

أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري

د. احمد علي البطي استاذ مساعد / قسم إدارة الأعمال / جامعة سرت
د. محمد ياسين دبنون / استاذ مساعد قسم ادارة الاعمال / جامعة سرت
د. مصباح سالم العماري / استاذ مشارك قسم ادارة الاعمال / جامعة سرت
د. سعد ابريك ابو رميله / محاضر قسم ادارة الاعمال / جامعة سرت

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (إقناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وتم استخدام منهج التحليل الوصفي والإستبانة في جمع البيانات الأولية، طبقت هذه الدراسة على العاملين بصندوق التضامن الإجتماعي بسرت، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها: وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (إقناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وأوضحت الدراسة أن البعد الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري هو بُعد (فرق العمل)، يليه بُعد (تدريب العاملين)، ثم بُعد (إقناع ودعم الإدارة العليا)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبنى صندوق التضامن لنظام إدارة الجودة الشاملة في جميع سياساته وبرامجه وإجراءاته، وأيضاً الإهتمام بالإبداع الإداري ومعرفة أهم العوامل المؤثرة عليه، والعمل على إزالة وتدنية العقبات التي تقف عائقاً في طريقه .

Abstract

The study aimed to identify the impact of total quality management in its dimensions: (convince and support senior management - work teams - training employees) on administrative creativity, and the descriptive analysis and questionnaire method was used in collecting primary data. The study has several results, including. There is an impact of total quality management with its dimensions: (conviction and support of senior management - work teams - training of employees) on administrative creativity. And then after (conviction and support of senior management), the study recommended the necessity of the Solidarity Fund to adopt the total quality management system in all its policies, programs and procedures, as well as paying attention to administrative creativity and knowing the most important factors affecting it, and working to remove and minimize the obstacles that stand in its way.

المقدمة:

إن الإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المديرين وكافة العاملين من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، وتعظيم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع والابتكار تعتبر من أهم المتطلبات الواجب توافرها لدى من يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري، وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة على مستوى المنظمات، وقد تم البدء في تطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات وحتى تتمكن من البقاء والإستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد إهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط وإنما تبع ذلك الإهتمام بجودة الخدمات وكافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على كل من المستوى المحلي والعالمي، وتأتي هذه الدراسة لبيان مدى أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (قناعة ودعم الإدارة العليا، فرق العمل، تدريب العاملين) على الإبداع الإداري - بالتطبيق على العاملين بصندوق التضامن بمدينة سرت .

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً / مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق التضامن بمدينة سرت، وفي هذا الصدد يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (إقناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري لدى العاملين في صندوق التضامن بمدينة سرت ؟ .

- ما مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالصندوق من وجهة نظر العاملين به .
 - ما مستوى الإبداع الإداري بالصندوق من وجهة نظر العاملين به .
- ثانياً / أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في الآتي:

1. التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة السائدة بصندوق التضامن بمدينة سرت .
 2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري بصندوق التضامن بمدينة سرت .
 3. إختبار مدى أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة .
 4. معرفة البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري لدى المنظمة المبحوثة .
 5. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المناسبة .
- ثالثاً / أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية: تتبع أهمية الدراسة من الناحية العلمية من خلال تناولها للمجالات التالية:
أ. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية في مجال البحوث وإثراء للمكتبة الجامعية .
ب. الإلمام بإدارة الجودة الشاملة وكيفية قياسها، وأثرها على الإبداع الإداري بصندوق التضامن بمدينة سرت .
2. الأهمية العملية: تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من خلال تناولها للمجالات التالية:
أ. لم تحظى هذه الدراسة بالإهتمام الكافي في مجال الأبحاث العلمية بجامعة سرت، وبالتالي فإن هذه الدراسة تعمل على معرفة مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ومدى أثرها على الإبداع الإداري .
ب. هناك عدة أطراف يمكنها الاستفادة من هذه الدراسة، وهي: (مؤسسات المجتمع المدني، ذوي الدراسات المتخصصة، الباحثين على وجه العموم) .
3. الأهمية بالنسبة للباحث: تتبع أهمية الدراسة بالنسبة للباحثين من خلال تطبيقهم لخطوات البحث العلمي وتنمية وتوسيع مداركهم، وأيضاً الاستفادة من هذه الدراسة بمجال التزيينات الوظيفية .

رابعاً / فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإقتناع ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة على الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .

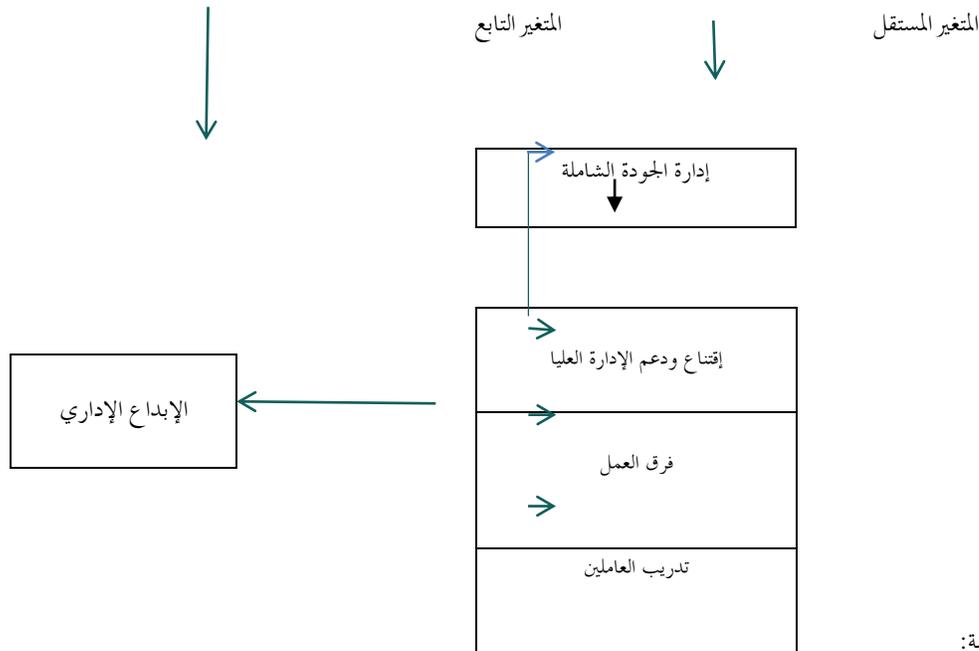
الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .

خامساً / متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: فقد إشتملت الدراسة على متغير مستقل رئيسي واحد وهو: إدارة الجودة الشاملة، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية وهي: (إقتناع ودعم الإدارة العليا، فرق العمل، تدريب العاملين) .
2. المتغيرات التابعة: إشتملت الدراسة على متغير تابع واحد وهو: الإبداع الإداري .

سادساً / نموذج الدراسة:

تم صياغة نموذج يشمل إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع، ويمكن توضيح هذا النموذج وفقاً للآتي:



سابعاً / حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .
 2. الحدود الزمنية: تم إجراء الجانب العملي لهذه الدراسة بتاريخ شهر 5 للعام 2021 م .
 3. الحدود المكانية: يتم تطبيق هذه الدراسة في البيئة الليبية وبالتحديد بصندوق التضامن في مدينة سرت .
 4. الحدود البشرية: تشمل الحدود البشرية جميع العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .
- ثامناً / مصطلحات الدراسة:

-إدارة الجودة الشاملة: هي إلتزام كافة العاملين بالتحسين المستمر لعمليات الأعمال بهدف تلبية إحتياجات ومتطلبات العملاء (Lee and chang, 2006) .

-الإبداع الإداري: هو القدرة على تحقيق الأهداف والناتج عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد، والتغلب على المشكلات بأساليب إحترازية متطورة وغير واردة في الروتين العام للمنظمة (خير الله، 2008، ص: 214) .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري

تمهيد: يتم إستعراض أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة سواء بشكل كامل أو جزئي، ويتم إستعراض أهم الدراسات التي تناولت كل من إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري، وكذلك الدراسات التي ربطت بينهما وبين الملخص هذه الدراسات، بالإضافة إلى إستعراض الجانب النظري المتعلق بهذه الدراسة:

أولاً / الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

أ. دراسة (Carbett & Rastrick, 2000)، ركزت الدراسة على إختبار العلاقة بين ثقافة الجودة ومستوى الأداء في أربعين شركة صناعية في نيوزلنده، من خلال قائمة إستقصاء إشملت على القيم المكونة لثقافة الجودة وبعض مؤشرات الأداء، وبلغت الإستجابة بهذه الدراسة حوالي 50٪، وتم قياس علاقة الارتباط بواسطة معامل سبيرمان Spearman coefficient، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، منها: وجود علاقة إرتباط بين ثقافة الجودة وبعض مؤشرات الأداء، وهي نسبة العيوب والتسليم في الموعد المحدد ونسبة مراقبي الجودة إلى عمالة الإنتاج المباشر، بينما تبين بأنه لا توجد علاقة بين ثقافة الجودة وتكلفة الجودة، وكذلك الحال مع جودة الموردين، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل ثقافة وبما يتلائم مع برنامج الجودة والتركيز على القيم الأساسية للجودة مثل: (إلتزام الإدارة العليا بالجودة/ العمل بروح الفريق/ إرساء ثقافة الجودة/ تغيير القيم الثقافية وتطوير البنية البشرية/ غرس قيم إجادة العمل وتملك العمليات والرقابة الذاتية للأداء).

ب. دراسة (ماحدة جبريل، 2000)، وكانت بعنوان: إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستشفيات مشروع ضمان الجودة، طبقت هذه الدراسة على عينة من مستشفيات مشروع ضمان الجودة بجمهورية مصر العربية، وركزت الدراسة على تقييم منهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة السائدة حالياً في المستشفيات موضع الدراسة، لتحديد مدى توافقه مع منهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة طبقاً للمفاهيم العلمية، وكذلك تقييم درجة رضا مرضى العيادات الخارجية والأقسام الداخلية عن جودة الرعاية الطبية والعلاجية، وذلك لتحديد مدى توافقه مع درجة الرضا المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الآتي: أن تدريب طاقم الإدارة العليا والأطباء وهيئة التمريض بهدف إعدادهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر ضرورة حتمية، تكوين فرق العمل وفرق التحسين المستمر عبر الأقسام الطبية من الأمور الهامة والضرورية.

ج. دراسة (Grant, 2002)، بعنوان: إدارة الجودة في التعليم العالي بالولايات المتحدة، وقد جاءت هذه الدراسة لتؤكد أن أهمية إستخدام مفهوم التحسين المستمر للجودة (Continuous quality improvement) كمرشد لتطوير وتحسين عملية التعليم على مستوى طلاب كليات التمريض، فقد أشارت النتائج إلى أن بعض كليات التمريض الأمريكية قامت بتصميم مشروعات للتحسين، وقد تم اشراك الطلاب فيها كفرق عمل لتحسين وتطوير الأداء، ومن خلال إستقصاء (90) طالب وطالبة في إحدى هذه الكليات، تبين وجود نتائج إيجابية بدرجة كبيرة في مجال تطوير وتحسين الأداء التعليمي على الرغم من شكوى البعض بعدم فهم أهداف مثل هذه المشروعات وضيق الوقت اللازم للتطبيق.

د. دراسة (القاضي، 2003)، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في رفع الأداء بمستشفيات هيئة الشرطة — دراسة حالة، وقد هدفت الدراسة لتحديد وتحليل العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير الخدمة بمستشفيات الشرطة، للتعرف على مدى كفاءة وفاعلية العمل وتحديد أوجه القصور من أجل تنمية المهارات والإمكانيات، ويتم علاج القصور من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكانت من نتائج الدراسة الآتي: أن طريقة العمل كفريق هي من أكفأ الطرق لتوزيع المسؤوليات بين العاملين، وهي الطريقة التي تمثل الإستفادة القصوى من جميع الخبرات والقدرات المختلفة.

هـ. دراسة (آدم، 2007)، بعنوان: واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة، وشملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم درمان، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، كان من أهمها: أن مخرجات التعليم العالي ضعيفة الإرتباط بسوق العمل ولا تتطابق المواصفات العالمية، وهي بوضعها الحالي لا تسهم في التنمية بالشكل المطلوب، كما أنها تواجه مشكلات عديدة تشكل عائقاً في الوصول للجودة المطلوبة، وتمثل في ضعف ربط التعليم العالي بإحتياجات التنمية وضعف التجهيزات والمعامل وسوء البيئة الجامعية، وإن أسباب تدني مستوى مخرجات التعليم العالي تتمثل في ضعف المدخلات

وتقليدية المناهج وضعف الربط بين النظرية والتطبيق وغياب روح الإبداع وضعف برامج التدريب، إضافة لضعف المخرجات لإجادة عدد من المهارات مثل: اللغات والمقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الآخرين .

و.دراسة (البطي والصقر، 2017)، بعنوان: "مقومات إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية القدرات التنافسية— بالتطبيق على المعيدين وطلبة الدراسات العليا بالجامعة الأسمرية بزليين، وتهدف الدراسة للتعرف على مقومات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنمية القدرات التنافسية بالجامعة الأسمرية، وأعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من طلبة الدراسات العليا والمعيدين بالجامعة، وقد تم إختيار أسلوب الحصر الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث يبلغ حجم مجتمع الدراسة (163) مفردة تقريباً، وكانت النتائج كالاتي: إن إتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى مقومات إدارة الجودة الشاملة بالجامعة المبحوثة كانت منخفضة، بلغ المتوسط (3.20) والانحراف المعياري (0.74)، وبينت النتائج أيضاً أن إتجاهات مفردات الدراسة حول تنمية القدرات التنافسية بالجامعة المبحوثة كانت منخفضة، فقد بلغ المتوسط (2.78) والانحراف المعياري (0.88)، وأشارت النتائج كذلك لوجود علاقة إرتباط طردية بين مقومات إدارة الجودة الشاملة وتنمية القدرات التنافسية، فقد بلغ معامل إرتباط بيرسون (0.631)، وأشارت النتائج لوجود علاقة إرتباط طردية (ضعيفة) بين دعم وتأييد الإدارة العليا وتنمية القدرات التنافسية، فقد بلغ معامل إرتباط بيرسون (0.472)، كما بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية (متوسطة) بين فرق العمل وتنمية القدرات التنافسية، فقد بلغ معامل إرتباط بيرسون (0.514)، وبينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية (قوية) بين التدريب وتنمية القدرات التنافسية، فقد بلغ معامل إرتباط بيرسون (0.654) .

ز.دراسة (محمد، 2018)، بعنوان: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، وهدفت للتعرف على مدى وجود المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، والتعرف على متطلبات تطبيقها، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطبيق على عينة عشوائية طبقية بعدد (44) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بالجامعة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج وكان من أهمها: أن المناخ السائد بالجامعة لاتسوده ثقافة تنظيمية قوامها العلم والإبداع والتجديد والتحسين المستمر، وأن الجامعة لاتحرص على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين، ولاتقوم بعقد الندوات والدورات التدريبية التي تهتم بنشر مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأن أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة لا يخضعون لفترات تدريبية كافية لتحسين وتطوير أدائهم، كما أوضحت الدراسة بأن الأساتذة والإداريين لا يعملون بروح الفريق .

2.الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

أ.دراسة (خلف، 2010)، بعنوان: علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، وهدفت لإبراز العلاقة بين إمتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحولية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي، وتم إستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (45) إستمارة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: توجد ممارسة للقيادة التحولية من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (80.6٪)، يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة بنسبة (83.94٪)، أحتل عنصر (القدرة على التحليل والربط) المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.33٪)، بينما أحتل عنصر (قبول المخاطرة) المرتبة السابعة بوزن نسبي (80.58٪) في تقديرات أفراد المجتمع، واتضح أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) .

ب.دراسة (سليمان، 2020)، بعنوان: أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي، وهدفت الدراسة لمعرفة أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الإداريين بالمستشفى، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع إستمارة إستبيان على عينة عشوائية مكونة من (127) موظف، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها: أن مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية كان بدرجة

متوسطة، وأن مستوى ممارسة الموظفين للإبداع الإداري كان بدرجة منخفضة، وجود ارتباط وتأثير إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بالمستشفى .

3. الدراسات التي ربطت بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري

أ. دراسة (المطوح، 2016)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية، وهدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية الكويتية والبالغة (3) بنوك، أما عينة الدراسة فقد شملت العاملين بالبنوك الإسلامية الكويتية والمتمثلة في: (بيت التمويل الكويتي، بنك بوبيان، وبنك الكويت الدولي)، فيما شملت وحدة التحليل عينة ملائمة لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (400) موظف من مدرء الإدارة الوسطى، ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إستبانة إستخدمت كأداة لجمع البيانات والتي تم تطويرها على أيدي نخبة من الباحثين بمجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (53) فقرة، وتم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل الدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج التالية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة متمثلة في: (التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، إدارة الأفراد) على الإبداع بالبنوك الإسلامية الكويتية، وجود تأثير غير دال إحصائياً لممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: (التخطيط الإستراتيجي، القيادة، التعليم والتدريب) على الإبداع بالبنوك الإسلامية الكويتية

ب. دراسة (تبي، 2019)، بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري— دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة أم البواقي"، وهدفت الدراسة لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (إلتزام الإدارة العليا، تمكين العاملين وتحفيزهم، التركيز على الزبائن، وإتخاذ القرارات) في تحقيق الإبداع الإداري مؤسسة إتصالات الجزائر: وكالة أم البواقي، تم إستخدام إستبانة كأداة لجمع البيانات على مستوى وحدة العمليات بوكالة إتصالات الجزائر: أم البواقي، وذلك بتوزيع عدد 45 إستبانة وقد تم إسترجاع عدد 40 إستبانة، وتم وفق برنامج الحزمة الإحصائية ث.ت.ث للمعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم التوصل للنتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الإبداع الإداري، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الإداري، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتحفيزهم وتحقيق الإبداع الإداري، وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن وتحقيق الإبداع الإداري، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتخاذ القرارات وتحقيق الإبداع الإداري، وإن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري الذي أحتمل مكانه هامه في ظل هذا المدخل، وإن الإبداع الإداري يتحقق عن طريق التركيز على المورد البشري، وإن الإستماع للمقترحات والأفكار الجديدة للأفراد يزيد من الإلتزام والمشاركة الإيجابية بالمؤسسة

ج. دراسة (أبو زيادة، 2019)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري بشركة الإتصالات الفلسطينية— دراسة ميدانية"، وهدفت للتعرف على مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الإتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري، ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغة تعدادها (177) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها: أن شركة الإتصالات الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، كما أن إتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة عالية، وتبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة: (إقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية في التحسين، بناء فرق العمل، وقياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الإبداع الإداري مقاساً ب: (الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، سعة الإتصالات، المحازفة وتحمل المخاطرة، تشجيع الإبداع) .

4. ملخص الدراسات السابقة:

أركزت بعض الدراسات على أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها بشكل فعال لما لها من أهمية للوصول للمستويات المرغوبة والمرضية للعميل، ومنها: (Carbett & Rastrick, 2000)، و(ماجدة جبريل، 2000)، و(Grant, 2002)، و(القاضي، 2003)، و(آدم، 2007)، و(البطي والصقر، 2011)، و(محمد، 2018).

ب. أكدت البعض من هذه الدراسات على أهمية متغير الإبداع الإداري وأهمية تعامله مع بعض المتغيرات، ومنها: (خلف، 2010)، و(سليمان، 2020).
ج. يوجد عدد من الدراسات قد ربطت العلاقة التأثيرية فيما بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري، ومن هذه الدراسات: (المطوطح، 2016)، و(تيني، 2019)، و(أبو زيادة، 2019).

د. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي: أن أفضل طريقة للرقى والتقدم هي إتباع إدارة الجودة الشاملة، لما لها من أهمية ودور في التحسين المستمر على مستوى المنظمة من أجل الوصول للأداء المنشود من قبل العملاء، أن بعض الدراسات السابقة تقود إلى أن هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري

هـ. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي: هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري للعاملين بصندوق التضامن الإجتماعي بسرت، وهي تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة، تركز هذه الدراسة على الأبعاد التالية: (إقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) ومن ثم أثر هذه الأبعاد مجتمعة على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بصندوق التضامن بمدينة سرت، وهذا يختلف عن ما هدفت إليه الدراسات السابقة.

ثانياً / الجانب النظري:

الجودة Quality: لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردتها المهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة، ومن الصعب أن نجد تعريفاً يصفها ويعرفها تعريفاً شاملاً قاطعاً وذلك بسبب تعدد جوانبها، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال التعريفات التي يتم ذكرها تباعاً، وذلك وفقاً للآتي:

- قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات العملاء، ويتفق مع هذا التعريف إلى حد كبير ما ذكره Johnson في تعريفه للجودة بأنها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه (أحمد خليل، 2007، ص: 75).

- وعرفها Douglas بأنها الملائمة للإستخدام (4, Douglas, 2005).

- وتم تعريفها: بأنها القدرة على إمداد المستهلك بالمنتجات التي تقابل لإحتياجاته (الصواي، 2000، ص: 13).

إدارة الجودة الشاملة: لقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، فقد عرفها كل باحث وذلك من وجهة نظره، وإن ما يؤكد ذلك هي إجابة ديمينج (Deming) الذي يعد الأب الروحي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حينما دعت مجلة فرنسية مشهورة لتقديم تعريف لهذا المفهوم، فأجاب بأنه لا يعرف ماهو المقصود بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبرراً ذلك في أن هذا المفهوم أصبح يحمل معاني كثيرة، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم (هيجان، 1994)، وهذا يعني أنه لا يوجد إ اتفاق حول إمكانية إيجاد تعريف موحد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى الآن، ولأغراض هذه الدراسة وإنسجاماً مع أهدافها، سنستعرض لأهم التعاريف للوقوف منها على أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري

وقد عرف (العلي، 2010) إدارة الجودة الشاملة: "بأنها تفاعل المدخلات (الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات)"، ويعرفها (الدرادكة وشبلي، 2011، ص: 51): "بأنها منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات العميل، ويهتم بإستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر للعمليات والخدمات بالمنظمة"، كما عرفها (أبو زيادة، 2011، ص: 4): بأنها نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق لإحتياجات وتوقعات العملاء، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود العاملين بالمنظمة على إختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات والإبداع بمناحي العمل كافة، وبما يضمن الوصول للأداء المتميز، ويؤكد هذا التوجه (Hassan, 2014, p100) فيعرفها: "بأنها إستراتيجية لتحسين

الأداء التنظيمي من خلال إلتزام العاملين بالمنظمة لتحقيق متطلبات العميل وتحقيق رضائه بأقل تكلفة ممكنة من خلال التحسين للخدمة"، فيما يعرفها (Kim, et al, 2012, p298): "بأنها فلسفة تتضمن تقديم شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"، وحيث يعرفها (المعمرى، 2017، ص25): "بأنها فلسفة إدارية متكاملة تضامنية بين الإدارة والعاملين. مختلف مستوياتهم، تحدث تغييرات إيجابية بالمؤسسة من خلال مجموعة من المبادئ الإرشادية والقيم والمعتقدات بهدف إجراء تحسينات مستمرة بكافة أنشطة وعمليات المؤسسة للوصول لمستوى من الجودة تلي إحتياجات المجتمع ومتطلباته وتحقق الأداء المؤسسي المتميز".

أبعاد إدارة الجودة الشاملة: تنوعت تعريفات مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتنوع أيضاً الأبعاد التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إرجاع هذا الإختلاف لتنوع بيئة العمل وثقافة المنظمات التي إجريت فيها هذه الدراسات، كما اختلف الباحثون حول عدد الأبعاد لإدارة الجودة الشاملة، منهم من أحازها بثلاثة أبعاد، وبعضهم صنفها لعشره، والبعض صنفها لأكثر من ذلك، فقد أشار (Prajogo and Sohal, 2001) بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاثة عناصر، وهي: (التركيز على العميل - التحسين المستمر - تمكين العاملين)، وأما (Rosen, 1994) فيرى أن كلاً من دمج وجران وكروسبي يشتركون في خمسة أبعاد للجودة الشاملة، وهي: (التركيز على العمليات، التعرف على الإنحرافات، والمراقبة المستمرة لتحسين العمل، إلتزام القيادة العليا)، بينما يرى (Bon and Mustafa, 2013) و(Golmohammadi et al, 2014) بأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم ضرورة توافر سبعة من الأبعاد التي تتمثل في: (القيادة الإدارية، مشاركة العاملين، تمكين العاملين، تحليل المعلومات، التعلم والتدريب، التركيز على العميل، التحسين المستمر)، في حين حددها (Kim et al, 2012) في ثمانية أبعاد، هي: (القيادة الإدارية، التدريب، مشاركة العاملين، إدارة جودة الموارد، العلاقة مع العملاء، جودة البيانات والتقارير، إدارة العملية، تصميم الخدمة)، وأما (Hoang, et al, 2006) فقد حددا أبعاد إدارة الجودة الشاملة بإحدى عشرة بعداً، وهي: (إلتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، تمكين العاملين، التعليم والتدريب، فرق العمل، التركيز على العميل، إدارة العملية، نظام تحليل المعلومات، التخطيط الإستراتيجي، الإتصالات المفتوحة، ثقافة الجودة).

ويرى الباحثون: أنه يتم التركيز في الدراسة على الأبعاد التي أجمعت عليها أغلب الدراسات السابقة والتي نراها أكثر شمولية بالواقع العملي لصندوق التضامن، وتماشياً مع غرض الدراسة وإعتماداً على الأدبيات المتعلقة بها، فقد تم إختيار بعض الأبعاد لملائمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وهذه الأبعاد هي: (إقتناع ودعم الإدارة العليا، فرق العمل، تدريب العاملين)، وهذه الأبعاد تتمثل في الآتي:

1. إقتناع ودعم الإدارة العليا: إن إقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس، أي أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بقناعة الإدارة العليا بالفوائد المترتبة عنها وأهمية تطبيقها، للوصول لمركز تنافسي مرموق، أن إرساء منهجية إدارة الجودة الشاملة يعد قراراً إستراتيجياً بمس المنظمة (الماضي ونصيرات، 2011)، فبدون دعم قوي من الإدارة العليا فمن غير المحتمل توافر بيئة فعالة تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الفائدة المرجوة منها، حيث يجب أن تقوم الإدارة العليا بتخصيص الموارد اللازمة لتدريب وتنمية مهارات قوة العمل لتحسين أدائهم (Kim, et al., 2012).

2. فرق العمل: يعد بناء فرق العمل بالتنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الرامية لحل المشكلات وإيجاد الحلول، ويقوم مبدأ بناء فرق العمل على أساس أن إجتمع مجموعة من العاملين وتبادل الآراء والأفكار فيما بينهم، ينتج عنه مساهمة ذات قيمة إضافية، ويساعد على الإبتكار وخلق أفضل الأساليب لأداء العمل وتخفيض أية تكاليف (طعامنة، 2001)، ويتضمن إيمان القيادة الإدارية بأهمية العمل الجماعي، ونشر ثقافة الفريق الواحد والإلتزام للجماعة، والعمل على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق، وتشجيع العلاقات الإجتماعية السائدة على التعاون والمشاركة، وبناء فرق عمل متجانسة يتمتع أفرادها بالمهارات والقدرات اللازمة لمواجهة مشاكل العمل (المعمرى، 2017).

3. تدريب العاملين: يعد تدريب العاملين نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ ينظر للتدريب المستمر على أنه وسيلة لتنمية العاملين كلاً ضمن وظيفته وبما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية بارزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة لتعزيز معرفة العاملين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم (العزاوي، 2005)، ويقصد بالتدريب أنه "عملية مخططة تهدف لمساعدة الفرد في دراسة كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفعالية" (أبو شندي، 2011)، أن التدريب يوفر الفرص المناسبة لتحسين مناخ العمل الجماعي وتقليل الأخطاء وزيادة الرضا الوظيفي، كما يزيد من ولاء العاملين، ويزيد من دافعيتهم

للعمل، مما يترتب عليه زيادة رضا العملاء عن جودة الخدمة وتقليل شكواهم (Sadikoglu and Olcay, 2014)، وذلك يؤكد على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الإهتمام بإكساب جميع العاملين بالصندوق المهارات اللازمة .
فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. الفوائد التي تعود على المؤسسة: هناك عدد من الفوائد التي تعود على المؤسسة، وهي كالآتي:

- أ. قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها .
- ب. تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة .
- ج. تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها .
- د. زيادة أرباح وعوائد المساهمين في تأسيس المؤسسة .
- هـ. التوسع في فتح فروع إنتاجية جديدة نتيجة للأرباح والعوائد المتحققة .

2. الفوائد التي تعود على العملاء أو المستفيدين:

- أ. العملاء الداخليين: توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل، تطوير مهارات وقدرات العاملين، تقديم الحوافز والمكافآت الجزئية بحق المجدين والتميزين، توفر أداة عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- ب. العملاء الخارجيين: استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها، وفير الوقت والجهد لإنتقاء الحاجة للتعامل مع مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل، قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزيائنها، الذين يعتمدون عليها في الحصول على السلع والخدمات .
- ج. العملاء الموردون (المجهزون): حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل، ضمان الإستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من إنصرافها لغيرهم من الموردين (مهدي السامرائي، 2007) .

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. تعمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر متطلباً للنجاح، وهو أن تقوم إدارة الشركة بتقديم الدعم لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير .
2. التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الأخرى: إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعية ضمن بلدان متقدمة صناعياً، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير .

3. إتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم: يرجع ذلك لعملية التسرع في إتخاذ قرارات التنفيذ قبل توفير المتطلبات لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من الشركات نجد أن أبعاد ثقافة الشركة غير مواتية بشكلها الحالي، مما يتطلب عدة تغييرات لإستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
4. إتباع أنظمة وسياسات لاتتلائم مع إدارة الجودة الشاملة: هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة، ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات، وعدم اللجوء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والإبتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .
5. الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة: إن عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه مستقبلاً، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين، كل ذلك يساعد في تحقيق المزيد من الإلتزام بخطة التنفيذ، وهذا يؤدي بدوره لإعتزاز العاملين بما حققوه من أعمال، مما يدفعهم لمزيد من الحماس والدافعية للتحسين .
6. تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل: تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه بالمستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب بالأجل القصير، ولذلك لا يجب أن تنظر الإدارة للوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو إستثمار سينشأ عنه خطوط عريضة تكون مرشدة لها، ولذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (قنديل، 2008) .
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي:
1. عدم وجود المنافسة بالقطاع العام: نتيجة لإنفراد مؤسساته بتقديم الخدمات، فإنه لا مجال لحصول المنافسة مع تنظيمات أخرى كما هو الحال بالقطاع الخاص، الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية .
 2. عدم وضوح الأهداف: يلاحظ أن بعض الأهداف غير واضحة، مما ينعكس سلبياً بوظائف الإدارة، كالتخطيط والتنفيذ... الخ، ويصبح هناك مجال للتدخل وفقاً للمعايير الشخصية، مما يحدث صراعات وظيفية بالتنظيم .
 3. الإفتقار لنظام حوافز جيد: إن عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر على الروح المعنوية للعاملين بالقطاع العام وبالتالي إخفاض إنتاجيتهم، وزيادة التسرب للتنظيمات التي يتوافر بها أنظمة حوافز جيدة، ويتسبب بإفتقار القطاع العام لوجود أنظمة حوافز جيدة، عدم وجود نظام قياس وتقييم للأداء يتم بموجبه قياس الأداء وربطه بالمرادود المادي، وينعكس الإفتقار لهذه المعايير على شكل عوائق تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 4. تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة: يؤدي غياب فهم معنى المؤسسة بالقطاع العام لتغليب المصلحة الشخصية على العامة، وهذا يعد من المعوقات التي تمنع تطبيق إدارة الجودة بصورة كاملة .
 5. عدم توفر الخبرات والمهارات الجيدة: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج لدراسات تحليلية لتحديد الخيارات المطروحة، وإيجابيات وعيوب كل بديل من أجل إتخاذ القرار الذي يساعد بتقليل التكاليف، وتقديم الخدمة بمستوى مقبول من الجودة والتنوعية، لأن عدم توافر مثل هذه الخبرات يؤدي إلى إتخاذ قرارات على أسس عاطفية غير ناجحة، بالإضافة إلى عدم القدرة على وضع دراسات للجدوى الإقتصادية .

6. عدم توافر أنظمة المعلومات: تعتبر أنظمة المعلومات من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأن توافرها يزيد من قدرات المنظمة وينعكس على نوعية المنتجات المقدمة، فعدم توافر أنظمة معلومات يؤدي لوجود حالة عدم التأكد في إتخاذ القرار، ومن ثم ارتفاع حالة المخاطرة بشكل يؤثر سلباً على التكلفة والكفاءة والفاعلية .

الإبداع الإداري: لقد تعددت التعريفات الإصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية وإختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات وتنوع الآراء عند العلماء والباحثين، ومن بين التعريفات الآتي:

يرى كل من (Chen & Yung, 2010) إن الإبداع عبارة عن: "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة".

كما عرف (الفاعوري، 2005) الإبداع بأنه: "عملية تتناول أفكاراً جديدة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية".

أما من وجهة نظر (درويش، 2006) فالإبداع هو: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء إستجابته مختلفة عن إستجابات الآخرين وتكون منفردة، وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة .

وترى (راوية، 2000) أن الإبداع يتمثل في: "إمتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقية مثل: روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات".

وينظر إليه (العتيبي، 2007) بأنه: "قدرات عقلية، وبجانب هذه القدرات لا بد من توافر العوامل الدافعة للفرد، مثل: تحمل الغموض، وعدد من العوامل الإنفعالية: كالثقة بالنفس، الإكتفاء الذاتي،... وغيرها".

في حين أن (Olila, 2012) يرى أن الإبداع هو: "القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد".

كما عرفته (جوبتا، 2008) على أنه: "القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ثم بعد ذلك إيجاد الحل المناسب .

مفهوم الإبداع الإداري: ورد الإبداع الإداري بالعديد من المفاهيم والأدبيات، منها على سبيل الذكر الآتي:

فقد عرفه (كاظم، 2008) بأن: "الإبداع الذي يشير إلى التغييرات بهيكل المنظمة أو عملياتها"، كما يعرف الإبداع الإداري حسب رأي (الرحيم وحسن، 2010) على أنه: "مجملة التغييرات الحاصلة في الأنشطة والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة"، ومن وجهة نظر (فرمان، 2010) فالإبداع الإداري هو: "منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وبيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان ولا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، والنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري"، وتراه (جلولي، 2013) بأنه عبارة عن: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملين بهدف إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المنظمات، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع".

أهمية الإبداع الإداري: تكمن أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي لتسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن من الإستمرار في مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات بكفاءة وفاعلية، ويساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، ويعمل على تحسين الإنتاجية ورفع أداء العاملين بها (السويطي، 2009).

خطوات الإبداع الإداري: يرى (بلال السكارنة، 2011: 22-23) أنه يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، وذلك كما يلي:

1. مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والإحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الإعتبار .
2. مرحلة تكوين الفكرة: هي العملية الثانية في مراحل الإبداع، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد العوامل المطلوب إعتقادها، كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل المراحل المطلوبة إذا كان الأمر ممكناً في الإستمرار، وإذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل .
3. مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع .
4. مرحلة الحل: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد وتحقق نجاح المشروع، أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع أو المستهدف فأنها تلجأ إلى إعتقاد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .
5. مرحلة التطوير: تمثل إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة، لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجه الدائرة أو المؤسسة بعين الإعتبار .

معوقات الإبداع في المنظمات: المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلمي ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير، الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء، حيث أن الإبداع بالمنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها، عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية، عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير، ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات بالمحافظة على إمتيازاتهم (مرعي، 2014: 408) .

وقد أضافت (رندة الزهري، 2002: 249) بعض المعوقات في عالمنا العربي وهي: (الخوف من الفشل - تجنب المخاطر - إنخفاض الدعم الجماعي - مقاومة التغيير - العقاب في حالة الفشل - جمود القوانين - عدم توفر الحرية - فقدان التحفيز) .

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإبداع الإداري: إن تبني إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها إستراتيجية للإدارة تساهم في تميز المؤسسات الأكثر إبداعاً عن المؤسسات الأقل إبداعاً، أن المؤسسات التي تركز على نظام إدارة الجودة الشاملة توفر بيئة خصبة للإبداع، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تجسد المبادئ التي تتطابق مع الإبداع، وسيتم تناول علاقة المتغيرات الفرعية بالإبداع الإداري، ذلك وفقاً للآتي:

1. علاقة الإدارة العليا بالإبداع الإداري: إن للقيادة تأثيراً مباشراً وقوياً على سلوك المرؤوسين، وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيراً واضحاً وملموساً، وتأكيداً لهذا فأن كثيراً من الإختلافات الموجودة بين المؤسسات في درجة التحديد والتطور سببها الإختلافات في قيم وسلوكيات القيادة، وإن قدرات العاملين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، زيادة على ذلك فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم، ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لا يزال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة بإتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متحدد التفكير وأن يوزع روح التنافس لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم للتوصل

لأفكار جديدة ومناقشتها معهم، هذا وقد أفاد بعض الباحثين والخبراء أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد لآخر، غير أن الفرد يصبوا دائماً إلى تحقيق ذاته الإبداعية والتي تعطيه التقدير والاحترام، وإن الإدارة العليا المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الإتجاه (تبي، 2019).

2. علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري: إن لفرق العمل أثر في تحقيق الإبداع الإداري، وحتى يتسنى لنا إبراز هذا الدور لابد من ذكر مجموعة من المؤشرات التي تفسر فرق العمل والتي بتوفرها سيزيد من فاعلية الإبداع الإداري، ومن هذه المؤشرات الآتي: (الإتصال الجيد وسهولة تدفق المعلومات بين الأعضاء - التعاون بين الأعضاء ومساندة بعضهم البعض، لأنهم يتحدون مع الفريق ويريدون له أن يظهر بشكل ناجح - المسؤولية تكون مشتركة وبالتالي عدم التردد سواء تعلق الأمر بإقتراح أفكار أو إتخاذ قرار - الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الإبتكارية - تعدد المهارات والقدرات، فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك - التطوير الدائم وتحسين الأداء بإستمرار: فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائماً، وخير مثال على ذلك تطور النظام الياباني (كايزن) ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم - تقييم العمل داخل الفريق يساعد الفرد على التمكن ومنه للإبداع - إن فرق العمل يتم تكوينها أساساً لتحقيق الإبداع والإبتكار، وذلك نظراً للمقومات التي تعتمد عليها كتنوع التخصصات والمهارات، والتمتع بالحرية في إتخاذ القرارات (تدرانت، 2015: 40).

3. علاقة تدريب العاملين بالإبداع الإداري: التدريب أحد العوامل المساعدة على الإبداع الإداري من خلال الوصول للأداء المتميز، خاصة أن المؤسسات على إحتلاف أنشطتها تواجه تطورات متسارعة، مما يتطلب من المؤسسات الإهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية، والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع، ونظراً للتطورات المتسارعة. مجال المعلومات والاتصالات بالسنوات الأخيرة، مما أحدث تغييرات بالبيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، وماهية التدريب المرتبط بمجالات العمل من خلال التقدم التكنولوجي، وهذا يعني أن المهارات التي أكتسبها العامل خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون بالمستقبل عقيمة وغير مجدية، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة ومحافظاً على أدواته فلا بد من تطوير مهاراته وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة، إن المؤسسات التي تتصف بالإستمرارية عليها أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي للإبداع من خلال تسهيل الإتصال بين الأفراد والحد من البيروقراطية، إذ لابد من تشجيع المبدعين وتدريبهم بمراكز التدريب الملائمة، وهناك أساليب عدة بمجال التدريب والتي تستهدف تنمية الإبداع الإداري، ومنها: " إثارة الأفكار من خلال العصف الذهني، أسلوب المضاهاة، الأسلوب المحفز لطرح الأفكار " (الجعري، 2009: 47-48).

رأي الباحثين: يتضح من الدراسة أن هناك أثراً واضحاً ذو مستوى محدد سواء للفرضية الرئيسة أو للفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وذلك من خلال الآتي: فبدية نعرض للمتغير الفرعي الأول: (إقتناع ودعم الإدارة العليا) ومدى أثره على الإبداع الإداري، فيتضح أنه بدون دعم وتأييد من قبل الإدارة العليا بالصندوق للأساليب الإبداعية وتشجيعها والعمل على إتباعها فلن يكون هناك أي إبداع، وحتى لو توافر فيكون على حدود ضيقة وبسيطة وغير واضحة - أما بالنسبة لمتغير (فرق العمل) ومدى أثرها على الإبداع، نجد أن العمل من خلال فرق عمل مؤهلة ومدربة من شأنه أن يقود إلى الإبداع والتميز وسلوك مسالك جديدة ومتطورة ذات صفات إبداعية، وذلك لظهور أساسيات التنافس والظهور بشكل متميز وحصد علاوات ومميزات الإبداع - وبالنسبة لمتغير (تدريب العاملين) ومدى أثره على الإبداع الإداري، لاشك أن للتدريب أكبر الأثر على نمو وزيادة الإبداع الإداري، أن التدريب يؤهل الأفراد ويعرفهم بالتقنية الحديثة ويزودهم بأهم المعارف التي تقود للإبداع والتميز والوصول لأعلى المراتب ودرجات التفوق في المجالات المختلفة .

المبحث الثالث / منهج الدراسة واختبار صحة الفروض

تمهيد: سيتم تحديد نوع ومصادر البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، إضافة لتحديد طريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، مع توضيح مدى مساهمتها في إثبات صحة الفرضيات من عدمها .

أولاً: منهج الدراسة

إعتمد الباحثون المنهج الوصفي والذي يهدف إلى تحليل متغيرات الدراسة، وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع ويهتم بوصفها ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكمياً، وحيث يتضمن الآتي:

1. تحديد نوع ومصادر البيانات: يمكن تحديد البيانات التي يمكن الإعتماد عليها، وفقاً للتالي:
أ. البيانات الثانوية: أعتمد الباحثون على العديد من الدوريات والمجلات والكتب وغيرها .

ب. البيانات الأولية: تم الإعتماد على تصميم إستبانة أعدت أساساً للحصول على البيانات من مفردات الدراسة .
2. أداة جمع البيانات: تم الإعتماد على أسلوب الإستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تضمنت: القسم الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية، والقسم الثاني يتعلق بأستئلة الإستبانة، وتم قياس أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) من خلال (20) فقرة، إستشاداً بدراسة (ماجدة جبريل، 2000)، ودراسة (القاضي، 2003)، ودراسة (البطي وصقر، 2017)، التي تم تعديلها لتناسب وطبيعة ومهام الباحثين، أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري) فتم قياسه من خلال (12) فقرة، إستشاداً بدراسة (المطوطح، 2016)، ودراسة (تبي، 2019)، ودراسة (أبو زيادة، 2019)، ودراسة (سليمان، 2020)، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لأبعاد الدراسة والذي تراوح ما بين موافق بشدة (5) درجات وغير موافق بشدة درجة واحدة .

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن:	5	4	3	2	1

حيث تم إستخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد لأنه يتسم بالسهولة والدقة، وتتحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات، بينما تتحصل أقل الإجابات على درجة واحدة، ولحساب طول مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (4/5 = 0.80)، وتضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2004: 322)، والجدول التالي يوضح طول الخلايا وفقاً لما ذكر:

جدول رقم (2) طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

الوسط المرجح	الأوزان المثوية	درجة الممارسة
من 1 - أقل من 1.8	من 0.2 - أقل من 0.36	ضعيفة جداً
من 1.8 - أقل من 2.6	من 0.36 - أقل من 0.52	ضعيفة
من 2.6 - أقل من 3.4	من 0.52 - أقل من 0.68	متوسطة
من 3.4 - أقل من 4.2	من 0.68 - أقل من 0.84	مرتفعة
من 4.2 - 5	من 0.84 - 100	مرتفعة جداً

3. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في صندوق التضامن بسرت، وتم إتباع أسلوب الحصر الشامل، وقد شملت الدراسة العاملين بالصندوق وكان عددهم (120)، وتم توزيع عدد (120) إستبانة، وتم إسترجاع (105) إستبانة، وكانت نسبة الإستجابة (88٪) تقريباً، وهذه النسبة مقبولة إحصائياً، وتم إستبعاد عدد (4) إستبانة لعدم صلاحيتها، وبهذا يكون عدد الإستمارات الصالحة للتحليل (101) إستبانة .
4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم إستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS 20)، وذلك وفقاً للآتي:

أ. الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص الدراسة اعتماداً على التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ونسب الأهمية لوصف متغيرات الدراسة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية .

ب. الإحصاء الإستدلالي: إعتد الباحثون في التحليل على أساليب الإحصاء التحليلي، لإثبات صحة الفروض .

ج. تحليل الثبات: وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات .

د. الإندخار المتعدد: لإختبار نماذج صلاحية الدراسة، وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع الإداري .

تحليل البيانات وإختبار صحة الفروض:

التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة

1. صدق أداة القياس:

أ. الصدق الظاهري: قام الباحثون بعرض أداة القياس (الإستبانة) على عدد من المحكمين المختصين في مجال العلوم الإدارية بالجامعة، وبناء على ملاحظات

المحكمين تم تعديل الإستبانة بشكلها النهائي .

ب. صدق الإتساق الداخلي: ويقصد به مدى إتساق كل فقرة مع المتغير الذي تنتمي إليه الفقرة، ولهذا تم استخدام معاملات الارتباط للتأكد من مدى ارتباط

ال فقرات مع بعضها والدرجة الكلية للمتغير الذي صممت لقياسه:

جدول رقم (3) الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لها

الإبداع الإداري			تدريب العاملين			فرق العمل			دعم وتأييد الإدارة العليا		
مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة
000	3.76	21	000	3.82	15	000	3.84	8	000	3.91	1
000	2.30	22	000	3.83	16	000	3.78	9	000	3.81	2
000	3.79	23	000	3.75	17	000	3.73	10	000	3.78	3
000	3.74	24	000	3.69	18	000	3.76	11	000	3.83	4
000	3.73	25	000	3.69	19	000	3.73	12	000	3.74	5
000	3.81	26	000	3.70	20	000	3.70	13	000	3.69	6
000	3.78	27	-	-	-	000	3.46	14	000	3.61	7
000	3.89	28									
000	3.84	29									
000	3.86	30									
000	3.87	31									
000	3.76	32									

يوضح الجدول رقم (3): معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات (دعم وتأييد الإدارة العليا) والدرجة الكلية له، إذ تبين أن معاملات الإرتباط بين

العناصر المكونة للمتغير وبين الدرجة الكلية له ذو دلالة إحصائية عند (0.00)، وإن قيم الإرتباط قد تراوحت ما بين (3.61 و 3.91) وبذلك يعتبر المتغير

صادق لما وضع لقياسه.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (فرق العمل) والدرجة الكلية له، إذ تبين أن معاملات الارتباط بين العناصر المكونة للمتغير وبين الدرجة الكلية له ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.00)، وإن قيم الارتباط قد تراوحت ما بين (3.46 و 3.84) وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه .
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تدريب العاملين) والدرجة الكلية له، إذ تبين أن معاملات الارتباط بين العناصر المكونة للمتغير وبين الدرجة الكلية له ذو دلالة إحصائية عند (0.00)، وإن قيم الارتباط قد تراوحت ما بين (3.69 و 3.83) وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه .
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (الإبداع الإداري) والدرجة الكلية له، إذ تبين أن معاملات الارتباط بين العناصر المكونة للمتغير وبين الدرجة الكلية له ذو دلالة إحصائية عند (0.00)، وإن قيم الارتباط قد تراوحت ما بين (2.30 و 3.89) وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه .
2. ثبات أداة القياس:

قام الباحثون بالتأكد من ثبات أداة القياس بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمفردات الدراسة والمكونة من (101) مفردة، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات لعبارة الاستبانة:

الجدول رقم (4) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (ألفا كرونباخ)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
دعم وتأيد الإدارة العليا	7	0.933
فرق العمل	7	0.927
تدريب العاملين	6	0.938
الإبداع الإداري	12	0.897
المجموع:	32	0.924

يتضح من الجدول رقم (4): أن معاملات الثبات ذات دلالة جيدة، لأن جميع قيم معامل الثبات قد تجاوزت (70٪) كما أشار الصيرفي بأن: "معامل الثبات عالي من 70٪ فأعلى" (الصيرفي، 2002، ص: 144).

الإحصاء الوصفي للبيانات الأساسية

يشمل الإحصاء الوصفي لكل من البيانات الأساسية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .

الجدول رقم (5) توزيع مفردات الدراسة حسب العوامل الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	45.5%	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	28	27.7%
	انثى	55	54.5%		دبلوم عالي	34	33.7%
	المجموع:	101	100%		مؤهل جامعي	34	33.7%
					ماجستير	1	1%
					اخرى	4	4%
					المجموع:	101	100%
السن	أقل من 30	27	26.7%	سنوات الخبرة	أقل من 5 س	30	29.7%
	30-أقل 40	45	44.6%		من 5-10 س	30	29.7%
	40-أقل 50	18	17.8%		من 11-15 س	17	16.8%
	50 سنة فأكثر	11	10.9%		من 16 سنة فأكثر	24	23.8%
	المجموع:	101	100%		المجموع:	101	100%

يتضح من الجدول رقم (5): نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من مفردات الدراسة، حيث شكلت نسبة الإناث الأكثرية بنسبة (54.5%) عن نسبة الذكور (45.5%)، وهذا يدل على مشاركة الإناث والذكور بالصندوق، أما بالنسبة للعمر فقد توزعت المفردات بنسب مختلفة، فتمثلت ما نسبته (26.7%) بالنسبة لفئة "أقل من 30 سنة"، يليها الفئة "من 40-أقل من 50 سنة" بنسبة (17.8%)، ثم الفئة العمرية "من 50 سنة فأكثر" بنسبة (10.9%)، وبخصوص المؤهل العلمي فقد تبين أن كل من المؤهل الجامعي والدبلوم العالي قد تحسلا على نسبة (33.7%) لكل طرف، يليهما الدبلوم المتوسط بنسبة (27.7%) ثم جاءت فئة "أخرى" بنسبة (4%)، يليها فئة "الماجستير" بنسبة (1%)، وبالنسبة لسنوات الخدمة، فقد أوضحت النتائج أن كل من فئتي: "أقل من 5 سنوات" و"من 5-10 سنوات" قد حصلتا على (29.7%) لكل طرف، ثم يليهما فئة "من 16 سنة فأكثر" بنسبة (23.8%)، وقد جاءت أخيراً فئة "من 11-15 سنة" بنسبة (16.8%).

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يشمل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: (إدارة الجودة الشاملة، الإبداغ الإداري).

1- الإحصاء الوصفي لإدارة الجودة الشاملة

- وصف دعم وتأييد الإدارة العليا:

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لبعدها إقناع ودعم الإدارة العليا

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
1-	تلتزم الإدارة العليا بدعم الخطط والبرامج في كافة المستويات الإدارية	3.91	0.71	مرتفعة	الأول
2-	تلتزم الإدارة العليا بالصندوق بتوفير المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) التي تساعد على تقديم الخدمات بجودة عالية	3.81	0.70	مرتفعة	الثالث
3-	تعتمد الإدارة العليا على أسلوب المناقشة والحوار مع العاملين وتعمل على حل أي مشاكل أو عوائق قد تواجههم	3.78	0.76	مرتفعة	الرابع
4-	تهتم الإدارة العليا بمشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالعمل	3.83	0.75	مرتفعة	الثاني
5-	توفر الإدارة العليا نظاماً للعاملين يتيح لهم فرصة المشاركة والإسهام بالمؤتمرات والندوات والملتقيات سواء في الداخل أو الخارج	3.74	0.78	مرتفعة	الخامس
6-	تدعم الإدارة العليا آراء ومقترحات العاملين وذلك من خلال دراستها وتشجيعها	3.69	0.78	مرتفعة	السادس
7-	تقوم الإدارة العليا بتشجيع ومكافأة المتميزين من العاملين	3.61	0.85	مرتفعة	السابع
	دعم وتأييد الإدارة العليا:	3.77	0.76	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (6): تتجه إجابات مفردات مجتمع الدراسة إلى الموافقة على أبعاد المتغير (دعم وتأييد الإدارة العليا)، حيث أن الوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.77)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3.00)، وكان الانحراف المعياري العام (3.80)، وقد كانت عبارات هذا البعد على درجة ممارسة (مرتفعة).

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص: (تلتزم الإدارة العليا بدعم الخطط والبرامج في كافة المستويات الإدارية). بمتوسط (3.91) وبانحراف معياري (3.95) وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويدل ذلك على رضا المستجيبين عن دعم الإدارة العليا لكافة البرامج ولكل المستويات، وقد جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص: (تهتم الإدارة العليا بمشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالعمل). بمتوسط (3.83) وبانحراف معياري (3.83) وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويدل ذلك على مدى إهتمام الإدارة العليا بمبدأ مشاركة العاملين في أمور العمل المختلفة، فيما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثالثة والتي تنص: (تلتزم الإدارة العليا بالصندوق بتوفير المستلزمات المادية والمالية والبشرية التي تساعد على تقديم الخدمات بجودة عالية). بمتوسط (3.81) وبانحراف معياري (3.85) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على مدى إهتمام الإدارة العليا بتحقيق مستويات عالية من الجودة وبهذا الكثير من الجهود المختلفة لتحقيق ذلك، ثم جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الرابعة والتي تنص: (تعتمد الإدارة العليا على أسلوب المناقشة والحوار مع العاملين وتعمل على حل أي مشاكل أو عوائق قد تواجههم) بمتوسط (3.78) وبانحراف معياري (3.82) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على مدى إلتزام الإدارة العليا بلغة الحوار والنقاش ومدى إلتزامها بحل المشاكل والعوائق المختلفة، يليها جاءت الفقرة رقم (5) في الترتيب الخامس والتي تنص: (توفر الإدارة العليا نظاماً للعاملين يتيح لهم فرصة المشاركة والإسهام بالمؤتمرات والندوات والملتقيات سواء في الداخل أو الخارج). بمتوسط (3.74) وبانحراف معياري (3.78) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على مدى مساهمة إدارة الصندوق في تشجيع وإيفاد العاملين لديها في المؤتمرات والملتقيات سواء بالداخل أو الخارج، وجاءت الفقرة (6) بالترتيب السادس والتي تنص: (تدعم الإدارة

العليا آراء ومقترحات العاملين وذلك من خلال دراستها وتشجيعها. بمتوسط (3.69) وبإختراف معياري (3.73) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وهذا يدل على أن إدارة الصندوق تشجع آراء العاملين لديها ومقترحاتهم بعد أن يتم دراستها ومن ثم العمل بالتميز منها .

وقد جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة والتي تنص: (تقوم الإدارة العليا بتشجيع ومكافأة المتميزين من العاملين). بمتوسط (3.61) وبإختراف معياري (3.65) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل هذا على أن إدارة الصندوق يقوم بمكافأة كل متميز من العاملين لديه وتشجع الأعمال المتميزة .

- وصف فرق العمل:

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والإختراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لبعدها فرق العمل

م	العبارة	الوسط الحسابي	الإختراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
8-	يسود العمل داخل صندوق التضامن فلسفة العمل الجماعي من خلال فرق العمل	3.84	0.60	مرتفعة	الأول
9-	إستعداد العاملين للعمل الجماعي والمشاركة في فرق عمل منظمة ومتطورة	3.78	0.61	مرتفعة	الثاني
10-	تكون الأهداف والسياسات واضحة ومفهومة لأعضاء فريق العمل	3.73	0.58	مرتفعة	الرابع
11-	يتحاور أعضاء فريق العمل في كل أمور العمل	3.76	0.64	مرتفعة	الثالث
12-	تتاح كل المعلومات الضرورية التي تُخدم فريق العمل بالصندوق	3.73	0.66	مرتفعة	الرابع مكرر
13-	يتوافر الدعم الكافي لفرق العمل بالصندوق	3.70	0.66	مرتفعة	الخامس
14-	تمنح الحوافز لفريق العمل على الأداء الجماعي المتميز	3.46	0.74	مرتفعة	السادس
	فرق العمل:	3.71	0.64	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (7): تتجه إجابات مفردات مجتمع الدراسة إلى الموافقة على أبعاد المتغير (فرق العمل)، حيث أن الوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.71)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3.00)، وكان الإختراف المعياري العام (3.75)، وقد كانت عبارات هذا البعد على درجة ممارسة (مرتفعة) .

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (8) والتي تنص: (يسود العمل داخل صندوق التضامن فلسفة العمل الجماعي من خلال فرق العمل). بمتوسط حسابي (3.84) وبإختراف معياري (3.88) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على مدى إختراف وتشجيع الصندوق للعمل الجماعي في فرق عمل، يليها جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (9) والتي تنص: (إستعداد العاملين للعمل الجماعي والمشاركة في فرق عمل منظمة ومتطورة). بمتوسط (3.78) وإختراف معياري (3.82) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وهذا يدل على مدى تفضيل العاملين للعمل الجماعي والمشاركة في فرق عمل، فيما جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) والتي تنص: (يتحاور أعضاء فريق العمل في كل أمور العمل). بمتوسط (3.76) وإختراف معياري (3.80) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على

مدى اعتماد الصندوق على أسلوب الحوار والنقاش في كافة الأمور المتعلقة بالعمل من خلال فرق العمل، ثم جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (10) والتي تنص: (تكون الأهداف والسياسات واضحة ومفهومة لأعضاء فريق العمل) بمتوسط (3.73) وبانحراف معياري (3.77) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وهذا يدل على أن سياسات وبرامج وإجراءات الصندوق تتميز بالوضوح واليسر وسهولة الفهم، أما الفقرة رقم (12) فقد جاءت بالمرتبة الرابع مكرر والتي تنص: (تتاح كل المعلومات الضرورية التي تستخدم فريق العمل بالصندوق) بمتوسط (3.73) وبانحراف معياري (3.77) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل على مدى إلتزام الصندوق بتوفير المعلومات المطلوبة لفرق العمل لضمان سير عملها، يليها جاءت الفقرة رقم (13) بالمرتبة الخامس والتي تنص: (يتوافر الدعم الكافي لفرق العمل بالصندوق) بمتوسط (3.70) وبانحراف معياري (3.74) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل على دعم فرق العمل للقيام بأعمالها .

وقد جاءت الفقرة رقم (14) بالمرتبة الأخيرة والتي تنص: (تمنح الحوافز لفرق العمل على الأداء الجماعي المتميز) بمتوسط (3.46) وبانحراف معياري (3.49) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك أن الصندوق يمنح فرق العمل المتميزة في الأداء الحوافز المعنوية والمادية نظير ما تقوم به أداء .

- وصف تدريب العاملين:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لبعدها تدريب العاملين

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
15-	يقوم الصندوق بالتدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة	3.82	0.77	مرتفعة	الثانية
16-	يقدم الصندوق دورات تدريبية بهدف الإرتقاء بمستوى العاملين كل فترة زمنية معينة	3.83	0.65	مرتفعة	الأولى
17-	تعقد دورات مهنية وثقافية للعاملين بالصندوق لغرض تنمية روح الولاء والتعاون فيما بينهم	3.75	0.77	مرتفعة	الثالثة
18-	يتم تدريب العاملين على إكتساب المعارف والمهارات بصفة مستمرة	3.69	0.73	مرتفعة	الخامسة
19-	يتم عقد برامج تدريبية وتأهيلية خاصة برؤساء الأقسام ومدراء المكاتب ومشرفي الوحدات لرفع كفاءاتهم الإدارية وزيادة مهاراتهم القيادية	3.69	0.66	مرتفعة	الخامسة مكرر
20-	توجد معايير مهنية وثقافية وإجتماعية يتم تقييم العاملين على أساسها - وفي ضوء هذا التقييم يتم وضع البرامج التدريبية المناسبة	3.70	0.64	مرتفعة	الرابعة
	تدريب العاملين:	3.75	0.70	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (8): تتجه إجابات مفردات مجتمع الدراسة للموافقة على فقرات بعد (تدريب العاملين)، حيث أن الوسط الحسابي العام للبعدها قد بلغ (3.75)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3.00)، وكان الانحراف المعياري للبعدها (3.79)، وقد كانت عبارات هذا البعدها على درجة ممارسة (مرتفعة)

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (16) والتي تنص: (يقدم صندوق التضامن دورات تدريبية بهدف الإرتقاء بمستوى العاملين كل فترة زمنية معينة) بمتوسط (3.83) وبانحراف معياري (3.87) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على مدى إهتمام الصندوق بعقد دورات تدريبية بشكل مستمر وعلى فترات زمنية محددة للرفع من مستوى وكفاءة العاملين وفعاليتهم، بينما جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (15) والتي تنص: (يقوم الصندوق بالتدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة) بمتوسط (3.82) وبانحراف معياري (3.86) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وهذا يدل على مدى إلتزام الصندوق بتدريب

العاملين بشكل مستمر على مبادئ واهداف الجودة الشاملة وترسيخها لديهم، فيما جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) والتي تنص: (تعقد دورات مهنية وثقافية للعاملين بالصندوق لغرض تنمية روح الولاء والتعاون فيما بينهم). بمتوسط (3.75) وبانحراف معياري (3.79) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وذلك يدل على مدى حرص الصندوق على بث روح التعاون والولاء بين العاملين من خلال الدورات التدريبية، يليها جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (20) والتي تنص: (توجد معايير مهنية وثقافية وإجتماعية يتم تقييم العاملين على أساسها، وفي ضوء هذا التقييم يتم وضع البرامج التدريبية المناسبة). بمتوسط (3.70) وبانحراف معياري (3.74) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وهذا يدل على أن الصندوق يقوم بوضع البرامج التدريبية الكفيلة بسد النقص الحاصل لدى العاملين الناتج من عملية التقييم وفقاً للمعايير التي لديه، ثم جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (18) والتي تنص: (يتم تدريب العاملين على إكتساب المعارف والمهارات بصفة مستمرة). بمتوسط (3.69) وبانحراف معياري (3.73) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وبذلك على حرص ورغبة العاملين بالصندوق في تحصيل المعارف والمهارات وزيادة قدراتهم بشكل مستمر .

وقد جاءت الفقرة رقم (19) بالمرتبة الأخيرة والتي تنص: (يتم عقد برامج تدريبية وتأهيلية خاصة برؤساء الأقسام ومدراء المكاتب ومشرفي الوحدات لرفع كفاءاتهم الإدارية وزيادة مهاراتهم القيادية). بمتوسط (3.69) وبانحراف (3.73) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وبذلك إهتمام الصندوق بخلق القيادات الإدارية الكفوة وزيادة مهاراتهم في القيادة .

2- الإحصاء الوصفي للإبداع الإداري

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لمتغير الإبداع الإداري

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
1-	تشجع إدارة الصندوق الإبداع والتجديد في الخدمات	3.76	0.67	مرتفعة	التاسعة
2-	يوفر الصندوق الظروف والموارد المناسبة للإبداع والابتكار في أساليب العمل	3.80	0.81	مرتفعة	السادسة
3-	تسعى إدارة الصندوق للرفع من القدرات الفكرية للعاملين	3.79	0.61	مرتفعة	السابعة
4-	تمنح نتائج الإبداع ميزة تنافسية للصندوق	3.74	0.69	مرتفعة	العاشر
5-	يحرص الصندوق على مراجعة قواعد وإجراءات سير العمل ويعمل على تطويرها بشكل مستمر	3.73	0.66	مرتفعة	الحادية عشر
6-	تساعد المعارف والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية على إبتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال	3.81	0.67	مرتفعة	الخامسة
7-	أحاول إكتشاف المشاكل والعوائق قبل وقوعها	3.78	0.66	مرتفعة	الثامنة
8-	أقوم بإحجاز الأعمال الإدارية والفنية بأسلوب متجدد	3.89	0.58	مرتفعة	الأولى
9-	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع	3.84	0.58	مرتفعة	الرابعة
10-	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك	3.86	0.58	مرتفعة	الثالثة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
-11	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من أعمال	3.87	0.54	مرتفعة	الثانية
-12	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	3.76	1.20	مرتفعة	التاسعة مكرر
	الإبداع الإداري:	3.80	0.69	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (9): تتجه إجابات مفردات الدراسة إلى الموافقة على أبعاد المتغير (الإبداع الإداري)، حيث أن الوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.80)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3.00)، وكان الانحراف المعياري العام (0.69)، وقد كانت عبارات هذا البعد على درجة ممارسة (مرتفعة) وقد جاءت أكثر العبارات أهمية نسبية الفقرة رقم (8) والتي تنص: (أقوم بإنجاز الأعمال الإدارية والفنية بأسلوب متجدد). بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على مدى تجدد الرغبة والاهتمام من قبل العاملين بالعمل في الصندوق وإنجاز الأعمال. وقد جاءت أقل العبارات أهمية الفقرة رقم (5) والتي تنص على أنه: يحرص الصندوق على مراجعة قواعد وإجراءات سير العمل ويعمل على تطويرها بشكل مستمر). بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.66) وبممارسة (مرتفعة)، ويدل على مدى إهتمام الصندوق بمتابعة قواعد وإجراءات العمل وتحديثها بشكل مستمر.

يرى الباحثون أن الصندوق يولي الإهتمام الكافي بالإبداع الإداري ويدعمه بالإمكانيات المتاحة له ويقوم بالإهتمام بالمبدعين من العاملين لديه.

الإحصاء الكمي واختبار فروض الدراسة

بعد استعراض التحليل الوصفي للبيانات الأساسية ومتغيرات الدراسة، يتم اختبار فروض الدراسة وفقاً للتالي:

■ اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض الفرعي الأول والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإقتناع ودعم الإدارة العليا على الإبداع الإداري بصندوق التضامن في مدينة سرت".

ولكي يتم اختبار هذه الفرضية قام الباحثين بالإعتماد على تحليل الإختلال الخطي البسيط، وكذلك إختبارات المعنوية بالتحليل (t)، (f) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

جدول رقم (10) معاملات الإختلال وإختبارات المعنوية للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	الارتباط المعدل	قيمة T	مستوى الدلالة
إقتناع ودعم الإدارة العليا	0.734	0.539	0.534	10.751	0.000

جدول رقم (11) نتائج تحليل الإختلال (ANOVA) للفرض الفرعي الأول

مصادر الإختلاف	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الإختلال B
الإختلال	0.000	معنوي	115.573	0.734	0.945

من نتائج التحليل السابق نجد أن:

1. أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.734) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وهي قيمة جيدة تدل على وجود إرتباط معنوي قوي بين إقتناع ودعم الإدارة العليا والإبداع الإداري.

2. أن قيمة معامل التحديد R2 بلغت (0.539)، وهذا يعني أن إقتناع ودعم الإدارة العليا يفسر التباين في الإبداع الإداري بما نسبته (53.9%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس .
3. أن قيمة معامل الإختبار B بلغت (0.945)، وهذا يعني أن أي تغييراً في إقتناع ودعم الإدارة العليا بوحدة واحدة ينتج عنها تغييراً في الإبداع الإداري .
4. إشارة بيتا موجبة (0.734)، مما يعني وجود أثر طردي معنوي لإقتناع ودعم الإدارة العليا على الإبداع الإداري .
5. ما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (115.573)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (10.751)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

6. مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، يعني إمكانية الإعتماد على نموذج الإختبار .
- مما سبق يمكن للباحثين رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه: "يوجد أثر معنوي لإقتناع ودعم الإدارة العليا على الإبداع الإداري" لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .

■ إختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

- ينص الفرض الفرعي الثاني والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري بصندوق التضامن في مدينة سرت" .
- ولكي يتم إختبار هذا الفرض قام الباحثين بالإعتماد على تحليل الإختبار الخطي البسيط، وكذلك إختبارات المعنوية بالتحليل (ش)، (د) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

جدول رقم (12) معاملات الإختبار وإختبارات المعنوية للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	الارتباط المعدل	قيمة T	مستوى الدلالة
فرق العمل	0.801	0.641	0.638	13.300	0.000

جدول رقم (13) نتائج تحليل الإختبار (ANOVA) للفرض الفرعي الأول

مصادر الإختلاف	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الإختبار B
الإختبار	0.000	معنوي	176.887	0.801	1.242

من نتائج التحليل السابق نجد أن:

1. ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.801) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وهي قيمة جيدة تدل على وجود إرتباط معنوي قوي بين فرق العمل والإبداع الإداري .
2. أن قيمة معامل التحديد R2 بلغت (0.641)، وهذا يعني أن فرق العمل تفسر التباين في الإبداع الإداري بما نسبته (64.1%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس .
3. أن قيمة معامل الإختبار B بلغت (1.242)، وهذا يعني أن أي تغيير في فرق العمل بوحدة واحدة ينتج عنها تغييراً في الإبداع الإداري .
4. أن إشارة بيتا موجبة (0.801)، مما يعني وجود تأثير طردي معنوي لفرق العمل على الإبداع الإداري .
5. ما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (176.887)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (13.300)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

6. مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، يعني إمكانية الإعتماد على نموذج الإختبار .

كما سبق يمكن للباحثين رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه: "يوجد أثر معنوي لفرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .

■ اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الفرعي الثالث والتي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الإبداع الإداري بصندوق التضامن في مدينة سرت".

ولكي يتم اختبار هذا الفرض قام الباحثين بالاعتماد على تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وكذلك إختبارات المعنوية بالتحليل (T)، (F) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

جدول رقم (14) معاملات الإنحدار وإختبارات المعنوية للفرض الفرعي الثاني

المستوى الدلالة	قيمة T	الإرتباط المعدل	معامل التحديد R2	معامل الإرتباط R	المتغير المستقل
0.000	13.227	0.635	0.639	0.799	تدريب العاملين

جدول رقم (15) نتائج تحليل الإنحدار (ANOVA) للفرض الفرعي الثاني

مصادر الإختلاف	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	قيمة F	بيتا	معامل الإنحدار B
الإنحدار	0.000	معنوي	174.943	0.799	1.258

من نتائج التحليل السابق نجد أن:

1. ان قيمة معامل الإرتباط بلغت (0.799) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وهي قيمة جيدة تدل على وجود إرتباط معنوي قوي بين تدريب العاملين والإبداع الإداري .

2. أن قيمة معامل التحديد R2 بلغت (0.639)، وهذا يعني أن تدريب العاملين يفسر التباين في الإبداع الإداري بما نسبته (63.9%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالعلاقة الإنحدارية بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس .

3. أن قيمة معامل الإنحدار B بلغت (1.258)، وهذا يعني أن أي تغيير في تدريب العاملين بوحدة واحدة ينتج عنها تغيراً في الإبداع الإداري .

4. أن إشارة بيتا موجبة (0.799)، مما يعني وجود تأثير طردي معنوي لتدريب العاملين على الإبداع الإداري .

5. ما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (174.943)، وكذلك قيمة T والتي بلغت (13.227)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

6. مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، يعني إمكانية الإعتماد على نموذج الإنحدار.

كما سبق يمكن للباحثين رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه: "يوجد أثر معنوي لتدريب العاملين على الإبداع الإداري" لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .

النتيجة النهائية للفروض:

من خلال نتيجة الفروض الفرعية، يمكن للباحثين رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص: "يوجد أثر معنوي لإدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري" لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت .

تحليل الإنحدار الخطي المتدرج:

حتى يتعرف الباحثين على أي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (إقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) لها التأثير الأكبر على الإبداع الإداري، تم استخدام الإنحدار المتعدد، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (16) ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكبر تأثيراً على الإبداع الإداري

الترتيب	معامل التحديد R^2	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
الثالث	0.539	إقتناع ودعم الإدارة العليا
الأول	0.641	فرق العمل
الثاني	0.639	تدريب العاملين

من الجدول يتضح الآتي:

أ. أن بُعد فرق العمل هو الأكبر تأثيراً على الإبداع الإداري، وذلك لأن معامل التحديد الخاص بهذا البعد كان الأكبر عن الأبعاد الأخرى، حيث كانت قيمته (0.641).

ب. أن بُعد تدريب العاملين قد جاء بالترتيب الثاني من حيث التأثير على الإبداع الإداري، وذلك لأن معامل التحديد الخاص بهذا البعد كان بما قيمته (0.639).

ج. أن بُعد إقتناع ودعم الإدارة العليا قد جاء بالترتيب الثالث من حيث التأثير على الإبداع الإداري، وذلك لأن معامل التحديد الخاص بهذا البعد كان بما قيمته (0.539).

المبحث الرابع / النتائج والتوصيات

مقدمة: يهدف لتقديم ملخص لنتائج إختبارات الفروض، وتقديم أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وإيضاً تقديم عدد من التوصيات التي من الممكن الاستفادة منها في الرفع من الإبداع الإداري في ظل إدارة الجودة الشاملة .

أولاً- ملخص نتائج إختبار الفروض:

أظهرت إختبارات الفروض مجموعة من النتائج، والتي يمكن تلخيصها بالجدول التالي:

جدول رقم (17) ملخص نتائج إختبارات الفروض

نتيجة إختبار الفرضيات	فرضيات الدراسة
قبول الفرضية البديلة	- الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري للعاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت". ويتفرغ من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
قبول الفرضية البديلة	- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإقتناع ودعم الإدارة العليا على الإبداع الإداري للعاملين بصندوق التضامن بمدينة سرت".
قبول الفرضية البديلة	- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت".
قبول الفرضية البديلة	- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الإبداع الإداري للعاملين بصندوق التضامن في مدينة سرت".

ثانياً- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية يمكن إستخلاص النتائج العامة للبحث، وذلك وفقاً للآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (إقتناع ودعم الإدارة العليا- فرق العمل- تدريب العاملين) على الإبداع الإداري .
2. أظهرت النتائج أن إتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى إدارة الجودة الشاملة بصندوق التضامن محل الدراسة كان مرتفعاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وبإختلاف معياري (0.70) .
3. جاء متغير الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة، وكان بمتوسط حسابي () وإختلاف معياري قدره () .
4. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود إرتباط طردي قوي بين إقتناع ودعم الإدارة العليا والإبداع الإداري، فقد كان المتوسط (3.77)، والإختلاف المعياري (0.76) .
5. كشفت نتائج الدراسة وجود إرتباط طردي قوي بين فرق العمل والإبداع الإداري، فقد بلغ المتوسط (3.71)، والإختلاف المعياري (0.64) .
6. بينت النتائج وجود إرتباط طردي قوي بين تدريب العاملين والإبداع الإداري، فقد بلغ المتوسط (3.75)، والإختلاف المعياري (0.70) .
7. أوضحت الدراسة أن البعد الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري هو بُعد (فرق العمل)، يليه بُعد (تدريب العاملين)، ثم بُعد (إقتناع ودعم الإدارة العليا) .

ثالثاً- توصيات الدراسة:

1. ضرورة أن يتبنى صندوق التضامن نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي في جميع سياساته وبرامجه وفي جميع الإجراءات المتعلقة به .
2. أن تعمل الإدارة العليا بالصندوق على نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعقد الندوات والإجتماعات وورش العمل، وتوفير الوثائق والمنشورات الخاصة بالجودة .
3. أن يتم تشجيع فرق العمل ودعمها باستمرار وتفويض السلطات اللازمة لها .
4. الإهتمام بالتدريب وتوفير المستلزمات اللازمة للقيام بالبرامج التدريبية، وان تكون ملائمة لحاجة العاملين .
5. العمل على إقامة مكتب لإدارة الجودة الشاملة بالصندوق وتفعيل دوره، وإعداد دليل يشمل جميع تفاصيل إدارة الجودة الشاملة بالصندوق والمكاتب التابعة له
6. الإهتمام بالإبداع الإداري بالصندوق ومعرفة أهم العوامل المؤثرة عليه، والعمل على إزالة وتدنية أهم العقبات التي تقف عائقاً في طريقه .
7. نوصي بإجراء دراسات مستقبلية بأبعاد أخرى لإدارة الجودة الشاملة، والتطبيق على مؤسسات خدمية أخرى .

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- أ. برفاين جويتا (2008)، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - ترجمة: المغربي أحمد"، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- ب. راوية حسن (2000)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية .
- ت. سعد عامر أبو شندي (2011)، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، دار أسامة للنشر، عمان .
- ث. عبد الستار العلي (2010)، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- ج. عمر وصفي عقيلي (2001)، "مدخل للمنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان .
- ح. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي (2011)، الجودة الشاملة في المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- خ. محمد زويد العتيبي (2007)، "الإبداع والتميز الإداري"، دار الفجر للنشر، القاهرة .
- د. محمد عبدالفتاح الصبري (2002)، "البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- ذ. محمد عبدالوهاب العراوي (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- ر. مهدي السامرائي (2007)، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جدير، عمان .
- ز. رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005)، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منظمة التنمية الإدارية، ط1، القاهرة .
- س. جمال خير الله (2008)، "الإبداع الإداري"، ط1، عمان: دار أسامة للنشر .
- ### 2. الرسائل الجامعية:
- أ. أحمد خليل (2007)، "دور إدارة الجودة الشاملة في التحسين بالبنوك الشاملة"، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات .
- ب. آدم عثمان (2007)، "واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة - بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم درمان، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الملك سعود .
- ت. أسماء جلولي (2013)، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- دراسة حالة- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- ث. أشرف القاضي (2003)، "دور إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء بمستشفيات هيئة الشرطة- دراسة حالة"، القاهرة .
- ج. باسل قنديل (2008)، "أثر إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية بالمنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- ح. سهام تيتي (2019)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر: وكالة أم البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر .
- خ. شيماء مصطفى الصوابي (2000)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المرافق العامة - دراسة حالة شركة مياه الشرب بمحافظة البحيرة"، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات .
- د. صلاح حسن سلام (2001)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية الحكومية - إطار مقترح"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس .
- ذ. عنان الجعبري (2009)، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل .
- ر. فاطمة تدرانت (2015)، "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة: مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي بالجزائر .
- ز. ماجدة محمد جبريل (2000)، "إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مشروع ضمان الجودة"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة .
- س. محمد كريم خلف (2010)، "علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة .
- ش. مشاري جويعد المطوطح (2016)، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت .
- ص. مها أحمد (2010)، "أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون بالقطاع العام العراقي: دراسة حالة- وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالعراق .

3. الدوريات:

- أ. أحمد البطي وإبراهيم الصقر (2017)، "مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية القدرات التنافسية - بالتطبيق على كليات الجامعة الأسمرية بزلتين"، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد الخامس .
- ب. أنفال عبدالحبار (2017)، "ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإنعكاسها على الإبداع - دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار" .
- ت. إياد محمود الرحيم ودنيا حسن (2010)، "أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، المجلة العراقية في العلوم الإدارية"، مج 7، ع 27 .
- ث. حسين فرحات وعامر منصور (2006)، "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، مج 1، عمان .
- ج. رندة الزهري (2002)، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر، مجلد (30)، العدد (3) .
- ح. زكي أبو زيادة (2011)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة النجاح، نابلس .
- ح. زكي أبو زيادة (2019)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري بشركة الإتصالات الفلسطينية - دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الإستقلال، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة، أريحا .
- د. سليمان سالم جمعة (2020)، "أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد الثالث، العدد الأول .
- ذ. عبد الله كاظم (2008)، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية"، جامعة القادسية بالعراق، مج 10، ع 3 .
- ر. عبد الملك أحمد المعمرى (2017)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسات العامة: دراسة تحليلية لآراء موظفي مؤسسة الإتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز، مجلة الدراسات الاجتماعية، صنعاء .
- ز. عدنان الماضي وفريد نصيرات (2011)، "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(4) .
- س. علي عبدالرحمن محمد مرعي (2014)، "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - الشرقية"، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد: الخامس عشر .
- ش. محمد طعمانة (2001)، "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة، مجلة أبحاث الزمرك، عمان، 17 (1) .
- ص. محمد علي الطاهر عبده (2018)، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها"، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، جامعة سبها .

4. الندوات والمؤتمرات والمنشآت:

- أ. شلبي السويطي (2009)، "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة بالضفة الغربية، المؤتمر العلمي الثالث - إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية بفلسطين .
- ب. موسى اللوزي (2004)، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، 27-29 نوفمبر .
- ت. مروان جمعة درويش (2006)، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين"، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، فلسطين .

1. Delvin Grant, (2002), "Quality management in US higher education", total Quality management Business Excellence. Vol, 13, Issue 2 .
2. Douglas C. (2005), "Introduction to statistical quality control", Arizona State University, Montgomery, 5th edition (America: John Wiley & Sons Inc.,) .
3. Bon, A and Mustafa, E. (2013), Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework. Procedia Engineering .
4. Golmohammadi, K., Zohoori, M. and Mehdizadeh, S. 2014a. Major Quality Management Practices That affects Innovatian. Topclass Journal of Business Management and Innovations .
5. Hassan, Olonrewaju. (2014). Achieving Quality Output in the Nigerian Banking Sector Through Total Quality Management Skills. International Journal of Business Administration .
6. Prajogo, D and Sohal, A. (2001). TQM and Innovation: aliterature Review and Research Framework. Journal Technovation .
7. Kim, D., Kumar, V., and Kumar, U. (2012). Relationship Between Quality Management practices and innovation. Journal of Operations Management .

8. Hoang, D.T., Igel, B. and Lasirihongthong, T. (2006). The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings From a developing Country. *International Journal of Quality and Reliability Management* .
9. Sadikoglu, E and Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and The Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey .
10. Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). "Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". **African journal of Business Management**, Taiwan, Vol.4, No.6 .
11. Ollila, S. (2012). **Open Innovation and Organizational Creativity - do they go Together ? : A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena**. Master of Science Thesis, chalmers university of technology, Göteborg, Sweden .
12. Lee, M-C. and Chang, T. (2006). Applying TQM and ISO 9001 in Knowledge management for software development process improve ment. *International Journal Services and Standards*, 2(1), 101–13