

STRATEGIC PLANNING CONTRIBUTES TO PROMOTING THE CREATIVE PRACTICES OF EMPLOYEES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS -ANALYTICAL STUDY OF A SAMPLE OF EMPLOYEES OF THE UNIVERSITY OF ADRAR-

مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الممارسات الإبداعية للعاملين في

مؤسسات التعليم العالي -دراسة تحليلية لعينة من العاملين جامعة أدرار-

*هوارى منصورى

جامعة أدرار

Sayah.2013@yahoo.fr

محمد سمير بن عباد

جامعة سيدي بلعباس

benayadsamir@yahoo.fr

الشيخ ساوس

Saous01@yahoo.fr

جامعة أدرار

تاريخ الوصول: 2019 /10/ 20 تاريخ القبول: 2020/08/10 تاريخ النشر على الانترنت: 2020/12/31

ABSTRACT: This study aims to measure the intermediate role of ensuring the quality of higher education, in the relationship between strategic planning and creativity in higher education institutions. Based on a random sample of professors and administrators in the University of Adrar consisting of 68 singles, where data were collected by a survey, and to apply the study model was used Partial least-squares path using PLSPM package Which works under the R programming language. The study concluded that there is a significant direct moral impact between quality assurance and creativity. The study also recommended the necessity of adopting scientific methods for strategic planning for the development of creativity through applying the standards of quality assurance of higher education at the University of Adrar.

Keywords: Strategic Planning, Creativity, University of Adrar, Partial least squares.

JEL: Classification: I 23, M 42.

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى قياس الدور الوسيط لضمان جودة التعليم العالي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في مؤسسات التعليم العالي، انطلاقاً من عينة عشوائية من أساتذة وإداريين في جامعة أدرار مكونة من 68 مفردة، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبيان، ولتطبيق

نموذج الدراسة تم استخدام تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية باستعمال حزمة
PLSPM التي تعمل تحت لغة البرمجة R.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي مباشر بين ضمان الجودة والإبداع، كما أوصت
الدراسة بضرورة انتهاج أساليب علمية للتخطيط الاستراتيجي لتطوير الإبداع من خلال تطبيق معايير
ضمان جودة التعليم العالي في جامعة أدرار.

الكلمات الرئيسية: التخطيط الاستراتيجي، الإبداع، جامعة أدرار، المربعات الصغرى الجزئية.

مقدمة:

ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي يعد هدف رئيسي ومن بين الأهداف التي تسعى
جميع مؤسسات التعليم العالي لتحقيقها، كون ضمان جودة التعليم العالي يجمع عديد الميادين التي
تمس صلب العملية التعليمية وعليه فالالتزام بتطبيق معايير ضمان الجودة في مختلف جوانب نشاط
ومهام المؤسسة الجامعية سواء ما تعلق بالبحث العلمي أو التكوين أو علاقتها بمحيطها الاجتماعي
والاقتصادي، أو ما تعلق بالحياة الجامعية المرتبطة بهيئة التدريس أو الطلبة.

وظهر مفهوم ضمان جودة التعليم العالي وكيفيات ومتطلبات تحقيقه كآخر مرحلة في إدارة
الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات الخدمية، ورغم أن الظاهر أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بمفهوم
حوكمة المؤسسات الجامعية وتسييرها على أساس الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية أو المالية إلا
أن السعي لإرساء أسس التفكير الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي يتطلب وجود تنسيق وانسجام بين
المفاهيم العامة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية) للعمل على إرساء صورة
ريادية لهذه المؤسسات التعليمية، وعليه نرى أن تحقيق مؤسسات التعليم العالي لمهامها ونشاطها
بجودة عالية يقتضي أن يتمتع مسؤولي الإدارة بتفكير إبداعي ليمنح هذه المؤسسات التعليمية التميز،
هذا كله أدى بالضرورة لخلق مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بالنسبة للجزائر
حاولت الوزارة الوصية القيام بعدد الإصلاحات لترقية التعليم العالي لعل أهمها كان بتاريخ 31 ماي
2010 بعد تم إطلاق نشاط اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES)
مهمتها دعم مؤسسات التعليم العالي لتدعيم قدراتها وتطوير ثقافة الجودة وخلق تفكير ذو بعد
استراتيجي وبعيد عن العشوائية في التسيير والإدارة، من خلال وضع مؤشرات ومعايير تسمح بقياس
مدى جودة الخدمة التعليمية في مختلف الميادين المتعلقة بمهام الجامعة الجزائرية.

إشكالية الدراسة: تحاول الدراسة الإجابة على الإشكالية: ما مدى تأثير تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في دعم الإبداع في ظل تحقيق ضمان الجودة في جامعة أدرار؟
قسمت هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي مراحل ضمان جودة التعليم العالي؟
- فيما تتمثل أهداف وعناصر التخطيط الاستراتيجي؟
- ما هو الاطار العملي للإبداع في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؟
- هل هناك أثر لضمان جودة التعليم العالي على التخطيط الاستراتيجي يمر عبر الإبداع في جامعة أدرار؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على ضمان جودة التعليم العالي؛
- يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع؛
- يوجد تأثير معنوي لضمان جودة التعليم العالي على الإبداع؛
- يوجد دور وسيط لضمان جودة التعليم العالي في علاقة التأثير للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع.
أهمية الدراسة: تضح هذه الأهمية بالسعي لإبراز الإصلاحات والتطورات التي حدثت على المستوى الوطني والمرتبطة بتسيير وإدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، على أساس أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد الاتجاه المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي والذي يسمح بإشراك جميع المستويات التنظيمية والإدارية ويأخذ بعين الاعتبار مشروع المؤسسة الجامعية لتحقيق الإبداع والتميز في مختلف المهام المرتبطة بالمؤسسة الجامعية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على آخر التطورات والإصلاحات الحاصلة المرتبطة بضمان جودة التعليم العالي في الجزائر؛
- التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد الأدوات التي تسمح بتحقيق المؤسسة الجامعية لأهدافها؛
- قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع في مؤسسات التعليم العالي.

الدراسات السابقة:

-دراسة **Drazena Gasper, Mirela Mabic (2015)**، بعنوان "Creativity in Higher Education"، حاولت الدراسة عرض نتائج البحث العلمي المرتبط بالإبداع في التعليم العالي انطلاقاً من إجابات أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في مفردات هيئة التدريس بجامعة موستار بجمهورية البوسنة والهرسك، اعتمدت الدراسة على نوعين من الاستبيان أحدهما موجه للأساتذة والآخر للطلاب حيث تم التركيز على مبادئ مسار بولوني الأوروبي لضمان جودة التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة موستار انطلقت فعلاً في تنفيذ الالتزامات الرئيسية المرتبطة بتنفيذ مسار بولوني منذ سنة 2005 وتوصلت إلى أهمية الإبداع في مؤسسات التعليم العالي لتنمية المعرفة -Drazena Gasper, Mirela Mabic, 2015, pp 598-605).

-دراسة أسامة محمود زيدان (2012)، بعنوان "تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الداء بالجامعات"، هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين جودة التعليم الجامعي بأبعاده ومسؤولياته وبين التخطيط الاستراتيجي وتوصلت إلى وجود ضعف في ثقافة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي وغياب خطط إستراتيجية، وأوصت بالدعم المادي والمعنوي وانتهاج الإدارة للتخطيط الاستراتيجي كمنهج للتفكير والعمل (أسامة محمود زيدان، 2012، ص ص 171-183).

-دراسة شرف إبراهيم الهادي (2013)، بعنوان "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، هدفت للتعرف على تجارب عالمية لجودة النوعية والتميز في الأداء والعمل للوصول لتصور مقترح يساهم في الارتقاء بالمؤسسات الجامعية العربية نحو جودة النوعية وتميز الأداء، وأوصت بوضع آلية تنفيذية عملية لوحدة الجودة والنوعية تشرف عليها أجهزة متخصصة وخبراء لتنفيذ البرامج وإنشاء فروع لوحدة الجودة النوعية في كل كلية (شرف إبراهيم الهادي، 2013، ص ص 243-305).

-دراسة بن أعمار منصور (2011)، بعنوان "الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي"، هدفت لتسليط الضوء على أهمية الإبداع والابتكار للوصول للجودة وتوضيح أهمية إصلاح التعليم العالي من خلال التخطيط، وتوصلت إلى انه لا يمكن إدراج عنصر الابتكار والإبداع في التعليم العالي دون ضمان جودة التعليم، وأوصت بربط أهداف الجامعات بتحقيق نتائج تعتمد الابتكار والإبداع وضرورة مساهمتها في تحقيق مشروع المؤسسة الجامعية (بن أعمار منصور، 2011، ص ص 16-1).

-دراسة فضيلة سلمان داود (2016)، بعنوان "ريادية جودة التعليم العالي على وفق التخطيط الاستراتيجي- بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد"، هدفت لتوضيح العلاقة بين ريادية جودة التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي والتعرف على متطلبات تطبيق ريادية الجودة، وتوصلت إلى أن نتائج التحليل الإحصائي توصلت إلى أن بعد التخطيط الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية حقق ميل عالي لأفراد عينة البحث بوسط حسابي قدر بـ (4.23) وبمعامل اختلاف منخفض (0.11)، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة مؤسسية من شأنها الرقي بالإبداع وضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي وريادة الجودة في جامعة بغداد (فضيلة سلمان داود، 2016، ص ص 253-283).

1. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

1.1 نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

1.1.4 مفهوم ضمان الجودة: مجموعة النشاطات التي تتخذها المؤسسة أو لضمان أنّ معايير محددة وضعت مسبقا لسلعة ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام، وهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات" (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2008، ص 307).

2.1 مفهوم ضمان جودة التعليم العالي: عرفت بأنها "عملية منظمة لتفحص النوعية تفتضي التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقا، بحيث أن المؤسسة تضمن جودة التعليم لنفسها وللجمهور العام" (عماد أبو الرب وآخرون، 2010، ص 315). ونحاول التفريق بين نوعين من أنواع ضمان الجودة وهما ضمان الجودة الخارجية وضمان الجودة الداخلية.

3.1 إصلاحات التعليم العالي في الجزائر: منذ اعتماد نظام ل.م.د في 2004 بات ضروري القيام بإصلاحات (المرسوم التنفيذي 04-371، 2004، ص 05) تم انتهاج أسلوب بالمرحلة وتشاركي لدعم الخطوات حيث جاء عام 2008 ليشكل الانطلاقة الحقيقية بموجب تعليمية رئيس الحكومة 01 المؤرخة في 27 يناير 2008 (المرسوم التنفيذي 04-371، 2004، ص 05)، تم اعتماد تقييم المؤسسات الجامعية فبراير 2008 بعد إصدار القانون 08-05 المؤرخ في 23 فبراير 2008 (قانون رقم 08-05، 2008، ص38)، المعدل والمتمم للقانون 99-05 المؤرخ 04 أبريل 1999

المتضمن لقانون توجيه التعليم العالي والبحث العلمي المعدل والمتمم (قانون 99-05، 1999، ص 04).

4.1. أجهزة القيادة والمتابعة الفاعلة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

1.4.1 اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: أنشأت بمرسوم رئاسي 167 مؤرخ في 31 ماي 2010، تتولى تأسيس خلايا ضمان الجودة على مستوى المؤسسات الجامعية وتكوين مسؤوليها وتعميم عملية التقييم الذاتي (قانون رقم 167، 2010، ص 238).

5.1 المرجع الوطني لضمان الجودة: يضم كل ممارسات الجامعة وهي: التكوين، البحث العلمي، الحكومة، الهياكل القاعدية، الحياة الجامعية، العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، (TEMPUS, 2011, p 02).

2. التخطيط الاستراتيجي:

1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء أهدافها المسطرة، ويستند على تحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف وعلى البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. (جرادات ناصر، 2013، ص 123).

2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

- يتيح للجامعة امتلاك رؤية مستقبلية في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية؛

- يسمح بالرفع من جودة المخرجات من خلال إتباع الدقة في اتخاذ القرار؛

- يساعد في تدعيم المركز التنافسي للجامعة ويقوي من فرص نموها وتطورها؛

- يمكن التخطيط الاستراتيجي من تخصيص واستخدام الموارد والإمكانات بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

3.2 تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية: صار تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

الجامعات الجزائرية ضرورة فرضها إصلاحات الوزارة الوصية لا سيما مع إصدار المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية وتبني مشروع المؤسسة الجامعية والذي يطبق على مدى خمس سنوات.

3. الإبداع في مؤسسات التعليم العالي

1.3 تعريف الإبداع: هو العملية التفكيرية التي تساعد على توليد الأفكار، ويتم فيها خلق شيء ما

جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى (محمد مطاوع، 2017، ص 05).

2.3 أنواع التفكير الإبداعي: حسب نظرية الاستثمار تتضمن القدرة العقلية لدى الفرد على الإدارة

الذاتية لمجموعة من المكونات المترابطة، والتي تتضمن ثلاث أنواع:

أولاً: التفكير التركيبي؛ ويتضمن المهارة في رؤية المشكلة بطريقة جديدة، والبعد عن التفكير التقليدي. ثانياً: التفكير التحليلي ويتضمن المهارة في تحديد الفكرة الأفضل، لحل المشكلة من بين عدد من الأفكار.

ثالثاً: التفكير العملي؛ ويتضمن كيفية تسويق الفرد لأفكاره الإبداعية (Sternberg, 2008, p 89).

3.3 أهمية الإبداع للتعليم العالي: اهتم التعليم العالي بالإبداع عندما واجه تحديات اقتصادية وبيئية

جعلت دور الجامعات يتحول من جامعات أبحاث كلاسيكية إلى جامعات رواد الأعمال بطريقة لم تصبح مستقلة في قراراتها ولكن في الطريقة التي طوروا ونفذوا بها علاقات بحث ونقل جديدة داخل مناطقهم (Z.Field, C.A Bisschoff, 2013, p 51). حدد ليفينجستون ارتفاع التكاليف، زيادة المنافسة المباشرة بين الجامعات كأحد أوجه الإبداع وهذا يقود الجامعة للتحدي حيث تتسع القدرة التنافسية لتشمل عوامل مبتكرة، تطوير البحث العلمي، سهولة الوصول إلى المعلومات، بيئة تعليمية مواتية وإضافة الإبداع كمحفز في تطوير الطالب الجامعي (L.Livingston, 2010, p 60). ذكرت جميع الوثائق الإستراتيجية الأوروبية المتعلقة بالتعليم العالي الإبداع كشرط أساسي لتطوره. مستندات لشبونة وإعلان الجامعات الأوروبية بعد عام 2010 شدد على التنوع مع هدف مشترك من عام 2007 وهو الحاجة إلى تمكين الجامعات الأوروبية القوية لإنتاج بيئة مؤسسية ملائمة للإبداع لخلق المعرفة والابتكار (EUA, 2010).

مشروع "الإبداع في التعليم العالي" وهو مشروع استهله الاتحاد الأوروبي بدعم من برنامج سقراط للالتزام الأوروبي. تم تصميمه كنشاط استكشافي والهدف منه المساهمة في النهوض بمجتمع المعرفة الأوروبي بتحديد الممارسات الجيدة وتوفيرها من طرف مؤسسات التعليم العالي وأصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين، وكالات ضمان الجودة، الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين (EC Europe, 2020).

4. تحليل النتائج:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة وهو موظفي جامعة أدرار من الاساتذة الذين يشغلون

منصب اداري حالي او سبق لهم النشاط فيه، وتم الاعتماد على عينة عشوائية تتكون من 68 مفردة

والتي تمثل وحدة التحليل وعليه تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يبلغ حجمه 110 مفردة، حيث تم تحديد حجم العينة على أساس معادلة ستيفن ثامبسون كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[[N-1] \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث:

N : حجم المجتمع

Z : الدرجة المعيارية للتوزيع الطبيعي عند 0.05 وهي مساوية لـ 1.96

D : نسبة الخطأ المسموح

P : نسبة تحقق الخاصية 0.5

$$n = \frac{110 \times (0.5 \times (1-0.5))}{\left[\left[110 \times (0.05 / 1.96)^2 \right] + (0.5 \times (1-0.5)) \right]}$$

$$n = \frac{27.5}{0.322} = 85.404 \approx 85$$

تم توزيع هذا الاستبيانات وعددها 85 تم استرجاع منها 77 استبانة وتم استبعاد 09 استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل وعليه بقيت 68 استبانة صالحة للتحليل.

2.4 نموذج الدراسة: يتمثل في المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي ويرمز له X يقاس ببعد واحد من 10 بنود، المتغير التابع الإبداع يرمز له Z ويقاس بسبعة أبعاد وهي من خلال 11 بند، المتغير الوسيط ضمان جودة التعليم العالي والذي يرمز له بـ Y والذي تم قياسه بسبعة أبعاد وهي التكوين، البحث العلمي، الحوكمة، الهياكل القاعدية، الحياة الجامعية، العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي من خلال 14 بند.

شكل رقم 1: النموذج الهيكلي المقترح



المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يتضح أن الأثر المباشر بين التخطيط الاستراتيجي نحو الإبداع سجل اثر قدر ب 0.193، بينما الأثر المباشر الأكبر سجل بين ضمان جودة التعليم العالي والإبداع بلغ 0.3845، في حين سجل الأثر المباشر الأقل بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم العالي بلغ -0.1146.

3.4 صدق المتغيرات: لاختبار الصدق لمتغيرات النموذج سيتم اعتماد تقييم (Ravand, 2016, pp 1-16)، والتي توضح أن تقييم النموذج من حيث صدق المتغيرات هو أن معامل ألفا كرونباخ ومعامل DG.rho تكون عالية وكلما كانت أقرب من الواحد تكون جيدة كذلك معاملات التحميل تكون أعلى من 0.7 وفي حالة المعاملات المحصورة بين 0.4 و 0.7 يتم اختبار التأثير الزيادة أو النقصان على مؤشر متوسط التباين المستخرج AVE واعتماد العتبة 0.5 إذا كان حذف البنود لا يؤدي إلى الزيادة فوق العتبة يتم الإبقاء عليهم أما إذا الحذف إلى الزيادة فوق العتبة يتم حذفهم، في حالة معاملات التحميل الأقل من 0.4 يتم حذفها نهائياً من المقياس واعتماد البنود التي تحقق الشروط السابقة.

1.3.4 اختبار صدق مقياس متغير تدقيق الجودة

جدول رقم (1) : نتائج اختبار المقياس للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

الرمز	البنود	معامل التحميل loading
X01	المؤسسة الجامعية من خلال انتهاجها للتخطيط الاستراتيجي تحاول إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف	0.661

0.3752	تركز المؤسسة الجامعية على التخطيط الاستراتيجي بهدف دعم أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية البيداغوجية	X02
0.836	تقوم إدارة المؤسسة الجامعية بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	X03
0.860	تعمل المؤسسة الجامعية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة ونقاط الضعف	X04
0.853	تشارك المؤسسة الجامعية جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الإستراتيجية	X05
0.772	تتضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية خطط تنفيذية وبرامج وإجراءات محددة	X06
0.618	تدعم الخطة الإستراتيجية نشاطات التكوين والبحث العلمي وخدمة المحيط الاجتماعي والاقتصادي	X07
-0.4964	المؤسسة الجامعية من خلال انتهاجها للتخطيط الاستراتيجي تحاول إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف	X08
-0.6359	تركز المؤسسة الجامعية على التخطيط الاستراتيجي بهدف دعم أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية البيداغوجية	X09
-0.5371	تقوم إدارة المؤسسة الجامعية بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	X10
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.863		
مؤشر DG.rho : 0.899		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 3.59		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.859		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.597		

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يعرض الجدول نتائج صدق متغير التخطيط الاستراتيجي، مؤشرات غير مرضية رغم هذا أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 يستدعي الاحتفاظ بهم لأنهم يقيسون صدق المتغير ما عدا معاملات التحميل X02 بلغ 0.3752 والبند X08 بلغ (-0.4964) والبند X09 بلغ (-0.6359) والبند X10 بلغ (-0.5371) وكلها أقل من 0.4 مما يستدعي حذفها من النموذج، أما البند X01 بلغ 0.661 والبند X07 جاء محصورين بين 0.4 و 0.7 غير أنه يتم الاحتفاظ بهما كون المؤشرات الأخرى جيدة ومعامل ألفا 0.863 ومؤشر DG.rho بلغ 0.899 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد 3.59 و الجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.859 ومتوسط التباين المستخرج 0.597 وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير.

2.3.4 اختبار صدق مقياس المتغير الوسيط ضمان جودة التعليم العالي

جدول رقم (2) : نتائج اختبار المقياس للمتغير الوسيط ضمان جودة التعليم العالي

الرمز	البنود	معامل التحميل loading
Y11	تجعل المؤسسة الجامعية عرض تكوينها مرئيا بالتزود بالوسائل والطرق الحديثة	0.778
Y12	تطور المؤسسة جهازا لتأطير ومتابعة و إدماج طلبة الدكتوراه	0.2130
Y13	تنظم المؤسسة الجامعية البحث العلمي بحسب أولوياتها إنشاء برنامج مناسب و ملائم للبحث	0.713
Y14	تطور المؤسسة الجامعية بحثا وتكيف محاوره بحسب احتياجات محيطها	0.835
Y15	المؤسسة تمتلك هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات والاستشراف	0.745
Y16	تمتلك المؤسسة الجامعية هيئات مكلفة بإعداد سياسات متفق عليها للتكوين والبحث والحوكمة	0.839
Y17	تناسب المباني في الجامعة جميع الأنشطة الإدارية والبيداغوجية والبحثية	0.772
Y18	تتوفر المؤسسة الجامعية على مخابر وورشات لإنجاز الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث	0.736
Y19	تقدم المؤسسة الجامعية إطارا وديا وإيجابيا لمختلف الفاعلين	0.685

0.730	تحرص المؤسسة الجامعية على احترام مبادئ وقواعد أخلاقيات وآداب المهنة	Y20
-0.1806	تطور المؤسسة الجامعية شراكات مع هيئات ومنظمات المدينة والإقليم لصالح طلبتها وموظفيها	Y21
-0.0682	تسهم المؤسسة الجامعية في الإدماج المهني لمنتجها في إطار علاقاتها مع الفاعلين في المحيط الاجتماعي الاقتصادي	Y22
0.3855	تملك المؤسسة سياسة للانفتاح على العالم موضحة بوضوح	Y23
0.4676	وضعت المؤسسة إستراتيجية في مجال البحث والتكوين تتضمن الإطار الدولي	Y24
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.916		
مؤشر DG.rho : 0.932		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 5.47		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.999		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.579		

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يعرض الجدول نتائج صدق متغير ضمان جودة التعليم العالي حيث مؤشراته جيدة، تم استبعاد البنود Y23, Y22, Y21, Y12 كون معاملات تحميلهم اقل من 0.4، واستبعد البند Y24 كونه محصور بين 0.4 و 0.7 ومتوسط التباين المستخرج AVE (0.579) وهو اكبر من العتبة (0.5) فاستبعد، المؤشرات الأخرى جيدة معامل ألفا 0.916 ومؤشر DG.rho 0.932 وهي جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد 5.47 والجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد 0.999 ومتوسط التباين المستخرج 0.579 وهي قيمة اكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في هذا المتغير.

3.3.4 اختبار صدق مقياس المتغير التابع الإبداع

جدول رقم (3) : نتائج اختبار المقياس لمتغير الإبداع

Strategic planning contributes to promoting the creative practices of employees in higher education institutions

-Analytical study of a sample of employees of the University of Adrar-

معامل التحميل loading	البنود	الرمز
0.882	تعتمد إدارة المؤسسة الجامعية على إبداع العاملين كأساس للتحسين المستمر	Z11
0.831	يمثل التفكير الإبداعي في ممارسات المؤسسة الجامعية منهج للجامعة لبلوغ الريادة	Z12
0.616	تشجع المؤسسة الجامعية دائما على طرح أفكار إبداعية جديدة وتوليها الاهتمام الكافي وتعمل على الاستفادة منها	Z13
0.766	تقوم إدارة الجامعة بتقييم دوري لأنشطتها لكي تكتشف الميادين التي تحتاج إلى أفكار إبداعية بهدف تطويرها وتحسينها	Z14
0.6573	تقوم المؤسسة الجامعية بمنح الصلاحيات للأقسام والكليات لتشجيع الإبداع والابتكار	Z15
0.4907	تزيد الاستقلالية والحرية في الإبداع من قدرة العاملين في المؤسسة الجامعية للتعرف على الفرص في البيئة الخارجية	Z16
0.6105	تعمل المؤسسة الجامعية باستمرار على استحداث وتطوير برامج نوعية وابتكارية	Z17
0.5698	تخصص المؤسسة الجامعية موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار	Z18
0.6247	توفر المؤسسة الجامعية نظام للترقيات والمكافآت بناء على الإبداع والموهبة	Z19
0.5503	تجري المؤسسة الجامعية تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الإبداع	Z20
0.2009	تحرص المؤسسة الجامعية على الحصول على مراكز تنافسية مرتبطة بالإبداع والموهبة فيها	Z21
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.791		

مؤشر DG.rho : 0.865
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 2.47
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.631
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.609

المصدر : إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يعرض الجدول نتائج صدق المتغير التابع الإبداع، تم استبعاد البند Z21 معامل تحميله اقل من 0.4، وتم استبعاد البنود Z15, Z16, Z17, Z18, Z19, Z20 بالرغم من أن معاملاتها محصورة بين 0.4 و 0.7 ولكن متوسط نسبة التباين المستخرج AVE بلغ 0.609 وهي أكبر من العتبة 0.5 وعليه يتم استبعاد هذه البنود، وكون المؤشرات الأخرى جيدة بلغ معامل ألفا 0.791 ومؤشر DG.rho بلغ 0.865 وهي جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 2.47 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.631 ومتوسط التباين المستخرج 0.609 أكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات لقياس المتغير والملاحظ أن استبعاد هذه البنود أثر في تحسن المؤشرات الأخرى.

4.5 صدق التمايز: معاملات التحميل التقاطعية.

شكل رقم (2): معاملات التحميل التقاطعية للنموذج



المصدر : إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يوضح اللون الأحمر متغير التخطيط الاستراتيجي واللون الأخضر يمثل متغير ضمان جودة التعليم العالي، واللون الأزرق يمثل متغير الإبداع، يظهر فقط اللون الأحمر في الجزء الأعلى وهو مجال تقاطع بنود التخطيط الاستراتيجي مع المتغيرات الأخرى، أي معاملات التحميل الخارجية للتخطيط

الاستراتيجي أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، يظهر اللون الأخضر في الجزء الأوسط وهو مجال تقاطع بنود ضمان جودة التعليم العالي مع المتغيرات الأخرى أي معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان الجودة أعلى من معاملات التحميل لباقي المتغيرات، ويظهر اللون الأزرق في الجزء السفلي وهو مجال تقاطع الإبداع مع المتغيرات الأخرى أي معاملات تحميل الإبداع أعلى من معاملات التحميل للمتغيرات.

1.4.5 معيار فورنل لاركر: يتم اختبار صدق التمايز لنموذج المسار من خلال معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول التالي:

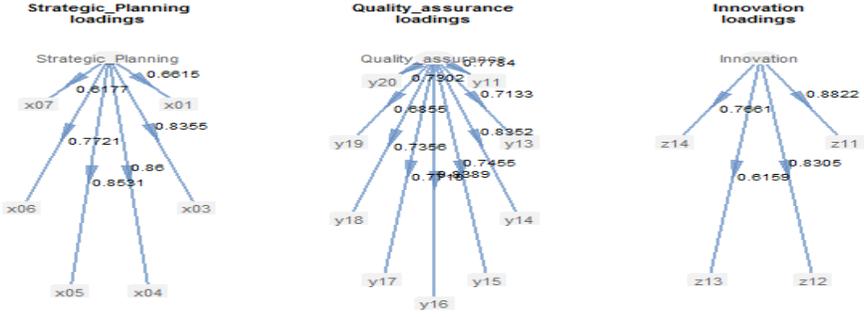
جدول رقم (4): معيار فورنل لاركر

الإبداع	ضمان جودة التعليم العالي	التخطيط الاستراتيجي	
-	-	0.772	التخطيط الاستراتيجي
-	0.761	-0.115	ضمان جودة التعليم العالي
0.780	0.362	0.149	الإبداع

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يوضح اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل - لاركر Fornell-Larcker criterion لنموذج المسار ويلاحظ ارتفاع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين عند كل متغير ممثلة في قطر الجدول على معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة، ومثال ذلك معامل الارتباط بين متغير ضمان جودة التعليم العالي ومتغير الإبداع (0.362) أما الجذر التربيعي لمتوسط التباين (0.761) وهو أكبر من معامل الارتباط ومن ثم فإن نموذج المسار الناتج هو الأحسن وله صلاحية تمايز أفضل مقارنة بالبناءات الأخرى.

شكل رقم (3): تشعبات (التحميل) لمتغيرات النموذج



المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يوضح الشكل أعلاه تغيرات التشعبات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث أن متغير الإبداع تشعب بشكل ممتاز حيث جاءت تشعبات جميع بنوده أكبر من 0.7 باستثناء بند Z13 "تشجع المؤسسة الجامعية دائما على طرح أفكار إبداعية جديدة وتوليها الاهتمام الكافي وتعمل على الاستفادة منها" بمعامل تحميل 0.6159 بالنسبة لمتغير ضمان الجودة تشعب بشكل جيد باستثناء Y17 "تناسب المباني في الجامعة جميع الأنشطة الإدارية والبيداغوجية والبحثية" بمعامل تحميل 0.7716، متغير التخطيط الاستراتيجي تشعب بشكل نسبي باستثناء X01 "المؤسسة الجامعية من خلال انتهاجها للتخطيط الاستراتيجي تحاول إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف" بمعامل تحميل 0.6615 والبند X7 "تدعم الخطة الإستراتيجية نشاطات التكوين والبحث العلمي وخدمة المحيط الاجتماعي والاقتصادي" بمعامل يقدر بـ 0.6177.

5.5 اختبار الفروض:

1.5.5 الفرض الأول: ينص الفرض الأول على انه : "يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على ضمان جودة التعليم العالي" يعرض الجدول رقم نتائج اختبار هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (5): نتائج اختبار الفرض الأول

المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي					المتغير
النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	التقدير	الوسيط ضمان جودة التعليم العالي
معنوي	0.356	T= -0.93	0.123	-0.115	

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

الأثر المباشر لمتغير التخطيط الاستراتيجي على متغير ضمان الجودة بلغ توقعه في العينة (-0.115) بانحراف معياري 0.123، وحيث أن قيمة إحصاء ستودنت بلغت (-0.93) بقيمة احتمالية 0.356 وهي معنوية أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر مما يدل على عدم وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على ضمان جودة التعليم العالي".

2.5.5 الفرض الثاني: ينص الفرض الثاني على انه : "يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع" يعرض الجدول رقم نتائج اختبار هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (6): نتائج اختبار الفرض الثاني

المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي					المتغير التابع الإبداع
النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	التقدير	
معنوي	0.09754	T= 1.68	0.115	-0.193	

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

الأثر المباشر لمتغير التخطيط الاستراتيجي على متغير الإبداع بلغ توقعه في العينة (-0.193) بانحراف معياري 0.115، وقيمة إحصاء ستودنت 1.68 بقيمة احتمالية 0.09754 وهي معنوية أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر يدل على عدم وجود اثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع وعليه ترفض الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع".

3.5.5 الفرض الثالث: ينص الفرض الثالث على أنه: "يوجد تأثير معنوي لضمان جودة التعليم العالي على الإبداع" يعرض الجدول رقم نتائج اختبار هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (7): نتائج اختبار الفرض الثالث

المتغير الوسيط ضمان جودة التعليم العالي					المتغير التابع الإبداع
النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	التقدير	

معنوي	0.00136	T= 3.35	0.115	0.384	
-------	---------	---------	-------	-------	--

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

الأثر المباشر لمتغير ضمان جودة التعليم العالي على متغير الإبداع بلغ توقعه في العينة 0.384 بانحراف معياري 0.115، وقيمة ستودنت 3.35 بقيمة احتمالية 0.00136 وهي معنوية أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر يدل على وجود أثر معنوي لضمان جودة التعليم العالي على الإبداع وتقبل الفرضية "يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لضمان جودة التعليم العالي على الإبداع".

4.5.5 الفرض الرابع: ينص الفرض الرابع على أنه: "يوجد دور وسيط لضمان جودة التعليم العالي في علاقة التأثير للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع"، يعرض الجدول رقم نتائج اختبار هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (8): نتائج اختبار الفرض الرابع

اختبار المتغير الوسيط		الأثر الكلي	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر		
المعنوية	إحصاء اختبار سوبل					
0.37	-0.9	0.149	-0.0441	0.193	التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
					ضمان الجودة	المتغير الوسيط
					الإبداع	المتغير التابع

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يتضح أن الأثر غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع والذي يمر على (يتوسطه) ضمان الجودة والذي بلغ (0.193)، وأن إحصاء سوبل بلغ (-0.9) وهي بالقيمة المطلقة قيمة أقل بالمقارنة مع القيمة الحرجة 1.96 للتوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 0.05، وحيث أن القيمة الاحتمالية أو

معنوية إحصاء سوبل بلغت (0.37) وهي أكبر من 0.05، بذلك ترفض الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر للدور الوسيط لضمان الجودة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع".

6- خاتمة

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

-قيمة ستودنت (-0.93) بقيمة احتمالية 0.356 وهي معنوية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أثبتت عدم صحة الفرضية الأولى "تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على ضمان جودة التعليم العالي".
-إحصاء ستودنت 8.92 بقيمة احتمالية 0.09754 وهي معنوية أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 وعليه ترفض الفرضية الثانية القائلة بوجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الإبداع.

-أثبتت صحة الفرضية الثالثة حيث يوجد تأثير معنوي لضمان جودة التعليم العالي على الإبداع حيث قيمة ستودنت 3.35 بقيمة احتمالية 0.00136 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05.

-القيمة الحرجة المحسوبة بلغت (-0.9) بالقيمة المطلقة اقل من القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي 1.96 عند مستوى 0.05 وحيث أن القيمة الاحتمالية للتأثير غير المباشر 0.37 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم رفض الفرضية الرابعة.

-اتضح أن اغلب البنود التي معامل تحميلها اقل من 0.4 بالنسبة لمتغير ضمان جودة التعليم العالي تنتمي لميدان ميدان علاقة المؤسسة الجامعية بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي بمعنى ان الممارسات الجامعية في جامعة ادرار المرتبطة بميدان العلاقة مع المحيط بحاجة للتحسين لتتطابق مع المعايير المرجعية لضمان الجودة.

-أربعة من مجموع 10 بنود جاء معامل تحميلها أقل من 0.4 بالنسبة لمتغير التخطيط الاستراتيجي وهذه البنود ترتبط مباشرة بالحوكمة الجامعية وهذا ما يفسر الأثر المباشر الأقل بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم العالي والذي بلغ -0.1146.

-ثمانية بنود من مجموع 14 بند بالنسبة لمتغير ضمان الجودة تجاوز معامل تحميلها 0.7 وهذا ما يؤكد الأثر المباشر الأكبر والذي سجل بين ضمان جودة التعليم العالي والإبداع حيث بلغ 0.3845.

توصي هذه الدراسة بما يلي:

-على جامعة أدرار أثناء انتهاجها للتخطيط الاستراتيجي أن تتبع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف.

-بهدف دعم أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية البيداغوجية على جامعة أدرار تعزيز التركيز على التخطيط الاستراتيجي.

-في إطار ضمان جودة علاقة جامعة أدرار بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي عليها أن تعزز من شراكاتها مع هيئات ومنظمات المدينة والإقليم لصالح طلبتها وموظفيها.

-على المؤسسة الجامعية أن تسهم في الإدماج المهني لمنتجها في إطار علاقاتها مع الفاعلين في المحيط الاجتماعي الاقتصادي.

-يتوجب على المؤسسة الجامعية الحرص على الحصول على مراكز تنافسية مرتبطة بالإبداع والموهبة فيها.

-لدعم عمليات الإبداع والابتكار على جامعة أدرار أن تخصص موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار.

1-ف. سلمان داود، ريادة جودة التعليم العالي على وفق التخطيط الاستراتيجي-بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 8، العدد 15، 2016، ص ص 253-283.

2-ش. إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن، المجلد 6، العدد 11، 2013، ص ص 243-305..

3-أ. محمود زيدان، تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الداء بالجامعات، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 32، 2012، ص ص 171-183.

4-م. بن أعمارة، الإبداع و الابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة و تحليل تجارب و وطنية و دولية، جامعة عنابة، 2011، ص ص 1-16.

5-Drazena, G. and Mirela ,M., Creativity in Higher Education, Universal Journal of Educational Research, United States, Vol 3 , No 9, 2015, p p 598-605.

6-ي. حجيم الطائي، م. فوزي العبادي، ه. فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان (الأردن)، 2008، ص 307.

7-عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 315.

8-المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 2004/11/21، يتضمن إحداث شهادة ليسانس "نظام جديد"، الجريدة الرسمية عدد 75 مؤرخة في 24 نوفمبر 2004، الصفحة 12 ملغى ب [التفاصيل] مرسوم تنفيذي رقم

- 08-265 ماضي في 19 غشت 2008 الجريدة الرسمية عدد 48 المؤرخة في 24 غشت 2008، الصفحة 5 يتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه.
- 9- قانون رقم 05-08 المؤرخ في 2008/02/23 المعدل والمتمم للقانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 غشت 2008. (23 فبراير، 2008). المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- 1998-2002. الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر: الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 2008/02/27.
- 10- قانون رقم 99-05 ماضي في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 04 أبريل 1999. (04 أبريل، 1999). يتضمن
- القانون التوجيهي للتعليم العالي. الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر: الجريدة الرسمية عدد 24 مؤرخة في 27 أبريل 1999.
- 11- **TEMPUS, C. e.** , Projet Tempus Aqi-Umed, Paris: Commission européenne, 2011. p 02.
- 12- **Sternberg, J.** , The Nature of Creativity, Creativity Research Journal , Vol. 18, No.1 , 2008, pp 87-98.
- 13- **ضياء الدين محمد مطوع**، تصور مقترح لتفعيل الابتكار والإبداع وزيادة الأعمال في برامج التجربة التكاملية للجامعات الخليجية، المؤتمر الدولي حول: الجامعات ورؤية المستقبل .. ابتكار واستثمار، جامعة المجمعة، السعودية، 2017، ص 05.
- 14- **Z. Fields, C.A. Bisschoff**, A Theoretical Model to Measure Creativity at a University, Journal of Social Sciences, No. 34, 2013, pp 47-59.
- 15- **L. Livingston**, Teaching creativity in higher education, Arts Education Policy Review, No 111, 2010, pp 59-62.
- 16- **EUA Lisbon Declaration**, Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a Common Purpose, European University Association, [online], available from: <http://www.eua.be/publications/eua-policy-positions.asp>.
- 17- **EC Europe**, 2020 Flagship Initiative, European Commission, [Online], available from: http://ec.europa.eu/europe2020/documents/documents-and-reports/subject/strategic-documents/index_en.htm#top.
- 18- **Ravand, H.**, Partial least squares structural equation modeling with R. Practical Assessment, Research & Evaluation, vol 21, num 11, 2016, pp 1-16.