

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

عدنان عبد المجيد قبابجة<sup>1</sup>  
فداء حسن ابو ميالة<sup>2</sup>

**ملخص الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على 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). وقد تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية وعددها ست جامعات، أما عينة الدراسة فقد شملت (270) أكاديمياً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وجود الإبداع الإداري بدرجة عالية في الجامعات الفلسطينية بنسبة (72%)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود الإبداع الإداري فيها، وأن المركزية والمحسوبية من أهم معوقات الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفعيل أنظمة الحوافز والترقيات لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الجامعات الفلسطينية، الأكاديميين.

### **Administrative Creativity in the Palestinian Universities: Challenges and Ways of Development from the Perspective of the Academicians.**

**Adnan A. Qubbaja  
Fida` Abu Mayala**

**Abstract:** 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 administrative creativity in the Palestinian universities that are attributed to the variables of the study (university, gender, academic qualification, and years of experience). 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 administrative creativity in the Palestinian universities, and that centralization, moderation, and cronyism are among the most important obstacles that face administrative creativity, and developing the spirit of participation in decision-making. Incentives and promotions are the most important ways to develop the administrative creativity in the Palestinian universities from the point of view of the Academicians.

**Keywords:** Administrative Creativity, Palestinian universities, Academicians.

<sup>1</sup> رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية-استاذ التمويل في جامعة فلسطين الاهلية- بيت لحم- فلسطين aqubbaja@paluniv.edu.ps  
<sup>2</sup> فداء حسن ابو ميالة-مؤسسات القطاع الخاص- الخليل-فلسطين [fda\\_h@hotmail.com](mailto:fda_h@hotmail.com)

**1. مقدمة:**

تواجه المنظمات التعليمية في العالم تحديات كبيرة نتيجة النمو المتسارع للعملية التعليمية، وفي 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، (دنديس، 2018).

ولخصوصية المجتمع الفلسطيني، ووجود الكثير من المعوقات سواء أكان على مستوى البيئة الداخلية في الجامعات أو البيئة الخارجية المتعلقة بحالة عدم الاستقرار والتي 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، ولتعظيم مخرجات العملية التعليمية، التي نحن بأسمى الحاجة إليها (أبو سمرة وآخرون، 2012).

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

**2. 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 متصلة متجددة، لذا تحاول هذه الدراسة نشر الوعي بالإبداع الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تكون سبباً في إعاقة مسار التقدم والتطور في المنظمات، ومنها الجامعات، التي تعد منظومة حضارية تحمل في طياتها أسمى الغايات والأهداف، بما تتبناه من استراتيجيات منهجية مدروسة طويلة الأمد هدفها الارتقاء بنظام التعليم في فلسطين، والوفاء 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. أسئلة الدراسة**

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس في: 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. أهداف الدراسة:**

هدفت 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. صياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### 5. أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة في النواحي الآتية:
  1. أهمية نظرية: تكمن أهمية الدراسة بأهمية موضوعها وحدائته على المستوى الفلسطيني.
  2. أهمية علمية: التعرف على واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ومعوقاته وسبل تطويره.
  3. أهمية بحثية: العمل على تقديم مقترحات لإعداد دراسات حديثة في مجال الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره.

#### 6. 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. حدود الدراسة:

1. 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).
2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في نهاية عام 2018 وبداية عام 2019.
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

#### 8. الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### 1.8 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 والانهيال، بقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها بالإبداع الإداري بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمنظمات تواجه 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 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).

### 2.8 مفهوم الإبداع:

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)، 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. أمّا (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).

### 3.8 الإبداع الإداري:

ينطلق 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 تنتشر 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. 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" (النشومي والدعيس، 2017).

وبالرغم من تعدد المفاهيم التي وضعت لتحديد مفهوم الإبداع الإداري إلا أننا نرى أنها جميعاً تأتلف في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها: أن الإبداع الإداري 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.

### 4.8 معوقات الإبداع الإداري:

وهي 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: (الحارثي، 2012)

1. المعوقات التنظيمية: هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار.

2. المعوقات الشخصية: وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد، وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار
3. المعوقات الاجتماعية والثقافية: قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية القدرات الإبداعية وتعزيزها لدى الأفراد.

### 5.8 الدراسات السابقة:

- 1- دراسة النشمي والدعيس (2017) بعنوان: "الإبداع الإداري، وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن".
- وقد هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. وشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات العليا والوسطى من مديري ورؤساء أقسام في الجامعات الخاصة في اليمن، والبالغ عددهم (24) جامعة، تم اختيار عينة عشوائية من (104) عاملاً، وللوصول إلى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ الإبداعي، (السلوك الإبداعي) وتنفيذ الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.
- 2- دراسة (الصوالحي، 2016) بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".
- حيث هدفت الدراسة الى 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.
- 3- دراسة (أصرف، 2015) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة".
- هدفت الدراسة الى التعرف على 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.
- 4- 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 على العاملين الإداريين بجامعة بسكرة، والبالغ عددهم (808) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية من (230) موظفاً، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.
- 5- ودراسة (Oki، 2017) بعنوان: ("Multidisciplinary and Creativity of Engineering and Science Students").
- هدفت الدراسة الى التعرف إلى العلاقة بين تعدد التخصصات الهندسية والإبداع لدى طلاب العلوم والهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية. واستهدفت الدراسة (30) مؤسسة تعليمية مختلفة تضم (227) طالباً، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (216) طالباً لإجراء الدراسة مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين تعدد التخصصات والإبداع.

6- دراسة (Hoareau et al، 2013) بعنوان:

**("Higher education and economic innovation, a comparison of European countries").**

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، ام عينة الدراسة فقد شملت (200) جامعة اختيرت بشكل عشوائي، وباستخدام المنهج التحليلي خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين سياسات التعليم العالي والإبداع الاقتصادي في الدول الأوروبية.

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

**("The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education").**

هدفت الدراسة الى 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) تم 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.

**6.8 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:**

1. هذه الدراسة أولى الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية وهي: (جامعة الخليل، وجامعة البوليتكنك، وجامعة بيت لحم، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس، وجامعة النجاح الوطنية) من وجهة نظر الأكاديميين.
2. قياس مستوى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات من خلال الأكاديميين العاملين في الجامعات وليس الإداريين خلافاً لما قامت به الدراسات السابقة، وذلك تجنباً للتحيز.
3. تناولت الدراسة واقع الإبداع الإداري وقياسه والتعرف إلى معوقاته وسبل تطويره، خلافاً للعديد من الدراسات السابقة، التي تناولت فقط مستوى الإبداع الإداري أو معوقاته، دون التطرق لسبل تطويره.

**9. منهجية الدراسة:**

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبيانات المراد الحصول عليها بهدف تحقيق أهداف الدراسة، 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.

**1.9 مجتمع وعينة 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 وهي ( جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة القدس، جامعة النجاح الوطنية)، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (270) مفردة، من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وقد تم استعادة (241) استبانة صالحة للتحليل.

**9. 2. أداة الدراسة:**

تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وأخضعت للتطوير، والتعديل وقد تكونت في صورتها النهائية من قسمين:

أولاً: العوامل الديموغرافية للمبحوث، التي تمثلت في: (الجامعة، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ثانياً: 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.  
المحور الثاني: التعرف الى معوقات الإبداع الإداري التنظيمية والشخصية والاجتماعية الثقافية.  
المحور الثالث: اقتراح سبل لتطوير الإبداع الإداري في الجامعة.

### 3.9 ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام كل من معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split Half) لحساب الثبات في البيانات، وقد كانت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية (0.562)، ام معاملات كرونباخ ألفا لجميع المحاور فقد كانت (0.882)، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بالقدر الكافي من الثبات، مما يؤهلها لتحقيق أهداف الدراسة بالشكل المرجو.

### 1.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة 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-Test)، واختبار (One\_Way ANOVA) عند مستوى ثقة (95%) لاختبار الفروض الإحصائية للدراسة.

### 1.10 تحليل محاور الاستبانة:

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 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة.

### جدول رقم (1): المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية

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

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب	درجة الموافقة
يتميز أسلوب أداء العمل الإداري في الجامعة بنجاحه عن أساليب العمل في الجامعات الأخرى.	3.6183	1.01833	72	9.425	7	كبيرة
تتمتع الأفكار الإبداعية بالمرونة الزمنية في تطبيقها من قبل الإداريين.	3.4938	1.02111	70	7.507	9	كبيرة
لا تتردد إدارة الجامعة في تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته.	3.4398	1.01114	69	6.753	12	كبيرة
تحرص إدارة الجامعة على إحداث تغييرات إدارية في أساليب العمل بما يتناسب مع حل المشكلة.	3.5975	1.00821	72	9.200	7	كبيرة
تستطيع إدارة الجامعة توليد أفكار متعددة في مدة زمنية قياسية.	3.4938	1.05325	70	7.278	9	كبيرة
لدى الإداريين القدرة على طرح الحلول السريعة الفعالة بطلاقة لمواجهة مشاكل العمل الإداري في الجامعة.	3.4647	1.12166	69	6.432	12	كبيرة
لدى الإداريين القدرة على الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة واحدة فعالة لحل المشكلات.	3.5187	1.04516	70	7.704	9	كبيرة
تتحمل إدارة الجامعة مسؤولية ما تقوم به من أعمال إدارية.	3.6639	1.08738	73	9.478	3	كبيرة
لدى إدارة الجامعة القدرة على الدفاع عن أفكارها.	3.8340	1.04355	77	12.407	1	كبيرة
تنفذ إدارة الجامعة الإبداعات الإدارية الجديدة بالرغم من مخاطرتها.	3.4315	1.05499	69	6.350	12	كبيرة
متوسط إجابات محور قياس درجة الإبداع الإداري	3.5773	.71515	72	12.532		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (1)، أن أعلى الفقرات كانت الفقرة (14)، التي تنص على: لدى إدارة الجامعة القدرة على الدفاع عن أفكارها بأعلى تقدير بوزن نسبي (77%)، في حين جاءت 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%).

**المحور الثاني: التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية:**  
**ما معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟**  
 وللإجابة عن السؤال الثالث استخرجت عن المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمعوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.



جدول رقم (2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية

ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب	درجة الموافقة
عدم وضوح أهداف الجامعة ابتداءً من الرؤية وانتهاءً بالأهداف التشغيلية.	2.6722	1.24013	53	4.103	9	متوسطة
ثقافة الجامعة غير المشجعة للإبداع.	2.7012	1.28855	54	3.599	8	متوسطة
إجراءات العمل تطمس الروح الإبداعية لدى الإداريين.	2.9170	1.22532	58	1.051	6	متوسطة
عدم فعالية أنظمة التدريب على زيادة الإبداع في الجامعة.	2.8714	1.20245	57	1.661	7	متوسطة
عدم فعالية أنظمة الحوافز لدعم الإبداع.	3.0954	1.31783	62	1.124	2	متوسطة
عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.0539	1.26869	61	.660	4	متوسطة
يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة القيود المركزية في اتخاذ القرارات.	3.3112	1.24776	66	3.872	1	متوسطة
ضعف الاتصالات الإدارية الفاعلة بين الإداريين.	3.0747	1.19139	61	.973	3	متوسطة
افتقار الجامعة إلى معايير تقييم الإبداع في العمل الإداري الجامعي.	3.0249	1.31316	60	.294	5	متوسطة
<b>متوسط إجابات البعد الأول: المعوقات التنظيمية</b>	<b>2.9691</b>	<b>.99950</b>	<b>59</b>	<b>-480</b>	<b>1</b>	متوسطة
ضعف الملاحظة لدى الإداريين للمشكلات الإدارية.	2.7510	1.20254	55	3.214	7	متوسطة
إتباع أساليب التفكير النمطية لدى الإداريين.	3.0539	1.23878	61	.676	2	متوسطة
يصدر الإداريون الأحكام غير المدروسة على الأشخاص.	3.0290	1.21243	61	.372	4	متوسطة
ضعف المهارات المطلوبة لدى الإداريين للإبداع الإداري.	3.0498	1.26722	61	.610	3	متوسطة
الشعور لدى الإداريين بأن العمل في الجامعة لا يستلزم إبداعاً إدارياً.	2.9295	1.29390	59	-.846	5	متوسطة
اعتقاد الإداريين بأنهم لا يمتلكون قدرات تساعدهم على الإبداع.	2.6473	1.17442	53	4.662	9	متوسطة
عدم الثقة بين الإداريين مما يضعف من التفاعل الإبداعي.	2.9295	1.21072	59	-.904	5	متوسطة
فقدان الإداريين الولاء للوظيفة الإدارية.	2.6722	1.24013	53	4.103	8	متوسطة
خوف الإداريين من التعرض للانتقاد من قبل الآخرين عند الفشل.	3.0747	1.26269	61	.918	1	متوسطة
<b>متوسط إجابات البعد الثاني: المعوقات الشخصية</b>	<b>2.9041</b>	<b>1.01050</b>	<b>58</b>	<b>-1.473</b>	<b>3</b>	متوسطة
النظرة السلبية من المجتمع المحلي للتغيرات في الجامعة.	2.7759	1.22458	56	2.841	8	متوسطة
تراكم عوامل عدم الاستقرار في المجتمع.	3.0664	1.29251	61	.797	2	متوسطة
عدم تقدير المجتمع للقدرات الإبداعية للأفراد.	3.0954	1.24967	62	1.186	1	متوسطة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب	درجة الموافقة
الاتجاهات السياسية للموظفين الإداريين يعيق إبداعهم.	3.0041	1.34938	60	.048	3	متوسطة
انتساب الإدارة العليا للأفكار الإبداعية الجديدة المطروحة من الموظفين.	2.9046	1.11953	58	-1.323	6	متوسطة
الضغط الموجه على الإداريين من أصحاب المصالح لتنفيذ مصالحهم.	2.8589	1.20969	57	-1.810	7	متوسطة
ضعف المستوى الثقافي لأفراد المجتمع المحلي.	2.9295	1.15795	59	-.946	5	متوسطة
التقاليد السائدة في المجتمع تعيق تطبيق الأفكار الإبداعية في الجامعة.	2.9378	1.22145	59	-.791	4	متوسطة
<b>متوسط إجابات البعد الثالث: المعوقات الاجتماعية والثقافية</b>	<b>2.9466</b>	<b>.96740</b>	<b>59</b>	<b>-.857</b>	<b>2</b>	<b>متوسطة</b>
متوسط إجابات المحور الثاني: معوقات الإبداع الإداري	2.9397	.81349	59	-1.151		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (2) أن الأوزان النسبية لأبعاد المحور الثاني تراوحت 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 المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لسبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الدراسة.  
**جدول رقم (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لسبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية**

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب	درجة الموافقة
توضيح أهداف الجامعة ابتداءً (من الرؤية وانتهاءً بالأهداف التشغيلية).	4.0954	.87275	82	19.485	13	كبيرة
غرس ثقافة الإبداع في الجامعة.	4.2614	.68475	85	28.598	3	كبيرة
تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب أساليب إدارية حديثة.	4.1245	.86184	82	20.255	11	كبيرة
الانفتاح على التجارب العالمية مع الاحتفاظ بالخصوصية للجامعة.	4.1701	.81656	83	22.246	7	كبيرة
وضع الخطط الاستراتيجية المستوعبة لأفاق التطورات العلمية.	4.2158	.65441	84	28.841	5	كبيرة جداً
أن تستخدم إدارة الجامعة أساليب حديثة لتوليد الأفكار الجديدة.	4.1245	.70789	82	24.660	11	كبيرة
تطوير إجراءات العمل باستمرار لتدعم الإبداع الإداري فيها.	4.1618	.65412	83	27.574	8	كبيرة
استقطاب الإداريين المبدعين وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع لديهم.	4.1328	.88917	83	19.777	10	كبيرة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب	درجة الموافقة
تدريب الإداريين على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي.	4.2407	.82169	85	23.440	4	كبيرة جداً
تفعيل أنظمة الحوافز لدعم الإبداع.	4.0788	1.06361	82	15.746	14	كبيرة
اتباع سياسة الباب المفتوح لتقبل المقترحات والشكاوي.	4.2158	.79262	84	23.812	5	كبيرة جداً
توسيع طرق الاتصال والتواصل ما بين إدارة الجامعة والأطراف الأخرى باستخدام الإدارة الإلكترونية.	4.2988	.77591	86	25.985	2	كبيرة جداً
توعية المجتمع المحلي بأهمية تطبيق الأفكار الإبداعية في الجامعات.	4.1411	.91105	83	19.444	9	كبيرة
تشجيع الباحثين في إجراء البحوث الميدانية في العمل الإداري والأخذ بنتائج هذه الدراسة.	4.3320	.76769	87	26.935	1	كبيرة جداً
متوسط إجابات المحور الثالث	4.1852	.55845	84	32.948		كبيرة جداً

يتضح من الجدول رقم (3)، أنّ أعلى الفقرات كانت الفقرة (14)، التي تنص على: تشجيع الباحثين في إجراء البحوث الميدانية في العمل الإداري والأخذ بنتائج هذه الدراسة بأعلى تقدير بوزن نسبي (87%)، في حين جاءت الفقرة رقم (1) توضح أهداف الجامعة ابتداءً (من الرؤية وانتهاءً بالأهداف التشغيلية) بوزن نسبي (82%) وعلى صعيد المحور ككل فقد جاء بوزن نسبي (84%)، وهي نسبة كبيرة جداً.

### 2.10 اختبار فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الأساسية في اختبار وجود 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). من أجل اختبار هذه الفرضية، تم إجراء اختبار كل من:

1- اختبار t لعينتين مستقلتين: وذلك لاختبار ما إذا كان هناك فروق بين إجابات المبحوثين وفقاً لكل من متغيري: الجنس والمؤهل العلمي.

#### جدول رقم (4): اختبار T لاختبار الفروق بين عينتين

البيان	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف	T	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	ذكر	156	3.5312	.72373	-1.375	.171	لا توجد فروق
	أنثى	85	3.6620	.69540			
المؤهل العلمي	ماجستير	115	3.6470	.56264	1.447	.149	لا توجد فروق
	دكتوراه	126	3.5138	.82749			

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين، حول تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ويتضح من الجدول (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 لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

2- اختبار التباين الأحادي: وذلك لاختبار ما إذا كان هناك فروق بين إجابات المبحوثين وفقاً لكل من متغيري: الجامعة وسنوات الخبرة.

جدول رقم (5): اختبار الفروق وفق لمتغير الجامعة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الجامعة	بين المجموعات	2.713	5	.543	1.062	.382	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	120.034	235	.511			
	المجموع	122.747	240				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.544	2	.272	.530	.589	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	122.203	238	.513			
	المجموع	122.747	240				

يتضح من الجدول (5) 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 لمتغيري الجامعة وسنوات الخبرة.

#### 10. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى وجود الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في الجامعات الفلسطينية يبلغ (72%) من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
2. يرى الأكاديميون في الجامعات الفلسطينية أن معوقات الإبداع الإداري بأشكالها المتعددة التنظيمية، والشخصية، والاجتماعية والثقافية 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، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
4. أمّا فيما يتعلق بإجابات المستجوبين عن السؤال المتعلق بمعوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، والبالغ عددهم (120) مستجوباً فقد كانت الإجابات على النحو الآتي أن (18%)، و(17%)، و(15%)، و(12%)، و(9%)، و(8%)، و(4%)، و(2%) من المستجوبين على التوالي يرون أنّ معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعود إلى المركزية في الجامعات الفلسطينية، 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.
5. 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 على التوالي يرون أنّ سبل تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية 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 الأكاديمي.

### 11. مناقشة نتائج الدراسة:

- أظهرت مستويات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية مستوى متقدم من وجهة نظر الأكاديميين، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (الصوالحي، 2016)، و(جلولي، 2013) واختلفت مع نتائج (النشمي والدعيس، 2017) و(عبابنه والشقران، 2013).
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات بين المبحوثين باختلاف نوع النشاط في ممارسة الإبداع الإداري وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (الصوالحي، 2016)، و(عبابنه والشقران، 2013).
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات بين المبحوثين حول وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وقد اتفقت النتائج مع دراسة كل من (العيثاوي والكواري، 2011)، و(جلولي، 2013)، و(يوسف، 2015).
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات بين المبحوثين حول وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (بدر، 2013) (و(يوسف، 2015)، و(جلولي، 2013)، و(Al-hajaya &-roud, 2011)، و(يوسف، 2015).
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات بين المبحوثين حول وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة (Oki 2017)، و(الصوالحي، 2016)، و(يوسف، 2015)، و(عبابنه والشقران، 2013)، و(العيثاوي والكواري، 2011). في حين اختلفت مع دراسة (بدر، 2013).
- أنّ معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية على التوالي تعود إلى المركزية في الجامعات الفلسطينية، 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.
- يمكن تطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من خلال تجنب المحسوبية، وتنمية روح المشاركة، وإيجاد نظام حوافز وترقية المبدعين، وإيجاد 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 الأكاديمي.

### 11. التوصيات:

- أشارت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أهمية توافر المناخ التنظيمي، الذي يعنى بتنمية التوجهات الإبداعية للإداريين، وقد أوصت الدراسة ما يلي:
1. معالجة المعوقات التنظيمية والشخصية والاجتماعية والثقافية التي تحد من الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.
  2. العمل على مكافأة الأفراد العاملين المتميزين والمبدعين مادياً ومعنوياً، وذلك من خلال وضع معايير خاصة لتقييم الأفكار الإبداعية في الجامعة، وكذلك ضرورة ربط الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بالأفكار، والأعمال الإبداعية التي تسهم في إنجاز العمل بصورة أفضل.

3. تبني أساليب جديدة في التعامل مع العاملين، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل: تفعيل مبدأ المشاركة، وتشكيل فرق العمل، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وبناء جسور متينة من الثقة المتبادلة والاحترام بين الإدارة والعاملين.
4. منح العاملين مزيداً من الاستقلالية والمرونة، لاستخدام ما لديهم من طاقات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل من خلال المزوجة بين المركزية واللامركزية في التعامل مع المشكلات وحلها وتأمين مساحة كافية للنقد والاقتراحات والحلول الإبداعية.

## 12. المقترحات:

- قد يكون من المفيد اجراء دراسات مستقبلية تتعلق بما يلي:
1. أثر الحوكمة على الإبداع الإداري.
  2. علاقة التطورات التكنولوجية بالإبداع الإداري.
  3. أثر الإبداع الإداري على جودة التعليم.
  4. أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع الإداري.
  5. بناء نموذج لقياس الإبداع في الجامعات الفلسطينية.

## المراجع

- أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي، محمد عبد الإله، أبو عمشأ، جينا. (2012) " واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم \_ فلسطين ". مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد(9). العدد(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.
- بدر، نبيل سفيان (2013) " متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
- 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.
- جلولي، 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.
- 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، عمان.

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.

حريم، حسين(2010) إدارة المنظمات: منظور كلي. ط/2. دار الحامد للنشر. عمان.الأردن.

دنديس، عبير(2018) "المدارس الخاصة في محافظة الخليل:المشكلات الإدارية وأفاق التطوير"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

السودي، 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.

السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم(2004) مبادئ الإبداع. دار قرطبة للنشر والتوزيع.الرياض.

الصوالحي، عماد يونس حسين(2016) " الذكاء العاطفي علاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

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).

العيثاوي، أحلام، الكواري، أسماء(2011)" دور الإبداع الإداري في استراتيجيات 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).

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.

النشومي، 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).

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

يوسف، عبد الرحمن(2015) " جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

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>.

- 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, Issue1.
- 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>.