

عماد الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال

سلام فيصل أحمد زيلح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م.

واقع الإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال.

إعداد:

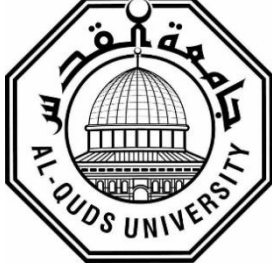
سلام فيصل أحمد زبلح

بكالوريوس إدارة عامة وعلوم عسكرية/ جامعة الاستقلال - فلسطين

المشرف: د. نايف جراد

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا - جامعة القدس

1440هـ. / 2019م.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

واقع الإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال

اسم الطالبة: سلام فيصل أحمد زيلح

الرقم الجامعي: 21620069

المشرف: د. نايف جراد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/4/24 من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

.....  
.....  
.....  
.....

1. رئيس اللجنة: د. نايف جراد

2. الممتحن الداخلي: د. سعدي الكرنز

3. الممتحن الخارجي: د. محمد الهلسة

القدس - فلسطين

1440هـ. / 2019م.

## الإهداء

إلى الروح الطاهرة التي فارقت جسدها وخلدت بيننا.....إلى روح الأب الحنون.....

والد زوجي ووالدي الذي احتصنني.....

صبري عبد الجبار دويكات.

أهدي إلى روحه الطاهرة هذا العمل....

## الإقرار

أقر أنا مُقدمة الرسالة أنها قُدمت لجامعة القدس للنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حينما ورد. وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدم للنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

سلام فيصل أحمد زيلح



التاريخ: 2019/4/24

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً طيباً. الذي ميزنا بالعقل وهدانا بالعلم ورفع قدرنا به. عند هذا المقام لا يسعني إلا أن أشكر لمن كان سندي ومنارتي والكتف الذي كان يمنعي من الإحناء والتراجع...زوجي الغالي "ماهر دويكات".

والدكتور نايف جراد، الذي أشرف على هذه الدراسة لتكون بالصورة التي هي عليها، كذلك أسرتي في جامعة الاستقلال، على كل ما قدموه لي: د. رياض الشريم، أ. سامح القبج، د. مجدي سرداح، د. مروان علاونة، د. محمد الهلسة، د. غسان الحلو، د. رجاء السويدان، أ. فايز محارمة، د. إسماعيل زكارنة، د. حنا طوشية، أ. منجد أبو بكر، أ. أمجد الشيخ، أ. غسان الطيراوي، أ. أمل عبد القادر.

كما أشكر من ساعدني بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، د. محمد طالب دبوس، أ. نفين أبو دية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل، لكل من رئيس مجلس أمناء الجامعة: اللواء الدكتور توفيق الطيراوي، ورئيس الجامعة: أ. د. صالح أبو أصبع، ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية: أ. د. معاوية إبراهيم، مساعد نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية: د. كايد الشريم، ونائب الرئيس للشؤون العسكرية: العقيد ركن سلمان عبد الله، ومساعد الرئيس للتخطيط والتطوير والجودة: د. محمد الهلسة، ومساعد الرئيس للعلاقات الدولية: اللواء محمد هارون، وعميد معهد التدريب والتنمية: د. مجدي سرداح. على التعاون من خلال المقابلات، ولم يبخلوا بأي معلومة تفيد الدراسة الحالية، كذلك أشكر طاقم مكتبة جامعة الاستقلال وأخص مديرتها الرائعة د. مها يحيى.

والشكر موصول لمدير عام إدارة التنبؤ الوظيفي وجداول التشكيلات: أ. وائل الريماوي، والأستاذة دانا عبيد، من ديوان الموظفين العام على ما قدماه من مساعدة خلال المقابلات معهما، من أجل التعرّف على دليل الكفايات الوظيفية في فلسطين.

كما أشكر من ساعدني في الحصول على المراجع الأجنبية وترجمتها، الأستاذة لونا خلة، والأستاذة إيمان عياد.....شكراً للصدقات اللواتي ينرن في ظلمات الظروف (مريم، ميرفت، لطيفة، تغريد).

كما أشكرا طاقم معهد التدريب والتنمية في جامعة الاستقلال.

## التعريفات

**الإبداع الإداري:** القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، ويجب أن تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل (الصريفي، 2009).

وأيضاً هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، مع الإشارة إلى أن الإبداع الإداري لابد وأن يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدرته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة والقوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة (أيوب، 2000).

**الإبداع الإداري إجرائياً:** التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: قدرة إدارة جامعة الاستقلال على الابتكار والتجديد في الأفكار، وتقديم الحلول للمشكلات، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة، وتعزيز فاعلية الطرق والأساليب المستخدمة، وتحسين بيئة العمل وتوفير مناخ ديمقراطي تشاركي في الجامعة، بما يؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية وكفايات العاملين وتحفيزهم للقيام بمهامهم وتحقيق أهداف الجامعة بشكل متميز وجودة ونوعية عاليتين.

**الكفايات الوظيفية:** هي محصلة المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يفترض أن يمتلكها الموظف، ويستطيع ممارستها بهدف تأدية مهامه الوظيفية أداءً متقناً ( أي: بكفاءة وفعالية ) (الصليبي، 2015).

الكفايات الوظيفية إجرائياً: هي المهارات والسلوكيات التي تظهر قدرة المدير على القيام بمهامه بأكمل وجه، باعتماد الأساليب الابتكارية والتجديد، من أجل تحقيق الهدف الوظيفي من خلال الاستجابة السريعة، وجودة عملية اتخاذ القرار، والعمل ضمن فريق، بأقصى درجات الالتزام والانتماء والولاء.

**جامعة الاستقلال:** حسب تعريف الخطة الاستراتيجية 2017-2020 (الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية)، هي جامعة وطنية أمنية علمية تقع في مدينة أريحا، أنشئت لأغراض إعداد العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وتدريبهم وتأهيلهم، وتخرج كوادر علمية ذات كفاءة لرفد الأجهزة الأمنية الفلسطينية بها، وتضم كليات ودوائر وأقسام علمية أمنية مختلفة يجمعها حرم جامعي واحد، وهي أول جامعة أمنية في فلسطين، وترتبط بعلاقات تعاون مع العديد من المؤسسات العلمية والأمنية على الصعيدين العربي والدولي.

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف على علاقة الإبداع الإداري في تنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال، وذلك لمعرفة واقع الجامعة على هذا الصعيد والخروج بتوصيات تعزز دور الإبداع الإداري لدى الإدارة في الجامعة من أجل تنمية الكفايات الوظيفية، لما لها من أهمية في الإنجاز الأفضل للعمل والتميز.

وتم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهر تموز من العام 2018 ولغاية شهر آذار من العام 2019، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الجامعة في المستويات الإدارية الثلاث (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التشغيلية) وبلغ عددهم (632)، وفق سجلات دائرة شؤون الموظفين في جامعة الاستقلال، وبلغ حجم عينة الدراسة (100) مدير ومديرة، والمستجيبين بلغ عددهم (95) وبلغت نسبتهم من عينة الدراسة (95%).

وقد أُستخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث استعانت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات بالاستبانة والملاحظة ومراجعة الأدبيات السابقة، وقد تم تعميم الاستبانة بشكل إلكتروني باستخدام الإيميل الخاص بموقع الجامعة لكافة موظفيها، وقد تم تحليل مخرجات الاستبانة ومعالجتها إحصائياً، وعرضها بواسطة حزمة (SPSS) التي يمكن من خلالها استخراج الفروقات بشكل دقيق.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية الكفايات الوظيفية لدى الموظفين في جامعة الاستقلال في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، التشغيلية)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية لدور الإبداع الإداري بتنمية كافة مجالات الكفايات الوظيفية (التحليل والتركييب، والتكيف والاستجابة، وإدارة وتنمية الذات، والقدرة على اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق، و كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف) لدى العاملين في جامعة الاستقلال، وأيضاً يوجد مؤشرات في جامعة الاستقلال تدل على وجود الإبداع الإداري، من حيث الأصالة، والطلاقة والمرونة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة والتحدي، وملائمة البيئة العامة والمناخ العام، وأن إدارة الجامعة تهتم بالقدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، وتعمل على تنميتها فيما يحقق أهداف وغايات الجامعة، ويخدم رسالتها، مع توفر بعض الأنظمة والاستراتيجيات التي تحفز العاملين في الجامعة، مادياً ومعنوياً كما أظهرت النتائج أيضاً تمتع إدارة الجامعة بدرجة كبيرة من القدرة على التحليل والتركييب، فيما يتعلق بالمشاكل، وأيضاً

النصوص الوظيفية، وتحليل الخبرات السابقة، واتسامها بالتكيف والاستجابة مع كافة الظروف والمستجدات العصرية، ويتم إنجاز العديد من الأمور والقضايا في الجامعة بواسطة فرق عمل، من أجل إنجاز أهداف جامعة الاستقلال بكفاءة وفعالية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت: الموجهة رئيس الجامعة: ضرورة زيادة الاهتمام بالقضايا الاجتماعية للموظفين من خلال تفعيل دور اللجان الاجتماعية، وإنشاء صندوق تكافل اجتماعي/ اقتصادي يقوم بتغطية مصاريف المناسبات وحالات الطوارئ، وضمان تكافؤ الفرص والتوزيع العادل للمشاركة في الأنشطة اللا منهجية وامتيازاتها مثل (المؤتمرات، وورش العمل، والدورات التدريبية المحلية والإقليمية)، وتشجيع الباحثين في الجامعة للاهتمام بموضوع الكفايات الوظيفية ودراسته علمياً كموضوع إداري لمواكبة آخر التطورات في هذا المجال، وقيام الجامعة بدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من أجل تطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم والاستفادة المهنية منها، والعمل على تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية بالاستفادة من تجارب الجامعة السابقة والحالية بهذا المجال مثل (نظام التميز في البحث العلمي، والتدريس والعمل الإداري)، والاهتمام بمؤشرات ومعايير دليل تصنيف الجامعات الفلسطينية بما يعزز فرص الجامعة في المنافسة إقليمياً ودولياً، وتطوير آليات دقيقة للتواصل الفعال والنقد البناء بين كافة المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً، والعمل على نشر المعايير والإجراءات المتعلقة بالترقيات والحوافز لعموم الموظفين لضمان الشفافية والمصداقية في العمل الإداري، وأيضاً العمل على دمج الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة والاهتمام بكفاياتهم الوظيفية ارتباطاً بتخصصاتهم مدنيين كانوا أم عسكريين وأمنيين. والتوصيات الموجهة للمدراء في المستويات الإدارية: تعزيز ثقافة وقيم الحوار والعمل الجماعي ما بين المدراء والمرؤوسين خاصة في المستويات الإدارية التشغيلية، وترسيخ قيم ومهارات العمل بروح الفريق من خلال الممارسة اليومية، وإتاحة المجال للاستفادة من كافة الخبرات من خلال تدوير المواقع والمهام والتكليفات الإدارية وتعزيز روح التنافس الإيجابي بين كافة العاملين قانونياً وأمنياً بحكم طبيعة الجامعة وخصوصيتها الأمنية والعسكرية. التوصيات الموجهة للباحثين: إعداد أبحاث نظرية وتطبيقية حول موضوع الإبداع الإداري وربطها بواقع ومشكلات جامعة الاستقلال، والمساهمة في تحديد احتياجات جامعة الاستقلال علمياً وأكاديمياً وأمنياً وعسكرياً من خلال إعداد دراسات علمية وميدانية خاصة بذلك، وإجراء دراسات تتعلق بالكفايات الوظيفية، وربطها بمتغيرات أخرى للوقوف على طرق تطويرها وتنظيمها، بما فيها البعد القانوني للكفايات الوظيفية.

# **The Reality of Administrative Creativity and Its Relationship With Functional Competences at Al- Istiqlal University.**

**Prepare by: Salam F. A. Zablah**

**Supervised by: Dr. Nayef Jarad**

## **Abstract**

The study aimed to know the relationship of administrative creativity in developing functional competences at Al-Istiqlal University. in order to know the reality at Al-Istiqlal University and to come up with recommendations which reinforce the role of administrative creativity at the University in order to develop job competences due to their professional importance which helps in the best achievement of work.

This study was completed in the period between July 2018 and until March 2019. The population of the study consisted of the three administrative levels (the higher administration, the intermediate administration and the lower administration). The number of the population is (100) male and female directors according to the statistics of the Department of Employees' Affairs at Al-Istiqlal University. The size of the sample is (95) male and female directors the picieniege of sample reached (95%)..

In conducting this study, the descriptive and analytical methodology was used. The researcher in gathering the data and the information used the questionnaire, the interview and reviewing the previous literature. The questionnaire was distributed electronically by using the e-mail of the University web site for all of its employees. The outputs of the questionnaire were analyzed, statistically treated and presented by the (SPSS) package through which the differences can be obtained in a precise way.

**The study showed the following results:** the existence of a strong relation of statistical significance, between the administrative creativity and the development of F

functional competencesof the employees at Al- Istiqlal University in the three administrative levels (the higher, intermediate and lower), the results also showed that there is a strong relation of the administrative innovation role to the development of all areas of functional competences (analysis and synthesis, adaption and response, self- management and development, the ability to make decisions and work with the team, andefficiency and effectiveness of task performance and achievement of goals) among the employees of Al-Istiqlal University. There are also

indicators at Al-Istiqlal University which indicates the existence of administrative creativity in terms of, authenticity, fluency and flexibility, and sensitivity to problems, risk and challenge, and the suitability of the general environment and the general climate at the University. Moreover, the University administration is interested in the creative abilities of its workers, and it works on developing them in a way which achieves the goals and aims of the University and serves its message with the availability of some regulations and strategies which give incentives materially and financially to the workers at the University. The results also showed that the University administration enjoys to a large extent the ability to analyse and synthesis concerning the problems, and also the job texts, analysing the previous experiences, and their characterization by adaptation and response to all circumstances and modern developments. Many matters and issues are achieved in the University by work teams, in order to achieve the objectives of Al-Istiqlal University effectively and efficiently.

Concerning the most important recommendations, they were: recommendation addressed to the University's President: the need to increase the attention towards the social issues that concern the employees, by activating the social committees' role, and establishing a social/financial solidarity fund to cover for the expenses of events and emergencies. To ensure equal opportunities and fair distribution of participation of extracurricular activities and privileges, such as (conferences, workshops, local and regional training courses), to encourage the researchers at the University to devote their attention to the topic of functional competences and study this topic scientifically as an administrative subject, to keep abreast of the latest developments in this area, also for the University to conduct a study to identify the staff's needs in order to develop the employees' skills and abilities and make professional use of them. Moreover, to work on developing a material and moral incentives system which made benefit from the University's previous and current experiences in this area, for example (the system of excellence in scientific research, and the teaching and administrative work), to take interest in the indicators and criteria of the manual of the classification of Palestinian universities to enhance the University's opportunities in the competition, regionally and internationally. Develop accurate mechanisms for effective communication and constructive criticism between all administrative levels, horizontally and vertically, to work on the dissemination of standards and procedures related to promotions and incentives to all employees in order to ensure transparency and credibility in administrative work, and finally to work on integrating employees from different backgrounds, and to take interest in their functional competences in relation to their specialities whether they were civilians or military and security.

Recommendations addressed to the managers of the administrative levels: To enhance the culture and values of the dialogue and teamwork among the managers and subordinates, especially at the administrative and low levels, and to consolidate the values and skills of team work spirit through daily practice, also to make use of all the experiences through the rotation the sites, tasks and administrative assignments, and to promote a positive competition spirit between all workers legally and in terms of security by virtue of the University's nature and security and military

privacy. Recommendation addressed to the researchers: to prepare theoretical and applied researches on the subject of administrative creativity and to link it to Al-Istiqlal University's reality and problems. To contribute in determining Al-Istiqlal University needs, scientifically, academically, in terms of security and military through the preparation of scientific and field studies. And finally, to conduct studies related to the functional competences, and to link them with other variables in order to understand the ways to develop and organize them, including the legal dimension of the functional competences.

## فهرس المحتويات

- الإقرار ..... أ.
- الشكر والتقدير ..... ب.
- التعريفات ..... ج.
- الملخص ..... هـ.
- Abstract ..... ز.
- فهرس المحتويات ..... ي.
- فهرس الملاحق ..... س.
- فهرس الجداول ..... ع.
- فهرس الأشكال ..... ص.
- الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأساسياتها ..... 1.
- مشكلة الدراسة ..... 3.
- فرضيات الدراسة ..... 5.
- مبررات الدراسة ..... 7.
- أهمية الدراسة ..... 7.
- أهداف الدراسة ..... 8.
- حدود الدراسة ..... 9.
- محددات الدراسة ..... 9.
- منهجية الدراسة ..... 10.

- أدوات الدراسة ..... 10
- مجتمع الدراسة ..... 11
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ..... 13
- مقدمة ..... 13
- نظريات الإبداع في الإدارة. .... 16
- المنظمة ..... 18
- حاجات المنظمات إلى الإبداع ..... 19
- مجالات الإبداع الإداري في المنظمات ..... 20
- الإدارة والإدارة الجامعية ..... 21
- الإبداع ..... 29
- أهمية الإبداع ..... 30
- صفات المبدعين وخصائصهم ..... 31
- عوامل تؤثر على الإبداع ..... 32
- الأساليب العلمية في تنمية الإبداع ..... 33
- مبادئ الإبداع ..... 34
- معيقات الإبداع ..... 35
- مراحل تكوين الإبداع ..... 36
- التفكير الإبداعي ..... 37
- تنمية الإبداع في المنظمات ..... 37
- الإبداع الإداري .. 38