاعات خدمية مختلفة كقطاع التعليم والمستشفيات.
3. إجراء دراسات أخرى يتم فيها استخدام أدوات أخرى تتناول متغيرات بأبعاد أخرى في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الابداع الاداري.
4. إجراء دراسات تشمل قطاعات خدمية مختلفة كقطاع التعليم والمستشفيات.

## المصادر والمراجع

اولا :القران الكريم والسنة النبوية

ثانيا : المراجعالعربية:

### الكتب :

1. إبراهيم، عبدالستار .الإبداععضايا هو تطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلوالمصرية، 2002م
2. ابنمنظور، جمالالدين، أبيالفضل . لسانالعرب، ط(3)، دارصادر، بيروت، 1994م.
3. احمد مختار عبد الحميد ، معجم اللغة العربية المعاصرة ،(عالم الكتاب للنشر والتوزيع، 2008م)
4. بيتي، جيوقري كيفتميقدرتكعلماالتفكيرالإبداعي، ترجمة (سلمان، سامي، ط، 1 بيتا لأفكارالدولية، عمان، الاردن، 1422هـ
5. توفيقمحمد عبدالمحسن، مراقبة الجودةمدخلإدارة الجودة الشاملةوالأيزو 9000 ،(مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2003 م )
6. جابلونسكي ، جوزيف (1996) "تطبيق إدارة الجودة الشاملة :نظرة عامة " تعريب عبد الفاتح السيد النعماني .مركز الخبرات المهنية للإدارة بالقاهرة.
7. جروان، فتحي .الإبداعمفهومه -معاييره - نظرياته - قياسه - تدريبيه - مراحلہ- العمليةالإبداعية، عمان، دارالفكر للطباعة والنشر، 2002م.
8. جيمسايفان، جيمسدين، ترجمة : سرور عليايرا هيمسرور، الجودة الشاملةالإدارة والتنظيموالإستراتيجية، ( دارالمريخللنشر، الرياض 2000م )
9. حريم، حسين السلوكالتنظيميوسلوكالأفرادفيالمنظمات، عمان، دارزهرا للنشر والتوزيع، 1997م.هـ
10. الخطيب، علي .التربيةالإبداعيةتعلمفيالعمقواستثمارلأفكار، قطر، دارالتربية، 1995 م .
11. الخلف ، عبدالله بن موسى (1997) إدارة التحليل الانتاجي والعمليات :مدخل التحليل الكمي .دار الوفاء للطباعة والنشر الاسكندرية

12. الخولاني ،محمد محمد (2007) إدارة النشاط النتاجي والعمليات :مدخل التحليل الكمي  
دار الوفاء للطباعة والنشر الاسكندرية .
13. دوبينز لوي دو ماسون أرافورد، " إدارة الجودة :  
التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج"، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر،  
1997م.
14. رشوان، حسين . الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،  
2002م.
15. روشكا، ألكسندرو .الإبداع العام والخاص، ترجمة (،أبوفخر، غسان، الكويت، المجلس  
الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989م).
16. السرور، ناديا .مقدمة في الإبداع، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2002م.
17. سمرين محمد عمر السقاف، فاطمة علم محمد جاد الله، " استخدام معايير الجودة بنظام ،الأيزو  
ISO 9000 ( المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، القاهرة، 2008 م)
18. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقاتها في الصناعة والتعليم ، (دار الصفا  
للنشر والتوزيع ،عمان 2007 م )
19. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 م )
20. الشر بيني، زكريا وصادق، يسريه .أطفال عند القمة: الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع،  
القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م.
21. الصافي، عبدالله . التفكير الإبداع عيبنا للنظرية والتطبيق، جدة، مطابع دار البلاد، 1997م.
22. طاهر رجب قدار، المدخل لإدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO 9000 (مكتبة الاسد للطباعة  
والتوزيع ،دمشق 1999 م )
23. الطيطي، محمد تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001م.
24. عبد الحميد، شاكر .علم نفس الإبداع، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995م.
25. العزاوي ،محمد عبد الوهاب (2005) إدارة الجودة الشاملة .دار اليازوري العلمية للنشر  
والتوزيع عمان الاردن .
26. عطية حسينا أفندي، " تمكين العاملين :  
مدخل لتحسين وتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 ،ص10

27. على أحمد مذكور ، مناهج التربية أسسها وتطبيقاتها ، ( دار الفكر العربي ، 1421 هـ - 2001م)
28. عليبوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 (الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 م).
29. عمر أحمد عثمان المقلي، عبد الله عبد الرحيمادريس، إدارة الجودة الشاملة، (مطبعة جامعة الخرطوم، الخرطوم، 2011 م)
30. عمرو صفيعقيلي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، (مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998 م)
31. عمرو صفيعقيلي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، (مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998 م).
32. غنيم ، احمد محمد (2008) إدارة الجودة الشاملة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة مصر
33. الفضل ، مؤيد ، الطائي ، يوسف (2004). إدارة الجودة الشاملة من مستهلك الي المستهلك منهج كمي . الوراق للنشر والتوزيع عمان .
34. القريوتي، محمد السلوكا للتنظيم دراسة للسلوكا لإنسانيا الفردي والجماعي المنظماتا لإدارية، عمان، مطبعة بنك البتراء، 1989م.
35. مأمونا الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002)
36. مأمونا السلطي، سهيل اليباس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 المطبعة العلمية، دمشق، 1999 م).
37. مجمع اللغة العربية . المعجم الوجيز ، مصر ، دار التحرير للطباعة والنشر، 1980م.
38. محمد إسماعيل عمر ، أساسيات الجودة في الإنتاج ، ( دار الكتبا العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2000م )
39. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقا للحصول على شهادة أيزو ، (حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2011 م).
40. محمد عبد الوهاب العزازي، إدارة الجودة الشاملة، دار الباز وديا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005م )
41. مصطفى، ابرهيم وآخرون . المعجم الوسيط، إستانبول، دار الدعوة، 1989م.
42. مصطفى أحمد سيد، التنافسية في القرن الحادو العشرين، مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، 2003م.
43. منصور، أحمد . تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري، المنصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1989م.
44. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009م)

45. نجم ، عبود إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص التجارية الحديثة، عمان، دار وائل للنشر. 2003م.
46. النمر، سعود . السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، 1990م.
47. هيجان، عبد الرحمن . المدخل للإبداع على حل المشكلات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1995م.

### الرسائل الجامعية :

1. ابو زيادة ، زكي عبد المعطي (2009) " الانتاجية والجودة الشاملة واثرهما علي الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعات الدوائية ، رسالة دكتوراه غير منشورة معهد البحوث والدراسات العربية القاهرة .
2. أحمد موسى اسماعيل ، اثر تطبيق منهج الجودة الشاملة عل أداء المنظمات في قطاع الأعمال في السودان ، 2007
3. الحقباني، تركي "أثر المتغيرات التنظيمية علنا لإبداعا لإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في أجهزة الحكومة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997م.
4. الحقباني، تركي "أثر المتغيرات التنظيمية علنا لإبداعا لإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في أجهزة الحكومة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997م.
5. خالد صالح أحمد الصيدلاني ، المناخالتنظيميو علاقتها بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها ، 2000.
6. السكران، ناصر "المناخالتنظيميو علاقتها لأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض " رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م.
7. سيدة اسحق تريبوشطة ، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف ، 2015.
8. عدنان جمعة الدوي ، بعنوان دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين ، 2001.

9. العساف، وفاء " واقع الإبداع الإداري يوم عقابته لمدير تالمدارس بمدينة الرياض " رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 1425هـ.
10. علاء الدين صباح الخير يوسف ، دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة شركة التأمين الإسلامية ، 2017.
11. مازن عبد العزيز عبد الحميد ، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة ، 2004.
12. المانع، محمد " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء " رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2006م.
13. محمد احمد الطراونة ، واقع الجودة الشاملة وأثرها في الاداء المؤسسي للمصارف في الاردن ، 2002
14. محمد الرشيد الشيخ يوسف ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي : دراسة حالة سلطة الطيران المدني ، 2017.
15. منال طه بركات ، واقع تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، 2007.
16. نادية صديق عبد الله ، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار - زين ، 2017

## المجلات والمقالات :

1. أبو بكر، محمود". خصائص أنماط القيادة في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة "بحث مقدمًا للمؤتمر العربي الثالث للثقافة الإدارية" القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية "المنعقد في بيروت، أكتوبر، 2002م.
2. أبو سماحة، كامل "الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية" مجلة دار التربية، عدد 127 قطر، 1998م
3. الخليفة، فاطمة، الربيعان، عصام " قياس إدراك المدراء لعلو الابداع في العمل" الحكومة في دولة الكويت . "المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج7، الكويت، 2000م.
4. أيوب، نادية" العوامل المؤثرة على سلوك الإداري الابتكاريلدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية "مجلة الإدارة العامة، مج40، الرياض، 2000م.

5. جوران ،جوزيف (1993م) "دليل جوران الي تصميم الجودة .تخطيط جودة المنتجات والخدمات" خلاصات السنة الاولى العدد 18 ، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع ، القاهرة ،
6. الزعبي،فلاح،الجريري،عبدالعزيز " دور وأهمية الإبداع عالمحاسبينتحقيقالميزة التنافسيةالاقتصاديةفيمؤسساتالمالوالأعمالالأردنية(منظورمستقبلي " (بحثعلمي مقدماللمؤتمراعلميالخامسلكليةالعلومالإداريةوالماليةفيجامعةفيلادلفياتموز2008م.
7. الزهري،رندة". الإبداعالإداريفيظلالبيروقراطية "عالمالفكر،الكويت،،2002م،مج30.
8. السامرائي،مهدي" التفكيرالإبداعيلدبطلبةكلياتالتربية "المجلةالعربيةللتربية،مج4 أتونس،1994م.
9. الشواف،سعيد". تحدياتوتوقعاتفياأللفيةالثالثة"مجلةالتدريبوالتقنية،ع13. الرياض، المؤسسةالعامةللتعليمالفنيوالتدريبالمهني،2000م.
10. الطيب،حسنأبشر" محاورلتنميةالتجاربالإبداعيةفياستراتيجياتالإصلاحوالتطوير الإداري"مجلةالإدارةالعامة،ع59،الرياض،1988م.
11. عبدالفتاح،نبيل" مهاراتالتفكيرالإبداعيعوعلقتهابعمليةاتخاذالقرار ".مجلةالإداري، مسقط،1995م.
12. العبدالكريم،راشد،العبيد،إبراهيم ". إستراتيجيةالتفكيرالإبداعية "وزارةالتربية والتعليمالإدارةالعامةللإشرافالتربويومشروعطويراستراتيجياتالتدريس"،النشرات العلمية،المملكةالعربيةالسعودية،2007م.
13. عبد الوهاب،علي". القدراتالإبداعيةللعاملين "مجلةالإدارةالعامة،عدد(25)،الرياض،1420هـ.
14. العدل،عادل ". الاتزانالانفعاليوعلاقتهبكلمنالسرعةالإدراكيةوالتفكيرالإبتكاري" دراساتتربوية،مج10،القاهرة،1995م
15. عساف،عبدالمعطي " مقوماتالإبداعالإداريفيالمنظماتالمعاصرة "مجلةالإداري، العددعدد62،معهدالإدارةالعامةمسقط،عمان،1995م.
16. عيد،سيد "ندوةالإدارةالإبداعيةللبرامجوالأنشطةفيالمؤسساتالحكوميةوالخاصة التحدياتالتيواجهالإدارةالإبداعية "

- 17- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص33، القاهرة، جمهورية مصر العربية من  
22 فبراير 2008م.
17. محمد عبد العزيز الراشد، " إدارة الجودة الشاملة " ( مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، عدد 2 الرياض  
2011 م )
18. محمد عبد الله الهنداوي، " تقييم ممارسات جودة أداء خدمات مؤسسات التعليم العالي بالمملكة  
العربية السعودية "، (مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 76 ، جامعة القاهرة، القاهرة 2010م  
(
19. النمر، سعود. "الإبداع الإداري دراسة سلوكية "مجلة المدير العربي، عدد117، القاهرة، 1992م .
20. همشري، عمر " معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن "دراسات، مج2  
عمان، 1994م.
21. هيجان، عبد الرحمن. "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"مجلة الإدارة العامة، عدد  
معهد الإدارة العامة، الرياض، 1420هـ .(

### المواقع الإلكترونية :

1. الخازندار، جمال الدين " الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصال التنظيمية "مجلة الإداري،  
السنة17 العدد61 يونيو 1995م.
2. سملاي يحيى، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية "، (الملتقى الوطني لأول حول  
المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22/23 ابريل 2003 م)
3. موقع بنك السودان المركزي.

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

#### Previous studies:

1. Ekvall, C. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. European Journal of Work & Organizational Psychology, 5(11), 18-25.
2. Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District. Dissertation Abstracts International, A 62/11.p.3639, May

3. Johansen, Carl Gustav (2000) "Total Quality Management in Knowledge Management perspective" *Journal of Documentation* ,V 56 n1 Jan p42-54 , ERIC . No: E 1608496
4. Lewis, R. G. and Smith, D. H. (1997). Why Quality Improvement in Higher Education. *International Journal* VOL. 1, January December, pp. 18 – 19

### **Books:**

1. Dr. K. C. Arora, Total Quality Management (ISO 9000, 2000), ISO14000(2004) TS 16949, six sigma, TQM quality assurance system, concurrent engg. Atc: (publisher of engineering & computer books, New Delhi- 110002).
2. J.S Oakland, "total quality management", 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993, p36, 38
3. Lau, R.S. M. & Anderson, C. A. (1998). "A three Dimensional Perspective of Total Quality Management". *International Journal of Quality & Reliability Management*. 15 (1). USA. Page 88.
4. Meeting customer needs expectations present and future. (E. Deming, W. Edwards, 1986
5. Potterfield Thomas. A, "the business of Employee Empowerment", West port, cnquorum books, 1999, p2.
6. Tunks, Roger. (1992). *Fast Track to Quality: A12- Month program for Small to mid-sized Businesses*. Mc Graw Hill. Inc. USA.
7. Wallas, G., 1962, " The Art of Thought" , Working Paper

ملحق رقم (1) الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
استمارة استبيان



التاريخ: / / م

الاخ / الاخت

المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... ، أما بعد:

أرجو من حضرتكم لإجابة عن أسئلة الاستبانة التي تم وضعها لدراسة

دورا إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري

إنهذه الاستبانة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة (الماجستير) في إدارة الجودة الشاملة والامتياز ،

ومساهمتكم بهم حل شكر وتقدير واحترام، للجهد الذي تبذلوه لمساعدة الباحثي

الحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحثو التي تشكلد عمال للبحثالعلمي

ولنتستخدم إجاباتكم لأغراض أخرى

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث / رامي هاشم محمد حمد

اولا البيانات الاولية :

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بكدقة وذكوبضع علامة ( √ ) في مربع الاجابة  
التي تناسبك :

1. العمر :

30 سنة فأقل  31- 40 سنة  41- 50 سنة  51 - 60 سنة   
اكثر من 60 سنة

2. الجنس :

ذكر  انثي

3. المؤهل العلمي :

دبلوم وسيط  ليوس  بلوم عالي  بر

4. التخصص العلمي :

إدارة اعمال  بة علوم  هندسة  اخري  .....

5. نوع الوظيفة :

إدارية  فنية  اخري  حدد .....

6. المسمي الوظيفي :

محاسب  بر قسم  فارجي مراجع د

مهندس جودة  رئيس قسم الجودة  اخري  حدد ..

7. الخبرة العملية :

5 سنوات فأقل  6 - 10 سنوات  1 - 15 سنة  1 - 20 سنة  21 سنة   
25 -  أكثر من 25 سنة

المحور الاول :

ابعاد إدارة الجودة الشاملة : (توجه القيادة العليا وتمكين وتحفيز العاملين تدريب وتأهيل العاملين والاتصال والحوار)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>• توجه القيادة العليا</b>					
					1. تلتزم القيادة العليا بدعم الخطط والبرامج في كافة مستويات المؤسسة.
					2. تدعم القيادة العليا بالمؤسسة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
					3. تتبنى القيادة العليا بالمؤسسة الاقتراحات الهادفة التي ي طرحها العاملون.
					4. تدعم القيادة العليا بالمؤسسة الافكار الجديدة.
					5. تقوم القيادة العليا بالمؤسسة بتطبيق الافكار الجديدة.
					6. تطرح القيادة العليا بالمؤسسة الأفكار علنا المرؤوسين لمناقشتها.
<b>• تمكين وتحفيز العاملين</b>					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. تخصص المؤسسة قسم خاص بجمع الاقتراحات والافكار.
					2. تساعد المؤسسة العاملين في ابداع وابتكار طرق واساليب مبدعة.
					3. تعمل المؤسسة على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم.

					4. تتبنى القيادة العليا بالمؤسسة الاقتراحات الهادفة الي تطوير العمل.
					5. يتم منح السلطات الكافية؛ للعاملين بالعمل لتلبية حاجات ورغبات العملاء
					6. هنالك افكار ابداعية داخل المؤسسة في مختلف مستوياتها.
					7. نظام الحوار بالمؤسسة جيد ويساعد على تشجيع العاملين علي الابداع.
					8. نظام الحوار بالمؤسسة يمتاز بالعدالة والموضوعية.
					9. يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.
					10. يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسيهم فيهم.

• تدريب وتأهيل العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. نهتم لإدارة العليا بالتدريب باعتبارها خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.
					2. ملام المؤسسة على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
					3. تركيز برامج التدريب في المؤسسة على فهم احتياجات الوظيفة
					4. يتم تدريب العاملين في المؤسسة على تطبيق أفكار واساليب حديثة.
					5. التدريب يكتسبها العاملون من مهاراتهم من ابتكار افكار جديدة

• الاتصال والحوار

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات

بشدة					
					1. تشجيع القيادة العليا بالمؤسسة علنا لاتصال والحوار بين ادارات المؤسسة بمختلف اقسامها ومستوياتها.
					2. تنظيم اجتماعات دورية بين القيادة العليا بالمؤسسة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.
					3. القيادة العليا بالمؤسسة تشجع الأفراد على ابداء افكارهم ومقترحاتهم.
					4. نظام الاتصالات بالمؤسسة يساعد العاملين في توصيل افكارهم بصورة مباشرة للادارة العليا.

### المحور الثاني :

#### الابداع الاداري بجميع مكوناته لدي العاملين

• الابداع الاداري					
غير موافق	غير	محايد	موافق	موافق	العبارات

بشدة	موافق			بشدة	
					1. هنالك افكار ومبادرات ابداعية من العاملين.
					2. لدي العاملين القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة وتنوعية الإنتاج.
					3. لدي العاملين مهارات ابداعية علي اكمال العمل بشكل كامل.
					4. لدي العاملين المرونة في ادراك علاقات جديدة غير مألوفة تبين أجزاء العمل.
					5. يتمتع المدير وبندرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.
					6. لدي العاملين القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					7. لديهم قرارية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين.
					8. تمتاز أنظمة وقواعد إجراءات العمل بالمؤسسية بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد.
					9. تسمح سياسات العمل بالمؤسسة بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعدهم إجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم منهمام.
					10. يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والابداعية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة عالية.
					11. يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم مطبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					12. تتوفر لدى الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم باستخدام طرق ابداعية.
					13. إحساس العاملين بالأمان الوظيفي يديم الأفكار الإبداعية

					14. لدي العاملين القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					15. لدي العاملين القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمليات القائمة وليس

ملحق رقم (2) لجنة المحكمين

الكلية	الجامعة	اسم الدكتور
عمادة التطوير والجودة	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	دكتور/ عبد المطلب ابراهيم
عميد كلية الدراسات التجارية	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	دكتور/ صديق بلل ابراهيم
استاذ بكلية العلوم قسم الاحصاء	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	دكتور/ اشرف حسن إدريس