

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Postgraduate
Faculty of Commerce
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة أعمال

أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في
مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي

The Impact of Applying TQM Practices on Administrative Innovation in Higher Education Institutions According to Baldrige Excellence Framework

إعدادُ الباحثِ
عادل عيد عياد

إشرافُ الدكتور
خالد عبد دهليز

قُدِّمَ هذا البحثُ استكمالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ فِي إدارة الأعمالِ بِكُلِّيَةِ التجارة
فِي الجَامِعَةِ الإسلاميَّةِ بِغَزَّةِ

نوفمبر/2017م - ربيع أول/ 1439هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي

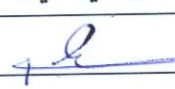
The Impact of Applying TQM Practices on Administrative Innovation in Higher Education Institutions According to Baldrige Excellence Framework

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	عادل عيد عياد	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	20-11-2017	التاريخ:



هاتف داخلي 1150

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ /35

Date: 2017/10/30 التاريخ:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عادل عيد صالح عياد لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 10 صفر 1439 هـ، الموافق 2017/10/30م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. خالد عبد دهليز مشرفاً ورئيساً
أ.د. ماجد محمد الفيرا مناقشاً داخلياً
د. محمود عبد الرحمن الشنطي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، وتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين والأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي التالية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) والبالغ عددهم (901) موظف وقد تم اختيار هذه المؤسسات كونها من أكبر مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وأكثرها طلاباً وكذلك فإن معظم هذه المؤسسات لها نشاطات كبيرة في مجال الجودة الإدارية وبعضها نال جوائز عالمية كالأيزو مثلاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع (270) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (257) استبانة، وقد استخدم برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) والمعالجات الاحصائية لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً وبلغ (66%)، وأن مستوى تصورات عينة الدراسة حول الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً وبلغ (64.1%). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومحاورها (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) وبين الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي، كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بمحاورها التالية (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القيادة) على الابتكار الإداري.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري تعزى لمتغير العمر، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري تعزى لمتغير الوظيفة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة الإدارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز، والعمل على وضع استراتيجيات واضحة ومتوافقة مع أهداف المؤسسة لتحقيق الأهداف بسهولة، وامتلاك استراتيجيات لجميع الأعمال التي يتم ابرامها.

Abstract

This study aimed at measuring the impact of implementing TQM practices on enhancing administrative innovation in higher education institutions according to Baldrige Excellence Framework. The study population consisted of the administrative and academic staff members in the following higher education institutions: Islamic University of Gaza, Al-Azhar University-Gaza, Palestine University, and University College of Applied Sciences. This population included 901 employees. To achieve the study objectives, The descriptive analytical method was used, and the questionnaire was used as a study tool. the random sampling method was used, where 270 questionnaires were distributed and 257 ones were retrieved. The study used the Statistical Package Program (SPSS) for data statistical analysis.

The results of the study showed that the level of the study sample's perceptions regarding TQM practices in institutions of higher education was at an average level, i.e. 66%. The study also found that the level of the study sample's perceptions regarding managerial innovation in institutions of higher education was also at an average level, i.e. 64.1%.

The results of the study showed that there is a statistically significant correlation between TQM practices including its dimensions, i.e. leadership, strategy, customers, measurement, analysis, knowledge management, manpower, and operations, and the level of administrative innovation in higher education institutions. It also showed a statistically significant impact of TQM practices including the dimensions of manpower, customers, operations, and leadership on administrative innovation.

The study results also revealed that there is a statistically significant differences in the responses of questionnaire respondents regarding TQM and managerial innovation practices that could be attributed to the variable of age. There is also a statistically significant differences in the responses of questionnaire respondents regarding TQM and managerial innovation practices that could be attributed to the variable of career type. Similarly, there is a statistically significant differences in the responses of questionnaire respondents regarding TQM and managerial innovation practices that could be attributed to the variable of number of years in service.

The study recommended the need for establishing an active connection between senior administrations and their employees in order to share opinions regarding future directions and aspirations. This is also essential to provide employees with the opportunity to participate in the implementation of decisions, to encourage change and continuous improvement to achieve excellence, and to develop clear and consistent strategies to achieve the institutional goals easily. The concerned institutions should outline their strategies for all the required work in this regard.

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

[التوبة: 105]

الإهداء

الى من تحبه القلوب وتشتاق لرؤيته العيون الرحمة المهداة والنعمة المسداة والسراج المنير محمد
صلى الله عليه وسلم .

الى روح الغالية . الى من كان حنانها بلسم جراحي ودعواتها سببا في نجاحي .. أمي الغالية ..

الى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يمد في عمره والدي العزيز ...

الى زوجتي الغالية ورفيقة دربي التي شاركتني وشجعتني لإكمال هذه المسيرة ...

الى أملي المتجدد في الحياة وسر سعادتني أبنائي وبناتي ..

الى أخواتي الحبيبات .. رائحة أمي العطرة وعاطفتها الباقية والمتجددة .

الى كل من علمني حرفاً من أساتذتي الأفاضل .

الى جامعتي العريقة بكل مكوناتها وقيمها المادية والمعنوية والعلمية .

الى إخواني وأصدقائي وأقاربي وزملائي في العمل ..

اليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

سائلاً المولى عز وجل التوفيق والرشاد والسداد .

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.....

شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله المعطي الوهاب، الذي بشكره تتم علينا النعم والذي انزل في كتابه الكريم (لئن شكرتم لأزيدنكم)، والصلاة والسلام على الهادي البشير سيدنا محمد أفضل الصلاة والتسليم، أشكر الله

سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة.

كما يطيب لي بعد شكره أن أتقدم بخالص شكري وولائي وتقديري لأستاذي الفاضل الدكتور/ خالد عبد دهليز المشرف على الرسالة الذي لم يبخل علي بنصحه وعلمه ووقته وصبره، والذي قدم لي الكثير من التوجيهات إلى أن تم إخراج هذه الرسالة إلى النور.

كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ ماجد الفراء والدكتور/ محمود الشنطي على تكرمهم بالموافقة على مناقشتي في هذه الدراسة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه الدراسة وأشكر كل زملائي وأساتذتي في الجامعة الإسلامية.

وكذلك أتقدم بشكري للجامعة الإسلامية التي منحتني الدرجة الجامعية الأولى وتمنحني بهذا الدرجة العلمية الثانية إن شاء الله.

وفي الختام اللهم إني أسألك السداد والفلاح، وأن يكون عملي هذا خالصاً لوجهك الكريم ومسخرًا لرفعة شأن بلدنا فلسطين وأمتنا العربية والإسلامية، وفي ميزان حسناتنا يوم القيامة.

الباحث

عادل عيد عياد

قائمة المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	ملخص الدراسة
ت.....	Abstract
ج.....	الإهداء
ح.....	شكر وتقدير
خ.....	قائمة المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ش.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة:
3.....	1.2 مشكلة الدراسة:
5.....	1.3 متغيرات ونموذج الدراسة:
6.....	1.4 أهداف الدراسة:
6.....	1.5 فرضيات الدراسة:
7.....	1.6 أهمية الدراسة:
7.....	1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:
8.....	1.8 هيكلية الدراسة
9.....	1.9 ملخص الفصل
10.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
11.....	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
11.....	1.1.2 مقدمة:
11.....	2.1.2 الجودة:
12.....	3.1.2 مفهوم ادارة الجودة الشاملة:
13.....	4.1.2 نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:
15.....	5.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:
15.....	6.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

16	7.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:
19	8.1.2 أنظمة الجودة الشاملة:
19	9.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
21	10.1.2 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة:
21	11.1.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
22	12.1.2 واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:
23	المبحث الثاني: نموذج بالدريج للتميز المؤسسي
23	1.3.3 مقدمة:
23	2.3.3 مفهوم التميز:
24	3.3.3 خصائص التميز المؤسسي:
24	4.3.3 معايير التميز المؤسسي:
25	5.3.3 نشأة نموذج بالدريج للتميز المؤسسي:
26	6.3.3 فلسفة بالدريج:
26	6.3.3 معايير جائزة بالدريج:
28	7.3.3 سمات نموذج بالدريج:
28	8.3.3 أهمية جائزة بالدريج لقياس للجودة في قياس التميز في الأداء:
29	9.3.3 الإطار العملي لمعايير جائزة بالدريج:
31	10.3.2 ملخص الفصل:
32	المبحث الثالث: الابتكار الإداري
32	1.2.2 مقدمة:
32	2.2.2 مفهوم الابتكار:
33	3.2.2 أهمية الابتكار
34	4.2.2 جوانب الابتكار:
34	5.2.2 الفرق بين الابداع والابتكار:
35	6.2.2 أشكال الابتكار في المنظمات:
37	7.2.2 العوامل التي تساعد على الابتكار:
38	8.2.2 معوقات الابتكار:

39	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
40	3.1 مقدمة:
40	3.2 الدراسات المحلية:
42	3.3 الدراسات العربية:
43	3.4 الدراسات الأجنبية:
49	3.5 التعقيب على الدراسات السابقة:
49	3.5.1 أوجه الاتفاق:
49	3.5.2 أوجه الاختلاف:
50	3.6 أوجه استفادة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:
50	3.7 ما يميز الدراسة الحالية:
50	3.8 ملخص الفصل:
51	الفصل الرابع: اجراءات ومنهجية الدراسة
52	4.1 مقدمة:
52	4.2 منهج الدراسة:
53	4.3 مجتمع وعينة الدراسة:
53	4.4 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:
55	4.5 أداة الدراسة:
56	4.6 العينة الاستطلاعية:
57	4.7 صدق الاستبانة:
63	4.8 ثبات الاستبانة:
64	4.9 الأهمية النسبية لقرات الاستبانة:
65	4.10 الأساليب الإحصائية:
65	4.11 ملخص الفصل:
66	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية
67	5.1 مقدمة:
67	5.2 اختبار التوزيع الطبيعي:
68	5.3 الاجابة على تساؤلات الدراسة:
79	5.4 اختبار الفرضيات:

92 ملخص الفصل: 5.5
93 الفصل السادس: النتائج والتوصيات
94 6.1 مقدمة:
94 6.2 نتائج الدراسة:
95 6.3 توصيات الدراسة:
96 6.4 الدراسات مقترحة:
97 المصادر المراجع
108 الملاحق

قائمة الجداول

- جدول (4.1): يوضح مجتمع الدراسة..... 53
- جدول (4.2): يوضح الوصف الاحصائي لعينة الدراسة..... 54
- جدول (4.9): يوضح مقياس ليكرت السباعي..... 56
- جدول (4.3): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة" والدرجة الكلية للمحور .. 58
- جدول (4.4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور .. 58
- جدول (4.5): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الزبائن" والدرجة الكلية للمحور .. 59
- جدول (4.6): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القياس والتحليل وادارة المعرفة" والدرجة الكلية للمحور .. 59
- جدول (4.7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القوى العاملة" والدرجة الكلية للمحور .. 60
- جدول (4.8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العمليات" والدرجة الكلية للمحور .. 60
- جدول (4.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الابتكار المؤسسي الداخلي" والدرجة الكلية للمحور .. 61
- جدول (4.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "خلق القيمة" والدرجة الكلية للمحور .. 62
- جدول (4.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ابتكار الادارة" والدرجة الكلية للمحور .. 62
- جدول (4.12): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له .. 63
- جدول (4.13): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 64
- جدول (4.14): يوضح الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة .. 64
- جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي..... 67
- جدول (5.2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور ممارسات إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية..... 68
- جدول (5.3): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور القيادة والدرجة الكلية لفقراته..... 69
- جدول (5.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته..... 70
- جدول (5.5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور الزبائن والدرجة الكلية لفقراته..... 71
- جدول (5.6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور القياس والتحليل وادارة المعرفة والدرجة الكلية لفقراته..... 72
- جدول (5.7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور القوى العاملة والدرجة الكلية لفقراته..... 73
- جدول (5.8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور العمليات والدرجة الكلية لفقراته..... 74
- جدول (5.9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور الابتكار الاداري والدرجة الكلية..... 75

- جدول (5.10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور الابتكار المؤسسي الداخلي والدرجة الكلية لفقراته 76
- جدول (5.11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور خلق القيمة والدرجة الكلية لفقراته 77
- جدول (5.12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور ابتكار الإدارة والدرجة الكلية لفقراته 78
- جدول (5.13): يوضح مصفوفة الارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الابتكار الإداري 79
- جدول (5.14): يوضح أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة 80
- جدول (5.15): يوضح أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار المؤسسي الداخلي في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة 81
- جدول (5.16): يوضح أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على خلق القيمة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة ... 82
- جدول (5.17): يوضح أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على ابتكار الإدارة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة . 83
- جدول (5.18): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس 84
- جدول (5.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر 85
- جدول (5.20): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين تعزى لمتغير العمر 86
- جدول (5.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 86
- جدول (5.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الوظيفة 87
- جدول (5.23): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين تعزى لمتغير الوظيفة 88
- جدول (5.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة 89
- جدول (5.25): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة 90
- جدول (5.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الدورات التدريبية 90
- جدول (5.27): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين تعزى لمتغير الدورات التدريبية 91

قائمة الأشكال

- شكل (1.1): يوضح نموذج الدراسة 5
- شكل (2.1): يوضح الاطار العملي لمعايير جائزة بالدريج 29
- شكل (2.2): يوضح مكونات نموذج بالدريج 30

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يعدّ التّعليم العالي من أهم مجالات العمل التي تستأثر الجودة فيها باهتمام كافة قطاعات المجتمع، وذلك لوجود علاقة مباشرة بين جودة التّعليم العالي والنّمو المجتمعي بصفة عامة والنمو الاقتصادي بصفة خاصة.

واستجابة للتغيرات البيئية الكبيرة والمتسارعة التي حدثت في العالم خلال العقدين الأخيرين، ونتيجة للتغيرات المتجددة في احتياجات الزبائن ورغباتهم ، فقد بدأت العديد من منظمات الأعمال بتطوير أهدافها واستراتيجياتها والتحسين الدائم والمستمر لبرامجها وذلك لرفع مستوى جودة الأداء فيها، والذي بدوره يعمل على تحسين قدرتها على المنافسة والابتكار في الخدمات المقدمة من أجل الاستمرارية في هذه البيئة المتغيرة على مدار الساعة.

ومن هنا نشأت الحاجة الى ما يسمى بعلم الجودة والذي بدأ ظهوره منذ بدايات القرن الماضي حيث تدرج من كونه مجرد تقديم المنتج بشكل افضل لتلبية لرغبات الزبائن وصولاً الى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تشكل منظومة كاملة من التحسين المستمر لكافة اركان المنظمة وإن كان تركيزها على خدمة الزبائن بشكل أفضل الا أنها لا تغفل المساهمة الجماعية وفرق العمل وكذلك التحسين المستمر على العمليات من حيث المدخلات والمخرجات.

وحظيت الجودة الشاملة باهتمام معظم دول العالم مما حذى بالمفكرين و الباحثين أن يطلقوا على هذا العصر مصطلح عصر الجودة باعتبار الجودة الشاملة ركيزة أساسية من ركائز نموذج الادارة الحديث والذي يهدف الى مجارة المتغيرات الدولية في محاولة للتكيف والتأقلم معها، فأصبح العالم ينظر إلى الجودة الشاملة باعتبارها التحدي الأكبر الذي ستواجهه الأمم مستقبلاً (عبد الجواد، 2016م، ص2).

ومجال التعليم هو من المجالات التي دخلتها الجودة الشاملة حديثاً بعد النجاحات التي تم تحقيقها في المجالات الأخرى سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية حيث أن إدارة الجودة الشاملة تهدف الى إعداد الطالب بمواصفات معينة وذلك بصفته المنتج النهائي للعملية التعليمية حتى يستطيع التعايش مع عصر النهضة والذي يتصف بالانفجار المعرفي، والمعلومات الغزيرة، والتغير المتسارع، والتقدم التكنولوجي غير المسبوق، والعالم الذي بات يشكل قرية واحدة مترابطة متشابكة بفضل وجود شبكات، الاتصال والتواصل العالمي مما يتطلب وجود كوادر ذات مهارات عالية وتتميز بالقدرة على استيعاب هذه المتغيرات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، وهذه المهمة تعتبر المهمة الرئيسية لمؤسسات

التعليم العالي، وإدارة الجودة الشاملة هي أحد النماذج الفعالة للقيام بهذه المهمة (أبو عبده، 2011م، ص3).

وهذا التطور في المفاهيم والتطبيقات الخاصة بالجودة الشاملة أوجد حاجة ملحة لوجود أنظمة تقييم وقياس لمستوى الجودة في الأداء والتميز المؤسسي وصولاً الى مرحلة أعمق تعزز وتشجع الابتكار بكافة أنواعه وأشكاله سواء على مستوى المنتج أو الابتكار الإداري داخل المؤسسات وهذا الأمر يتم وفق معايير واضحة ومحددة وموضوعية.

ومن هذه النماذج نموذج بالدريج للتميز المؤسسي وهو نظام أمريكي يختص بتقييم الجودة وفق 7 معايير محددة وهي (القيادة - الاستراتيجية - الزبائن - القياس والتحليل وإدارة المعرفة - القوى العاملة - العمليات - نتائج الأداء) (Starr & Ah-Teck, 2013).

1.2 مشكلة الدراسة:

يوجد هناك اهتمام متزايد لدى منظمات الأعمال وكذلك عند الباحثين والأكاديميين بالجودة الشاملة وممارساتها وبرامجها وقد سخرت العديد من المؤسسات لهذا الهدف كافة الامكانيات المادية والبشرية وذلك من اجل رفع مستوى الابتكار في هذه المؤسسات.

وقد حرصت مؤسسات التعليم العالي على تبني منهجية الجودة الشاملة كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف لبناء نظام شامل قادر على إحداث تغييرات إيجابية ويشبع حاجات الزبائن والمجتمع بشكل عام، وتقديم خدمات تعليمية واستشارية وبحثية بمواصفات عالية من الجودة.

حيث بدأت بعض مؤسسات التعليم العالي في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وأنشأت لها دوائر وإدارات خاصة مما شكل قفزة نوعية لها في هذا المجال، ولكن السؤال الذي شكل مثار نقاش واسع هو هل يتم تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب والذي يضمن رفع مستوى الأداء العام في هذه المؤسسات، حيث أجريت العديد من الدراسات التي تبحث في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وانعكاس ذلك على الأداء العام لتلك المؤسسات حيث أشار معمر (2015م) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بوزن نسبي مقداره 68.8% ومستوى الأداء الوظيفي ايجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره 68.27%.

ونتيجة لتزايد أعداد مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة حيث بلغ عدد تلك المؤسسات 16 مؤسسة تعليمية منها 5 جامعات تقليدية و5 كليات جامعية و6 كليات مجتمع متوسطة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2016م)، فقد شكل هذا التزايد الواضح بيئة تنافسية بين هذه المؤسسات لاستقطاب الطلبة المسجلين والذين بلغ عددهم 85660 طالباً (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2017م) مما أوجد حاجة ماسة لدى الإدارات العليا في هذه المؤسسات لاعتماد منهجية

جديدة تركز الى الابتكار الاداري لمواجهة تحديات المنافسة والحفاظ على معايير الجودة القائمة على التحسين المستمر في جميع مناحي العمل في تلك المؤسسات. ولقد أوجد التطور الخاص بمفاهيم الجودة الشاملة حاجة ملحة لوجود أنظمة تقييم وقياس لمستوى الجودة في الأداء وتشجع الابتكار بكافة أنواعه وأشكاله سواء على مستوى المنتج أو الابتكار الاداري داخل المؤسسات وهذا الأمر يتم وفق معايير واضحة ومحددة وموضوعية، حيث أشارت دراسة (Zhang, Feng & Xiang, 2016) إلى أن وجود علاقة ايجابية بين ممارسات الجودة الشاملة والابتكار الاداري.

وفي حدود اطلاع الباحث فلم يتم دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة ومعاييرها وممارساتها وبين الابتكار في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة بشكل عام، حيث أن معظم الباحثين ركزوا على العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء.

ومن هنا تتضح لنا مشكلة الدراسة في التحقق من أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالشكل الصحيح الذي يضمن تعزيز وتشجيع الابتكار الاداري في تلك المؤسسات وذلك لضمان وصولها للتميز المنشود، وذلك في ضوء المعايير التي يحددها نموذج بالدريج للتميز المؤسسي بنسخته المحدثه (2015 - 2016م). وبعبارة أخرى تتضح لنا مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

- ما أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي؟
وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي تصورات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة؟
2. ما هي تصورات المبحوثين حول الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة؟
4. كيف تؤثر ممارسات الجودة الشاملة على الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة؟
5. هل توجد فروقات لدى المبحوثين فيما يتعلق بممارسات الجودة الشاملة والابتكار الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية؟

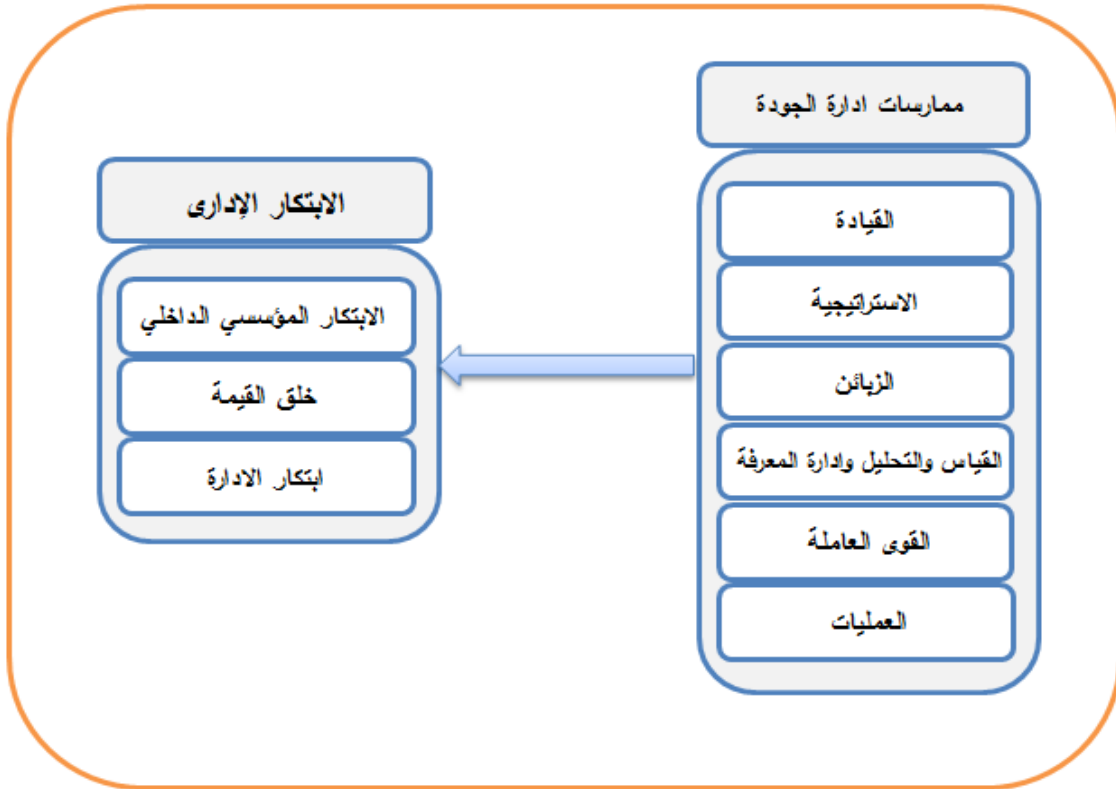
1.3 متغيرات ونموذج الدراسة:

المتغير المستقل: ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتتمثل في التالي:

- القيادة.
- الاستراتيجية.
- الزبائن .
- القياس والتحليل وادارة المعرفة.
- القوى العاملة.
- العمليات.

المتغير التابع: الابتكار الإداري ويتمثل في التالي:

- الابتكار المؤسسي الداخلي.
- خلق القيمة.
- ابتكار الادارة.



شكل (1.1): يوضح نموذج الدراسة

(Anderson & Daim, & Leavengood, 2015)

المصدر: (Baldrige National Program, 2014)

1.4 أهداف الدراسة:

انسجاماً مع أسئلة الدراسة الحالية فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على تصورات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
2. التعرف على تصورات المبحوثين حول الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
3. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
4. التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
5. الكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

1.5 فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية
 - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار المؤسسي الداخلي في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة على خلق القيمة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات ادارة الجودة الشاملة على ابتكار الادارة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

3. الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتمييز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

1.6 أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذا الدراسة من خلال التعمق في موضوع الجودة الشاملة وممارساتها وأثر ذلك على تعزيز الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي وهو ما يعد من الجوانب المهمة والمفاهيم الرئيسية في علوم الادارة الحديثة، ويمكن اجمال أهمية الدراسة من زاويتين الأولى علمية، والثانية عملية:

- الأهمية العلمية: حيث تكتسب الدراسة أهميتها من خلال قيام الباحث باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال التعرف على أثر ممارسات الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الاداري وفقاً لنموذج بالدريج للتمييز المؤسسي، كما يؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى اضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي.

- الأهمية العملية: تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في لفت انتباه الإدارة العليا وصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة للتركيز على ادارة الجودة الشاملة عند وضع خطط التطوير والتحسين وخاصة فيما يتعلق بالتطوير والتحسين وتشجيع ثقافة الابتكار بشكل عام، والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي العام في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة من خلال تسليط الاضواء على طرق حديثة وخطط علمية لتحسين هذا الأداء وتشجيع الابتكار.

1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- الجودة: وهي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وتكون هذه الخصائص قادرة على اشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة . (Besterfield et al., 1995)

- **الجودة الشاملة:** هي منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل من خلال استخدام الاساليب الكمية لتحقيق التحسين المستمر في العمليات والخدمات (Harrison,1993).
- **إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملاتها ومركزة على الزبون ويشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ لضمان التحسين المستمر ولمواجهة احتياجات الزبائن (Hoff, 1994).
- **الابتكار:** وهو التوصل إلى ما هو جديد، ويفهم عموماً كمقدمة شيء جديد أو طريقة جديدة، أو تأليف المعرفة في المنتجات الجديدة، أو هو: فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها (حداد، 2004م، ص81).
- **الابتكار الإداري :** يشير الابتكار الإداري إلى تنفيذ أفكار جديدة تضمن تحسين العمليات الداخلية بما يشمل نظم العمل والهياكل الادارية وطرق تأدية المهام داخل المنظمة (Elenkov, 2005)
- **الأداء المؤسسي:** مجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون فيها (Scott, 2003, p27).
- **نموذج بالدرج للتميز المؤسسي:** بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، ويتم منح جائزة باسمه للشركات والمنظمات التي تنجح في تطبيق معايير نموذجه الذي يعتبر أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المنظمة لكي تهدف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها، بل أنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة، وفلسفة إدارية جديدة (مجيد والزيادات، 2007م، ص69).

1.8 هيكلية الدراسة

قام الباحث بتقسيم الدراسة لستة فصول وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: ادارة الجودة الشاملة

- المبحث الثاني: الابتكار الاداري
- المبحث الثالث: نموذج بالدريج للتميز المؤسسي

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الرابع: إجراءات ومنهجية الدراسة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة.

1.9 ملخص الفصل

تناول الفصل الأول مقدمة عن أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، ومن ثم استعراض مشكلة الدراسة من خلال صياغتها في سؤال رئيسي، كذلك استعرضت الدراسة الأهداف والتساؤلات المستخدمة في الدراسة، ثم عرض فرضيات الدراسة المكونة من ثلاث فرضيات رئيسية، وبعد ذلك تم استعراض أهداف وأهمية الدراسة والتعريفات الإجرائية لها.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

يهدف هذا الفصل للتعرف على الأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث قسم الباحث هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول ادارة الجودة الشاملة ونشأتها مفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومتطلبات تطبيقها، والمبحث الثاني نموذج بالدريج للتميز المؤسسي نشأته وفلسفته ومعاييره وأهميته، والمبحث الثالث يتناول الابتكار الاداري ومفهومه وأهميته وجوانبه وأشكاله ومعوقاته.

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة

1.1.2 مقدمة:

إن البحث عن الجودة الشاملة في ميادين العمل المختلفة لم يكن وليد فترة زمنية معينة، بل هو نشاط مستمر وأساسي لأداء المجتمعات والأفراد ، وتطورت عملية البحث عن الجودة نتيجة للظروف المستجدة، و والاحتياجات المتغيرة.

وأصبحت معظم دول العالم تهتم بالجودة الشاملة باعتبارها احدى ركائز نماذج الإدارة الحديثة التي تضمن لها التكيف مع التغيرات المتسارعة ومواكبة المتغيرات الدولية والمحلية والتكيف معها، بهدف التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات، وتعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة (العضاضي، 2010م، ص4).
وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأدوات التي لجأت له المؤسسات الكبرى لتتغلب على منافسيها، فما معنى أن تنتج المؤسسة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم به مواعيد التسليم وشروط العقد وخدمات ما بعد البيع (بركات، 2007م، ص22).

2.1.2 الجودة:

إن مصطلح الجودة بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة الانتاج وكسب ثقة السوق والمشتري (داوود، 2010م، ص20).

وتعرف الجودة بأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات" (CGE and Akpobire, 2013, p106). وعرف كل من ايميري وكيكال الجودة من عدة وجهات نظر مختلفة (Imeri And Kekale, 2013, P7):

- تقليدية: مخرجات ذات جودة عالية.
 - علمية: مخرجات حسب المعايير.
 - من وجهة نظر المستهلك: استجابة لحاجات المستهلك.
 - ادارية: تمكين المستهلك من التعرف على جودة المخرج.
- وبالتالي فإن الجودة: تتعلق بنظرة العملاء وتوقعاتهم وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة المقدمة مع التوقعات المرجوة منها ومن هنا يمكن الحكم من خلال وجهة نظر الزبون بجودة المنتج أو رداً عنه ، فكلما تحققت توقعات الزبون في المنتج أو الخدمة كلما كنا أقرب لتحقيق مضمون الجودة.

3.1.2 مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة هي القدرة على إدارة المؤسسة بكافة أجزائها ومكوناتها وصولاً الى التميز المنشود ، والجودة الشاملة تُعرف على أنها فلسفة ومنهجية شاملة وأساسية للمؤسسات التي تتبع التحسين المستمر في عملها، كما ويمكن القول أنها عملية تطبيق الطرق والاساليب الكمية بجانب الاستخدام الفعّال للموارد البشرية بهدف تلبية رغبات واحتياجات الزبائن والعملاء وما يزيد عنها حالياً وفي المستقبل، إن إدارة الجودة الشاملة توظف عمليات الاستفادة من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة ، وجهود التحسين والتطوير، والأدوات الفنية المختلفة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، وتطويرها (السامرائي، 2012م، ص27).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهجية إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح للمؤسسات على المدى البعيد، بواسطة تشجيع ردود أفعال الموظفين، وتلبية احتياجاتهم، واحترام القيم والمعتقدات المجتمعية، واطاعة اللوائح والقوانين" (Li and Houjun, 2013, p1098).

وعرف (بومدين، 2009م، ص27) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام شامل للقيادة والتشغيل يعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن والموردين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد".

وتعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها: القيام بالعمل كما هو مخطط له بشكل سليم و من أول مرة والاعتماد على تقييم الزبون أو المستفيد في معرفة مدى التقدير لهذا العمل وغيرها من التعريفات التي تعتمد على المستفيد والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية (علي، 2010م، ص196).

وتعتبر الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لتجويد المنتجات والخدمات والعمليات، من خلال التركيز على احتياجات العملاء، وتوقعاتهم، لتعزيز رضا العملاء، وأداء المنظمات (Sadikoglu and Olcay, 2014, p1).

ويرى "الخطيب" بأن الجودة الشاملة هي: "فلسفة إدارية عصرية تستند الى كم كبير من المفاهيم والاساليب الإدارية الحديثة الموجهة والتي تهدف الى المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين وقد بدأت العديد من المنظمات الفعالة في تطبيق هذا النظام وذلك من أجل تحسين وتطوير خدماتها وكسب رضا الجمهور" (الخطيب، 2000م، ص24).

وعرف جاد الرب (2012م) الجودة الشاملة بأنها: "التركيز على الرقابة الكلية والشاملة للمنظمة في ضوء مناهج (التحسين المستمر للجودة، التوجه بالعملاء، الالتزام من جميع العاملين بعقيدة الجودة، الثقافة التنظيمية).

ويرى (CGE and Akpobire, 2014) بأن الجودة هي: "مدى ملائمة مواصفات المنتج أو الخدمة للاستخدام المخصص له ، وهو ما يعني القدرة على تقديم الأداء الأفضل والصفات الأصدق ". وبالتالي فإن الجودة الشاملة هي: تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداءً من المورد "الممول" إلى المستهلك "العميل" بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل.

4.1.2 نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

ترجع نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث شكلت أعمال (ديمنج) الخطوة الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، ثم أعقب ذلك إسهامات رواد آخرين، كان من أبرزهم جوران، كروسبي، وليشيكوا (أحمد، 2005م، ص327).

اسهامات ديمينج:

ظهر مصطلح الجودة على يد الإحصائي الأمريكي وليم ادوارد ديمينج الذي نادى بتطبيق ما أسماه عمليات الرقابة الاحصائية حيث قدم ديمينج في نموذجة للجودة أربع عشر نقطة، وهذه النقاط هي (الهسي، 2012م: ص36):

- تبني فلسفة جديدة تهدف الى تحقيق مستوى عالي من الجودة سواء في المنتجات أو الخدمات.
- تبني سياسة التحسين المستمر والتطوير الشامل لكافة مكونات المنظمة.
- اعتماد منهجية الرقابة الوقائية وتوفير الدعم للمخطئ لتصحيح أخطاؤه .
- الحفاظ على علاقات مميزة مع الموردين .
- تنمية الصفات القيادية لدى الفئات الاشرافية في المؤسسة كالمدرء مثلاً ..
- عدم اعتماد سياسة التقويم القائم على الكم لا الكيف.
- التعليم والتدريب المستمرين لكافة العاملين في المؤسسة.
- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت.
- إزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق العاملين لإنجازاتهم والتفاخر بها.
- السعي إلى حل جميع النزاعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلاً عنها.
- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للمؤسسة بما يخدم مصلحة العمل .
- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة و ليست مجرد شعارات.

اسهامات جوران:

"يعد جوران من الرواد الأوائل الذين أسهموا في إرساء إدارة الجودة الشاملة، وقد تجسدت إسهاماته في هذا المجال منذ عام (1950م) حين أصدر كتابه السيطرة النوعية، ركز جوران على جوانب إدارية ثلاثة تمثل رؤيته للمراحل التي تمر بها عملية الجودة وهي" (الهسي، 2012م: ص37):

- تخطيط الجودة.
- مراقبة الجودة.
- تحسين الجودة.

5.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن حصر أهداف ادارة الجودة الشاملة في التالي (Manochehri, 2014):

1. زيادة القدرة على التنافس.
2. زيادة مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات أي القدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
3. زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة.
4. تغيير الثقافة السائدة حيث يضع الموظفون نصب أعينهم الجودة أولاً.
5. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
6. زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
7. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

6.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها، وهذا يشير بوضوح إلى أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات يمكن إجمالها في النقاط التالية (Fernandes, 2017):

- يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى خفض التكاليف وزيادة الأرباح والانتاجية. تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تؤدي الجودة إلى رضا المستهلك.
- يحقق نظام إدارة الجودة ميزة تنافسية وعائدا مرتفعا.
- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات متطلباً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.

- تنمية الشعور بوحدة الهدف وروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء في بيئة العمل.

7.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

وهي المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة والتي تتمثل الأبعاد التالية:

1. **القيادة:** وتشمل "ايمان واقتناع القيادة والادارة العليا بما يمكن أن تجنيه المؤسسة من فوائد جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، اضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب ادارة الجودة الشاملة واقامة ورش العمل والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها" (موسى، وشاذلي، 2012م، ص5)، وقد تكلم (بدح، 2006م، ص58) عن دعم القيادة أو ما يسميه البعض الإدارة العليا لمشاريع الجودة فقال : "وتعتبر القيادة في هذا النظام هي الضابط لكافة مكونات النظام وبالتالي مطلوب قيادة إدارية متحمسة لها رؤية ثابتة وتستطيع تحقيق التكامل والانسجام بينها وبين العاملين".
2. **الاستراتيجية:** تشتمل الاستراتيجية على دراسة السوق والمنافسين وحصصهم السوقية، والأسعار، والاحتياجات المستقبلية للسوق، ومتابعة التغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين، ومتابعة التطورات الاقتصادية والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقديم الجودة، ومواكبة التكنولوجيا المستخدمة، ووضع خطط طويلة الأمد لضمان تقديم جودة تقديم الخدمة، (بركات، 2007م، ص35) وهو ما يسمى حديثاً بالتخطيط الاستراتيجي والذي يساهم في ايجاد حالة من التميز والتفوق على المنافسين وذلك من خلال وضع رسالة محددة ورؤية واضحة، ومن ثم يتم تقسيم الخطة الاستراتيجية الى خطط تفصيلية ومقسمة الى مراحل تتضمن الفعاليات والوسائل وعملية التخطيط هذه تستلزم خمس خطوات هامة، وهي: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، وصياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وصياغة أهداف وأنشطة التحسين والجودة (زاهر، 2005م، ص122).
3. **العملاء:** "تشتمل أبعاد التركيز على الزبون على تحديد الزبائن سواء الداخليين أو الخارجيين ، مع مراعاة حاجات وتفضيلات ورغبات هؤلاء الزبائن ، ومتابعة شكاوهم وحلها، والأخذ بأراءهم عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على العملاء الحاليين، والحصول على عملاء جدد" (الطراونة والبلبيسي، 2002م، ص22)، وهو ما يطلق عليه بعض الكتاب مصطلح رضا

المستفيد حيث يعتبر المستفيد ومدى رضاه عن المنتج أو الخدمة هو انعكاس لمستوى الجودة الذي يتم تحقيقه في المنظمة ، ولذلك تحرص المنظمة على التعرف على مشكلات المستفيدين و معالجتها قدر المستطاع ، وكذلك تشارك المستفيدين في حل المشكلات وتستمع لإقتراحاتهم وحلولهم ان وجدت (أبو عامر ، 2008م، ص160).

4. **القياس والتحليل:** "تتضمن عملية قياس وتحليل الأداء على أبعاد معينة أهمها تدوين وجدولة العاملين لأعمالهم خلال فترات معينة، وتحديد المجال الزمني لها ، والمتوسط الحسابي الذي يحتاجه العامل لكل مهمة من المهام الموكلة له ، ومراجعة الإحصائيات المستخدمة والتأكد من صحتها وفعاليتها، والقدرة على قياس العمليات القادمة من خلال هذه التحليلات الإحصائية، والقدرة على تحديد المعايير اللازمة من أجل قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة" (بركات، 2007م، ص35).

5. **القوى العاملة:** يشتمل التركيز على القوى العاملة على المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، وتحفيز العاملين (الطراونة والبليسي، 2002م، ص22):

أ. **مشاركة العاملين:** "من المقومات الهامة لعملية مشاركة العاملين وتمكينهم هي إعطائهم فرصة لإبداء الرأي والانتقاد البناء بكل حرية ، وإعطائهم الفرصة لتشخيص الواقع وتبسيط الأضواء على معوقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول العملية المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطات المناسبة للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المؤسسة وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية".

ب. **التدريب العاملين والتحسين المستمر لقدراتهم ومهاراتهم:** "تتضمن أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على (التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم "التقييم الذاتي"، و إعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة، وطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين)"، ولا بد أن يكون التحسين المستمر في كافة مكونات المنظمة جزءاً من الروتين اليومي لجميع وحدات العمل، ولعل أهم مكونات المنظمة

هي الموارد البشرية العاملة والتي تحتاج الى تدريب منظم وصولاً الى الغاية الاسمى في عالم الاعمال وهي الرضا التام للمستفيد (العزاوي، 2005م، ص60).

ج. **تحفيز العاملين:** تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على (مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، وإيجاد الحوافز العينية من خدمات اجتماعية وثقافية ورياضية، وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين)، ويعتبر التحفيز من المداخل الانسانية التي من الممكن أن تزيد الكفاءة والفاعلية عند العاملين (الحربي، 2008م، ص146).

6. **العمليات:** تشتمل أبعاد التركيز على تحسين العمليات على قدرة المؤسسة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة" (بركات، 2007م، ص35).

7. **الاستعانة بالاستشاريين:** وتهدف هذه العملية الى الاستفادة من الخبرات الخارجية سواء المستشارين أو المتخصصين مما يساعد على تدعيم واسناد خبرات المنظمة وتجاوز لعقبات والمشاكل قبل استفحالها (البطي، 2004م، ص16).

8. **الإشراف والمتابعة:** ومن بديهيات تطبيق برامج الجودة الشاملة أن يتم الاشراف والمتابعة الدورية على فريق العمل وتعديل المسارات الخاطئة، ومتابعة الانجازات وتقييمها إذا تطلب الأمر، وكذلك التنسيق بين مختلف مكونات المنظمة أفرداً وإدارات، والتغلب على الصعوبات التي تعترض فرق العمل وتذليلها (البطي، 2004م، ص16).

9. **إنشاء نظام معلومات محوسب لإدارة الجودة الشاملة:** وتعتبر مهمة هذا النظام المحوسب هي إمداد صناع القرار في المنظمات بالمعلومات والاحصائيات الصحيحة التي تعين على

اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب .مما يساعد على تحسين الأداء وحل المشكلات في كل مجالات العمل (بدح، 2006م، ص58).

8.1.2 أنظمة الجودة الشاملة:

لقد تطورت أنظمة الجودة الشاملة بمرور الوقت تطوراً ملحوظاً، وتعدد مجال تطبيقها نظراً لتطور مفهومها وزيادة حاجة المؤسسات للتطوير المستمر في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويمكن اجمال أنظمة الجودة الشاملة من خلال ما يلي (Jiménez, 2015):

1. **الفحص:** ويطلق عليها فترة البحث، وظهرت في أواخر القرن الثامن عشر مع تصاعد حركة الثورة الصناعية الأولى، وزاد الاحتياج إليها عقب ظهور نظرية تايلور في الإدارة، ووفقاً لذلك التصور، فإن المواصفات يفترض أنها صحيحة وستلبي حاجات المستهلكين.
2. **رصد الجودة:** وهي إعادة النظر في السلع بحسب المعايير المحددة، بحيث يتم التأكد من مطابقة الإجراءات للمواصفات المعايير المطلوبة، وترتبط هذه العملية بمحاولة الكشف عن الفجوة بين الجودة والواقع، وبين المنتج الفعلي والمستهدف.
3. **تأكيد الجودة:** وتتبع هذه العملية منع وقوع الأخطاء والعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة الانتاجية والتركيز على مصادر الأنشطة.
4. **ادارة الجودة الشاملة:** وهي المدخل الرئيس لإدارة المؤسسة وتقوم على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة، وتستهدف النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة.

9.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

حدد ديمنج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المبادئ التالية (النفار، 2015م، ص75):

- تبني طرق جديدة للتغيير.
- ثبات الأهداف نحو التغيير.
- عدم الاعتماد على التفتيش في تطوير العمل.
- عدم النظر للمنتج المقدم على أساس السعر.
- التطوير الشامل للمؤسسة.
- التدريب الشامل للعاملين أثناء الخدمة.

- توفير القيادة الفاعلة.
 - فتح قنوات الاتصال بين الدوائر والأقسام.
 - ازالة الخوف لدى العاملين.
 - الابتعاد عن المظاهر والشعارات.
 - ازالة معايير الادارة المبنية على الأرقام.
 - عدم حرمان العاملين من الاعتراز بإنجازاتهم.
 - استخدام البرامج التعليمية للتحسين والتطوير.
 - دمج العاملين في المؤسسة في عملية التطوير والتحسين.
- وهناك بعض العناصر التي تساعد على نجاح الجودة الشاملة ولا يمكن للمؤسسة بدونها ادخال برنامج الجودة بنجاح وهذه العناصر تتمثل كما ذكرها (Faqeeh, 2014) في التالي:
- قناعة الادارة العليا ببرامج الجودة الشاملة والالتزام بمبادئها وأهدافها وتطبيقاتها، وكذلك الاحتياجات اللازمة لتطبيقها.
 - إمتلاك الإدارة العليا للقناعة والرغبة في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام وفي كافة مكونات المؤسسة.
 - المعالجة الفورية لمعوقات العمل دون تردد أو تباطؤ.
 - تعزيز الانتماء للمؤسسة والعمل بروح الفريق وتشجيع التعاون والتكامل بين الادارات المختلفة.
 - توفير الكوادر الفنية المتخصصة للإشراف وادارة برامج وتطبيقات الجودة الشاملة في المؤسسات.
 - توفر البيانات الكاملة عن العاملين في المؤسسة مما يشكل قاعدة معلومات تستخدم لوضع الخطط اللازمة لقياس وتحليل مستويات التحسين والتطوير.
 - تقدير ابداعات العاملين وأفكارهم وجهودهم و إشراكهم في وضع الخطط والبرامج التي تطور العمل دون أن نهمل تحفيزهم وتحسين مستوياتهم الوظيفية.
 - وضع إستراتيجيات واضحة و مرتكزة على مبادئ الجودة الشاملة للمؤسسة المراد تطويرها، وتحسين مستوى الأداء والإنجاز فيها ووصولاً الى التميز المنشود.
 - العمل الجماعي لكافة أفراد وادارات المؤسسة وعدم الاعتماد على الجهود الفردية مطلقاً.

10.1.2 رواد تطور إدارة الجودة الشاملة:

عند الحديث عن رواد التطوير في مجال إدارة الجودة الشاملة لا بد من ذكر ثلاثة من أهم المفكرين الذين أسهموا بشكل واضح في تطوير مفاهيم وبرامج وتطبيقات الجودة الشاملة وهم (بركات، 2007م، ص26):

- إدوارد ديمينج (Edwards Deming)

- جوزيف جوران (Joseph M. Juran)

- فليب كروسبي (Philip Grosby)

إدوارد ديمينج كان مستشاراً أمريكياً وهو بمثابة الأب الروحي لعلم إدارة الجودة الشاملة، فقد ساهم بشكل واضح في تطوير نظريات الجودة في أمريكا حيث استخدم تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية وركز على مبدأ تقليل الانحرافات أثناء العمل حيث تحدث عن هذا المبدأ بأسهاب في كتبه وأصبحت فلسفته ذات أثر فعال في تطور إدارة الجودة الشاملة.

"أما جوزيف جوران فقد ساهم مساهمة كبيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منح وساماً من قبل الإمبراطور الياباني آنذاك على مساهماته الكبيرة في ترسيخ مفاهيم الجودة ومحاولة الحد من العيوب والأخطاء أثناء العمل أيضاً الحد من الوقت المهدر في العمليات.

وكان يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين و تحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص".

فيما عبر فليب كروسبي عن الجودة من خلال مفهوم جديد أطلق عليه اسم (zero defect) أي أن العيوب تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، ويرى أن الجودة هي انعكاساً واضحاً للمعايير التي تفرضها القيادة في المنظمات.

11.1.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد ذكر (عبد الجواد،

2016م، ص33)، و (Mosadeghrad, 2013) هذه المعوقات على النحو التالي:

1. موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الحديثة وخاصة في الدول النامية ودول العالم

الثالث كما يسميها البعض.

2. عدم توفر الكوادر المؤهلة وذات الكفاءة في مجال الجودة الشاملة.

3. قلة الموارد المادية المخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
5. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة الشاملة.
6. عدم الانسجام بين أعضاء فرق العمل ببعضها.
7. عدم التزام الإدارة العليا والتغيير المستمر فيها.
8. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
9. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
10. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

12.1.2 واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

في إطار الحديث عن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين والتي تهدف الى رفع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة والتي تنعكس إيجابيا على مستوى أداء العاملين فقد أظهرت دراسة (الطار، 2005) أن واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وتحديداً الجامعات الثلاث الرئيسية وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث ما نسبة (67.44%)، وأن هناك معوقات كبيرة يواجهها المدراء والإداريين عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء ممارسة أعمالهم الإدارية في تلك المؤسسات (المصري، 2007)، وأن الكليات تتبع نظام المركزية في التخطيط، ولا تسعى لتفعيل العمل الجماعي وفرق العمل مما يؤدي لضعف الإنتماء عند العاملين (راضي، 2006).

المبحث الثاني

نموذج بالدريج للتميز المؤسسي

1.3.3 مقدمة:

يعتمد علم الادارة الحديث على أسس ومبادئ ونظريات تحكم الأداء العام لكافة مكونات المؤسسة بدءاً من تحديد الرؤية ثم صياغة الرسالة ثم وضع الأهداف وشموليتها ووضع السياسات الضابطة والهياكل التنظيمية المنظمة التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات وطرق التواصل بما يتناسب مع خصوصية المؤسسة وطبيعة مدخلاتها ومخرجاتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وذلك كله سعياً لتحقيق النجاح الذي يعظم القدرات ويزيد القيمة ويشجع على المنافسة ويحقق الأهداف (الدجني، 2011م، ص135).

2.3.3 مفهوم التميز:

التميز مفهوم جامع يشير الى الغاية الاساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب ان تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة، الى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم آليات مؤسسية ومحفزة للتميز والابداع ، وذلك تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات بالمؤسسة.

ومن الملاحظ أن للتميز المؤسسي تعريفات متعددة ذكرت في كثير من الكتب والدراسات والأبحاث وهذا التعدد إن دل على شئ فإنما يدل على أهمية هذا المفهوم لدى الباحثين والكتاب حتى أصبح مثار نقاش واسع بين المدارس الإدارية المختلفة فنجد أصحاب مدرسة الإدارة العلمية يقولون أن التميز يعتمد على مفهوم الكفاءة في حين أن من ينظرون للإدارة على أنها جزء من العلاقات الانسانية يركزون في تعريف التميز على العلاقات الاجتماعية للعاملين ويفسرونه من خلال مفاهيم العمل الجماعي وفرق العمل وجودة الحياة التنظيمية .

ويعرف التميز أيضاً أن تسعى المؤسسات لاستغلال الفرص المتاحة المسبقة بالتخطيط الفعال مع وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (الضلاعين، 2010م، ص73).

3.3.3 خصائص التميز المؤسسي:

ان المؤسسات المتميزة لها خصائص تميزها عن الآخرين والتي من أهمها (النسور، 2010م، ص33):

- قبول الاعمال الصعبة، كونه يعد من اهم مكونات ومصادر التميز، وذلك لأنه يعزز من توافر فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين للعمليات داخلها.
 - وجود القيادة التي تمثل القدوة وتأخذ دوراً بارزاً في التحفيز للتميز وتشجع عليه.
 - مواجهة المصاعب والأزمات والمشكلات وحلها دون تأخير مما يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
 - ان المنظمات المتميزة يتوفر فيها مسؤولية اجتماعية وخطط لخدمة المجتمع وتطويره من خلال تقديم الفرص التي تتيح للآخرين مشاركتها في التميز.
 - البرامج التدريبية التي تشجع ثقافة التميز وتستعرض أسسه ونظرياته.
 - الدقة ، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الاساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على اهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المؤسسة.
- ويرى (العديلي، 2009م) بأن من أهم خصائص التميز المؤسسي:
- توافر الدافع والرغبة في النجاح والتميز لدى العاملين.
 - وجود مستويات عالية من الرضا عن الأداء وتقدير الذات .
 - متابعة فورية ولحظية لمتغيرات السوق والاستفادة منها.
 - تقديم المنتج الأفضل والخدمة الأجود التي تميز المؤسسة عن مثيلاتها في السوق. أن تصنع المؤسسة لها مكاناً بين الشركات ذات الأسهم العالية وهذا يتحقق من خلال تحقيق الإنجازات الكبيرة.

4.3.3 معايير التميز المؤسسي:

في الواقع، لا يوجد معايير دولية موحدة لقياس التميز، بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة والاتحاد الاوروبي وتحذو حذوها بعض الدول الاخرى في تطبيق هذه المعايير حتى ان هذه الدول اصبحت تمتلك جوائز للتميز (جائزة ديمنج اليابانية، جائزة بالدريج

الامريكية، جائزة التميز الأوروبي) تمنحها للمنظمات المحلية او الخارجية التي تلتزم بمعاييرها (بن عبود، 2009م، ص12).

ولم يعد التميز خياراً قابلاً للنقاش بل أمر حتمي فرضته الظروف والبيئة الخارجية التي تتسم بالتنافسية المعقدة فأصبح التميز هدفاً وأولوية لدى العديد من المؤسسات المتميزة (الفاعوري، 2012م، ص28).

وعلى الرغم من أن تكلفة التميز قد تكون عالية الا ان تكلفة عدم التميز بالتأكيد اعلى. وهي في هذه الحالة تعني القضاء التام على مستقبل المؤسسة.

ويمكن تقسيم تكاليف التميز على نوعين من التكاليف هما:

1. تكاليف مباشرة، وتتضمن:

- تكاليف الوقاية: كتكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب.
- تكاليف التقييم: كتكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الاداء.
- تكاليف الفشل: منها الداخلية (كالتلف والهالك وإعادة التصنيع)، والخارجية (كتكاليف علاج شكاوى العملاء، استرداد الأموال).

2. تكاليف غير مباشرة: وتتضمن:

- تكاليف فقد العملاء.
- تكاليف انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة.
- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات وطاقت ومهارات العاملين.
- تكاليف ضمان السلع.

5.3.3 نشأة نموذج بالدريج للتميز المؤسسي:

قامت الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء نموذج وجائزة مالكولم بالدريج الوطنية عام 1987م، مما شكل نموذجاً متكاملًا وإطاراً شاملاً لتحسين الأداء العام للمؤسسات فهو يشتمل على معايير التميز التي استمدتها من النموذج الياباني ديمينج حيث تم تطويره بهدف تعزيز مفاهيم التميز العام للمؤسسة ككل وكذلك التميز الخاص بمكوناتها الفرعية واداراتها المختلفة وصولاً الى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بين مثيلاتها من المؤسسات فتصبح مثلاً يحتذى به لمن أراد التميز على مستوى المؤسسات ومنظمات الأعمال. (Baldrige National Program, 2014, p3).

ولعل الهدف الأساسي من النموذج هو: "تقل تجارب المؤسسات التي حققت مستوى التميز على المؤسسات الأخرى، في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز، كما أنه يمكن للمؤسسات الأمريكية استخدامه في إجراء عملية التقويم الذاتي، وفقاً للمعايير التي يحتويها النموذج"، وفي نفس الوقت تفيد التغذية العكسية في العمل على تحسين الأداء، حيث أنها صممت لمساعدة المؤسسات في استخدام مدخل متكامل لإدارة أداء المؤسسة، لتحسين فعاليتها وقدرتها (حمودة، 2009م، ص 335).

6.3.3 فلسفة بالدريج:

وهي من الفلسفات والنظريات المهمة في مجال التعليم العالي إذ تتبع أهميتها مما يأتي: التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين، الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي، تنمية الموارد البشرية الجامعية، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي، تطوير القيادات الجامعية، بناء شبكة معلومات متطورة وقد حدد عدداً من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي: تحديد النتائج التي يتم السعي لتحقيقها بدقة، الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل الجامعة، مراعاة متطلبات النظام والعاملين، صناعة القرارات بناءً على الواقع العقلي، التفاوض والمشاركة في صنع القرار، التعاون بين الجميع، التخطيط من أجل التغيير، القيادة الواعية والمساندة (الصرايرة والعساف، 2013م، ص 20).

6.3.3 معايير جائزة بالدريج:

تصنيف معايير جائزة بالدريج فقد جاءت على النحو التالي (عقيلي، 2008م، ص 183-187):

القيادة 100 نقطة موزعة على ما يلي:

40	كفاءة القيادة التنفيذية
15	مدى اهتمام القيادة بالجودة
25	كفاءة إدارة الجودة
20	تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة

المعلومات وتحليلها 70 نقطة موزعة على ما يلي:

20	نطاق إدارة جودة المعلومات والبيانات
30	المعلومات المتعلقة بالمعايرة
20	تحليل معلومات وبيانات الجودة

تخطيط إستراتيجية الجودة 60 نقطة موزعة على ما يلي:

35	عملية تخطيط إستراتيجية الجودة
25	خطط وأهداف الجودة

استخدام الموارد البشرية 150 نقطة موزعة على ما يلي:

20	إدارة الموارد البشرية
40	سياسة أرباح العاملين ومشاركتهم
40	التعليم والتدريب في مجال الجودة
25	احترام العاملين وتقدير أدائهم
25	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين

تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات 140 نقطة موزعة على ما يلي:

35	جودة تقديم الخدمة
20	عملية الرقابة على الجودة
20	عملية التحسين المستمر للجودة
15	تقييم الجودة
10	التوثيق
20	خدمة دعم الجودة
20	جودة الممول

نتائج الجودة 180 نقطة موزعة على ما يلي:

90	نتائج مستوى تقديم الخدمة
50	نتائج جودة العمليات وخدمة دعم الجودة
40	نتائج جودة الممول

رضا العميل 300 نقطة موزعة على ما يلي:

30	تقرير متطلبات وتوقعات العميل
50	إدارة العلاقة مع العميل
20	معايير خدمة العميل
15	الاهتمام بالعميل
25	حل الشكاوى من أجل تحسين الخدمة
20	تحديد مستوى رضا العميل
70	نتائج رضا العميل
70	مقارنة رضا العميل مع الرضا في الشركات المنافسة

ومما سبق يتضح أن مجموع النقاط لجميع الأبعاد السابقة بلغت (1000) درجة. والهدف من نموذج

بالدرج يتكون من شقين هما:

- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له وبشكل مستمر وفق ما يريده ويتوقعه.
- تقديم المنفعة والخير للبيئة والابتعاد عن أي تصرف يضر بها.

7.3.3 سمات نموذج بالدريج:

- يقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية (Baldrige National Program, 2014, P46):
- القيادة ذات الرؤية: فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم.
- التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرأيهم يعد عنصر مؤثر على تميز المنظمة.
- التعلم التنظيمي والشخصي، يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي.
- قيمة العاملين والشركاء: نجاح المنظمة يعتمد كثيراً على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
- الرشاقة والمرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
- التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة.
- الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة.
- الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.
- انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

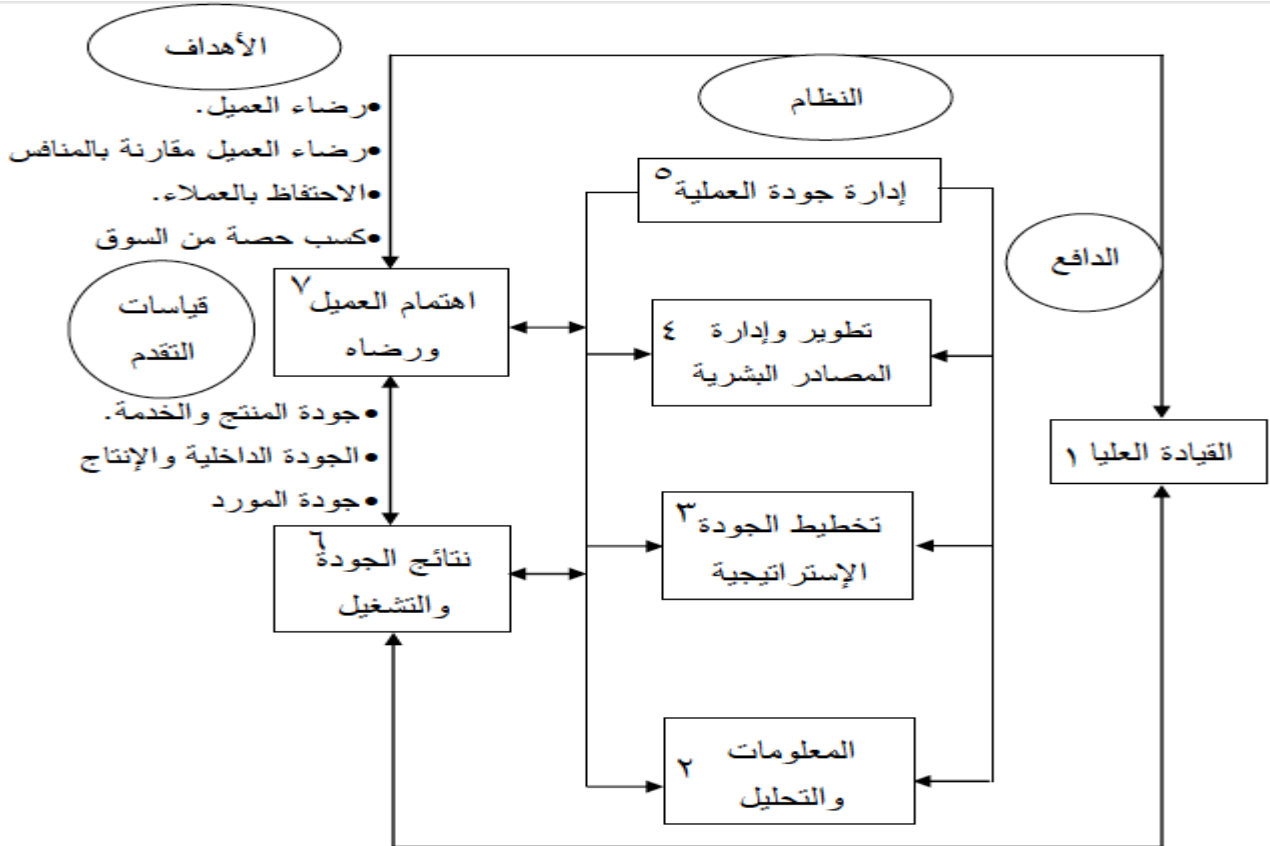
8.3.3 أهمية جائزة بالدريج لقياس للجودة في قياس التميز في الأداء:

لقد أصبح دليل إرشادات معايير جائزة بالدريج واحداً من أكثر المواد المطبوعة شعبية وانتشاراً في دوائر الأعمال الأمريكية، حيث تم في السنوات الأخيرة طبع حوالي 200 ألف نسخة سنوياً، بينما طلبات التسجيل للحصول على الجائزة لا تزيد عن 100 مؤسسة سنوياً، وهذا ما يمكن تفسيره بأن أغلب المؤسسات تستخدم معايير بالدريج بنية قياس أدائها وليس بهدف المنافسة على الجائزة، حيث أثبتت التجارب السابقة أن المؤسسات التي اعتمدت على معايير بالدريج في قياس أدائها تمكنت من تحسين رضا زبائنها وعاملها، وكذا الزيادة في حجم مبيعاتها وأرباحها وحصتها السوقية بالإضافة

- إلى بلوغ مجمل أهدافها الاستراتيجية، وعليه يمكن القول إن نظام بالدريج لا يعتبر فقط نظاماً لتطبيق الجودة ولكنه أيضاً أداة للحكم على مدى تقدم المؤسسة في أدائها. وعموماً فإن تطبيق معايير بالدريج سمح للمؤسسات بما يلي (كواشي، 2013م، ص322):
- اعلاء قدرة المؤسسة على تطوير خدماتها وعملياتها الداخلية.
 - الحصول على تقدير المجتمع لمجهودات هذه المؤسسة.
 - الالتزام بالجودة العالية وتحقيق رغبات الزبائن مما يزيد من ثقتهم اتجاه المؤسسة.
 - الاستفادة من مراجعة خبراء متخصصين لأداء المؤسسة وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها.
 - يمكن للمؤسسات المتوجة بهذه الجائزة أن تستخدم هذا الأمر لأغراض الدعاية والاشهار لمنتجاتها.

9.3.3 الإطار العملي لمعايير جائزة بالدريج:

يشير ديل بستر فيلد أن المعايير تستخلص من مجموعة القيم المركزية والمفاهيم وأنه يمكن تلخيصها في سبعة تصنيفات كما هو موضح في الشكل التالي (الشمرواني، 2009م، ص88):



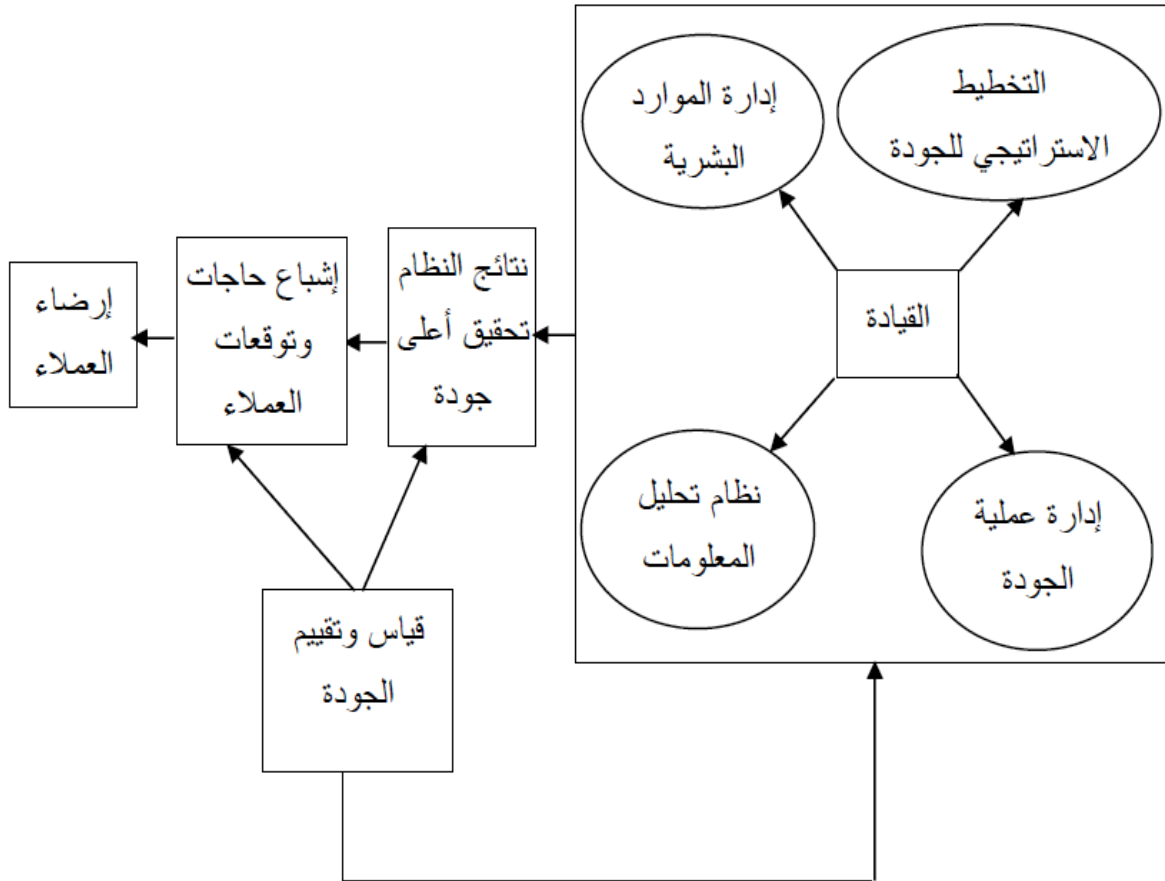
شكل (2.1): يوضح الاطار العملي لمعايير جائزة بالدريج

المصدر: (الشمرواني، 2009م، ص88)

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن الإطار العملي يضم التصنيفات السبع في أربع عناصر أساسية هي:

1. **الدافع:** تضع القيادة التنفيذية العليا القيم والأهداف والنظم ثم توجه المتابعة المعززة لما هو قيم لدى العميل وتحسين أداء المنظم.
2. **الهدف:** الغرض الأساسي من عمليات الجودة يكمن في تقديم التحسينات المستمرة القيمة للعملاء.
3. **النظام:** يشتمل النظام على مجموعة من العمليات المحددة والمعرفة لتحقيق تطلعات العميل , والجودة، ومتطلبات الأداء
4. **قياس التقدم:** يوفر قياس التقدم قواعد موجهة النتائج لمتابعة الأعمال بهدف تقديم الشيء الموافق لتطلعات العميل وأداء الشركة.

أما المسعود (2014م) فيرى أن مكونات نموذج بالدريج تتمثل في الشكل التالي:



شكل (2.2): يوضح مكونات نموذج بالدريج

المصدر: (المسعود، 2014م، ص28)

10.3.2 ملخص الفصل:

تتأول هذا الفصل الإطار النظري مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتأول إدارة الجودة الشاملة ونشأتها مفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومتطلبات تطبيقها، والمبحث الثاني يتأول الابتكار الإداري ومفهومه وأهميته وجوانبه وأشكاله ومعوقاته، والمبحث الثالث يتأول نموذج بالدريج للتميز المؤسسي نشأته وفلسفته ومعاييره وأهميته.

المبحث الثالث

الابتكار الاداري

1.2.2 مقدمة:

يعد الابتكار اشتقاقاً من تنوع القوى الرئيسية ما بين العولمة والتكنولوجيا والعوامل الديموغرافية فإن بيئة الاقتصاد تتغير بسرعة والنمو أو على الأقل البقاء يحتم على المؤسسات أن تتجاوب مع الابتكار وأن تلتزم به أيضاً، ويجب أن يكون هناك خلق ونمو وتحقيق للربح من نماذج الأعمال الحديثة والمتكاملة، وأثناء هذه العملية من الابتكار الاستراتيجي، فإن المؤسسات تستكشف تساؤلات أساسية لتعريف أو تحديد الأعمال من خلال تعديل على الأقل واحد مما يلي: تحديد العملاء المحتملين، الإطار المفاهيمي لاشتقاق قيمة العميل التصميم من بداية إلى نهاية هيكل سلسلة القيمة للعميل.

ويعتبر الابتكار مظهر أساسي من مظاهر أداء المنظمات والأهم، ذلك أن السبب الرئيسي لأهمية الابتكار هو أنه يسمح للمنظمات لأن تتفاعل مع التغيرات بسرعة وذلك لتكون قادرة على إيجاد واكتشاف منتجات وأسواق جديدة وأخيراً للحماية من البيئة غير المناسبة كما أنه في إطار تحليل المصدر المعتمد على الموارد فإن الابتكار يتحدد كميزة تنافسية مستدامة أيضاً. إن هناك اعترافاً واسع النطاق للأهمية المتزايدة للابتكار وذلك للمنظمات والاقتصادات والأسواق حتى تصبح أكثر ديناميكية من أي وقت مضى، فالمنظمات في حاجة إلى الابتكار حتى تستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة وأنماط الحياة، وبغية الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتغيير الأسواق والهياكل والديناميكيات (Govindarajan & Trimble, 2005, 47).

2.2.2 مفهوم الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه: التوصل إلى ما هو جديد وهو التعريف الأكثر شيوعاً، ويفهم عموماً أنه تقديم شيء جديد أو طريقة جديدة، أو هو: فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها (حداد، 2004م، ص 81).

والابتكار في المنظمات يمثل تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين الذين يضمنون على مدار الوقت تتبع الاجراءات داخل ترتيب مؤسسي (رفاعي، 2002م، ص 18).

3.2.2 أهمية الابتكار

تغيرت النظرة الحديثة للابتكار في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات والدول، حيث أصبح الابتكار معياراً يحدد درجة تقدم الدول ورفيها، وأصبح مصدر لتحقيق الثروة، ودفع عجلة العملية التنموية، وأصبح الابتكار أحد الدلائل المهمة التي تساعد في الاستدلال على تقدم المنظمات ورفيها، كذلك فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على الجهود الذي تبذله الشركات المعاصرة على أنشطة البحث والتطوير التي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم لسنوات طويلة بالرغم من المخاطرة العالية التي تقوم بها بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق (الصريفي، 2003م، ص38).

ولقد أصبح العائد من الابتكار مهم ونتائجه في كثير من الأحيان مبهرة (في حالة نجاحه) وأصبح هدفاً للكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية (Peeters, 2014).

وقد أصبحت الظروف التي تحيط بالمؤسسات المتميزة تتسم بالتغير الدائم والمعقد، وقد فرضت هذه الظروف على المؤسسات تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ويجب على هذه المؤسسات مواجهتها بسرعة وكفاءة عالية، وذلك يتطلب قدرات ابداعية لتمكنها من ايجاد الحلول وايجاد الأفكار لحل هذه المشكلات للاستمرار والتقدم (Jackson, 2016).

وفي مقدمة هذه الظروف التقدم التكنولوجي والتغير السريع في رغبات واحتياجات المستهلكين وأذواقهم والزيادة في حجم المعرفة، وهناك مجموعة من العوامل التي جعلت للابتكار أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى وهي (سليمان، 2007م، ص33):

- زيادة المنافسة بين المنظمات.
- زيادة حجم منظمات الأعمال.
- الارتفاع في توقعات المستهلك.
- قلة الموارد.
- زيادة الطلب على الأفكار الجديدة.

4.2.2 جوانب الابتكار:

الابتكار ظاهرة مركبة تتفاعل فيها أربعة جوانب أساسية كما يوضحها (Chronopoulou, 2014,)
(6):

1. البيئة الابتكارية:

يهتم هذا الجانب بتأثير العامل البيئي المحيط بالفرد على الابتكار والمتمثل في ضغوط الأقران والسياق الاجتماعي، حيث يمكن أن تكون هذه البيئة مشجعة للابتكار أو مثبطة له، كما أن تفاعل الفرد مع البيئة يؤثر على الابتكار لديه، ويكون للبيئة المحيطة به دور في تقييم والحكم على مدى مناسبة نتائج الابتكار بحسب معايير تحددها هذه البيئة.

2. المنتج:

يشير هذا الجانب إلى ثمرة التفكير الابتكاري، فيعرف البعض الابتكار في ضوء نتاجاته على أنه القدرة على صنع شيء جديد غير اعتيادي ومفاجئ لمشكلات تحتاج لنفاذ بصيرة، ولا يمكن فصل الانتاج الابتكاري عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي يظهر فيها، وكذلك فإن هذا الانتاج يرتبط بالخصائص الابتكارية للأفراد.

3. العملية الابتكارية:

هذا الجانب يشير إلى أربعة مراحل تمر بها العملية الابتكارية وهي: التحضير والاحتضان والاشراف والتحقق، حيث تتضمن هذه المراحل عمليات عقلية هي: الفضول والاستكشاف والتبصر والملائمة.

4. الشخصية:

هذا العامل محوره السمات والخصائص الشخصية للفرد التي يمكنها أن تجعل منه مبتكراً، مع وجود أمر بديهي هو أن كل فرد يمتلك قدرة ابتكارية، وتركز الدراسات في هذا الجانب على الخصائص المعرفية للأفراد المبتكرين مثل الذكاء وقوة البنيان والسمات الشخصية مثل الانضباط الذاتي وتحمل الضغوط والميل للمغامرة وتفضيل المسائل المعقدة.

5.2.2 الفرق بين الابداع والابتكار:

الابداع وسيلة توصل الى الابتكار، والابداع مرحلة أولية من الابتكار، ومن وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين أنه يوجد إختلاف بين تعريف الابداع وتعريف الابتكار وأن كل مصطلح له دلالة مغايرة للمصطلح الآخر، وقد عرف (نجم، 2003م) الابتكار أنه عملية تحويل الأفكار الابداعية الى واقع

يتمثل في عمل نوعي إبداعي، في حين أن الإبداع هو التوصل الى حل غير مسبق لمشكلة من المشكلات ومن هذه التعريفات يتضح لنا أن العمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق (نجم، 2003م، ص17).

ومما سبق يمكننا تعريف الابتكار أنه إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل، أو حل مشكلة ما عجز الآخرون عن حلها بالطرق المعهودة، وكلمة جديد في التعريف نسبية، فما كان جديداً عندنا قد يكون معروفاً ومألوفاً للآخرين، في حين أن الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار حيث يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره (الزعيبي والجريري، 2008م، ص8).

وقد جاءت كلمة الابتكار ومشتقاتها بمعان متعددة من أهمها ما يلي (أيوب، 2000م، ص1):

- ابتكر الشيء أي ابتدعه غير مسبق إليه أو هو محدث.
- باكره أي بادر إليه.

6.2.2 أشكال الابتكار في المنظمات:

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال وهي:

- الابتكار في الإدارة وهيكل المنظمة.
- الابتكار التقني.
- الابتكار الإضافي.

1. الابتكار الإداري:

إن الابتكار الإداري يعد مجالاً واسعاً وموضوعاً هاماً من الموضوعات التي تتدرج تحت مصطلح الابتكار حيث يركز على العلاقات الفعالة التي تساعد على تحقيق الأهداف وانجاز الأعمال، كما ويهتم بالقواعد والإجراءات التي من شأنها تعزيز الاتصال والتواصل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة مما يسهل عملية تبادل الخبرات، ويعرف الابتكار الإداري بأنه التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وإجراءات تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة ، ونلاحظ أن هذا التعريف تعدى الابتكار الإداري حيث وضح دوره في عملية تطوير مفاهيم الابتكار وتنظيمه وإجراءاته و تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة (نجم، 2003م، ص345).

وقد عرّفه (قراش، 2007) بأنه: هو اعتماد أسلوب التغيير النوعي في المؤسسات سواء على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة أو حتى البيئة الخارجية بقدر المستطاع ، وبذلك يكون الابتكار الإداري شاملاً للتغييرات الداخلية في المؤسسة أو خارجها في البيئة المحيطة ، فالمؤسسات اليوم تعمل في بيئة متغيرة بشكل متسارع، وأنظمة المؤسسات اليوم هي أنظمة مفتوحة ، كما أشار الكاتب على دور العاملين في المؤسسة في عملية الابتكار، ويتضح لنا ذلك من خلال تعريفه للابتكار بأنه: تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والخلاقة من قبل الأفراد الذين يتعلمون مع بعضهم البعض ضمن تنظيم مرتب (قراش، 2007م، ص45).

الابتكار الإداري والذي يطبق غالباً في الأنظمة الاجتماعية يهتم بالمؤسسة بشكل عام ويركز على العلاقات بشكل خاص سواء بين الأفراد أو بين المؤسسات وذلك داخلياً وخارجياً ، ولقد اقترن الابتكار الإداري بدرجة كبيرة بنوع آخر من أنواع الابتكار وهو الابتكار التقني الذي يهتم بابتكار تقنيات جديدة وطرائق تدريب حديثة وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات (Alas, 2008, 208).

2. الابتكار التقني:

في تقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية تم تعريف الابتكار التقني أو التكنولوجي بعدة صيغ، وإن كان الابتكار في هذا التقرير يأخذ معنى عام يشير إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تساهم في تسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة (Speck, 2015).

ويرى (Margaret, 2003) إن الابتكار له دور رئيسي في تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال خلق الثروات، والمقصود هنا هو الابتكار التقني الذي يتم تعريفه بأنه ابتكار لفكرة جديدة، ومن ثم يتم تطبيق هذه الأفكار فيظهر إما منتجاً جديداً أو خدمة تساهم في النمو للاقتصاد.

إن الابتكار بالمفهوم التكنولوجي أو التقني يقصد به السلعة التي تضيف شيئاً جديداً يلاحظه الزبائن ويضيف قيمة لم تكن موجودة من قبل وحينها توصف هذه السلعة في السوق بأنها ابتكارية ، وما دون ذلك لن تكون السلعة ابتكارية، إن العمل الصحيح له مهمتان رئيسيتان هما ابتكار منتجات وأفكار وخدمات جديدة ومن ثم المهمة الثانية وهي تسويق هذه المنتجات، فالمنتج المبتكر ليس له قيمة ما لم يقتنع الزبون به وما لم يغري الزبون بالقيمة المضافة التي يضيفها له المنتج (Charles, 2001).

ومما سبق يتضح لنا أن الابتكار التقني قد يقتصر على المنتجات والعمليات المبتكرة التي يمكن تطبيقها ضمن الأبعاد التالية (Andrew, 2007: 866):

- تغيير خصائص المنتج أو تصميم الخدمة أو طرق الإنتاج والتقنيات المستخدمة فيه.
- يتضمن ايجاد طرق حديثة أو معدلة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن.
- ابتكار أساليب إدارية وتنظيمية جديدة.
- تقديم مهام جديدة على مستوى الأهداف والاستراتيجيات .

3. الابتكار الإضافي:

وهذا النوع من الابتكار يعرف بأنه: الابتكار الذي يتعدى الأفكار والوظائف التقليدية ، فممكن أن يقوم بعض محترفي التسويق ببرمجة برنامج لتسويق المنتجات من خلال استغلال توجهات الزبائن ورغباتهم، وهذا يعزز الخدمات الفريدة وهو ما يمكننا تسميته بالابتكار الإضافي ، ويعرفه (Dangayach, 2005) بأنه: الابتكارات المساعدة التي تمتد خارج حدود البيئة التنظيمية للمؤسسة وتتجاوز وظائف العمل الأساسية لها.

ويمكننا القول بأن الابتكار الإضافي يتجاوز الابتكارات الادارية التي تدخل أساليب ومفاهيم إدارية جديدة ، ويتجاوز أيضاً الابتكارات التقنية التي تركز على الجانب التقني وما فيه من جديد، فهو يصل مرحلة أبعد من ذلك بكثير فهو يضمن الحفاظ على العملاء من خلال ضمان مستوى عالي من الرضى عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الأنواع السابقة من الابتكار وذلك من خلال التفاعل مع الزبائن والاستفادة من إقتراحاتهم وآرائهم وحلولهم لبعض المشكلات، وعليه فإن الخدمات الإضافية وجودتها عاملاً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (Shipton, 2016).

7.2.2 العوامل التي تساعد على الابتكار:

يرى (سرور، 2008م، ص100) بأن أهم العوامل التي تساعد على الابتكار تتمثل في التالي:

1. **المثابرة:** الابتكار وحل المشكلات عمل جاد يتطلب تجنيد الوقت والجهد ويحتاج للمعرفة المكتسبة بالبداية والبحث المستمر.
2. **الخيال المرن:** الشخص المبتكر يرتاح للتفكير والتخيل والأفكار الغريبة التي لم يفكر فيها أحد من قبل.

3. الايمان بأن الأخطاء متقبلة: في المجتمع الحديث لا يمكن غفر الأخطاء ولكن الفشل هو فرصة، والأخطاء تثبت أن هناك شيئاً قد حدث فالشخص المبتكر يتقبل الأخطاء لأنها تقوده للنجاح.

8.2.2 معوقات الابتكار:

من وجهة نظر (سعادة، 2003م، ص263) فإن أبرز المعوقات التي تواجه الشخص المبتكر تتمثل في التالي:

- شعور الكثيرين بالنقص والاعتقاد بالأفكار أو الآراء أو الأقوال البالية.
- ضعف الثقة بالنفس.
- الافتقار للمرونة.
- قلة التشجيع وضعف الحوافز.
- الحماس الزائد للأمور.
- التقيد ببعض العادات والأفكار والتقاليد الجامدة.
- الأخذ بوجهة نظر واحدة وإهمال وجهات نظر الآخرين.
- عدم القدرة على تحمل الغموض.
- الخوف على الرزق والحياة.
- سرقة جهود الآخرين وأفكارهم.
- وجود الصراعات.
- الانشغال الزائد في الأعمال الروتينية.
- الكسل وعدم استثمار الوقت
- نقص المعلومات وضعف الامكانيات.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة أحد أهم المحاور الرئيسية التي يقوم عليها موضوع البحث، لأنها تُستخدم في بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيرات وفروض البحث وأهدافه، وقد قام الباحث بالاطلاع في المكتبات والانترنت على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتوصل لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وفي ضوء ما سبق فقد قسم الباحث الدراسات السابقة لدراسات (محلية، عربية، أجنبية)، ويمكن إيجاز هذه الدراسات كما يلي:

3.2 الدراسات المحلية:

1. دراسة (Omran, 2015) بعنوان:

Quality management practices and their relationship to organizational performance.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المستشفيات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء التنظيمي باستخدام معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة. وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات ادارة الجودة المستخدمة المذكورة في هذه الدراسة وهي (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على المريض - ادارة الافراد - ادارة العمليات - التحليل والمعلومات) ومن الملفت للنظر أن العناصر الأكثر تأثير على الأداء هي (ادارة الأفراد، وإدارة العمليات، والمعلومات وتحليل).

2. دراسة (المعمر، 2014م) بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات

الفلسطينية - قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر) وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والاكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الاقصى) وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفًا.

وقد أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بلغت 68.8% ومستوى الأداء بلغ 68.27% وأنه توجد علاقة قوية لمجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجموعة مع الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

3. دراسة (حمودة، 2012م): بعنوان "مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية (2008-2012م) لنظام التعليم الأساسي في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية (2008-2012) لنظام التعليم الأساسي في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على المدرء ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة التربية والتعليم، وقد تم أخذ آراء المبحوثين البالغ عددهم (210) فرداً.

وخلصت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق الخطة الاستراتيجية (2008-2012) لنظام التعليم الأساسي في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة كانت جيدة بدرجة 72.8%، وجاء مجال تحسين التعليم من خلال اعداد منهاج فلسطيني وتحسين مصادر التعلم في أعلى المراتب وبوزن نسبي 76% وقد احتل المركز الأول، يليها توفير التعليم الأساسي بوزن نسبي 74.6%، يليه تنمية القوى البشرية في الجهاز الاداري بوزن نسبي 71.5%، يليه في الرتبة الرابعة تطوير النظام الاداري التربوي وبوزن نسبي 70%.

4. دراسة (أبو زيادة، 2011م) بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء

التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112 مديراً).

وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما تبين أنه يوجد تأثير لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا - التركيز على العميل - مشاركة العاملين وتحفيزهم - تدريب العاملين وتأهيلهم - التركيز على تحسين العمليات المصرفية - التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية - القدرة على الاتصال الفعال - اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء

التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي - الالتزام التنظيمي - مهارات التفكير الابتكاري - سلوكيات الدور الإضافي).

3.3 الدراسات العربية:

1. دراسة (الخواندة والخياط، 2013م): بعنوان "تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين" - دراسة حالة لمكتبات جامعة البلقاء التطبيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات جامعة البلقاء التطبيقية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على من يستخدمون المكتبات، وقد تم أخذ آراء المبحوثين البالغ عددهم (380) فرداً.

وخلصت الدراسة إلى أن أكثر الخدمات المتوقعة من وجهة نظر المستخدمين كانت في حفظ المراجع؛ حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي لها 4.01، وكانت أقل الخدمات المتوقعة من وجهة نظر المستخدمين هي المعلومات التي تهم المستخدمين؛ حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي لها 2.72، وأن أكثر المكتبات التي تقدم خدمات للمستخدمين كانت في المكتبة الرئيسية في الجامعة، كما توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المقدمة فعلياً والخدمات المتوقع تقديمها من وجهة نظر المستخدمين؛ حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لكل أبعاد أداة الدراسة كانت أقل من متوسط الخدمات المتوقعة.

2. دراسة (عبد الله، وآخرون، 2013م) بعنوان: التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية و المرضى الراقدين في مستشفى تكريت العام.

هدفت هذه الدراسة لاختبار التأثير المتبادل بين المعايير الاستراتيجية الإدارية والتنظيمية للتميز في الأداء ونتائج الأداء المنظمة المركزة على المرضى في المستشفى المبحوث، ولتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته تم وضع مجموعة من الفرضيات تم اختبارها باعتماد مجموعة أساليب إحصائية تتناسب مع كل فرضية.

وقد استنتجت الدراسة أن التأثير المعنوي المتبادل بين المعايير الاستراتيجية الإدارية والتنظيمية للتميز في الأداء ونتائج الأداء المنظمي المركزة على المرضى كان بفعل الاهتمام بالموارد البشري وإدارة العمليات والمقاييس والتحليل وإدارة المعرفة.

3. دراسة (غالب وآخرون، 2012م) بعنوان: مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في

المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية (JICA)

هدفت الدراسة إلى التحقق من مستوى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة (معيار القيادة - معيار التخطيط الاستراتيجي - معيار التركيز على الاسواق والعملاء - معيار المعلومات والتحليل - معيار التركيز على الموارد البشرية - معيار ادارة العمليات - ومعيار نتائج الاعمال) في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على الاعتمادية الدولية (JICA).

ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من 71 عضواً من مدراء الدوائر ورؤساء الاقسام في المستشفيات الأردنية التي حصلت على الاعتمادية الدولية (JICA). ود استنتجت الدراسة وجود مستوى مقبول من تطبيق معايير نموذج بالدريج مجتمعة في المستشفيات الأردنية الخاصة الا أنه يظهر ضعف واضح في مستوى تطبيق معايير التحليل والمعلومات - الموارد البشرية - العمليات - التخطيط الاستراتيجي.

3.4 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (He, Deng, Zhang, Zu & Antony, 2017) بعنوان :

An empirical investigation of the relationship between Six Sigma practices and organisational innovation

وقد هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين ممارسات وانشطة منهجية 6 سيجما وبين أنواع مختلفة من الابتكار التنظيمي بما في ذلك ابتكار المنتجات والابتكار في العمليات والابتكار الإداري. لعبت منهجية سيجما دوراً رئيسياً في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات خلال الفترة الماضية وساعد في تعزيز وتطوير بيئة الابتكار فيها.

وقد جمعت بيانات هذه الدراسة من خلال 249 شركة في الصين طبقت منهجية 6 سيجما كبرنامج رسمي في شركاتهم. وتظهر النتائج أن الادارة التي تطبق منهجية 6 سيجما، والبنية التحتية للشركة لها علاقة إيجابية مع الابتكار في المنتج والعمليات وكذلك الابتكار الإداري. وتسهم هذه الدراسة في

فهم أفضل لكيفية استفادة الشركات من تطبيق منهجية 6 سيجما لتحسين قدراتها في مجال الابتكار والمنافسة.

2. دراسة (Zhang, Feng & Xiang, 2016) بعنوان:

The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence.

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من وجود علاقة بين ممارسات ادارة الجودة والأداء الابتكاري في ظل تأثير الاضطرابات المعتدلة للسوق على تلك العلاقة حيث أجريت هذه الدراسة في تسع مدن ومقاطعات صينية.

وقد استخدم الباحثون للتحقق من هذه العلاقة استبانة أعدت لهذا الغرض وقد وزع منها عدد 383 استبانة في 9 مدن صينية.

وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الجودة بشقيها وبين الأداء الابتكاري في الصين وذلك في ظل اضطرابات معتدلة للسوق.

3. دراسة (Clark, 2016) بعنوان:

IT Centralization and the Innovation Value Chain in Higher Education: A Study for Promoting Key Innovations Trough Innovation Management and Organizational Design

الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من وجود تأثير للمركزية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي على الابتكار المؤسسي.

وقد تم جمع البيانات من خلال عينة مؤلفة من 303 من العاملين في تكنولوجيا المعلومات موزعين على 38 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة.

وأشارت النتائج إلى أن أنشطة سلسلة قيمة الابتكار (توليد الفكرة والتحويل والنشر) تتأثر سلباً كلما زادت المركزية. ومع ذلك فإن هذه النتائج اختلفت بشكل كبير تبعاً للمؤسسة التي يجري دراستها وكذلك تبعاً لكل نشاط من أنشطة سلسلة قيمة الابتكار.

4. دراسة (Anderson & Daim,& Leavengood, 2015) بعنوان:

Exploring Linkage of Quality Management to Innovation.

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة والروابط بين إدارة الجودة والابتكار في قطاعات الاعمال، وتوصلت الدراسة الى أن الجودة "ضرورية ولكن غير كافية" في الأعمال التجارية اليوم حيث أن الادارة تحتاج الى تطويع ممارسات إدارة الجودة لتشجيع الابتكار بالإضافة إلى جودة الأداء وهو ما

يحقق لها الاستمرارية في عالم الاعمال الذي يتسم بالمنافسة الشرسة وشملت الدراسة الشركات المصنعة لمنتجات الغابات في الساحل الغربي في الولايات المتحدة.

5. دراسة (Mustafa, 2015) بعنوان:

Impact Of Total Quality Management Practices On Innovation In Service Organizations

تهدف هذه الدراسة للتعرف على تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في قطاع الخدمات، وقد أجرت الدراسة مسحاً لكافة الشركات التي تعمل في مجال الخدمات في ماليزيا وقد توصلت الدراسة الى أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة تؤثر بشكل ايجابي في تعزيز الابتكار في الشركات العاملة في قطاع الخدمات في ماليزيا.

6. دراسة (Dahleez, 2015) بعنوان:

Examining the Relationship between Internal Service Quality and Customer Service Quality in Academic Institutions in Gaza Strip.

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من وجود علاقة بين جودة الخدمات الداخلية ممثلة بأبعادها الخمسة (الجوانب المادية والملموسة، الاعتمادية، الضمان والتوكيد، الاستجابة، التعاطف) التي يتلقاها الموظفين من زملائهم في العمل وجودة الخدمات الخارجية التي يقدمونها للمستخدمين وأثر بعض المتغيرات الأخرى مثل (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المؤسسة التي ينتمون لها، الموقع الوظيفي) على تلك العلاقة.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 543 من الموظفين الاداريين والاكاديميين ذوي الاعباء الوظيفية الادارية في ستة من مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة .

وقد خلصت هذه الدراسة الى وجود علاقة مباشرة وايجابية بين ثلاثة من أبعاد متغير جودة الخدمات الداخلية وهي (الجوانب المادية والملموسة، الضمان والتوكيد، الاستجابة) والخدمات الخارجية المقدمة للمستخدمين.

في حين أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين البعدين الآخرين وهما (الاعتمادية، التعاطف) مع جودة الخدمات الخارجية.

7. دراسة (Raja & Wei, 2014) بعنوان:

Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan

تدرس هذه الدراسة العلاقة بين الابتكار وممارسات الجودة وأداء الشركات في قطاع الخدمات في باكستان. وتناقش الدراسة أنواعا مختلفة من الممارسات التي تعزز بيئة الابتكار في قطاع الخدمات وكذلك تقييم ممارسات الجودة القائمة على النموذج الأوروبي للتميز EFQM. وقد تم تصميم استبيان لقياس العلاقة بين الابتكار وممارسات الجودة وأداء الشركة وتم توزيعه على عينة مكونة من 157 شركة في قطاع الخدمات التي تقدم أنواع مختلفة من الخدمات. وتظهر النتائج أن الابتكارات الإدارية والتنظيمية لها تأثير ايجابي واضح في تحسين مستوى الأداء في الشركات التي تطبق ممارسات الجودة الشاملة.

8. دراسة (Ardestani, 2014) بعنوان :

The Impact Of Total Quality Management Practices On Innovation Performance And Organizational Performance

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التحقق مما إذا كانت ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي والأداء الابتكاري في الشركات العاملة في إيران . واستخدمت هذه الدراسة استبانة تم توزيعها على الإدارة العليا والمتوسطة في الشركات العاملة في طهران. وقد استخدمت الدراسة عدد 242 استمارة صالحة من خلال ادارات 100 شركة في إيران. ومن خلال تحليل هذه الاستبانات تحليلاً احصائياً استخلصت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي وأداء الابتكار.

9. دراسة (Abdi, Sheikh, 2013) بعنوان:

Innovation And Business Performance In Telecommunication Industry In Sub-Saharan African Context: Case Of Somalia

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من وجود علاقة بين الابتكار بنوعيه الابتكار الإداري والابتكار التقني وبين أداء الأعمال حيث تم دراسة قطاع الاتصالات في الصومال كدراسة حالة. وقد تم اعداد استبانة لهذا الهدف وتم توزيعها على عدد 143 من المجتمع المستهدف وهم فئة المدراء في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في الصومال. ومن خلال التحليل الاحصائي للاستبانات خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أن يوجد علاقة طردية بنسبة واضحة بين الابتكار الإداري والابتكار التقني وبين أداء الأعمال في شركات

الاتصالات في الصومال. بالإضافة الى أن الدراسة توصلت الى أن استراتيجية الابتكار المعتمدة في تلك الشركات ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التجاري لتلك الشركات.

10. دراسة (Sawaluddin, & other, 2013) بعنوان:

Quality Management Practices of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Studies at College in Southeast Sulawesi, Indonesia

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وفق معايير نموذج بالدريج وهي (القيادة - القوى العاملة - التخطيط الاستراتيجي - والتركيز على العملاء - العمليات - القياس والتحليل ونقل المعرفة) وتأثيرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في اندونيسيا. حيث تم تصميم استبانة للتحقق من هذه العلاقة وقد تم جمع البيانات بطريقة المسح الشامل حيث استهدفت الدراسة 135 مشاركاً من قادة ومدراء المؤسسات التعليمية في اندونيسيا .

وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن تطبيق ممارسات ادارة الجودة المعتمدة على معايير نموذج بالدريج يؤثر بشكل ايجابي جدا على الأداء العام للمؤسسات التعليمية في اندونيسيا وان كان التأثير متفاوتاً من حيث القوة والضعف حيث أن القيادة والتخطيط الاستراتيجي كان لهما الحظ الأوفر في التأثير على الأداء العام لتلك المؤسسات .

11. دراسة (Starr & Ah-Teck, 2013) بعنوان:

Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework.

تبحث هذه الدراسة في مدى تقبل مديري المدارس الموريتانية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM). والتي تركز على نموذج بالدريج والذي بدوره يوفر مجموعة من المعايير لتقييم وتحسين جودة الأداء التنظيمي في قطاعات مختلفة كالتعليم والرعاية الصحية.

ونظراً لضرورة العمل على تحسين جودة الأداء في المدارس الموريتانية فقد تم تصميم هذه الدراسة للتعرف على جدوى تطبيق نموذج بالدريج ومدى تقبله في المدارس الموريتانية .

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة الى أن مدراء المدارس يلعبون دوراً رئيسياً في تحسين الأداء التنظيمي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مما يعني أن معيار القيادة هو المعيار الأكثر تأثيراً من بين معايير نموذج بالدريج للتميز المؤسسي.

12. دراسة (Abusa, 2011) بعنوان:

TQM implementation and its impact on organizational performance in developing countries: a case study on Libya.

تهدف هذه الدراسة الي التحقق من وجود علاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع الصناعي في ليبيا وبين الأداء الوظيفي حيث شملت الدراسة 65 من الشركات الصناعية الليبية واستنتجت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين مستوى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وهي (التزام القيادة العليا - التركيز على العميل - ادارة الافراد - ادارة جودة الموردين - ادارة العمليات - التحسين المستمر) مجتمعة وبين مؤشرات الأداء التنظيمي وهي (رضا الزبائن - ولاء الموظف - نسبة التالف - تحسين الانتاج - نمو المبيعات - نمو الصادرات - نمو الارباح - المنافسة) .

13. دراسة (Santarisi, 2010) بعنوان:

The Effect of TQM Practices on Higher Education Performance: The Faculty of Engineering and Technology at the University of Jordan as a Case Study:

تبحث هذه الورقة في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والتي هي عبارة عن معايير بالدريج للتميز في الأداء في مجال التعليم وهي (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على الطلاب وأصحاب المصلحة والسوق - قياس وإدارة التحليل والمعرفة - أعضاء هيئة التدريس والموظفين - ادارة العمليات التعليمية) وبين نتائج الأداء.

الدراسة أجريت في كلية الهندسة والتكنولوجيا في الجامعة الأردنية وأظهرت الدراسة أيضا أن معياري القيادة - التركيز على الطلاب وأصحاب المصلحة والسوق هي الأكثر تأثيرا وبشكل ايجابي على الأداء التشغيلي فيما كان معيار التركيز على الطلاب وأصحاب المصلحة والسوق هو الأكثر تأثيراً على الأداء المالي.

14. دراسة (Badri & other 2006) بعنوان:

The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence framework: empirical test and validation.

تهدف هذه الدراسة الى بحث العلاقة السببية بين معايير نموذج بالدريج للأداء المتميز في مجال التعليم وذلك بدراسة عينة مكونة من 220 من العاملين في 15 جامعة وكلية في الإمارات العربية المتحدة.

وقد أشارت نتائج الدراسة أن معيار القيادة هو المعيار الأكثر تأثيراً على نتائج الأداء في جامعات وكليات الامارات العربية المتحدة.

3.5 التعقيب على الدراسات السابقة:

تم في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتنوعت الدراسات السابقة بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، وكان أحدث هذه الدراسات عام (2017م)، وكان أقدمها عام (2006)، وقد وجد الباحث بأن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف والقطاعات والبيئات والمتغيرات التي تناولتها والمنهجيات التي اتبعتها، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وهنا يستعرض الباحث أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

3.5.1 أوجه الاتفاق:

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لبيئة العمل مثل دراسة (Clark, 2016) ودراسة (المعمر، 2014م) ودراسة (الخوالدة والخياط، 2013)، ودراسة (Sawaluddin, & other) ودراسة (Santarisi, 2010)، ودراسة (Badri & other 2006).
2. بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كمنهج وأداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات.

3.5.2 أوجه الاختلاف:

بالنسبة لبيئة الدراسة: تنوعت بيئات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية فقد تناولت هذه الدراسات بيئة المستشفيات والرعاية الصحية مثل دراسة (عبد الله، وآخرون، 2013م) ودراسة (غالب وآخرون، 2012م) ودراسة (Omran, 2015) ودراسة (Starr & Ah-Teck, 2013)، وكذلك تناولت قطاع الخدمات مثل دراسة (Mustafa, 2015)، ودراسة (Zhang, Feng & Xiang, 2016)، ودراسة (Abdi, Sheikh Ali, 2013)، ودراسة (Ardestani, 2014) ودراسة (Raja & Wei, 2014)، ودراسة (Abusa, 2011) ودراسة (أبو زيادة، 2011م).

3.6 أوجه استفادة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- بناء أداة الدراسة.
- عرض الإطار النظري للدراسة.
- تحديد منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

3.7 ما يميز الدراسة الحالية:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول دراسة عدة متغيرات لممارسات ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم مثل (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل وادارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) وأثرها على الابتكار الاداري. كذلك ما يميز الدراسة الحالية أنها تعتبر على حد علم الباحث المحاولة الأولى التي تطبق على مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وتقيس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، ويأمل الباحث في أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي.

3.8 ملخص الفصل:

تم في هذا الفصل عرض الدراسات السابقة وتنوعت الدراسات بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في بناء الخلفية النظرية للإطار النظري، ولوحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، إلا أن ما يميز هذه الدراسة أنها تتناول أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، وتعتبر على حد علم الباحث المحاولة الأولى لذلك. وقد تم في هذا الفصل التعقيب على الدراسات السابقة، واستعرض أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة، كذلك قام الباحث بعرض أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وفي النهاية تم عرض ما يميز دراسته عن الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

اجراءات ومنهجية الدراسة

الفصل الرابع اجراءات ومنهجية الدراسة

4.1 مقدمة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتمييز المؤسسي. وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

أ. المصادر الاولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
3. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
4. شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية التالية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) والبالغ عددهم (901) موظف، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع (270) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (257) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (95.1%)، وبعد تفحص الاستبانات المستردة لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (257) استبانة، أي نسبة الاستبانات التي تم تحليلها هي نفس نسبة الاستجابة. وفيما يلي جدول (4.1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة:

جدول (4.1): يوضح مجتمع الدراسة

المسترد	العينة	المجتمع	الجامعة
113	113	377	الجامعة الإسلامية
58	71	237	جامعة الأزهر
40	40	134	جامعة فلسطين
46	46	153	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
257	270	901	المجموع

المصدر: الدليل الإحصائي لوزارة التربية والتعليم العالي، 2016

4.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجدول التالي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، المشاركة في أنشطة الجودة.

جدول (4.2): يوضح الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس		
ذكر	205	79.8
أنثى	52	20.2
العمر		
اقل من 30 سنة	42	16.3
من 30 الى اقل من 40 سنة	127	49.4
من 40 الى اقل من 50 سنة	68	26.5
50 سنة فاكثر	20	7.8
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	97	37.7
ماجستير	116	45.1
دكتوراه	44	17.1
الوظيفة		
اداري	158	61.5
اكاديمي	47	18.3
اكاديمي بمنصب اداري	52	20.2
سنوات الخدمة		
اقل من عامين	34	13.2
من عامين الى أقل من 6 أعوام	62	24.1
من 6 اعوام الى اقل من 8 اعوام	52	20.2
9 اعوام فاكثر	109	42.4
الدورات التدريبية		
1- 5 دورات	81	31.5
6- 10 دورات	77	30.0
اكثر من 10 دورات	99	38.5
المشاركة في أنشطة الجودة		
لم اشترك	122	47.5
عضو فريق للتطوير	41	16.0
عضو لجنة الجودة	47	18.3
غير ذلك	47	18.3

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.2) ما يلي:

- أن 79.8% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 20.2% من عينة الدراسة.
- أن 16.3% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بينما 49.4% تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، و 26.5% تتراوح أعمارهم بين (40 إلى أقل من 50 سنة)، في حين أن 7.8% أعمارهم من (50 سنة فأكثر).
- أن 37.7% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 45.1% ماجستير، في حين أن 17.1% مؤهلهم العلمي دكتوراه.
- أن 61.5% من أفراد عينة الدراسة إداريين، بينما 18.3% أكاديميين، في حين أن 20.2% أكاديميين بمنصب إداري.
- أن 13.2% من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم (أقل من عامين)، بينما 24.1% تتراوح سنوات خدمته بين (عامين إلى أقل من 6 أعوام)، و 20.2% تتراوح سنوات خدمتهم بين (6 إلى أقل من 8 أعوام)، في حين أن 42.4% سنوات خدمتهم (9 أعوام فأكثر).
- أن 31.5% من أفراد عينة الدراسة لديهم من (1-5) دورات تدريبية، بينما 30% لديهم من (6-10) دورات تدريبية، في حين أن 38.5% لديهم (أكثر من 10) دورات تدريبية.
- أن 47.5% من أفراد عينة الدراسة لم يشاركوا في أنشطة الجودة، بينما 16% شاركوا كعضو فريق للتطوير، و 18.3% شاركوا كعضو فريق لجنة الجودة، في حين أن 18.3% شاركوا بصفة أخرى.

4.5 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة تدور حول "أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي" حيث تتكون استبانة الدراسة من 3 أقسام وهما على النحو التالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتكون من 8 فقرات

القسم الثاني: ممارسات إدارة الجودة، ويتكون من 6 محاور، مكونة من 32 فقرة، وهي على النحو التالي:

- المحور الأول: القيادة، ويتكون من 5 فقرات.
 - المحور الثاني: الاستراتيجية، ويتكون من 6 فقرات.
 - المحور الثالث: الزبائن، ويتكون من 6 فقرات.
 - المحور الرابع: القياس والتحليل وادارة المعرفة، ويتكون من 7 فقرات.
 - المحور الخامس: القوى العاملة، ويتكون من 5 فقرات.
 - المحور السادس: العمليات، ويتكون من 6 فقرات.
- القسم الثاني: الابتكار الاداري، ويتكون من 3 محاور، مكونة من 19 فقرة، وهي على النحو التالي:
- المحور الأول: الابتكار المؤسسي الداخلي، ويتكون من 9 فقرات.
 - المحور الثاني: خلق القيمة، ويتكون من 5 فقرات.
 - المحور الثالث: ابتكار الادارة، ويتكون من 5 فقرات.
- وقد تمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس (ليكرت) السباعي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (4.9):

جدول (4.9): يوضح مقياس ليكرت السباعي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6
الدرجة					

4.6 العينة الاستطلاعية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، بهدف اختبار صدق وثبات الاستبانة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق، واستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وقام الباحث بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بالتأكد من الصدق البنائي وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتم حساب معامل الارتباط المصحح وذلك لكل محور من محاور الدراسة.

4.7 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء من الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (ملحق رقم 1)، وقد تقدم الباحث بطلب للمحكمين لإبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

(1) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القيادة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.3): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تشارك الادارة العليا جميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.	0.88	*0.000
2	تشجع الادارة العليا التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز.	0.93	*0.000
3	تعزز الادارة العليا ثقافة الابتكار والابداع.	0.88	*0.000
4	تتيح الادارة العليا للموظفين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات.	0.84	*0.000
5	تتميز المؤسسة بدرجة عالية من وحدة الهدف.	0.88	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(2) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاستراتيجية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.4): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد لدى المؤسسة رسالة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين للعمل بمقتضاها.	0.80	*0.000
2	تمتلك المؤسسة منظومة تخطيط شاملة تضع الاهداف وتراجعها من حين لآخر.	0.94	*0.000
3	تراعي المؤسسة احتياجات أصحاب المصالح بما فيهم المجتمع المحيط عند وضع خططها وأهدافها.	0.85	*0.000
4	تمتلك المؤسسة استراتيجيات مكتوبة لجميع العمليات التجارية التي يتم ابرامها من قبل الإدارة.	0.87	*0.000
5	تضع المؤسسة استراتيجيات متوافقة مع أهدافها مما يؤدي الى تحقيق الأهداف بسهولة.	0.93	*0.000
6	تمتلك المؤسسة خطط استراتيجية وتنفيذية واضحة الأهداف.	0.83	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الزبائن:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الزبائن" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.5): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الزيائن" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسعى المؤسسة بشكل دائم للحصول على تغذية راجعة من المستفيدين لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم.	0.80	*0.000
2	يتم تعميم توقعات ورغبات المستفيدين بشكل واضح ومفهوم لجميع مستويات القوى العاملة	0.88	*0.000
3	يتم اشراك المستفيدين في عمليات تصميم وتطوير الخدمة.	0.85	*0.000
4	تحافظ المؤسسة على علاقة وثيقة ودائمة مع المستفيدين من خلال قنوات تواصل سهلة وفعالة	0.85	*0.000
5	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للتعامل مع شكاوى المستفيدين وحل مشكلاتهم.	0.80	*0.000
6	يوجد لدى المؤسسة منهجية فعالة لقياس مدى رضا المستفيدين وبشكل مستمر.	0.75	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القياس والتحليل وإدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.6): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القياس والتحليل وإدارة المعرفة"

والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك المؤسسة نظام فعال لقياس الأداء مما يسهل قياس الأداء العام للمؤسسة.	0.93	*0.000
2	توفر المؤسسة البيانات والمعلومات المحدثة عن الأداء بسهولة للجهات المعنية بها.	0.93	*0.000
3	تعتمد الإدارة العليا للمؤسسة على مؤشرات الأداء العام في عملية اتخاذ القرار.	0.88	*0.000
4	تقارن المؤسسة أدائها مع المنافسين المتميزين في نفس مجال العمل.	0.91	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(5) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القوى العاملة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القوى العاملة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القوى العاملة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك المؤسسة منهجية شاملة هدفها تدريب وتطوير القدرات وتخطيط المسار الوظيفي لجميع الموظفين.	0.80	*0.000
2	تحافظ المؤسسة على عمليات التواصل في كلا الاتجاهين الصاعد والهابط.	0.92	*0.000
3	تقيس المؤسسة مدى رضا الموظفين بشكل منتظم.	0.83	*0.000
4	تدعم المؤسسة وتشجع موظفيها على تعدد مهاراتهم وتعطيهم الحرية في تنفيذ أعمالهم.	0.78	*0.000
5	تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل تحافظ على صحة وسلامة ورفاهية جميع الموظفين.	0.80	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(6) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور العمليات:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العمليات" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العمليات" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تعتمد المؤسسة مفهوم الزبون الداخلي (اعتماد العمليات الداخلية على بعضها) بشكل واضح.	0.84	*0.000
2	تصمم المؤسسة عملياتها بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل.	0.91	*0.000
3	توثق المؤسسة جميع العمليات والتعليمات بشكل كامل وواضح وسهل الفهم لجميع الموظفين.	0.89	*0.000
4	تستفيد المؤسسة من الأساليب الإحصائية في تحسين العمليات وتقليل حجم التعارضات.	0.94	*0.000
5	تسعى المؤسسة جاهدة لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين.	0.85	*0.000
6	تستخدم المؤسسة نظام تقييم للموردين في عملية اختيار الموردين المعتمدين لديها وتراقب أدائهم.	0.87	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور الابتكار الإداري:

(1) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الابتكار المؤسسي الداخلي:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الابتكار المؤسسي الداخلي" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الابتكار المؤسسي الداخلي" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتوفر في المؤسسة درجة عالية من ثقافة الابداع والتطوير	0.85	*0.000
2	يوجد في المؤسسة درجة عالية من التكامل المعرفي	0.87	*0.000
3	يتوفر في المؤسسة درجة مناسبة من الابداع لدى الموظف.	0.77	*0.000
4	يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من المرونة.	0.82	*0.000
5	يتوفر في المؤسسة نظام رقابة وتحكم في العمليات.	0.69	*0.000
6	تغير المؤسسة أنماط الخدمة فيها بناء على رغبات واحتياجات المستفيدين.	0.88	*0.000
7	تعطي المؤسسة مكافئات للموظفين أصحاب الأفكار الابداعية والاضافات النوعية.	0.91	*0.000
8	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب المهارات التي تساعد على حل المشكلات بطرق ابداعية.	0.84	*0.000
9	تشجع المؤسسة الموظفين على تنفيذ مشاريع ابداعية ومبتكرة داخل المؤسسة.	0.91	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(2) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور خلق القيمة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "خلق القيمة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "خلق القيمة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بالشكل المطلوب.	0.82	*0.000
2	تحترم المؤسسة أفكار الموظفين وقدراتهم المهنية.	0.40	*0.000
3	تعتمد المؤسسة اسلوب العمليات الحرة التي يمكن تنفيذها بحرية دون قيود من حيث الزمان والمكان.	0.50	*0.000
4	توفر المؤسسة بيئة عمل تمتاز بالمشاركة والتعاون والتكامل.	0.43	*0.000
5	يتوفر في المؤسسة نظام تعويضات مبتكر.	0.74	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور ابتكار الإدارة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ابتكار الإدارة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ابتكار الإدارة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توفر المؤسسة نظام لدعم رواد الابداع والتغيير.	0.88	*0.000
2	تضع المؤسسة سياسات ولوائح وأنظمة مبتكرة وتتسم بالتجديد الدائم.	0.92	*0.000
3	تعيد المؤسسة تعيين وترتيب المهام في الوقت المناسب.	0.88	*0.000
4	يوجد في المؤسسة وفرة في موارد العمل سواء المالية أو البشرية.	0.87	*0.000
5	تتسم ثقافة المؤسسة بالابتكار والتطور والتجديد.	0.86	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (4.12): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور
ممارسات ادارة الجودة الشاملة		
*0.000	0.84	القيادة
*0.000	0.87	الاستراتيجية
*0.000	0.85	الزبائن
*0.000	0.91	القياس والتحليل وإدارة المعرفة
*0.000	0.90	القوى العاملة
*0.000	0.86	العمليات
الابتكار الاداري		
*0.000	0.87	الابتكار المؤسسي الداخلي
*0.000	0.80	خلق القيمة
*0.000	0.85	ابتكار الادارة

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

4.8 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة من خلال الطريقة التالية:

الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

يبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.96)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (4.13): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات ادارة الجودة الشاملة	32	0.97
القيادة	5	0.92
الاستراتيجية	6	0.93
الزبائن	6	0.90
القياس والتحليل وادارة المعرفة	4	0.93
القوى العاملة	5	0.88
العمليات	6	0.94
الابتكار الاداري	19	0.84
الابتكار المؤسسي الداخلي	9	0.94
خلق القيمة	5	0.77
ابتكار الادارة	5	0.92
جميع فقرات الاستبانة	51	0.96

4.9 الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة:

للتعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشامل ومستوى الابتكار الاداري من وجهة نظر المبحوثين، اعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية من أجل تفسير النتائج:

جدول (4.14): يوضح الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	1 إلى أقل من 3
متوسط	3 إلى أقل من 5
مرتفع	5 - 7

المصدر: (أبو غالي، 2015)

4.10 الأساليب الإحصائية:

- قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة ، من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
 - معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 - معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 - اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
 - اختبار (Independent - Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
 - اختبار (تحليل التباين الأحادي - one- Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
 - اختبار (LSD) للتعرف على طبيعة الفروق.
 - اختبار تحليل الانحدار باستخدام طريقة (Stepwise).

4.11 ملخص الفصل:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وكذلك للتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قام الباحث في هذا الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها، وتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم تناول الباحث الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية، ثم تطرق الباحث لأداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات وخطوات بناءها، وبعد ذلك تناول خطوات تطبيق العينة الاستطلاعية واختبارها، ثم تناول الباحث طرق اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وفي النهاية استعرض الباحث المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

5.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفرغها وتحليلها احصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدم الباحث برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

5.2 اختبار التوزيع الطبيعي:

فيما يلي اختبار كولمغروف سمرنوف لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، ويوضح جدول (5.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المحور
0.27	0.99	ممارسات ادارة الجودة الشاملة
0.53	80.0	القيادة
0.30	0.97	الاستراتيجية
0.79	0.64	الزبائن
0.42	0.87	القياس والتحليل وادارة المعرفة
0.42	0.69	القوى العاملة
0.25	1.01	العمليات
0.43	0.36	الابتكار الاداري
0.95	0.52	الابتكار المؤسسي الداخلي
0.20	1.07	خلق القيمة
0.47	0.84	ابتكار الادارة
0.25	1.01	جميع فقرات الاستبانة

5.3 الاجابة على تساؤلات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على: ما مستوى تصورات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة؟ للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاو ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والدرجة الكلية، ثم قام الباحث بتحليل بيانات كل محور من محاور ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

جدول (5.2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور ممارسات إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية

م	محاور ممارسات إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	القيادة	4.50	1.28	64.3	6	متوسط
2	الاستراتيجية	4.85	1.24	69.3	1	متوسط
3	الزبائن	4.56	1.13	65.2	4	متوسط
4	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	4.62	1.13	66.0	2	متوسط
5	القوى العاملة	4.55	1.15	65.0	5	متوسط
6	العمليات	4.61	1.11	65.9	3	متوسط
	الدرجة الكلية	4.62	1.05	66.0		

يتبين من جدول (5.2) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات ممارسات إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً وبلغ (66%)، حيث احتل محور الاستراتيجية المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.3%)، يليه محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (66%)، ثم محور العمليات في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (65.9%)، يليه محور الزبائن في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (65.2%)، ثم محور القوى العاملة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (65%)، في حين جاء محور القيادة في المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي (64.3%).

وتوضح الجداول التالية (5.3) (5.4) (5.5) (5.6) (5.7) (5.8) الاحصاءات الوصفية لفقرات محاور ممارسات ادارة الجودة الشاملة:

المحور الأول: القيادة:

جدول (5.3): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور القيادة والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تشارك الادارة العليا جميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.	4.19	1.45	59.8	5	متوسط
2	تشجع الادارة العليا التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز .	4.61	1.43	65.9	3	متوسط
3	تعزز الادارة العليا ثقافة الابتكار والابداع.	4.64	1.45	66.3	1	متوسط
4	تتيح الادارة العليا للموظفين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات.	4.44	1.36	63.5	4	متوسط
5	تتميز المؤسسة بدرجة عالية من وحدة الهدف.	4.62	1.41	66.0	2	متوسط
	الدرجة الكلية	4.50	1.28	64.3		متوسط

يتضح من خلال جدول (5.3) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "القيادة" بلغ (4.50 من 7)، وبانحراف معياري (1.28)، وبوزن نسبي (64.3%)، مما يدل على أن محور "القيادة" يحظى بدرجة متوسطة من الموافقة.
 - الفقرة التي تنص على "تعزز الادارة العليا ثقافة الابتكار والابداع" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.64 من 7)، وبانحراف معياري (1.43)، وبوزن نسبي (66.3%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
 - الفقرة التي تنص على "تشارك الادارة العليا جميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية" جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.19 من 7)، وبانحراف معياري (1.45)، وبوزن نسبي (59.8%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تعزيز الادارة العليا لثقافة الابتكار والابداع هي أساس التغيير من وجهة نظر العاملين وهو ما يجب على القيادة التي تريد تطبيق ممارسات الجودة الشاملة الإهتمام به أكثر من غيره ، في حين أننا نرى من خلال النتائج أن القيادة لا تشارك العاملين معها توجهاتها وتطلعاتها بدرجة كافية مما يوحي بوجود نسبة من المركزية في اتخاذ القرارات والخطط المستقبلية مما لا يتناسب مع بيئة التغيير والتحسين الدائم التي تهدف من خلالها تلك المؤسسات لتحقيق التميز، واثاحة فرصة المشاركة للموظفين في تنفيذ التغييرات بدرجة متوسطة.

المحور الثاني: الاستراتيجية:

جدول (5.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يوجد لدى المؤسسة رسالة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين للعمل بمقتضاها.	5.04	1.52	71.9	1	مرتفع
2	تمتلك المؤسسة منظومة تخطيط شاملة تضع الاهداف وتراجعا من حين لآخر.	4.95	1.44	70.7	2	متوسط
3	تراعي المؤسسة احتياجات أصحاب المصالح بما فيهم المجتمع المحيط عند وضع خططها وأهدافها.	4.85	1.36	69.3	3	متوسط
4	تمتلك المؤسسة استراتيجيات مكتوبة لجميع العمليات التجارية التي يتم ابرامها من قبل الإدارة.	4.75	1.32	67.9	5	متوسط
5	تضع المؤسسة استراتيجيات متوافقة مع أهدافها مما يؤدي الى تحقيق الأهداف بسهولة.	4.75	1.37	67.8	6	متوسط
6	تمتلك المؤسسة خطط استراتيجية وتنفيذية واضحة الأهداف.	4.77	1.39	68.1	4	متوسط
	الدرجة الكلية	4.85	1.24	69.3		متوسط

يتضح من خلال جدول (5.4) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الاستراتيجية" بلغ (4.85 من 7)، وبانحراف معياري (1.24)، وبوزن نسبي (69.3%)، مما يدل على أن محور "الاستراتيجية" يحظى بدرجة متوسطة من الموافقة.
 - الفقرة التي تنص على "يوجد لدى المؤسسة رسالة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين للعمل بمقتضاها" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (5.04 من 7)، وبانحراف معياري (1.52)، وبوزن نسبي (71.9%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
 - الفقرة التي تنص على "تضع المؤسسة استراتيجيات متوافقة مع أهدافها مما يؤدي الى تحقيق الأهداف بسهولة" جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.75 من 7)، وبانحراف معياري (1.37)، وبوزن نسبي (67.8%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع المؤسسات التعليمية موضع الدراسة لديها خطط استراتيجية ولديها رسالة ولديها رؤية ولديها منظومة تخطيط واعية ولجان قادرة على تحديد الأهداف المستقبلية بدقة وإن كان ذلك بدرجة متوسطة وهو ما يتفق مع دراسة (المعمر، 2014م) ولكنها وللأسف لا

تستطيع ربط هذه الأهداف باستراتيجيات العمل بالدرجة مما يصعب عليها عملية تحقيق هذه الأهداف، كما أن مؤسسات التعليم العالي لا تمتلك استراتيجيات مكتوبة لجميع العمليات التي يتم ابرامها من قبل الإدارة.
المحور الثالث: الزبائن:

جدول (5.5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور الزبائن والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تسعى المؤسسة بشكل دائم للحصول على تغذية راجعة من المستفيدين لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم.	4.63	1.33	66.2	2	متوسط
2	يتم تعميم توقعات ورغبات المستفيدين بشكل واضح ومفهوم لجميع مستويات القوى العاملة	4.54	1.34	64.8	4	متوسط
3	يتم اشراك المستفيدين في عمليات تصميم وتطوير الخدمة.	4.45	1.30	63.6	6	متوسط
4	تحافظ المؤسسة على علاقة وثيقة ودائمة مع المستفيدين من خلال قنوات تواصل سهلة وفعالة	4.71	1.27	67.3	1	متوسط
5	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للتعامل مع شكاوى المستفيدين وحل مشكلاتهم.	4.52	1.28	64.5	5	متوسط
6	يوجد لدى المؤسسة منهجية فعالة لقياس مدى رضا المستفيدين وبشكل مستمر.	4.54	1.29	64.9	3	متوسط
	الدرجة الكلية	4.56	1.13	65.2		متوسط

يتضح من خلال جدول (5.5) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الزبائن" بلغ (4.56 من 7)، وبانحراف معياري (1.13)، وبوزن نسبي (65.2%)، مما يدل على أن محور "الزبائن" يحظى بدرجة متوسطة من الموافقة.
- الفقرة التي تنص على "تحافظ المؤسسة على علاقة وثيقة ودائمة مع المستفيدين من خلال قنوات تواصل سهلة وفعالة" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.71 من 7)، وبانحراف معياري (1.27)، وبوزن نسبي (67.3%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يتم اشراك المستفيدين في عمليات تصميم وتطوير الخدمة" جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.45 من 7)، وبانحراف معياري (1.30)، وبوزن نسبي (63.6%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جميع المؤسسات موضع الدراسة تسعى إلى تمتين العلاقة مع المستفيدين والمحافظة عليهم بدرجة متوسطة وتسعى كذلك للاستفادة من التغذية الراجعة من الزبائن ولكنها تعاني من وجود نقص في نظام التعامل مع شكاوى المستفيدين وحل مشكلاتهم، ولا تقوم بإشراك المستفيدين في عملية تصميم البرامج التعليمية الجديدة باعتبارها إحدى منتجات هذه المؤسسات التعليمية.

المحور الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

جدول (5.6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تمتلك المؤسسة نظام فعال لقياس الأداء مما يسهل قياس الأداء العام للمؤسسة.	4.49	1.43	64.1	4	متوسط
2	توفر المؤسسة البيانات والمعلومات المحدثة عن الأداء بسهولة للجهات المعنية بها.	4.72	1.22	67.4	1	متوسط
3	تعتمد الإدارة العليا للمؤسسة على مؤشرات الأداء العام في عملية اتخاذ القرار.	4.63	1.25	66.1	3	متوسط
4	تقارن المؤسسة آدائها مع المنافسين المتميزين في نفس مجال العمل.	4.65	1.28	66.5	2	متوسط
	الدرجة الكلية	4.62	1.13	66.0		متوسط

يتضح من خلال جدول (5.6) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "القياس والتحليل وإدارة المعرفة" بلغ (4.62 من 7)، وبانحراف معياري (1.13)، وبوزن نسبي (66%)، مما يدل على أن محور "القياس والتحليل وإدارة المعرفة" يحظى بدرجة متوسطة من الموافقة.
- الفقرة التي تنص على "توفر المؤسسة البيانات والمعلومات المحدثة عن الأداء بسهولة للجهات المعنية بها" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.72 من 7)، وبانحراف معياري (1.22)، وبوزن نسبي (67.4%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "تمتلك المؤسسة نظام فعال لقياس الأداء مما يسهل قياس الأداء العام للمؤسسة" جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.49

من 7)، وبانحراف معياري (1.43)، وبوزن نسبي (64.1%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التعليمية موضع الدراسة تعاني من عدم وجود نظام فعال لقياس الأداء ليست بالشكل المطلوب وأن جميع الجهود التي تبذل في تلك المؤسسات للوصول إلى نظام قياس للأداء يعطي نتائج حقيقية للأسف لم تؤتي ثمارها بعد وهذه المشكلة عامة في معظم المؤسسات التعليمية في معظم البلدان كما أشارت دراسات سابقة في هذا المجال، وهذا بدوره يؤثر سلباً في عملية اتخاذ القرار.

المحور الخامس: القوى العاملة:

جدول (5.7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب

لكل فقرة من فقرات محور القوى العاملة والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تمتلك المؤسسة منهجية شاملة هدفها تدريب وتطوير القدرات وتخطيط المسار الوظيفي لجميع الموظفين.	4.63	1.34	66.1	2	متوسط
2	تحافظ المؤسسة على عمليات التواصل في كلا الاتجاهين الصاعد والهابط.	4.65	1.24	66.4	1	متوسط
3	تقيس المؤسسة مدى رضا الموظفين بشكل منتظم.	4.35	1.33	62.2	5	متوسط
4	تدعم المؤسسة وتشجع موظفيها على تعدد مهاراتهم وتعطيهم الحرية في تنفيذ أعمالهم.	4.49	1.31	64.1	4	متوسط
5	تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل تحافظ على صحة وسلامة ورفاهية جميع الموظفين.	4.62	1.32	66.0	3	متوسط
	الدرجة الكلية	4.55	1.15	65.0		متوسط

يتضح من خلال جدول (5.7) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "القوى العاملة" بلغ (4.55 من 7)، وبانحراف معياري (1.15)، وبوزن نسبي (65%)، مما يدل على أن محور "القوى العاملة" يحظى بدرجة متوسطة من الموافقة.
- الفقرة التي تنص على "تحافظ المؤسسة على عمليات التواصل في كلا الاتجاهين الصاعد والهابط" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.65 من 7)، وبانحراف معياري (1.24)، وبوزن نسبي (66.4%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

- الفقرة التي تنص على "تقيس المؤسسة مدى رضا الموظفين بشكل منتظم" جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.35 من 7)، وبانحراف معياري (1.33)، وبوزن نسبي (62.6%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هذه المؤسسات تعمل بشكل دائم على وجود قنوات تواصل دائمة مع العاملين فيها وفي الاتجاهين الصاعد والهابط، ولديها منهجية شاملة للتدريب والتطوير ولكنها تهمل الاستعادة من مقاييس الرضى الوظيفي ولا تستفيد منها وهو ما يعتبر سمة عامة في المؤسسات العاملة في البيئة العربية تحديداً وهو ما يتفق مع دراسة (أبو زيادة، 2011م).

المحور السادس: العمليات:

جدول (5.8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور العمليات والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تعتمد المؤسسة مفهوم الزبون الداخلي (اعتماد العمليات الداخلية على بعضها) بشكل واضح.	4.46	1.25	63.8	6	متوسط
2	تصمم المؤسسة عملياتها بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل.	4.49	1.36	64.1	5	متوسط
3	توثق المؤسسة جميع العمليات والتعليمات بشكل كامل وواضح وسهل الفهم لجميع الموظفين.	4.69	1.24	67.0	3	متوسط
4	تستفيد المؤسسة من الأساليب الاحصائية في تحسين العمليات وتقليل حجم التعارضات	4.59	1.31	65.6	4	متوسط
5	تسعى المؤسسة جاهدة لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين.	4.71	1.26	67.3	2	متوسط
6	تستخدم المؤسسة نظام تقييم للموردين في عملية اختيار الموردين المعتمدين لديها وتراقب أدائهم.	4.72	1.28	67.4	1	متوسط
	الدرجة الكلية	4.61	1.11	65.9		متوسط

يتضح من خلال جدول (5.8) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "العمليات" بلغ (4.61 من 7)، وبانحراف معياري (1.11)، وبوزن نسبي (65.9%)، مما يدل على أن محور "العمليات" يحظى بدرجة متوسطة من الموافقة.

- الفقرة التي تنص على "تستخدم المؤسسة نظام تقييم للموردين في عملية اختيار الموردين المعتمدين لديها وتراقب أدائهم" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي

قدره (4.72 من 7)، وبانحراف معياري (1.28)، وبوزن نسبي (67.4%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

- الفقرة التي تنص على "تعتمد المؤسسة مفهوم الزبون الداخلي (اعتماد العمليات الداخلية على بعضها) بشكل واضح" جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.46 من 7)، وبانحراف معياري (1.25)، وبوزن نسبي (63.8%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة لديها نظام جيد نوعاً ما لتقييم الموردين المعتمدين لديها وتحافظ على علاقات متينة مع الموردين الجيدين وتستبعد من لا يلتزم بالمعايير والمواصفات المعتمدة لدى هذه المؤسسات ولعل السبب الرئيس في هذا الأمر هو خفض التكاليف الذي تسعى له كافة المؤسسات في ظل الأزمات المالية المتعاقبة عليها في هذه الفترة، ولكننا نلاحظ أن هناك ضعفاً في وضوح مفهوم الزبون الداخلي في تلك المؤسسات مما يشير إلى ضعف الانسيابية في سير العمليات الداخلية وتعاقبها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى تصورات عينة الدراسة حول الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة؟
للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاور الابتكار الإداري، والدرجة الكلية، ثم قام الباحث بتحليل بيانات كل محور من محاور الابتكار الإداري:

جدول (5.9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب

لكل محور من محاور الابتكار الإداري والدرجة الكلية

م	محاور الابتكار الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	الابتكار المؤسسي الداخلي	4.48	1.17	64.0	2	متوسط
2	خلق القيمة	4.46	1.17	63.7	3	متوسط
3	ابتكار الإدارة	4.52	1.22	64.6	1	متوسط
	الدرجة الكلية	4.49	1.11	64.1		

يتبين من جدول (5.9) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات الابتكار الإداري كان متوسطاً وبلغ (64.1%)، حيث احتل محور ابتكار الإدارة المرتبة الأولى بوزن نسبي (64.6%)، يليه محور الابتكار المؤسسي الداخلي في المرتبة الثانية بوزن نسبي (64%)، في حين جاء محور خلق القيمة في المرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي (63.7%).

وتوضح الجداول التالية (5.10) (5.11) (5.12) الاحصاءات الوصفية لفقرات محاور الابتكار الاداري:

المحور الأول: الابتكار المؤسسي الداخلي:

جدول (5.10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور الابتكار المؤسسي الداخلي والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يتوفر في المؤسسة درجة عالية من ثقافة الابداع والتطوير	4.78	1.33	68.3	2	متوسط
2	يوجد في المؤسسة درجة عالية من التكامل المعرفي	4.80	1.21	68.5	1	متوسط
3	يتوفر في المؤسسة درجة مناسبة من الابداع لدى الموظف.	4.67	1.20	66.8	3	متوسط
4	يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من المرونة.	4.24	1.41	60.5	9	متوسط
5	يتوفر في المؤسسة نظام رقابة وتحكم في العمليات.	4.45	1.32	63.5	4	متوسط
6	تغير المؤسسة أنماط الخدمة فيها بناء على رغبات واحتياجات المستفيدين.	4.44	1.34	63.4	5	متوسط
7	تعطي المؤسسة مكافئات للموظفين أصحاب الأفكار الابداعية والاضافات النوعية.	4.31	1.46	61.5	6	متوسط
8	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب المهارات التي تساعد على حل المشكلات بطرق ابداعية.	4.30	1.47	61.5	7	متوسط
9	تشجع المؤسسة الموظفين على تنفيذ مشاريع ابداعية ومبتكرة داخل المؤسسة.	4.35	1.41	62.1	8	متوسط
	الدرجة الكلية	4.48	1.17	64.0		متوسط

يتضح من خلال جدول (5.10) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الابتكار المؤسسي الداخلي" بلغ (4.48 من 7)، وبانحراف معياري (1.17)، وبوزن نسبي (64%)، مما يدل على أن محور "الابتكار المؤسسي الداخلي" يحظى بدرجة متوسطة من الموافقة.
- الفقرة التي تنص على "يوجد في المؤسسة درجة عالية من التكامل المعرفي" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.80 من 7)، وبانحراف معياري (1.21)، وبوزن نسبي (68.5%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من المرونة" جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.24 من 7)، وبانحراف معياري (1.41)، وبوزن نسبي (60.5%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مؤسسات التعليم العالي لديها درجة جيدة نوعاً ما من التكامل المعرفي الذي يساعد على تبادل الخبرات ولديها أيضاً درجة جيدة من الثقافة التي تشجع الموظف على الابتكار والتطوير ولكن المشكلة تكمن في تنفيذ هذه الأفكار والمقترحات التطويرية والابتكارية، ولعلنا نلاحظ أن الكثير من المقترحات الإبتكارية تبقى حبيسة في أدراج مكاتب الإدارة العليا في تلك المؤسسات.

المحور الثاني: خلق القيمة:

جدول (5.11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور خلق القيمة والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بالشكل المطلوب.	4.42	1.38	63.1	4	متوسط
2	تحترم المؤسسة أفكار الموظفين وقدراتهم المهنية.	4.65	1.33	66.5	1	متوسط
3	تعتمد المؤسسة اسلوب العمليات الحرة التي يمكن تنفيذها بحرية دون قيود من حيث الزمان والمكان.	4.42	1.29	63.1	3	متوسط
4	توفر المؤسسة بيئة عمل تمتاز بالمشاركة والتعاون والتكامل.	4.59	1.27	65.5	2	متوسط
5	يتوفر في المؤسسة نظام تعويضات مبتكر.	4.23	1.41	60.4	5	متوسط
	الدرجة الكلية	4.46	1.17	63.7		متوسط

يتضح من خلال جدول (5.11) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "خلق القيمة" بلغ (4.46 من 7)، وبانحراف معياري (1.17)، وبوزن نسبي (63.7%)، مما يدل على أن محور "خلق القيمة" يحظى بدرجة متوسطة من الموافقة.
- الفقرة التي تنص على "تحترم المؤسسة أفكار الموظفين وقدراتهم المهنية" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.65 من 7)، وبانحراف معياري (1.33)، وبوزن نسبي (66.5%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يتوفر في المؤسسة نظام تعويضات مبتكر" جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.23 من 7)، وبانحراف معياري (1.41)، وبوزن نسبي (60.4%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أنظمة التعويضات المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي غير مجدية مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي ويضعف الولاء والانتماء عند العاملين في تلك المؤسسات، كما أن اتاحه هذه المؤسسات للفرصة لدى الموظفين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها ليست بالشكل المطلوب، وأن البيئة التي توفرها هذه المؤسسات جيدة للمشاركة والتعاون والتكامل ولكنها ليست ممتازة.

المحور الثالث: ابتكار الإدارة:

جدول (5.12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات محور ابتكار الإدارة والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	توفر المؤسسة نظام لدعم رواد الابداع والتغيير .	4.44	1.40	63.4	4	متوسط
2	تضع المؤسسة سياسات ولوائح وأنظمة مبتكرة وتتسم بالتجديد الدائم.	4.56	1.42	65.1	3	متوسط
3	تعيد المؤسسة تعيين وترتيب المهام في الوقت المناسب.	4.60	1.42	65.6	2	متوسط
4	يوجد في المؤسسة وفرة في موارد العمل سواء المالية أو البشرية.	4.28	1.37	61.1	5	متوسط
5	تتسم ثقافة المؤسسة بالابتكار والتطور والتجديد.	4.75	1.40	67.8	1	متوسط
	الدرجة الكلية	4.52	1.22	64.6		متوسط

يتضح من خلال جدول (5.12) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات الباحثين على محور "ابتكار الإدارة" بلغ (4.52 من 7)، وبانحراف معياري (1.22)، وبوزن نسبي (64.6%)، مما يدل على أن محور "ابتكار الإدارة" يحظى بدرجة متوسطة من الموافقة.
- الفقرة التي تنص على "تتسم ثقافة المؤسسة بالابتكار والتطور والتجديد" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.75 من 7)، وبانحراف معياري (1.40)، وبوزن نسبي (67.8%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يوجد في المؤسسة وفرة في موارد العمل سواء المالية أو البشرية" جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.28 من 7)، وبانحراف معياري (1.37)، وبوزن نسبي (61.1%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن موارد العمل سواء المالية أو البشرية غير متوفرة بالشكل المطلوب وهذا واضح جداً في ظل الأزمات المالية المتلاحقة التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة في ظل أجواء الحصار والانقسام السياسي، كما أن نظام رواد الابداع والتغيير غير متوفر بالشكل الأمثل بالرغم من وجود بعض البرامج التي ترعى الابداع والتطوير وزيادة الأعمال مثل حاضنة الأعمال في الجامعة الاسلامية مثلاً ، بالإضافة إلى النقص في تعيين وترتيب المهام في الوقت المناسب.

5.4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسات ادارة الجودة الشاملة ومحاورها وتعزيز الابتكار الاداري ومحاوره، وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول (5.13): يوضح مصفوفة الارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الابتكار الاداري

المتغير	البيان	الابتكار المؤسسي الداخلي	خلق القيمة	ابتكار الادارة	الابتكار الاداري
ممارسات ادارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	*0.86	*0.75	*0.78	*0.86
القيادة	معامل الارتباط	*0.74	*0.66	*0.69	*0.75
الاستراتيجية	معامل الارتباط	*0.70	*0.54	*0.58	*0.67
الزبائن	معامل الارتباط	*0.76	*0.71	*0.72	*0.78
القياس والتحليل وادارة المعرفة	معامل الارتباط	*0.78	*0.64	*0.68	*0.76
القوى العاملة	معامل الارتباط	*0.81	*0.76	*0.78	*0.84
العمليات	معامل الارتباط	*0.81	*0.71	*0.73	*0.81

* الارتباط دال احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.13) أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معاملات الارتباط دالة احصائياً، أي أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومحاورها وتعزيز الابتكار الاداري ومحاوره في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وهي علاقة طردية قوية حيث بلغ معامل الارتباط نسبة 0.86 ، وبذلك يمكن قبول الفرضية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mustafa, 2015) ودراسة

(Raja & Wei, 2014)، ودراسة (Zhang, Feng & Xiang, 2016) في وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الجودة والابتكار الاداري مع الأخذ بعين الإعتبار اختلاف البيئة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

لقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل وادارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) على المتغير التابع (الابتكار الاداري)، ويجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (5.14): يوضح أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابتكار الاداري

في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة

المحور	قيمة المعامل	قيمة T	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.173	*1.188	*239.182	0.79
القوى العاملة	0.338	*5.848		
الزبائن	0.220	*4.248		
العمليات	0.283	*5.274		
القيادة	0.104	*2.400		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (5.14) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القيادة) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على الابتكار الاداري حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويوضح الجدول قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي 0.79، وهذا يعني أن المحاور التالية: (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القيادة) فسرت 79% من التباين الكلي في الابتكار الاداري والباقي يرجع لعوامل أخرى.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{الابتكار الاداري} = 0.173 + (0.338 \times \text{القوى العاملة}) + (0.220 \times \text{الزبائن}) + (0.283 \times \text{العمليات}) + (0.104 \times \text{القيادة})$$

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابتكار المؤسسي الداخلي في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

لقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل وادارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) على المتغير التابع (الابتكار المؤسسي الداخلي)، وايجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (5.15): يوضح أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابتكار المؤسسي الداخلي في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة

المحور	قيمة المعامل	قيمة T	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.059	0.357	*199.442	0.76
القوى العاملة	0.304	*4.718		
العمليات	0.363	*5.884		
الزبائن	0.187	*3.067		
الاستراتيجية	0.130	*2.728		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (5.15) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (القوى العاملة، العمليات، الزبائن، الاستراتيجية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على الابتكار المؤسسي الداخلي حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويوضح الجدول قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي 0.76، وهذا يعني أن المحاور التالية: (القوى العاملة، العمليات، الزبائن، الاستراتيجية) فسرت 76% من التباين الكلي في الابتكار المؤسسي الداخلي والباقي يرجع لعوامل أخرى.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{الابتكار المؤسسي الداخلي} = 0.059 + (0.304 \times \text{القوى العاملة}) + (0.363 \times \text{العمليات}) + (0.187 \times \text{الزبائن}) + (0.130 \times \text{الاستراتيجية})$$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات ادارة الجودة الشاملة على خلق القيمة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة. لقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل وادارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) على المتغير التابع (خلق القيمة)، ويجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (5.16): يوضح أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على خلق القيمة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة

المحور	قيمة المعامل	قيمة T	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.465	*2.310	*114.911	0.64
القوى العاملة	0.501	*6.069		
الزبائن	0.317	*4.873		
العمليات	0.298	*3.657		
القياس والتحليل وادارة المعرفة	-0.239	*-2.891		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (5.16) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القياس والتحليل وادارة المعرفة) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على خلق القيمة حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05. ويوضح الجدول قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي 0.64، وهذا يعني أن المحاور التالية: (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القياس والتحليل وادارة المعرفة) فسرت 64% من التباين الكلي في خلق القيمة والباقي يرجع لعوامل أخرى. ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{خلق القيمة} = 0.465 + (0.501 \times \text{القوى العاملة}) + (0.317 \times \text{الزبائن}) + (0.298 \times \text{العمليات}) - (0.239 \times \text{القياس والتحليل وادارة المعرفة})$$

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة على ابتكار الإدارة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة. لقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) على المتغير التابع (ابتكار الإدارة)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (5.17): يوضح أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على ابتكار الإدارة

في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة

المحور	قيمة المعامل	قيمة T	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.273	*1.329	*102.404	0.67
القوى العاملة	0.367	*4.537		
الزبائن	0.276	*3.561		
العمليات	0.247	*3.239		
القيادة	0.177	*2.685		
الاستراتيجية	-0.126	*-1.971		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (5.17) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القيادة، الاستراتيجية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على ابتكار الإدارة حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويوضح الجدول قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائية مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي 0.67، وهذا يعني أن المحاور التالية: (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القيادة، الاستراتيجية) فسرت 67% من التباين الكلي في ابتكار الإدارة والباقي يرجع لعوامل أخرى.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{ابتكار الإدارة} = 0.237 + (0.367 \times \text{القوى العاملة}) + (0.276 \times \text{الزبائن}) + (0.247 \times \text{العمليات}) + (0.177 \times \text{القيادة}) + (-0.126 \times \text{الاستراتيجية})$$

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتمييز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).
للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، (One Way Anova).

أولاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير الجنس:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T) لكل لممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري.

جدول (5.18): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحور
//0.428	0.794	1.05	4.60	نكر	ممارسات ادارة الجودة الشاملة
		1.02	4.72	أنثى	
//0.168	1.383	1.12	4.44	نكر	الابتكار الاداري
		1.09	4.68	أنثى	

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.18) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.
- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للابتكار الاداري، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الابتكار الاداري تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري وهذا الأمر منطقي الى حد كبير حيث أن القرارات الادارية المتعلقة بالجودة والتطوير والابتكار لا تفرق بين العاملين على أساس النوع الاجتماعي وهذا يتفق مع الدراسات السابقة في هذا المجال.

ثانياً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري وفقاً لمتغير العمر.

جدول (5.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
*0.002	4.943	5.173	3	15.518	بين المجموعات	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
		1.046	253	264.740	داخل المجموعات	
			256	280.257	المجموع	
*0.047	2.683	3.252	3	9.757	بين المجموعات	الابتكار الاداري
		1.212	253	306.727	داخل المجموعات	
			256	316.484	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبيين من النتائج الموضحة في جدول (5.19) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.20)، فقد تبين وجود فروق بين عينة الدراسة الذين أعمارهم (أكبر من 30 سنة) والذين أعمارهم (أقل من 30 سنة)، والفروق كانت لصالح عينة الدراسة الذين أعمارهم (أكبر من 30 سنة)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.
- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للابتكار الاداري، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الابتكار الاداري تعزى لمتغير العمر. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.20)، فقد تبين وجود فروق بين عينة الدراسة الذين أعمارهم (أكبر من 30 سنة) والذين أعمارهم (أقل من 30 سنة)، والفروق كانت لصالح عينة الدراسة الذين أعمارهم (أكبر من 30 سنة)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم كبيرة يمتلكون المزيد من الخبرة والمعرفة حول الجودة الشاملة والابتكار الإداري أكثر من الذين أعمارهم قليلة وهذا يعود للخبرة والاطلاع وكذلك للفهم العميق لسياسات المؤسسة وأنظمتها ولوائحها الداخلية التي يتمتع بها العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 30 عام.

جدول (5.20) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	اقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	من 40 الى 50 سنة	50 سنة فاكثر
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	اقل من 30 سنة	4.08	1	*	*	*
	من 30 الى اقل من 40 سنة	4.68		1	//	//
	من 40 الى اقل من 50 سنة	4.77			1	//
	50 سنة فاكثر	4.89				1
الابتكار الإداري	اقل من 30 سنة	4.11	1	*	*	*
	من 30 الى اقل من 40 سنة	4.47		1	//	//
	من 40 الى اقل من 50 سنة	4.65			1	//
	50 سنة فاكثر	4.81				1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ثالثاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.509	2	0.255	0.231	//0.794
	داخل المجموعات	279.748	254	1.101		
	المجموع	280.257	256			
الابتكار الإداري	بين المجموعات	0.032	2	0.016	0.013	//0.987
	داخل المجموعات	316.452	254	1.246		
	المجموع	316.484	256			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.21) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للابتكار الاداري، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الابتكار الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة وبغض النظر عن مستواهم التعليمي لديهم نفس الخبرات والتصورات حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري وهذا يختلف مع معظم الدراسات السابقة حيث أن المستوى التعليمي يؤثر على آراء أفراد العينة فمثلاً (Moran, 2015) يؤكد وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف بيئة الدراسة.

رابعاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير الوظيفة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري وفقاً لمتغير الوظيفة.

جدول (5.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الوظيفة

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
*0.005	5.389	5.704	2	11.409	بين المجموعات	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
		1.058	254	268.849	داخل المجموعات	
			256	280.257	المجموع	
*0.037	3.331	4.045	2	8.090	بين المجموعات	الابتكار الاداري
		1.214	254	308.394	داخل المجموعات	
			256	316.484	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.22) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الوظيفة. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.23)، فقد تبين وجود فروق بين عينة الدراسة الذين وظيفتهم اداري والذين وظيفتهم أكاديمي لصالح الذين وظيفتهم اداري، وتبين وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين وظيفتهم أكاديمي والذين وظيفتهم أكاديمي بمنصب اداري لصالح الذين وظيفتهم أكاديمي بمنصب اداري، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للابتكار الاداري، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الابتكار الاداري تعزى لمتغير الوظيفة. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.23)، فقد تبين وجود فروق بين عينة الدراسة الذين وظيفتهم أكاديمي والذين وظيفتهم أكاديمي بمنصب اداري لصالح الذين وظيفتهم أكاديمي بمنصب اداري، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة أصحاب الوظائف الادارية يمتلكون الخبرة والمعرفة والمهارات بشكل أكبر حول ممارسات الجودة الشاملة والابتكار الاداري من أصحاب الوظائف الأكاديمية حيث أن تعامل الاداريين مع خطط وبرامج الجودة وتشجيع الابتكار تكون أكبر من الاكاديميين وهذا يعود لطبيعة عملهم.

جدول (5.23) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين تعزى لمتغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	المتوسط الحسابي	اداري	اكاديمي	اكاديمي بمنصب اداري
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	اداري	4.68	1	*	//
	اكاديمي	4.19		1	*
	اكاديمي بمنصب اداري	4.83			1
الابتكار الاداري	اداري	4.51	1	//	//
	اكاديمي	4.16		1	*
	اكاديمي بمنصب اداري	4.72			1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

خامساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير سنوات الخدمة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (5.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
*0.001	5.515	5.734	3	17.202	بين المجموعات	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
		1.040	253	263.055	داخل المجموعات	
			256	280.257	المجموع	
*0.003	4.878	5.768	3	17.304	بين المجموعات	الابتكار الاداري
		1.183	253	299.179	داخل المجموعات	
			256	316.484	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.24) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.25)، فقد تبين وجود فروق بين عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم (أقل من عامين) والذين سنوات خدمتهم (من 6 اعوام الى اقل من 8 اعوام) و (9 اعوام فاكثر) لصالح الذين سنوات خدمتهم (من 6 اعوام الى اقل من 8 اعوام) و (9 اعوام فاكثر)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للابتكار الاداري، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الابتكار الاداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.25)، فقد تبين وجود فروق بين عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم (أقل من عامين) والذين سنوات خدمتهم (من 6 اعوام الى اقل من 8 اعوام) و (9 اعوام فاكثر) لصالح الذين سنوات خدمتهم (من 6 اعوام الى اقل

من 8 اعوام) و (9 اعوام فاكثر)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة أصحاب الخبرات الكبيرة يمتلكون المعرفة والدراية ومهارات الجودة الشاملة والابتكار الإداري بشكل أكبر من أصحاب الخبرات القليلة، وذلك بحكم الأقدمية وممارسة العمل وهذا يتفق مع دراسة (المعمر، 2015م).

جدول (5.25) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	اقل من عامين	من عامين الى أقل من 6 أعوام	من 6 اعوام الى اقل من 8 اعوام	9 اعوام فاكثر
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	اقل من عامين	4.08	1	//	*	*
	من عامين الى أقل من 6 أعوام	4.44		1	//	//
	من 6 اعوام الى اقل من 8 اعوام	4.77			1	//
	9 اعوام فاكثر	4.82				1
الابتكار الإداري	اقل من عامين	3.85	1	//	*	*
	من عامين الى أقل من 6 أعوام	4.47		1	//	//
	من 6 اعوام الى اقل من 8 اعوام	4.69			1	//
	9 اعوام فاكثر	4.60				1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

سادساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير الدورات التدريبية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

جدول (5.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الدورات التدريبية

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
*0.000	8.775	9.057	2	18.113	بين المجموعات	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
		1.032	254	262.144	داخل المجموعات	
			256	280.257	المجموع	
//0.081	2.537	3.099	2	6.198	بين المجموعات	الابتكار الإداري
		1.222	254	310.286	داخل المجموعات	
			256	316.484	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.26) ما يلي:

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الدورات التدريبية. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.27)، فقد تبين وجود فروق بين عينة الدراسة الذين لديهم (أكثر من 10 دورات)، والذين لديهم (1-5 دورات) و (6-10 دورات)، الفروق كانت لصالح الذين لديهم (أكثر من 10 دورات)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للابتكار الإداري، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الابتكار الإداري تعزى لمتغير الدورات التدريبية. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم دورات تدريبية متنوعة يمتلكون الخبرة والمعرفة والمهارات بشكل أكبر حول ممارسات الجودة الشاملة من أصحاب الدورات القليلة، ونلاحظ أن الدورات التدريبية معظمها تخدم برامج ومفاهيم الجودة ولكن من النادر أن نجد دورات تدريبية عن الابتكار الإداري وهذا يفسر عدم تأثير الدورات على متغير الابتكار الإداري.

جدول (5.27) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين تعزى لمتغير الدورات التدريبية

المحور	الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	1- 5 دورات	6- 10 دورات	أكثر من 10 دورات
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	1- 5 دورات	4.40	1	//	*
	6- 10 دورات	4.42		1	*
	أكثر من 10 دورات	4.95			1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

5.5 ملخص الفصل:

تتاول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدانية بهدف التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي، وبدأ الباحث باختبار التوزيع الطبيعي، ومن ثم تطرق لتساؤلات الدراسة والاجابة عليها باستخدام المعالجات الاحصائية المناسبة، ثم تتاول الفرضيات واختباراتها ومدى تطابقها واختلافها مع الدراسات السابقة، وفي نهاية الفصل استخدم الباحث تحليل الانحدار لتوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

الفصل السادس النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل للتطرق إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد اجراء عملية التحليل الإحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، كما يقترح الباحث خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي يرى بأنها مهمة وتساهم في تعزيز تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وتعزيز الابتكار الاداري.

6.2 نتائج الدراسة:

1. فيما يخص متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة : فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً وبلغ (66%)، حيث احتل محور الاستراتيجية المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.3%)، يليه محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (66%)، ثم محور العمليات في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (65.9%)، يليه محور الزبائن في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (65.2%)، ثم محور القوى العاملة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (65%)، في حين جاء محور القيادة في المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي (64.3%).
2. فيما يخص متغير الابتكار الاداري : فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً وبلغ (64.1%)، حيث احتل محور ابتكار الادارة المرتبة الأولى بوزن نسبي (64.6%)، يليه محور الابتكار المؤسسي الداخلي في المرتبة الثانية بوزن نسبي (64%)، في حين جاء محور خلق القيمة في المرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي (63.7%).
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومحاورها (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) وبين الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي.
4. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الجودة الشاملة بمحاورها التالية (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القيادة) على الابتكار الاداري.

5. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري تعزى لمتغير الجنس.
6. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري تعزى لمتغير العمر.
7. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري تعزى لمتغير الوظيفة.
9. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة والابتكار الاداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
10. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الدورات التدريبية.
11. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الابتكار الاداري تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

6.3 توصيات الدراسة:

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وفي ضوء الاطار النظري والدراسات السابقة التي عرضها الباحث فانه يقترح التوصيات التالية:
1. ضرورة مشاركة الادارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز.
 2. العمل على وضع استراتيجيات واضحة ومتوافقة مع أهداف المؤسسة لتحقيق الأهداف بسهولة، وامتلاك استراتيجيات لجميع الأعمال التي يتم ابرامها.
 3. ضرورة منهجية فعالة لقياس مدى رضا المستفيدين، ووجود نظام فعال للتعامل مع شكاوى المستفيدين وحل مشكلاتهم، وإشراكهم في عمليات تصميم وتطوير الخدمة.
 4. ضرورة امتلاك المؤسسة نظام فعال لقياس الأداء، والاعتماد على مؤشرات الأداء العام في عملية اتخاذ القرار، ومقارنة الأداء مع المنافسين المتميزين في نفس مجال العمل.

5. دعم وتشجيع المؤسسة للعاملين فيها واعطائهم الحرية في تنفيذ الأعمال، وضرورة توفيرها لبيئة عمل تحافظ على صحة وسلامة جميع العاملين فيها.
6. توثيق جميع العمليات والتعليمات بشكل كامل وواضح وسهل الفهم لجميع الموظفين، وكذلك تصميم العمليات بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل.
7. ضرورة أن يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من المرونة، ويدعم تنفيذ مشاريع ابداعية ومبتكرة داخل المؤسسة.
8. اتاحة الفرصة للعاملين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بالشكل المطلوب، من خلال توفير بيئة عمل تمتاز بالمشاركة والتعاون والتكامل.
9. العمل توفير الموارد المادية والبشرية ووضع سياسات ولوائح وأنظمة مبتكرة تتسم بالتجديد الدائم الابتكار والابداع والتغيير والتطوير.

6.4 الدراسات مقترحة:

1. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى (القطاع الحكومي، قطاع البنوك، قطاع الانترنت) وغيرها من القطاعات.
2. اختبرت هذه الدراسة متغير الابتكار الاداري كمتغير تابع، لذا يوصى بتطبيق دراسات أخرى يختبر فيها متغير الابتكار الاداري كمتغير وسيط.

المصادر المرجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم:

أولاً: المراجع العربية:

أبو سلطان. مياسة. (2011م). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو عامر. آمال. (2008م). واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطوره (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو عبده. فاطمة. (2011م). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

أبو معلى. طلعت. (2015م). تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الادارة والسياسية، غزة.

أحمد. شاكر. (2005م). إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 1 (1). 436-419.

بدح. أحمد. (2006م). أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة. مجلة اتحاد الجامعات العربية. 2 (1) 132-50.

بركات. منال. (2007م). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

البطي. عبد الله. (2004م). الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية. وأساليب تنميتها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

بن عبود. علي. (2009م). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان. نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض. المملكة العربية السعودية.

بومدين. يوسف. (2009م). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة جامعة بومرداس. الجزائر. 2 (1) 420-503.

جاد الرب. سيد. (2012م). القيادة الاستراتيجية. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.

الجراوني، نادية. (2009م). تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية. مجلة جامعة حلوان، 1(26)، 629-694.

جودة. محفوظ. (2004م). إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحجار. رائد. (2004م). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصى. 1 (2). 203-240.

حداد. شفيق. (2004م). الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية. دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية. المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية. 1 (9).

الحربي. قاسم. (2008م). القيادة التربوية الحديثة. ط1. الأردن: الجنادرية للنشر.

حمودة. خيرى. (2012م). مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية (2008-2012) لنظام التعليم الأساسي في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

حمودة. منى. (2009م). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. مجلة الشرق الأوسط للدراسات العليا. 2 (1).

الخطيب. أحمد (2006م). ادارة الجودة الشاملة. تطبيقات تربوية. ط1. القاهرة: دار عالم الكتب الحديثة.

الحوالدة. محمود. والخياط. ماجد. (2013م). تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين مجلة الجامعة الإسلامية. 21 (1).

داوود. عبد العزيز. (2010م). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم. الأردن: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الدبر. عمار. وخميس. عبد الله. (2013م). إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. 4 (2).

الدجني. اياد. (2011م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا. راضي، ميرفت (2006). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رفاعي. ممدوح. (2002م). إدارة المعرفة. تقييم دور العمليات الاجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية. دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. كلية التجارة. جامعة بنها. 2 (1).

زاهر. ضياء. (2005م). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة. ط1. القاهرة: دار السحاب.

زايد. عادل. (2003م). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الزعيبي. فلاح. والجريري. عبد العزيز. (2008م). دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية منظور مستقبلي. بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا.

زقزوق. خالد. (2008م). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السامرائي. برهان. (2012م). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية البريطانية.

سرور. أميرة. (2008م). أثر توظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض مهارات التفكير الابتكاري في التكنولوجيا لدى طلبة الصف التاسع بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

- سعادة. جودت. (2003م). *تدريس مهارات التفكير*. ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- السلمي. علي. (2002م). *إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سليمانى. محمد. (2007م). *الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المسيلة، الجزائر.
- الشمراى. حامد. (2009م). *معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- الشمري. حامد. (2004م). *إدارة الجودة الشاملة*. ط1. الرياض: بدون ناشر.
- الصريرة. خالد. والعساف. لىلى (2013م). *ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى بين النظرية والتطبيق*. *المجلة الجامعية لضمان جودة التعليم الجامعي*. 1 (2).
- الصرىفى. عبد الفتاح. (2003م). *الإدارة الرائدة*. ط1. عمان: دار الصفاء. الاردن.
- الضلاعىن. على. (2010م). *أثر التمكين الادارى فى التميز التنظيمى، دراسة ميدانية فى شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات فى العلوم الادارية*، 1 (37).
- الطراونة. محمد. والبلىسى. بدرىة. (2002م). *إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسى*. دراسة تطبيقية على المصارف التجارية فى الأردن. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*. 1 (17).
- طعىمة. رشدى. (2006م). *الجودة الشاملة فى التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد*. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عابدىن. محمد وخلاف. رىاض. (2007م). *معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى جامعتى الخلىل وبيت لحم الفلسطينىتىن*. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*. 2 (1).
- عبد الجواد. لمىس. (2016م). *إدارة الجود الشاملة ومستوى مساهمتها فى تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الادارة والسىاسىة، غزة.

- عبد السلام. خالد. (2004). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، عُمان.
- العديلي. ناصر محمد. (2009م). تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الاعمال والخدمات (نسخة الكترونية). جريدة الاقتصادية. العدد 5733.
- العزاوي. محمد. (2005م). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العضاضي. سعيد. (2010م). معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد، السعودية.
- العطار، إبراهيم. (2005). واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عقيل. عمر. (2008م). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). ط1. الأردن: دار وائل للنشر.
- عقيلي. عمر. (2008م). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي. عاصم. (2010م). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. الجامعة الاسلامية العالمية. ماليزيا.
- الفاعوري. أسماء. (2012م). أثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- قراش. عفاف. (2007م). قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية في مصارف ولاية الجلفة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عدن، اليمن.
- كواشي. مراد. (2013م). قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 1 (14).
- مجيد. سوسن. والزيادات. محمد. (2007م). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم. ط1. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المسعود. ربيع. (2014م). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة ابداعية دراسة حالة بنك البركة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المصري، مروان (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المقيد. عاهد. (2006م). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

موسى. سهام. وشاذلي شوقي. (2012م). تحليل أثر توافر أبعاد الجودة الشاملة على الأداء. دراسة منشورة. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة طاهر مولاي سعيدة. الجزائر.

نجم. عبود. (2003م). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

النسور. أسماء. (2010م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النفار. حسام. (2011م). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdi, A. M., & Ali, A. Y. S. (2013). Innovation and business performance in telecommunication industry in Sub-Saharan African context: case of Somalia. *Asian journal of management sciences & education*, 2(4).

Abdulla Badri, M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E. E., Younis, H., & Abdulla, M. (2006). The Baldrige Education Criteria for performance excellence framework: Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118-1157.

Abusa, F. (2011). TQM implementation and its impact on organisational performance in developing countries: a case study on Libya.

- Alas, R., Vadi, M., & Sun, W. (2008). Connections between factors of readiness to change in Chinese organisations. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 1(2), 219-231.
- Ardestani, A., & Amirzadeh, Y. (2014). The Impact Of Total Quality Management Practices on Innovation Performance and Organizational Performance. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(4), 2050-2057.
- Baldrige National Quality Program (2014): CRITERIA for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, *United States: Department of Commerce*.
- Bester field, Dale H.; Bester field – Michna carol; Bester field, Glen H.; Bester – field sacre Many; Total Quality Management, Prentice Wall. Inc; 1995
- CGE, Salam and Akprobire, Ufoma (2013) : Application of total quality management to the Nigerian education system, *global advanced research journals of educational research and review*, Vol (2), pp (105-110).
- CGE, Salam and Akprobire, Ufoma (2013) : Application of total quality management to the Nigerian education system, *global advanced research journals of educational research and review*, Vol (2), pp (105-110)
- Clark, E. U. (2016). *IT Centralization and the Innovation Value Chain in Higher Education: A Study for Promoting Key Innovations Through Innovation Management and Organizational Design* (Doctoral dissertation, Minnesota State University, Mankato).
- Claude Ah-Teck, J., & Starr, K. (2013). Principals’ perceptions of “quality” in Mauritian schools using the Baldrige framework. *Journal of Educational Administration*, 51(5), 680-704.
- Cohen, S., & Brand, R. (1993). *Total quality management in government*. Jossey-Bass.
- Dahleez, K. A. (2015). Examining the Relationship between Internal Service Quality and Customer Service Quality in Academic Institutions in Gaza Strip. *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 23(2), 1-17.
- Elenkov, D.S., W. Judge, and P. Wright. 2005. Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal* 26: 665–682.
- Fernandes, A. C., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sampaio, P., Sameiro, M., Sameiro, M., ... & Truong, H. Q. (2017). Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 53-67.

- G.S.Dangayach, s.c.pathak, A.dasharma (2005). Managing Innovation, *cacci Journal*, vol (01), P: 03.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- He, Z., Deng, Y., Zhang, M., Zu, X., & Antony, J. (2017). An empirical investigation of the relationship between Six Sigma practices and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 459-480.
- Hoff, J. L. (1994). Thinking About Roof System Quality: An Attitude Survey of Industry Stakeholders.
- Imeri, Shpend and Kakale, Tauno (2013) : Towards an understanding of the impact of the total quality management "TQM" in firm in South East Europe, *business excellence and management journal*, Vol(13), No(3), pp(5-21).
- Jackson, S. A., Gopalakrishna-Remani, V., Mishra, R., & Napier, R. (2016). Examining the impact of design for environment and the mediating effect of quality management innovation on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 173, 142-152.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R., & Rabeh, H. A. D. (2015). Total quality management performance in multinational companies: A learning perspective. *The TQM Journal*, 27(3), 328-340.
- Kusiak, A. (2007). Innovation: The living laboratory perspective. *Computer-Aided Design and Applications*, 4(6), 863-876.
- Leavengood, S., Anderson, T. R., & Daim, T. U. (2014). Exploring linkage of quality management to innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 1126-1140.
- Li, J., & Houjun, Y. (2013, June). Towards a framework of quality management for cooperative higher education. In *2013 the International Conference on Education Technology and Information System (ICETIS 2013)*. Atlantis Press.
- Manochehri, Nick and Suliaman, Fauziah (2014) : Total quality culture in educational institution, *academy of educational leadership journal*, Vol(13), No(3). Pp (1-4).
- Margaret B. Dardess, Robert K. M achan, (2003). tracking innovation report staff , *north Carolina board of science and technology*.
- Mohammad Mosadeghrad, A. (2013). Obstacles to TQM success in health care systems. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(2), 147-173.

- Mohsen Al Faqeeh, F., Mohsen Al Faqeeh, F., Zamberi Ahmad, S., & Zamberi Ahmad, S. (2014). Royal Transportation Management System—journey to success. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 4(1), 1-10.
- Mustafa, A., & Mohamed, E. (2015). *Impact of total quality management practices on innovation in service organizations* (Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
- Peeters, C., Massini, S., & Lewin, A. Y. (2014). Sources of variation in the efficiency of adopting management innovation: the role of absorptive capacity routines, managerial attention and organizational legitimacy. *Organization studies*, 35 (9), 1343-1371.
- Raja, M. W., & Wei, S. (2014). Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan. *Journal of Management Research*, 6(4), 124.
- Riga, V., & Chronopoulou, E. (2014). Applying MacKinnon's 4Ps to foster creative thinking and creative behaviours in kindergarten children. *Education 3-13*, 42(3), 330-345.
- Sabella, A., Kashou, R., & Omran, O. (2014). Quality management practices and their relationship to organizational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(12), 1487-1505.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014.
- Santarisi, N. S., & Tarazi, A. H. (2010). The Effect of TQM Practices on Higher Education Performance: The Faculty of Engineering and Technology at the University of Jordan as a Case Study. *Dirasat: Engineering Sciences*, 35(2).
- Sawaluddin, A., Surachman, R., Djumahi, M., & Mintarti Rahayu, D. (2013). Quality management practices of malcolm Baldrige national quality award (MBNQA) studies at college in Southeast Sulawesi, Indonesia. *Int J Bus Manag Invent*, 2(11), 11-25.
- Scott, W. (2003). Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences, *The Journal For Quality and Participation*, Vol.26, Issue 1, pp(26-30).
- Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., & Brown, A. (2016). Human resource management, innovation and performance: looking across levels. In *Human Resource Management, Innovation and Performance* (pp. 1-12). Palgrave Macmillan UK.

Speck, T., Knippers, J., & Speck, O. (2015). Self-X Materials and Structures in Nature and Technology: Bio-inspiration as a Driving Force for Technical Innovation. *Architectural Design*, 85(5), 34-39.

Stephen Harrison "Total Quality Management" public administration quarterly vol (16) no (4) 1993.

Zhang, Q., Feng, X., & Xiang, X. (2016). The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 291.

الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
-1	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
-2	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
-3	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
-4	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
-5	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين
-6	د. منصور الأيوبي	جامعة فلسطين التقنية
-7	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (2): كتاب التحكيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

السيد الدكتور/.....المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإعداد الاستبانة وأرجو من سيادتكم التفضل بتحكيم هذه الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة وعلم، فإن الباحث يأمل من سيادتكم التعاون معه بإبداء رأيكم حول ما يلي:

- مدى انتماء العبارة لكل محور.
 - مدى مناسبة العبارة لكل محور.
 - اقتراح التعديلات المناسبة في صياغة العبارات.
 - اضافة ما ترونه مناسباً من عبارات.
- هذا ويرحب الباحث باقتراحاتكم وتوصياتكم كما ويشكركم على هذه الاقتراحات والتوصيات التي ستخدم الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: عادل عياد

ملحق رقم (3): استبانة الدراسة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف / أختي الموظفة.. حفظكم الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي) حيث تهدف هذه الدراسة الى قياس أثر تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي.

وتأتي هذه الدراسة في اطار تحسين الأداء المؤسساتي في مؤسسات التعليم العالي وصولاً الى حالة التطبيق الأمثل وتعزيزاً لثقافة الابتكار.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة المرفقة والتي تعتبر الأداة الرئيسية لهذا البحث

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/ عادل عيد عياد

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس: () ذكر () أنثى
2. العمر: () أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 سنة () من 40 إلى أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
4. الوظيفة: () اداري () أكاديمي () أكاديمي بمنصب اداري
5. سنوات الخدمة: () أقل من عامين () 2 إلى أقل من 6 () 6 إلى أقل من 8 () 9 أعوام فأكثر
6. الدورات التدريبية: () 1-5 دورات () 6-10 دورات () أكثر من 10 دورات
7. المشاركة في أنشطة الجودة: () لم أشرك () عضو فريق التطوير () عضو لجنة الجودة () غير ذلك

ثانياً: متغيرات الدراسة:

إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية حيث أن الإجابة (1 - غير موافق بشدة، 7- موافق بشدة)

م	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	
	القسم الأول: ممارسات ادارة الجودة الشاملة								
	TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES								
	المحور الأول: القيادة (LEADERSHIP)								
1.	تشارك الادارة العليا جميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.	1	2	3	4	5	6	7	
2.	تشجع الادارة العليا التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز.	1	2	3	4	5	6	7	
3.	تعزز الادارة العليا ثقافة الابتكار والابداع.	1	2	3	4	5	6	7	
4.	تتيح الادارة العليا للموظفين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات.	1	2	3	4	5	6	7	
5.	تتميز المؤسسة بدرجة عالية من وحدة الهدف.	1	2	3	4	5	6	7	
	المحور الثاني: الاستراتيجية (STRATEGY)								
1.	يوجد لدى المؤسسة رسالة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين للعمل بمقتضاها.	1	2	3	4	5	6	7	
2.	تمتلك المؤسسة منظومة تخطيط شاملة تضع الاهداف وتراجعها من حين لآخر.	1	2	3	4	5	6	7	
3.	تراعى المؤسسة احتياجات أصحاب المصالح بما فيهم المجتمع المحيط عند وضع خططها وأهدافها.	1	2	3	4	5	6	7	
4.	تمتلك المؤسسة استراتيجيات مكتوبة لجميع العمليات التجارية التي يتم ابرامها من قبل الإدارة.	1	2	3	4	5	6	7	
5.	تضع المؤسسة استراتيجيات متوافقة مع أهدافها مما يؤدي الى تحقيق الأهداف بسهولة.	1	2	3	4	5	6	7	
6.	تمتلك المؤسسة خطط استراتيجية وتنفيذية واضحة الأهداف.	1	2	3	4	5	6	7	
	المحور الثالث: الزبائن (CUSTOMERS)								
1.	تسعى المؤسسة بشكل دائم للحصول على تغذية راجعة من المستفيدين لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم.	1	2	3	4	5	6	7	

7						1	الفقرة	م
7	6	5	4	3	2	1	يتم تعميم توقعات ورغبات المستفيدين بشكل واضح ومفهوم لجميع مستويات القوى العاملة	2.
7	6	5	4	3	2	1	يتم اشراك المستفيدين في عمليات تصميم وتطوير الخدمة.	3.
7	6	5	4	3	2	1	تحافظ المؤسسة على علاقة وثيقة ودائمة مع المستفيدين من خلال قنوات تواصل سهلة وفعالة	4.
7	6	5	4	3	2	1	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للتعامل مع شكاوى المستفيدين وحل مشكلاتهم.	5.
7	6	5	4	3	2	1	يوجد لدى المؤسسة منهجية فعالة لقياس مدى رضا المستفيدين وبشكل مستمر.	6.
المحور الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة (MEASUREMENT, ANALYSIS, AND KNOWLEDGEMANAGEMENT)								
7	6	5	4	3	2	1	تمتلك المؤسسة نظام فعال لقياس الأداء مما يسهل قياس الأداء العام للمؤسسة.	1.
7	6	5	4	3	2	1	توفر المؤسسة البيانات والمعلومات المحدثة عن الأداء بسهولة للجهات المعنية بها.	2.
7	6	5	4	3	2	1	تعتمد الإدارة العليا للمؤسسة على مؤشرات الأداء العام في عملية اتخاذ القرار.	3.
7	6	5	4	3	2	1	تقارن المؤسسة أدائها مع المنافسين المتميزين في نفس مجال العمل.	4.
المحور الخامس: القوى العاملة (WORKFORCE)								
7	6	5	4	3	2	1	تمتلك المؤسسة منهجية شاملة هدفها تدريب وتطوير القدرات وتخطيط المسار الوظيفي لجميع الموظفين.	1.
7	6	5	4	3	2	1	تحافظ المؤسسة على عمليات التواصل في كلا الاتجاهين الصاعد والهابط.	2.
7	6	5	4	3	2	1	تقيس المؤسسة مدى رضا الموظفين بشكل منتظم.	3.
7	6	5	4	3	2	1	تدعم المؤسسة وتشجع موظفيها على تعدد مهاراتهم وتعطيهم الحرية في تنفيذ أعمالهم.	4.
7	6	5	4	3	2	1	تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل تحافظ على صحة وسلامة ورفاهية جميع الموظفين.	5.
المحور السادس: العمليات (OPERATIONS)								
7	6	5	4	3	2	1	تعتمد المؤسسة مفهوم الزبون الداخلي (اعتماد العمليات الداخلية على بعضها) بشكل واضح.	1.
7	6	5	4	3	2	1	تصمم المؤسسة عملياتها بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل.	2.
7	6	5	4	3	2	1	توثق المؤسسة جميع العمليات والتعليمات بشكل كامل وواضح وسهل الفهم لجميع الموظفين.	3.
7	6	5	4	3	2	1	تستفيد المؤسسة من الأساليب الإحصائية في تحسين العمليات وتقليل حجم التعارضات.	4.
7	6	5	4	3	2	1	تسعى المؤسسة جاهدة لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين.	5.
7	6	5	4	3	2	1	تستخدم المؤسسة نظام تقييم للموردين في عملية اختيار الموردين المعتمدين لديها وتراقب أدائهم.	6.

م	الفقرة	1					7	
القسم الثاني: الابتكار الاداري ADMINISTRATIVE INNOVATION								
المحور الأول: الابتكار المؤسسي الداخلي (internal organizational innovation)								
1.	يتوفر في المؤسسة درجة عالية من ثقافة الابداع والتطوير	1	2	3	4	5	6	7
2.	يوجد في المؤسسة درجة عالية من التكامل المعرفي	1	2	3	4	5	6	7
3.	يتوفر في المؤسسة درجة مناسبة من الابداع لدى الموظف.	1	2	3	4	5	6	7
4.	يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من المرونة.	1	2	3	4	5	6	7
5.	يتوفر في المؤسسة نظام رقابة وتحكم في العمليات.	1	2	3	4	5	6	7
6.	تغير المؤسسة أنماط الخدمة فيها بناءا على رغبات واحتياجات المستفيدين.	1	2	3	4	5	6	7
7.	تعطي المؤسسة مكافئات للموظفين أصحاب الأفكار الابداعية والاضافات النوعية.	1	2	3	4	5	6	7
8.	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب المهارات التي تساعد على حل المشكلات بطرق ابداعية.	1	2	3	4	5	6	7
9.	تشجع المؤسسة الموظفين على تنفيذ مشاريع ابداعية ومبتكرة داخل المؤسسة.	1	2	3	4	5	6	7
المحور الثاني: خلق القيمة (value creation)								
1.	تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بالشكل المطلوب.	1	2	3	4	5	6	7
2.	تحترم المؤسسة أفكار الموظفين وقدراتهم المهنية.	1	2	3	4	5	6	7
3.	تعتمد المؤسسة اسلوب العمليات الحرة التي يمكن تنفيذها بحرية دون قيود من حيث الزمان والمكان.	1	2	3	4	5	6	7
4.	توفر المؤسسة بيئة عمل تمتاز بالمشاركة والتعاون والتكامل.	1	2	3	4	5	6	7
5.	يتوفر في المؤسسة نظام تعويضات مبتكر.	1	2	3	4	5	6	7
المحور الثالث: ابتكار الادارة (Management innovativeness)								
1.	توفر المؤسسة نظام لدعم رواد الابداع والتغيير.	1	2	3	4	5	6	7
2.	تضع المؤسسة سياسات ولوائح وأنظمة مبتكرة وتتسم بالتجديد الدائم.	1	2	3	4	5	6	7
3.	تعيد المؤسسة تعيين وترتيب المهام في الوقت المناسب.	1	2	3	4	5	6	7
4.	يوجد في المؤسسة وفرة في موارد العمل سواء المالية أو البشرية.	1	2	3	4	5	6	7
5.	تتسم ثقافة المؤسسة بالابتكار والتطور والتجديد.	1	2	3	4	5	6	7