

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات "مقاربة افتراضية

الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات "مقاربة افتراضية "**د. مانع سبرينة
جامعة خنشلة**

ملخص:

تشكل الجودة مطلباً ملحا للمؤسسات عموماً والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، إذ تعد عنواناً لرفي الجامعات والمجتمعات التي تنشط فيها، نظراً لجودة مخرجاتها التي تسهم في النهوض بعناصر المجتمع من خلال: أبحاثها العلمية، اليد العاملة المؤهلة لتشغل مناصب سوق العمل، الأفكار الإبداعية القابلة للتجسيد إلى مشاريع تنموية هامة، هذه الأخيرة لا يمكن أن تكون دون أن تبحث الجامعة عن أهم الآليات والسبل التي من شأنها المساعدة على تحقيق ذلك، بالتالي تهدف هذه الدراسة إلى تأكيد دور تبني الجامعة للإبداع الإداري كاستراتيجية هامة لتحسين الجودة في الجامعات وتجويد مخرجاتها. الكلمات المفتاحية: الجامعة، الجودة، الإبداع الإداري.

Abstract

A comprehensive quality urgent demand generally institutions and university institutions in particular, longer addresses demonstrable universities and the communities in which they operate, due to the quality outcomes that contribute to the advancement of the elements of society through: scientific research, qualified labor to fill the positions of the labor market, the embodiment of the creative ideas to important development projects, the latter could not be without the university looking for the most important mechanisms and ways that would help to achieve this, therefore this study is designed to confirm the role of the adoption of the university administrative creativity as an important strategy to improve the overall quality in universities and improving outcomes.

Key words: University, the quality, creativity management.

مقدمة:

تشكل الجودة في التعليم الجامعي نقطة الارتكاز التي تتمحور حولها كفاءة وفعالية كافة الموجودات المادية بما تحويه من هياكل وأنظمة، وفكرية بما تحويه من طاقات بشرية ومهارات وظيفية، هذه الأخيرة التي تتطلب عديد السبل والكيفيات التي من شأنها النهوض بمستوياتها والحفاظة عليها في إطار تنموي تكاملي، إداري، بيداغوجي وتعليمي. حيث يشكل الإبداع الإداري أهم السبل وأنجع الآليات التي تركز على تطوير الجانب الإداري للجامعة ومن ثم الجانب البيداغوجي والتعليمي نظراً للترابط والتكامل بينها، من خلال خلق أساليب عمل جديدة، وأفكار تسييرية حديثة من شأنها النهوض بالجودة في كافة مستوياتها وتعزيز أبعادها، وعليه التساؤل الذي يفرض نفسه هو: "كيف يشكل الإبداع الإداري رهاناً لتحقيق الجودة بالجامعات، وكيف يعمل على تعزيز أبعادها؟".

• أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية وحدثة متغيريها، واعتبارها مطلباً ملحا للمؤسسات عموماً والجامعات على وجه الخصوص، إذ تشكل الجودة في التعليم الجامعي توجهاً مفروضاً عليها في بيئة عالمية تنافسية، يمكن من خلالها تحسين سيرورة العمل اليومي للجامعة من عمل إداري، بيداغوجي وتعليمي، وكذا تعظيم نواتجها ومخرجاتها وزيادة قدرتها على خدمة المجتمع وترقيته. أما الإبداع الإداري فيشكل أنجع الآليات والاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الجامعات في سبيل تحقيق ذلك.

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات " مقاربة افتراضية

• أهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة للتأكيد على:

- ضرورة تحقيق الجودة في كافة مستوياتها في الجامعات واعتبارها مطلباً ملحا وحتمية فرضتها التطورات العلمية والعالمية الحاصلة؛

- حتمية التكامل والتناسق بين جوانب الجامعة: الإدارية، البيداغوجية والعلمية؛

- حتمية تبني الإبداع الإداري في تطوير أساليب العمل، الأفكار، طرق حل المشكلات واعتباره رهان الجامعة في تحقيق الجودة وتحسين مستوياتها.

• منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بغية بناء مقاربة نظرية تحليلية تعكس أهمية الإبداع الإداري في تحقيق الجودة بالجامعات وتحسينها وتعزيز أبعادها.

❖ الارتباط المفاهيمي للجودة بالإبداع الإداري

أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع "Creativity" والابتكار "Innovation"، فالإبداع يرتكز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو مختلف الجمهور، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة؛ أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة. (حسن إبراهيم بلوط، 2005، ص - 358-359)

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري من منظور تعزيز الجودة

تعددت تعاريف الإبداع الإداري واختلفت تعابيرها وتباينت صيغها إلا أنها قدمت مضامين متقاربة، حيث يرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيو كلاسيكي "جوزيف شومبيتر"، كما يتضح في كتابه (نظرية التطور الاقتصادي) لسنة 1912. (محمد زويد العتيبي، 2007، ص 26)

يعرف الإبداع الإداري على أنه:

- "استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء في الميدان الصناعي أو الاقتصادي في الأمور العامة أو الخاصة". (Oukil M-said, 1995, p16)

- "هو عملية يتم من خلالها تطبيق كل جديد يمس مختلف مناحي المنتجات وكذا طرق الإنتاج وخاصة المستجدات الإيجابية المتعلقة بهما". (Jean La chman, 1993, p110)

فالإبداع الإداري هو رهان لتحقيق الجودة من خلال: خلق التفكير بأسلوب جديد يسمح للمؤسسة بالوصول إلى ابتكار أشياء أو استحداث أساليب عمل أو طرق جديدة لحل المشكلات، حيث تتضح أهمية الإبداع الإداري والاستثمار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الموارد البشرية في المؤسسات عموماً والجامعات خصوصاً حتى تتمكن من مواكبة التغيرات ومزامنة التطورات ما يضمن لها تحسين جودة تطبيقاتها ومن ثم مخرجاتها؛ إذ يعد الإبداع من الأساليب المعتمدة في تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية سيما التفكيرية منها وجعلهم يتحلون بالسلوك الإبداعي في مؤسساتهم ولتمييز المصطلحات عن بعضها فالسلوك الإبداعي هو:

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات " مقاربة افتراضية

- "سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وقد لا ينتظر أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، يبدأ من إدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه وتقييم البدائل المتاحة وتجريب البديل وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة". (W. R Spence, 1994, p-p, 55- 60)

ثانيا: تفصيل اعتبار الجودة سببا لتبني الجامعة للإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري توجه حديث تبناه الجامعات لتحقيق الجودة وتعزيز أبعادها، نظرا لإسهامه في تعزيز أبعاد الجودة

على النحو التالي: (سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، 2008، ص12)

- الإبداع الإداري آلية تسمح للجامعة بالتأقلم والتماشي مع الظروف المتغيرة، سواء كانت ظروفًا سياسية، ثقافية، اجتماعية أو اقتصادية، حيث يمكنها من الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن تحقيق الجودة في مختلف مستوياتها؛

■ الإبداع الإداري والتكنولوجي يساعد الجامعة على خلق أساليب تدريس جديدة ومن ثم بناء برامج تعليمية متطورة وأكثر استجابة للتطورات العالمية الحاصلة؛

■ المسؤولية الاجتماعية ونظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين الجامعة ومختلف متعاملاتها، فقد أصبحت تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، مما يتطلب العمل على تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم. (عاكف لطفي خصاونة، 2011، ص- ص، 41-42)

ثالثا: أهمية الإبداع الإداري في تحسن الجودة بالجامعات:

تسعى الجامعات اليوم إلى تبني استراتيجية الإبداع الإداري، بغية تحقيق أهدافها ورفع من مستوى جودة نظامها، حيث تكمن أهمية الإبداع الإداري من منظور تحسين الجودة فيما يلي: (ضيف الله نسيم، بن زيان إيمان، 13- 2012/05/14، ص5)

- إكساب إدارة الجامعة المزيد من الثقة والاحترام من قبل الموظفين؛
 - زيادة مستوى قبول الجامعة ومخرجاتها في المجتمع الذي تنشط فيه؛
 - إكساب الجامعة رأسمال اجتماعي والمعنوية؛
 - تحسين الإداري والتعليمي نتيجة تحسين ظروف العمل وخلق أساليب عمل جديدة؛
 - زيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى الأساتذة، الموظفين الإداريين وحتى طلبة مما يجعل الجامعة تنشط في جو من الاستقرار؛
 - المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات؛
 - منح الجامعة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة؛
 - تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة المبدعة وتحسين ترتيبها عالميا.
- المرجع أساسا في تقوية الولاء وزيادة روابط الانتماء لدى الموظفين، بالتالي تعظيم نواتج المؤسسة ومخرجاتها من بحوث علمية، يد عاملة مؤهلة لخدمة المجتمع وترقيته.
- ❖ الإبداع الإداري الجامعي: مكوناته، مراحل ومستوياته

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات " مقاربة افتراضية

للإبداع أهمية بالغة في حياة الجامعات؛ إذ يعمل على إثراء أنشطتها وتدعيم قدراتها الإدارية، البيداغوجية، التعليمية وكذا البحثية من خلال خلق التميز في مواردها البشرية باعتبارهم الثروة الحقيقية والاستثمار المربح لها سواء كانوا أساتذة، إداريين وطلبة. وفيما يلي سيتم التطرق لمكوناته، مراحلها ومستوياته على النحو التالي:

أولاً: مكونات الإبداع الإداري الجامعي:

يعتمد الإبداع على التكامل بين ثلاث مكونات أساسية وهي: (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص 251)

- الخبرة (Expertise): هامة جدا للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الهامة للمشكلات.
- التفكير التخيلي (Imaginative Thinking): يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد المورد البشري بالجامعة على رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة، كما يساعد على التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معاً.
- الدوافع الحقيقية (Intrinsic Mativation): حيث يزداد إبداع الموارد البشرية عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة والهادفة، أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها والأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد اهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة خطوط الفشل أو جمع الأموال أو الضغط على الآخرين.

إن فهم المكونات الثلاث للإبداع يساعد في التعرف على الظروف التي يمكن أن تعوق أو تيسر الإبداع، من هذه الموقفات نذكر: (علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، 2010، ص 167).

- القيادة الاستبدادية؛
- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية؛
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ المناسب؛
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي؛
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية؛
- الافتقار إلى الخبرة الفنية لا يساعد على تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة لحل المشاكل مهما كان مستوى ذكاء الفرد.

بالتالي لا بد على الجامعات وفي سبيل سعيها إلى تحسين والرفع من مستويات الجودة لديها، أن تعمل على خلق بيئة إبداعية محفزة في جوانبها: المادية، المالية، البشرية وأيضاً في أساليبها التسييرية والمترجمة في النقاط أعلاه.

ثانياً: مراحل الإبداع الإداري الجامعي:

إن تحقيق الجودة في الجامعات ترتبط في عديد جوانبها بالخطوات المرحلية الاستراتيجية الإبداعية الإدارية، والتي نحدد مسارها ضمن المراحل التالية: (علاء فرج الطاهر، عمان، 2010،)

- المرحلة التحضيرية: جمع المعلومات والبيانات التي قد يحتاج لها المورد البشري للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي.
- مرحلة الحضنة: هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.
- مرحلة الإيجاء والإلهام: هنا يظهر الفكر الجديد الذي ينبه الفرد المبدع ما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيجاء.

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات " مقاربة افتراضية

■ مرحلة التحقيق والمصادقة: هنا يخضع الشيء الإبداعي المتضمن (فكرة، سلوك، استجابة) للاختبار للتأكد من صحته وصلاحيته للتطبيق.

عند تحقق المراحل سالفة الذكر والتيقن من مدى فعالية الشيء الذي تم إبداعه، يفتح الباب واسعا أمام الجامعة للرفع من جودتها الإدارية— البيداغوجية وكذا التعليمية، نتيجة لاستخداماتها اللاحقة لنواتج الإبداع الإداري من أساليب عمل جديدة، أفكار الخ.

ثالثا: مستويات الإبداع الإداري الجامعي وتحسين مستوى الجودة بالجامعات:

إن تحقيق أعلى مستويات الجودة بالجامعات، يلزمها التركيز في عديد المستويات الإبداعية التي من شأنها المساعدة في تحقيق ذلك، حيث تلمس الجانب الفردي، الجماعي وحتى المؤسسي، بالتالي يمكن التمييز بين ثلاث مستويات سالفة الذكر للإبداع الوظيفي في الجامعة على النحو: (ديسي فهيمه وآخرون، 18- 19 / 05 / 2011، ص9).

■ الإبداع الإداري على المستوى الفردي: هو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، حيث اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول ما إذا كان كل فرد قادر على الإبداع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة، أو أن الإبداع حكراً على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم. ومن بين خصائص الفرد المبدع:

➤ المعرفة: وهي مجموع ما جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال.

➤ التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها.

➤ الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

➤ الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

إن تركيز الجامعة على الجانب الإبداعي الفردي لمواردها البشرية، يمكنها من تعظيم الاستفادة من استخداماته نظرا لما يملكه من معرفة وقدرة على التعلم بالإضافة لسمة الذكاء الوراثية وقوة الشخصية والقدرة على مجابهة العراقيل في سبيل إبداع فكرة أو أسلوب عمل الخ، بالتالي لا بد على الجامعة أن تستثمر جيدا ضمن هذا المستوى، بغية خلق التفرد والتميز في مخرجاته والتي تسمح بتحسين مخرجات الجامعة ما يضمن الرفع من مستوى جودتها وجودتها وأدائها.

■ الإبداع الإداري على مستوى الجماعات: حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كأن تكون هناك جماعة فنية في قسم الإنتاج. أما عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة فهي بنية الجماعة، خصائصها، آليات عملها، بالإضافة إلى عوامل خارجية كالسياق التنظيمي الذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة.

حيث يمكن العمل الجماعي وروح التشارك الوظيفي من تبادل المعارف والخبرات وتنسيق الأعمال والأفكار لدى موظفي الجامعة، ما يسهم في تفجير الجانب الإبداعي لديهم والذي سيجرم في نواتج هامة من شأنها الرقي بمستويات الجودة بالجامعة.

■ الإبداع الإداري على مستوى الجامعة كتنظيم مؤسسي: هو حصيلة الإبداع لنظام معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، حيث يشير الإبداع عند هذا المستوى إلى الجامعات القادرة على تطوير نفسها دون تدخل خارجي؛ إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة أو محددة سابقا. ووفقا لذلك لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات " مقاربة افتراضية

فحسب (الأفراد والجماعات)؛ بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع والسياق الإبداعي والظروف التي يجري فيها الإبداع.

وعليه فالجامعة الذكية هي الجامعة التي تعمل على تنمية الإبداع في مستوياته الثلاث: الفردي، الجماعي والمؤسسي وتحقيق التكامل بينها، بغية الرفع من سمة الإبداع لديها، التي تترجم فيما بعد في مخرجاتها الإبداعية سواء كانت، ابتكارات، أساليب عمل جديدة، أساليب لحل مشاكل غير اعتيادية الخ.

❖ مدخل تنمية الإبداع على حل المشكلات عنوانا لتحقيق الجودة وتعزيز أبعادها

من الأهمية بمكان على الجامعات أن تعمل وفق مسار محدد في تنمية القدرات الإبداعية لدى مواردها البشرية في حل المشكلات المعقدة، هذا المسار يتمثل في أربع مداخل هامة تقدمها فيما يلي: (سامح عبد المطلب عامر، ص- ص، 2011، 270-271)

أولا: المدخل التعليمي في حل المشكلات:

يقوم هذا المدخل على أساس مفاهيم عملية التعلم وحل المشكلات، حيث تمر هذه العملية بأربع مراحل متسلسلة هي: الخبرات الحقيقية، الملاحظة التأملية، بناء المفاهيم والتجريب العلمي،...، حيث يعتمد الموارد البشرية هنا إلى إبداع أسلوب تحليل الأزمات أو المخاطر في الوصول إلى أفكارهم وقراراتهم لحل تلك المشكلات.

ثانيا: مدخل الوسائل الإبداعية:

فيه يتم التركيز على وسائل الإبداع بغض النظر عن علاقتها بمراحل العملية التعليمية وطبيعة البرامج التنموية والمكان الذي تتم فيه، ذلك أن هذه الوسائل تساعد الموارد البشرية على حل المشكلات التي تواجههم، كما تمكنهم في نفس الوقت من استكشاف الفرص المتاحة أمامهم للتطور والإبداع، هذه الوسائل الإبداعية تمثل في مجملها: أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، القبعات الست، التفكير الجماعي، المحاكاة وتداعي المعاني والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والمعلومات وأسلوب تكوين الأسئلة (سيتم شرحها في العنوان الموالي) وغير ذلك من الوسائل التي تحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ثالثا: مدخل الوحدات المستقلة:

يركز على المكان الذي ينبغي أن يتم فيه تنمية مهارات المورد البشري بالجامعة على الإبداع، حيث يمكن أن تقوم الجامعة ذاتها بهذا الدور من خلال إيجاد وحدات خاصة مستقلة تنظيما ومكانيا عن المؤسسة الأصل، بحيث تمثل هذه الوحدات أماكن ملائمة يمارس فيها الأفراد المبدعون أساليبهم الخاصة في عملية التفكير وحل المشكلات، كما تمثل هذه الوحدات في الوقت نفسه نموذجا يمكن أن يحتذى به الموظفون في الجامعة ككل، في هذه الوحدات يتم تقدير الفروق الفردية بين الأفراد وذلك فيما يتعلق بالأسلوب المتبع في التفكير في حل المشكلات التي تواجههم ونوع وحجم الأفكار المقدمة للجامعة.

رابعا: المدخل الشامل في حل المشكلات:

يركز على إيجاد المناخ أو الثقافة التنظيمية الملائمة للإبداع على مستوى الجامعة ككل، بحيث تمثل في مجملها بيئة تنموية للعاملين بها، هذا المدخل يترجم الأساس النظري الذي تقوم عليه نظرية الثقافة التنظيمية والتي ترى أهمية القيم التي يؤمن بها مديرو الإدارة العليا فيما يتعلق بتقديرهم لأهمية التفكير الإبداعي، هذه القيم تنعكس بدورها على الأسلوب الذي تتبعه الجامعة في اختبارها للأفراد العاملين بها وأساليب التعامل معهم وإزالة العوائق التي قد تحول دون التفكير الإبداعي لديهم.

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات " مقاربة افتراضية

وهذا المدخل في تنمية القدرة على الإبداع وحل المشكلات يركز بالدرجة الأولى على تهيئة المناخ أو الثقافة التنظيمية للإبداع داخل الجامعات، باعتبارها المكان الملائم لمساعدة الأفراد على تقديم ما لديهم من أفكار ومقترحات ينبغي أن تكون دائما محل اهتمام وتقدير من أصحاب الإدارة العليا بالجامعة.

❖ أساليب تعزيز ودعم الإبداع وتنميته لدى الموارد البشرية بالجامعات من منظور تحسين الجودة:

يحتاج حفز التفكير الإبداعي وتعزيز أبعاده لتعظيم نواتجه وظيفيا بالجامعات، إلى تبنيها لمجموعة من الوسائل المدعمة لذلك تتمثل في أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، التفكير الجماعي، القبعات الست، المحاكاة وتداعي المعاني والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والمعلومات وأساليب تكوين الأسئلة الذكية وغير ذلك من الوسائل، حيث سيتم التركيز على أهم أربعة منها على النحو:

أولا: طريقة (5-3-6) لتوليد الأفكار:

تعد طريقة لتوليد وتطوير الأفكار وفق نظام (5-3-6) من خلال توجيه أسئلة لستة مشاركين وأن يكتبوا في خمس دقائق ثلاثة أفكار على بطاقات منفصلة، ثم يتم تمريرها إلى المشاركين من أجل التنقيح وتقديم أفكارا إضافية عنها.

وتمر هذه الطريقة في تنفيذها على الخطوات التالية: (نجم عبود نجم، 2010، ص - ص، 217- 218)

- تحديد وصياغة المشكلة، ثم تقاسم المشكلة مع فريق من ستة مشاركين؛
- توزيع بطاقات على كل مشارك مع توجيهه بتقديم ثلاثة أفكار (على كل بطاقة لكل مشارك) وبحدود خمس دقائق؛

- قيام كل مشارك بكتابة ثلاثة أفكار ذات العلاقة بالمشكلة المصاغة؛
- بعد خمس دقائق يقوم كل مشارك بتمرير الأفكار الثلاثة التي كتبها إلى زميله الذي سيسارع إلى تطويرها أو إضافة أفكار أخرى إلى جانب الأفكار السابقة؛
- يقوم المشاركون بقراءة كل الأفكار التي تم تمريرها لهم والأفكار التي طوروها أو أضافوها؛
- بعد خمس دقائق تبدأ الدورة الثانية، حيث يتم تلخيص الخطوتين الرابعة والخامسة؛
- تستمر العملية إلى أن يسترجع كل مشارك بطاقته التي دون أفكاره الثلاث الأولى عليها؛
- يتم تجميع وعقد الأفكار، ثم يتم تدوين التاريخ والحفظ على ملفات ممارسة الطريقة للاستفادة منها في دورات أخرى لتوليد الأفكار.

ثانيا: أسلوب العصف الذهني:

(Brain storming) وترجمته العصف الذهني، مصطلح حديث عرف اهتماما كبيرا سيما في الجانب الفكري الأكاديمي والجانب الوظيفي الإداري، إذ يعتبر أسلوبا هام يحفز الإبداع والتفكير الإبداعي لدى الموارد البشرية في الجامعات، مما يساعد على تبني السلوك الإبداعي ضمن الوظيفة. حيث يعرف العصف الذهني على أنه:

" أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من أشخاص في فترة زمنية محددة ". (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص 149)

يتضح من التعريف أن لأسلوب العصف الذهني مجموعة من الخصائص تتمثل في كونه يعد:

- أسلوب لتوليد الأفكار وتنمية التفكير لدى الموارد البشرية؛
- يعد من أفضل الطرق التي تساعد المؤسسة على حل المشكلات سيما المعقدة منها؛

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات " مقاربة افتراضية

- يستخدم بشكل جماعي من أجل توليد الأفكار الخلاقة؛
 - أسلوب للتحفيز على الإبداع؛
 - مصدر لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محدودة.
- وعليه يمكن القول أن العصف الذهني عبارة عن أسلوب للتفكير الجماعي يهدف إلى بناء علاقات تكاملية بين المفاهيم الموجودة لدى الموارد البشرية، بغية الوصول إلى حلول ابتكارية غير اعتيادية لمشاكل العمل داخل الجامعة، من خلال عدة خطوات متسلسلة وهي: (تحديد ومناقشة المشكلة المطروحة (موضوع العصف الذهني)، إعادة صياغة المشكلة محل النقاش، تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، البدء بعملية العصف الذهني، إثارة المشاركين ومن ثم توليد الأفكار الابتكارية لديهم وأخيرا تقييم الأفكار واختيار أفضلها كحل للمشكلة محل النقاش).

ثانيا: أسلوب حلقات (دوائر) الجودة (Quality Circles)

تعد حلقات الجودة تقنية يابانية المنشأ، قادها "كارو ايشكاوا" (Ishikawa) أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو، حيث طور أفكار كل من (Juran & Deming) سنة 1961 بدعم من الجمعية اليابانية للعلماء والمهندسين وإيجاد ما اصطلح عليه "حلقات الجودة"، إذ تقدم باقتراح مضمونه تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين للتعرف على مشاكل العمل التي تعترضهم وتقديم المقترحات المناسبة لاتخاذ القرارات بشأنها (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2009، ص173)، حيث بلغ عددها في اليابان سنة 1978 حوالي مليون حلقة تضم حوالي عشر ملايين عامل، لتتضاعف إلى ضعفين سنة 1992.

وتعرف حلقات (دوائر) الجودة على أنها:

- " مجموعة عمل تتكون من ثلاثة إلى عشرة أعضاء من نفس الوحدة أو قطاع النشاط، يقودها المسؤول المباشر للوحدة، حيث تجتمع بصفة دورية من أجل تحديد، تحليل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل. يتلقى قائد المجموعة تدريبا في مهارات دعم جهود الأعضاء ومشاركتهم، في حين يتلقى الأعضاء تدريبا في مهارات الاتصال وحل المشكلات". (Jean Ronée Simon, 1987, p 120)

وعليه يمكن القول أن حلقات الجودة آلية تقوم أساسا على بناء المجموعات وفرق العمل في المؤسسة، التي تدار ذاتيا بأسلوب تحفيزي، حيث تتمتع بالاستقلالية في صنع القرار الخاص بالعمل أو في مجالات معالجة المشكلات سيما المعقدة، التي تحتاج لإبداع الجماعة الذي لا يكون إلا بتكاتف الجهود والتعاون بين أعضائها.

وتتمثل مبادئ حلقات الجودة في: (دبون عبد القادر، 2008، ص163).

- تشكيل حلقات الجودة من مجموعة صغيرة من الموظفين في نفس العمل وبملاك نفس المستوى التعليمي، كما يجب أن تتصف المجموعة بالتجانس والتماسك للتمكن من التحقيق الأسرع والأمثل للإنجازات؛
- تنظيم الاجتماع والذي يكون لمدة ساعة في الأسبوع وتكون مدفوعة الأجر وبالتالي تحفيز الموظفين على الحضور؛
- ضرورة وجود قائد للحلقة كوسيط بين أفرادها وبين الإدارة العليا، بالتالي تسهيل عملية الاتصال بينهم بحيث تكون الإدارة على علم بجميع المشاكل وأساليب العمل داخل هذه المجموعات هو أسلوب ديمقراطي؛
- ضرورة تركيز واهتمام المجموعة بأعمالهم اليومية، ذلك لأهم على علم بمشاكلهم ويقدر على حلها.

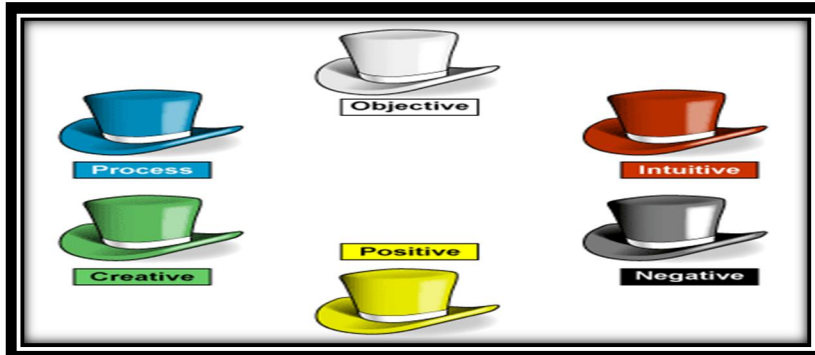
والجددير بالذكر إضافة إلى المبادئ السابقة أن النمط الذي يدار به العمل في حلقات الجودة هو النمط الديمقراطي، هذا النمط يتميز بجملة الخصائص التالية: (مأمون سليمان الدرادكة، 2006، ص164)

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات "مقاربة افتراضية

- إعطاء الفرص لكل فرد بأن يبدي رأيه أمام المجموعة؛
 - إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية؛
 - الاستماع لوجهات النظر وتشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الأفكار؛
 - يعطي القائد الرسمي الفرصة للآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب؛
 - لا يعتبر رأي القائد الرسمي أمراً وإنما هو رأي قابل للنقاش؛
 - يتم اتخاذ القرار بأغلبية الأصوات وبعد مناقشة جميع الأفراد؛
 - قد يتغيب القائد الرسمي عن بعض الاجتماعات بهدف معرفة مدى قدرة المجموعة على إدارة ذاتها.
- نلاحظ من مجموع المبادئ والخصائص أعلاه، أن حلقات الجودة تساعد على تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات وتربية الجانب النفسي فيهم على تقبل آراء الآخرين وخلق احتكاك إيجابي بينهم وتطوير الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، كذلك تحويل تفكير الأفراد إلى اتجاهات أكثر إيجابية.
- ثالثاً: أسلوب القبعات الست:

تقسيم التفكير إلى ست أنماط من التفكير واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، إنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل والأفكار المختلفة بكل شمولية للوصول إلى الإبداع بالحل لمعرفة الآراء الأخرى وكيفية الإجابة عليها، حيث يتم التركيز على لون واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور. ويمكن تمثيل القبعات المعبرة على أنماط التفكير الست في الشكل 01:

شكل رقم 01: طريقة القبعات الست لتنمية الإبداع



المصدر: عثمان حسين، سعاد شعابنية، الإبداع كضرورة لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة - خنشلة - ، 13-14/05/2012. ص9. حيث أن: (محسن علي عطية، 2009، ص - ص، 193-194).

- القبعة البيضاء: ترمز إلى التفكير الحيادي الذي يتميز بالموضوعية ويقوم على أساس التساؤل من أجل الحصول على الحقائق.

- القبعة الحمراء: ترمز للتفكير العاطفي القائم على ما يكمن في أعماق الشخص من مشاعر وعواطف فضلاً عن الحدس، لذلك سميت بقبعة المشاعر والعواطف.

- القبعة السوداء: ترمز للتفكير السلبي القائم على أساس المنطق والنقد والتشاؤم، حيث يطلق عليها قبعة البحث عن العيوب والسلبيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:

- تبيان العيوب والأخطاء؛
- التحذير من العواقب والأخطار أو النتائج غير المرغوب فيها؛

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات " مقاربة افتراضية

- توجيه النقد وإصدار الحكم.
 - القبة الصفراء: ترمز للتفكير الإيجابي الذي يقوم على التقييم الإيجابي والتفاؤل والرغبة في الحصول على المنافع، لذلك يطلق عليها قبة البحث عن الإيجابيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:
 - إظهار التفاؤل والأمل؛
 - إظهار الإيجابيات والمنافع؛
 - التفكير البناء الداعم.
 - القبة الخضراء: ترمز للتفكير الإبداعي لأن اللون الأخضر رمز للتجدد والحيوية والنمو، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:
 - تقديم مقترحات وأفكار مبتكرة؛
 - تقديم بدائل متنوعة.
 - القبة الزرقاء: ترمز للتفكير الموجه والشمولي وترمز إلى الإحاطة والقوة التي يعبر عنها بالتحكم والإدارة والتنفيذ، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:
 - وضع الخطط التنفيذية؛
 - مراعاة الأفكار المطروحة في أنماط التفكير التي تم ذكرها؛
 - اتخاذ القرارات.
- وعليه فاستخدام أسلوب القبعات الست في التفكير يستلزم من الفرد ألا يبقى على طريقة تفكير واحدة، عندما يواجه موقف أو مشكلة ما في عمله، بالتالي لا بد أن يتميز بالمرونة في التفكير؛ إذ تمثل هذه الطريقة تعلم مهارات التفكير التي تدرج من الحقائق حتى تصل مستوى الإبداع في حل مشاكل العمل وقضاياها الشائكة.
- رابعا: أسلوب التفكير الجماعي:
- يعد أسلوب التفكير الجماعي من أهم الأساليب التي يمكن للجامعة من خلالها التصدي لموجة التطورات والتغيرات الحاصلة؛ إذ يمكنها من التكيف معها ومحاولة مسايرتها وربما التحكم فيها وتوجيهها. حيث يعرف التفكير الجماعي على أنه:
- " دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض قيامهم بعرض المشكلات وحلها، فهي طريقة منظمة بهدف إثارة التفكير الخلاق، بالتالي هو مصطلح يطلق على جانب المعرفة ومجموعة من المهارات السلوكية وعدد من أساليب حل المشكلات بواسطة مجموعة العمل داخل المؤسسة". (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص272).
 - وعلي يمكن القول أن التفكير الجماعي عبارة عن أسلوب لحل المشكلات مؤلفا من مجموعة من الوسائل والمهارات والاستراتيجيات التي تركز على دور الجماعة الصغيرة. وهي تؤدي مجموعة من الخطوات الإبداعية لحل مشكلة معقدة يعجز الفرد وحده أن يحلها؛ أين يتم توجيه الأفراد نحو التعاون والمشاركة الذهنية لبلوغ أنسب الحلول. ويمكن تحديد مجموعة من الأهداف تسعى الجامعة إلى تحقيقها باعتماد هذا الأسلوب منها:
 - التزام كل فرد في المجموعة بقانون الجماعة؛
 - الوصول إلى أفضل الحلول باتباع خطوات إبداعية غير اعتيادية؛
 - خلق المعنى الحقيقي للتعاون بين عناصر المجموعة وكذا كل أفراد الجامعة؛

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات " مقاربة افتراضية

- البحث عن أساليب وآليات تسرع في بلوغ أفضل الحلول وبأقل التكاليف (حل إبداعي أمثل)؛
- تحقيق أعلى درجات الرضا ومن ثم تقوية الانتماء الذي يخلق بدوره أعلى درجات الولاء؛

وحتى تتحقق هذه الأهداف وغيرها لا بد على الجامعة أن تعمل على توفير كل ما من شأنه جعل الأفراد يطورون مهاراتهم وقدراتهم منها: المهارات الإبداعية الشخصية، تفعيل الاتصال وتنمية المهارات الاتصالية بين الأفراد بما يضمن استيعاب المشكلة المطروحة واحتواءها، كذا توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على ذلك والعمل على امتصاص النزاعات قبل وقوعها بين الأفراد في نفس المجموعة أو مع مجموعات أخرى.

وفي الأخير يمكن القول أن نجاح الجامعة في تنمية المهارات الإبداعية لدى مواردها البشرية وتفعيل أساليبها في ذلك بغية الرفع من مستويات الجودة لديها، يتوقف على ضرورة خلق مناخ صحي سليم يشجع على الإبداع ويحث على التحديث في كامل جوانبها.

الخاتمة:

يشكل الإبداع الإداري استراتيجية هامة يمكن للجامعات تبنيها للنهوض بمستويات الجودة في مختلف مجالاتها، حيث يبعث على تحريك المكونات المعرفية لدى المورد البشري في المؤسسة الجامعية وتنميتها وتفجير طاقاته الإبداعية ومواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، كذا تزويده بمهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة. فنجاح الجامعة في تنمية المهارات الإبداعية لدى مواردها البشرية وتفعيل أساليبها في ذلك بغية الرفع من مستويات الجودة لديها، يتوقف على ضرورة خلق مناخ صحي سليم يشجع على الإبداع ويحث على التحديث في كامل جوانبها، من أمثلة ذلك سعيها الدائم للتخلص من ضغوط العمل لدى موظفيها، تحسين أنظمة المكافآت، تشجيع الموارد البشرية على ركوب المخاطر في سبيل النهوض بإمكانياتهم سيما الفكرية منها، تنمية ثقة الموارد البشرية بأنفسهم وفي بعضهم البعض وتغيير المناخ العام داخل الجامعة لصالح تنمية الفكر الإبداعي وتوجيه المورد البشري نحو تبني السلوك الإبداعي في ممارساته اليومية، هنا يقع على عاتق الإدارة العليا توفير الوقت والجهد اللازمين لخلق اتجاهات إيجابية بين جميع الموظفين نحو الإبداع والتحديث. بما يحقق للجامعة والمورد البشري فيها أهدافهما معا.

" الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات "مقاربة افتراضية

❖ قائمة المصادر والمراجع:

- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد (06)، 2008.
- بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي فسي المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، 18-19 /05/ 2011.
- سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، دار قنديل، عمان، ط1، 2008.
- سيد محمد جاد الرب، سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النشر (غ م)، القاهرة، 2006.
- ضيف الله نسيم، بن زيان إيمان، مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين -مقاربة نظرية-، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة - خنشلة- ، 13-14/05/2012.
- عاكف لطفي حصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011 .
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
- عثمانى حسين، سعاد شعابنية، الإبداع كضرورة لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة - خنشلة- ، 13-14/05/2012..ص9.
- علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والحديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007. ص 26.
- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية: دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation, Economica , Paris ,1993.
- Jean Ronée Simon, Le management d'une équipe edition d'organisation, paris, 1987.
- Oukil M-said. Economie et gestion de l'innovation technologique -recherché et développment- , OPU , Alger, 1995.
- W. R Spence, Innovation: The Communication of Change in Ideas, 1 ed, Chapman Hall, UK, 1994.