



كلية الدراسات العليا
إدارة الأعمال

الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين
**Administrative Creativity In The Palestinian Universities: Challenges And
Ways Of Development From The Perspective Of The Academicians**

إعداد
فداء حسن أبو ميالة

إشراف
د. عدنان عبد المجيد قباجة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال
في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي

إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

صدق الله العظيم

(القرآن الكريم سورة هود: 88)

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين
**Administrative Creativity In The Palestinian Universities: Challenges And
Ways Of Development From The Perspective Of The Academicians.**

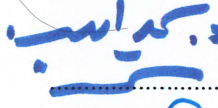
إعداد الطالبة: فداء حسن أبو ميالة

الرقم الجامعي: 21429014

المشرف الرئيس: د. عدنان قباجة

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 2018/12/27 وأجيزت من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع: 

التوقيع: 

التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عدنان قباجة

2. ممتحناً داخلياً: الاستاذ الدكتور سمير أبو زيد

3. ممتحناً خارجياً: الدكتور محمد عمرو

الخليل - فلسطين

1440 هـ / 2018 م

ب

المحتويات

و	فهرس الجداول	1
ز	فهرس الملاحق	1
ح	الإهداء	1
ط	شكر وتقدير	1
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية	1
ك	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	1
1	الفصل الأول	1
2	1.1 مقدمة الدراسة :	1
3	2.1 مشكلة الدراسة	1
4	3.1 أسئلة الدراسة	1
5	4.1 أهداف الدراسة:	1
5	5.1 أهمية الدراسة:	1
6	6.1 فرضيات الدراسة:	1
7	7.1 نموذج الدراسة:	1
8	8.1 متغيرات الدراسة:	1
8	9.1 نطاق الدراسة وحدودها:	1
9	10.1 محددات الدراسة:	1
9	11.1 مصطلحات الدراسة:	1
13	الفصل الثاني	13
14	1.2 الإطار النظري والدراسات السابقة	14
14	1.1.2 المقدمة:	14
14	2. 1. 2 مفهوم الإبداع:	14
14	1.2.1.2 الإبداع في القرآن الكريم	14

15	2.2.1.2 الإبداع في المعاجم:
15	3.2.1.2 الإبداع من وجهة نظر الباحثين:
17	3.1.2 نظريات الإبداع:
19	4.1.2 الإبداع الإداري :
21	5.1.2 أهمية الإبداع الإداري :
23	6.1.2 خصائص الإبداع الإداري :
23	7.1.2 مستويات الإبداع الإداري :
24	8.1.2 مراحل الإبداع الإداري :
26	9.1.2 أشكال الإبداع الإداري:
27	10.1.2 مقومات الإبداع الإداري :
31	11.1.2 معوقات الإبداع الإداري :
33	12.1.2 سبل تطوير الإبداع الإداري :
39	13.1.2 استراتيجيات لتطوير القدرات الإبداعية:
40	14.1.2 الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية:
42	2.2 الدراسات السابقة
42	2.2.1 الدراسات العربية :
47	2.2.2 الدراسات الأجنبية:
48	3.2 خلاصة الدراسات السابقة :
49	4.2 ما يميز الدراسة الحالية
51	الفصل الثالث
52	1.3 مقدمة:
52	2.3 منهج الدراسة:
52	3.3 مصادر جمع المعلومات:
53	4.3 مجتمع الدراسة :

53	5.3 عينة الدراسة :
54	6.3 أداة الدراسة:
55	7.3 تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):
56	8.3 الصدق:
61	10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
61	11.3 سلم القياس:
62	الفصل الرابع
63	1.4 مقدمة:
69	4.4 اختبار فرضيات الدراسة:
76	الفصل الخامس
77	1.5: النتائج والاستنتاجات :
81	2.5 التوصيات :
83	المراجع
83	أولاً: المراجع العربية :
88	ثانياً: المراجع الأجنبية :
89	ثالثاً: المواقع الإلكترونية:
90	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول رقم 1.2 يبين ملخصاً عن الجامعات العامة في الضفة الغربية.....42
- جدول رقم 1.3: مجتمع الدراسة.....53
- جدول رقم 2.3 يبين خصائص عينة الدراسة.....54
- جدول رقم 3.3: يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي.....56
- جدول رقم 4.3: يبين الصدق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور...67
- جدول رقم 5.3: يبين الصدق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أبعاد المحور والدرجة الكلية للبعد.....58
- جدول رقم 6.3: يبين الصدق الداخلي بين كل بعد من أبعاد محور (التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري) والدرجة الكلية للمحور.....58
- جدول رقم 7.3: يبين الصدق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محور(اقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية) والدرجة الكلية للمحور.....59
- جدول رقم 8.3: يبين معاملات الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.....60
- جدول رقم 9.3: يبين ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.....60
- جدول رقم 10.3: يبين سلم المقياس المستخدم في الدراسة.....61
- جدول رقم 1.4: يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.....63
- جدول رقم 2.4: يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.....65
- جدول رقم 3.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر الأكاديميين.....67
- جدول رقم 4.4: يبين تحليل محاور الاستبانة.....69
- جدول رقم 5.4: يبين اختبار الفروق وفق لمتغير الجامعة.....70
- جدول رقم 6.4: يبين اختبار T لاختبار الفروق بين الجنسين.....71
- جدول رقم 7.4: يبين اختبار T لاختبار الفروق وفق المؤهل العلمي.....72
- جدول رقم 8.4: يبين اختبار الفروق وفق متغير سنوات الخبرة.....73
- جدول رقم 9.4: يبين معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.....74
- جدول رقم 10.4: يبين سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.....75

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانة.....91
- ملحق رقم (2) أسماء السادة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.....96
- ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة بيرزيت.....98
- ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة القدس/ أبو ديس.....98
- ملحق رقم (6-أ) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة بيت لحم.....99
- ملحق رقم (6-ب) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة بيت لحم.....101
- ملحق رقم (7) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة بوليتكنك فلسطين.....102
- ملحق رقم (8) شهادة تدقيق إملائي ولغوي.....103

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" سورة التوبة (105) (صدق الله العظيم).

- إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك...، ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

- إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم -.

- إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل فخار، أرجو من الله أن يمدّ في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.... والدي العزيز.

- إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب.. إلى أُمِّي العزيزة، أمد الله في عمرها، وأتم عليها صحتها وجزاها عنا كل خير.

- إلى إخواني وأخواتي الغوالي.

- إلى من كان السند والعون لإكمال دراسة الماجستير مديري العزيز بسام نبيروخ.

- إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

بعد الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
الغر الميامين، وعلى من سار على دريهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد،

أستاذي الجليل الدكتور عدنان قباجة:

فاعترافاً بعظيم فضلك وعرفاناً بما أبديته من رعاية، وما قدمته لي من إرشاد وتوجيه وملاحظات
قيمة خلال هذه الدراسة، أتوجه إلى حضرتكم بعظيم شكري وبالغ تقديري.

ولا يفوتني أن أقدم شكري لكل من علمني حرفاً من أساتذتي الأجلاء في جامعة الخليل.

كما أشكر أعضاء اللجنة الموقرة لمناقشة هذه الدراسة، وكذلك المحكمين الأفاضل لما قدموه لي من
ملاحظات واقتراحات قيمة.

والله الموفق.

الباحثة: فداء أبو ميالة

ملخص الدراسة

الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين

Administrative Creativity In The Palestinian Universities: Challenges And Ways Of Development From The Perspective Of The Academicians

إعداد

فداء أبو ميالة

إشراف

د. عدنان عبد المجيد قباجة

هدفت الدراسة التعرف إلى الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في توافر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). فتشكلت مشكلة الدراسة بدراسة واقع الإبداع الإداري والتعرف إلى معوقاته وسبل تطويره، من وجهة نظر عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية. حيث تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الفلسطينية في فلسطين، وعددها ست جامعات، أما عينة الدراسة فقد شملت (270) أكاديمياً تم إختيارهم بشكل عشوائي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وجود الإبداع الإداري بدرجة عالية في الجامعات الفلسطينية، أي بنسبة (72%)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود الإبداع الإداري فيها، وأن المركزية والوساطة والمحسوبية من أهم معوقات الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة على تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفعيل أنظمة الحوافز والترقيات من أهم السبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

ونتيجة وجود التناقض بين مستوى ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر الأكاديميين وإثارة العديد من معوقات الإبداع الإداري من قبل الأكاديميين فقد أوصت الباحثة بضرورة إيجاد معيار آخر لقياس مستوى ممارسة الإبداع الإداري.

Abstract

Administrative Creativity In The Palestinian Universities: "Challenges And Ways Of Development From The Perspective Of The Academicians"

Prepared By:

Fidaa Hassan Abu Mayaleh

Supervisor:

Dr. Adnan Qubbaja

The study aims at identifying the administrative creativity, its obstacles, and ways its development in Palestinian universities from the Academicians point of view. It also aims to find out any statistically significant differences between the average of Academicians, sample estimates regarding the availability of Managerial Innovation in the Palestinian universities that are attributed to the variables of the study (university, gender, academic qualification, years of experience). The problem of the study was the reality of administrative innovation, the identification of obstacles, and ways to develop it from the point of view of the study sample in the Palestinian universities .

The study population included all traditional Palestinian universities (6). The sample of the study consisted of (270) academicians. The study adopted the descriptive analytical methodology, and a questionnaire was designed as a tool for study using random sample (72%). The study showed no statistically significant differences in the existence of Managerial Innovation in the Palestinian universities, and that centralization, moderation, and cronyism are among the most important obstacles that face administrative innovation, and developing the spirit of participation in decision-making. Incentives and promotions are the most important ways to develop the administrative innovation in the Palestinian universities from the point of view of the Academicians.

As a result of the contradiction between the level of creative creativity from the point of view of academics and the raising of many obstacles to administrative creativity by academics, the researcher recommended the need to find another standard to measure the level of administrative creativity.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة

7.1 نموذج الدراسة

8.1 متغيرات الدراسة

9.1 نطاق الدراسة وحدودها

10.1 محددات الدراسة

11.1 مصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة :

مع ولوج المجتمع الإنساني عملية الإبداع، تحقق الكثير من الاكتشافات للعديد من المنظمات الجديدة، وفي مقدمتها المنظمات التعليمية، ثم تطور المجتمع الإنساني وازداد تعداد السكان، وظهرت التكتلات، ومع تراكم المنفعة نشأت الرغبة في التنافس والتسابق من أجل اكتشاف كل ما هو أكثر تطوراً، وربما أدى ذلك التفاعل إلى المقارنة والمنافسة من أجل الحصول على أكثر مما يحصل عليه الآخرون، ومن المؤكد أن تلك التطورات تؤدي إلى الحاجة المتنامية والمستمرة إلى الإبداع، فالإبداع هو الجواب الذي يأتي في المرتبة الأولى عن السؤال الآتي: ما هو الشيء الذي ينبغي على الإنسان القيام به كي يحافظ على بقائه؟ (النشومي والدعيس، 2017).

وأوضحت دراسة (دنديس، 2018) أن المنظمات التعليمية في العالم أجمع تواجه تحديات كبيرة، نتيجة النمو المتسارع للمسيرة التعليمية، وفي دول العالم الثالث تشتد هذه التحديات بسبب التأثير المفروض على الحركة التعليمية الناتج عن التطور الكبير في المعارف، كل هذا يستلزم من هذه المؤسسات إدارة تعليمية مبدعة، تواكب التطور بما يضمن لها الاستمرار والتقدم والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل، كونها تقوم بالدور الأكبر في تنمية البلدان.

وتظهر أهمية الإبداع في كونه ظاهرة إنسانية تقود صاحبها للخروج عن نمطية التفكير والمعرفة التقليديين إلى الابتكار والتطوير والتجديد، مما ينتج عنه - بطبيعة الحال - أفكاراً ونظريات وتجارب وأساليب عمل جديدة متطورة، ومناسبة لظروف المؤسسات وإمكاناتها بشكل خاص، والمجتمعات بشكل عام، مما يساعد على التكيف والتفاعل مع المتغيرات كافة، وذلك لتحسين الإنتاج وتطوير مستوى الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وإلى إيجاد طرق حديثة إبداعية، تنبذ من خلالها الإجراءات التقليدية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ومواكبة التطور والتقدم في المجالات الإنسانية كافة (العيثاوي والكواري، 2011).

ولخصوصية المجتمع الفلسطيني، ووجود الكثير من المعوقات سواء أكان على مستوى البيئة الداخلية في الجامعات أو البيئة الخارجية المتعلقة بحالة عدم الاستقرار، التي لا تسمح للقدرات الإبداعية أن تنمو بالشكل الذي يريده الفرد. كان لابد للأفراد العاملين في الجامعات أن يتعاملوا مع هذه المعطيات باحترافية ومهنية، بصفتهم يلعبون الدور المحوري في عملية التخطيط والإشراف والرقابة على العملية التعليمية، وذلك لتعزيز مهارات الإبداع وممارستها، ولتعزيز مخرجات العملية التعليمية، التي نحن بأمس الحاجة إليها (أبو سمرة وآخرون، 2012).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة على المستويين المحلي والأجنبي، تبين أن هناك اختلافاً في توفر درجات الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية وأهم مكوناتها، والمتمثل في الجامعات، إضافة لوجود العديد من المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري وتطويره، وعلى حد علم الباحثة لم تأت أي دراسة على المستوى الفلسطيني لتبحث في واقع الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره في الجامعات الفلسطينية عامةً في الضفة الغربية، من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، لذا تأتي هذه الدراسة محاولة التعرف على معوقات الإبداع الإداري وسبل تطويره من وجهة نظر الأكاديميين العاملين في هذه الجامعات.

2.1 مشكلة الدراسة

يعد الإبداع الإداري عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة المؤثرة على جميع جوانب التنمية، وخطط التطوير في النظام التعليمي، الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه، وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة، لذا تحاول هذه الدراسة نشر الوعي بالإبداع الإداري وتحفيزه على تطوير التعليم لمرحلة تعليم جديدة، ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تكون سبباً في إعاقة مسار التقدم والتطور، ومن تلك المنظمات الجامعات، التي تعد منظومة حضارية تحمل في طياتها أسمى الغايات

والأهداف، بما تتبناه من استراتيجية منهجية مدروسة طويلة الأمد، هدفها الارتقاء بنظام التعليم في فلسطين، وتخرج أجيال متسلحة بالمهارات العلمية، وقادرة على الوفاء باحتياجات الدولة وسوق العمل، وفي ضوء ذلك كان الحرص على دراسة الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ومعوقاته وسبل تطويره من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. ومما سبق يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الرئيس: **ما مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين ومعوقاته وسبل تطويره؟**

3.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس ينبثق عنه عدد من الأسئلة تتمثل الأسئلة الفرعية، أما السؤال الرئيس فكان كالاتي **ما مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين ومعوقاته وسبل تطويره؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3- ما معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4- ما سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4.1 أهداف الدراسة:

ترنو هذه الدراسة إلى :

1. التعرف إلى مدى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في توافر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
3. محاولة التقليل من معوقات الإبداع الإداري التي تواجهها الجامعات التي طبقت عليها الدراسة.
4. صياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بأهمية موضوعها وحدائته، حيث لا يختلف اثنان حول أهمية الإبداع الإداري وضرورته في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات، فهو الذي يقود إلى الرقي والتطور، والحاجة إليه أكثر إلحاحاً في الميدان التعليمي والتربوي، وقد لاحظ الباحثون من خلال خبرتهم التعليمية والتربوية وتعاملهم مع فئة المديرين أنّ هناك من المديرين من يتميز بأفكار فعالة في العملية التعليمية، ويسعى إلى إنجازها، وتجدهم يشجعون التغيير والتحسين؛ بهدف الوصول إلى الأفضل دائماً، مما يعني وجود مديرين وأكاديميين أكفاء قادرين على المبادرة وطرح أفكارهم بحرية ولديهم القدرة على طرح الحلول الإبداعية لمعظم المشكلات المستجدة، وبالمقابل هناك مديرون يميلون للروتين اليومي، ويحافظون على حرفية الأنظمة والقوانين السائدة، دون محاولة للتغيير والتجديد، ويتمسكون بالصلاحيات المفوضة لهم بشكل يومي، دون محاولة تفويضها للأعضاء، ويصدرون قراراتهم دون نقاش أو أخذ آراء الآخرين

أو تبادل أفكار (المدهون والعجومي، 2011). مما يعني وجود فئتين من الإداريين فئة تعيش الواقع وتتمسك به دون رغبة منها في التجديد والتغيير نحو الأفضل، وفئة ترنو إلى المستقبل المشرق الذي يحمل معه التميز والإبداع .

ومن هنا تتبع أهمية الدراسة من النواحي الآتية :

1. أهمية نظرية : تكمن أهمية هذه الدراسة بأهمية موضوعها وحدائتها، حيث إن الدراسات السابقة على حد علم الباحثة سواء بالمكتبات الجامعية والعامية، أو أدلة الرسائل الجامعية فهي نادرة غير متوفرة على المستوى الفلسطيني، وبالتالي تمت الاستفادة من الدراسات العربية والأجنبية.
2. أهمية علمية : تتوقع الباحثة أن تقدم هذه الدراسة بشكل واضح حول معلومات حول واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ومعوقاته وسبل تطويره .
3. أهمية بحثية : تكمن أهمية الدراسة من الناحية البحثية بما تقدمه من مقترحات لإعداد دراسات حديثة في مجال الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره.

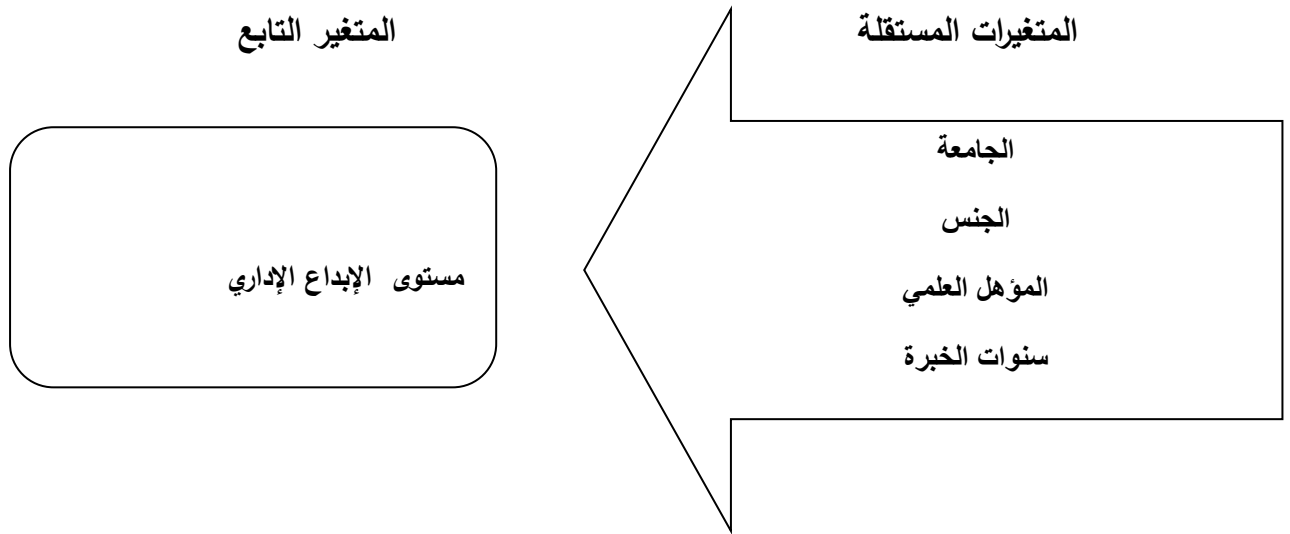
6.1 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7.1 نموذج الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، والتعرف إلى معوقاته وسبل تطويره، لذلك جاءت تقيس درجة ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية والتعرف إلى المعوقات التي تواجهه، والعمل على سبل تطويره من خلال ممارسته في الجامعات الفلسطينية، فاستخدمت كمتغيرات مستقلة، وهي: (الجامعة، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وممارسة الإبداع الإداري كمتغير تابع لإجراء الدراسة.



شكل 1.1 نموذج الدراسة

8.1 متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة:
- الجنس: وله مستويان: ذكر وانثى.
- المؤهل العلمي: وله مستويان: ماجستير ودكتوراة.
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: أقل من خمس سنوات- من خمس سنوات إلى عشر- أكثر من عشر سنوات.
- الجامعة: وتأخذ ستة مستويات: جامعة الخليل، جامعة البوليتكنك، جامعة بيت لحم، جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة القدس.

- المتغيرات التابعة:

مستوى الإبداع الإداري

9.1 نطاق الدراسة وحدودها:

1. الحدود البحثية: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، وتحدياته واقتراح سبل لتطويره والحد من معوقاته.
2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.
3. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وهي: (جامعة الخليل، جامعة البوليتكنك، جامعة بيت لحم، جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة القدس).
4. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصلي الأول والثاني من العام الدراسي 2017-2018م.

10.1 محددات الدراسة:

واجهت الباحثة عقبات خلال إجراء هذه الدراسة، منها:

- 1_ صعوبة إدراك بعض المبحوثين لمفهوم الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
- 2_ ندرة الدراسات والأدبيات المتعلقة بمفهوم الإبداع الإداري في الجامعات خاصة في فلسطين على حد علم الباحثة.

11.1 مصطلحات الدراسة:

• الإبداع في اللغة:

هو من الفعل أبدع، أي: أتى البديع أو البدعة، وأبدع الشيء، أي أبدعه واستخرجه، وأحدثه، وأنشأه، وبدأ أولاً (ابن منظور، 2004)، ولقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة، بدلاً من الأساليب القديمة أو المتعارف عليها (هيجان، 1998).

• التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

هو عملية تمكن الأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، أو تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل، بهدف حل مشكلة، أو تطوير نظام قائم، أو إيجاد مفهوم، أو أسلوب علمي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

• معوقات الإبداع الإداري:

تعرفها الباحثة على انها جميع التحديات والصعوبات التنظيمية والثقافية والاجتماعية والشخصية التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء وتمنع من إنتاج الأفكار الجديدة المتميزة وتحد من الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية.

1. **المعوقات التنظيمية:** هي المعوقات التي تتعلق بأنظمة المنظمة ومناخها التنظيمي وقدراتها المادية التي تحول دون الاستفادة من القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في إدارة الجامعات الفلسطينية (الحارثي، 2014).

2. **المعوقات الشخصية:** وهي تلك المعوقات المتعلقة بالأفراد العاملين في إدارة الجامعات الفلسطينية، التي يتم تطويرها لفعل خبراتهم الذاتية مع محيطهم الأسري والمدرسي والاجتماعي مثل: ضعف الثقة بالنفس، والخوف من الفشل، وإنكار الإبداع وغيرها (الحارثي، 2012).

3. **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** وهي العقائد والعادات والأعراف، والقيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع، والضغوط الاجتماعية التي تقف عائقاً أمام تطوير القدرات الإبداعية وتعزيزها لدى الأفراد العاملين في إدارة الجامعات الفلسطينية (الحارثي، 2012).

وتعرف الدراسة الحالية معوقات الإبداع الإداري على أنها: مجموعة من العوائق التي تعيق الأفراد العاملين في إدارة الجامعات عن ابتكار أساليب وأفكار جديدة، تخدم سير العمل التعليمي بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

• سبل تطوير الإبداع الإداري:

ويقصد به الطرق والوسائل والإجراءات كافة التي من خلالها نعمل على إحداث تغييرات، بهدف الوصول للنشء المطور بأحسن صورة، ليؤدي الغرض المطلوب بكفاءة تامة، ويحقق كل

الأهداف المنشودة منه على أتم وجه، وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد، وهو ما يستدعي تغييراً في شكل الشيء المراد تطويره (الحارثي، 2014).

وتأسيساً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تعرف سبل تطوير الإبداع الإداري: استخدام الوسائل والإجراءات كافة لرفع قدرة العاملين في إدارة الجامعات الفلسطينية في استخدام خبراتهم، وما لديهم من إمكانيات لتقديم أفكار جديدة؛ لأجل رفع مستوى إنتاجية العمل للعاملين جميعهم في الجامعة.

● الجامعات:

هي المؤسسات التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية التي تنتهي بمنح درجة البكالوريوس "الدرجة الجامعية الأولى"، وللجامعة أن تقدم برامج الدراسات العليا التي تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم "قانون رقم (11) بشأن التعليم العالي، 1998)(الدليل الإحصائي، 2017).

وعرفت الدراسة إجرائياً بأنها الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية، وتم حصرها بناءً على الدليل الإحصائي السنوي 2017/2016 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، في ست جامعات في الضفة الغربية: (جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية).

● الجامعات الفلسطينية العامة (غير الربحية):

نشأت معظم مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) في معظمها قبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، وهي مؤسسات غير ربحية، وتعود ملكيتها للجمعيات الخيرية المحلية والمنظمات غير

الحكومية. وتعتمد على جمع التبرعات وتلقي التمويل الحكومي الجزئي(الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني،2018).

• الأكاديمي:

عرفته الدراسة إجرائيا بأنه كل من يعمل بوظيفة أكاديمية، ويحمل شهادة مؤهل(دكتوراة أو ماجستير)، أي لديه درجات علمية عليا تؤهله للعمل بالعملية التعليمية، أو البحثية في الجامعات الفلسطينية العامة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2 خلاصة الدراسات السابقة

4.2 ما يميز الدراسة الحالية

1.2 الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1.2 المقدمة:

يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث إن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار، بقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها بالإبداع الإداري بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمنظمات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة، مثل: ظاهرة العولمة، والمنافسة الشديدة، والاتفاقيات الدولية، والثورة المعلوماتية، والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات (حريم، 2010). وعلى مستوى الجامعات الفلسطينية فإنها تواجه العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة، نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها، فكل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب القادة الأكفاء، الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات، وتحسين أداء العاملين جميعهم في الجامعات، وبهذا يظهر الاهتمام بالإبداع الإداري كأحدى الآليات المهمة التي تساعد في التعرف إلى مدى قدرة الجامعة على الاستمرار في التقدم من عدمه (السودي، 2016).

2. 1. 2 مفهوم الإبداع:

1.2.1.2 الإبداع في القرآن الكريم

فقد جاء هذا المصطلح في القرآن الكريم في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى، ومنها:
- بمعنى المحدث والجديد قال تعالى: (مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ
إِنْ أَتَّبَعُ إِلَّا مَا يُوْحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ) (الاحقاف: آية 9).

- وجاء بمعنى المُبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق، ومثله قوله تعالى:

"بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (البقرة: آية 117).

- وجاء بمعنى الخالق لكل شيء: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةً

وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ" (الأنعام: آية 101). والبديع من صفات الله - سبحانه

وتعالى - وهو أول الخالقين.

2.2.1.2 الإبداع في المعاجم:

الإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من (بَدَعَ الشيءَ يَبْدَعُهُ بَدْعًا، وابتدَعَهُ تعني أنشأه وبدأه أولاً،

والإبداع في المعجم الوسيط: هو من بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في

صفته خيراً كان أو شراً، والإبداعية تتميز باستحداث أساليب جديدة وتطويرها، ونبذ الأساليب القديمة).

وفي معاجم اللغة الإنجليزية فإن كلمة (Innovation) جاءت من اللاتينية (Innovate) وتعني

التجديد، إذ وردت كلمة (Innovation) لتعني إبداعاً وتجديداً (الكلبي، 2012).

وفي قاموس الأعمال، نجد أن الإبداع هو عمل قائم على تقديم فكرة أو أسلوب أو سلعة أو خدمة

جديدة (عمرو ومحمد، 2017).

والإبداع كمصطلح يستعمل للدلالة على الفعل الإنساني الواعي، القادر على إدخال تغييرات فكرية

وعملية في الأشياء الموجودة حالياً، ليعطيها شكلاً ومضموناً جديدين، وبإمكانه أن يحقق منفعة

اقتصادية أو اجتماعية، ويشبع الحاجات بشكل أفضل (بربروي، 2011).

3.2.1.2 الإبداع من وجهة نظر الباحثين:

يعتبر الإبداع وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل

ذي قيمة من الفرد والجماعة، يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان

والعدولوني،2004). ورأى يونغ وتشن (Yong&Chen،2010) إن الإبداع عبارة عن نتاج أفكار جديدة ومفيدة، وعرفة (Torrance،1993) على أنه عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات، وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل النتائج للآخرين أو توصيلها.

فالإبداع هو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين، وتكون مفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (Soo et.al،2002).

وعرفه روجرز على أنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي، أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع، يمكن تنفيذه أو تحقيقه. وعرفه (شتاين فيري) : بأنه إنتاج جديد مقبول ونافع، يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن. أما (تورانس) فعرفه على: أنه عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة، وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات، وإعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها. وجاء (تايلور) بتعريفه بأنه: سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة، وفي نفس الوقت ملائمة (التكروري، 2017). أما (أنون) فعرف الإبداع بأنه: عملية ربط الأفكار أو الأشياء بعلاقات لم تكن موجودة من قبل. وعرفه (جيلرورد) بأن الإبداع: هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة، ويتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمة بأشكال جديدة. وأكد (سيمسون) بأن الإبداع: هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلياً (مصطفى، 2016).

وترى الباحثة بالرغم من عدم وجود تعريف جامع لمفهوم الإبداع؛ وذلك لكون الإبداع ظاهرة متعددة الجوانب، ولاختلاف وجهات نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم الفكرية إلا أنه يمكن حصر جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل، وهو: أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية للوصول إلى شيء لم يسبق به أحد، إن وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية؛ لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم.

3.1.2 نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات، وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات، هي:

1. نظرية (March & Simon 1958): وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة

المشكلات التي تعترض المؤسسات، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، وتتمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل، هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع، حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية: (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية)، أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية) (جلولي، 2013).

2. نظرية (Burns & Stalker 1961): وأكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة

تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي، الذي يلائم بيئة العمل

المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها (جلولي، 2013).

3. **نظرية (Wilson 1966)** : حيث بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل، هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة، وهي: إدراك التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث المتباينة بسبب عدة عوامل، منها : التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة زادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة (الصرايره، 2003).

4. **نظرية (Harvey & Mill 1970)** : لقد استفادا مما قدمه كلٌّ من (March&Simon)، (Burns&Stalker) فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية، مثل : حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها (الصرايره، 2003).

5. **نظرية (Hang & Aiken 1970)** : وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه:

تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كالاتي(جلولي، 2013):

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع، واحتمالية ظهور المقاومة الروتينية: (سلوكيات ومعتقدات تنظيمية).

6. نظرية (Zaltman & others 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على النظرية (Hang & Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى، هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع (الغزوي، 2011).

4.1.2 الإبداع الإداري :

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية لم يتطرق إليها الباحثون والعلماء بشكل منهجي إلا بعد عام 1950، عندما أشار ذلك العالم النفسي (جليفورد) مما يشير إلى قلة الاهتمام بهذه الدراسات، وأن الاهتمام بموضوع الإبداع جديد نسبياً (الجعبري، 2009). وينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقيد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع

من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري، وهي تعدد المصطلحات المرادفة له، مثل: الابتكار، والاختراع، والذكاء، إلى درجة يصعب معها اختيار مناسب له (الجعبري، 2009).

وبالرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري، فإن ذلك لا يعد غريباً، حيث إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها، ويشير قاموس (ويبستر) (Webster) إلى الإبداع الإداري على: أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل سواء، أكان ذلك في المجال الإداري أو الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله. كما يرى آخرون أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه: "تغيير وتعظيم حصيلة ونتائج الموارد والإمكانات المتاحة علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص، التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية (نصير، 2011).

والإبداع الإداري يمكن تعريفه بأنه "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة (أحمد، 2012)، كما أن الإبداع الإداري هو "القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجاتٍ أو خدماتٍ أو طرق عمل وأساليب مفيدة.

ويرى بعض المفكرين أن الإبداع الإداري: هو "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات، والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع (النشمي والدعيس، 2017).

كما أشار بعضهم للإبداع الإداري: بأنه قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية، والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة؛ لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو سلعة أو خدمة جديدة نافعة ومفيدة للمؤسسة وأعضائها وعملائها (محمود وآخرون، 2017).

وبالرغم من تعدد المفاهيم التي وضعت لتحديد مفهوم الإبداع الإداري إلا أنني أرى أنها جميعاً تأتلف في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها: أن الإبداع الإداري ببساطة التوصيل، هو: التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوباً إدارياً أو اختراعاً جديداً، كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره، ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد. وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين، إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها. وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله كل الباحثين في هذا المجال.

5.1.2. أهمية الإبداع الإداري :

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، وتستهدف رعاية الإبداع وتمييزه في المنظمة، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين

فيها على السلوك الإبداعي، أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (الحارثي، 2012).
واتفق (Thomas، 2011) مع (Arnold، 2006) بأن الإبداع الإداري يعد المحرك الأساسي لتنمية
المنظمات وتطويرها من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وجعل الشركة أكثر تنافسية.
ويمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري في المنظمات على النحو الآتي
(التكروري، 2018):

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمات في وضع مستقر، إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
 2. تحسين خدمات المنظمة بما يعود بالنفع عليها وعلى الأفراد.
 3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
 4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية، عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- وترى الباحثة أن للإبداع الإداري أهمية كبرى في المجالات المختلفة كافة، بل ويمكن اعتباره عاملاً رئيساً وحاسماً في المنافسة، وفي قدرة الجامعات على الاستمرار في السوق، حيث يحفز الإبداع الأفراد العاملين في هذه الجامعات من أجل تحسين جودة الخدمة، وتعزيز المنافسة بين الجامعات في البيئة المحيطة، والاستفادة من قدرات عاملها.

6.1.2 خصائص الإبداع الإداري :

اهتم الباحثون بالتعرف إلى خصائص الإبداع الإداري، نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية القدرات وتطويرها وكذلك العمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بنشاطات العمل الإداري والتنظيمي كافة داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يأتي:

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية). فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكراً فردياً تنطلق من ذهن الفرد، ويتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين؛ لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة (العيثاوي والكواري، 2011).

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها (الحارثي، 2014).

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة، ويمكن تنميته وتطويره (الجعبري، 2009).

- الإبداع مهمة استراتيجية، حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، والتي تقود عملية الإبداع (عبابنة والشقران، 2013).

- الإبداع عملية تنظيمية واسعة، يتدخل بها معظم الأفراد العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة (العيثاوي والكواري، 2011).

7.1.2 مستويات الإبداع الإداري :

يمكن التمييز بين ثلاثة من مستويات الإبداع في المنظمات، حيث إنها تعزز بعضها بعضاً، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وتشمل :

أ) **الإبداع على مستوى الفرد** : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد (عبابنة

والشقران، 2013). ومن بين خصائص الفرد المبدع (حريم، 2010):

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يفضل الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتحاً على الآراء الجديدة، وقادراً على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

ب) **الإبداع على مستوى الجماعة** : يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة ذات الرؤيا

المشتركة بين أعضائها، والمشاركة الآمنة، حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة، وحل المشكلات المختلفة (النجار، 2010).

ج) **الإبداع على مستوى المنظمة**: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ

يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معاً داخل المنظمة (النجار، 2010).

8.1.2 مراحل الإبداع الإداري :

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل، والتي اختلف الباحثون حولها، إلا أن الباحثة ترى أن التقسيم الأكثر شيوعاً يتمثل في الأنموذج الذي قدمه (والاس) (Graham Wales)، إذ قسم العمل الإبداعي إلى أربع مراحل، وهي (الصوالحي، 2016):

- **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها، ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف إلى طرق حلها السابقة، للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة، وتشير البحوث إلى أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم الأكثر إبداعاً (جمعة والنوري، 2011).

- **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار، والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقلياً وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة، ومن الأجزاء غير الهامة في المشكلة التي يمكن أن تعوق الأجزاء الهامة (جلولي، 2013).

- **مرحلة الإلهام أو الإشراق (اللحظة الإبداعية):** تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ لفكرة جوهرية، الحل أو حل المشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها، مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع الإداري المطلوبة، وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة (الصوالحي، 2016).

- **مرحلة التحقق والتنفيذ:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق؟ وما هي المستلزمات اللازمة لذلك؟ فالإبداع الإداري يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ (الصوالحي، 2016).

9.1.2 أشكال الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري في المنظمة لا يقتصر على حدوث إبداعات تكنولوجية تخرج إلى الوجود لأول مرة من قبل المنظمات، بل إن هناك أشكالاً متعددة من الإبداع الإداري التي يمكن أن تحدث، فقد يشمل الإبداع الإداري إحداث تطوير تكنولوجي هائل لأول مرة، أو تطوير تكنولوجي بسيط، أو تطوير سلع، أو خدمات جديدة، أو تطوير عمليات الإنتاج والأنشطة داخل المنظمة.

ويمكن أن يأخذ الإبداع الإداري الأشكال الآتية (محمود وآخرون، 2017):

1. **الإبداع الإداري في مجالات القوى البشرية** : ويكون ذلك من خلال تطوير المزيد من سياسات العمل وتبسيطها، وإيجاد طرق جديدة للتعيين، والاختبار أكثر فاعلية وأقل تكلفة، والحد من التسرب الوظيفي، وتحسين مستوى الاتصال وفعاليتها بين الأفراد، وتطوير نظام التدريب، وتحسين وسائل تقويم أداء الموظفين.
2. **الإبداع الإداري في المنظمة**: وهو الإبداع الذي يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة، مثل: خلق وحدة جديدة، أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد، أو تطوير نظم وإجراءات مالية محاسبية جديدة، أو تطوير أي شيء، أو نشاط على مستوى المنظمة ككل، أو بعض أجزاء منها (هنجز، 2004).
3. **الإبداع الإداري في الإدارة**: ويتعلق بتطوير نظم أو فلسفات إدارية حديثة ومتطورة، مثل: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (TQM)، أو إعادة هيكل، أو هندسة أنشطة وعمليات المنظمة (Business Process Re-engineering) (BPR)، أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة.
4. **الإبداع الإداري في الإنتاج** : ويتعلق بتطوير أنظمة الإنتاج الحديثة ووسائله وتقنياته، مثل: حلقات الجودة (Quality Circles) ، ونظام التصنيع في الوقت الملائم (Manufacturing

(System Just-In-Time)، أو تقديم نظام تخطيط العمليات الإنتاجية، مثل: الإبداع في نظام

تخطيط الاحتياجات من المواد، أو تقديم أنظمة فحص ورقابة جودة الإنتاج

(Quality Inspection and control) (عكروش، 2004).

5. الإبداع الإداري في التسويق والوظائف المتعلقة به: وهذا يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق

المنتجات، مثل: التسويق عبر الإنترنت (Via Internet Marketing)، أو تقديم تسهيلات

مالية في الدفع، أو طرق جديدة في، المبيعات، مثل: التسويق المباشر (Direct Marketing)

لتسويق المنتجات (عكروش، 2004).

6. الإبداع الإداري في الخدمة: وهو يتعلق بوجود الإبداع في أية نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة،

سواء من حيث إعداد الخدمات المقدمة وتسليمها، أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم

فيها أداء الخدمات، وقد يشمل ذلك الخدمات المقدمة مع السلع المادية الملموسة، مثل: الخدمات

المرافقة للكمبيوتر والسيارات، أو قد يشمل الخدمات التي يتم أدائها بحد ذاتها، مثل: الخدمات

المالية التي يتم أدائها عبر الهاتف (Telemarketing) (عكروش، 2004).

10.1.2 مقومات الإبداع الإداري :

يشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع الإداري إلى أنّ هناك مقومات أساسية مستقلة

للقدرة الإبداعية، ودونها لا يمكن الحديث عن وجود إبداع في المنظمات، وهي على النحو الآتي:

1. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين، ينطوي على مشكلة أو عدة

مشكلات تحتاج إلى حل، وأنّ هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما، أو يحتاج إلى

تغيير (عمر ومحمد، 2017). كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات، في

موقف ما، فالشخص المبدع: هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد

رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً، فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً لنظراته للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والشغرات، بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يومياً (القحطاني، 2011).

2. **القدرة على التحليل:** ويقصد بها أي إنتاج إبداعي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار، وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد، وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط أفكاره وتنظيمها والعمل وفق أسس مدروسة (مصطفى، 2016).

3. **الطلاقة:** ويقصد بها إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة: أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعاً أو صالحاً للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جداً من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ لديه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها، ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى الصالح منها (الصوالحي، 2016)، ومن صور الطلاقة (المعاني، 2009):

- طلاقة لفظية: وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.

- طلاقة بصرية: وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.

- طلاقة ارتباطية: وهي سرعة توليد علاقات معينة.

- طلاقة فكرية: وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

4. **المرونة** : يقصد بها تنوع الأفكار أو اختلافها، والتي يأتي بها الفرد المُبدع، وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره، تبعاً لمتطلبات الموقف (الصوالحي، 2016)، وقسم (جيلفورد) المرونة إلى نوعين (الكليبي، 2012):

- المرونة التكيفية: هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وتسمى تكيفية؛ لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك؛ ليتفق مع الحل السليم.

- المرونة التلقائية: هي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات التي لا تنتمي إلى فئة واحدة، إنما تنتمي إلى عدد متنوع.

وينضح مما سبق أن المرونة تهتم بتنوع الأفكار أو الحلول الإبداعية وسرعة الاستجابة في تبديل الحلول وتغيير اتجاه الأفكار.

5. **الأصالة**: وهي القدرة على التجديد في الأفكار، والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوقة، ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة، المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة، عن تلك التي يفكر بها الآخرون. فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوقة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (عوض، 2013)، وعلى العموم فإنّ الأصالة: هي الأفكار التي تتميز بـ (الكليبي، 2012):

- الجدة: (فكرة غير مسبوقة).
 - الطرافة: (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة).
 - الندرة: (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين).
 - تجاوز الواقع: (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).
- وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي (الجعبري، 2010):

- أن الأصالة لا تشير إلى عدد الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

- أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

7. **روح المجازفة (المخاطرة):** ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم

بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها، كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد، وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرين الواعدين واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى الأفراد العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة الأفراد العاملين للمساندة والدعم؛ للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (بن نافلة، 2011).

ولا يشترط الإبداع الإداري توفر كل هذه المقومات من أجل الحكم عليه، بل ترتبط الخصائص باستعدادات المنظمة وقدراتها وأهدافها، وهذا لا يعني التخلي عن عناصر دون أخرى، بل يتعلق الأمر بقضية المفاصلة بين المقومات وتقديم الأولويات، فمثلاً نجد المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي تركز على عنصر الأصالة بالدرجة الأولى، وبأهمية بالغة عن باقي العناصر الأخرى، في حين تهتم المنظمات الخدمية بعنصر المرونة والطلاقة، ويرجع ذلك إلى نوع النشاط وترتيب الأهداف (إلياس، 2017).

11.1.2 معوقات الإبداع الإداري :

ويقصد بها جميع التحديات والصعوبات والعقبات التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية، التي تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين، وتمنعهم من إنتاج الأفكار الجديدة المتميزة، وتحد من ممارسة الإبداع الإداري في المنظمات (القحطاني، 2011).

ومن الملاحظ أن هنالك العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في ثلاث مجموعات، هي:

1. المعوقات التنظيمية: هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها

ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات العمل وخطواته محددة من قبل الرئيس مع فرض رقابة على المرؤوس فإن ذلك يحد من فرص الإبداع والابتكار، نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد، لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزملاء، مما يترتب عليه تجرد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات، مما يحد من فرص الإبداع والابتكار. وتتحصّر أهم المعوقات التنظيمية في عدم وضوح أهداف المنظمة، والمركزية والتسلط، وانعدام تفويض السلطة، والافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، ونقص القيادات الفاعلة المؤهلة، والافتقار إلى العمل الجماعي، وعدم مواكبة التغيرات البناءة، وانعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس، إضافة إلى قلة التنسيق بين الأقسام الإدارية المختلفة، وعدم التشجيع من قبل المنظمة، وغياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسيخ الثقافة البيروقراطية، وسوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة، دون تفحص نتائجها والغرض منها، والسلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم، و سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء،

والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين، دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم، وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير (الحارثي، 2014).

2. **المعوقات الشخصية:** وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد، وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار (الحارثي، 2012)، وتتضمن:

- المعوقات العقلية: وهي التي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة، والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، واتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية (السويدان والعدلوني، 2004).

- المعوقات الانفعالية، مثل: زيادة الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال، ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال، مثل: الخوف أو القلق قد يتسبب في الحد من الإبداع (بلوني، 2008).

- المعوقات الدافعية: لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام الآخرين وتقديرهم، ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع، ووضع حاجزٍ ضد الأفكار الجديدة (بلوني، 2008).

3. **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية القدرات الإبداعية وتعزيزها لدى الأفراد. إذ إنّه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على من يحيد عما تراه الجماعة، وما تتوقعه منه، فان الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين (الحارثي، 2012).

2. 1. 12 سبل تطوير الإبداع الإداري :

العوامل المساعدة على تطوير الإبداع الإداري:

إنّ الإبداع الإداري هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ولقد تم دراسة عدد من العوامل التي تحفزه وتشجعه أو تعرقل تحقيقه. ونقصد بالعوامل المساعدة المقومات والعوامل التي تسهل عملية الإبداع الإداري، ويمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين (عثمان، 2017)،

1. **عوامل داخلية:** حيث يتعرض العامل في أثناء أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية، فالعامل يتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به، وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير، وقد تكون عاملاً مثبطاً داخل المنظمة، ومن هذه العوامل:

❖ **العوامل البشرية:** ويقصد بها خصائص البشر داخل المنظمة، بحيث يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة، وبما أنّ الإبداع ضروري لاستمرار المؤسسة، فإنّ القائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير والإبداع، لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع الإداري، بدءاً بالقيادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين، والرواد من أصحاب الأفكار (مصطفى، 2016).

❖ **العوامل التنظيمية:** ويقصد بها بيئة المنظمة الداخلية، التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية، وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد، والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات، وحل المشكلات، ومن شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها (يوسف، 2015).

ومن أهم جوانب البيئة التنظيمية وتغييراتها التي تحفز على الإبداع.

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يؤثر إيجاباً على الإبداع ، إذ يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع تبني الإبداعات. وهو الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية داخل المنظمة. لا يوجد هيكل أمثل ينبغي اتباعه حتى يتم تسيير الإبداع والتغيير، فمعظم المنظمات ركزت على الهياكل الأفقية، وفرق العمل، واستخدام الإنترنت والتكنولوجيا (الفرأ،2007).

- **خلق الثقة بالعاملين:** فالثقة تُعد عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهداً ليكونوا أهلاً لها، وتعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين، مما يساعد على إيجاد مناخ مناسب، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ويؤدي ذلك إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم.

- **الاتصالات الإدارية:** إذ تؤثر قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، فالرئيس الذي يؤمن بسياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه، ويسمح بالمناقشة في أمور المنظمة، ويشجعهم على الإلقاء بمقترحاتهم، وتوفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم ، فإنه يُتيح الفرصة لظهور أفكار واقتراحات يمكن أن تساهم في حل بعض مشكلات المنظمة، ولها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين الموظفين (الحلو،2016).

- **ثقافة المنظمة:** فالمنظمات المبدعة تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل على حدٍ سواء، وتؤثر على الإبداع من خلال ممارسة المنظمة لنشاطاتها، والتي يتعلم منها الأفراد السلوكيات المقبولة، وكيف تنجز الأعمال؟ ونتيجة انعكاس القيم على شكل سلوكيات مقبولة، ونتيجة انعكاس القيم على شكل سلوكيات وسياسات وممارسات إدارية (جلولي،2013).

- **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع في إدخال الإبداعات وتطبيقها في المنظمة، والفلسفة التي تنتهجها الإدارة مع العاملين لديها، كتبسيط إجراءات العمل، والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهميته(عثمان،2017).

- **القيادة:** ويتطلب الإبداع قيادة ملتزمة بالتغيير، وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وتعمل على تطوير ثقافة المخاطرة، التي تؤدي إلى الإبداع المستدام، فالأداء الإبداعي للعاملين هو أحد المهام الرئيسة للقياديين، من خلال دورهم في صياغة التعاون، أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق العلاقات المتبادلة بينهما، وأسلوب المشاركة في الإدارة الذي يؤدي إلى التشجيع على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية(الحو،2016).

- **فريق العمل:** ويشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة (توفيق،2008)، وأصبحت المنظمات تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتياً، وذلك لمعالجة خطر التخصص، مما يفقد المنظمة وحدة الحركة، وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها(المعاني وإرشيدة،2009).

- **أنظمة الحوافز:** ومما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي، وهذا الأخير قد يكون له تأثير أقوى من الحوافز المادية، وتأخذ هذه الأنظمة أشكالاً متعددة، منها: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح شهادات الشكر والتقدير، ومنح شهادات التفوق في الأداء المتميز أو المشاركة بالأفكار الإبداعية. وكذلك يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية (الحو،2016).

- **اتخاذ القرارات:** ولآخاذها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه، ودرجة مشاركة العاملين، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية.

- **التدريب:** ولا بد من تشجيع المبدعين وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة، سواء خارج المنظمة أو داخلها، فالهدف منه زيادة مهارات العاملين وقدراتهم، مع التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة وإثارة الأفكار، فالتدريب البارِع يساعد على إعادة تشكيل تفكيرهم وتصرفاتهم، وينعكس إيجاباً على مستوى الأداء(السودي،2016).

- **إجراءات العمل وأنظمتها:** حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، إذا روعيَ فيها تبسيط الإجراءات، وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وعدم إجبارهم على الخضوع للقواعد والأنظمة، والالتزام الحرفي لها واستخدام المركزية(السودي،2016).

2. **عوامل خارجية:** قد يتعرض العامل لمؤثرات من خارج بيئة العمل، تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، حيث تتحكم وتتصرف في سلوكه، ومن بين عوامل البيئة الخارجية أو العامة المؤثرة على الإبداع(عثمان،2017):

❖ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** فالتفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه، واستعداده للإبداع والتفوق والتميز، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة، ثم دور المؤسسات التعليمية والثقافية(عثمان،2017):

- **دور الأسرة:** إذا تشكل الأسرة التنشئة الاجتماعية للفرد، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميِزة لسلوكه، فمن الأسرة يتعلم الفرد كيف يكون مبدعاً؟ وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية كحب الاستطلاع، والذكاء؟ فتتأثر سلباً وإيجاباً بالتربية والعلاقات الأسرية مع الوالدين والإخوان(عبد العزيز،2005)، فالأسرة التي تعتمد على التعبير والحب الأسري

المتوازن والثقة بقدرات الطفل وحسن اختياره الموجه وحب القراءة وتكرار المحاولات رغم الفشل، هي الأسرة التي تضمن لأطفالها نمواً إيجابياً في القدرات الذاتية، فهي تسهم في تشكيل شخصية الفرد ليكون مبدعاً أو تقليدياً، فالفرد في كثير من تصرفاته في بيئة العمل هو انعكاس لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل، ونجاح المنظمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء لتلك الأدوار داخل العمل، تشجع الأسرة النقاش وتستمتع للنقد البناء، وعدم قمع أعضائها بالقوة، والأسرة التي تتسم بالحب والدفء، وعدم التوتر والتهديد، وتشجيع العادات الأخلاقية الحميدة في أطفالها، وغير ذلك من الصفات الإيجابية التي من شأنها أن تشجع على إطلاق طاقات الطفل الفكرية والمعرفية (عثمان، 2017).

- **دور المؤسسات التعليمية والثقافية والمهنية بمختلف مراحلها:** تلعب المدرسة دوراً أساسياً في تنمية مختلف استعدادات التلميذ وميوله وقدراته، فهي بفلسفتها ومناخها المدرسي العام والمناخ الصفي، وبما تقدمه من إرشاد تشكل حجر الزاوية في تكوين الإبداع لدى التلاميذ ونموهم وتطويرهم. كما أنّ التعليم الذي يعتمد على أساليب التعليم الحديثة في نقل المعلومات للتلاميذ وتنمية مهارات التفكير الإبداعي، وبتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب الحفظ والتلقين، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليمياً مثمراً، مسهماً في تنمية الإبداع (عثمان، 2017).

- **وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء أكانت المرئية أو المسموعة أو المقروءة دور مهم في خلق بيئة إبداعية في المجتمع الذي تعمل في خدمته. وذلك من خلال تقديمها لبرامج علمية وثقافية وواقعية وطموحة لاستكشاف المواهب وتبنيها وتوجيهها، ومدى حرية الفرد في التعبير عن رأيه، مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية (عثمان، 2017).

- دور المجتمع: فلما كان الفرد عضواً اجتماعياً، فهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به، من خلال علاقته بالأسرة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى، كالمسجد، والنادي، والحي، والأصدقاء، والقرية، أو المدينة، والمهنة... وغيرها.

فالعادات والتقاليد والقيم العائلية والأعراف الاجتماعية السائدة تعتبر عاملاً مهماً في تنمية الإبداع لدى أفراد المجتمع. فعندما تكون العادات والتقاليد تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً أي تغيير أو تحديث، والعكس صحيح. فالمناخ الاجتماعي له دور أساسي في تكوين شخصية الفرد وتنمية قدراته ومواهبه الذاتية، ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع هو عمل نوعي، يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعيةً تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته(حسن،2017).

❖ **العوامل السياسية:** إنَّ دعم القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع والمنظمات يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية، ونقلها من مستوى الفرد إلى المنظمة والمجتمع، ويتمثل الدعم السياسي في إنشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات، وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين، ووضع مناهج تعليمية وتربوية تساعد على نمو القدرات الإبداعية، وكذلك يساعد الاستقرار السياسي والظروف الأمنية المستقرة على تطوير الإبداع الإداري في المنظمات(حسن،2017).

❖ **العوامل الاقتصادية :**

وتتضمن هذه العوامل السياسات التنموية، والفقر، والبطالة، والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، كما أن وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في توفير الحوافز المادية وزيادة الأجور، التي تجعل الفرد يركز وقته ويضاعف مجهوداته ويتقن عمله، ولا يفكر في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية الأساسية، في حين نجد أن نقص الموارد الاقتصادية يكون له أثرٌ سلبيٌّ على الإبداع (حسن،2017).

2. 1. 13 استراتيجيات لتطوير القدرات الإبداعية:

أولاً: دور الفرد في تطوير قدراته الإبداعية

تتلخص عملية تطوير القدرات الإبداعية الفردية باتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها، وهناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في أي منظمة منها (الكليبي، 2012):

- التركيز على الكم لا على الكيف، وقبول الأفكار الخيالية والهزلية وتدوين الأفكار كافة.
- تجنب النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار؛ لأن أي فكرة قد تصلح، والإدراك بأنه ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام.
- تجنب التفكير الشكلي المألوف.
- التمرين المستمر للدماغ.
- التخلي عن التصورات المسبقة.

ثانياً: دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية:

تعتمد العناصر الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة على المناخ الإبداعي للمؤسسة، وعلى نوعية المديرين وشخصيتهم، ومع ذلك فإن الاعتبار الأول والأساسي لإدخال التغيير والإبداع كأساليب فاعلة في إنجاح التنمية الإدارية هو بلا شك إيجاد البيئة الملائمة بكل ما تحمله هذه العبارة من أبعاد معيارية وموضوعية، وبصورة مجملية يلزم أي منظمة تريد زيادة إنتاجها الإبداعي أربع استراتيجيات يمكن انتهاجها (الكليبي، 2012):

- أن تعمل المؤسسة على توليد الأفكار الجديدة، كالعصف الذهني وقبعات التفكير وغيرها.
- أن تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي.

- أن تُجري المؤسسة عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين، وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به.

- أن تغيّر المنظمة خصائصها، مثل الهيكل، ومناخ العمل، والثقافة المهنية، بطرق تؤدي إلى تيسير عمليات الإبداع.

2. 1. 14 الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية:

لم تنشأ الجامعات الفلسطينية كاستجابة للتطور الحضاري فحسب، وإنما كضرورة لمواجهة الصراع الحضاري أيضاً، وإذا استمرت الجامعات الفلسطينية تسعى إلى ترسيخ وجودها وكيانيتها، كي تتمكن من تحمل مسؤوليتها في ترسيخ الهوية الوطنية الفلسطينية، التي شكلت التحدي الأهم في رسالتها، إلى جانب اهتمامها بمرتكزات التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع ؛ ولذلك كانت المهمة صعبة منذ البداية، وانعقدت المسؤولية بحجم المهمة، فأى تصدع في الأداء لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، يعني انهيار صرح حضاري يشكل قلعة الصمود الوطني في وجه الاحتلال وسياسات طمس الهوية (الصوالحي، 2016).

والجامعة كما يعرفها القانون الفلسطيني رقم (١١) في بند رقم (١٠) هي المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس الدرجة الجامعية الأولى"، وللجامعة أن تقدم برنامج الدراسات العليا الذي ينتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة ، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم " (قانون رقم(11) بشأن التعليم العالي،1998) (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم ،آخر تعديل 8 فبراير،2018).

وقد نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي بمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية بناء على الدليل الإحصائي السنوي للعام (2016/2017) (49) مؤسسة تعليم عالٍ، موزعة كالاتي: (14) جامعة تقليدية، وجامعة واحدة تعليم مفتوح، و(16) كلية جامعية، و(18) كلية مجتمع متوسطة. ينخرط فيها حوالي (270) ألف طالب وطالبة، و منهم حوالي (11) ألف طالب وطالبة في برنامج ماجستير، وحوالي (70) ألف طالب وطالبة في التعليم المفتوح، موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من (1200) تخصص وبرنامج أكاديمي. ويعمل فيها حوالي (15571) عاملاً وعاملة، ومنهم (8146) من حصلوا على رتب أكاديمية. وبلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18-24) سنة أكثر من 25.8%، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة نسبياً وفقاً للمعايير الدولية، لاسيما بالمقارنة مع بلدان الشرق الأوسط والبلدان النامية بشكل عام (الموقع الإلكتروني لمركز الإحصاء الفلسطيني، 2018).

وما يميز مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة وجود مفهوم الجامعة العامة، الذي هو ليس حكومياً وليس خاصاً، فهي لا تهدف إلى الربح وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف، وتتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى.

وهذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية، بحكم نشأتها في ظل احتلال إسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية، وانفردت معظم الجامعات الفلسطينية باعتبارها مؤسسات تعليم عالٍ عامة (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم، آخر تعديل 8 فبراير، 2018).

وتم حصر الجامعات العامة بناء على الدليل الإحصائي السنوي (2016/2017) لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، في ست جامعات في الضفة الغربية: (جامعة الخليل، وجامعة بوليتكنيك فلسطين، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية) (الموقع الإلكتروني لمركز الإحصاء الفلسطيني، 2018).

وفيما يأتي الجدول رقم (1.2)، يبين ملخصاً حول الجامعات العامة في الضفة الغربية من حيث سنة التأسيس، وأعداد الطلبة، بالإضافة لأعداد الأكاديميين التي تستهدفهم الدراسة فيها:

جدول رقم 1.2: يبين ملخصاً مختصراً عن الجامعات العامة في الضفة الغربية

اسم الجامعة	سنة التأسيس	مكان الجامعة	عدد الطلبة	عدد الأكاديميين
جامعة الخليل	1970	الخليل	12656	270
جامعة بيرزيت	1971	بيرزيت	13963	415
جامعة بيت لحم	1973	بيت لحم	4350	101
جامعة النجاح الوطنية	1977	نابلس	27902	497
جامعة البوليتكنك	1978	الخليل	4635	174
جامعة القدس	1984	القدس/أبوديس	14799	416
المجموع				1873

2.2 الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية الهامة والحديثة التي استهدفت دراسة موضوع الإبداع الإداري، وقد تمكنت الباحثة من الاطلاع على العديد من هذه الدراسات، ودرستها لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها، بهدف الاستفادة منها في الدراسة، والاستناد إليها كونها تشكل المعيار المرجعي لنتائج الدراسة .

2.2.1 الدراسات العربية :

- دراسة (عمر و محمد، 2017) بعنوان: "عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي". دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع عناصر الإبداع الإداري، والقدرة على تحسين الأداء في المصارف التجارية في مدينة دهوك، والتعرف إلى مدى ممارسة عناصر الإبداع الإداري، وقد اشتمل مجتمع

الدراسة على العاملين في عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، وتم اختيار عينة عشوائية من (42) موظفاً من عينة الدراسة، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: ميل العاملين في المصارف إلى تقديم الأفكار الإبداعية في محاولة منهم لإيجاد طرق جديدة لأداء العمل المناط بهم، ورغبة منهم بحل المشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية.

- دراسة قام بها (النشمي والدعيس، 2017) بعنوان: "الإبداع الإداري ، وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن".

وقد هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. تمت هذه الدراسة على مجتمع من جميع القيادات العليا والوسطى من مديري ورؤساء أقسام في الجامعات الخاصة في اليمن، والبالغ عددهم (24) جامعة، وتم اختيار عينة عنقودية عشوائية على أساس جغرافي بطريقة عشوائية من (104) عاملٍ، وللوصول إلى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ الإبداعي، (السلوك الإبداعي) وتنفيذ الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.

- دراسة (الصوالحي، 2016) بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

حيث هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الذكاء العاطفي بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وبلغ مجتمع الدراسة (352) موظفاً، أما عينة الدراسة فقد كانت (172) موظفاً، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، مستخدماً العينة العشوائية

الطبقية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- دراسة (أصرف، 2015) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة".

حيث هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وبين الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم لمجتمع مكون من (215) موظفاً، ممن يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في الوزارة، وتمثلت عينة الدراسة في (171) موظفاً منهم، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، فكلما ارتفع مستوى تطبيق أبعاد تكنولوجيا المعلومات أدى ذلك إلى ارتفاع درجة تطبيق الإبداع الإداري.

- دراسة (يوسف، 2015) بعنوان: "جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)".

إذ هدفت الدراسة التعرف إلى جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - (جوال)، لعينة من (135) موظفاً من الشركة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الموافقة على مجالات جودة حياة العمل من قبل أفراد الدراسة، حيث حصلت هذه المجالات مجتمعة على وزن نسبي قدره (79.3%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات (الإبداع الإداري) بوزن نسبي قدره (83.6%)، ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة حياة العمل: (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ونظم الترقية والتقدم الوظيفي، والاستقرار والأمان الوظيفي، وبرامج التدريب والتعليم، والصحة والسلامة المهنية، الأجور)، وبين الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - (جوال).

- دراسة (عبابنة والشقران، 2013) بعنوان: 'درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد'.

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، حيث بلغ مجتمع الدراسة (223) قائداً تربوياً، وبإجراء المسح الشامل خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة.

- دراسة (جلولي، 2013) بعنوان: 'أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة'.

إذ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بجامعة بسكرة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين بجامعة بسكرة، والبالغ عددهم (808) عمال وعاملات وتم اختيار عينة عشوائية من (230) عاملاً وعاملة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.

- دراسة (بدر، 2013) بعنوان: 'متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة'.

وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم لمتطلبات الإبداع الإداري لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، ومكان العمل، وسنوات الخدمة، والمحافظة، والمؤهل

العلمي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة قطاع غزة، والبالغ عددهم (167) موظفاً، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في (124) مفردة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي خلصت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 و مستوى 0.05 في مجالي المتطلبات الفنية والمتطلبات اللوجستية تبعاً لمتغير مكان العمل، وبين متوسطي درجات مجموعتي رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم لصالح العاملين بالمديرية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة وبين جميع مجموعات سنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المتطلبات الإدارية والمتطلبات اللوجستية والمتطلبات الفنية وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

- دراسة (العيثاوي والكوارى، 2011) بعنوان: "دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر (من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم)".

وهدفت الدراسة التعرف إلى دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر من معلمين وإداريين ومديرين وقيادات إدارية عليا بالمجلس، والبالغ عددهم (2969)، ولعينة من (890) موظفاً، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي خلصت الدراسة إلى أنّ واقع الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر من وجهة نظر العاملين يمتاز بنسبة متوسطة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

- ودراسة (Oki، 2017) بعنوان:

("Multidisciplinary And Creativity Of Engineering And Science Students").

وهدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تعدد التخصصات الهندسية والإبداع لدى طلاب العلوم والهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية. واستهدفت الدراسة (30) مؤسسة تعليمية مختلفة، وكان عدد طلابهم (227) طالباً وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (216) طالباً لإجراء هذه الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين تعدد التخصصات والإبداع، حيث فسرت الدراسة أن تعدد التخصصات لدى الطالب تزيد من الخبرات لديه لذلك تزيد درجة الإبداع لدى الطلبة.

- دراسة (Hoareau et al، 2013) بعنوان:

("Higher Education And Economic Innovation، A Comparison Of European Countries").

حيث هدفت الدراسة إلى المقارنة بين الدول الأوروبية التي لديها سياسات التعليم العالي والتي تشجع الإبداع وتأثير هذه السياسات على الإبداع الاقتصادي، وتألّف مجتمع الدراسة من (32) دولة أوروبية، تحتوي على (500) جامعة، ولعينة (200) جامعة كعينة عشوائية للدراسة، وباستخدام المنهج التحليلي خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين سياسات التعليم العالي والإبداع الاقتصادي في الدول الأوروبية.

- دراسة (Al-roud & Al-hajaya، 2011) بعنوان:

"The Administrative Creativity Skills Of The Public Schools Principals In Tafila Directorate Of Education").

حيث هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس العامة، في مديرية التربية والتعليم في الطفيلة، ولمجتمع من (2010) من المديرين، ولعينة من (402) من المعلمين (ذكوراً وإناثاً) ، وتم اختيارهم بشكل عشوائي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات ممارسة الإبداع وفقاً للمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

2.3. خلاصة الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة تعدد منطلقات الباحثين، فقد تناول بعضهم الموضوع على أنه قدرات شخصية وجماعية وتنظيمية، في حين رأى آخرون أنه عملية للخروج بشيء جديد، وآخرون تناولوا الموضوع على أنه عامل وراثي. ويمكن تلخيص هذه المنطلقات على النحو الآتي:

1. حاولت معظم الدراسات قياس مستوى الإبداع الإداري ، كما جاء في الدراسة كل من (جلولي، 2013)، في حين أن دراسة (النشمي والدعيس، 2017) قامت بقياس الإبداع الإداري من خلال أبعاد المناخ الإبداعي، والقدرات الإبداعية، والسلوك الإبداعي، والتنفيذ الإبداعي.
2. ولدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل تم استخدام الاستبانة للدراسة من قبل العدد الأكبر من الدراسات، مثل: دراسة (عمر و محمد، 2017) ، (العيثاوي و الكواري، 2011)، (النشمي و الدعيس، 2017)، (الصوالحي، 2016)، (أصرف، 2015)، (يوسف، 2015)، (عبابنة و الشقران، 2013)، (جلولي، 2013)، (بدر، 2013)، (Oki، 2017).

3. استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة الإبداع الإداري في المؤسسات، مثل دراسة (عمر ومحمد، 2017)، (العيثاوي والكواري، 2011)، (النشمي و الدعيس، 2017)، (الصوالحي، 2016)، (أصرف، 2015)، (يوسف، 2015)، (جلولي، 2013)، (بدر، 2013)، (Oki، 2017)، (Al-roud & Al-hajaya، 2011).

4. وفي مجال تطوير الإبداع الإداري خلصت العديد من الدراسات إلى أنه يمكن تطوير مفهوم وممارسة الإبداع الإداري من خلال مقترحات، أهمها: ضرورة إنشاء إدارة حاضنة للإبداع، وتأمين بيئة عمل محفزة للأفراد العاملين تسمح بحرية التعبير عن الرأي، وتطوير الذات وتقديم الاقتراحات، واعتماد مبدأ مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات التي يؤثر فيها أو يتأثرون من نتائجها.

2. 4 ما يميز الدراسة الحالية.

في حدود معرفة الباحثة ، فإنّ هذه الدراسة أولى الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية في فلسطين، وهي: (جامعة الخليل، وجامعة البوليتكنك، وجامعة بيت لحم، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس، وجامعة النجاح الوطنية) من وجهة نظر الأكاديميين.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات الآنف الذكر في تسليط الضوء على الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك التعرف إلى أهم معوقات الإبداع الإداري فيها من وجهة نظر الأكاديميين، وإلى المعوقات التنظيمية التي تخص الأنظمة والإجراءات والقوانين، ودراسة المناخ الوظيفي والتوظيفي، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من القدرات الإبداعية وممارستها .

وامتازت هذه الدراسة بالتركيز على المعوقات الشخصية الخاصة بالأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك المعوقات الثقافية الاجتماعية التي تخص العادات والتقاليد والقيم، التي تعمل على إيجاد ضغوطات تقف عائقاً أمام تنفيذ الإبداع الإداري، وهي من المحاور المهمة في دراسة واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية وملاحمه .

ومن مميزات هذه الدراسة لجوء الباحثة لقياس مستوى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من خلال الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وليس من الإداريين في الجامعات، خلافاً لما قامت به الدراسات السابقة ، وذلك تجنباً للتحيز في إجاباتهم .

و تناولت هذه الدراسة واقع الإبداع الإداري وقياسه والتعرف إلى معوقاته وسبل تطويره ، خلافاً للعديد من الدراسات السابقة ،التي تناولت فقط مستوى الإبداع الإداري وحده أو معوقاته ، دون التطرق لسبل تطويره.

الفصل الثالث

المنهجية وأسلوب الدراسة

1.3 مقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مصادر جمع المعلومات

4.3 مجتمع الدراسة

5.3 عينة الدراسة

6.3 أداة الدراسة

7.3 تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)

8.3 صدق أداة الدراسة

9.3 ثبات أداة الدراسة

10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

11.3 سلم القياس

1.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة، لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ويتطرق إلى أداة الدراسة (الاستبانة)، وكيفية بنائها وتصميمها، والإجراءات التي تم استخدامها في فحص أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها)، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة للوصول للنتائج التي تعبر عن واقع الظاهرة (قيد الدراسة)، وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

2.3 منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبيانات المراد الحصول عليها بهدف دراسة "الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين"، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، ووصفها كما هي في الواقع، ويسهم في وصفها وصفاً دقيقاً، ويوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تطبيق النتائج في ضوءها.

3.3 مصادر جمع المعلومات:

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

- المصادر الأولية :

ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع المعلومات الأولية من خلال (الاستبانة) كأداة رئيسة، وصممت خصيصاً لهذا الغرض، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي، إلى جانب الأسئلة

المفتوحة للتعرف على المعوقات والمقترحات للمشاركين، حيث تم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Science).

- المصادر الثانوية :

تم معالجة الإطار النظري باللجوء إلى مصادر المعلومات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

4.3 مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1873) أكاديمياً موزعين على 6 جامعات، وفق الجدول رقم (1.3).

جدول رقم 1.3: مجتمع الدراسة

الجامعة	العدد	النسبة
جامعة الخليل	270	14.4
جامعة بوليتكنك فلسطين	174	9.3
جامعة بيت لحم	101	5.4
جامعة بيرزيت	415	22.2
جامعة القدس	416	21.1
جامعة النجاح الوطنية	497	26.5
المجموع	1873	%100

5.3 عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (270) مفردة، من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وقد استعادت الباحثة (241) صالحة للتحليل فكانت خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم 2.3: يبين خصائص عينة الدراسة

النسبة%	العدد	البيان	النسبة%	العدد	البيان
الجنس			الجامعة		
64.7	156	ذكر	14.1	34	جامعة الخليل
35.3	85	انثى	9.1	22	جامعة بوليتكنك فلسطين
%100	241	الإجمالي	8.3	20	جامعة بيت لحم
المؤهل العلمي			22.0	53	جامعة بيرزيت
47.7	115	ماجستير	20.7	50	جامعة القدس
52.3	126	دكتوراه	25.7	62	جامعة النجاح الوطنية
%100	241	الإجمالي	%100	241	الإجمالي
			سنوات الخبرة		
			18.3	44	أقل من 5 سنوات
			31.5	76	5 سنوات - 10 سنوات
			50.2	121	من 10 سنوات فأكثر
			%100	241	الإجمالي

6.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات، وأخضعت للتطوير، والتعديل بعد الاستفادة من الأدبيات. التي تغطي موضوع الدراسة، والاستعانة من ذوي الخبرة والاختصاص وتم إعدادها على النحو الآتي :

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف.
- 4- عرض الاستبانة على المحكمين.
- 5- تعديل الاستبانة بناء على رأي المحكمين.

6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

حيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين : وتشمل القسم الأول على العوامل الديموغرافية للمبحوث، التي تمثلت في:(الجامعة، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وتمثل القسم الثاني: محاور الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين، وتكون هذا القسم من ثلاثة محاور على النحو الآتي:

المحور الأول: قياس مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ، ويتكون من (15) فقرة.

المحور الثاني: التعرف الى معوقات الإبداع الإداري ، ويتكون من (23) فقرة، موزعة على (3) أبعاد:

1. المعوقات التنظيمية ، ويتكون البعد من (9) فقرات.

2. المعوقات الشخصية، ويتكون البعد من (9) فقرات.

3. المعوقات الاجتماعية والثقافية، ويتكون البعد من (8) فقرات.

المحور الثالث: اقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعة ، ويتكون من (14) فقرة.

7.3 تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

صممت استبانة البحث تبعاً للمقياس الذي وضعه العالم (Rensis Likert) عام 1932م، ويعرف

بمقياس ليكرت (Likert Scale)، وفي هذه الدراسة تم اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمس

إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين ومقابل كل فقرة

خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على

الفقرة، كما هو موضح بالجدول الآتي :

جدول رقم 3.3: يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

8.3 الصدق:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه ، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي :

1- الصدق الظاهري

للتحقق من صدق الأداة كونها تقيس ما صممت من أجله، قامت الباحثة بعرضها على المشرف أولاً، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، ومن اعضاء هيئات التدريس، من أجل إبداء الملاحظات حول الأداة ومحاورها وفقراتها، وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً لتصبح الأداة بدرجة من الصدق، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

2- صدق المقياس

أ- صدق الاتساق الداخلي :

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وللتحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بحساب معامل كرونباخ ألفا بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك لكل بعد والمحور الذي تنتمي إليه بغرض التحقق من درجة اتساق الفقرات والأبعاد، وفيما يلي الجداول التي توضح نتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمحاور الثلاثة:

الصدق الداخلي للمحور الأول:

أولاً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول "قياس الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية":
جدول رقم (4.3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقرات
البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك تعتبر فقرات
المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 4.3: يبين الصدق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتنبأ إدارة الجامعة لوجود المشكلات الإدارية التي يمكن حدوثها.	**0.586	0.000
2	تحرص الإدارة على معرفة أوجه الضعف فيما تقوم به.	**0.690	0.000
3	تشارك إدارة الجامعة في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	**0.691	0.000
4	تلجأ إدارة الجامعة على تنفيذ إصلاحات إدارية جديدة.	**0.719	0.000
5	تشجع إدارة الجامعة الأطراف على طرح أفكار جديدة للعمل الإداري.	**0.730	0.000
6	يتميز أسلوب أداء العمل الإداري في الجامعة بنجاحه عن أساليب العمل في الجامعات الأخرى.	**0.733	0.000
7	تتمتع الأفكار الإبداعية بالمرونة الزمنية في تطبيقها من قبل الإداريين.	**0.702	0.000
8	لا تتردد إدارة الجامعة في تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته.	**0.699	0.000
9	تحرص إدارة الجامعة على إحداث تغييرات إدارية في أساليب العمل بما يتناسب مع حل المشكلة.	**0.793	0.000
10	تستطيع إدارة الجامعة توليد أفكار متعددة في مدة زمنية قياسية.	**0.688	0.000
11	لدى الإداريين القدرة على طرح الحلول السريعة الفعالة بطلاقة لمواجهة مشاكل العمل الإداري في الجامعة.	**0.768	0.000
12	لدى الإداريين القدرة على الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة واحدة فعالة لحل المشكلات.	**0.765	0.000
13	تتحمل إدارة الجامعة مسؤولية ما تقوم به من أعمال إدارية.	**0.593	0.000
14	لدى إدارة الجامعة القدرة على الدفاع عن أفكارها.	**0.570	0.000
15	تتفد إدارة الجامعة الإبداعات الإدارية الجديدة بالرغم من مخاطرتها	**0.686	0.000

الصدق الداخلي للمحور الثاني التعرف إلى معوقات الإبدايع الإداري:

وسيتم التأكد منه من خلال التحقق من:

أولاً: الصدق الداخلي لفقرات الأبعاد الثلاث للمحور:

جدول رقم (5.3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الثاني، والمعدل الكلي لفقرات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 5.3: يبين الصدق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أبعاد المحور والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
معوقات اجتماعية وثقافية		معوقات شخصية		معوقات تنظيمية	
**0.728	Q34	**0.737	Q25	**0.647	Q16
**0.797	Q35	**0.734	Q26	**0.750	Q17
**0.861	Q36	**0.863	Q27	**0.816	Q18
**0.778	Q37	**0.888	Q28	**0.808	Q19
**0.782	Q38	**0.871	Q29	**0.821	Q20
**0.779	Q39	**0.777	Q30	**0.859	Q21
**0.784	Q40	**0.884	Q31	**0.825	Q22
**0.793	Q41	**0.819	Q32	**0.797	Q23
		**0.793	Q33	**0.840	Q24

ثانياً: الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني:

جدول رقم (6.3) يبين معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والمعدل للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تكون أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 6.3: يبين الصدق الداخلي بين كل بعد من أبعاد محور (التعرف إلى معوقات الإبدايع الإداري) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المعوقات التنظيمية	**0.777	0.000
2	المعوقات الشخصية	**0.903	0.000
3	المعوقات الاجتماعية والثقافية	**0.769	0.000

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث "اقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية":

جدول رقم (7.3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 7.3: يبين الصدق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محور (اقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توضيح أهداف الجامعة ابتداءً (من الرؤية وانتهاءً بالأهداف التشغيلية).	**0.578	0.000
2	غرس ثقافة الإبداع في الجامعة.	**0.747	0.000
3	تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب أساليب إدارية حديثة.	**0.641	0.000
4	الانفتاح على التجارب العالمية مع الاحتفاظ بالخصوصية للجامعة.	**0.724	0.000
5	وضع الخطط الاستراتيجية المستوعبة لآفاق التطورات العلمية.	**0.771	0.000
6	أن تستخدم إدارة الجامعة أساليب حديثة لتوليد الأفكار الجديدة.	**0.807	0.000
7	تطوير اجراءات العمل باستمرار لتدعم الإبداع الإداري فيها.	**0.754	0.000
8	استقطاب الإداريين المبدعين وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع لديهم.	**0.678	0.000
9	تدريب الإداريين على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي.	**0.692	0.000
10	تفعيل أنظمة الحوافز لدعم الإبداع.	**0.659	0.000
11	اتباع سياسة الباب المفتوح لتقبل المقترحات والشكاوي .	**0.757	0.000
12	توسيع طرق الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والأطراف الأخرى باستخدام الإدارة الالكترونية .	**0.686	0.000
13	توعية المجتمع المحلي بأهمية تطبيق الأفكار الإبداعية في الجامعات.	**0.590	0.000
14	تشجيع الباحثين في إجراء البحوث الميدانية في العمل الإداري والأخذ بنتائج هذه الدراسة .	**0.712	0.000

ب: الصدق البنائي لمحاور الاختبار:

جدول رقم (8.3) يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاختبار بالدرجة الكلية لفقرات الاختبار، والذي يبين أن مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 8.3: يبين معاملات الصدق البنائي لمحاو الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قياس مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية	*0.141	0.029
التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية	**0.776	0.000
اقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية	**0.530	0.000

9.3 ثبات أداة الدراسة :

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة الدراسة، وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، وفي هذه الدراسة تم استخدام كل من معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split _Half) لحساب الثبات في البيانات، والجدول رقم (9.3) يبين ثبات أداة الدراسة بكلتا الطريقتين.

حيث يتضح من الجدول أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لجميع المحاور كانت مرتفعة، وأن معامل الثبات الكلي كان (0.562)، وكذلك معاملات كرونباخ ألفا كانت مرتفعة لجميع المحاور، حيث كان معامل الثبات بالنسبة للاستبانة ككل (0.882)، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بالقدرة الكافية من الثبات، مما يؤهلها لتحقيق أهداف الدراسة بالشكل المرجو.

جدول رقم 9.3: يبين ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية		الثبات بطريقة كرونباخ ألفا		البيان
معامل الارتباط بعد التعديل	معامل ارتباط قبل التعديل	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	
المحور الأول: قياس مستوى الإبداع الإداري				
0.826	0.706	0.923	15	الدرجة الكلية للمحور الأول
المحور الثاني: التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري				
0.866	0.770	0.928	9	البعد الأول: المعوقات التنظيمية
0.901	0.840	0.939	9	البعد الثاني: المعوقات الشخصية
0.866	0.766	0.912	8	البعد الثالث: المعوقات الاجتماعية والثقافية
0.762	0.616	0.947	26	الدرجة الكلية للمحور الثاني
المحور الثالث: اقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري				
0.748	0.600	0.914	14	الدرجة الكلية للمحور الثالث
0.562	0.406	0.882	55	الاستبانة ككل

معادلة سبيرمان براون المعدلة = $(r/2 + 1)$ * ر تعني درجة الارتباط
وبعد تأكد الباحثة من صدق أداة الدراسة وثباتها جعلها متأكدة من صحتها وصلاحتها للتحليل.

10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وتم احتساب كل من: معامل ارتباط بيرسون، معادلة كرونباخ ألفا، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار "T" للعينة الواحدة، واختبار (T-Test)، واختبار (One_Way ANOVA). وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

11.3 سلم القياس:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنت الدراسة المعيار الموضح بالجدول رقم (10.3) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على عبارات الدراسة وبنودها.

جدول رقم 10.3: يبين سلم المقياس المستخدم في الدراسة

درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	أكثر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% - 51.9%	52% - 67.9%	68% - 83.9%	أكثر من 84%

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أنّ المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على درجة موافقة قليلة جداً على الفقرة أو المحور ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 - 2.59) فهي تدل على درجة موافقة قليلة على الفقرة أو المحور ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 - 3.39) فهي تدل على درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد العينة تجاه الفقرة أو المحور ككل، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40 - 4.19) فتدل على درجة موافقة كبيرة، أما إذا كانت المتوسطات أكبر من (4.20) فهذه الدرجة تعني الموافقة بدرجة كبيرة جداً.

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة

3.4 تحليل محاور الاستبانة

4.4 اختبار الفرضيات

1.4 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأهم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها حول مشكلة الدراسة، التي تهدف التعرف إلى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين، بالإضافة لذلك يضم هذا الفصل نتائج اختبار الفرضيات، ومناقشتها والتعليق عليها، وتفسيرها بما يتناسب مع مشكلة الدراسة.

2.4 تحليل محاور الاستبانة:

ولقد تم التحقق من الإجابات على محاور الاستبانة من خلال استخدام اختبار " T " للعينة الواحدة، كما هو مبين:

المحور الأول: قياس مستوى الإبداع الإداري:

ما واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين ؟

وللإجابة عن السؤال الأول استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم 1.4: يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط واقع الإبداع

الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين

الدرجة الموافقة	الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	3	9.737	73	1.01215	3.6349	تتنبأ إدارة الجامعة لوجود المشكلات الإدارية التي يمكن حدوثها.
كبيرة	3	10.634	73	.98129	3.6722	تحرص الإدارة على معرفة أوجه الضعف فيما تقوم به.
كبيرة	12	7.223	69	1.01668	3.4730	تشارك إدارة الجامعة في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
كبيرة	2	10.656	74	1.00345	3.6888	تلجأ إدارة الجامعة على تنفيذ إصلاحات إدارية جديدة.
كبيرة	3	10.070	73	.97866	3.6349	تشجع إدارة الجامعة الأطراف على طرح أفكار جديدة للعمل الإداري.
كبيرة	7	9.425	72	1.01833	3.6183	يتميز أسلوب أداء العمل الإداري في الجامعة بنجاحه عن أساليب العمل في الجامعات الأخرى.

كبيرة	9	7.507	70	1.02111	3.4938	تتمتع الأفكار الإبداعية بالمرونة الزمنية في تطبيقها من قبل الإداريين.
كبيرة	12	6.753	69	1.01114	3.4398	لا تتردد إدارة الجامعة في تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته.
كبيرة	7	9.200	72	1.00821	3.5975	تحرص إدارة الجامعة على إحداث تغييرات إدارية في أساليب العمل بما يتناسب مع حل المشكلة.
كبيرة	9	7.278	70	1.05325	3.4938	تستطيع إدارة الجامعة توليد أفكار متعددة في مدة زمنية قياسية.
كبيرة	12	6.432	69	1.12166	3.4647	لدى الإداريين القدرة على طرح الحلول السريعة الفعالة بطلاقة لمواجهة مشاكل العمل الإداري في الجامعة.
كبيرة	9	7.704	70	1.04516	3.5187	لدى الإداريين القدرة على الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة واحدة فعالة لحل المشكلات.
كبيرة	3	9.478	73	1.08738	3.6639	تتحمل إدارة الجامعة مسؤولية ما تقوم به من أعمال إدارية.
كبيرة	1	12.40 7	77	1.04355	3.8340	لدى إدارة الجامعة القدرة على الدفاع عن أفكارها.
كبيرة	12	6.350	69	1.05499	3.4315	تنفذ إدارة الجامعة الإبداعات الإدارية الجديدة بالرغم من مخاطرتها .
كبيرة		12.53 2	72	.71515	3.5773	متوسط إجابات المحور الأول قياس درجة الإبداع الإداري

يتضح من الجدول رقم (4.4)، أنّ الفقرة رقم (14)، التي تنص على : لدى إدارة الجامعة القدرة على الدفاع عن أفكارها بأعلى تقدير بوزن نسبي (77%)، تليها فقرة رقم (4) تلجأ إدارة الجامعة على تنفيذ إصلاحات إدارية جديدة (74%)، وجاءت كل من الفقرات رقم (3)، (8)، (11)، (15) والتي تنص على التوالي على : تشارك إدارة الجامعة في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون، لا تتردد إدارة الجامعة في تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته، لدى الإداريين القدرة على طرح الحلول السريعة الفعالة بطلاقة لمواجهة مشاكل العمل الإداري في الجامعة، تنفذ إدارة الجامعة الإبداعات الإدارية الجديدة بالرغم من مخاطرتها (بوزن نسبي (69%) وعلى صعيد المحور ككل فقد جاء

بوزن نسبي (72%)، وهي نسبة كبيرة. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (عمر ومحمد، 2017)، و(الصوالحي، 2016)، و(جلولي، 2013). واختلفت مع نتائج دراسة (النشمي والدعيس، 2017)، التي أظهرت أنّ ممارسة الإبداع الإداري جاء كل منها بدرجة عالية جداً. بينما ظهرت ممارسة الإبداع الإداري بدرجة متوسطة في دراسة كل من (العيثاوي والكوراوي، 2011)، و(عبابنه والشقران، 2013).

المحور الثاني: التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية :

ما معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟

ولإجابة عن السؤال الثالث استخرجت عن المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمعوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الدراسة.

جدول رقم 2.4: يبين الأعداد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

درجة الموافقة	الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	9	-4.103	53	1.24013	2.6722	عدم وضوح أهداف الجامعة ابتداءً من الرؤية وانتهاءً بالأهداف التشغيلية.
متوسطة	8	-3.599	54	1.28855	2.7012	ثقافة الجامعة غير المشجعة للإبداع .
متوسطة	6	-1.051	58	1.22532	2.9170	إجراءات العمل تطمس الروح الإبداعية لدى الإداريين.
متوسطة	7	-1.661	57	1.20245	2.8714	عدم فعالية أنظمة التدريب على زيادة الإبداع في الجامعة.
متوسطة	2	1.124	62	1.31783	3.0954	عدم فعالية أنظمة الحوافز لدعم الإبداع.
متوسطة	4	.660	61	1.26869	3.0539	عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
متوسطة	1	3.872	66	1.24776	3.3112	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة القيود المركزية في اتخاذ القرارات.
متوسطة	3	.973	61	1.19139	3.0747	ضعف الاتصالات الإدارية الفاعلة بين الإداريين.

متوسطة	5	.294	60	1.31316	3.0249	افتقار الجامعة إلى معايير تقييم الإبداع في العمل الإداري الجامعي .
متوسطة	1	-.480	59	.99950	2.9691	متوسط إجابات البعد الأول المعوقات التنظيمية
متوسطة	7	-3.214	55	1.20254	2.7510	ضعف الملاحظة لدى الإداريين للمشكلات الإدارية.
متوسطة	2	.676	61	1.23878	3.0539	إتباع أساليب التفكير النمطية لدى الإداريين.
متوسطة	4	.372	61	1.21243	3.0290	يصدر الإداريون الأحكام غير المدروسة على الأشخاص.
متوسطة	3	.610	61	1.26722	3.0498	ضعف المهارات المطلوبة لدى الإداريين للإبداع الإداري.
متوسطة	5	-.846	59	1.29390	2.9295	الشعور لدى الإداريين بأن العمل في الجامعة لا يستلزم إبداعا إداريا.
متوسطة	9	-4.662	53	1.17442	2.6473	اعتقاد الإداريين بأنهم لا يمتلكون قدرات تساعدهم على الإبداع.
متوسطة	5	-.904	59	1.21072	2.9295	عدم الثقة بين الإداريين مما يضعف من التفاعل الإبداعي.
متوسطة	8	-4.103	53	1.24013	2.6722	فقدان الإداريين الولاء للوظيفة الإدارية.
متوسطة	1	.918	61	1.26269	3.0747	خوف الإداريين من التعرض للانتقاد من قبل الآخرين عند الفشل.
متوسطة	3	-1.473	58	1.01050	2.9041	متوسط إجابات البعد الثاني المعوقات الشخصية
متوسطة	8	-2.841	56	1.22458	2.7759	النظرة السلبية من المجتمع المحلي للتغيرات في الجامعة.
متوسطة	2	.797	61	1.29251	3.0664	تراكم عوامل عدم الاستقرار في المجتمع.
متوسطة	1	1.186	62	1.24967	3.0954	عدم تقدير المجتمع للقدرات الإبداعية للأفراد.
متوسطة	3	.048	60	1.34938	3.0041	الاتجاهات السياسية للموظفين الإداريين يعيق إبداعهم.
متوسطة	6	-1.323	58	1.11953	2.9046	انتساب الإدارة العليا لأفكار الإبداعية الجديدة المطروحة من الموظفين.
متوسطة	7	-1.810	57	1.20969	2.8589	الضغط الموجه على الإداريين من أصحاب المصالح لتنفيذ مصالحهم.

متوسطة	5	-0.946	59	1.15795	2.9295	ضعف المستوى الثقافي لأفراد المجتمع المحلي.
متوسطة	4	-0.791	59	1.22145	2.9378	التقاليد السائدة في المجتمع تعيق تطبيق الأفكار الإبداعية في الجامعة.
متوسطة	2	-0.857	59	0.96740	2.9466	متوسط إجابات البعد الثالث المعوقات الاجتماعية والثقافية
متوسطة		-1.151	59	0.81349	2.9397	متوسط إجابات المحور الثاني معيقات الإبداع الإداري

يتضح من الجدول رقم (3.4) أن الأوزان النسبية لأبعاد المحور الثاني تراوحت ما بين (59%) لكل من البعد الأول والثالث، والمتعلقان بالمعوقات التنظيمية وكذلك المعوقات الاجتماعية والثقافية، و (58%) للبعد الثاني والمتعلق بالمعوقات الشخصية، فيما جاء الوزن النسبي للمحور الثاني ككل (59%)، وهي نسبة متوسطة.

المحور الثالث: اقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية :

ما سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين ؟

وللإجابة عن السؤال الرابع استخرجت عن المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمتوسط سبل

تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الدراسة .

جدول رقم 3.4:

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر الأكاديميين.

درجة الموافقة	الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	13	19.485	82	0.87275	4.0954	توضيح أهداف الجامعة ابتداءً (من الرؤية وانتهاءً بالأهداف التشغيلية).
كبيرة	3	28.598	85	0.68475	4.2614	غرس ثقافة الإبداع في الجامعة.
كبيرة	11	20.255	82	0.86184	4.1245	تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب أساليب إدارية حديثة.

كبيرة	7	22.246	83	.81656	4.1701	الانفتاح على التجارب العالمية مع الاحتفاظ بالخصوصية للجامعة.
كبيرة جداً	5	28.841	84	.65441	4.2158	وضع الخطط الاستراتيجية المستوعبة لآفاق التطورات العلمية.
كبيرة	11	24.660	82	.70789	4.1245	أن تستخدم إدارة الجامعة أساليب حديثة لتوليد الأفكار الجديدة.
كبيرة	8	27.574	83	.65412	4.1618	تطوير إجراءات العمل باستمرار لتدعم الإبداع الإداري فيها.
كبيرة	10	19.777	83	.88917	4.1328	استقطاب الإداريين المبدعين وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع لديهم.
كبيرة جداً	4	23.440	85	.82169	4.2407	تدريب الإداريين على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي.
كبيرة	14	15.746	82	1.06361	4.0788	تفعيل أنظمة الحوافز لدعم الإبداع.
كبيرة جداً	5	23.812	84	.79262	4.2158	اتباع سياسة الباب المفتوح لتقبل المقترحات والشكاوي.
كبيرة جداً	2	25.985	86	.77591	4.2988	توسيع طرق الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والأطراف الأخرى باستخدام الإدارة الإلكترونية .
كبيرة	9	19.444	83	.91105	4.1411	توعية المجتمع المحلي بأهمية تطبيق الأفكار الإبداعية في الجامعات.
كبيرة جداً	1	26.935	87	.76769	4.3320	تشجيع الباحثين في إجراء البحوث الميدانية في العمل الإداري والأخذ بنتائج هذه الدراسة .
كبيرة جداً		32.948	84	.55845	4.1852	متوسط إجابات المحور الثالث

يتضح من الجدول رقم (4.4)، أن الفقرة رقم (14)، التي تنص على : تشجيع الباحثين في إجراء البحوث الميدانية في العمل الإداري والأخذ بنتائج هذه الدراسة بأعلى تقدير بوزن نسبي (87%)، تليها فقرة رقم (12) توسيع طرق الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والأطراف الأخرى باستخدام الإدارة الإلكترونية بوزن نسبي (86%)، وجاءت الفقرة رقم (1) توضيح أهداف الجامعة ابتداءً (من الرؤية وانتهاءً بالأهداف التشغيلية) بوزن نسبي (82%). والفقرة رقم (10) المتعلقة ب تفعيل أنظمة الحوافز لدعم الإبداع، بأقل فقرات بوزن نسبي (82%)، وعلى صعيد المحور ككل فقد جاء بوزن نسبي (84%)، وهي نسبة كبيرة جداً.

تحليل محاور الاستبانة:

جدول رقم 4.4: يبين تحليل محاور الاستبانة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب	درجة الموافقة
المحور الأول: قياس مستوى الإبداع الإداري.	3.5773	.71515	72	12.532	2	كبيرة
المحور الثاني: التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري.	2.9397	.81349	59	-1.151	3	متوسطة
المحور الثالث: اقتراح سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.	4.1852	.55845	84	32.948	1	كبيرة جداً
أداة الدراسة	3.4306	.40131	69	16.658		كبيرة

يلاحظ من الجدول رقم (5.4) أن الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة، تراوحت ما بين (59%) للمحور الثاني والمتعلق "بمعوقات الإبداع الإداري"، و(84%) للبعد الثالث المتعلق "باقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية"، فيما جاء الوزن النسبي للاستبانة ككل (69%)، وهي نسبة كبيرة .

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة ستقوم الباحثة باستعراض فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الإبداع الإداري: التحديات وسبل تطويره.

وللإجابة عن السؤال الثاني هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة : (الجامعة، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

اختبار الفرضية الأولى :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة".

جدول رقم 5.4: يبين اختبار الفروق وفق لمتغير الجامعة

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد فروق	.382	1.062	.543	5	2.713	بين المجموعات	المحور الأول: قياس مستوى الإبداع الإداري
			.511	235	120.034	داخل المجموعات	
				240	122.747	المجموع	

لقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، ويتضح من الجدول (6.4) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من متوسط إجابات المحور المتعلق بقياس مستوى الإبداع ، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، لذلك تقبل الفرضية الأولى. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (الصوالحي، 2016)، و(عبابنة والشقران، 2013) على أنه لا يوجد فروق في اجابات المبحوثين باختلاف نوع النشاط أو اختلاف المنظمات في ممارسة ووجود الإبداع الإداري في هذه المنظمات. واختلفت مع نتائج دراسة (بدر، 2013)، التي أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية بوجود الإبداع الإداري تبعا لنشاط أو المنظمات أو اختلافها.

اختبار الفرضية الثانية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس".

جدول رقم 6.4: يبين اختبار T لاختبار الفروق بين الجنسين

البيان	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	T	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول: قياس مستوى الإبداع الإداري	ذكر	156	3.5312	.72373	-1.375	.171	لا توجد فروق
	أنثى	85	3.6620	.69540			

وتم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين، حول تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ويتضح من الجدول (8.4) أنّ قيمة مستوى الدلالة لمتوسط إجابات المبحوثين على متوسط إجابات المحور المتعلق بقياس مستوى الإبداع أكبر من (0.05)، الأمر الذي يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، لذلك تقبل الفرضية الثانية. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (العيثاوي والكواربي، 2011)، و(الصوالحي، 2016)، و(جلولي، 2013)، و(يوسف، 2015). واختلفت مع نتائج دراسة (بدر، 2013)، و(Al- & Al-hajaya، 2011).

(roud).

اختبار الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول رقم 7.4: يبين اختبار T لاختبار الفروق وفق المؤهل العلمي

البيان	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف	T	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول: قياس مستوى الإبداع	ماجستير	115	3.6470	.56264	1.447	.149	لا توجد فروق
	دكتوراه	126	3.5138	.82749			

وباستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيتضح من الجدول (9.4) أن قيمة مستوى الدلالة لمتوسط إجابات المبحوثين على متوسط إجابات المحور المتعلق بقياس مستوى الإبداع الإداري وبالتالي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لذلك تقبل الفرضية الثالثة. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (بدر، 2013) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بوجود الإبداع الإداري وممارسته. واختلفت مع نتائج دراسة (العيثاوي والكواري، 2011)، و (الصوالحي، 2016)، و (Al- & Al-hajaya، 2011) و (roud، 2015)، و (يوسف، 2015)، و (جلولي، 2013) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

اختبار الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم 8.4: يبين اختبار الفروق وفق متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول: قياس مستوى الإبداع	بين المجموعات	.544	2	.272	.530	.589	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	122.203	238	.513			
	المجموع	122.747	240				

حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويتضح من الجدول (10.4) أن قيمة مستوى الدلالة لكل من متوسط إجابات المحور المتعلق بقياس مستوى الإبداع وكذلك أبعاد المحور أكبر من (0.05) ، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لذلك تقبل الفرضية الرابعة. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة (Oki 2017)، و(الصوالحي، 2016)، و(يوسف، 2015)، و(عبابنه والشقران، 2013)، و(العيثاوي والكواربي، 2011). في حين اختلفت مع دراسة (جلولي، 2013)، و(بدر، 2013)، و(Al-roud & Al-hajaya، 2011)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

فإن الإجابة على السؤال الثاني هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في توافر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الإجابات على الاسئلة المفتوحة :

السؤال المفتوح الأول :

سؤال: هل تجد/ي أي معوقات أخرى للإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية؟

أما فيما يتعلق بإجابات الأسئلة المفتوحة تألف عدد المستجوبين عليها والبالغ عددهم (120) حول السؤال المتعلق بمعوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية فقد كانت الإجابات على النحو الآتي:

جدول رقم 9.4: يبين معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية

الترتيب	النسبة	العدد	المعوقات
2	17%	20	الوساطة والمحسوبية
6	8%	9	الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية
5	9%	11	عدم توفر المهارات لدى الإداريين
8	4%	5	عدم تقدير المبدعين
4	12%	14	عدم وجود أنظمة وقوانين لتقدير المبدعين
6	8%	10	مقاومة التغيير
7	7%	8	الأعباء الإدارية الكثيرة
1	18%	21	المركزية في الجامعات
3	15%	18	العوامل الثقافية والاجتماعية
9	2%	4	تدني المستوى التكنولوجي
	100%	120	المجموع الكلي

ويتضح من الجدول رقم (9.4) أعلاه أن (18%)، و(17%)، و(15%)، و(12%)، و(9%)، و(8%)، و(4%)، و(2%) من المستجوبين يرون أن معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية على التوالي تعود إلى المركزية في الجامعات الفلسطينية، والوساطة والمحسوبية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، وعدم وجود أنظمة وقوانين لتعزيز الإبداع والمبدعين، وعدم توفير المهارات الإبداعية لدى الإداريين والأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية والأعباء الإدارية للإداريين ومقاومة التغيير وتدني المستوى التكنولوجي.

السؤال المفتوح الثاني:

سؤال: هل لديك/ي أي مقترحات أخرى لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية؟

أما فيما يتعلق بإجابات المستجوبين والبالغ عددهم (120) حول السؤال المتعلق بسبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية فقد كانت الإجابات على النحو الآتي:

جدول رقم 10.4: يبين سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية

الترتيب	النسبة	العدد	المقترح
5	8%	10	محاكاة الجامعات المتطورة عالمياً
5	8%	9	استقطاب الإداريين المبدعين
1	14%	17	انعدام الوساطة والمحسوبية
4	11%	13	التدريب لتأهيل الإداريين
1	14%	17	تنمية روح المشاركة
4	11%	13	الحد من المركزية
2	13%	16	وجود نظام حوافز وترقيات
7	4%	5	خفض العبء الإداري
6	5%	6	مواكبة التطورات التكنولوجية
3	12%	14	عمل مراكز بحثية متخصصة
	100%	120	المجموع الكلي

يوضح الجدول رقم (10.4) أعلاه أنّ (14%)، و(13%)، و(12%)، و(11%)، و(8%)، و(5%)

من المستجوبين يرون أن سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية على التوالي يمكن

تحقيقها من خلال انعدام الوساطة والمحسوبية، وتنمية روح المشاركة، وإيجاد نظام حوافز وترقيات

للمبدعين، وعمل مراكز بحثية متخصصة، والحد من المركزية في اتخاذ القرارات، والتدريب والتأهيل

للإداريين، والعمل على الحد من المركزية، والعمل على محاكاة الجامعات المتطورة عالمياً، واستقطاب

المؤهلات الإدارية المبدعة، ومواكبة التطورات التكنولوجية، والعمل على خفض العبء الإداري

للإداريين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

2.5 التوصيات

1.5: النتائج والاستنتاجات :

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة التعرف إلى الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره في

الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى وجود الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في الجامعات

الفلسطينية يبلغ (72%) من وجهة نظر الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وهي نسبة

تعني الموافقة بدرجة كبيرة، ويستنتج من ذلك تمتع الأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية

بمهارات عالية من الإبداع الإداري، وامتلاكهم دوافع قوية لتحقيق النجاح والإبداع فيها.

2. يرى الأكاديميون في الجامعات الفلسطينية أن معوقات الإبداع الإداري بأشكالها المتعددة ما بين

المعوقات التنظيمية، والشخصية، و الاجتماعية والثقافية بأنها تتراوح ما بين (58-59%)، وهي نسب

تعني الموافقة بدرجة متوسطة.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه متوسطات تقديرات أفراد عينة

الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه متوسطات تقديرات أفراد عينة

الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه متوسطات تقديرات أفراد عينة

الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود

الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7. أمّا فيما يتعلق بإجابات المستجوبين عن السؤال الأول والمتعلق بمعوقات الإبداع الإداري في

الجامعات الفلسطينية، والبالغ عددهم (120) فقد كانت الإجابات على النحو الآتي أن (18%)،

و(17%)، و(15%)، و(12%)، و(9%)، و(8%)، و(4%)، و(2%) من المستجوبين يرون أنّ معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية على التوالي تعود إلى المركزية في الجامعات الفلسطينية، والوساطة والمحسوبية، والعوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، وعدم وجود أنظمة وقوانين لتعزيز الإبداع والمبدعين، وعدم توفير المهارات الإبداعية لدى الإداريين، والأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية، والأعباء الإدارية للإداريين، ومقاومة التغيير وتدني المستوى التكنولوجي.

8. اما فيما يتعلق بإجابات المستجوبين عن السؤال الثاني والمتعلق بسبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (120) فقد كانت الإجابات على النحو الآتي أنّ (14%)، و(13%)، و(12%)، و(11%)، و(8%)، و(5%) من المستجوبين يرون أنّ سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية على التوالي يمكن تحقيقها من خلال انعدام الوساطة والمحسوبية، وتنمية روح المشاركة، وإيجاد نظام حوافز وترقيات للمبدعين، وعمل مراكز بحثية متخصصة، والحد من المركزية في اتخاذ القرارات، والتدريب والتأهيل للإداريين، والعمل على الحد من المركزية، والعمل على محاكاة الجامعات المتطورة عالمياً، واستقطاب المؤهلات الإدارية المبدعة، ومواكبة التطورات التكنولوجية، والعمل على خفض العبء الإداري للإداريين.

لاحظت الباحثة عدم وجود تباين كبير في إجابات الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حول واقع الإبداع الإداري وتحدياته وسبل تطويره ، وهذا يعني أنّ الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية يعيشون المناخ نفسه بظروف متشابهة ، ويعانون من المعوقات نفسها والمتمثلة بوجود الوساطة والمحسوبية، إضافة إلى عدم وجود قوانين تعزز مفهوم الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية .

لذا تتفق الباحثة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة ،التي ترى أن أهم محددات الإبداع يتمثل في الوساطة والمحسوبة، وانعدام نظام حوافز يعزز روح المشاركة، مع ضرورة وجود معايير لاستقطاب المؤهلات المبدعة، وخفض العبء الإداري للإداريين، مما يهييء لهم الفرصة لإجراء الدراسات والأبحاث ، التي تعزز روح الإبداع لديهم بما يخدم العملية التعليمية .

وعلى الرغم من ذلك، لاحظت الباحثة أن هناك نوعا من التناقض بين موقف الأكاديميين في مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى إدارات الجامعات الفلسطينية والبالغ نسبته(72%) ، وبينت عينة الدراسة الكثير من المعوقات التي تحول دون الإبداع الإداري لعامل المحسوبة و الوساطة، وعدم وجود أنظمة و قوانين تحفز على الإبداع وتشجعه.

إن إمكانية قياس الإبداع في التعليم أمر ضروري ،وذلك لتحسين استراتيجيات التعليم ،ثم انه سيوفر لنا معرفة ما إذا كانت الممارسات تتغير في القاعات الدراسية ،والمؤسسات التعليمية ،والى أي مدى يمكن للتغير أن يربط بالتحسينات ،مما يؤدي إلى زيادة جوهرية في قاعدة التعليمية الدولية ،هذا عدا أن قياس الإبداع في التعليم سوف يوفر لنا وجهات نظر جديدة لمعالجة الحاجة في التعليم الإبداعي ،وذلك من خلال مقارنة الإبداع في التعليم مع الإبداع في قطاعات أخرى ، ومن ثم تحديد الإبداعات الخاصة من خلال الأنظمة التعليمية . وبناء المقاييس لاختبار وفحص العلاقة بين التعليم الإبداعي والمتغيرات في مخرجات التعليم.

ومن هنا ترى الباحثة أهمية تبني الجامعات الفلسطينية مفهوم بطارية تقويم الإبداع الكامن (EPOC) إلى تقويم القدرة الإبداعية الكامنة لدى الأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية ،وتعمل الجامعات على تدريبات وورشات عمل تعرف الأفراد العاملين لديها بمفهوم الإبداع وأحدث نظرياته.

من هنا ترى الباحثة ضرورة البحث عن وسائل أخرى غير تقليدية لقياس مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ، ممثلة في عدد الجوائز التي حصلت عليها الجامعة على المستوى المحلي أو الدولي، وعدد الأنشطة التي قامت بها الجامعة، والاجتماعات التي تعقد للتواصل مع المجتمع المحلي، وعدد الدورات والمؤتمرات التي قامت بها الجامعة أو شاركت فيها، وعدد التكريمات والمنح المقدمة للجامعة، وعدد الأبحاث التي قامت بنشرها ونوعيتها، وعدد المجالات التي شاركت في نشرها، وحجم المورد المالي المخصص للدراسات والبحث العلمي.

بالإضافة للشراكة المحلية والعالمية بين الجامعات، ومدى الاستفادة منها في نقل المبدعين وخبراتهم، وعدد الاختراعات التي قدمتها الجامعات على مر السنين، وعدد الاكتشافات التي قامت الجامعة باكتشافها ومقارنتها مع الجامعات المحلية والدولية والعالمية لتحديد مستوى إبداعها وقياسه.

2.5 التوصيات :

أشارت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أهمية توافر المناخ التنظيمي، الذي يعنى بتنمية

التوجهات الإبداعية للإداريين، وقد أوصت الدراسة ما يلي :

1. الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته، وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء الجامعات الفلسطينية وتطويرها.

2. معالجة المعوقات التنظيمية والشخصية والاجتماعية والثقافية التي تحد من الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

3. العمل على مكافأة الأفراد العاملين المتميزين والمبدعين ماديا ومعنويا، وذلك من خلال وضع معايير خاصة لتقويم الأفكار الإبداعية في الجامعة، وكذلك ضرورة ربط الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بالأفكار، والأعمال الإبداعية التي تسهم في إنجاز العمل بصورة أفضل.

4. تبني أساليب جديدة في التعامل مع العاملين، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل : تفعيل مبدأ المشاركة، وتشكيل فرق العمل، والعمل على اتباع اللامركزية، وتفويض السلطة، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. بحيث تضيء جوا من الود والمرح بينهم، وذلك بإعادة النظر في الأساليب المعتمدة حاليا في اختيار القادة الإداريين ،وبناء جسور متينة من الثقة المتبادلة والاحترام بين الإدارة والعاملين، وفتح قنوات الاتصال المباشر معهم، وذلك بإتباع سياسة الباب المفتوح.

5. التقليل قدر الإمكان من تعامل الإدارة مع القرارات بشكل روتيني وتقليدي، وذلك بمنح العاملين مزيدا من الاستقلالية والمرونة، لاستخدام ما لديهم من طاقات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وهذا لن يكون إلا من خلال المزوجة بين المركزية واللامركزية في التعامل مع المشكلات وحلها ،وذلك لإعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في حل المشكلات، وتأمين مساحة كافية لهم لتقديم النقد والاقتراحات والحلول الإبداعية.

6. العمل على رفع كفاءة العاملين في إدارة الجامعات إداريا وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، وذلك بإلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية، والبرامج التعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي لديهم واستقطاب المبدعين وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.

7. ضرورة العمل على إيجاد مقياس (معياري) لقياس مستوى ممارسة الإبداع في الجامعات الفلسطينية؛ ليكون أكثر مصداقية لقياس مستوى الإبداع .

الدراسات المقترحة:

تقترح الباحثة الدراسات التالية لإكمال ما تم التوصل إليه في الدراسات الحالية:

- علاقة الوساطة والمحسوبية بالإبداع الإداري.
- علاقة التطورات التكنولوجية بالإبداع الإداري .
- علاقة الهيكل التنظيمي بالإبداع الإداري .
- علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالإبداع الإداري.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

أ. القرآن الكريم

- سورة هود، الآية رقم (88).
- سورة الاحقاف، الآية رقم (9).
- سورة البقرة، الآية رقم (117).
- سورة الانعام، الآية رقم (101).

ب. الرسائل والأطاريح :

1. أحمد، سراد عبد المجيد. 2012. " دور رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي": دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري منظمات القطاع الخاص في مدينة أربيل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صلاح الدين. أربيل. العراق.
2. أصرف، أريج صادق احمد. 2015. "تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة." رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
3. إلياس، لبوز. 2017. " دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
4. بدر، نبيل سفيان. 2013. " متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة، لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
5. بريراوي، نضال محمود رشيد. 2011. " واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
6. بلواني، أنجود شحادة. 2008. " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

7. التكروري، عبير الحاج صالح 2018. " الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
8. الجعبري، عنان. 2009. " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
9. جلوي، أسماء. 2013. " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية": دراسة حالة: جامعة محمد خيضر_ بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر.
10. الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. 2014. "تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان، الأردن.
11. الحارثي، مشعل بن مبارك عايض. 2012. "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
12. دنديس، عيبر. 2018. "المدارس الخاصة في محافظة الخليل: المشكلات الإدارية وآفاق التطوير"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
13. السوداني، سناء. 2016. "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
14. الصوالحي، عماد يونس حسين. 2016. " الذكاء العاطفي علاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
15. عثمان، عثمان إسماعيل. 2017. "الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
16. عفاف، حيران. 2014. " جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال GPL بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
17. القحطاني، شائع سعد مبارك. 2011. "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.

18. الكليبي، صالح محمد علي. 2012. " الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة اليمن، اليمن.
19. مصطفى، بلكو. 2016. " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " :دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
20. يوسف، عبد الرحمن. 2015. " جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

ج. المجلات والدوريات :

- 1- جمعة، محمود حسن، نوري، حيدر شاكر. 2011. " تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري" دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة بالي". مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد (34). العدد (90) .
- 2- أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي، محمد عبد الإله، أبو عمشا، جينا. 2012. " واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم _ فلسطين ". مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد (9). العدد (2).
- 3- الصرايرة، أكنم. 2003. "العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات" ،مجلة مؤته. المجلد (18). العدد (2).
- 4- عبابنة، رامي محمود، الشقران، رامي ابراهيم. 2013. "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد". مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد (14). العدد (2).
- 5- عمر، محمد عبد الرحمن، محمد، روش ابراهيم. 2017. "عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي" : دراسة تحليلية على عينة المصارف التجارية في مدينة دهوك. المجلة الأكاديمية نوروز. المجلد (6). العدد (2).
- 6- عوض، عاطف. 2013. "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد (29). العدد (3).
- 7- العيثاوي، أحلام، الكواري، أسماء. 2011. " دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام (مبارة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر (من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم)". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. المجلد (2). العدد (23) .

- 8- الفراء، ماجد محمد عبد السلام، اللوح، نبيل عبد شعبان. 2007. "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على الكفاءة الإدارية". مجلة الجامعة العربية الإسلامية. مجلد (15). عدد (2).
- 9- محمود، محمد عبد الله، سليمان، بروز همزة، محمد جيمس بابكر. 2017. "التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري": دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة العلوم الانسانية جامعة صلاح الدين. مجلد (21). العدد (3).
- 10- المعاني، أيمن عوده، إرشيدة، عبد الحكيم عقلة. 2009. "التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد (5). العدد (2).
- 11- النجار، فايز، ملكاوي، نازم. 2010. "دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. سوريا. المجلد (26). العدد (2).
- 12- النشمي، مراد محمد، الدعيس، هدى أحمد. 2017. "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد (10). العدد (29).
- 13- هيجان، عبد الرحمن أحمد. 1998. "معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية". مجلة الإدارة العامة. ج3.

د. الأوراق العلمية والمؤتمرات والتقارير :

1. بن نافلة، قدورة، فلاق (2011). "أثر الإبداع الإداري في إبداع الموظفين"، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة.
2. المدهون، محمد، العجرمي، محمود، (2011)، "القيادة"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
3. نصير، طلال، الغزاوي، نجم، (2011)، " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية "، قدم هذا البحث إلى ملتقى الدولي الموسوم : الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة _دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية _، جامعة سعيد دحلب البلدة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير.

4. وزارة التربية والتعليم العالي، (2017)، "الكتاب الإحصائي السنوي 2016/2017 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"، رام الله، فلسطين.

هـ. الكتب :

1. توفيق، عبدالرحمن. 2008. بناء وتحفيز فرق العمل. ط/2. مركز الخبراء المهنية. القاهرة. مصر.
2. حسن، سلام رعد. 2017. الإبداع الإداري في الوظيفة العامة. وزارة الزراعة مكتب المفتش العام. بغداد. العراق.
3. حريم، حسين. 2010. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط/2. دار الحامد للنشر. عمان. الأردن.
4. زيتون، عايش محمود. 1987. تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم. ط/1. جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن.
5. السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم. 2004. مبادئ الإبداع. دار قرطبة للنشر والتوزيع. الرياض.
6. عبد العزيز، سعيد، عبد الله. 2005. كيف تصنع طفلاً مبدعاً في عام. ط/1. الدار الإسلامية للتوزيع والنشر. القاهرة. مصر.
7. عكروش، مأمون نديم، عكروش، سهير نديم. 2004. تطوير المنتجات الجديدة. مدخل استراتيجي متكامل وعصري. ط/1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
8. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين الإفريقي المصري. 2004. لسان العرب. ط/3. دار صادر للطباعة والنشر. بيروت. لبنان.
9. هيجان، عبد الرحمن أحمد. 1999. المدخل الإبداعي لحل المشكلات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض.
10. هنجز، جيمس. 2004. 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية. ط/2. ترجمة إصدارات بميك. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). القاهرة. مصر .

ثانيا: المراجع الأجنبية :

1. Azarchehr, Sehat (2012): **The Relationship Between Innovation And Leadership Style Of Managers With Technical Schools And Professional Productivity In Tehran Province**, American Journal of Scientific Research, ISSN 1450-223X Issue 52 (2012).
<http://www.eurojournals.com/ajsr.htm//>
2. Edward Arnold, Strategy: **The Motivation For Innovation**, 14 February 2006; accepted 28 April 2006.
3. T&Chen, T. Yong (2010). "**Impact Of Role Ambiguity And Role Conflict On, H.C 4(6).**, Taiwan, **Employee Creativity**" African journal of Business Management.
4. Hoareau et al. (2013), ("**Higher Education And Economic Innovation, A Comparison Of European Countries**"). IZA Journal of European Labor Studies <http://www.izajoels.com/content/2/1/24>.
5. Al-hajaya, Suliman S. & Al-roud, Atallah A., 2011 ("**The Administrative Creativity Skills Of The Public Schools Principals In Tafila Directorate Of Education** ", International Journal of Educational Sciences , Volume 3, Issue 1.
6. Oki ,Kristi Elena (2017) ("**Multidisciplinary and Creativity of Engineering and Science Students**"). Thesis: S.M., Massachusetts Institute of Technology, Department of Mechanical Engineering, Cataloged from PDF version of thesis.; Includes bibliographical references (pages 57-61)
<http://hdl.handle.net/1721.1/111706> .
7. Soo, Christine, Timothy Devinney, David Midglers, Anne Deerin, (2002), **Knowledge Management: Philosophy processes, and pitfalls**, California Management Review, Vol.(44).
8. Torrance, E.P.(1993). **The Nature Of Creativity As Manifest Testing**. New York: press Syndicate of the university of Cambridge.
9. Thomas Hoholm(2011). **Innovation, Strategy And Identity: A Case Study From The Food Industry**. European Journal of Innovation Management Vol.14.No.3.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني : <http://www.pcbs.gov.ps>
2. موقع وزارة التربية والتعليم العالي : <http://www.mohe.pna.ps>
3. الموقع الإلكتروني لجامعة الخليل : <http://www.hebron.edu/index.php/ar>
4. الموقع الإلكتروني لجامعة البوليتكنك : <https://www.ppu.edu/p/ar>
5. الموقع الإلكتروني لجامعة بيت لحم : <https://www.bethlehem.edu/arabic>
6. الموقع الإلكتروني لجامعة القدس : <https://www.alquds.edu/ar>
7. الموقع الإلكتروني لجامعة بيرزيت : <https://www.birzeit.edu/ar>
8. الموقع الإلكتروني لجامعة النجاح : <https://www.najah.edu/ar>

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة

ملحق رقم (2) أسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.

ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة الباحثة إلى جامعة النجاح.

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة الباحثة إلى بيرزيت.

ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة الباحثة إلى جامعة القدس/أبو ديس.

ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة الباحثة إلى جامعة بيت لحم.

ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة الباحثة إلى جامعة بوليتكنك فلسطين.

ملحق (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

حضرة الأكاديمي/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية لما لرأيكم من أهمية في إتمام هذه الدراسة ونجاحها، علماً بأن هذه الاستبانة أعدت لغرض البحث العلمي والدراسة فقط، وسيتم التعامل مع البيانات التي ستدلون بها بسرية تامة وضمن برامج إحصائية.

شكراً لحسن تعاونكم

إعداد الباحثة: فداء أبو ميالة

إشراف: الدكتور عدنان قباجة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع إشارة X في مربع الاختيار المناسب:

اسم الجامعة جامعة الخليل جامعة بوليتكنك فلسطين جامعة بيت لحم

جامعة بيرزيت جامعة القدس جامعة النجاح الوطنية

الجنس ذكر أنثى

المؤهل العلمي أقل من ماجستير ماجستير دكتوراه

سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (5 سنوات - 10 سنوات). (من 10 سنوات فأكثر).

القسم الثاني: محاور الدراسة						
المحور الأول: قياس مستوى الإبداع الإداري						
الإبداع الإداري: قدرة الإداريين على اكتشاف المشكلات وطرح و تنفيذ الافكار والحلول الإبداعية لحل تلك المشكلات بمرونة وقبول للمخاطر.						
فيما يلي مجموعة من الفقرات، يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.						
الرقم	الفقرات	درجة الموافقة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جدا
1	تتنبأ إدارة الجامعة لوجود المشكلات الإدارية التي يمكن حدوثها.					
2	تحرص الإدارة على معرفة أوجه الضعف فيما تقوم به.					
3	تشارك إدارة الجامعة في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.					
4	تلجأ إدارة الجامعة على تنفيذ إصلاحات إدارية جديدة .					
5	تشجع إدارة الجامعة الأطراف على طرح أفكار جديدة للعمل الإداري.					
6	يتميز أسلوب أداء العمل الإداري في الجامعة بنجاحه عن أساليب العمل في الجامعات الأخرى.					
7	تتمتع الأفكار الإبداعية بالمرونة الزمنية في تطبيقها من قبل الإداريين.					
8	لا تتردد إدارة الجامعة في تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته.					
9	تحرص إدارة الجامعة على إحداث تغييرات إدارية في أساليب العمل بما يتناسب مع حل المشكلة.					

					10	تستطيع إدارة الجامعة توليد أفكار متعددة في مدة زمنية قياسية.
					11	لدى الإداريين القدرة على طرح الحلول السريعة الفعالة بطلاقة لمواجهة مشاكل العمل الإداري في الجامعة.
					12	لدى الإداريين القدرة على الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة واحدة فعالة لحل المشكلات.
					13	تتحمل إدارة الجامعة مسؤولية ما تقوم به من أعمال إدارية.
					14	لدى إدارة الجامعة القدرة على الدفاع عن أفكارها.
					15	تتفد إدارة الجامعة الإبداعات الإدارية الجديدة بالرغم من مخاطرتها .
المحور الثاني : التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري						
المعوقات التنظيمية						
					16	عدم وضوح أهداف الجامعة ابتداءً من الرؤية وانتهاءً بالأهداف التشغيلية.
					17	ثقافة الجامعة غير المشجعة للإبداع .
					18	إجراءات العمل تطمس الروح الإبداعية لدى الإداريين .
					19	عدم فعالية أنظمة التدريب على زيادة الإبداع في الجامعة.
					20	عدم فعالية أنظمة الحوافز لدعم الإبداع.
					21	عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
					22	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة القيود المركزية في اتخاذ القرارات.
					23	ضعف الاتصالات الإدارية الفاعلة بين الإداريين.
					24	افتقار الجامعة إلى معايير تقييم الإبداع في العمل الإداري الجامعي .
المعوقات الشخصية						
					25	ضعف الملاحظة لدى الإداريين للمشكلات الإدارية.
					26	إتباع أساليب التفكير النمطية لدى الإداريين.
					27	يصدر الإداريون الأحكام غير المدروسة على الأشخاص.
					28	ضعف المهارات المطلوبة لدى الإداريين للإبداع الإداري.
					29	الشعور لدى الإداريين بأن العمل في الجامعة لا يستلزم إبداعاً إدارياً.
					30	اعتقاد الإداريين بأنهم لا يمتلكون قدرات تساعدهم على الإبداع.
					31	عدم الثقة بين الإداريين مما يضعف من التفاعل الإبداعي .
					32	فقدان الإداريين الولاء للوظيفة الإدارية.
					33	خوف الإداريين من التعرض للانتقاد من قبل الآخرين عند الفشل.
المعوقات الاجتماعية والثقافية						
					34	النظرة السلبية من المجتمع المحلي للتغيرات في الجامعة.
					35	تراكم عوامل عدم الاستقرار في المجتمع.
					36	عدم تقدير المجتمع للقدرة الإبداعية للأفراد.

					الاتجاهات السياسية للموظفين الإداريين يعيق إبداعهم.	37
					انتساب الإدارة العليا للأفكار الإبداعية الجديدة المطروحة من الموظفين.	38
					الضغط الموجه على الإداريين من أصحاب المصالح لتنفيذ مصالحهم.	39
					ضعف المستوى الثقافي لأفراد المجتمع المحلي.	40
					التقاليد السائدة في المجتمع تعيق تطبيق الأفكار الإبداعية في الجامعة.	41
المحور الثالث : اقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعة						
					توضيح أهداف الجامعة ابتداءً (من الرؤية وانتهاءً بالأهداف التشغيلية).	42
					غرس ثقافة الإبداع في الجامعة .	43
					تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب أساليب إدارية حديثة.	44
					الانفتاح على التجارب العالمية مع الاحتفاظ بالخصوصية للجامعة.	45
					وضع الخطط الاستراتيجية المستوعبة لأفاق التطورات العلمية.	46
					أن تستخدم إدارة الجامعة أساليب حديثة لتوليد الأفكار الجديدة.	47
					تطوير إجراءات العمل باستمرار لتدعم الإبداع الإداري فيها.	48
					استقطاب الإداريين المبدعين وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع لديهم.	49
					تدريب الإداريين على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي.	50
					تفعيل أنظمة الحوافز لدعم الإبداع.	51
					اتباع سياسة الباب المفتوح لتقبل المقترحات والشكاوي .	52
					توسيع طرق الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والأطراف الأخرى باستخدام الإدارة الإلكترونية .	53
					توعية المجتمع المحلي بأهمية تطبيق الأفكار الإبداعية في الجامعات.	54
					تشجيع الباحثين في إجراء البحوث الميدانية في العمل الإداري والأخذ بنتائج هذه الدراسة .	55

سؤال: هل تجد/ي أي معوقات أخرى للإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ؟

سؤال: هل لديك/ي أي مقترحات أخرى لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ؟

انتهت الاستبانة

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة

ملحق رقم (2)

أسماء السادة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. ابراهيم الصليبي	جامعة القدس
2	أ. د. جمال ابو مرق	جامعة الخليل
3	أ.د. سمير ابو زنيد	جامعة الخليل
4	د. صلاح الزرو	جامعة الخليل
5	د. طارق الجعبري	جامعة الخليل
6	د. عبد الفتاح الشملة	جامعة النجاح
7	د. غسان شاهين	جامعة بوليتكنك فلسطين
8	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
9	د. محمد عجوة	جامعة الخليل
10	د. مروان جلعود	جامعة بوليتكنك فلسطين
11	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية
12	د. ياسر شاهين	جامعة فلسطين الأهلية
13	د. يوسف ابو فارة	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة النجاح الوطنية

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/04/18

السيد مدير الجامعة المحترم
يرجى إعلام بالمواقفة على توزيع
الاستبيان في يوم الإثنين القادم
م (الرجاء)

الدكتور محمد العملة المحترم
نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية
جامعة النجاح الوطنية

تحية طيبة وبعد،،،

٢٠١٨/٤/١٨

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة فداء حسن ابو ميالة، ورقمها الجامعي (21429014) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد
د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا
جامعة الخليل
HEBRON UNIVERSITY
COLLEGE OF FINANCE AND MANAGEMENT
كلية التمويل والإدارة

P.O.Box 40 , Hebron Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة بيرزيت

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/04/18

السادة
مع أطيب تحياتي
لأستاذة
جامعة بيرزيت
2018/5/2

الدكتور فيصل عوض الله المحترم
نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية
جامعة بيرزيت

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة فداء حسن ابو ميالة، ورقمها الجامعي (21429014) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الإبداع الاداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زينيد

د. سمير ابو زينيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 Hebron, West Bank, Palestine
URL : <http://www.hebron.edu>

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة القدس/ أبو ديس

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/04/18

الدكتور حنا ابراهيم حنا عبد النور المحترم
نائب رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية
جامعة القدس

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة فداء حسن ابو ميالة، ورقمها الجامعي (21429014) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الإبداع الاداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد
د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40, Hebron - West Bank, Palestine
URL : <http://www.hebron.edu>

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (6-أ) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة بيت لحم

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/04/18

الدكتورة ايرين هزو المحترمة
نائب رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية
جامعة بيت لحم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة فداء حسن ابو ميالة، ورقمها الجامعي (21429014) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الإبداع الاداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زينيد
رئيس جامعة الخليل
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس قسم الدراسات العليا

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (6-ب) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة بيت لحم

BETHLEHEM
UNIVERSITY



BETHLEHEM UNIVERSITY

Dean of Research

Date: April 20, 2018

Re: "الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين"

Dear Fida Abu Mayyala,

The above-referenced has been APPROVED following a full review by experts in the field and/ or the Research Council (RC) at Bethlehem University. The experts/ Council concluded that it is in line with Bethlehem University guidelines governing the protection of participants' rights.

Please, be advised that this approval does not grant permission to distribute the questionnaire to BU faculty and staff via email, without prior notification and approval of the DOR. This approval is valid as far as there is no change in the procedure of data collection or modification in any aspect of the research protocol. This approval does not also replace any departmental or any other approval that may be required.

Furthermore, it is anticipated that you will inform participants of the purpose of the research and explain to them the way the data will be used. Please, download the consent form from the DOR website and make sure that each participant completes the form and understand it.

Finally, Bethlehem University kindly requests that you submit either a soft or a hard copy of the final product of your research (e.g., master's thesis, publication, etc.) to the Office of Dean of Research for copy right protection and future references.

Thank you for your interest in Bethlehem University and you may have our best wishes for success in conducting this research project.

Sincerely,

Dr. Jamil Khader
Dean of Research
Professor of English

ملحق رقم (7) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من جامعة بوليتكنك فلسطين

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/04/18

الدكتور مصطفى ابو الصفا المحترم
نائب رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية
جامعة بوليتكنك فلسطين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة فداء حسن ابو ميالة، ورقمها الجامعي (21429014) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الإبداع الاداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد

د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات والبحوث العليا



الزمراء والزميراء محرمود عبيد
رئيس مجلس مهمة البحوث ودراس
المساعدة اللازمة لها
مع الاحترام
23.4.2018

P.O.Box 40 Hebron West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (8)

شهادة تدقيق إملائي ولغوي

تحية وبعد ...

الموضوع: تدقيق رسالة الماجستير

فأنا الموقع أدناه مراد عبد الرحمن محمود جوابرة أشهد أنه تم تدقيق النسخة قبل النهائية لرسالة الماجستير التي بعنوان: الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين.

وعليه فإنني لا أتحمل مسؤولية ما يرد في النسخة النهائية لرسالة الماجستير.

توقيع:

مراد جوابرة