

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:

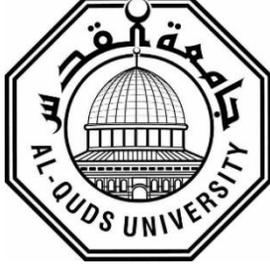
سلام فيصل أحمد زبلح

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 الحلوة، 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 للصديقات 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 والتركيب، 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 والتركيب، 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

- صفات المدير المبدع.....39
- تطبيق الإبداع الإداري .....41
- مراحل تطبيق الإبداع الإداري .....42
- متطلبات تطبيق الإبداع الإداري .....42
- شروط تطبيق الإبداع الإداري .....43
- الإبداع الإداري كعملية متكاملة.....44
- تطوير الإبداع الإداري .....45
- معوقات الإبداع الإداري.....46
- الكفايات الوظيفية... ..48
- الوظيفة.....48
- الصلة بين الكفاية والكفاءة.....50
- تعريف الكفايات الوظيفية Functional competencies .....51
- أهمية تحديد الكفايات الوظيفية في المنظمات .....52
- عناصر الكفاية.....53
- مكونات الكفايات الوظيفية.....54
- المهارات .....54
- تنمية المهارات .....56
- العلاقة بين مفهوم الكفاية ومفهوم المهارة .....58
- المعرفة .....58
- أهمية المعرفة في الإدارة الحكومية .....60

|     |  |
|-----|--|
| 61  | • الدافعية                                       |
| 63  | • الأداء   |
| 66  | • تحقيق الكفايات الوظيفية                        |
| 66  | • تنمية الكفايات الوظيفية                        |
| 67  | • أنواع الكفايات الوظيفية                        |
| 68  | • مجالات الكفايات الوظيفية                       |
| 68  | • أمثلة على الكفايات الوظيفية                    |
| 69  | • طرق استخدام الكفايات الوظيفية                  |
| 75  | • العلاقة بين الإبداع الإداري والكفايات الوظيفية |
| 77  | • جامعة الاستقلال                                |
| 84  | • الدراسات السابقة                               |
| 84  | • الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري     |
| 92  | • التعقيب على الدراسات السابقة                   |
| 94  | • الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها        |
| 94  | • منهج الدراسة                                   |
| 95  | • مجتمع الدراسة وعينتها                          |
| 96  | • أدوات الدراسة                                  |
| 98  | • صدق الاستبانة                                  |
| 99  | • ثبات الاستبانة                                 |
| 102 | • نموذج الدراسة                                  |

|     |   |
|-----|---|
| 103 | • إجراءات الدراسة .....                                 |
| 103 | • المعالجات الإحصائية .....                             |
| 105 | • الفصل الرابع: نتائج الدراسة .....                     |
| 105 | • النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة.....                   |
| 123 | • النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه ..... |
| 132 | • النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والذي نصه ..... |
| 132 | • النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والذي نصه ..... |
| 143 | • الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات .....             |
| 143 | • الاستنتاجات .. ..                                     |
| 145 | • التوصيات.....   |
| 148 | • المراجع .....   |
| 158 | • الملاحق .....   |

## فهرس الملاحق

|           |                              |
|-----------|------------------------------|
| 158 ..... | ملحق: 1 رسالة التحكيم .....  |
| 159 ..... | ملحق: 2 الاستبانة .....      |
| 166 ..... | ملحق: 3 قائمة المحكمين ..... |

## فهرس الجداول

- جدول 1:2 أهمية المهارات الإدارية بالنسبة للفرد والمنظمة ..... 55
- جدول 1:3 توزيع العينة حسب متغيراتها ..... 95
- جدول 2:3 توزيع فقرات الاستبانة على المحور الأول ..... 97
- جدول 3:3 توزيع فقرات الاستبانة على المحور الثاني ..... 98
- جدول 4:3 معاملات الثبات لمجالات الاستبانة ..... 99
- جدول 1:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأصالة ..... 109
- جدول 2:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الطلاقة ..... 110
- جدول 3:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المرونة ..... 112
- جدول 4:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحساسية للمشكلات ..... 113
- جدول 5:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال المخاطرة والتحدي ..... 115
- جدول 6:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ملائمة بيئة العمل والمناخ العام ..... 117
- جدول 7:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنمية القدرات الإبداعية والكفايات الوظيفية ..... 118
- جدول 8:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف .. 120
- جدول 9:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي للمحور الأول . 122
- جدول 10:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحليل والتركيب ..... 123
- جدول 11:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التكيف والاستجابة ..... 124
- جدول 12:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة وتنمية الذات ..... 125
- جدول 13:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القدرة على اتخاذ القرار ..... 127
- جدول 14:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل بروح الفريق ..... 128
- جدول 15:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف ..... 130
- جدول 16:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي للمحور الثاني ..... 131

- جدول 17:4 معاملات ارتباط بيرسون بين الإبداع الإداري والكفايات الوظيفية ..... 132
- جدول 18:4 نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس ..... 135
- جدول 19:4 نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى الإداري ..... 136
- جدول 20:4 نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير صنف الكادر . 138
- جدول 21:4 نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 139
- جدول 22:4 نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ..... 141

## فهرس الأشكال

- الشكل 1:1 التقسيمات الإدارية في جامعة الاستقلال ..... 12
- الشكل 2: 2 واجهة المهارات بين الأفراد والمنظمة..... 56
- الشكل 3:2 أهمية المهارات باختلاف مراكز المديرين ..... 57
- الشكل 4:2 محصلة الأداء لخصائص الفرد وخصائص المنظمة ..... 63
- الشكل 5:2 أنواع الكفايات الوظيفية ..... 67

## الفصل الأول

---

### مقدمة الدراسة وأساسياتها

#### 1.1 المقدمة

قال تعالى في كتابه العزيز: " وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ " (التوبة، رقم 9/105).

العملية الإدارية بوظائفها وترتيباتها، هي متكاملة ومرتبطة ببعضها البعض، وتؤثر وتتأثر في مختلف الاتجاهات، فهي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة والتقييم، وتكمن علاقتها التكاملية، عند الاستفادة من معلومات التقييم والرقابة في التخطيط، وهكذا. وهذه العملية مهمة لجميع المنشآت والمنظمات مهما اختلفت أنشطتها وأهدافها، لا تقل أهميتها حتى على مستوى الأفراد.

في إطار هذه العملية الإدارية يتبدى دور الإبداع. فمهارة الإبداع تصنع العجائب، وهي ليست قوة غامضة أو موهبة يحتكرها الأشخاص ذوو الحظ السعيد، بل يعتبر الإبداع طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجات متفاوتة،

فالإبداع كفاءة وطاقة واستعداد يكسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته. لذلك فهو سرٌّ من أسرار التفوق في ميادين الحياة، ويمكن صاحبه من كشف سبل جديدة في تغيير العالم الذي يحيط بنا والخلص من الملل والتكرار (خير الله، 2009).

وتعتقد الباحثة أن الإبداع أصبح ضرورة عصرية لكافة المؤسسات العاملة في المجتمع لدفعه نحو المنافسة والحصول على موقع متميز، حيث لا وجود فيه إلا لتلك المجتمعات التي لا تتوقف عن العمل والمثابرة والإصرار على التميز واحتلال المراكز المتقدمة في التنمية.

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات المتعلقة بالعنصر البشري وجدت أنه ثمة اهتمام لعلماء الإدارة بتنمية العنصر البشري، فهو الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً، وهو الثروة الجوهرية الأولى للمؤسسات والعمود الفقري لها، والتي بدونها لا يمكن أن يقيم أي تنظيم، وهي الضلع الأهم في العملية الإدارية. ولعل أهميتها واضحة من تسميتها.

أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، وقد أصبحت أحد أصول وموجودات المنظمة، ولها قيمة تفوق قيمة الأصول الأخرى المادية، التي يجب استثمارها بشكل فعال، لتحقيق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمنظمة، فالإنفاق عليها ليس إنفاقاً أو تكلفة متغيرة، بل إنفاقاً استثمارياً (العقيلي، 2005).

فالموارد البشرية عنصر هام وحيوي في كل التنظيمات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية،.....إلخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على اهتمامها بالعنصر البشري (سلطان، 1999).

وتعتقد الباحثة أن الإدارة الناجحة هي التي تكثرث بالكفايات الوظيفية لموظفيها، والتي من شأنها أن تؤدي في حال توفرها إلى الأداء الأفضل والأمثل، وبالتالي مستوى عالٍ في الكفاءة والتفوق على المستوى الاستراتيجي. فالكفاية الوظيفية تعطي القدرة على الأداء بفعالية وإتقان وبمستوى عالٍ وبأقل وقت وتكلفة.

فالكفايات الوظيفية تعبر عن مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك الموظفين لتساعدهم على أداء عملهم داخل وخارج المنظمة نظرياً وتطبيقياً بمستوى معين من التمكين ويمكن قياسها وملاحظتها بمعايير يُتفق عليها (أحمد، 2003).

وقد وجدت الباحثة أن موضوع الكفايات عموماً والكفايات الوظيفية خصوصاً من المواضيع المعاصرة والحديثة نسبياً في حقل الإدارة، فمن خلالها تستطيع الإدارة إسناد وتوزيع المهام الوظيفية وحتى المشاريع مهما كانت.

وفي هذا السياق نجد أن أغلب المنظمات الكبرى تسعى إلى تطبيق أمثل الطرق لتحسين أداء عاملها، من خلال عدة استراتيجيات، لعل أهمها وأحدثها: الكفايات الوظيفية.

عطفاً على ذلك تستنتج الباحثة أن الإبداع الإداري من أهم ما يميز الإدارة في المنظمة الناجحة، وخاصة تلك المنظمات التي تتطلب مواكبة مستمرة للتغيرات المحيطة بكافة أشكالها، ومما لا شك فيه أن جامعة الاستقلال يقع على عاتقها عبء كبير في تطوير ودعم المؤسسة الأمنية وبالتالي المجتمع، لذلك يجب الاهتمام بالدور الإبداعي، والمبالاة بأهمية الكفايات الوظيفية في إدارتها، حيث أنه يساعد على توفير بيئة مهيئة للأفكار الإبداعية الجديدة والخلقة التي تدفع بعجلة تطور الجامعة إلى الاستمرارية والازدهار.

وهنا يكمن الدور الإبداعي للإدارة في كافة المستويات (علياً، وسطى، تشغيلية) في جامعة الاستقلال من خلال العمل على تنمية هذه الكفايات الوظيفية بما يصب في رفع مستوى كفاءة العاملين وأدائهم لمهامهم وتحقيق أهداف الجامعة التي وُجدت من أجلها بصورة مبدعة ومبتكرة، لأن قوة الموارد البشرية وفعاليتها تنعكس على قوة المنظمة وقدرتها على منافسة المنظمات الأخرى.

## 2.1 مشكلة الدراسة

الجامعات في المجتمع صاحبة الأثر الأكبر في تنمية المجتمع والارتقاء به فهي المنارات التي يُستهدى بها في سبيل الثقافة والعلوم. وقد أضحت الحاجة إلى إنشاء جامعة للتعليم الأمني العالي من أجل تلبية حاجات المؤسسة الأمنية الفلسطينية حاجة ملحة للغاية في العقد الأخير. وفي هذا السياق حملت جامعة الاستقلال

لقب الريادة في فلسطين في مجال تخصصها (الأمني، والعسكري، والشرطي)، فهي تعد رافداً أساسياً للأجهزة الأمنية من الضباط المؤهلين. ولكي تحافظ الجامعة على ريادتها لا بد لها من الاهتمام بالإبداع الإداري فيها.

ويمثل الإبداع الإداري جوهر العملية الإدارية بكافة عناصرها، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل وقت وجهد من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بكافة أنواعها، لاسيما المورد البشري الذي هو بمثابة العصب للمنظمة، وذلك لأهمية الإبداع الإداري في العمل على تشجيعه وتدريبه وتنميته للاستفادة بما يتمتع به في تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي خلق الميزة التنافسية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المجتمعة والقدرة على الصمود والبقاء والديمومة، وكذلك اللحاق بالجامعات المتقدمة.

إلا أن الجامعات غير قادرة على المضي قدماً نحو ما تسعى إليه، ومواجهة التحديات التي تعترضها ودفع عجلتها التنموية دون اعتماد نظام إداري متكامل كفيل بضمان ذلك، ويقوم على أسس إبداعية مرهوناً بالجودة والاستدامة التي تساعد في تنمية الكفايات المختلفة، بما فيها الكفايات الوظيفية، والتي تكفل رفع المستوى والجودة في تحقيق الأهداف المنشودة لها. وهذا ما تستهدف هذه الدراسة فحصه في واقع جامعة الاستقلال.

انطلاقاً من ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في استكشاف واقع الإبداع في جامعة الاستقلال وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية، من وجهة نظر موظفي الجامعة في كافة مستوياتها الإدارية: العليا والمتوسطة والتشغيلية في جامعة الاستقلال، وتتمثل بالسؤال الرئيس الآتي:

**ما واقع الإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال؟**

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

### **3.1 أسئلة الدراسة**

- ما واقع ومؤشرات تحقق الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال؟
- ما علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال تُعزى للمتغيرات الجنس، المستوى الإداري، صنف الكادر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

## 4.1 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى:

تتمتع جامعة الاستقلال بوجود إبداع إداري لدى المديرين العاملين فيها بنسبة أعلى من 70%.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال بنسبة أعلى من (70%).
2. يقوم العاملون في جامعة الاستقلال بكفاءة في تقديم الخدمة المطلوبة بنسبة أعلى من (70%).
3. تتميز طرق وأساليب العاملين في جامعة الاستقلال بفعالية بنسبة أعلى من (70%).
4. تتوفر في جامعة الاستقلال بيئة ومناخ عام ملائمين للإبداع بنسبة أعلى من (70%).
5. تقوم جامعة الاستقلال بتنمية القدرات الإبداعية والكفايات الوظيفية للعاملين فيها بنسبة أعلى من (70%).
6. توجد حوافز مشجعة للعاملين في جامعة الاستقلال للقيام بالمهام وتحقيق أهداف الجامعة بنسبة أعلى من (70%).

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و تنمية مجال التحليل والتركيب.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري ومجال التكيف والاستجابة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية مجال إدارة وتنمية الذات.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية مجال القدرة على اتخاذ القرار.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية مجال العمل بروح الفريق.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية مجال كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال تُعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمستوى الإداري، وصنف الكادر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وتتفرع من هذه الفرضيات الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير المستوى الإداري.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير صنف الكادر (مدني، عسكري).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## 5.1 مبررات الدراسة

اختارت الباحثة موضوع دراستها بناءً على المبررات التالية:

- دور الإبداع الإداري في الإرتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها بأفضل صورة.
- حساسية الدور الذي تقوم به جامعة الاستقلال في تخريج وتدريب الضباط ومنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث أن المؤسسة الأمنية الفلسطينية تشهد عملية إصلاح وتطوير منذ عام 2002م، وجامعة الاستقلال يمكن أن تساهم في تلبية هذه الحاجة عن طريق بناء المؤسسة الأمنية الكفؤة والمهنية في الدولة الفلسطينية.
- بالرغم من حداثة موضوع الكفايات الوظيفية، إلا أنه يعتبر من الأسس الناجحة في النظام الإداري الناجح والفعال، لذلك وجب الاهتمام بموضوع الكفايات الوظيفية، والتي من الصعب قياسها على أرض الواقع، وإنما فقط بالإنجازات.
- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وتحديدًا في جامعة الاستقلال.
- دوافع ذاتية واهتمامات بحثية أكاديمية لدى الباحثة بحكم دراستها وعملها وانتمائها لجامعة الاستقلال، والمؤسسة الأمنية.

## 6.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في المجالات التالية:

أولاً الأهمية الموضوعية: تتمثل في كون الإبداع مهم لكسر الروتين والحلول التقليدية التي تستنزف وقتاً وجهداً وأيضاً موارد، لذلك فإن الإبداع الإداري مهم لتطوير المهارات والمعارف الإدارية وإثرائها بالتجارب والخبرات القيمة والعمل على تنمية الكفايات الوظيفية في المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى الاستخدام الذكي للموارد المتاحة والتغلب على العقبات والمشاكل بأساليب متطورة وخالقة، من خلال التعاون مع الآخرين والعمل في فريق والاستزادة المتواصلة من المعرفة.

ثانياً الأهمية التطبيقية: من خلال توصل الباحثة إلى مقترحات وتوصيات من شأنها أن تساعد إدارة جامعة الاستقلال في هذا المجال، قد تكون أغفلت عنه.

ثالثاً الأهمية النظرية: تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع هام، في مؤسسة وطنية مهمة، لم يتم التطرق إليه، من قبل حسب علم الباحثة، كما أنها ستشكل إطاراً نظرياً لدراسات تتعلق بنفس الموضوع. رابعاً الأهمية الشخصية: ستساعد هذه الدراسة الباحثة في توسيع آفاقها بما يتعلق بهذا المجال، وتطوير عملها في جامعة الاستقلال. كما أنها تعد متطلباً للحصول على درجة الماجستير.

## 7.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى واقع ومؤشرات تحقق الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال ضمن المجالات الآتية: 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، وتنمية القدرات الإبداعية وكفايات العاملين، وتحفيزهم للقيام بمهامهم وتحقيق أهداف الجامعة بشكل متميز ونوعية عاليتين.
- معرفة علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال في الأبعاد التالية: الالتزام وتعزيز الموثوقية، التكيف والاستجابة السريعة لتقديم الخدمة، والتجديد والابتكار، وإدارة وتنمية الذات،

وإجادة اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق، القيام بالمهام الوظيفية والحرص على تحقيق أهداف الجامعة بشكل متقن وبكفاءة وفاعلية.

- التعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمستوى الإداري، وصنف الكادر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.
- الخروج بتوصيات لإدارة الجامعة تمكنها من تعزيز وتطوير الإبداع الإداري لديها وتنمية الكفايات الوظيفية فيها.

## 8.1 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: جامعة الاستقلال\_أريحا.
- الحدود البشرية: المدراء في المستويات الإدارية ( العليا والمتوسطة, والتشغيلية).
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2018-2019.
- الحدود الموضوعية: الإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية.

## 9.1 محددات الدراسة

لا يمكن لأي عمل أن يخلو من صعوبات ومحددات. ومن المحددات التي واجهت الباحثة في الدراسة الحالية:

- الوقت، حيث يعتبر الوقت عنصراً هاماً في إنجاز هذه الدراسة، إلا أن هناك بعض التفاصيل التي قد تستغرق وقتاً أكثر مما يكون مخطط لها.
- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الكفايات الوظيفية بالتحديد. والإبداع الإداري في إدارات الجامعات، وتحديد الجامعات الحكومية العسكرية، على الرغم من توفر عدد من الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في منظمات مختلفة ومن ذلك (دراسة النشمي وادعيس 2017،/ دراسة السوداني، 2016/ دراسة

يونس،2005). وكذلك هناك وفرة نوعاً ما بالدراسات التي تناولت الكفايات ولكن من منظور تربوي تعليمي، ولم يتم التطرق إلى المجال الإداري ومن ذلك (دراسة دويكات وآخرون،2015/ دراسة الحربي،2014/ دراسة البصبص،2011/ دراسة بن سمشة،2011).

## 10.1 منهجية الدراسة

إن استخدام الأسلوب العلمي يحقق لنا عدداً من الأهداف المرتبطة بتحسين حياتنا ورفع مستوى مهارتنا في مواجهة مشكلاتنا والبحث عن الحلول الملائمة لها (عبيدات و أبو سميد، 2002).

بناءً على طبيعة الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لأنه يركز في المقام الأول على نماذج التفسير ويكون هدفه في كيفية طرح المشكلة وعرضها للحصول على البيانات المطلوبة، كما أنه يركز على كشف الوقائع ووصفها وصفاً دقيقاً لتحليل البيانات واستخراج استنتاجات ذات دلالة ومغزى لمشكلة الدراسة، لذلك فإنه يناسب الدراسة الحالية. وتم استخدام الأدوات المناسبة التي تتطلبها هذه المنهجية وهي (الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة).

## 11.1 أدوات الدراسة

بعد تحديد المنهجية التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الحالية، تم الاعتماد على الأدوات التي تفي بالغرض المطلوب وفقاً لما تقتضيه الدراسة لتحقيق الهدف المطلوب، حيث ستكون أدوات كمية، وهي:

• **الملاحظة:** بغية الحصول على معلومات أكثر عمقاً، لتكون أكثر دقة وقريبة للصحة، وكذلك شاملة ومفصلة. فالملاحظة تستخدم غالباً في البحوث والدراسات الاستكشافية، والتي لا يكون للباحث حولها معلومات كافية.

تستخدم الملاحظة في الظروف العادية دون إخضاع الظاهرة موضع البحث للضبط، ودون استخدام الأدوات الميكانيكية كالمسجلات والكاميرات. بل تكون من خلال المشاهدة، أو المتابعة لسلوك أو ظواهر محددة، أو

أفراد محددين خلال فترة، أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات (أبو سليمان، 2005).

● **الاستبيان:** هي عبارة عن أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث (عودة و مكايي، 1987)، وهي تعتبر من الوسائل الفعالة لجمع المعلومات والبيانات بشكل واسع في العديد من البحوث، والعمليات المختلفة، لما يمتاز من إيجابيات تجعل منه أداة رئيسة ومهمة في مختلف أنواع وطبيعة البحوث، ومن أبرز هذه المزايا: (توفير الوقت والجهد، الوصول إلى عدد كبير من الأفراد، التأكد من ارتباط جميع الأسئلة بمشكلة البحث) (الجبوري، 2013).

● **المقابلة:** تعتبر المقابلة مصدراً في جمع البيانات، التي تخدم الدراسة، حيث أنها تمنح عينة الدراسة الحرية الكافية للتعبير عن أفكارها، وتتيح لها الفرصة للتعبير الحر عن الآراء والأفكار والمعلومات، كيف لا وهي عملية دينامية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر (ملحم، 2005).  
وأيضاً تسمح للباحث التعرف على انطباعات المبحوثين وظروفهم البيئية والشخصية وتدوينها بجانب إجابات الأسئلة، كما أنها تساعدهم بتوضيح الأسئلة وتوفير لهم مساحة لأي استفسار.

## 12.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفي الجامعة والذين يبلغ عددهم (632) ويجري في الجامعة تمثيلهم حسب القانون والنظام في مجلس الجامعة والذي يتكون من كافة المفاصل الإدارية في الجامعة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن المستويات الإدارية الثلاث في جامعة الاستقلال: أي الموظفين الإداريين الذين يشغلون المناصب الإدارية الثلاث: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية.



وهم حسب ما هو موثق في جامعة الاستقلال على النحو التالي:

- الإدارة العليا: 4 (الرئيس ونوابه).
  - الإدارة الوسطى: 32 (عمداء الكليات، ومدراء الدوائر).
  - الإدارة التشغيلية: 64 (رؤساء الأقسام).
- المجموع النهائي: 100**

الشكل 1:1 التقسيمات الإدارية في جامعة الاستقلال

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

إن التحديات العالمية المعاصرة (العولمة، الحوكمة، انتشار كافة التقنيات... إلخ)، تجبر المنظمات اتباع نهج علمي واعٍ إبداعي لمواجهة هذه التحديات، ومواكبة تطورها، واستغلال الطاقات البشرية والمادية المناسبة للوصول إلى المكانة المقصودة.

وأرى أنه وبفضل استمرار التغيير الناتج عن التطور والتقدم التكنولوجي، وعالم الاتصالات، تستطع المشكلات والمعوقات الإدارية، وكذلك القيود والمحددات التي تقف عقبة في طريق الكفاءة والفاعلية، خاصةً أمام التدفق الهائل والسريع للبيانات. وتبرز أيضاً مشاكل تتعلق بالقوى العاملة في هذه المنظمات وما يتعلق به من سياسات وقوانين وإجراءات ونظم.

لذلك يجب علينا ألا نغض الطرف عن دور الإدارة في معالجة ذلك، ولعلنا نستخلص أهمية الإدارة من الحقائق التي سلط عليها علاقي (1993) الضوء:

1. الإدارة هي الأساس لنجاح أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة.
2. الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.
3. الإدارة هي التي تعمل باستمرار على تحسين مركز وسمعة المنظمة.
4. الإدارة هي محور النشاطات والأوامر، محور وضع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها.

وترى الباحثة أن الأدوار الإدارية، لكي تكون ناجحة ومُحققة للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فلا بد لها من رعاية الإبداع، والحث على تشجيعه، ولا بد من اعتماده كداعم لتحقيق الكفايات الوظيفية، لذلك فإن الأسلوب الإداري المعاصر يتطلب إبداعاً في سريانه، فالإدارة سواء كانت كعلم، مهنة، فن، ..... إلخ، هي أمر محتوم لا بد منه في كافة المنظمات، وإن ما يميز نجاح وتقدم أي منظمة يعتمد على الأسلوب والنهج الذي اتبعته في مسيرتها الإدارية، للوصول إلى ما هي عليه الآن.

فاستمرار ونجاح أي منظمة يتوقف بشكل رئيس على قدرتها على الابتكار والتغيير والتطوير.

الإبداع الإداري يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية (جلدة و عبوي، 2006).

لذلك يجب على الإدارة باختلاف مستوياتها الاهتمام بالإبداع الإداري، فهو يعتبر بداية التحول الوظيفي لتحقيق الكفايات الوظيفية، والتي أصبحت تُعد مطلباً وظيفياً عصبياً للوصول إلى الهدف المنشود بأفضل السبل. فإذا لم يجد المدير وقتاً للجانب الإبداعي في وظيفته، فإن في ذلك خطورة عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، وذلك لما لوظيفة المدير من أهمية، وتأثير يشمل عدداً من المرؤوسين (عامر و قنديل، 2010).

وقد وجدت الباحثة في القراءات المختلفة أن بعض الكتاب أشاروا إلى أن القدرات الإبداعية مستقبلاً ستكون هي البند الأول في التوصيف لوظيفة مدير، وأن الكفايات، تعتبر البوصلة الوظيفية التي تحدد مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال العمل على تدعيمها بصقل المهارات بالمعرفة الذكية، والأساليب

المناسبة للموظف، لأن الأساس في هذه المنظمات هو الوظيفة، والموظف بما لديه من كفايات لتناسب مواصفات هذه الوظيفة ومساها ومتطلباتها.

وبالاستناد على ما سبق ذكره تتوقع الباحثة أن التطور الوظيفي مستقبلاً، لن يعتمد فقط على مؤهلات وشهادات جامعية فحسب، بل سيشمل ما لدى الموظف من كفايات وميول تضمن الأداء الأمثل للوظيفة.

وترى الباحثة أنه من أجل تخريج النخبة التي يُتوقع منها تحقيق هذه الكفايات الوظيفية، وتوفير الملاكات المؤهلة القادرة على تطوير وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية فضلاً عن نشاط البحث العلمي الذي هو ضرورة من ضروريات التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، وُجدت مؤسسات التعليم، سيما مؤسسات التعليم العالي.

ولتحقيق ذلك فإن الإدارة الجامعية تسعى جاهدة للاستفادة من تقنيات العصر وقد أخذت تطوّر نفسها معتمدة على التكنولوجيا الإدارية والأساليب الحديثة حتى تكون قادرة على القيام بواجباتها داخل المؤسسات التعليمية من خلال الكليات المختلفة والمعاهد العليا، وأن تؤدي وظائفها بكل كفاءة واقتدار، والحاجة أصبحت ملحة إلى وجود إدارة جامعية قوية تستطيع أن تدير هذا النوع من التعليم بكفاءة عالية (عبدالحى، 2007).

وبالتالي وجدت الباحثة أنه من أجل ضمان الوصول إلى مستوى إداري أفضل في إدارة الجامعة لا بد من تضافر جميع الجهود الموجودة فيها، والتوجه نحو تطوير مهارات جميع الأفراد لأنهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن تحقيق جودة الإدارة فيها، لذلك نجد أن الدول المتقدمة تهتم بقوة بالموارد البشري الموجود فيها، لأنه هو مصدر الأفكار والحلول المبتكرة باختلاف المستويات، وهو أحد عناصر رأس المال فيها، لذلك فإن أي استثمار في العناصر البشرية هو استثمار خاص للمنظمة الذي يحسن الإنتاجية والربح على المستوى الطويل.

استخلاصاً لما ورد ذكره: إننا بالإدارة نستطيع الرقي بجميع مجالات الحياة، وتحقيق الأهداف بصورة أفضل، بالوقت المناسب والإمكانيات المناسبة، وهذه الأهداف تكون على مستوى الفرد، أو الأسرة، أو المجتمع،

كذلك المنظمات، فالمنظمة هي الشكل المؤسسي الغالب على العصر الحالي، فهي كل ما يتطلب جهوداً مُنظمة لتحقيق هدف معين.

(فالأُسرة منظمة، والشركة منظمة، والمؤسسات الربحية، وغير الربحية هي منظمة. تعقياً على ما سبق ذكره: أنه بالمنظمة يتم إشباع الحاجات الرئيسة كالمأكل والمشرب والتعليم والصحة،.....إلخ).

## 2.2 نظريات الإبداع في الإدارة

يوجد عدد من النظريات التي فسرت الإبداع في المنظمات، من حيث ملامحها والعوامل التي تعزز الإبداع والتنمية في المنظمات، وقد سميت هذه النظريات بأسماء من وضعها، وتذكر الباحثة من هذه النظريات:

• نظرية ( March & simon :1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

• نظرية ( Burns &Stalker:1961): كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

• نظرية ( Wilson: 1966): بين أن عميلة الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها. فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة

عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

• نظرية (Hage and Aiken: 1970): تعد 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 كآلاتي:

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

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد من حيث زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، وهي:

1. المركزية.
2. الرسمية.
3. الإنتاج.
4. الكفاءة والرضا عن العمل.

• نظرية (Zaltman and 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 نظرية (Hage & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع. وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

1. مرحلة البدء: مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، ومرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار.
2. مرحلة التطبيق: مرحلة التطبيق، التطبيق التجريبي.
3. تطبيق متواصل (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014).

## 3.2 المنظمة

المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي تعاوني، تتكون من أنشطة، أعمال، وأناس يجب إبقاؤهما في حالة توازن. وأن الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى، ولذا على المديرين أن يقوموا بالتنظيم استناداً لمتطلبات العمل الواجب إنجازه وحاجات الناس الذين سيقومون بالعمل (جواد، 2000). عطفاً على ما سبق ذكره؛ فإن المنظمة هي: كيانات عاقلة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ونظم مفتوحة، ونظم فرعية متضاربة الأهداف، وكيانات لمعالجة المعلومات، ومجموعة اتفاقيات غير مكتوبة ملزمة للعاملين (حريم، 2010).

لذلك كان لا بد من توضيح الغايات التي أنشئت المنظمات من أجلها، وأيضاً سبب الاهتمام بها وجعلها موضع الدراسات.

ترى الباحثة أن المنظمات عادة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف محددة حيث تقوم الأقسام المختلفة في المنظمة بتأسيس أهدافهم حتى يتم الوصول إلى تحقيق رسالة المنظمة.

عادة يكون هناك عدد من الأهداف وكل هدف يقوم بتحقيق وظيفة محددة، وتنقسم أهداف المنظمات إلى قسمين أساسيين، هما: أولاً: الأهداف الرسمية: وهي عبارة عن رسالة المنظمة التي توضح الهدف الكلي للمنظمة، وتفسر الشيء الذي تطمح إلى تحقيقه، وتكون أهداف محددة طويلة أو قصيرة الأجل ترشد المدراء والموظفين أثناء قيامهم بأهداف المنظمة، ثانياً: الأهداف التشغيلية: وهي التي تضع النهايات المطلوبة من خلال إجراءات وظيفية حقيقية في المنظمة وتفسر الشيء الذي تطمح إلى تحقيقه، وتكون أهداف محددة طويلة أو قصيرة الأجل ترشد المدراء والموظفين أثناء قيامهم بأهداف المنظمة (السالم، 2000).

وقد وضع حريم (2010) عدة أسباب تدفع المرء لدراسة المنظمات وتحليلها، نذكر منها:

1. تعتبر الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية في المجتمع، وهي الشكل المؤسسي السائد في العصر الحالي.

2. يعمل في المنظمات نسبة كبيرة من الناس في كل مجتمع، ويمكن لدراسة المنظمات العمل على توفير بيئة عمل أكثر إنسانية.
3. المساعدة على تقليص الآثار والنتائج السلبية للمنظمات.
4. مساعدة المديرين والعاملين على فهم آليات عمل المنظمة وتعقيدها ومشكلاتها المختلفة.
5. مساعدة المرء على فهم عمل المنظمات بطريقة علمية ومنتظمة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.
6. توفير قاعدة معرفية علمية حول المنظمات، للمرء الذي يمارس الإدارة فيها كحرفة/ مهنة.

### 1.3.2 حاجات المنظمات إلى الإبداع

لقد أُوجد التغييرات 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، تستهدف رعاية الإبداع وتميمته 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 (الغمري، 1983).

وقد ذكر أبو قحف (1992) عدداً من الخصائص التي تميّز الشركات المبدعة عن غيرها، وهي:

1. إعطاء مزيداً من الاهتمام للملائم لحاجات ورغبات العاملين.
2. إعطاء المديرين مزيداً من الحرية وتنمية روح المغامرة فيهم.
3. معرفة وتلبية حاجات المستهلكين.
4. الاهتمام بمتطلبات إنجاز النشاط.
5. الدخول في ميادين العمل المعروفة جيداً.
6. بساطة الهيكل التنظيمي.
7. مزج المركزية واللامركزية في المؤسسة بما يناسب ظروفها.

وأضاف عبوي (2006) مجموعة أخرى من الخصائص:

1. المثابرة في التجريب والممارسة.
2. الاستجابة لمقترحات العاملين.
3. الالتزام بأخلاقيات العمل.
4. استقلالية المرؤوس وتفويضه جانباً من الصلاحية والسلطة.

بينما حدد الصرف (2000) مجموعة أخرى من هذه الخصائص:

1. الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
2. الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
3. وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
4. الانتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل العمل.
5. تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
6. الجمع بين الشدة واللين معاً.

وتشير الباحثة هنا إلى أهمية تنمية وتشجيع الأفكار الإبداعية وإتاحة المجال أمام أصحاب هذه الأفكار للمشاركة في وضع إجراءات العمل وأساليب التنفيذ، خاصةً أنه لا يمكن لأي منظمة تسعى للصراع على البقاء والتطور ألا أن تأخذ التطور المستمر بعين الاعتبار، لذلك فهي تحتاج إلى الأفكار الإبداعية التي تساعد في تحقيق أهدافها المرجوة.

### 2.3.2 مجالات الإبداع الإداري في المنظمات

تبرز ملامح الإبداع في المنظمات في عدة مجالات وقد ذكر خير الله (2009) هذه المجالات وهي:

1. صياغة استراتيجية وخطط للتنمية والتجديد.
2. إدارة التغيير.

3. إيجاد أنظمة ووسائل عمل جديدة.
4. زيادة مهارات وقدرات العاملين وإثراءها.
5. الحد من المشكلات والأزمات المفاجئة.
6. تضيق الفجوة بين الإبداع الفكري والتقني.

## 4.2 الإدارة والإدارة الجامعية

بالنظر إلى موضوع الدراسة والذي يتناول موضوع الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال، وبما أن الجامعة تعتبر منظمة ولها أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك فالسبيل إلى ذلك هو اتباع النهج الإداري الأمثل الذي يكفل وضع الجامعة في المقدمة، سواء كمنظمة إدارية بشكل عام، أو كمؤسسة تعليمية تعتبر كحجر أساس في التنمية الاجتماعية، وكذلك الارتقاء بالمستوى الأمني في المجتمع، كونها الجامعة الأمنية العسكرية الوحيدة في فلسطين.

ولأن الدراسة الحالية، هي دراسة إدارية وستطبق في جامعة الاستقلال؛ وبما أن الأخيرة تعتبر منظمة إدارية، لذا تطرقت الباحثة إلى تعريفات ووظائف الإدارة والإدارة الجامعية.

### 1.4.2 الإدارة

عرف فريدريك تايلور الإدارة بأنها عملية الضبط لما تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية، أما أبو النصر عرفها بأنها: مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية- المتاحة، والممكنة- لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة (أبو النصر، 2008).

والإدارة كما ورد تعريفها في المعجم الإداري: هي نشاط متخصص يدور بين العلم والفن، يهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية، لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً (الخالدي، 2010).

## 1.1.4.2 الإدارة بين العلم والفن والمهنة

مع ظهور الحاجة إلى ضبط مجمل العمليات والأنشطة التي رافقت الثورة الصناعية، فقد رافق تطوّر نظرية الإدارة ومفاهيم مختلفة أثرت في تطورها وفي فهمها، وأيضاً كان الأثر واضحاً في مستقبل الإدارة، فالإدارة كعلم؛ تعتمد في أسلوبها دراسة ظاهرة معينة بناءً على خطوات محددة تمكننا لاحقاً من فهم المشكلات وحلها (العتيبي، وآخرون، 2007).

والإدارة كمهنة (حرفة): هي المعرفة العميقة بمختلف أصول ونظريات أحد العلوم أو الفنون مع القدرة على ممارسة تطبيقاته العملية بدرجة رفيعة من التمكن والإبداع (بن سعيدان، 1996).

والإدارة كفن: تعرف بخصائص أخرى مثل المهارة والابتكار والخلق، ومن ثم تتدخل فيها عوامل متغيرة تمثل درجة الذكاء وقوة التصوّر وصواب الحكم والاستعداد والإلهام لدى الأفراد المختلفين (حبّتور، 2008).

وترى الباحثة أن الإدارة هي الطريقة التي تُحقّق المنظمة أهدافها بواسطتها، فهي التي تحدد نوعية الموارد، والأهداف والكيفية التي ستنفذ هذه الأهداف بواسطتها، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج، والوصول إلى ما تصبو إليه، وأيضاً إن السر في صعوبة الإدارة كعملية تمارس يكمن في كيفية التعاون مع العنصر البشري بنجاح بحيث يُمكن تحقيق كفاية الانتاج في ظل مناخ أفضل بواسطة الاستثمار الأمثل للجهود واستخراج أفضل الطاقات. لكن بواسطة أساليب مُبدعة تستخدمها الإدارة يمكنها أن تستفيد من هذا الاستثمار بما يمكن الأفراد لانتاج ما هو جديد ومفيد بالنسبة إليه ولبيئته المحيطة، أي من خلال النظر إلى الظواهر والأشياء بمنظور غير مألوف وغير معهود.

مما سبق ذكره، تلخّصّ الباحثة أهداف الإدارة على النحو الآتي:

1. تحديد مسار المنظمة، وأهدافها، وهي الأساس لنجاح أي عمل.
2. الاهتمام بالكفاءات البشرية والعمل على تطويرها وتنميتها، بما يتلاءم و أهداف المنظمة.
3. اتباع أفضل الطرق من أجل تحقيق إنتاج أكبر وتجنب الخسائر.

#### 4. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

حرّي بنا التعرف إلى وظائف المدير، لكي نستطيع من خلال ذلك وضع الحدود الوظيفية، وكشف واقع الإبداع الإداري لديه، والتأكد من أنه يسير ضمن صلاحياته ويحقق مصلحة العمل والمنظمة.

قسم جاك وكريستان (2003) هذه الوظائف إلى ما يأتي:

1. إعطاء رؤية شاملة.
2. اتخاذ القرار والتخطيط، وضمان الإدارة.
3. الحرص على قيام العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
4. المشاركة في العمل.
5. تقييم النتائج.

من الواضح أن هذه الوظائف هي شاملة للدور الإداري، وخاصةً في مستوى الإدارة العليا، ومن وجهة نظر الباحثة، أن جميع الوظائف لا تقل أهمية إحداها على الأخرى، لكن يبقى لوظيفة التقييم والتقييم حصّة أكبر لما لها من أهمية ووزن، فمن خلال هذه الوظيفة يتضح للمدير جميع نقاط الضعف الموجودة عند كافة الأفراد، لذا يتوجب عليه وضع الخطط والاستراتيجيات للتغلب على هذه النقاط، كذلك يتبين من خلال التقييم كافة نقاط القوة لدى الأفراد، وأيضاً يتوجب على المدير تعزيز هذه النقاط ودعمها والتأكد من حسن استخدامها، ووضعها في المكان المناسب، الذي يساعد الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، وبالتالي يجب على المدير أن يكون مُلمّاً بجميع الوظائف في المنظمة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال مشاركته في العمل، والتنقل بين جميع الأقسام والفروع في المنظمة، وللتأكد من سير الخطط وتحقيق الرؤية، أيضاً يكون مخططاً بارعاً لهذه المنظمة، ويحدد رؤيتها الاستراتيجية.

## 2.1.4.2 المستويات الإدارية

تبحث الدراسة الحالية دور الإبداع في تنمية الكفايات الوظيفية، وقد طبقت على موظفس جامعة الاستقلال الموزعين على المستويات الإدارية المختلفة الموجودة في الجامعة لذا لا بد من التعرج إلى توضيح ما هي طبيعة هذه المستويات. والمعروفة في المنظمات بشكل عام:

1. الإدارة العليا: وصف الأشخاص المسؤولين عن توجيه المنظمة وعن سياساتها، وتضم الأشخاص الذين يشغلون أعلى المناصب الإدارية في المنظمة. وتتميز في تحديد السياسات والخطط والأهداف العامة وسن القوانين واتخاذ القرارات النهائية (المصيرية) اللازمة لسير المشروع وتصريف أعماله (المغربي، 2007).

2. الإدارة الوسطى: وصف الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ وتفسير السياسات التي تضعها المستويات العليا في التنظيم، وهي مكونة من الجهاز الإداري الذي يعمل على تسيير أعمال وحدات المشروع الرئيسية وما يتفرع عنها من وحدات الإدارات التابعة لها (الخالدي، 2010).

3. الإدارة التشغيلية: هي التي تُعنى بالوظائف التشغيلية التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات النهائية. أيضاً يطلق عليها الإدارة التنفيذية؛ فهي تُعنى بتنفيذ وتفسير السياسات ووضع كافة الإجراءات موضعاً للتنفيذ والتحقيق (المغربي، 2007).

وعطفاً على ذلك ترى الباحثة أن الإدارة العليا تقوم بوظيفة الرقابة ليتم التأكد من سير العمل لدى الإدارات التنفيذية (الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية) وفق ما هو مُخطط له وما هو مشروع لذلك.

وفي جامعة الاستقلال، تتكون الإدارة العليا من رئيس الجامعة، ونوابه (النائب الأكاديمي، النائب العسكري، النائب الإداري والمالي)، والإدارة الوسطى تتكون من عمداء الكليات، ومدراء الدوائر، والإدارة التشغيلية تتكون من رؤساء الأقسام المختلفة.

### 3.1.4.2 الإبداع في الإدارة

القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تقتصر إلى الإبداع والمبدعين. لذلك فإن أحد أهم صفات الإبداع الإداري أن ينجح القادة الإداريون في خلق المناخ المحابي والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة (مجيد، 1998).

ترى الباحثة أنه بغض النظر تم اعتماد أسلوب الإدارة في المنظمة كعملية، أو كمهنة، أو كأسلوب فني، فإنها في كافة الحالات؛ لكي تكون مُحققة للأهداف الخاصة بالمنظمة، ومواكبة للتغيرات والتحديات العصرية، والعالمية، يجب عليها الابتعاد عن التبعية والتقليد، وكذلك الروتين، ويجب عليها تنمية أية أفكار إبداعية من شأنها أن تصب في مصلحة المنظمة وتزيد من وزن قيمتها.

### 2.4.2 الإدارة الجامعية

ارتبطت الجامعات تاريخياً بوظيفتين رئيسيتين: توسيع دائرة المعرفة ونشرها. يتم توسيع دائرة المعرفة عن طريق البحث العلمي، في حين ينشر العلم عن طريق البحث العلمي. أضيف إلى هاتين الوظيفتين وربما منذ بداية النصف الثاني للقرن العشرين وظيفة ثالثة هي تقديم الخدمات الاجتماعية للمناطق المحيطة بالجامعة وقد عمت هذه الوظيفة الأخيرة في كل مكان لتجعل وظائف الجامعات الأساسية لأية جامعة في العالم ثلاثة: التعليم - البحث العلمي - الخدمة الاجتماعية (حقي، 2006).

### 1.2.4.2 أهداف الإدارة الجامعية

ذكر عبد الحى (2007) أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الجامعية إلى تحقيقها وهي:

1. توفير برامج تعليمية متقدمة متعددة التأهيل ومتنوعة التخصص تفي باحتياجات المجتمع.

2. إجراء البحوث العلمية النظرية والتطبيقية التي تسهم في رقى المجتمع وتقدمه.
3. تنظيم الندوات والمؤتمرات العلمية التي تخدم احتياجات المجتمع.
4. تنظيم وإعداد الدورات التدريبية والبرامج التنقيفية والمهنية.
5. توثيق الصلات والروابط العلمية والثقافية مع المؤسسات والهيئات البحثية والعلمية في الداخل والخارج.
6. الاهتمام بالتعريب والتأليف والنشر في مجالات العلوم المختلفة.

بعد إطلاع الباحثة على الأدبيات المختلفة التي تناولت المواضيع التي اهتمت بدراسات الجامعات كصرح علمي، وكمؤسسة مجتمعية و مهنية، ترى الباحثة أن للجامعات أبعاد مختلفة، وهي:

1. أن تكون للجامعات رؤية واضحة ومعلنة.
2. أن تكون للجامعة رسالة نابعة من رؤيتها وتعمل على تحقيقها.
3. أن يتم تحديد طبيعة الجامعة هدفها؛ كمؤسسة حكومية أو ربحية، أو مركز لتطوير ونشر العلم والثقافة.
4. تعزيز التفاعلات الفكرية بين الهيئات التدريسية والطلبة والإداريين.

من أهم الخصائص والسمات التي تتسم بها تميز الإدارة الجامعية حددها حسن (1975) كالآتي:

1. عملية إنسانية في المقام الأول.
2. عملية تربوية تستهدف من ناحية تنمية وتربية المرتبطين بها وتسعى من ناحية أخرى من أجل تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع.
3. عملية هادفة وبناءة أي بمعنى أنها ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غاية.
4. تشمل جميع الجهود والأعمال والعمليات المختلفة التي يتطلبها العمل الإداري والتعليمي سواء أكانت تنفيذية أم فنية أم تربوية.
5. عمل جماعي تعاوني في آن واحد يقتضي المشاركة والتعاون والتفاهم والاحترام المتبادل من كل فرد بداخلها.
6. عملية اجتماعية، أي أن الإدارة في مجال التعليم الجامعي أولاً وقبل كل شيء تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر فيه.

وتحظى جودة الحياة الوظيفية في الجامعات أهمية كبيرة نظراً لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها انعكاساتها الكبيرة على أداء أعضاء هيئة التدريس، وكذلك جميع العاملين في الجامعة، وما لذلك من تأثير على أكبر مؤسسات التعليم في أي مجتمع من المجتمعات، ومما لا شك فيه أن صيانة والحفاظ على أداء تلك الجامعات هدف استراتيجي في أي دولة مهما كان مستوى تقدمها (جاد الرب، 2008).

وقد حدد سمعان (1958) وظائف الإدارة الجامعية، كما يلي:

1. التخطيط التربوي.
2. اتخاذ القرارات.
3. التنسيق والتنظيم.
4. تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات: من أجل تقادي الصراع والشقاق والصدام.
5. توجيه العاملين وتدريبهم ومراقبة ومتابعة العمل.

#### 2.2.4.2 أهمية رعاية الإبداع في الجامعات

الجامعات كسائر المنظمات التي تقوم بواسطة نظام إداري لتحقيق رسالتها ورؤيتها. وتعتبر جامعة الاستقلال التي تُجري الباحثة عليها الدراسة الحالية، جزءاً من هذه الجامعات العربية، وبالتالي تحتاج أيضاً إلى تبني الإبداع في نظامها الإداري، وهذا واضح من خلال ما ذكره المعاجيني (1994) فيما يخص أهمية الإبداع في الجامعات كما يأتي:

1. إن ما تسعى إليه الجامعات العربية على اختلاف تخصصاتها، الحصول على الجودة لكافة برامجها وتخصصاتها، لمواكبة التصنيفات الدولية وذلك أسوة بباقي الجامعات.
2. على الرغم من عدم وجود الوعي الكامل للجامعات العربية بالأهمية الموضوعية التي توضح العلاقة ما بين الجودة وبين الإبداع سواءً في طرائق تدريس المناهج، أو حتى في إدارتها.

3. يجب تحقيق الاستقلالية للجامعة باعتبار أن لها شخصيتها الاعتبارية المستقلة في المجتمع والبعيدة عن أي نفوذ خارجي اجتماعي كان أو سياسي.

مما يجعلنا نركز أكثر على دور الجامعات العربية في رعاية الإبداع هو أن الجامعة يناط بها القيام بأهم نشاط في المجتمع وهو البحث العلمي، وإذا ما عرفنا أن البحث العلمي يحتاج أكثر ما يحتاج إلى الحرية الأكاديمية والمرونة في السياسات، وهذا ما تحتاج إليه الجامعات، كذلك إن الاهتمام بالبحث العلمي يُيسر الطريق للمبدعين من ذوي القدرات العقلية العليا للإبداع والتجديد والابتكار وهذا بدوره يعود في نهاية الأمر بنتائج إيجابية على الوطن والمواطن (المناعي، 2010).

#### 3.2.4.2 معوقات رعاية الإبداع في الجامعات

الإبداع في الجامعات العربية كغيره من الظواهر التي لا بد وأن تعترضه بعض المعوقات حيث ذكر المناعي(2010) مجموعة من هذه المعوقات وهي:

1. غياب أغلب الجامعات العربية عن التصنيفات في مجال الجودة التي تقوم بها المنظمات الدولية لأفضل الجامعات في العالم.

2. ضعف مخرجات التعليم الجامعي في الوطن العربي.

3. غياب الاستراتيجيات عن كثير من الجامعات العربية سواء تلك الخاصة بالبرامج الأكاديمية أو الأجهزة الإدارية العاملة في الجامعة.

وتتفق الباحثة مع جزئية أهمية رعاية الإبداع؛ فبواسطة الأساليب الإبداعية يستخدم الإنسان ما يكمنه عقله وقواه الباطنية من أفكار وقدرات من أجل استغلال كل ما يحيط به من مثيرات وأفراد لإنتاج ما هو جديد ومفيد بالنسبة إليه ولبيئته المحيطة، أي من خلال النظر إلى الظواهر والأشياء بمنظور وروابط غير مألوفة وغير معهودة.

## 5.2 الإبداع

الإبداع لغة: من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق (جلدة و عبوي، 2006).

وعرفه الفاعوري (2005) بأنه العملية التي تطبق الأفكار والحلول الجديدة التي تنتج عن التفكير الذهني والضمني الخارجي في الواقع حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين. كما أضاف خير الله (2009): أن ترى المؤلف بطريقة غير مألوفة. وعرفه حنورة (1997) بأنه عبارة عن فعل إنساني وعن ناتج إبداعي متحقق في الواقع الموضوعي بسبب هذا الفعل المتميز الفريد.

وقد عرفت الباحثة الإبداع: بأنه قدرة المدير في جامعة الاستقلال على توليد أفكار وغايات وخطط جديدة غير روتينية، من أجل إيجاد حلول وأساليب لم تكن موجودة من قبل.

يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل يجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدوداً حول الموظفين تعيقهم في عملية الإبداع، ولما كان الإنسان عدواً لما يجهل، فإن المدراء والإدارات يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى موت المؤسسة (وبراسكي، 2009).

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل وينبغي على المنظمات مواجهة هذه التحديات بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار بل والنمو. ويزداد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقيات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها، وقد استجابت المنظمات للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة ودرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية، فالبعض قد تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة، كما قامت منظمات عديدة بتدريب الأفراد

الجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي، وأخذت المنظمات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع، وتتنظر إليه باعتباره ميزة تنافسية (وبراسكي، 2009).

وترى الباحثة أن المنظمة بمهارة الإبداع تستطيع صنع العجائب فهي ليست بالقوة الغامضة أو الموهبة الخارقة التي يحتكرها الأشخاص ذوو الحظ السعيد، بل هي طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجات متفاوتة، بل هي أيضاً سراً من أسرار التفوق في ميادين الحياة ويمكن لكل شخص أن يكتسب هذه المهارة ويصبح من المبدعين ويمكنه من كشف سبل جديدة في تغيير العالم الذي يحيط بالمنظمة والخلاص من الملل والتكرار والروتين الإداري القاتل لأي ابتكارات مثمرة ومفيدة.

## 1.5.2 أهمية الإبداع

تطورت الدراسات في مجال الإبداع وخاصة عندما أصبح الإبداع في المجالات المختلفة، العلمية والأدبية والفنية، فهو الورقة الرابحة التي تسعى كل أمة في عصرنا الحاضر للحصول عليها وامتلاكها لتحقيق التفوق والتميز بين الأمم الأخرى في عصر تميّز بالسرعة والتطور في جميع المجالات، بما فيها مجال الاكتشافات العلمية والتكنولوجية، جعل ذلك من الإبداع موضوعاً محورياً للدراسات النفسية والإدارية. بعد كل هذه العوامل أصبح ينظر إلى النشاط الإبداعي من خلال التفاعل بين قدرات فريدة لدى المبدع وبين الظروف الاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها ومدى تقدير المنتج الإبداعي في هذه الظروف، والنتائج المثمرة لهذا المنتج على الآخرين (Gardner, 1999).

ومن وجهة نظر الباحثة فإنه لا يمكننا الحكم والجزم على المبدع بأنه وُلد مبدعاً، فالإبداع متاح للجميع إلا من أبقى. والمبدع من استغل موهبته وعمل على تنميتها بالأدوات المناسبة للوصول إلى هدفه المنشود بالسبل التي لم يتطرق إليها أحد ممن سبقه، للوصول إلى نتيجة فريدة ومثمرة.

## 2.5.2 صفات المبدعين وخصائصهم

من الصعب حصر جميع الصفات الخاصة بالشخص المبدع، لكن وبراسكي (2009) ذكر منها:

1. يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.

2. لديهم تصميم وإرادة قوية.

3. لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها.

4. يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.

5. لا يخشون الفشل.

6. يبادرون.

7. لا يحبون الروتين.

8. إيجابيون ومتقائلون.

وأضاف كلا من فانس وديكون (2009) إن الشخص المبدع هو الذي يُسخر عملية الإبداع للسعي إلى أعظم أشكال الفن على الإطلاق (الحياة الهادفة)، وهو الذي يستطيع تحقيق الإنجاز الشخصي من خلال المشاركة في أكثر الأنشطة الإبداعية المربحة (التفكير المنتج). فالشخص المبدع يستمتع بجمال ودفء شروق الشمس، وتصور قدرات الجنس البشري، ويساعد فريق عمله.

وفي هذا المقام وجدت الباحثة أن الأشخاص المبدعين وإن اختلفت مجالات إبداعهم (إبداعات فكرية، أو إبداعات إدارية، إبداعات تقنية،... إلخ)، إلا أنه هناك بعض الصفات والأساليب التي تجمعهم (كالدافعية، والمبادرة، والسعي نحو النجاح،... إلخ).

أما أبو النصر (2004) حدد مجموعة من المظاهر التي لا يتقبلها ولا يعمل بها الشخص المبدع. وهي كما يلي:

1. التقليد.
2. الطاعة العمياء.
3. الامتثال.
4. الخضوع.
5. التسلط.
6. العدوان.
7. الخرافات.
8. القوالب الجامدة.
9. التهكم.
10. مسايرة الآخرين.
11. الصرامة والشدة.
12. الاهتمام بالشكل على حساب المضمون.

### 3.5.2 عوامل تؤثر على الإبداع

إن الإبداع عملية ديناميكية متعددة الوجوه والاهتمامات ولكنها رغم ذلك فهي قابلة للتطوير، وذكر عدد من كتّاب الإدارة عدداً من العوامل التي تؤثر على ذلك ونذكر منها:

1. زيادة ثقة الشخص المبدع، ففي داخل كل إنسان نفحة روحية حكيمة وذكية متكاملة وهي تتجاوب معه مطابقة وموافقة لاعتقاده وهدفه (توفيق، 2009).
  2. فهم موضوع الإبداع، مثل عملية التفكير الإبداعي، معوقات الإبداع، ومن ثم تطوير القدرات الإبداعية للأشخاص من خلال التدريب (سرور، 2002).
  3. النظر إلى الأشياء بعين نشطة وذكية، وتسجيل أي فكرة عابرة وعدم تجاهلها (هارولد، 1987).
  4. الاستعداد إلى الإبداع؛ من خلال تجميع المعلومات المختلفة، والمتنوعة، والاندفاع إلى الأمام، ثم تكوين الانطباع الأول عن الأشياء، والاهتمام بالمظهر، وتكوين صفة مميزة (نوفل، 2009).
- وترى الباحثة أن الإبداع كغيره من العمليات الإنسانية التي تتأثر بمجموعة من العوامل التي يصعب حصرها، فهناك العوامل الداخلية كالدافعية، والاهتمام الذاتي والصفات الشخصية للشخص، وهناك عوامل خارجية تسببها البيئة المحيطة والظروف البيئية المحيطة والظروف البيئية الخاصة بالشخص.

## 4.5.2 الأساليب العلمية في تنمية الإبداع

بعد تحديد الاحتياجات اللازمة، وكذلك تحديد اتجاهات هذه الاحتياجات، يتم اعتماد الأساليب الملائمة والتي تفي بالغرض المطلوب، وفي هذه الحالة يجب على المدراء تبني هذه الأساليب العلمية من أجل تنمية الإبداع، ومن هذه الأساليب:

1. العصف الذهني: ويقوم على مبدئين رئيسيين هما (إرجاء تقييم أو نقد الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار) و (الكم يولد الكيف) (عامر و قنديل، 2010).
2. أسلوب الحل المبدع للمشكلات: أحد الفروق الرئيسية بين حلالي المشكلات الفعالين، الإبداعيين والأفراد الآخرين هي أن حلالي المشكلات المبدعين أقل تقييداً. يسمحون لأنفسهم بمزيد من المرونة في التعريفات التي يفرضونها على المشكلات وعدد الحلول التي يتعرفون عليها (كاميرون و ويتون، 2001).

وترى الباحثة، أن من أهم ما يمكن عمله من قبل المدير من أجل التنقيب عن الأفكار الإبداعية لدى موظفيه هو عدم التقييد بالبيروقراطية والتي تكون أحياناً قاتلة لأي بواذر إبداعية، وأيضاً بالنسبة للعصف الذهني باتجاه لا يدلنا على أية إبداعات.

## 5.5.2 مبادئ الإبداع

حدد كلاً من السويدان والعدلوني (2000) مجموعة من المبادئ الخاصة بالإبداع في المنظمات، وهي كما يأتي:

1. إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.
2. إن الأفراد مصدر قوتنا والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وريحاً.
3. احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.
4. التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية.
5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب؛ كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
6. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات.

وترى الباحثة أن اعتماد مبادئ الإبداع الإداري في المنظمات، يساعدها في تحديد وجهتها وتدعيمها. فكم من فكرة واحتمال تحوّل إلى نجاح موقفي بسبب إفساح المجال للأفكار الإبداعية، وكان نتاج هذه الأفكار البيئة المحفزة والمشجعة لمثل هذه الأفكار والتي تجعل التكامل بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة، كذلك الابتعاد عن الروتين القاتل والمؤدي إلى الفشل المحتم نتيجة الاستسلام للأمر المفروض والمحافظة على

الاستقرار السلبي، وعدم التقليد والتبعية للآخرين. وأخيراً التخلص من فكرة الخوف من التجديد والابتكار وخاصة لدى المدراء وأصحاب القرارات.

## 6.5.2 معيقات الإبداع

حدد وبراسكي (2009) مجموعة من المعوقات للإبداع، وهي كما يأتي:

1. الشعور بالنقص: ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس "أنا ضعيف، أنا غير مبدع، أنا غير مُجدي.... إلخ".
2. عدم الثقة بالنفس.
3. عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.
4. الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
5. الخوف على الرزق.
6. الخوف والخجل من الرؤساء.
7. الخوف من الفشل.
8. الرضا بالواقع.
9. الجمود على الخطط والتبعية لهم.
10. التشاؤم.
11. الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

ومن وجهة نظر الباحثة أن الإبداع كغيره من العمليات التي تواجه معيقات تعرقل تحقيقه، وتتفق الباحثة مع ما سبق ذكره، ومن الممكن إضافته أن من الأسباب التي تعيق الإبداع أيضاً عدم الاهتمام بالأفراد في المنظمات، وعدم الاهتمام بالتحفيز كعامل مثير ومحرك لإبداعات من يعمل في المنظمة.

## 7.5.2 مراحل تكوين الإبداع

يتكون الإبداع من المراحل التالية حسب ما ذكرها عبوي وجلدة (2006):

1. مرحلة عرض المشكلة أو المهمة: تتكون هذه المرحلة من محفز داخلي أو محفز خارجي.
  2. مرحلة الإعداد: تشمل إنشاء أو إعادة تنشيط مخزن المعلومات الملائمة.
  3. مرحلة توليد الاستجابات: وتشمل البحث في الذاكرة والبيئة الحالية لتوليد الاستجابات الممكنة.
  4. مرحلة تقويم صلاحية الاستجابات: ويشمل اختيار إمكانية الاستجابة المطروحة في مواجهة المعرفة الحقيقية وغير ذلك من معايير.
  5. مرحلة الوصول للنتيجة: وتشمل الحصول الكامل على الهدف (النجاح) ويتضمن أيضاً عدم استجابة متولدة ممكنة (الفشل) أو تحقيق بعض التقدم نحو الهدف.
- وترى الباحثة أن جميع المراحل التي تم عرضها، هي مراحل متكاملة ومتتبعة، فلا بد من إيضاح المشكلة أولاً، وتتبع باقي المراحل، من أجل الوصول إلى مرحلة النجاح في تحقيق الهدف.

## 8.5.2 التفكير الإبداعي

يقول ليفين (2004) أن كل إنسان يمتلك داخله صوتاً إبداعياً، يكون عند البعض عالياً والآخر همهمة، وحينما يكون الفرد مبدعاً فإنه يحرر عقله ويكتشف احتمالات جديدة للتعبير عن الذات. وترى الباحثة أنه لكل زماً كان ولكل مهمة كانت الحاجة ملحة للتفكير الإبداعي، فلولا ذلك لما وصلت إلينا هذه الكميات الهائلة من الإنجازات والاكتشافات والاختراعات، فهو الذي يعالج المعلومات بطريقة مختلفة تماماً عن طريقة التفكير النمطي، فالحاجة ملحة لأن تكون خطوات الحل غير تقليدية وغير نمطية، من أجل ترجمتها إلى عمل إبداعي نسعى إليه.

وقد حدد ويتون، كامبيرون (2001) المراحل التي يمر بها التفكير الإبداعي، كما يلي:

1. الإعداد: وتتضمن جميع البيانات وتعريف المشكلة ومن ثم توليد بدائل لجميع المعلومات المتاحة.
2. الحضانة: وهي مرحلة النشاط العقلي اللاواعي غالباً وفيه يمزج العقل أفكاراً غير مرتبطة سعيًا وراء حل.
3. الإشراق: عندما يتم التمييز وتحديد تفاصيل الحل الإبداعي.
4. التدقيق: حيث تتضمن هذه الخطوة تقييم الحل الإبداعي بالنسبة لمعيار ما.

## 9.5.2 تنمية الإبداع في المنظمات

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات، والإبداع يُمثل مفتاح المستقبل لأي مؤسسة وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل، مهما كانت كفاءتها الحالية عالية، مما يعني أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأن تبنى الإبداع واعتماده بعد تنمية العنصر البشري في المؤسسة، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع (القطاونة، 2000).

من أجل تنمية الإبداع عملية تساعد في النمو والازدهار في المنظمة، يجب تنمية هذا الإبداع، ومما ذكره خير الله (2009) عن هذه التنمية:

1. ضرورة الرعاية المبكرة لإبداع المبدعين.
2. التعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية.
3. احترام الأفكار والأسئلة غير المنطقية.
4. تشجيع فرص التعلم الذاتي.
5. تنمية المهارات الفردية.
6. تعزيز الطرق العلمية في حل المشكلات.

## 6.2 الإبداع الإداري

وجدت الباحثة أن موضوع الإبداع الإداري أضحى من المواضيع الإدارية التي تُعد من عناوين الإداريين الناجحين في أداء مهامهم بإبداع، بل هو جزء لا يتجزأ مما تمليه عليهم واجباتهم الوظيفية، للوصول إلى الهدف المقصود، وللسعي نحو التطوير؛ وذلك نسبةً إلى أهمية وحساسية وظيفة ذلك المدير. فهو الإتيان بجديد على غير مثال سابق، فالمنتج الذي يمكننا الحكم عليه بالإبداع يجب أن تتوفر في صورته النهائية صفات الحداثة والندرة، حتى وإن كانت عناصره الأولية موجودة مع سوابقه. وعادة ما يبرز الإبداع في كل الانتاجات الأدبية والفنية والعلمية، وكافة النشاطات في الحياة. ويكون الإبداع أيضاً في الاختراعات، والاكتشافات، سيما أن جوهر الإبداع في نشاط الإنسان الذي يتصف بالابتكار والتجديد، وهو بالعكس تماماً من الإلتباع والتقليد، وهذا يعني أننا نستطيع التمييز بين من لديه استعدادات إبداعية وغيره.

## 1.6.2 صفات المدير المبدع

يجب أن يتحلى المدير الناجح بالمهارات الإبداعية والابتكارية، كيف لا وهو الذي يقع عليه عبء حل المشكلات والأزمات التي تواجهه، وتواجه فريقه من أجل النهوض بالفريق أولاً وللوصول إلى غايات المنظمة الاستراتيجية ثانياً.

تناول عدداً من الكُتّاب موضوع صفات المدير المبدع، وتذكر الباحثة منهم:  
ما ورد عن قطامي ومشاعلة (2007):

1. يعبر عن نفسه بطلاقة ويسهل على الآخرين فهمه.
2. يتحمل المسؤولية، وقي، مخلص.
3. يمكن الاعتماد عليه.
4. سريع التكيف، حيث لديه مرونة في التفكير والعمل.
5. متفوق في مختلف النشاطات الاجتماعية.
6. واثق من نفسه، ومحبوب من زملاءه ومتعاون مع الجميع.

وأيضاً ما ورد عن خوالدة (2005):

- يسمح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية وتعزيز الروح الإبداعية والتجربة المستمرة.

ونذكر بوزان وآخرون (2005):

1. من لا يتخذ موقفاً دفاعياً عندما يُواجه بالنقد.
2. لا يرى غضاظة في إدخال بعض التغييرات على القواعد التي ثبت عدم جدواها أو تغييرها بعد سماع آراء موظفيه. وقد يطلب مساعدة موظفيه الأكثر خبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة.

أما كلاً من بروس وميرل (1996) فذكرا:

1. يعبر عن شكره وتقديره للموظف الذي يحسن تأدية عمله.

2. يعترف بخطئه مباشرة، لأن الخطأ يلاحظه الجميع.
  3. يعطي صلاحيات على قدر المسؤولية.
  4. لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب بعد جمع المعلومات.
  5. ينتقل بين موظفيه، فليست وظيفة المدير فقط أن يرسل كتباً.
  6. يبين لموظفيه ماذا عليهم أن يفعلوا، ومدى جودة أعمالهم، لأن التغذية الراجعة الإيجابية تدفع الموظفين لتكرار سلوكهم الجيد وتجنب السلوك السلبي.
- وقال عباس (2004) أن المدير المبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى إلى معرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، وهو يحاول دائماً التفكير بطرق جديدة للعمل؛ ويتميز بالخصائص التالية:
1. البصيرة الخلاقة: القدرة على تصوّر بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها.
  2. الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، فالمبدع لا يستسلم بسهولة، حيث أن الفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع إلا أن ذلك لا يزيده إلا تصميماً.
  3. القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع بإمكانه التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الرغبة في البحث عن الحلول وهو أحد أركان الإبداع.
  4. القدرة على التكيف والتجريب والتجديد، ويتشكل بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس من المسلمات، وقد يصل الأمر به إلى ألا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق.
  5. الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، وتتعكس هذه الجرأة في القدرة على مناقشة التعليمات والأوامر العليا.
  6. الاستقلالية الفردية، حيث أن الفرد المبدع لا يجب أن تُفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

مما سبق ذكره، وجدت الباحثة أنه بالرغم من وفرة صفات وخصائص الإداري المبدع، وتعقيد بعضها، وسهولة بعضها الآخر، إلا أنها صفات تتعلق بالتركيبية الشخصية لهذا المدير، وعليه فإن ذلك يؤكد أن

الإبداع ما هو إلا طاقة كامنة لدى الفرد، ويجب عليه أن يبحث داخله عنها ويستخرجها لتوظيفها في المكان المناسب، في الوقت المناسب، لبلوغ الأهداف والغايات على كافة الأصعدة.

## 2.6.2 تطبيق الإبداع الإداري

ترى الباحثة أنه لا فائدة من تجميع أفكار إبداعية بدون تطبيقها، فكيف نطبق الأفكار الإبداعية؟ علينا أولاً تقييم هذه الأفكار، والتقييم لتوضيح إيجابيات الفكرة وسلبياتها وأثرها على المدى القريب والبعيد، والأفضل أن تجرب الفكرة على نطاق ضيق في البداية، وأخذ تغذية راجعة عن هذه التجربة. وذكر وبراسكي (2009) أن تطبيق الإبداع يكون بواسطة طرق جديدة لتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة، أو دمج مجموعة من الخطوات، أو حتى حذف خطوات لا معنى لها. ومن مظاهر تطبيق الإبداع الإداري التي ذكرها، عبوي (2006):

1. التركيز على وظائف المدير والعملية الإدارية.
2. التركيز على العنصر الإنساني (العامل).
3. التركيز على عنصر القيادة (القائد).
4. التركيز على البعد الاجتماعي في المؤسسة.
5. التركيز على المجموعات وفرق العمل.
6. التركيز على تصميم وتنظيم المنظمة.
7. اعتماد مبدأ الموازنة بين التكامل والتنسيق ومجموعاتها المختلفة وفعاليتها المختلفة.
8. إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن اعتبارها بأنها في أعلى مراتب التكامل والتنسيق في هيكلية المؤسسة وتصميم جميع نشاطاتها الفنية والإدارية بهدف الإبداع والتميز والتفرد في الأداء.

## 3.6.2 مراحل تطبيق الإبداع الإداري

حدد أبو فارس (1990) المراحل التي يجب المرور بها عند تطبيق الإبداع الإداري في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، وهي كما يلي:

1. مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
2. مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
3. مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.
4. الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

## 4.6.2 متطلبات تطبيق الإبداع الإداري

حدد خير الله (2009) مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإبداع الإداري، وهي على النحو الآتي:

1. القدرة على ربط المثيرات البعيدة الموجودة في البيئة المحيطة مع عناصر العقل ودمجها معاً في أفكار جديدة وغير عادية.
2. القدرة على تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات.
3. القدرة على إبقاء العقل متفتحاً لتقبل الأفكار المختلفة أو وجهات النظر المخالفة.
4. القدرة على تكوين حصيلة من الأفكار المتميزة غير الشائعة وغير الاعتيادية.
5. الثبات في مواجهة الرأي المضاد حتى وإن كان بإجماع الآخرين.
6. الثبات في مواجهة النقد.

وتتفق الباحثة مع ماورد سابقاً، إلا أنها ترى أنه هذه متطلبات معنوية نوعاً ما، وقد تستطيع إضافة، الحصول على مساحة من صلاحية القدرة على اتخاذ القرار، وذلك للتغلب على أي معوقات مقاومة قد تنتج عند تطبيق الإبداع الإداري في المنظمة، أما بالنسبة للمتطلبات المادية، فهي تكون حسب طبيعة المنظمة

ونشاطها، وبالنسبة لجامعة الاستقلال توفير ميزانيات مُخصصة للوحدات الإدارية تكون تحت بند تطبيق الإبداع الإداري، والعمل على توفير أي لوجستيات تلزم عملية الإبداع الإداري.

## 5.6.2 شروط تطبيق الإبداع الإداري

لقد أشارت البحوث والدراسات العلمية والإدارية على أن للإبداع الإداري شروطاً وهي كالاتي:

1. الطلاقة: وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة أو مثير معين وذلك في فترة زمنية محددة (قطامي و مشاعلة، 2007).

وكان ما حدده جروان (2004) ما يأتي:

1. المرونة: وتتمثل في توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة؛ والمرونة عكس الجمود الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف.

2. الأصالة: تعد من أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجودة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستويات الابتكار.

3. التفاصيل: وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل مشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإثرائها.

وترى الباحثة أنه عند قيام منظمة معينة بمحاولة تطبيق الإبداع الإداري لديها، فإنه لا بد من أن تعتمد على تنمية المهارات والكفايات الوظيفية، لدى موظفيها، حيث تعتقد الباحثة أن هذا يؤدي إلى نشوء بيئة خصبة تنمي وتطور الإبداع الإداري، حيث إن معظم الشروط الخاصة بالإبداع هي بالواقع مُستمدة من الصفات الشخصية للمبدعين، مثل سرعة البديهة والقدرة على الإدراك، وتحسس الأمور والمشاكل، والقدرة على مواكبة التجديد والتطوير.

## 6.6.2 الإبداع الإداري كعملية متكاملة

وضح عبوي(2006) أن المدير الناجح الذي يسعى إلى تحقيق الإبداع الإداري؛ يجب أن ينظر إليه كنظام يتكون من ثلاثة عناصر هي:

1. المدخلات التي تتعلق بالشخص المُبدع وتُمثل دوافعه وسماته بيئته الخاصة.
2. العمليات والأنشطة التي تتعلق بعملية الإبداع ومراحلها والتي تتأثر بعوامل المناخ التنظيمي في المؤسسة.
3. المخرجات التي تتعلق بالنتاج الإبداعي.

وأضاف أيضاً عن أهمية المنشطات للإبداع الإداري حيث قال أنه يمكن لقادة المؤسسات أن يديروا مؤسساتهم بأساليب مختلفة تساعد على تقجير الطاقات الإبداعية لمرووسيهم، مما يساعد المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة وكمثال على تلك الأساليب التي يمكن القادة اتباعها ما يلي:

1. العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجريبها.
2. جعل الإبداع ثقافة مؤسسية مشتركة لجميع أفراد المؤسسة عن طريق إعطاء العاملين مزيداً من الحرية في أداء أعمالهم، وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية، ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي.
3. تمكين الأفراد من أن يلمسوا فوائد الإبداع لهم ولمؤسستهم من ناحية مادية ومعنوية، كحافز لهم على الإبداع.

أما وبراسكي(2009) وضع مجموعة من الأفكار والخطوات التي تساعد على تنمية الإبداع في المنظمة، وهي:

1. لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية، فقد تكون هذه القواعد ناقصة وفيها ثغرات.
2. إنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات، هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف تجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها.
3. اغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان، ونبههم إلى ألا يفرضوا في الواقعية.

4. ضع طرقاً وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين، فمهما كان الموظف متميزاً ومجتهداً فإنه يحتاج إلى الإحساس بأن المدير والآخرين يقدرونه.
5. طبق نظام الإدارة على المكشوف.
6. علم الموظفين على التطوير المستمر.

## 7.6.2 تطوير الإبداع الإداري

لكي تستطيع المنظمة تطوير الإبداع الإداري لديها، هناك عدد من الأمور التي يجب أخذها بالحسبان، وقد ذكر منها المطيري (2005):

1. الانتماء والولاء التنظيمي: فهو يعد من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتقانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
2. إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخم عوائدها ومنافعها.
3. اتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز التي تعتمد عليها الإدارة المُبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يُبدد الوقت والجهد والتكلفة.
4. الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توقّر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
5. الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المُشجع على ذلك.
6. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين المستمر للمنتجات التي تقدمها.

وترى الباحثة أنه في هذا المجال فإن جميع الركائز أنفة الذكر، مترابطة ومكملة لبعضها البعض، لذا فإن على المنظمات التي تُعنى بالتطوير الإداري لديها، ألا تغض طرفاً عن إحداهم.

## 8.6.2 معوقات الإبداع الإداري

كمثل غيره من الأمور فإن الإبداع يتعرض لمعيقات؛ تؤدي إلى التقليل من فعاليته، وحتى تطويره أو تأثيره، واختلفت هذه المعوقات حسب التصنيفات التي وُضعت فيها، وذكر سرور (2002) مجموعة من هذه المعوقات:

1. بيئية: مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان، عدم تأييد الزملاء، وعدم توفر الدعم المادي.
  2. ثقافية: مثل رفض المجتمع للأفكار الإبداعية، والخوف من النقد بدل الاقتراح.
  3. بصرية إدراكية: النظرة النمطية للأمور، والميل إلى تقييد المشكلة، عزل المشكلة وعدم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة.
  4. عاطفية: مثل الغموض، عدم الرغبة في التطور، عدم القدرة على الاسترخاء والراحة، والخوف من ارتكاب الخطأ.
  5. شعورية ولا شعورية: الخوف من الأفكار الجديدة، والخوف من معاقبة المجتمع على هذه الأفكار.
  6. الوقت: إنجازات إبداعية لم تقدر أثناء قيام أصحابها بها، وإنما قدرهم المجتمع بعد مماتهم، فالزمن يؤثر على كمية الإبداع ونوعه.
  7. المديرون المستبدون: وهم المديرون الذين تكون إجاباتهم دوماً جاهزة، ويحاولون حل المشكلات دون مشاركة أحد، ويطلق عليهم (بالعنيدون) وهذا لا ينمي الإبداع لدى الموظفين.
- وأضاف معمار (2006) معوقات اقتصادية: حيث إن الوضع الاقتصادي المتردي وتسلط الأسرة والتربية التقليدية.

أما حريم (2009) حدد أن صنف المعينات التي تتعلق بالإبداع الإداري لها تصنيفات تتعلق بكلاً من (المدير، الشخصية، التنظيمية، الثقافية) نذكر منها بالتفصيل:  
أولاً: تتعلق بالمدير:

1. النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من مستويات دنيا بنوع من الشك.
2. النقد بحرية والامتناع عن المديح.
3. السيطرة على كل شيء بعناية.
4. وفوق كل شيء لا ينسى أنه هو المستوى الأعلى.

ثانياً: الشخصية:

1. البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
2. المحاولة لاستخدام المنطق.
3. تجنب الغموض.
4. الخوف من الفشل.

ثالثاً: التنظيمية:

1. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
2. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
3. المناخ التنظيمي غير صحي.
4. عدم توفر الموارد اللازمة.

رابعاً: الثقافية والاجتماعية:

1. القيم والاعتقادات السائدة.
2. الضغوط الاجتماعية.
3. السياسات التعليمية والعائلية.

#### 4. الأوضاع الاقتصادية والسياسة.

وتضيف الباحثة أن أي نقص أو استهتار بالمعلومات، بالإضافة إلى وجود الغشاوة على مفهوم الإبداع الإداري، وكذلك عدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة؛ التي يجب اعتمادها كأداة مساعدة، وعدم الاحترام المتبادل بين الموظفين أنفسهم، وبينهم وبين مديريهم، بالإضافة إلى عدم شعور الموظفين بعظم أهميتهم بالمؤسسة، وعدم تلقيهم الدعم والتشجيع المناسب، فإن كل ذلك بالتأكيد هي معوقات لأي إبداع ولاسيما الإبداع الإداري في المنظمات. فمن الضروري والمهم أيضاً، التعرف على كل ما يحول دون تحقيق الإبداع، من أجل تجاوز ذلك لتطبيق الإبداع وتطويره.

## 7.2 الكفايات الوظيفية

أيقنت المنظمات العصرية أن نجاح استثمار مواردها يكون أنجع ما يكون في الاتجاه البشري، وجاءت العديد من الدراسات التي أظهرت الاتجاهات التي أوضحت أن المستقبل لحقل الموارد البشرية.

بما أن محور الدراسة الحالية هو الوظيفة، والإبداع من أجل تحقيق الكفايات الوظيفية اللازمة للإرتقاء بمستوى المنظمة؛ كان لا بد للباحثة من البحث حول مفهوم الوظيفة، الوظيفة العامة ومحدداتها، لكي تستطيع الولوج إلى موضوع الكفايات الوظيفية.

### 1.2.7 الوظيفة

تعتبر الوظيفة أداة الدولة في تقديم خدماتها في مختلف المجالات لعموم أفراد المجتمع، و بها يتم رعاية وحماية مصالحهم، وتحتاج الدولة إلى العديد من الأشخاص لشغلها (سلمان، 2012).

وهي الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة المنوطة بشخص واحد أو أكثر تتوافر فيه شروط التأهيل المحددة لإشغال الوظيفة (الخالدي، 2010).

كما عرفها الكبيسي (2010) بأنها مجموعة من الأعمال المتشابهة والمتجانسة التي تكون مع بعضها نشاطاً ومركزاً وظيفياً لتشغيل موظف متفرغ لأدائها.

**تعريف الوظيفة العامة:** يعتبر مصطلح الوظيفة من المصطلحات الشائعة الاستعمال، لذا ستعرض الباحثة مجموعة من التفسيرات لهذا المصطلح:

هي كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة، توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة (حبيش، 1991).

هي كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية (البرعي و التويجري، 2004).

هي كيان نظامي تابع للإدارة الحكومية، ويتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية (السندي، 2009).

أما تعريف الموظف، كما ورد في قانون الخدمة الفلسطينية (2005): هو الشخص المُعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام الوظائف أياً كانت طبيعة هذه الوظيفة.

وترى الباحثة أن التعريفات السابقة حتى وإن اختلفت ببعض الجوانب إلا أنها تعد الأسلوب الذي تعتمده الدولة لتحقيق بواسطته كافة أهدافها وأنشطتها وسياستها.

وعرفت الباحثة الوظيفة العامة: بأنه الشكل المُعتمد في الدولة لتحقيق أهدافها من أجل تنفيذ ما جاء في خطط الدولة في كافة المجالات.

عند التحدث عن الكفايات الوظيفية، يجب علينا عدم الخلط بين مصطلح الكفاية والكفاءة؛ بناءً على ذلك سنقوم بإيضاح الصلة ما بين المصطلحين:

## 2.7.2 الصلة بين الكفاية والكفاءة

تعريف الكفاءة: تعرف بأنها مزيج من المهارات والمعارف والقدرات والسمات الشخصية المهمة لتحقيق النجاح للمنظمة والأداء الشخصي وتعزيز المساهمة، والكفاءات يمكن ملاحظتها وقياسها وتطويرها (الجدائل، 2012).

وعرفها أبو النصر (2008) بأنها حسن الاستفادة من الموارد أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها. كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح.

وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، فتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها. أي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يكون من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (حريم، 2013).

تعريف الكفاية في اللغة: من معانيها الاستغناء، فيقال: كفى الشيء يكفي كفاية فهو كاف إذا حصل به الاستغناء عن غيره، واكتفيت بالشيء استغنيت به أو اقتنعت به (بن منظور، 2004).

ويدخل في معنى الكفاية أيضاً: القدرة، والذكاء، والمهارة، والاختصاص، والنبوغ (الغشيمي، 2017). وتعرف أيضاً: القدرة على ممارسة عمل أو مهنة، أو مجموعة من الأعمال نتيجة بعض العناصر مثل: المؤهل، والخبرة العملية الناتجة عن ممارسة فنية وتطبيقية لمدة تكفي للحصول على هذه الخبرة (عبد الهادي، 1996).

كذلك فالكفاية أيضاً هي: تلك المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية (الفتلاوي، 2003).

بالإطلاع على التعريفات لكل من الكفاية والكفاءة يظهر لنا أنه هناك تفاوت بين اللفظين (الكفاءة والكفاية)، في الاستعمالات؛ فلفظ الكفاءة يستعمل للمقارنة بين شيئين لإظهار مدى التساوي والتماثل أو التشابه والتقارب في محل المقارنة، بينما يستعمل لفظ الكفاية بمعانٍ أخرى تدور حول القدرة على القيام بالشيء، أو الاستغناء بالشيء عن غيره ونحو ذلك، ومن الطبيعي ألا يوصف الشخص بالقدرة على القيام بالأمر إلا إذا كانت لديه المؤهلات والمهارات والصفات والخصائص التي تمكنه من القيام به، فيظهر أن استعمال لفظ الكفاية في الوظيفة العامة أقرب من استعمال لفظ الكفاءة (العشيمي، 2017).

ورد في معجم الصواب أنه ولئن كان بين اللفظين نوع من التفاوت إلا أن مجمع اللغة المصري ساوى بين اللفظين، ولم يمانع من استخدام الكفاء بمعنى القائم بالأمر المتميز فيه فيكون مرادفاً لكافٍ وكفيّ، فيقال قائد كافٍ لمنصبه وقائد كفاء لمنصبه (عمر، 2008).

وترى الفتلاوي (2003) أن الكفاية أبلغ وأوسع وأشمل من الكفاءة، حيث أن الكفاية تعني القدرة على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرغوب منها بأقل التكاليف من (جهد، ومال، ووقت) كما تعني النسبة بين المخرجات إلى المدخلات وبذلك فهي تقيس الجانب الكمي والكيفي معاً، أما الكفاءة فهي تُعنى بالجانب الكمي، إذ أنها تعترف من وجهة النظر الاقتصادية بأنها الحصول على أكبر عائد ممكن بأقل كلفة وجهد ممكنين.

### تعريف الكفايات الوظيفية **Functional competencie**

بعد مراجعة الأدبيات التي تعرض تعريفاً للكفايات الوظيفية وجدت الباحثة أن التعريف الذي يوضح ماهيتها، يختلف تبعاً للجهة التي عرفته، وستعرض الباحثة ما وجدت من تعاريف للكفايات الوظيفية: هي محصلة المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يُفترض أن يمتلكها الموظف، ويستطيع ممارستها بهدف تأدية مهامه الوظيفية أداءً متقناً (الصليبي، 2008).

هي إحدى سمات الموظف الذي يساهم في الأداء الوظيفي الناجح، وأنها وسيلة تحقيق النتائج التنظيمية. وتشمل على المعرفة والقدرات القابلة للقياس بالإضافة إلى الخصائص الأخرى مثل القيم، الحافز، والمبادرة، والتحكم في النفس التي تميز المتميزين من ذوي الأداء المتوسط (Spencer L.M., 1994) وحسب تعريف Cambridge Dictionary & Cambridge Business English Dictionary: هي عبارة عن السلوك الأساسي الذي يلزم للقيام بالعمل بنجاح. هي المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهمات الوظيفية، والواجبات والمسؤوليات (scribd,2018).

### 3.7.2 أهمية تحديد الكفايات الوظيفية في المنظمات

يوجد في المنظمات عدد من الكفايات، بعضها ممكن قياسه؛ كالنجاح في مهمة معينة، والبعض كمهارات التواصل، حيث يصعب قياسها وفي هذه الحال، يجب التحيز إلى الشخص للحكم على امتلاكه مثل هذه المهارات.

فيحصل أحياناً استلام شخص إداري معين، باعتباره كفوئاً إدارياً لكنه لا يكن كفوئاً من ناحية المهارات التي تلزم لهذا الموقع كالمهارات الاجتماعية (الاتصال والتواصل).

لكن من السهل قياس هذه الكفايات بواسطة دليل معتمد، يكون من خلال نتائج العمل.

مثال على ذلك: موظفي العلاقات العامة بحاجة لتوفير مهارات الاتصال والتواصل، لكي ينجح العمل أما بالنسبة للحداد أو النجار لا تلزم مثل هذه المهارات فمهارات الحدادة أو النجارة تلزم أكثر من مهارة الاتصال والتواصل.

هذه الكفايات تساعد على تحديد الاحتياجات للمنظمة، وتحديد الأمور التدريبية التي تلزم للموظفين، حيث توفر أداة قياس أدق لقياس كفاءة موظف ما في موقع عمله (Competency).

تعقيباً لما ذكره تستنتج الباحثة أن السلوك والمهارات مهمان في المنظمة لكن المهارات تساعد في زيادة الانتاجية؛ فعند قياسها، نستطيع معرفة نجاح المنظمة وكذلك جودة تحقيق أهدافها.

أما في فلسطين، فإنه حتى وقت عمل هذه الدراسة لا يوجد دليل كفايات حتى الآن؛ وإنما العمل جارٍ على بناء تصور من أجل أن يطبق في المنظمات الحكومية. وفي جامعة الاستقلال؛ نظراً لعدم توفر الدليل للكفايات الوظيفية، إلا أن جامعة الاستقلال عند توظيف بعض المدراء لديها، كان هناك اعتماد على المهارات والمواهب.

## 4.7.2 عناصر الكفاية

هناك ثلاثة من العناصر التي يجب توفرها لتحقيق الكفاية وقد وضحهم الغشيمي (2017) كما يأتي:  
أولاً: القدرة البدنية: أول ما ينظر في كفاية الشخص إلى قدرته البدنية من حيث سلامة جسده، وما قد تتطلبه بعض الوظائف من طول أو قوة جسد وإلى سلامة حواسه كلها أو بعضها بحسب ما تتطلبه كل وظيفة، فليست كل الوظائف تتطلب قدرة بدنية واحدة، أو سلامة جميع الجسد، وجميع الحواس بل يختلف الأمر من وظيفة لأخرى.

ثانياً: القدرة العلمية والمهنية: وتعني أن يكون شاغل الوظيفة حائزاً على قدر من العلم المتعلق بمهام هذه الوظيفة، ولديه مهارة كافية في تسييرها، حتى يكون تصرفه فيها صحيحاً ومحققاً للغاية منها، لأن ذلك يعطيه القوة في إدارة وتحمل الأعباء.

ثالثاً: القدرة الأخلاقية: يُشترط فيمن يشغل الوظيفة أن يمتلك هذه القدرة، وهي كالاتي:  
أ. أن يكون حسن السيرة والأخلاق.

ب. غير محكوم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة حتى يمضي على انتهاء الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل.

ت. غير مفصول من خدمة الدولة لأسباب تأديبية ما لم يكن قد مضى على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل.

و بما يخص القدرة الأخلاقية، أنها تعد من أساسيات تحقيق الجودة والنوعية في المنظمات فبالأخلاق يتم بناء اللبنة الأساسية في أساسيات النجاح فهي تعتبر الوقاية من الأمراض الإدارية (الفساد، الرشوة، عدم الالتزام، السعي نحو الفشل، عدم مراعاة المصلحة العامة).

ومن وجهة نظر الباحثة إن هذه العناصر بالرغم من أهميتها إلا أنها ليست بالضرورة أن تكون متكاملة؛ فقد نجد من هم على مستوى عالٍ من القدرة العلمية، إلا أنهم قد يكونون لا يتمتعون بالقدرة البدنية، فالأشخاص في هذا السياق تركوا بصمات واضحة، على سبيل الذكر (هيلين كلير، بيتهوفن، ستيفن هاو كينغ، طه حسين، وكذلك العقاد الذي لم يتم سوى المرحلة الثانوية من دراسته، والكثير الكثير منهم). وعلى صعيد آخر فإن الباحثة ترى أيضاً أن ما يحدد ماهية العناصر المطلوبة بالدرجة الأولى هي طبيعة الوظيفة نفسها، وثانياً قدرة الموظف على توظيف هذه العناصر في المكان والوقت المناسبين، لتحقيق الغايات المنشودة.

## 5.7.2 مكونات الكفايات الوظيفية (المهارات، المعرفة، الدافعية، الأداء)

### 1.5.7.2 المهارات

ترى الباحثة أنه من البديهي أن يعرف المرء الأنشطة التي تتطلبها وظيفته، ولكن الطريقة التي يمارسها، والوقت المُستغرق، وتفاصيل أخرى، هي عبارة عن توظيف معرفة التصرف بالمعرفة التي يمتلكها حول هذه الأنشطة. لذا بالرغم من أهمية وضرة تمتع أي مدير بمجموعة من المهارات التي تساعده في إتمام المهام، إلا أننا نجد تفاوت في الاهتمام بهذه المهارات من مدير إلى آخر، ومن مستوى إداري إلى مستوى آخر. تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أداءهم، وبالتالي تحسين أداء منظمات الأعمال، وإن المهارات والمعلومات والأساليب المستخدمة في كتابة التقارير، ونقل المعلومات الإدارية، والفنية، والعلمية، ونقل الأفكار بدقة وفعالية، كتابة المذكرات وخطابات الأعمال، التقارير القصيرة، خطابات التوظيف، والسيرة الذاتية، اتخاذ القرارات والتفاوض والاتصال والتخطيط وغيرها مما تعتبر من الضروريات لاستمرار الأعمال ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها (السكرانة، 2009).

فالمهارة هي قابلية معروفة للقيام بالعمل، في شروط محددة، هذه الأخيرة تكون شخصية، مهنية، اجتماعية، أو ثقافية، ويشير هذا التعريف إلى هناك تجاوز لمحيط المؤسسة إلى محيط المجتمع، حيث وضح أن القابلية التي يتمتع بها الفرد للقيام بأي عمل يمكن أن تحدد بشروط شخصية للخصائص التي يتمتع بها الفرد (شين، 2017).

وتعرف المهارة بأنها القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفاء (زيادة، 2000).

حدد ثابت (2008)، أنواع المهارات الإدارية، وهي كما يلي:

المهارات الفكرية كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض، وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

مهارات إنسانية: وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

المهارات الفنية: كإكتساب مهارات اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب، وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية التشغيلية.

وقد فرق شين (2017) بين أهمية المهارات ما بين المنظمة ككيان مستقل، وما بين الفرد، على النحو الآتي:

جدول 1:2 أهمية المهارات الإدارية بالنسبة للفرد والمنظمة

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| • أهمية المهارات بالنسبة للفرد                  | • أهمية المهارات بالنسبة للمنظمة     |
| • قابلية الاستخدام                              | • تحسين الأداء الفردي.               |
| • ضمان للأفراد وجود عمل.                        | • دعم القيم الأساسية وأهداف المنظمة. |
| • اكتساب مرونة خاصة إذا اكتسبوا مهارات سلوكية.  | • دعم سياسات المرجعية.               |
| • اكتساب الأفراد للمهارات الفنية، يؤدي إلى تمسك | • ضبط وتنسيق الموارد البشرية مع      |

| المؤسسة بهم.   | استراتيجية المؤسسة.            |
|--|--------------------------------|
| • اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد، يؤدي إلى رغبتهم في التنمية المستمرة لها. | • دعم تنمية المسار المهني.     |
| • تقييم قدرات وقوة المنظمة.  | • تحسين مرونة الموارد البشرية. |

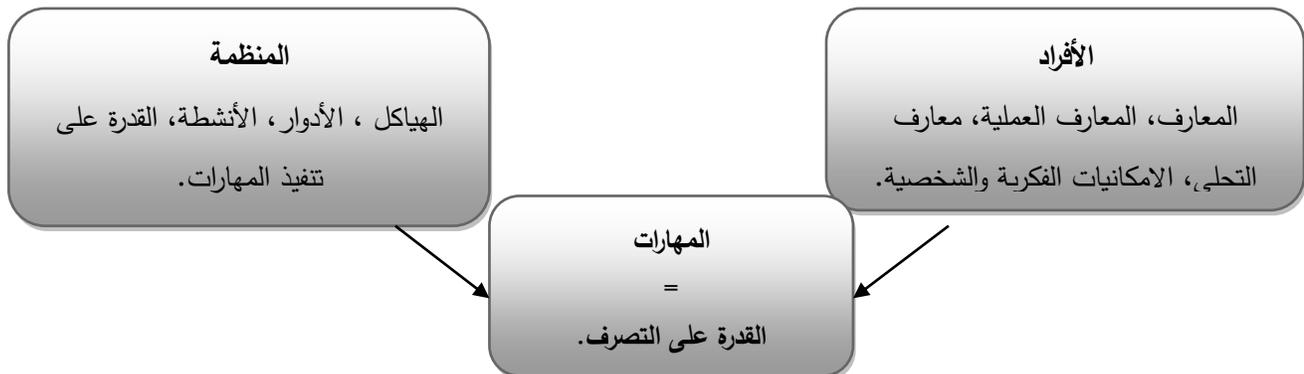
## تنمية المهارات

ترى الباحثة أن مفهوم تنمية المهارات يعد عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر في الأبعاد التالية: المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية. كما تتم تنمية المهارات أثناء أداء المهام.

فالإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على تطوير مهارات العاملين لديها وهو الذي يجري وراء التحسينات، والذي يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها، فهذه المهارات تجعل من يكتسبها يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد المنظمة بعضها مع بعض للوصول إلى هدف معين (السكرانة، 2009).

وبالتالي ترى الباحثة أن عملية تنمية المهارات جزء لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية والتنمية على مستوى استراتيجية المنظمة، لذلك أصبحت المنظمات العصرية تضع ضمن خططها الاستراتيجية، مكانة للتنمية البشرية.

الشكل التالي يوضح واجهة المهارات بين الأفراد والمنظمة كما وضحتها شين (2017).



الشكل 2:2 واجهة المهارات بين الأفراد والمنظمة

وقد ذكر الشرقاوي (2017) عدداً من المهارات الإدارية التي يجب توافرها في المدير:

المهارة الفنية: وهي عبارة عن المقدرة على استخدام المعلومات الفنية أو طرق العمل أو المعدات أو الأدوات في تنفيذ الأهداف.

المهارات الاتصالية: وهي عبارة عن المقدرة على تقديم المعلومات شفويّاً أو في أشكالها المكتوبة إلى الآخرين في المنظمة لاستخدامها في تحقيق النتائج المرغوبة.

المهارة الإنسانية: وهي عبارة عن مقدرة المدير على فهم الناس، والعمل معهم، ومصاحبتهم، مثل تقدير المدير لعوامل الضعف أو القوة في شخصية المرؤوس، واستخدامها للتأثير في سلوكه، ومثل آثار الدوافع النفسية والذاتية لدى المرؤوس لأداء عمل معين أو الامتناع عن أداؤه.

المهارة التحليلية: وهي عبارة عن مقدرة المدير على استخدام المنطق أو الأساليب العملية في تحليل المشاكل واكتشاف الفرص.

المهارة التقريرية: وهي عبارة عن مقدرة المدير على الاختيار من بين البدائل من التصرفات ذلك البديل الذي يؤدي إلى الوصول إلى حلول لمشكلة معروضة.

المهارة الإدراكية: وهي عبارة عن مقدرة المدير على فهم مكونات المنظمة في صورتها الكلية، وكيف يتنسق كل جزء أو كل إدارة أو وحدة في الكيان العام للمنظمة.

وتختلف أهمية هذه المهارات باختلاف مراكز المديرين في المستويات الإدارية ؛ كما يبدو في الرسم الآتي:

|                   | الاتصالية<br>الفنية | الإنسانية | التحليلية | التقريرية | الإدراكية |
|-------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| الإدارة العليا    |                     |           |           |           |           |
| الإدارة الوسطى    |                     |           |           |           |           |
| الإدارة التشغيلية |                     |           |           |           |           |

الشكل 3:2 أهمية المهارات باختلاف مراكز المديرين

استخلاصاً لما تم ذكره ترى الباحثة أن المهارات عبارة عن استخدام قصدي للمعرفة التي يمتلكها الموظف، وهذا ما يميزه بالمهارة عن غيره من الموظفين، وأن هذه المهارات ليس بالضرورة أن تكون أكتسبت من خلال التعليم الجامعي مثلاً، بل ممكن أن تكون مكتسبة، أو منبثقة من هواية ما لدى هذا الموظف، على سبيل المثال " ممكن أن يكون موظف يعمل في مجال السكرتارية؛ لكنه يفتقد لمهارة الطباعة السريعة، وبالرغم من حصوله على شهادة جامعية في الأعمال السكرتارية. بينما تجد موظف في موقع آخر يمتلك هذه المهارة". وبالتالي دور الإدارة استغلال ما لدى موظفي المنظمة من مهارات لتحقيق المصلحة العليا.

### العلاقة بين مفهوم الكفاية ومفهوم المهارة

ميزت الفتلاوي (2003) من خلال النقاط الآتية:

1. نطاق الكفاية أعم وأشمل من المهارة؛ فالمهارة أحد عناصر الكفاية.
2. تتطلب المهارة شروط السرعة والدقة والتكيف ومدة التوقيت ومستوى التمكن وفق معايير للوصول إلى الهدف، في حين تتطلب الكفاية أقل تكاليف من حيث الجهد والجهد والوقت والنفقات، ولكن ليس بمستوى أداء المهارة.
3. إذا تحققت الكفاية لشيء ما، فهذا لا يعني بالضرورة تحقق المهارة به.
4. ترتبط الكفاية بالكثير من الأعمال التنظيمية والفنية والإدارية، في حين تركز المهارة في أداء عمليات حركية حسية.
5. إن المهارة تصور المستوى العالي من الكفاية في الإنجاز.

### 2.5.7.2 المعرفة

يقول المثل " العلم أو المعرفة القليلة شيء خطير".

وقد وجدت الباحثة أن معظم المعلومات تشير إلى حقيقتين مهمتين، الأولى هي أن هناك تفهماً واقعياً لأهمية المعلومات كمورد أساسي مهم لا بد من إدارته بحكمة ومسؤولية، والحقيقة الثانية هي تنامي الاهتمام بما يعرف بإدارة المعرفة.

ومما لا شك فيه أن علماء الإدارة ينظرون إلى إدارة المعرفة على أساس كونها صرعة إدارية جديدة. فالمعرفة سلاح فعال يمكن لأية منظمة من المنظمات، أو أي مجتمع من المجتمعات، فيما لو أداره بشكل جيد أن يستخدمه لتحقيق تقدم تنافسي؛ فعلى الرغم من أن المعرفة مصطلح قديم إلا أن بدأ يأخذ معنى جديداً في السنوات الأخيرة، ويتمحور هذا المعنى حول كون المعرفة سلاحاً فعالاً يمكن لأية منظمة من المنظمات أن تستخدمه، فالمعرفة هي القوة، ليس فقط بالنسبة للأفراد وإنما للمنظمات أيضاً (السكرانة، 2009).

وقد ذكر الهيئي (2009)، مجموعة مختلفة من التعريفات التي تناولت المعرفة، نذكر منها: هي عبارة عن معلومات منظمة قابلة لحل المشكلة.

هي معلومات يتم تنظيمها وتحليلها لتكون مفهومة وقابلة لحل المشكلات أو اتخاذ القرار. تتألف من حقائق ومعتقدات ومنظورات ومفاهيم وأحكام وتوقعات وأيضاً منهجيات. مجموعة من الحكم والتجارب، والإجراءات التي تعتبر صحيحة وحقيقية وبناءً عليه فهي موجهة للأفكار، والسلوكيات واتصالات الأفراد.

استنتاج حول المعلومات والبيانات توظف في الأداء، وحل المشكلة، واتخاذ القرار والتعلم.

أما الصباغ (2000) عرف المعرفة على أنها استخدام لوصف فهم أي منا للحقيقة، وهي نماذج تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد.

وترى الباحثة أن المعرفة هي عبارة عن المخزون الثقافي الذي تحصل عليه المدير، نتيجة لمواقف وتجارب حدثت معه، أو من خلال جهد خاص يبذله في تحصيل هذه المعرفة، كالقراءة، والدراسات والأبحاث.

## أهمية المعرفة في الإدارة الحكومية

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة، والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة، وعلى الرغم من معرفة الدول النامية، بما في ذلك الدول العربية الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعاً لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية لكثير من مصادر المعرفة، كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لن تتغير تبعاً لذلك، وما زالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية (الوادي، 2012).

عطفاً على ما سبق وبما أن الدراسة التي تجريها الباحثة طُبقت على منظمة حكومية؛ ألا وهي جامعة الاستقلال، لذلك لا بد من التعرف إلى أهمية المعرفة في الإدارة الحكومية.

حيث وضح الهيئي (2009) أهمية المعرفة بالنسبة للحكومة من خلال دورة أعمال الحكومة، حيث أنه على الحكومة أن تتحمل مسؤولية تحسين النسيج الاقتصادي والاجتماعي للعناصر التي تحكمها، وتبدأ هذه الدورة بولادة الحاجة ( الحاجة المدركة) وهي خدمة جديدة كلياً أو تحسين خدمة قائمة. لذلك تحاول الإدارة الحكومية القيام بالدراسة والبحث عن الكيفية التي يمكن من خلالها الوفاء بهذه الحاجات المدركة، فتقوم بدراسة السياسة القائمة، وتراجع الوثائق وتجري دراسات ومسوح تدار من قبلها أو أية مؤسسة أكاديمية كجهة استشارية، والتحدث إلى الخبراء من خلال سلسلة نقاشات بين المسؤولين المعنيين. كما تجري اتصالات مع المواطنين للتعرف على مطالبهم التي تنقلها الصحافة. تُبلغ تلك الجهود أوج نجاحها بما يقود إلى توليد معرفة جديدة وتعزيز معرفة قائمة حول كيفية الوفاء باحتياجات المواطنين. تقوم بعد ذلك بصياغة السياسة والخطة الملائمة، عندها تدخل هذه الدورة مرحلة التنفيذ، ثم المراقبة والمراجعة، وللتحقق عن مستوى نتائج التنفيذ بواسطة التغذية الراجعة.

تعد المعرفة من الموارد التي تلعب دوراً ملموساً في تنمية المورد الأساسي؛ ألا وهو المورد البشري، ومن خصائص هذه الموارد كما ذكرها أبو النصر (2008):

- مرنة.
- لا تنتقص كميتها باستخدامها.
- جماعية الاستخدام.

والقاعدة تقول أن المعرفة الضيقة تؤدي إلى ضحالة الأفكار وضيق الإدراك، بينما المعرفة الواسعة تؤدي إلى إثراء الأفكار واتساع الإدراك. وترى الباحثة أن المنظمة التي تسعى نحو النجاح والتميز لا بد من أن تقوم بتشجيع منتسبيها على الإلمام بالمعرفة، وتوظيفها فيما يخدم المصلحة الوظيفية، لذلك يجب أن يتوفر لديهم دافعية المعرفة.

### 3.5.7.2 الدافعية

يمكننا القول إن ما يسيطر على السلوك الظاهر بالدرجة الأولى هي الدافعية، فهي الشعور بالحاجة الأولية التي تحرك النشاط باتجاه ما يلبي هذه الحاجة. اكتسب موضوع الدوافع اهتماماً متميزاً من قبل المعنيين بدراسة الإنسان والمتعاملين معه، وذلك لارتباط سلوك الفرد بدوافع متعددة تثبته وتحركه وتوجهه. علماً أن مستوى الدافعية يتغير عند الفرد الواحد وبين الأفراد في أوقات مختلفة ومن موقف إلى آخر؛ فالدوافع هي عبارة عن قوى داخلية تنطلق من ذاتية الفرد وتثبث فيه الرغبة في الحصول على شيء، أو تحقيق هدف معين وسلوكيات في سبيل تحقيق هذا الشيء أو الهدف (علي و الدليمي، 2008).

وعرف علي (2008) الدافعية بأنها حالة من الإثارة والتنبية داخل الكائن الحي، تؤدي إلى سلوك باحث عن هدف وتنتج هذه الحالة عن حاجة ما، وتعمل على تحريك السلوك وتنشيطه وتوجيهه، وتعتبر الدافعية في العمل أنها الرغبة في بذل أعلى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شريطة أن يؤدي ذلك إلى إرضاء بعض حاجات الفرد، فهي الطاقة الحيوية الكامنة، أو الاستعداد الفسيولوجي أو النفسي أو النفسي

الذي يثير في الفرد سلوكاً مستمراً متواصلًا لا ينتهي حتى يصل إلى أهدافه المحددة سواء كان ذلك السلوك ظاهراً يمكن مشاهدته أو خفياً لا يمكن مشاهدته وملاحظته.

الدافع الذاتي: هو الدافع الوحيد الذي يفلح هو الدافع الذاتي؛ فعندما نقوم بعمل ما لأننا نريد ذلك فإن دافعنا إليه يستديم من تلقاء نفسنا. ومن بين المسؤوليات الأولية للمدير أن يغير مشاعر مرؤوسيه من نضطر (نضطر إلى ذلك) إلى (أريد ذلك). كما أن المدير الجيد هو الذي يتوصل إلى إتمام العمل عن طريق اكتشاف الكيفية التي يستجيب بها مختلف الناس. فإذا كانوا من أصحاب الدوافع الذاتية، فيكون لديهم دافع ذاتي إما لإتمام العمل أو لمجرد الفراغ منه. إنهم يتجاوبون بطرق مختلفة، وأنت بحاجة إلى فهمهم بدرجة كافية لكي تعرف كيف يتجاوبون ومع ماذا (بيلكر، 1995).

### أهمية دافعية العمل وبواعثه

يعتقد معظم المديرين بأنه إذا كان العمّال في المنظمة لديهم من الحماس الكافي لإنجاز المهمة التي أُسندت إليهم فإن المنظمة سوف تستفيد من ذلك، وذكر كشرود (1995) عدداً من الأسباب التي تجعل العمال المُحفزون يزدون من فعالية منظماتهم:

1. إن العمال المحفزين يبحثون باستمرار عن الطرق المثلى لأداء العمل.

2. إن العمل المُحفز هو في العادة يركز جل اهتمامه يركز جل اهتمامه على النوعية والجودة.

3. إن العمال المُحفزين دائماً ما ينتجون أكثر من زملائهم غير المحفزين.

وقد ذكرا الدليمي وعلي (2009) أمثلة على دوافع، وهي كما يأتي:

1. إن العمل جزء ضروري وأساسي في حياة الفرد، وهو نشاط مفروض وليس مجرد استجابة لمنبهات مؤقتة.

2. إنه يحقق صلة قوية تربط الفرد بالمجتمع، ويتحدد بمقتضاه مركزه الاجتماعي.

3. يساعد على مزاوله نشاطه الاجتماعي وتدعيم الصلات مع الزملاء وإشغال أوقات الفراغ.

4. هذه جميعاً تؤدي إلى الاستقرار النفسي والطمأنينة والتوافق مع النفس، والتكيف مع المجتمع والرضا عنه.

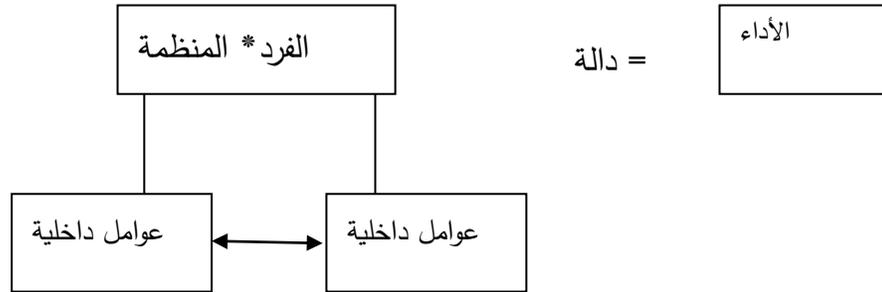
استخلاصاً لذلك ترى الباحثة أنه على الإدارة استغلال الدوافع كعملية، حيث أن السلوك الخاص بالعاملين في المنظمة يبدأ من هذا الدافع، وهو أيضاً يحدد مسار الاتجاهات العملية، وأن تجعل المنظمة أهدافها الرئيسية ضمن هذه الدوافع للعاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، فالإنسان كسائر الكائنات تحركه دوافع نتيجة احتياجات، فيسعى لتلبية هذه الاحتياجات.

#### 4.5.7.2 الأداء

نجاح المنظمات وتميزها يعتمد على أدائها المتميز في تحقيق أهدافها، وإنجاز مهماتها المنوطة به.

فالأداء هو القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما... إلخ (أبو النصر، 2008).

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني، حيث إن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى. والشكل التالي يوضح الأداء كمحصلة لخصائص الفرد وخصائص المنظمة.



الشكل 4:2:4 محصلة الأداء لخصائص الفرد وخصائص المنظمة (درة، 2003).

## قوة الأداء

ذكر أبو النصر (2008) مجموعة من أسرار قوة الأداء، وهي:

1. حب المغامرة وتحمل المخاطرة.
2. تحمل مسؤولية أنفسهم.
3. الإحساس الدائم بوفرة بدائل للحل.
4. يعرفون هدف رحلاتهم.
5. معاشة مسبقة للنجاح قبل وقوعه.
6. لا يسمحون للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل.
7. يؤمنون بضرورة تغيير ما يجب تغييره.
8. يعرفون كيف يُسخرون الأموال لخدمتهم.
9. لقد تعلموا كيفية تحديد مستقبلهم.
10. يحافظون على وقتهم ويستثمرونه.
11. يحولون الخوف إلى الثروة.
12. لقد تعلموا كيفية مزج الحب بحياتهم.
13. يعرفون كيف يخلقون الفرص.

## الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي

مما يجعل الإنسان يصل إلى مرحلة الرضا عن النفس وعن العمل بلا شك هو الوصول إلى ذروة الأداء سواء كان ذلك في الحياة الوظيفية أو حتى في الحياة الشخصية، فتكون المحصلة بالنهاية شخص واثق بنفسه يترقى في عمله ليكون مديراً مثلاً بسبب تفوق وتميز أداءه.

وهناك عدة طرق للوصول إلى ذروة الأداء الشخصي حسب ما ذكر عارف (2013)، وهي كما يأتي:

1. التنمية العقلية.
2. تحسين مهارات إدارة الذات.
3. التنمية الذاتية.
4. تحسين الشخصية الإنسانية.
5. التشغيل الكامل للفصين الأيمن والأيسر في المخ البشري.
6. دراسة السلوك الإنساني وتوجيهه.
7. فهم الدوافع وإشباع الحاجات الإنسانية.
8. تحسين مهارات الاتصال.
9. توظيف الحوافز الإيجابية والسلبية.
10. زيادة اكتساب بعض الصفات الاجتماعية الموجبة.

### العلاقة ما بين الكفاية وفعالية الأداء

ترى الباحثة أنه لتحقيق فعالية الأداء، لا بد أن يكون أداء ذا كفاية عالية، كيف لا والكفاية مرتبطة بشكل وثيق بالقدرة على العمل بالمستوى المطلوب، لإنجاز مقتضيات الأفعال التي تتطلبها المنظمة. وذكرت الفتلاوي (2003) عدداً من النقاط التي تلخص العلاقة ما بين الكفاية وفعالية الأداء، وهي:

1. إذا تحققت الفعالية للأداء ما فهي تعني تحقيق الكفاية له.
2. الكفاية مطلب ضروري لفعالية الأداء.
3. إذا تحققت الكفاية لشيء ما، فهذا لا يعني بالضرورة تحقق فعالية أدائه .
4. إن الكفاية أحد عناصر فعالية الأداء.
5. إن نطاق فعالية الأداء يتضمن الكفاية، ولكن نطاق الكفاية لا يتضمن الفعالية للأداء، أما العلاقة بين كل ما والتدريب؛ أي أن التدريب يتيح الفرصة للكفاية والمهارة بالظهور في مستوى الأداء ويتيح الفرصة

للأداء ليكون فعالاً عن طريق ما يوفره من جهود تبذل بشكل منظم عن طريق التمرين والممارسة العملية لجوانب التعلم المختلفة اللازمة لأداء عمل ما بشكل فعال وإنتاجية عالية.

## 6.7.2 تحقيق الكفايات الوظيفية

الاختيار والتعيين من منظور استراتيجي من أجل تحقيق الكفاية الوظيفية:

تعتبر عملية اختيار وتعيين الموظفين بغض النظر عن طبيعة الوظيفة مهما كانت؛ هي اللبنة الأساسية وبداية لتحديد الطريق الصحيح لشغل هذه الوظيفة وقد يجمع على هذا جميع المنظمات، من أجل تحقيق توافق وتكامل ما بين ما تطلبه هذه الوظيفة وبين خصائص من يتم اختياره وتعيينه. وقد حدد حسني (2000) عدداً من الأبعاد الاستراتيجية لعملية الاختيار والتعيين للمورد البشري، كما يأتي:

1. أن عملية الاختيار والتعيين هي عملية متكاملة.
2. أن الاختيار والتعيين هي عملية نظامية ( أي أنها عبارة عن نظام يتكون من أربعة عناصر: مدخلات- عمليات فرعية- مخرجات- تغذية عكسية ممتدة).
3. أن تكلفة عملية الاختيار والتعيين استثمار مستقبلي.
4. كسر قاعدة الرجل المناسب في العمل الواحد المناسب.
5. رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية معيار أساسي في الاختيار.
6. مسؤولية الاختيار والتعيين مسؤولية مشتركة.

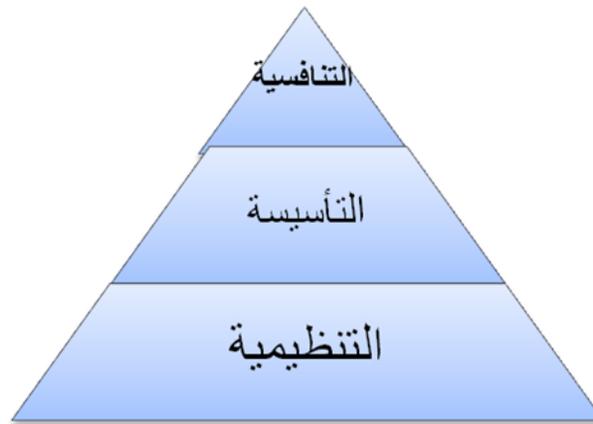
## 7.7.2 تنمية الكفايات الوظيفية

أستخدمت الكفاية أولاً في مجال الهندسة وكانت ابتداءً تعني النسبة بين ما يبذل وما ينتج فتحصل الكفاية عند زيادة الانتاج وخفض التكاليف، ثم انتقل استعمالها إلى المجال الاقتصادي، وبدأ ينتشر استعمالها لتشمل مجالات متنوعة وميادين متعددة، فاستعملت في الانتاج، وفي وصف الإدارة، وفي وصف الموظف

والوظيفة، وفي وصف العامل في المصنع، وفي وصف منتجات التصنيع وغير ذلك (عبد الهادي، 1996).

## 8.7.2 أنواع الكفايات الوظيفية

تتسع مستويات الكفايات الوظيفية وخصوصيتها، لذلك هناك عدة تصنيفات لها، نذكر منها:



الشكل 5:2 أنواع الكفايات الوظيفية

وفيما يلي شرح لهذه الكفايات الوظيفية حسب ما وضحها **Hahmel (1990)**.

1. الكفايات التنظيمية: وتمثل الجوانب التي تختص بالأعمال التي تُعتقد بأنها أكبر قيمة استراتيجية، وتكون على مستوى المنظمة بدلاً من الفرد، وبالتالي الكفاية التنظيمية هي مكونات التصميم في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة. ومن الأمثلة على ذلك: التنافس والتمايز بين المنظمات العالمية، فشركة ماكدونلز على سبيل المثال اتسمت بالسرعة في خدمة العملاء.

2. الكفايات التأسيسية: تمثل الالتزام التأسيسي لمجموعة من المهارات، والمعرفة والمواقف التي تحدد السمات اللازمة لوظائف الشركة الواسعة. وهي تدعم كفايات المستوى المرتبطة بالأداء الناجح، وتكون مرغوبة بغض النظر عن مجال خبرة الفرد أو دوره.

3. الكفايات التنافسية: وتكون من خلال الاختلاط الوظيفي؛ فهو مجال المعرفة أو المهارة المحددة التي تتعلق بالأداء الناجح في العمل. أمثلة على ذلك: يحتاج المتخصصون في الشؤون المالية على منافسة وظيفية للتحليل المالي وإعداد نظم المحاسبة، ويحتاج محللو نظم المعلومات إلى الكفاءات الوظيفية لتحليل البرامج والأنظمة، وأيضاً يحتاج المتخصصون في العقود إلى المنافسات الوظيفية لتكوين عقود التخطيط والاستحواد، وإدارة العقود.

### 9.7.2 مجالات الكفايات الوظيفية

1. إدارة الأعمال: معرفة الممارسات والإجراءات الإدارية المناسبة، والقدرة على تخصيص الموارد، والتخطيط والإشراف على الميزانيات، والعقود وضمان الاستقرار المالي للمنظمة.
2. الاستشارة: القدرة على تقديم النصيحة والاستشارة بما يخص إجراءات المنظمة.
3. تنسيق العمل: القدرة على تحديد التعليمات من أجل اتباعها من قبل العاملين وذلك بواسطة تحديد إجراءات العمل المعيارية. كذلك تنسيق الأعمال وأداء مهام العمل اليومية، والقدرة على التأكد من دقة العمل قبل وأثناء إنجاز وإتمام المهمات في المنظمة.
4. تحليل البيانات: معرفة في النظريات والتطبيقات الإحصائية، والإشراف وجمع المعلومات، للتقييم.
5. جمع المعلومات: القدرة على الرقابة والإشراف وجمع وتسجيل البيانات، القدرة على تقييم مدى دقة ونزاهة البيانات.
6. الإدارة المالية- الميزانية: القدرة على التخطيط والرقابة على استهلاك النفقات، والتأكد من أنها متوافقة مع أهداف المنظمة.

### 10.7.2 أمثلة على الكفايات الوظيفية

1. العمل ضمن فريق.
2. مهارات الاتصال والتواصل.
3. المبادرة.

4. الإحساس بالمشكلات.

5. المعرفة والثقافة.

(Guide for Writing Functional Competencies, 2005 ).

## 11.7.2 طرق استخدام الكفايات الوظيفية

يمكننا استخدام الكفايات في التوظيف؛ فعند الإعلان عن وظيفة معينة، يجب أن يشمل هذا الإعلان على (القدرات والمهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية...إلخ.) حتى نضمن تحقيق الخطة التنموية الاستراتيجية، فعند الحصول على الموظف بالكفايات الوظيفية المطلوبة، فإن هذا سيوفر على المنظمة من اعتماد برامج تدريبية، بالتالي استغلال الوقت لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة، وأيضاً استغلال الموارد بشكل أفضل، حيث أن ذلك سيؤثر على الميزانية. وبالتالي عند التقدم للوظيفة؛ فهذا سيحدد من سيكون المدير، كذلك هل سيكون هذا المدير بصفة دائمة أم بصفة مؤقتة. لذا يجب أن تكون الكفايات الوظيفية موضحة في البطاقة التعريفية للوظيفة، (بطاقة الوصف الوظيفي، والتوصيف الوظيفي)، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تعتمد على الكفايات الوظيفية كأداة تنبؤية للتقييم الوظيفي (Shippmann, 2000).

لابد من التوضيح للتوصيف الوظيفي، فهو عبارة عن كتابة وصف كامل للوظيفة بكل ما تحتويه من مهام، ومسؤوليات، ومؤهلات، وظروف العمل المادية والمعنوية (الهيتمي، 2009).

فهو أيضاً عبارة عن عملية تعريف الموظف بمكونات الوظيفة التي يشغلها، وتساعد المديرين في مراقبة سير العمل، وفي تخطيط القوى العاملة والاستثمار الأمثل لها. كذلك تساهم في مساعدة الإدارة في التطوير المستمر التنظيمي (الخالدي، 2010).

فتقوم بعض المنظمات بصياغة توصيف وظائفها؛ وقد تعتمد شركات أخرى على خدمات الإدارة الاستشارية. وتتفاوت المعلومات المطلوبة من أجل توصيف الوظائف تفاوتاً واسعاً، ولكن ثمة معلومات معينة تبدو شائعة في معظم توصيف الوظائف. فعادة ما يبين توصيف الوظيفة النمطي، بجانب ذكره لما يتم القيام به، ماهية الخلفية التعليمية المطلوبة، ومقدار الخبرة التي تحتاج إليها قبل أن يطلق على المترقب في المنصب شاغلاً للمنصب كامل التدريب، وما هي مسؤوليات المنصب المحددة التي يحاسب عليها

شاغلها، وحدود المسؤولية الإشرافية، وتتطلب بعض طرائق توصيف الوظائف أن تذكر بالتفصيل أهداف معينة قصيرة الأجل وطويلة الأجل معاً، ويُعطي التوصيف في كثير من الأحيان علاقة الشخص الذي يشغل الوظيفة بغيره من الموجودين في المنظمة (بيلكر، 1995).

ووضح حريم (2010) أن تصميم العمل هو عبارة عن أهم الجوانب (القرارات) في تصميم الهيكل التنظيمي وأكثرها صعوبة وتعقيداً، وتتضمن عملية تصميم العمل تحليل العمل لتحديد الجوانب الآتية المتعلقة بالعمل بشكل موضوعي:

1. محتوى العمل.
2. متطلبات العمل.
3. ظروف العمل.
4. علاقات العمل.

### 12.7.2 محددات الوظائف والأعمال

هي عبارة عن بيان تفصيلي يوضح المواصفات (الشروط) والخصائص الإنسانية الواجب توفرها في شاغلي الوظائف، حيث يوضح هذا البيان في ضوء وصف الوظائف الذي يبين مطالب شاغليها الذين سيؤدون مهامها ويتحملون مسؤولياتها وصعوباتها ومخاطرها. فوظيفة طيار مدني على سبيل المثال مطلوب أن تكون قوة نظره كاملة، في حين أن الأستاذ الجامعي ليس بالضرورة أن تكون قوة نظره كذلك، فالذي يحدد قوة النظر المطلوبة لكلتا الوظيفتين هو طبيعة كل منهما. وتشمل محددات العمل عادة على مجموعة من الشروط والمواصفات أهمها: المؤهل العلمي، الخبرة، المهارة، الجنس، العمر.... إلخ (العقيلي، 2005).

### 13.7.2 تصميم العمل

تتضمن عملية تصميم العمل تحليل العمل لتحديد الجوانب الآتية المتعلقة بالعمل بشكل موضوعي، وقد ذكرهم حريم (2009) بالتفصيل الآتي:

أولاً: محتوى العمل: ويتضمن جانبين رئيسيين هما:

1. مدى/ نطاق العمل: ويشير إلى مدى تنوع مهام وواجبات العمل.
  2. عمق العمل: ويشير إلى مدى الاستقلالية والحرية والاجتهاد التي يتمتع بها من يقوم بأداء العمل.
- ثانياً: متطلبات العمل: وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة وخصائص أخرى يتطلبها إنجاز العمل
- ثالثاً: ظروف العمل: وهي الظروف التي يتم فيها أداء العمل من مادية (مثل الإنارة والتهوية وغيرها)، وغير مادية (مثل درجة المسؤولية والمساءلة والإشراف).
- رابعاً: علاقات العمل: وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء إنجاز العمل.

## 14.7.2 معيقات التصنيف الوظيفي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه التصنيف الوظيفي كعملية إدارية، وقد ذكر منها عارف (2013) ما يلي:

1. إن عدم توفر المال والأداء والجهد والوقت الكافي مجتمعة العائق الأهم في عدم اللجوء إلى هذا النظام.
2. العقبات البشرية التي تواجه التصنيف من البشر أفراداً أو جماعات؛ كثيرة جداً لأنها لا تتناس مع كثير من الأفراد أو قد تمسهم وتؤثر على وظائفهم أو تقلل من نفوذهم وصلحياتهم.
3. إن بعض مدراء الدوائر أو حتى صغار الموظفين يحجمون عن إعطاء المعلومات أو البيانات الواقعية عن طبيعة عملهم أو قد يعطون معلومات خطأ تؤدي إلى توصيف خطأ، أو ربما يبالغون في هذه المعلومات مما يؤدي إلى نفس النتيجة.
4. التغييرات الكثيرة في الدول النامية خصوصاً المؤسسات ذات الرأس الواحد أو المؤسسات الفردية.
5. التغيير المستمر في مسميات الوظائف والواجبات تمشياً مع الثورة التكنولوجية ودخول عوامل جديدة تغير من مفهوم الوظيفة.

وترى الباحثة أنه بالنتيجة وبعد تحديد المعوقات، يصبح من السهل التغلب عليها ووضع آليات لتجنبها، وبالتالي للتنفيذ.

## 15.7.2 إجراءات ترتيب الوظائف

هناك نظامان لإتمام هذا الأمر:

أولاً: النظام الموضوعي، والذي يتعلق بالوظيفة وما يترتب عليها (واجبات، مهمات، حدود، مسئولية، الأداء اللازم) وقد ذكر الجميحي (1982) تفصيلات هذا النظام من حيث مواصفاته و متطلبات تطبيقه وإيجابيات تطبيقه كآلاتي:

مواصفات هذا النظام:

1. اهتمام هذا النظام بالوظيفة والواجبات والمهام والمسؤوليات، وليس شرطاً أن تكون الوظيفة شاغرة أو مشغولة.
2. لا بد من معرفة الوظيفة أولاً ثم يتم تحديد المتطلبات الواجب توفرها في المتقدم لها من خبرات ومهارات ودورا.
3. يرتبط الموظف بما يتمتع به من خصائص وصفات علمية وعملية ومهارات وقدرات وغيرها بوظيفة محددة ذات خصائص معينة.
4. هناك علاقة مباشرة وطردية بين واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والمرتب الذي يتقاضاها شاغلها.

متطلبات تطبيق النظام الموضوعي:

1. الاهتمام بالعمل أو الوظيفة كعملية فنية ذات بعد اقتصادي تهدف إلى الحصول على أكبر فائض ممكن.
2. الاعتماد على درجة متقدمة في التخصص الفتي التي يكون سائدة في المجتمع.
3. أن تعمل المؤسسات التعليمية على إعداد التخصصات المطلوبة والمستويات الفنية اللازمة التي تغطي الاحتياجات التي أفرزها مبدأ التخصص.
4. إمكانية التنقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى أو إلى مستوى أعلى داخل المنظمة أو خارجها.
5. أن تعمل التشريعات المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية على توفير الحرية والمرونة في معالجة كافة الأمور المتعلقة بشؤون الموظفين، وعدم التوجه نحو إيجاد هياكل جامدة تتسم بعدم المرونة.

6. توفر المرونة في معالجة شؤون الخدمة يقتضي بتوفير مستوى جيد من الدخل للموظفين يمكنهم من اختيار البقاء في الوظيفة أو تركها.
7. توفير الجهاز الفني القادر على القيام بعمليات تحليل ووصف الوظائف وتقويمها، وهي التي بها يتحقق النظام الموضوعي في ترتيب الوظائف.

### إيجابيات تطبيق هذا النظام هي كما يأتي

1. الاختيار العقلاني الرشيد للموظفين المبني على تخطيط سليم والحاجة الفعالة.
2. تنمية قدرات ومهارات الأفراد وتركيز خبراتهم في مجال محدد مما يتيح إمكانية بروز الطاقات الإبداعية لهؤلاء الأفراد ويعطي فرصة ابتكار وسائل وطرق جديدة لأداء المهمات.
3. إمكانية إيجاد معيار موضوعي ودقيق لقياس الأداء وتقويمه.
4. تحقيق مبدأ الجدارة الذي يسعى إلى منح العلاوات والترقيات والحوافز المادية والمعنوية اعتماداً على قدرة الموظف وأهليته واستحقاقه.
5. تهيئة فرصة طيبة للمس الاحتياجات التدريبية، للعمل على تليبيتها.

ثانياً: النظام الشخصي، والذي يركز على الشخص الموظف نفسه (كفاءة، خبرة، مهارة، مؤهلات). وقد ذكر عارف (2013) تفصيلاته من حيث المواصفات و المتطلبات و إيجابيات هذا النظام على النحو الآتي:

### مواصفات هذا النظام

1. مركز الاهتمام يكون هو الرتبة الشخصية للفرد (الموظف) والتي تحدد درجة المالية والتي تعتمد على (المؤهل العلمي، الأقدمية).
2. لا يوجد ارتباط بين الدرجة المالية والوظيفة.
3. يلزم نظام درجات يطلق عليه لفظ كادر، ولا يوجد نظام وظائف.

4. غالباً ما ينصب الاهتمام نحو اختيار الموظفين ذوي القدرات العامة والشاملة للانخراط في سلك الخدمة، أكثر مما يوجه نحو جلب الموظفين أصحاب الكفاءات التخصصية الدقيقة.
5. أما فيما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية- الموظفين- فإن هذا النظام يعتمد على السلطات التقديرية الواسعة التي يتمتع بها المسؤولون دون أسس أو قواعد محددة بحكم تصرفاتهم بل يترك الأمر لمدراء الدوائر ورؤساء المؤسسات ليتولوا عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق آرائهم الشخصية وتقديراتهم الذاتية.
6. لا يوجد ربط عادل بين الأجور أو الرواتب ومستوى صعوبة الوظائف.

### متطلبات تطبيق هذا النظام

1. الاهتمام بالموظف، والعمل على استقراره في وظيفته والاتجاه نحو تحفيزه وتنمية قدراته.
2. الاعتماد على الرئيس الأعلى للمؤسسة، الذي يجب أن يتمتع بالموضوعية والنزاهة والقدرة على استعمال السلطات التقديرية الممنوحة له بحياد ودقة دون إحجاف أو ظلم.
3. سيادة مبدأ مهنية الوظيفة، واعتبار الخدمة في الجهاز الحكومي مهنة أو سلك.
4. اعتماد جهاز التعليم في الدولة على تبني السياسة التعليمية الشاملة التي تزود الطلاب بالثقافة العامة والتعليم الشامل.

### إيجابيات تطبيق هذا النظام

1. يتناسب هذا النظام مع التنظيمات العسكرية وربما التنظيمات البيروقراطية، وهي السمة المميزة لغالبية دول العالم الثالث.
2. يتوافق هذا النظام مع الظروف التاريخية التي تمر بها الدول النامية على وجه الخصوص. لذلك ترى الباحث أنه لا بد من جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة كل وظيفة على حدة لمعرفة أهميتها والأجر اللازم مقابلها. ويعتبر هذا الطريق هو الأفضل والأقصر لمعرفة وتحديد الكفايات والكفاءات واستقطابها لأي وظيفة.

## 8.2 العلاقة بين الإبداع الإداري والكفايات الوظيفية

استخلصاً لما ورد ذكره آنفاً؛ ترى الباحثة أنه عند اعتماد المدراء في المنظمة الإبداع الإداري، سيتشكل لديهم البيئة الخصبة التي تنمي وتدعم وتصلق الكفايات الوظيفية التي تلزم كل عضو في هذه المنظمة مهما كان دوره، علاً أو دناء.

فقد اكتسب الإبداع الإداري أهميته ومكانته من خلال ما يُوتي من ثمار ناجعةً في بيئته الداخلية والخارجية، فقد تخطى الإبداع الإداري مرحلة القدرة على التكيف فقط، بل يعتبر من الركائز الأساسية في تطوير المنظمة ككل (نظاماً وأفراداً) من خلال تطوير الأفكار والأساليب في شتى المجالات، وتحديدًا في حل المشكلات والأزمات، وبالتالي فهو متطلب استراتيجي يساهم في تنمية وتطوير المنظمة، وبالتالي هو سنءٌ للتخطيط أيضاً.

ولتحقيق الإثراء الوظيفي، من خلال التنمية المجدية للكفايات الوظيفية، وبالتالي زيادة مردودية الأداء للموظفين في جامعة الاستقلال، فيصبحون أكثر ديناميكية وأسرع نحو التطور وليس التماشي مع ما يحيط بجامعة الاستقلال واستغلال الضغط الذي تُسببه البيئة الخارجية لإيجاد خيارات واستراتيجيات إبداعية؛ وذلك برفع تركيز عنصر التجديد وتدعيم ثقافة الإبداع وأيضاً المرونة، التي تزيد تفعيل عناصر الإبداع في جامعة الاستقلال، وأيضاً عنصر الطلاقة من أجل ترشيد قرارات الجامعة؛ وعدم إغفال الطلاقة الفكرية على حساب الطلاقة اللفظية.

المديرون هم الواجهة المسؤلة عن اتخاذ القرارات، والتطوير، ومتابعة التنفيذ، وبالتالي التقييم، وتحليل التغذية الراجعة، فدورهم هو دور عقلي حساس، يعتمد على مهارات التفكير الإبداعية والخلقة، وقدرة السيطرة، والتفسير العلمي، وبالتالي قوة الشخصية، وهم اليد التي يجب أن تستعد بالأسلحة الإدارية التي تلزم لمواجهة التحديات و المعارك، ولعل أحد أهم هذه الأسلحة؛ الإبداع الإداري، الذي يجب أن يكون في اليد المناسبة، ويُستخدم الاستخدام المناسب الذي يساهم في تحقيق الأهداف كافة.

وهكذا تتضح لنا صورة الإبداع الذي يلعب دوراً مهماً وحساساً في تنمية الكفايات الوظيفية في أي منظمة، وكذلك جامعة الاستقلال؛ فالكفاية للعاملين في المنظمة يجب أن تنصب على التركيز في المساهمة بتنفيذ

النشاطات والمهام التي تحقق الأهداف المطلوبة منهم، أما للقادة في المنظمة ترتبط بمسح البيئة الخارجية وتحليل تأثيرها على المنظمة لتطوير استراتيجياتها.

وبالتالي فإنه كلما زادت نسبة الإبداع الإداري لدى المدراء في الجامعة كلما زادت قدرتها على تدعيم وتطوير جوانب عدة تساهم في التطور الفعلي للجامعة بشكل واضح وملحوس، ولعل أحد هذه الجوانب هي الكفايات الوظيفية؛ والتي تتمثل في مجموعة المهارات والمعرفة والسلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الناجح للوظائف من قبل شاغليها فبالكفايات يتم تنمية الموظف للقيام بالمهام الموكلة على أكل وجه، وتحديد أي فجوة في الأداء، من أجل تحديد واعتماد البرامج التدريبية التي تعمل على سد هذه الفجوات، وتتماشى مع خطط التطوير في المنظمة، وخاصةً بما يتعلق بالقضايا الوظيفية كالتوصيف والوصف الوظيفي وخطط الإحلال، وغيرها.

وهذا الواقع الذي تم فحصه ودراسته في الدراسة الحالية؛ وذلك للوقوف على أهم النقاط التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري وتنمية الكفايات الوظيفية.

## 9.2 جامعة الاستقلال (الخطة الاستراتيجية الاستكمالية 2017-2020 لجامعة الاستقلال)

### رؤية الجامعة

جامعة الاستقلال فلسطينية المنشأ، عالمية الأداء، تسعى لأن تكون في طليعة الجامعات والأكاديميات الأمنية، وموضع اعتبار وتميز أكاديمي وتدريب، على المستوى العربي والإقليمي والدولي في المجال الأمني والعسكري والشرطي.

### رسالة الجامعة

مؤسسة تعليم عالي للعلوم الأمنية والأكاديمية، توفر للطلاب تعليم أكاديمي وتدريب عالٍ ونوعي في التخصصات ذات العلاقة بالعلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، وذلك لرفد أجهزة الأمن الفلسطينية بمختلف فروعها بالكوادر والضباط المؤهلين أكاديمياً ومهنياً.

### النشأة والإنجازات

**النشأة:** - وضع حجر الأساس لأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية في العام 1998م على أرض أريحا، وقد افتتحها فخامة السيد الرئيس محمود عباس في العام 2007م، وتم تحويلها في العام 2011م إلى جامعة بقرار رئاسي، وهي الجامعة الحكومية الأحدث والأولى التي تختص وحدها دون المؤسسات الجامعية في فلسطين بالتعليم العالي في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، لتكون بذلك رافداً أساسياً للمؤسسة الأمنية الفلسطينية بكوادر الأمن المسلحين بالتخصصات الأكاديمية والعلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، من خلال برامج البكالوريوس والماجستير حالياً والدكتوراه مستقبلاً، وبرامج الدبلوم المهني في مختلف فروع العلوم الأمنية والعسكرية من خلال ثمانية برامج دبلوم مهني متخصصة، وجميع التخصصات موزعة على ثلاث كليات ومعهد تدريب.

## الأهداف العامة

نصت المادة (5) من قرار بقانون رقم (10) لسنة 2013 بشأن جامعة الاستقلال على ما يلي:  
تسعى جامعة الاستقلال إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحقيق أعلى مستويات الكفاءة العلمية والعملية لرجل الأمن الفلسطيني.
2. إكساب الطلبة المعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات الضرورية لتخصصاتهم والمرتبطة بعملهم المستقبلي.
3. إثراء البحث العلمي في مجال الدراسات الأمنية المتخصصة بمكافحة الجريمة والوقاية منها، ومواكبة التطورات العالمية في مراقبة الجريمة والانحراف.
4. تطوير النظم والأبحاث التي تقدم الأمن بمفهومه الشامل.
5. تطوير البنية التحتية والمناهج التعليمية بمفهومه الشامل.
6. الاستجابة لاحتياجات السوق المحلية بالتطور المستمر للقوى البشرية العاملة فيها من خلال الدبلوم والدورات التدريبية المختلفة وورش العمل والتعليم والتدريب المستمر.
7. إقامة شراكة كاملة مع مختلف الأجهزة الأمنية المشغلة للطلبة. من أجل تطوير العملية التعليمية تمشياً مع احتياجات هذه الأجهزة المستجدة.
8. إنشاء تخصصات متميزة في كليات معينة ذات علاقة بالقطاع الأمني.
9. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية المحلية والدولية وإنشاء ومراكز البحث العلمي.
10. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية المحلية والدولية وإنشاء مراكز البحث العلمي.
11. توفير المناخ الأكاديمي والديمقراطي والحرية الفكرية للطلبة.
12. رفع كفاءة العاملين في الجامعة من خلال برامج الابتعاث والتأهيل أثناء الخدمة.
13. وضع أسس لتحقيق معايير الجودة في التعليم العالي ومتابعة تطبيقها وتطويرها.

## المهام والصلاحيات

نصت المادة (6) من قرار بقانون رقم (10) لسنة 2013 بشأن جامعة الاستقلال على ما يلي:

تتولى الجامعة القيام بالمهام والصلاحيات الآتية:

1. منح الدرجات العلمية في العلوم الأمنية والتخصصات ذات العلاقة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة.
2. إعداد وتأهيل وتدريب منتسبي قوى الأمن الفلسطينية وتنفيذ المهام المنوطة بها في هذا القانون بالتنسيق مع هيئة الإدارة والتنظيم وهيئة التدريب لقوى الأمن الفلسطينية.
3. العمل على تخريج ضباط مؤهلين يتمتعون بكفاءة علمية ومهنية أساسية للعمل في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، ومواصلة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم العلمية والمهنية في مجالات عمل قوى الأمن بكل فروعها وتخصصاتها المختلفة.
4. رفد قوى الأمن الفلسطينية بكوادر مهنية مؤهلة علمياً وإدارياً، قادرة على تحمل المسؤولية الوطنية بأسلوب علمي مهني متطور.
5. توفير فرص التعليم العالي في بعض التخصصات ذات العلاقة بالعلوم الأمنية.
6. دعم وتطوير ورفع كفاءة وقدرات المؤسسة الأمنية من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين فيها بكافة مستوياتهم وتخصصاتهم من خلال برامج التدريب المتخصصة.
7. إقامة وتوثيق الروابط وتبادل الخبرات العلمية والأمنية مع الجهات والمؤسسات الفلسطينية والعربية والدولية وتوظيفها لخدمة الأمن الفلسطيني بما يحقق أهداف الجامعة.
8. العمل على تعزيز البحث العلمي.
9. العمل على خدمة المجتمع وتطويره.

## الهيكل التنظيمي للجامعة

الهيكل التنظيمي للجامعة هو الهيكل الهرمي الآتي:

- رئيس الدولة (القائد الأعلى للقوات الفلسطينية).

- مجلس الأمناء.
- رئيس مجلس الأمناء.
- رئيس الجامعة.
- نواب رئيس الجامعة ( النائب الأكاديمي، النائب العسكري، النائب الإداري).
- مجلس العمداء.
- مساعداو رئيس الجامعة (مساعد الرئيس للتخطيط والتطوير والجودة، مساعد الرئيس للعلاقات الدولية والعامّة والإعلام).

### التزامات جامعة الاستقلال لضمان الجودة

- إن جامعة الاستقلال بالإضافة إلى التزامها بالمعايير الفلسطينية لضمان الجودة الشاملة، فإنها ومن خلال خطتها الاستراتيجية وتحقيقاً لقيمتها السامية تعمل وفق الالتزامات الآتية:
1. الإدارة العليا تؤمن وتوفر كافة الامكانيات والدعم لضمان الجودة الشاملة في الجامعة على كافة الأصعدة.
  2. تبني خطتها الاستراتيجية بمشاركة جميع العاملين.
  3. وصف وتوصيف وظيفي ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب معايير واضحة وشفافة.
  4. توفير التعليم والتدريب الأمني والأكاديمي وفق أعلى المستويات الممكنة.
  5. اعتماد مناهج دراسية محلية وإقليمية وعالمية تلبّي متطلبات لجنة الجودة والاعتماد الأكاديمي.
  6. اختيار الطلبة وفق معايير واضحة تضمن العدالة والمساواة بين كافة الفئات.
  7. توفير البيئة التمكينية اللازمة لجودة التعليم والعمل، بما يشمل المباني والمنشآت والاحتياجات اللوجستية والتكنولوجية وأنظمة الاتصال.
  8. تشجيع البحث العلمي والمشاركة النوعية لمنتسبي الجامعة في المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية.
  9. العمل المستمر على تطوير الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات والإجراءات وتوفير المتبقي منها في مختلف المجالات.

10. تبنى، وتشجع على الإبداع والابتكار من قبل الطلبة والكادر العسكري والإداري والأكاديمي في مختلف المجالات.

11. تتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع وتعمل كل ما يلزم لتحقيق ذلك.

12. الالتزام بالتقييم والتقويم المستمر لعمل الجامعة من خلال الحصول على التغذية الراجعة باستخدام مختلف الأدوات العلمية.

### الأهداف الاستراتيجية العامة

1. الاستدامة: للحفاظ على استدامة الجامعة واستمراريتها وتطويرها فإن ذلك يتأتى من خلال العمل على تحقيق الآتي:

أ. الانتشار والتوسع محلياً وعالمياً من خلال فتح فروع وشراكات مع جامعات محلية ودولية.

ب. الوصول لمنح الدرجات العلمية العليا ( الماجستير والدكتوراه) في المجالات الأمنية والعسكرية والشرطية.

ت. تطوير الجامعة لتصبح مدنية وعسكرية في آن واحد، أسوة ببعض الجامعات (جامعة مؤتة مثلاً).

2. التميز والريادة: للوصول إلى التميز والريادة على المستويين المحلي والعالمي فإن ذلك يتطلب ما يلي:

أ. استكمال إنجاز الأبنية والمنشآت والميادين والمختبرات العلمية التي تحتاجها الجامعة، وتجهيزها بأحدث الأجهزة والأنظمة التكنولوجية.

ب. العمل على توفير البيئة التمكينية بما يشمل الإمكانيات المادية اللازمة لأنشطة الجامعة المختلفة في المجالات الأكاديمية والأمنية والعسكرية والشرطية...إلخ.

ت. التميز على الصعيد الدولي من خلال التدريب الميداني والبحث العلمي، في المجالات الأكاديمية والأمنية والعسكرية والشرطية، إضافة إلى البحوث المميزة في مجالات الأدلة الجنائية والعلوم الزراعية والإنسانية..... إلخ.

## القيم والسياسات العامة

القيم: انطلاقاً من تبني جامعة الاستقلال لرؤية طموحة في مجال التميز الأكاديمي والأمني، وكذلك رسالة واقعية في توفير تعليم أكاديمي وتدريب عالٍ ونوعي في التخصصات ذات العلاقة بالعلوم الأمنية لأفراد الأمن الفلسطينيين، فإن ذلك لا يتأتى إلا من خلال تطبيق مبادئ ومعايير الحكم الرشيد، من خلال قيم سامية، وقد أخذت الجامعة على عاتقها العمل بموجبها، وهذه القيم هي:

1. احترام حقوق الإنسان دون تفریق في الجنس والعرق واللون والدين، والدعوة للسلام والعدالة والمحبة والتسامح بين البشر.
2. الالتزام بالمسؤولية المجتمعية واحترام حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة.
3. الالتزام بمعايير الحكم الرشيد بما يشمل مكافحة الفساد.
4. العمل بروح الفريق الواحد وتجسيد مبدأ التكاملية والتنافس الإيجابي في العمل.
5. الصدق والأمانة والإخلاص في العمل، وتقديم مصلحة الوطن على المصالح الشخصية.
6. تشجيع الإبداع والابتكار ومكافأة العمل المتميز في كافة المجالات، وتعزيز ريادية الجامعة.
7. الحفاظ على الأخلاق العامة وقيم الشعب الفلسطيني النابعة من تراثه الأصيل.
8. الحرية الأكاديمية والفكرية، واحترام حرية التعبير، وتقبل النقد البناء.
9. الانتماء والولاء للمؤسسة والوطن والأمة، والانفتاح على العالم، والاعتماد على الذات.
10. المحافظة على البيئة نظيفة وآمنة، والمحافظة على ممتلكات ومقدرات وتاريخ وارث الشعب والثروة الفلسطينية.

## السياسات العامة

توضع السياسات لتعبر بصورة أساسية عن عناصر النجاح في عمل المؤسسة باتجاه إنجاز أهدافها الاستراتيجية، والسياسات هي: عبارة عن خطوط عامة إرشادية تساعد في عملية اتخاذ القرار على كافة

مستويات المؤسسة، وتسترشد بها الإدارات والأقسام المختلفة عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وبناءً عليه تتبنى جامعة الاستقلال مجموعة من السياسات العامة الآتية:

1. في المجال الأكاديمي: تتبنى الجامعة اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحقق التميز الأكاديمي وفق معايير الجودة الشاملة.
2. في المجال الأمني والعسكري والشرطي: تتخذ الجامعة الإجراءات التي تحافظ على ريادتها في مجال رفد الأجهزة الأمنية الفلسطينية بالأفراد والضباط المؤهلين على أفضل المستويات الأكاديمية والأمنية.
3. في مجال البحث العلمي: تعزز الجامعة الإجراءات التي تعظم الاستفادة من مخرجات الأبحاث والدراسات العلمية لخدمة القضايا الأمنية والأكاديمية وقضايا المجتمع الفلسطيني والإنساني.
4. في مجال الموارد البشرية: اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير الشروط الضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية ضمن بيئة تمكينية صحية.
5. في المجال الإداري والمالي: اتخاذ الإجراءات الملائمة لإيجاد بيئة عمل صحية تتصف بالإبداع وخاصة في مجال التطوير والتمكين الإداري وتحسين الإدارة المالية وتنويع الموارد.
6. في مجال التطوير: إعطاء الأولوية للأمور الأكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية والبرامج والمشاريع التنفيذية للجامعة.
7. في مجال العلاقات الدولية والعامة والإعلام: تتخذ الجامعة الإجراءات اللازمة التي تعزز التواصل مع العالم، وتشجع على التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية في مختلف المجالات.
8. في المجال الطلابي: تحرص الجامعة على تطبيق الإجراءات اللازمة لتوفير بيئة تعليمية وتدريبية وتهيئة الطلبة وإعدادهم من الناحية البدنية للحياة العسكرية، وفق معايير خاصة بالجامعة، تشمل نشاطات لامنهجية متعددة، وتقديم خدمات لائقة لهم، وتعزيز وتفعيل دورهم في الجامعة.
9. في مجال الأمن الداخلي والصحة والغذاء: تتخذ الجامعة الإجراءات الصارمة والكفيلة بتوفير الأمن الشامل بما يشمل الأمن الشخصي والممتلكات، وتحرص على تقديم الرعاية الصحية المتطورة (الطبابة والدواء، والدعم النفسي والاجتماعي واللياقة البدنية) للطلبة، وتوفر لهم الغذاء الصحي والأمن.
10. في مجال التدريب ورفع القدرات: تتخذ الجامعة الإجراءات اللازمة وتضع البرامج التدريبية المخططة والمستدامة بهدف رفع جاهزية وقدرات الطلبة والأكاديمية والإداريين وأفراد الأمن.

11. في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي: تلتزم الجامعة بمسئوليتها المجتمعية من خلال توطيد وتوثيق علاقتها المتبادلة مع مجتمعها المحلي، وتضع كل إمكانياتها خدمة لهذا المجتمع، وتقديم كل ما يمكن في سبيل المحافظة على علاقة تبادلية مستدامة معه.
12. في مجال الجودة الشاملة: القيام بالتقييم الدوري الذاتي والخارجي، واتخاذ الإجراءات اللازمة التي تعمل على التصحيح الفوري للانحرافات بما يضمن تحقيق معايير الجودة الشاملة.

## 10.2 الدراسات السابقة

### 1.10.2 الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري

#### أولاً: الدراسات العربية

دراسة إلياس، (2018) بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يساهم فيها الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي بمؤسسات القطاع العمومي المذكورة بالعنوان من أجل الكشف عن الطريقة التي يحقق بها الإبداع الإداري التطوير التنظيمي، وكان مجتمع الدراسة متكون من ثلاثة مؤسسات وهي شركة الكهرباء والغاز ومؤسسة اتصالات الجزائر ومديرية الشباب والرياضة بمنطقة ورقلة؛ تكون المجتمع من 347 فرد متفرقين، وكانت العينة 176 فرد، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج: يتواجد الإبداع في المؤسسة العمومية بشكل واعي وواضح وبطريقة إرادية، و أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية (النوع، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، ونوع نشاط المنظمة. يحقق الإبداع الإداري الإثراء الوظيفي ويزيد من مردودية أداء الموظف بدرجة كبيرة. كذلك إن الإبداع الإداري يزيد من مرونة الوظائف الإدارية بشكل واضح، وأن الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية، وأخيراً إن الإبداع الإداري يلعب دوراً مهماً في عملية

التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية، ويساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية لتلك المؤسسة؛ فكلما زادت قيمة تطبيق الإبداع الإداري كأسلوب كلما ارتفعت نسبة التطوير التنظيمي للمنظمات.

دراسة الدعيس والنشمي، (2017) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت عينة الدراسة عينة عنقودية عشوائية على أساس جغرافي تكونت من (98) من القيادات العليا والمتوسطة من مديري إدارات ورؤساء أقسام في الجامعات الخاصة في اليمن، وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي، السلوك الإبداعي، تنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وأن زيادة الإبداع الإداري تزيد من فرصة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وأنه لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وأخيراً إن تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يصل بها للحصول على ميزة تنافسية لا يمكن للمنافسين تخطيها.

دراسة السوداني، (2016) بعنوان: درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتبيين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وكانت العينة مكونة من (322) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وبنسبة 77.4%، كما أظهرت النتائج في ترتيب مجالات إدارة الإبداع حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط

حسابي بلغ 3.98 بنسبة 79.6%. بينما حصل مجال الطلاقة على 3.9 بنسبة 78.0% ومجال الحساسية للمشكلات على متوسط حسابي 3.82 أي بنسبة 76.4% في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة 3.78 بنسبة 75%.

دراسة الصليبي، (2015) بعنوان: واقع إدارة الإبداع والابتكار لدى عمداء كليات القدس/ فلسطين من وجهة نظر رؤساء الدوائر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدارة الابتكار والإبداع لدى عمداء كليات الجامعة وأثر ذلك على تميز كلياتهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس والبالغ عددهم (46)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى إدارة الابتكار والإبداع لدى عمداء كليات جامعة القدس كان بدرجة متوسطة، إلا أن هذا المستوى كان متفاوتاً بين الكليات.

دراسة عطية، (2009) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (305) من مديري وزارات قطاع غزة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن عينة الدراسة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية والمتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

دراسة يونس والطعامنة، (2001) بعنوان: الإبداع مقوماته ومعوقاته، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مقومات الإبداع ومسمداته النظرية، فضلاً عن كشف أهم معوقات الإبداع في إطار العمل في البيئة العربية من وجهة نظر القيادات الإدارية المبحوثة، إذ أن القائد الإداري هو العنصر الأساس والأكثر تماس مع مفردات العمل التنظيمي والسلوك الإنساني داخل أية منظمة، فضلاً عن كونه حلقة الوصل بين الميدان والمواقع المشرعة للقرارات والممارسات المختلفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعززت البيانات المتحصلة

بأسلوب السيناريوهات والمقابلة الشخصية والخبرة الذاتية للباحثين. ولقد تكونت عينة البحث من المدراء العاملين في الإدارات العليا ومن بحكمهم من عمداء ووكلاء وعمداء كليات وعددهم (40). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك دوافع كامنة للإبداع الإداري، لكن يجب تحديد طبيعتها وقوتها، وكانت أهمية التمكين من وجهة نظر المبحوثين واضحة من خلال نتائج البحث، وأيضاً اتضح من خلال الدراسة أن أغلب معوقات الإبداع التقليدية كان بسبب تردد الإدارة العليا، كما اتضح أن هناك اتساقاً منطقياً بين المقولات النظرية واستجابات المبحوثين أي أنه ميدان خصباً للدراسات المتشابهة والأكثر تفصيلاً.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة **Aryee & Chen** ، (2007) بعنوان: أثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الإطار النظري للدراسة واعتمد الاستبانة والمقابلة من العاملين في الشركة لتغطية الجانب العملي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة بأن هناك أثراً غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في هذه الشركة.

دراسة **Unwarth & others** ، (2005) بعنوان: الشرط الإبداعي وتفعيل المتطلبات الإبداعية للوظيفة ودورها في بناء المنظمة، هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين المتطلبات الإبداعية للوظيفة وبين إبداع الموظف، واستكشاف دور المتطلبات الإبداعي كوسيط بين عوامل المشاركة في السلطة ودعم الإبداع المتطلب للوظيفة وإبداع الموظف، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: تعتبر المتطلبات الإبداعية وسيط جزئي بين كل من المشاركة في السلطة ومتطلبات الوقت وبين إبداع الموظف وأن دعم الإبداع لا يرتبط مطلقاً بالمتطلبات الإبداعية أو إبداع الموظف كما يمكن استخدام المتطلبات الإبداعية كطريقة لفهم

الميكانيكيات التي يمكن أن تؤثر في أبعاد العمل الأخرى مثل الاتصال وعمل الفريق على الإبداع في بيئة العمل.

دراسة **Gilson & Shalley (2004)** بعنوان: دور العمليات الإبداعية في الأداء الوظيفي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العمليات الإبداعية والعوامل التي تؤثر على الانغماس فيها من قبل أعضاء فريق العمل، والتعرف على العلاقة بين كل من مظاهر تصميم المهمة والاتجاه نحو نشاطات الفريق وخصائص فريق العمل من ناحية والانغماس في العمليات الإبداعية من ناحية أخرى. وكذلك الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إن إدراك الموظف بالإبداع جزء مهم من العمل يؤدي إلى تعزيز دافعيته لعمل أشياء جديدة وربط أفكار مختلفة من محلات مختلفة مما سيترجم هذا إلى إنغماس أكثر في العمليات الإبداعية وكلما اعتقد أعضاء الفريق بأن عملهم يتطلب إبداع أكثر كلما زاد انغماسهم في العمليات الإبداعية، وكلما اعتقد أعضاء فريق العمل بأن عملهم يتطلب ترابطاً في إنجاز المهام الموكلة إليهم كلما إزداد إنغماس الفريق في العمليات الإبداعية.

دراسة **Dobni (2004)** بعنوان: العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء التنظيمي، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء التنظيمي في عدد من الشركات الكندية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة طردية عالية بين التوجه الإبداعي والأداء التنظيمي لهذه الشركات وأن الشركات ذات التوجه الإبداعي العالي نموها أفضل من الشركات الأخرى.

## 2.10.2 الدراسات التي تناولت موضوع الكفايات الوظيفية

أولاً: الدراسات العربية

دراسة **الغشيمي (2017)** بعنوان: مفهوم وعناصر الكفاية لتولي الوظيفة العامة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الكفاية المطلوبة في من يتقدم لشغل وظيفة عامة. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي الاستنباطي، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي أن الفقهاء جعلوا صحة التولية في الولاية العامة متوقفة على كفاية الشخص، وقد توافق النظام مع الفقه إجمالاً في تحديد عناصر الكفاية، وأن

هذه العناصر تتمثل في ضرورة توفر ثلاث قدرات فيه هي: القدرة الجسمية، والقدرة العلمية والمهنية، والقدرة الأخلاقية، وذلك بحسب ما تحتاجه كل وظيفة، وأنه باجتماع هذه العناصر في الشخص يكون كافياً للوظيفة المراد شغلها بمعنى قوياً قادراً على القيام بها وعلى حسن تصرفه فيها لتحقيق غاياتها.

دراسة دويكات، (2015) بعنوان: مستوى الكفايات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الفلسطينية في ضوء الجودة الشاملة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفايات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة البحث مكونة من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية الرياضية في الضفة الغربية، وكان عددهم (43)، من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: بأن الكفايات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية كانت عالية على مجالات (الكفايات المعرفية والإدارية والشخصية والاجتماعية) بينما كانت متوسطة على مجال (الكفايات التكنولوجية) أما الدرجة الكلية للكفايات الوظيفية كانت عالية حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها حوالي (73%). كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات الوظيفية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح المدرسون (الذكور)، وأيضاً وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات الوظيفية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأكثر من 5 سنوات.

دراسة البصبص، (2011)، بعنوان: ضمان جودة الأداء التدريسي في التعليم الجامعي "تطوير الكفايات الأدائية للمعلم على ضوء معايير الجودة"، هدفه هذه الدراسة إلى التعرف على معايير ضمان جودة الأداء التدريسي في التعليم الجامعي، والكفايات التدريسية اللازمة لعضو هيئة التدريس، للقيام بأدواره المختلفة بما يضمن مخرجات التعليم الجامعي، والكفايات التدريسية اللازمة لعضو هيئة التدريس، للقيام بأدواره المختلفة بما يضمن مخرجات التعلم والنهوض بمستوى المتعلمين وبمقدراتهم وطاقاتهم المتعددة ولتحقيق تعليم يتسم بالتميز والفاعلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق مراجعة البحوث والدراسات ذات

الصلة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج ساعدت الباحث في تقديم وبناء تصور مقترح لتطوير كفايات المعلم الأدائية العامة بما يتناسب مع معايير الجودة المرتبطة بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية.

دراسة بن سمشة، ( 2011 ) بعنوان: مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة تقييم الأداء في المؤسسات من خلال الكفايات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن، ووصلت إلى نتيجة مفادها أن على الإدارات العمومية وكذلك التعليمية أن ترفع التحدي ليساهم كل شخص في مواكبة التغييرات التي تقع في العالم ويستفيد بما أحرزته الدراسات والبحوث الحديثة.

دراسة الطائي، (2007) بعنوان: تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية" دراسة مقارنة في مستشفى بغداد والشركات العامة لصناعة البطاريات"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفايات لدى المبحوثين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألفت العينة من مجموعة من العاملين في منطمتين عاميتين الأولى من الأطباء العاملين في مستشفى بغداد التعليمي على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والمجموعة الثانية من مسؤولي الشعب والأقسام في الشركة العامة لصناعة البطاريات، وتوصل الباحث إلى نتيجة أن هناك فروق معنوية في وجود هذه الكفايات بين المنطمتين المبحوثتين.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Turner & Muller، (2009) بعنوان: الكفايات القيادية لمدراء المشاريع الناجحة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الكفايات القيادية للمدارء في مشاريع مختلفة، من خلال فحص الكفايات الذهنية والإدارية والانفعالية لمدراء لمدراء المشاريع الناجحة، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت العينة مكونة من (400) مدير لمشاريع مختلفة، وأشارت النتائج لهذه الدراسة إلى وجود

تعبيرات عالية عن بُعد فرعي للذكاء وثلاثة أبعاد فرعية (التأثير، والدافع، والضمير) في المديرين الناجحين في جميع أنواع المشاريع، وأيضاً أشارت النتائج إلى وجود أبعاد فرعية أخرى تختلف حسب نوع المشروع، والتي تنطوي على أنماط القيادة وإشراكها، من خلال تحديد الاختلافات في قوة ووجود الكفايات القيادية للمديرين. بالإضافة إلى الآثار المترتبة على الحاجة للتدريب لقيادة أنواع معينة من المشاريع، وتشمل الآثار النظرية الحاجة إلى المزيد من أساليب المعاملات في مشاريع بسيطة نسبياً وأكثر تحويلية.

دراسة **pigge & Gurguilo**، (1979) بعنوان: **تحديد كفايات معلمي المرحلة الابتدائية والتربية الخاصة**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجالات الكفايات الوظيفية والكفايات الفرعية التي يشملها كل مجال، من أجل وضع خطة لتقويم المعلمين أثناء الخدمة. وقد استخدم الباحث الاستبانة، تم تطبيقها على عينة عشوائية تتكون من (300) معلم وطلب من كل معلم تحديد الكفايات تبعاً لحاجاته التدريسية، وذلك تمهيداً لتطويرها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنه تم تحديد أنواع الكفايات التي يحتاجها المعلمين من أجل تطويرها، ومن الأمثلة على هذه الكفايات ( كفايات إثارة دافعية التلميذ، كفايات تتعلق بكيفية الاستفادة من الوسائل السمعية البصرية، كفايات تتعلق بالقدرة على حفظ النظام بالفصل، كفايات تتعلق بمساعدة التلاميذ على ممارسة المهارات الاجتماعية بالمدرسة والمجتمع.

دراسة **koonme & Charoon** ، (1977) بعنوان: **دراسة مقارنة بين كفايات معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة وتايلاند**، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على هذه الكفايات وتحديدها. ومن أجل التوصل إلى ذلك قام الباحث بدراسات مسحية ميدانية توصل من خلالها إلى النتائج التي حددت الكفايات التالي:

1. بالنسبة إلى كفايات معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة الثانوية في تايلاند، وهي أن يكون المعلم محباً للاستطلاع، وأن يساهم في إعداد المواطن الصالح، ويكون مستعداً لمساعدة التلاميذ في أنشطة المجتمع، والقدرة على التحكم بسلوكه وعقله.

2. أما بالنسبة لكفايات معلمي المواد الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم تقسيم هذه الكفايات كما يلي: ( كفايات شخصية، كفايات عامة، كفايات التخصص الأكاديمي، كفايات التخصص المهني).

وأخيراً أن معلمي المواد الاجتماعية بحاجة إلى خلفية تربوية عامة وعريضة، تشمل على الفلسفة والأدب، ومهارات الاتصال، وقد ركزت الكتابات الأمريكية على الأهداف السلوكية وكفايات الأداء في المجالات الأكاديمية التخصصية والمهنية، بينما ركزت الكتابات التايلاندية على الكفايات الشخصية المطلوبة من المعلم.

### 3.10.2 التعقيب على الدراسات السابقة

إن الدراسات والأدبيات التي اطّلت عليها الباحثة وإن كانت قريبة من موضوع الدراسة الحالية، إلا أن لكل منها كان هدفها المنشود، وكان هناك تنوع بالمنهجية والأدوات التي استخدمها كل باحث، بما تقضيه أهمية البحث؛ إلا أن الباحثة لم تجد في إطار بحثها دراسة تتطابق مع موضوع دراستها، كانت الوفرة لدراسات تتعلق بالإبداع الإداري، سواء في جامعات، أو مدارس، أو منظمات عمومية أو خاصة؛ أما الدراسات التي طُبقت في جامعات دراسة كلاً من: ( الدعيس والنشمي، الصليبي، يونس والطعامنة)، وبالرغم من ذلك إلا أن الدراسة الحالية تختلف بأنها طُبقت على جامعة حكومية أمنية منفردة بتخصصها على المستوى المحلي. وجاءت نتائج الدراسة الحالية متطابقة مع بعض نتائج الدراسات السابقة في بعض المجالات؛ كوجود دور فعال ملموس وعلاقة للإبداع الإداري بتطوير وتنمية متغيرات أخرى دراسة (إلياس) كذلك أثبت نتائج الدراسة الحالية بوجود علاقة طردية إيجابية للإبداع الإداري في تنمية الكفايات الوظيفية، وكذلك دراسة (الدعيس والنشمي) أثبت ذات العلاقة لكن بين الإبداع الإداري وبين تحقيق الميزة التنافسية، وأثبتت الدراسة الحالية وجود إبداع إداري بنسبة أعلى من 70% وتقريباً كانت نفس النسبة التي أثبتتها دراسة (السودي) وأيضاً اتفقت معها بتحقيق مبدأ الأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات.

وترى الباحثة أن دراسة (Unwarth & others) التي هدفت إلى معرفة العلاقة ما بين المتطلبات الإبداعية للوظيفة وبين إبداع الموظف، هي الأقرب موضوعياً حسب هدف الدراسة الحالية، لكن الدراسة الحالية كانت

أكثر تحديداً عندما تناولت الكفايات الوظيفية؛ فهدف الكفايات الوظيفية هي التنمية للمهارات التي تخص الوظيفة فقط وتساعد على إنجازها وتطويرها، واستقت الباحثة من دراسة (الغشيمي) المفهوم للكفايات الوظيفية، ومن دراسة (دويكات) مجالات الكفايات الوظيفية، حسب علم الباحثة كانت الدراسات التي تحصلت عليها، تتناول موضوع الكفايات من منظور تربوي، ولكن هدفت الدراسة الحالية لمعرفة الكفايات الوظيفية للمدراء في المستويات الإداري الثلاث (العليا، الوسطى، التشغيلية) وذلك لأن الإدارة بحد ذاتها وظيفة، وهي تحتاج لمهارات لتؤدي هدفها الوظيفي، وهذه المهارات (ككفايات وظيفية)، تحتاج إلى تحديد، وبالتالي تمكين وتنمية، من أجل الإرتقاء بالأداء الإداري المؤسسي لجامعة الاستقلال، كجامعة ومؤسسة وطنية.

وركزت الباحثة من خلال الاستبانة، ومن خلال المقابلات معرفة الواقع للإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية؛ فكان التركيز في المقابلات على الإدارة العليا، من أجل تعزيز نتائج الاستبانة عند القيام بالتحليل اللازم لهم.

## الفصل الثالث

---

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته ببنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً؛ لمنهج وطرق وإجراءات تم إتباعها لإنجاز هذه الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة؛ وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

### 1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، حيث إن هذا النوع يلاءم الدراسة الحالية، فهو يُعرف بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة موضع الدراسة من حيث: (الطبيعة لهذه الدراسة، ودرجة وجود الدراسة) ويتم

التعبير الكمي والكيفي، من أجل الوقوف على فهم للعلاقات لهذه الظاهرة، وأيضاً يُمكن من الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد الباحثة في تطوير وتنمية هدف الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجامعة والموزعين على المستويات الإدارية المختلفة في جامعة الاستقلال. وبلغ عددهم (632) موظفاً وموظفة، حسب سجلات دائرة شؤون الموظفين في جامعة الاستقلال. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (100) تشمل الموظفين من رئيس قسم فأعلى من المجالين المدني والعسكري، وتم استلام (95) استبانة والجدول 1:3 يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

جدول 1:3 توزيع العينة حسب متغيراتها

| المتغير                | التكرار   | النسبة المئوية % |
|------------------------|-----------|------------------|
| <b>الجنس</b>           |           |                  |
| ذكر                    | 56        | 58.9%            |
| أنثى                   | 39        | 41.1%            |
| <b>المجموع</b>         | <b>95</b> | <b>100%</b>      |
| <b>المستوى الإداري</b> |           |                  |
| نائب الرئيس/ مساعد     | 6         | 6.3              |
| مدير دائرة/ عميد       | 48        | 50.5             |
| رئيس قسم               | 41        | 43.2             |
| <b>المجموع</b>         | <b>95</b> | <b>100%</b>      |
| <b>صنف الكادر</b>      |           |                  |

|                      |           |                       |
|----------------------|-----------|-----------------------|
| 64.2                 | 61        | مدني                  |
| 35.8                 | 34        | عسكري                 |
| <b>%100</b>          | <b>95</b> | <b>المجموع</b>        |
| <b>المؤهل العلمي</b> |           |                       |
| 2.1                  | 2         | دبلوم فأدنى           |
| 49.5                 | 47        | بكالوريوس             |
| 29.5                 | 28        | ماجستير               |
| 18.9                 | 18        | دكتوراه               |
| <b>%100</b>          | <b>95</b> | <b>المجموع</b>        |
| <b>سنوات الخبرة</b>  |           |                       |
| 32.6                 | 31        | أقل من 5 سنوات        |
| 37.9                 | 36        | من 5 سنوات – 10 سنوات |
| 29.5                 | 28        | أكثر من 5 سنوات       |
| <b>%100</b>          | <b>95</b> | <b>المجموع</b>        |

### 3.3 أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة الأدوات البحثية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

### 1.3.3 الأداة الأولى: الاستبانة

قامت الباحثة ببناء استبانة تقيس واقع الإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال، من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة والمتعلقة بموضع الدراسة.

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من قسمين؛ القسم الأول تكون من بيانات أولية حول العينة (الجنس، المستوى الإداري، صنف الكادر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). أما القسم الثاني فتكون من فقرات الاستبانة وعددها (93) فقرة موزعة على محورين هما:

#### المحور الأول: مؤشرات الإبداع الإداري.

ويضم ثماني مجالات والجدول 2:3 يبين توزيع فقرات الاستبانة على مجالاتها.

جدول 2:3 توزيع فقرات الاستبانة على المحور الأول

| رقم المجال | المجال                                   | عدد الفقرات |
|------------|--|-------------|
| الأول      | الأصالة                                  | 7           |
| الثاني     | الطلاقة                                  | 6           |
| الثالث     | المرونة                                  | 7           |
| الرابع     | الحساسية للمشكلات                        | 7           |
| الخامس     | المخاطرة والتحدي                         | 7           |
| السادس     | ملائمة بيئة العمل والمناخ العام          | 7           |
| السابع     | تنمية القدرات الإبداعية وكفايات الموظفين | 7           |
| الثامن     | حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف      | 5           |
|            | المجموع                                  | 53          |

#### المحور الثاني: تنمية الكفايات الوظيفية

ويضم ستة مجالات والجدول 3:3 يبين توزيع فقرات الاستبانة على مجالاتها.

جدول 3:3 توزيع فقرات الاستبانة على المحور الثاني

| عدد الفقرات | المجال                                   | رقم المجال |
|-------------|--|------------|
| 6           | التحليل والتركيب                         | الأول      |
| 7           | التكيف والاستجابة                        | الثاني     |
| 7           | إدارة وتنمية الذات                       | الثالث     |
| 6           | القدرة على اتخاذ القرار                  | الرابع     |
| 7           | العمل بروح الفريق                        | الخامس     |
| 7           | كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف | السادس     |
| 40          | المجموع                                  |            |

هذا وقد تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بُنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي

وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي:

درجة موافق بشدة: خمس درجات

درجة موافق: أربع درجات

درجة عالية: ثلاث درجات

درجة غير موافق: درجتين

درجة غير موافق بشدة: درجة واحدة

### 1.1.3.3 صدق الاستبانة

تم عرض الاستبانة على مشرف الدراسة وعدد من المحكمين وعددهم (14)، وهم من المتخصصين في مجال العلوم الإدارية؛ لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم في فقرات الاستبانة ومدى ارتباط كل فقرة في مجالها،

ويشير الملحق رقم (3) بأسمائهم وأماكن عملهم، بحيث تم تزويد كل محكم منهم بنسخة من الاستبانة، وقد طُلب منهم التحكيم وفق ما يأتي:

• سلامة صياغة فقرات الاستبانة من حيث اللغة ودقة المصطلحات.

• مدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تتبع له.

وقد عرض المحكمون آرائهم وملاحظاتهم على الاستبانة، وتم تعديل وتصحيح بعض فقرات الاستبانة بناء على رأي المحكمين من حيث الصياغة اللغوية، وتم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجماع المحكمين عليها كمؤشر على الصدق الظاهري لمحتوياتها، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (93) فقرة.

### 2.1.3.3 ثبات الاستبانة

يُقصد بثبات الاختبار أن يعطي الاختيار النتائج نفسها تقريباً إذا أُعيد تطبيقه على العينة نفسها، ولقد قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا. وبيين الجدول 4:3 معاملات الثبات لفقرات الاستبانة والمجال الكلي.

جدول 4:3 معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

| عدد الفقرات | المحور                  | رقم المحور |
|-------------|-------------------------|------------|
| 0.952       | الإبداع الإداري         | الأول      |
| 0.959       | تنمية الكفايات الوظيفية | الثاني     |
| 0.973       | الدرجة الكلية           |            |

يلاحظ من الجدول 4:3 أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت ما بين 0.952 و 0.973 وتعد هذه القيم لمعاملات ملائمة ومناسبة ومناسبة لأغراض الدراسة.

### مفتاح تصحيح المقياس

اعتمدت الباحثة مفتاح التصحيح التالي:

|             |                |
|-------------|----------------|
| أقل من 1.81 | غير موافق بشدة |
| 1.81 – 2.6  | غير موافق      |
| 2.61 – 3.4  | محايد          |
| 3.41 – 4.2  | موافق          |
| 4.21 – 5    | موافق بشدة     |

### 2.1.3.3 معاملات الثبات للاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

قامت الباحثة بإجراء صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ حيث وجدت مدى اتساق كل مجال من مجالات الاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة مدى ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية. وذلك حسب الجداول التالية:

أولاً: معاملات الثبات للاتساق الداخلي للمحور الأول "الإبداع الإداري"

| المجال                 | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------------------|----------------|---------------|
| مجال الأصالة           | *0.680         | 0.001         |
| مجال الطلاقة           | *0.755         | 0.001         |
| مجال المرونة           | *0.745         | 0.001         |
| مجال الحساسية للمشكلات | *0.759         | 0.001         |

|       |        |   |
|-------|--------|---|
| 0.001 | *0.735 | مجال المخاطرة والتحدي                         |
| 0.001 | *0.794 | مجال ملاءمة بيئة العمل والمناخ العام          |
| 0.001 | *0.738 | مجال المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين |
| 0.001 | *0.606 | مجال حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف      |

يتبين من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط عالية وذات دلالة إحصائية في صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

ثانياً: معاملات الثبات للاتساق الداخلي للمحور الثاني " واقع تنمية الكفايات الوظيفية "

| المجال  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|----------------|---------------|
| مجال التحليل والتركيب                         | *0.797         | 0.001         |
| مجال التكيف والاستجابة                        | *0.795         | 0.001         |
| مجال إدارة وتنمية الذات                       | *0.771         | 0.001         |
| مجال القدرة على اتخاذ القرار                  | *0.857         | 0.001         |
| مجال العمل بروح الفريق                        | *0.843         | 0.001         |
| مجال كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف | *0.836         | 0.001         |

يتبين من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط عالية وذات دلالة إحصائية في صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

الأداة الثانية: المقابلة، كما ورد في الفصل الأول من الدراسة الحالية.

الأداة الثالثة: الملاحظة كما ورد في الفصل الأول من الدراسة الحالية.

### 4.3 نموذج الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

#### 1.4.3 المتغير المستقل

واقع الإبداع الإداري.

#### 2.4.3 المتغيرات الديموغرافية الوسيطة

- الجنس وله مستويان هما: ( ذكر، أنثى).
- المستوى الإداري وله ثلاث مستويات هم: ( الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التشغيلية).
- صنف الكادر وله مستويان هما: ( مدني، عسكري).
- المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات وهم: ( دبلوم فأدنى، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات وهم: ( أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

### 2.4.3 المتغير التابع

الكفايات الوظيفية.

### 5.3 إجراءات الدراسة

تحدد خطوات الدراسة الحالية على النحو التالي:

- الإطلاع على الأدبيات والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي بهدف تقديم إطار نظري.
- التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- أخذ الإذن الخطي بتوزيع الاستبانة.
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.
- الاستعانة بمدقق لغوي للتأكد من سلامة المفردات اللغوية المستخدمة في الدراسة الحالية.
- تم إجراء المقابلات مع رئيس مجلس أمناء الجامعة، رئيس الجامعة، نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، نائب الرئيس للشؤون العسكرية، مساعد الرئيس للتخطيط والجودة، مساعد الرئيس للعلاقات الدولية.
- بعد استخلاص النتائج، قامت الباحثة بتفسيرها ومناقشتها، وصاغت التوصيات.

### 6.3 المعالجات الإحصائية

استخدمت الباحثة التحليلات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية.

2. المتوسطات والانحرافات المعيارية.
3. معادلة كرونباخ ألفا.
4. اختبار المقارنة بين متوسطين (Independent Sampel T- test) لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس، صنف الكادر.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضية المتعلقة بالمستوى الإداري، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
6. اختبار الفروقات البعدية (Sheffe) لمعرفة الفروق في الفرضيات التي رُفضت بعد إجراء التحليل.

## الفصل الرابع

---

### 1.4 نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية من وجهة نظر موظفي الجامعة في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، التشغيلية)، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغير الجنس، المستوى الإداري، صنف الكادر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي. وبعد عملية جمع البيانات، من المصادر الأساسية والثانوية، تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية:

#### 1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، التشغيلية)؟  
وتجيب عليه الفرضية الرئيسية التالية:

" تتمتع جامعة الاستقلال بوجود إبداع إداري لدى المديرين العاملين فيها بنسبة أعلى من 70%".

وينفرع منه الأسئلة التالية:

- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال الأصالة في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:  
" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال بنسبة أعلى من 70%".
- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال الطلاقة في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:  
" يوجد إبداع إداري لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال الطلاقة بنسبة أعلى من 70%".
- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال المرونة في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:  
" يوجد إبداع إداري لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال المرونة بنسبة أعلى من 70%".
- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال الحساسية للمشكلات في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:  
" يوجد إبداع إداري لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال الحساسية للمشكلات بنسبة أعلى من 70%".
- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال المخاطرة والتحدي في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:  
" يوجد إبداع إداري لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال المخاطرة والتحدي بنسبة أعلى من 70%".

• ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال ملائمة بيئة العمل والمناخ العام في جامعة الاستقلال؟

وتجيب عليه الفرضية التالية:

" يوجد إبداع إداري لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال ملائمة بيت العمل والمناخ العام بنسبة أعلى من 70% .."

• ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال تنمية القدرات الإبداعية وكفايات الموظفين في جامعة الاستقلال؟

وتجيب عليه الفرضية التالية:

" يوجد إبداع إداري لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال تنمية القدرات وكفايات الموظفين بنسبة أعلى من 70% .."

• ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف جامعة الاستقلال؟

وتجيب عليه الفرضية التالية:

" يوجد إبداع إداري لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف بنسبة أعلى من 70% .."

• ما علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال؟

وتجيب عليه الفرضية التالية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال .."

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال تُعزى للمتغيرات الجنس، المستوى الإداري، صنف الكادر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. وتجب عليه الفرضية التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال تُعزى للمتغيرات الجنس، المستوى الإداري، صنف الكادر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة".

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، وتبين الجداول من 1:4 إلى 9:4 هذه النتائج.

ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع في جامعة الاستقلال من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، التشغيلية)؟

وتجب عليه الفرضية الرئيسية التالية:

" تتمتع جامعة الاستقلال بوجود إبداع إداري لدى المديرين العاملين فيها بنسبة أعلى من 70%".

| التقدير | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الدرجة الكلية لجميع مجالات المحور الأول |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق   | 74%            | 0.48              | 3.71            |   |

يشير الجدول السابق إلى قبول الفرضية التي تقول أنه:

" تتمتع جامعة الاستقلال بوجود إبداع إداري لدى المديرين العاملين فيها بنسبة أعلى من 70% " إذ بلغت النسبة المئوية لجميع فقرات الاستبانة 74% وهي أعلى من 70% مما يعني قبول الفرضية.

### الإجابة على الأسئلة والفرضيات الفرعية

- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال الأصالة في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال الأصالة بنسبة أعلى من 70%".

### أولاً: مجال الأصالة

جدول 1:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأصالة

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1     | الأعمال الإبداعية مفضلة من قبل إدارة الجامعة.                    | 4.08            | 0.94              | 82%            | موافق   |
| 2     | تسعى إدارة الجامعة دائماً للبحث عن الأفكار المميزة.              | 3.82            | 0.82              | 76%            | موافق   |
| 3     | تهتم إدارة الجامعة بأساليب العمل ذات القيمة العالية بعيدة المدى. | 3.82            | 0.81              | 76%            | موافق   |
| 4     | تشارك إدارة الجامعة في طرح مبادرات جديدة.                        | 3.87            | 0.80              | 77%            | موافق   |
| 5     | يتم إنجاز الأعمال في الجامعة بطرق إبداعية بعيداً عن النمطية.     | 3.58            | 0.85              | 72%            | موافق   |
| 6     | تتبنى إدارة الجامعة محاولات لحلول جديدة لمواجهة المشكلات.        | 3.81            | 0.75              | 76%            | موافق   |
| 7     | تسعى إدارة الجامعة لإيجاد طرق جديدة لتوظيف الموارد المتاحة       | 3.75            | 0.81              | 75%            | موافق   |
|       | الدرجة الكلية للمجال الأول                                       | 3.82            | 0.82              | 76%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 1:4 أن واقع تحقق مبدأ الأصالة في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.82)، وهي درجة كبيرة.

كما وتشير إلى قبول الفرضية السابقة التي تقول أنه:

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال الأصالة بنسبة أعلى من ( 70)".  
إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجال 76% وهي أعلى من 70% مما يعني قبول الفرضية السابقة.

وقد حازت الفقرة رقم (1) ونصها (الأعمال الإبداعية مفضلة من قبل إدارة الجامعة) على أعلى متوسط ومقداره (4.08) وهي درجة كبيرة جداً، في حين حازت الفقرة رقم (5) (3.58) ونصها (يتم إنجاز الأعمال في الجامعة بطرق إبداعية بعيداً عن النمطية) على أقل متوسط حسابي (3.58) وهي أيضاً درجة كبيرة.

وهذا إن دل على شيء؛ فهو يدل على الجدة والتفرد في العمل على حسب ما بينته الدراسات السابقة والأدبيات، وهذا ما أكدته المقابلات التي قامت بها الباحثة، حيث كان هناك تأكيد واضح على أهمية الأعمال الإبداعية واهتمام كافة المدراء بها، وأنها تساعد على القيام بالأعمال بالطريقة الأفضل، وتعزو الباحثة الفرق بين الفقرتين؛ أنه بالرغم من تفضيل إدارة الجامعة للأعمال الإبداعية، إلا أنه هناك بعض المعوقات التي تحول دون إنجاز الأعمال بالطرق الإبداعية، ومن هذه المعوقات: البيئة المحيطة، وقلة الموارد المتاحة؛ وهذه المعوقات التي تسبب عدم إنجاز بعض الأعمال في الجامعة بالطرق الإبداعية.

### ثانياً: مجال الطلاقة

- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال الطلاقة في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال الطلاقة بنسبة أعلى من ( 70)".

جدول 2:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الطلاقة

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1     | تنتج إدارة الجامعة أكبر عدد من الأفكار في وقت قياسي. | 3.66            | 0.93              | 73%            | موافق   |
| 2     | تطرح إدارة الجامعة حلول سريعة لمواجهة الموقف.        | 3.57            | 0.86              | 71%            | موافق   |

|                                    |   |      |      |     |       |
|------------------------------------|---|------|------|-----|-------|
| 3                                  | تتميز إدارة الجامعة بالقدرة على صياغة الأفكار المرتبطة بالموقف بعبارات واضحة. | 3.59 | 0.88 | 72% | موافق |
| 4                                  | تضع إدارة الجامعة عدة بدائل لمواجهة المشكلة الواحدة.                          | 3.59 | 0.86 | 72% | موافق |
| 5                                  | تستخدم إدارة الجامعة أساليب مقنعة أثناء النقاش.                               | 3.63 | 0.86 | 73% | موافق |
| 6                                  | تتميز إدارة الجامعة بالقدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف والمواقف.      | 3.47 | 0.91 | 69% | موافق |
| <b>الدرجة الكلية للمجال الثاني</b> |   |      |      |     |       |
|                                    |   | 3.59 | 0.88 | 72% | موافق |

تشير النتائج الواردة في الجدول 2:4 أن واقع تحقق مبدأ الطلاقة في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.59) وهي درجة كبيرة. كما وتشير إلى قبول الفرضية السابقة التي تقول أنه :

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال الطلاقة بنسبة أعلى من (70)". إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجال 72% وهي أعلى من 70% مما يعني قبول الفرضية السابقة.

وقد حازت الفقرة رقم (5) ونصها (تستخدم إدارة الجامعة أساليب مقنعة أثناء النقاش) على أعلى متوسط ومقدراه (3.63) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (6) ونصها (تتميز إدارة الجامعة بالقدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف والمواقف) على أقل متوسط حسابي (3.47) وهي درجة كبيرة أيضاً. ويدل ذلك على أنه هناك قدرة لدى الإدارة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الاستجابات المناسبة تجاه مثير معين أو مشكلة معينة، فجاءت الإجابات للمبحوثين تدل على ذلك من خلال الحصول على النسب الكبيرة في هذا المجال، وتعزو الباحثة الفرق بين نسب الفقرتين، إلى أن استخدام إدارة الجامعة لأساليب متنوعة ومتعددة للحصول على معلومات معينة فإن هذا يؤدي إلى الحد من سرعة التفكير.

## ثالثاً: مجال المرونة

• ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال المرونة في جامعة الاستقلال؟

وتجيب عليه الفرضية التالية:

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال المرونة بنسبة أعلى من 70%".

جدول 3:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المرونة

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1     | تستطيع إدارة الجامعة رؤية الأمور من زوايا مختلفة.                                | 3.85            | 0.96              | 77%            | موافق   |
| 2     | تطبق إدارة الجامعة القوانين وفقاً لروح القانون.                                  | 3.64            | 0.92              | 73%            | موافق   |
| 3     | تتكيف إدارة الجامعة مع التغيرات والمستجدات في أساليب العمل وإجراءاته.            | 3.57            | 0.85              | 71%            | موافق   |
| 4     | تستخدم إدارة الجامعة الوسائل المتاحة بالشكل الصحيح.                              | 3.73            | 0.83              | 75%            | موافق   |
| 5     | تستخدم إدارة الجامعة الوسائل المناسبة لتنفيذ المهام.                             | 3.60            | 0.84              | 72%            | موافق   |
| 6     | تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة المقترحة التي يطرحها الآخرون إن تبين جدواها. | 3.79            | 0.89              | 76%            | موافق   |
| 7     | تُغير إدارة الجامعة رأيها وموقفها إن تبين عدم صحته.                              | 3.63            | 0.89              | 73%            | موافق   |
|       | الدرجة الكلية للمجال الثالث  | 3.69            | 0.88              | 74%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 3:4 أن واقع تحقق مبدأ المرونة في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.69)، وهي درجة كبيرة.

كما وتشير إلى قبول الفرضية السابقة التي تقول أنه:

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال المرونة بنسبة أعلى من (70)".

إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجال 74% وهي أعلى من 70% مما يعني قبول الفرضية السابقة.

وقد حازت الفقرة رقم (6) ونصها (تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة المقترحة التي يطرحها الآخرون إن تبين جدواها) على أعلى متوسط ومقداره (3.79)، وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (3) ونصها (تتكيف إدارة الجامعة مع التغيرات والمستجدات في أساليب العمل وإجراءاته) على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.57) وهي أيضاً درجة كبيرة.

ويدلنا هذا على وجود لمبدأ المرونة في عمل الإدارة في الجامعة، وذلك حسب إجابات المبحوثين والتي حصلت على نسب كبيرة في هذا المجال، أي أن الإدارة لا تتزمت بالأنماط الذهنية التي تضعها سلفاً. بل تستطيع أن تتكيف مع الظروف التي تواجهها، وتعزو الباقية الفرق بين نسب الفقرتين إلى أنه بالرغم من اهتمام الجامعة بالأفكار المطروحة وعدم التزمت لرأيها، إلا أنه هناك بعض الصعوبات في التكيف مع التغيرات والمستجدات، بسبب خصوصية الجامعة العسكرية والأمنية والتزام الطلبة وبعض الموظفين بمنامات خاصة بالجامعة لذلك يكون هناك عدم مرونة في بعض الأمور فيما يخص بعض المناسبات والعطل التي تكون في منتصف الأسبوع.

#### رابعاً: مجال الحساسية للمشكلات

- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال الحساسية للمشكلات في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:  
" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال الحساسية للمشكلات بنسبة أعلى من 70%".

جدول 4:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحساسية للمشكلات

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1     | تحاول إدارة الجامعة اكتشاف المشكلات قبل حدوثها. | 3.62            | 1.03              | 72%            | موافق   |
| 2     | تُشكل إدارة الجامعة لجاناً لحل المشكلات المهمة. | 3.91            | 0.77              | 78%            | موافق   |

|                             |  |      |      |     |       |
|-----------------------------|--|------|------|-----|-------|
| 3                           | تُعطي إدارة الجامعة الحرية للموظفين في تحديد المشكلات ومناقشتها.     | 3.76 | 0.91 | 75% | موافق |
| 4                           | تضع إدارة الجامعة الحلول للمشكلات التي تواجهها وفقاً لأولوياتها.     | 3.82 | 0.76 | 76% | موافق |
| 5                           | تتمكن إدارة الجامعة من الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة بسرعة. | 3.64 | 0.81 | 73% | موافق |
| 6                           | تتخذ إدارة الجامعة القرار المناسب خلال فترة زمنية محددة.             | 3.69 | 0.90 | 74% | موافق |
| 7                           | تحرص إدارة الجامعة على معرفة جوانب القصور في العمل.                  | 3.77 | 0.83 | 75% | موافق |
| الدرجة الكلية للمجال الرابع |  | 3.74 | 0.85 | 75% | موافق |

تشير النتائج الواردة في الجدول 4:4 أن واقع تحقق مبدأ الحساسية للمشكلات في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.74)، وهي درجة كبيرة. كما وتشير إلى قبول الفرضية السابقة التي تقول أنه :

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال المرونة بنسبة أعلى من 70%". إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجال 75% وهي أعلى من 70% مما يعني قبول الفرضية السابقة.

وقد حازت الفقرة رقم (2) ونصها (تُشكل إدارة الجامعة لجاناً لحل المشكلات المهمة) على أعلى متوسط ومقدراه (3.91) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (5) ونصها (تتمكن إدارة الجامعة من الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة بسرعة) على أقل متوسط حسابي (3.64) وهي درجة كبيرة أيضاً. ويدل ذلك على وجود استراتيجيات لدى إدارة الجامعة من أجل التنبؤ بالمشكلات، وهذا ما أكدته نتائج المقابلة مع نائب الرئيس لشؤون التخطيط والجودة والنوعية؛ حيث بين أن لدى إدارة الجامعة طاقم متخصص يعتمد على مبادئ التخطيط السليم، وهناك خطة للطوارئ والأزمات، وأيضاً برنامج التقييم الذاتي للمؤسسة؛ أيضاً النائب للشؤون العسكرية أضاف باعتماد الجامعة لمنهج تشكيل اللجان عند حصول أي مشكلة ولذلك لإعطاء الفرصة كل في مجال خبرته للحصول على الحل المثالي.

وحسب طبيعة عمل الباحثة في الجامعة، فقد شاركت في العديد من اللجان التي تخص بعض الأمور الإدارية وأيضاً الطلابية، وتعزو الباحثة الفرق بين النسب إلى أنه بسبب عقد اللجان وتفعيل دورها، فإن ذلك يتطلب وقت، وبالتالي يؤثر على سرعة الحصول على المعلومات.

#### خامساً: مجال المخاطرة والتحدي

- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال المخاطرة والتحدي للمشكلات في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:  
" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال المخاطرة والتحدي بنسبة أعلى من 70%".

جدول 5:4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال المخاطرة والتحدي

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1     | تشجع إدارة الجامعة روح المجازفة لتقديم أفكار جديدة.         | 3.94            | 0.90              | 79%            | موافق   |
| 2     | تمتلك إدارة الجامعة الشجاعة لتطبيق أفكار جديدة وخلاقة.      | 3.82            | 0.84              | 76%            | موافق   |
| 3     | تقدم إدارة الجامعة النقد للمسئول إن اخطأ.                   | 3.80            | 0.93              | 76%            | موافق   |
| 4     | تتأثر إدارة الجامعة في إنجاز المهام رغم الفشل أحيانا.       | 3.68            | 0.87              | 74%            | موافق   |
| 5     | تتحمل إدارة الجامعة العمل تحت الضغط.                        | 3.84            | 0.82              | 77%            | موافق   |
| 6     | تتحمل إدارة الجامعة مسؤولية نتائج أعمالها.                  | 3.71            | 0.85              | 74%            | موافق   |
| 7     | تشجع إدارة الجامعة العاملين على التغلب على التردد في العمل. | 3.78            | 0.88              | 76%            | موافق   |
|       | الدرجة الكلية للمجال الخامس                                 | 3.80            | 0.87              | 76%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 5:4 أن واقع تحقق مبدأ المخاطرة والتحدي في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أنت بمتوسط مقداره (3.80)، وهي درجة كبيرة. كما وتشير إلى قبول الفرضية السابقة التي تقول أنه:

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال المخاطرة والتحدي بنسبة أعلى من 70%". إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجال 76% وهي أعلى من 70% مما يعني قبول الفرضية السابقة.

وقد حازت الفقرة رقم (1) ونصها (تشجع إدارة الجامعة روح المجازفة لتقديم أفكار جديدة) على أعلى متوسط ومقدراه (3.94) وهي درجة كبيرة، في حين حازت كل من الفقرة رقم (6) ونصها (تتحمل إدارة الجامعة مسؤولية نتائج أعمالها.) والفقرة (4) ونصها (تتأثر إدارة الجامعة في إنجاز المهام رغم الفشل أحياناً.) على أقل متوسط حسابي (3.71) وهي درجة كبيرة أيضاً.

وتدل هذه النتائج على وجود تشجيع للأفكار الإبداعية الجديدة، فتقوم الجامعة باستقبال هذه الأفكار، حيث قام رئيس الجامعة بعمل عدة استراتيجيات لهذا الموضوع، من ضمنها وضع صندوق خاص بأي شكاوي واقتراحات، وأيضاً تقليص بعض من قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، وتعزو الباحثة فرق النسب بين الفقرتين إلى أن إدارة الجامعة تسمح بتقديم الأفكار والأخذ بها، لكن تترك عبء المسؤولية على الإدارات الأقل منها.

#### سادساً: مجال ملائمة بيئة العمل والمناخ العام

- ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال بيئة العمل والمناخ العام في جامعة الاستقلال؟  
وتجيب عليه الفرضية التالية:

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال بيئة العمل والمناخ العام بنسبة أعلى من (70)".

جدول 6:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ملائمة بيئة العمل والمناخ العام

| الرقم                       | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-----------------------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                           | تسعي إدارة الجامعة لخلق مناخ ديمقراطي تشاركي في الجامعة.                                     | 3.94            | 0.93              | 79%            | موافق   |
| 2                           | بيئة العمل في الجامعة مناسبة للتطور والإبداع.  | 3.65            | 0.92              | 73%            | موافق   |
| 3                           | تمتاز بيئة العمل في الجامعة بتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها.                                    | 3.68            | 0.84              | 74%            | موافق   |
| 4                           | يوجد في الجامعة قنوات اتصال فعالة.   | 3.68            | 0.85              | 74%            | موافق   |
| 5                           | تطبق إدارة الجامعة إجراءات العقوبات بعدالة على جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. | 3.66            | 0.97              | 73%            | موافق   |
| 6                           | بيئة العمل في الجامعة تساعد على تعزيز الانتماء والولاء للجامعة.                              | 3.61            | 1.03              | 72%            | موافق   |
| 7                           | الأنظمة والقوانين في الجامعة واضحة لجميع العاملين فيها.                                      | 3.56            | 1.03              | 71%            | موافق   |
| الدرجة الكلية للمجال السادس |  |                 |                   |                |         |
|                             |  | 3.68            | 0.93              | 74%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 6:4 أن واقع تحقق مبدأ ملائمة بيئة العمل والمناخ العام في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.68)، وهي درجة كبيرة.

كما وتشير إلى قبول الفرضية السابقة التي تقول أنه :

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال ملائمة بيئة العمل والمناخ العام بنسبة أعلى من ( 70) ". إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجال 74% وهي أعلى من 70% مما يعني قبول الفرضية السابقة.

وقد حازت الفقرة رقم (1) ونصها (تسعي إدارة الجامعة لخلق مناخ ديمقراطي تشاركي في الجامعة) على أعلى متوسط ومقدراه (3.94) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (7) ونصها (الأنظمة والقوانين في الجامعة واضحة لجميع العاملين فيها) على أقل متوسط حسابي (3.56) وهي درجة كبيرة أيضاً. تدل إجابات المبحوثين والتي حصلت على نسب عالية، أن البيئة والمناخ العام في جامعة الاستقلال مناسبة للعمل، وترى الباحثة أن التطور في الأبنية وتطوير البنية التحتية، كذلك استغلال التطورات التكنولوجية؛ كل

هذه الأمور تدعم البيئة والمناخ الملائم للعمل في جامعة الاستقلال، وتعزو الباحثة الفرق في النسب للفقرتين إلى أن إدارة الجامعة تهتم بخلق المناخ الديمقراطي التشاركي، إلا أن بسبب اختلاف الخلفيات الخاصة بطبيعة الموظفين وأيضاً رفد موظفين جدد، فإن ذلك يجعل بعض الأنظمة والقوانين في الجامعة واضحة للعاملين فيها.

### سابعاً: مجال المهارات و القدرات الإبداعية لدى الموظفين

• ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال القدرات الإبداعية وكفايات الموظفين في جامعة الاستقلال؟

وتجيب عليه الفرضية التالية:

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال المهارات والقدرات الإبداعية لدى الموظفين بنسبة أعلى من 70% ".

جدول 7:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنمية القدرات الإبداعية والكفايات الوظيفية

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1     | تعمل إدارة الجامعة على تعزيز الدافعية الخاصة بالأفراد.                  | 3.56            | 0.93              | 71%            | موافق   |
| 2     | تعمل إدارة الجامعة على توظيف دافعية الأفراد فيما يحقق مصلحتهم           | 3.57            | 0.94              | 71%            | موافق   |
| 3     | تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق الكفايات الوظيفية اللازمة، لإنجاز الأعمال. | 3.74            | 0.89              | 75%            | موافق   |
| 4     | تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية مهارات الأفراد.                            | 3.67            | 0.87              | 73%            | موافق   |
| 5     | يشارك المسئول خبرته المكتسبة مع مرؤوسيه.                                | 3.72            | 0.96              | 74%            | موافق   |
| 6     | تقوم إدارة الجامعة بتفويض وتوزيع المهام على المرؤوسين.                  | 3.73            | 0.86              | 75%            | موافق   |
| 7     | تعمل إدارة الجامعة على إظهار الثقة في أداء المرؤوسين.                   | 3.71            | 0.85              | 74%            | موافق   |
|       | الدرجة الكلية للمجال السابع   | 3.67            | 0.9               | 73%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 7:4 أن واقع تحقق مبدأ تنمية القدرات الإبداعية في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.67)، وهي درجة كبيرة. كما وتشير إلى قبول الفرضية السابقة التي تقول أنه :

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال القدرات الإبداعية وكفايات الموظفين بنسبة أعلى من 70% ". إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجال 73% وهي أعلى من 70% مما يعني قبول الفرضية السابقة.

وقد حازت الفقرة رقم (3) ونصها (تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق الكفايات الوظيفية، لإنجاز كافة الأعمال) على أعلى متوسط ومقداره (3.74) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (2) ونصها(تعمل إدارة الجامعة على توظيف دافعية الأفراد فيما يحقق مصالحتهم ومصحة الجامعة) على أقل متوسط حسابي (3.57) وهي درجة كبيرة أيضاً.

وهذه النسب الكبيرة لإجابات المبحوثين، تدعم نتائج المقابلة مع النائب للشؤون الأكاديمية، حيث أنه توجد مشاركات محلية ودولية لجامعة الاستقلال في المؤتمرات والندوات؛ التي تلعب دوراً هاماً في تنمية القدرات الإبداعية فحسب إحصائيات الشؤون الأكاديمية في جامعة الاستقلال؛ أنه خلال العام الدراسي 2018-2019 تقدم (35) مشارك لمؤتمرات خارجية، وتم الموافقة حسب الأصول على 22 طلب، وكانت هذا المشاركات متزايدة عن الأعوام السابقة بفضل قرار رئيس الجامعة د. أبو أصعب؛ إلغاء شرط التعميم لمشاركة أي باحث في أي مؤتمر. هذا بالإضافة إلى المؤتمر العلمي المحكم 2017 والذي أقيم في جامعة الاستقلال يحمل عنوان "الهوية...حاضر....ومستقبل" وأيضاً المؤتمر العلمي المحكم 2018 بعنوان " آفة المخدرات في فلسطين" والذي عُقد بالشراكة مع جامعة القدس المفتوحة والنيابة العامة، بالإضافة إلى المؤتمر السنوي غير المحكم الذي يعقد بالتعاون مع مركز جنيف للرقابة الديمقراطية للقوات المسلحة "ديكاف"، والمؤتمر العلمي الدولي 2018 بعنوان "العلاقات الفلسطينية الروسية" والذي كان بالتعاون مع المركز الروسي للعلوم والثقافة والأكاديمية الفلسطينية الروسية. وأكدت أيضاً مقابلة عميد معهد التدريب والتنمية في جامعة الاستقلال على أهمية إقامة الدورات وورش العمل لكافة العاملين في جامعة الاستقلال، لكل فئة حسب طبيعة عملها، وما تحتاج من مهارات تساعد في القيام بعملها على أكمل وجه، فحسب

إحصائيات معهد التدريب، في الفترة ما بين 2015-2019 تم عقد (11) نشاط تدريبي (دورات، وورش عمل، محاكاة)، وقد استفاد منها (1400) موظف وموظفة في مختلف الدوائر والمجالات، هذا عدا عن الدورات التي عُقدت بالتعاون مع هيئة الاعتماد والجودة، وديوان الموظفين، والعديد من الجهات الأخرى، والتي شارك فيها منتسبي الجامعة؛ بهدف تطوير قدرات كلاً في مجاله وتخصصه، وتعزو الباحثة الفرق في ذلك إلى السبب أن عدد الموظفين كبير نسبياً، وهذا يجعل أمر معرفة دافعية الأفراد صعباً نوعاً ما.

### ثامناً: مجال حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف

• ما واقع مؤشرات تحقق الإبداع الإداري في مجال حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف في جامعة الاستقلال؟

وتجيب عليه الفرضية التالية:

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف بنسبة أعلى من 70% ".

جدول 8:4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1     | تركز الإدارة في الجامعة على الوظيفة، أكثر من الفرد.                          | 3.85            | 0.98              | 77%            | موافق   |
| 2     | تقدم إدارة الجامعة مكافآت معنوية لمن ينجزون الأعمال بشكل أفضل.               | 3.66            | 1.00              | 73%            | موافق   |
| 3     | تعتمد إدارة الجامعة المكافآت المادية لمن ينجزون بشكل أفضل.                   | 3.60            | 1.05              | 72%            | موافق   |
| 4     | تعتمد إدارة الجامعة على نظام حوافز يشجع أفراد الوحدة الإدارية التي أعمل بها. | 3.68            | 0.96              | 74%            | موافق   |
| 5     | تهتم إدارة الجامعة بالجوانب الاجتماعية للموظفين.                             | 3.76            | 0.93              | 75%            | موافق   |
|       | الدرجة الكلية للمجال الثامن  | 3.71            | 0.98              | 74%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 8:4 أن واقع تحقق مبدأ حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أنت بمتوسط مقداره (3.71)، وهي درجة كبيرة. كما وتشير إلى قبول الفرضية السابقة التي تقول أنه :

" يوجد ابتكار وتجديد لدى العاملين في جامعة الاستقلال في مجال حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف بنسبة أعلى من 70% ". إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجال 74% وهي أعلى من 70% مما يعني قبول الفرضية السابقة.

وقد حازت الفقرة رقم (1) ونصها (تركز الإدارة في الجامعة على الوظيفة، أكثر من الفرد.) على أعلى متوسط ومقداره (3.85) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (2) ونصها (تقدم إدارة الجامعة مكافآت معنوية لمن ينجزون الأعمال بشكل أفضل) على أقل متوسط حسابي (3.66) وهي درجة كبيرة أيضاً.

ويدل ذلك على اهتمام إدارة الجامعة بالوظيفة كان عال حسب إجابات المبحوثين التي حصلت على نسب كبيرة، فجامعة الاستقلال، هي جامعة فريدة من نوعها ومتفردة في مجالها وتخصصها، لذلك هناك اهتمام واضح وقوي بتحقيق أهداف هذه الوظيفة.

أما رئيس الجامعة فقد أقر مؤخراً جوائز تحفيزية، كنوع من التحفيز المادي والمعنوي؛ وهي عبارة عن (أفضل مدرس، أفضل باحث، أفضل موظف)، وذلك من أجل بث روح المنافسة لدى كافة الموظفين وفي كافة المجالات التي تسعى الجامعة إلى تحقيق أهدافها ورسالتها من خلالها، وتعزو الباحثة الفرق في النسب للفقرتين إلى أنه هناك نقص في التحفيز المعنوي، بسبب إهمال التحفيز المعنوي.

## تاسعاً: المجال الكلي للمحور الأول

جدول 9:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميعا لمجالات والمجال الكلي للمحور الأول

| رقم المجال | المجال                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 1          | الأصالة                                  | 3.82            | 0.61              | 76%            | موافق  |
| 2          | الطلاقة                                  | 3.59            | 0.70              | 72%            | موافق  |
| 3          | المرونة                                  | 3.69            | 0.63              | 74%            | موافق  |
| 4          | الحساسية للمشكلات                        | 3.74            | 0.63              | 75%            | موافق  |
| 5          | المخاطرة والتحدي                         | 3.80            | 0.61              | 76%            | موافق  |
| 6          | ملائمة بيئة العمل والمناخ العام          | 3.68            | 0.66              | 74%            | موافق  |
| 7          | تنمية القدرات الإبداعية وكفايات الموظفين | 3.67            | 0.67              | 73%            | موافق  |
| 8          | حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف      | 3.71            | 0.75              | 74%            | موافق  |
|            | المجال الكلي للمحور الأول                | 3.71            | 0.65              | 74%            | موافق  |

تشير النتائج الواردة في الجدول 9:4 أن الدرجة الكلية لمجالات المحور الأول قد أتت بمتوسط مقداره (3.71)، وهي درجة كبيرة.

وقد حاز المجال رقم (1) والذي يتعلق بمبدأ الأصالة على أعلى متوسط ومقداره (3.82) وهي درجة كبيرة، في حين حاز المجال رقم (2) والذي يتعلق بمبدأ الطلاقة على أقل متوسط حسابي (3.59) وهي درجة كبيرة أيضاً.

ويدل ذلك على وجود حقيقي لمؤشرات الإبداع، حسب إجابات المبحوثين التي حصلت على نسب كبيرة، وأيضاً نتائج المقابلات التي أكدت على ذلك، فإدارة جامعة الاستقلال تعتمد مبدأ الأصالة في العمل، ولديها القدرة على التكيف والمرونة، كذلك التخطيط الاستراتيجي الفعال، من أجل إيجاد بيئة عمل ومناخ ملائم لكافة العاملين في الجامعة، ودور معهد التدريب والتنمية والشؤون الأكاديمية في تطوير القدرات الإبداعية، وتغزو الباحثة الفرق في النسب بين الفئتين إلى عدم قدرة إدارة الجامعة على استدعاء أكبر عدد ممكن من

الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة في فترة زمنية محددة بسبب التعدد في الخلفيات لكافة موظفين الجامعة، وأيضاً اللجان التي يتم عقدها، والتي تحتاج إلى وقت إضافي.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه

ما واقع مؤشرات تحقق تنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الثاني وتبين الجداول من 10:4 إلى 16:4 هذه النتائج.

أولاً: مجال التحليل والتركيب

جدول 10:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحليل والتركيب

| الرقم                      | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|----------------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                          | تمتلك إدارة الجامعة القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء لتفسيرها.       | 3.84            | 0.89              | 77%            | موافق   |
| 2                          | تحلل إدارة الجامعة المشكلات التي تواجهها.                                 | 3.79            | 0.84              | 76%            | موافق   |
| 3                          | لدى إدارة الجامعة القدرة لفهم النصوص البسيطة ذات العلاقة بالوظيفة.        | 3.74            | 0.81              | 75%            | موافق   |
| 4                          | تعمل إدارة الجامعة على توظيف المعارف والقدرات التي تمتلكها في مجال العمل. | 3.75            | 0.85              | 75%            | موافق   |
| 5                          | تربط إدارة الجامعة بين المواقف الحالية والخبرات السابقة.                  | 3.60            | 0.94              | 72%            | موافق   |
| 6                          | تستطيع إدارة الجامعة تحديد تفاصيل العمل وأجزائه قبل البدء بالتنفيذ.       | 3.63            | 0.86              | 73%            | موافق   |
| الدرجة الكلية للمجال الأول |   | 3.72            | 0.86              | 74%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 4:10 أن واقع تحقق القدرة على التحليل والتركيب في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.72)، وهي درجة كبيرة. وقد حازت الفقرة رقم (1) ونصها (تمتلك إدارة الجامعة القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء لتفسيرها) على أعلى متوسط ومقداره (3.84) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (5) ونصها (تربط إدارة الجامعة بين المواقف الحالية والخبرات السابقة.) على أقل متوسط حسابي (3.60) وهي درجة كبيرة أيضاً. وتدل هذه النتائج على أنه هناك تحقق لقدرة إدارة الجامعة على التحليل والتركيب فيما يتعلق بالأعمال الإدارية، حيث وضحت إجابات المبحوثين التي حصلت على نسب كبيرة؛ أن هناك قدرة لإدارة الجامعة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها، وهذا ما أكدته المقابلة مع نائب الرئيس لشؤون التخطيط والجودة والنوعية؛ بأن فريق التخطيط والجودة والنوعية يعمل على تحليل كافة الظواهر من خلال برامج واستراتيجيات معينة يعتمد عليها في عمله، من أجل الوقوف على معرفة كافة التفاصيل وتصنيفها من أجل تحقيق رسالة وغاية الجامعة، وتعزو الباحثة الفرق في النسب بين الفقرتين، إلى أنه بالرغم من قدرة إدارة الجامعة على إدراك العلاقات وتفسيرها بين الأشياء، إلا أنها لا تستطيع الربط بين الأحداث والخبرات السابقة بسبب التغيير في بعض المناصب.

## ثانياً: مجال التكيف والاستجابة

جدول 4:11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التكيف والاستجابة

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1     | تنجز الأعمال المطلوبة من إدارة الجامعة بسرعة.                 | 3.65            | 1.02              | 73%            | موافق   |
| 2     | تتكيف إدارة جامعة مع التغيرات والمستجدات في أساليب العمل.     | 3.68            | 0.85              | 74%            | موافق   |
| 3     | تتميز إدارة جامعة بالشفافية والنزاهة في عملها.                | 3.54            | 0.95              | 71%            | موافق   |
| 4     | يتميز نظام المراجعة لعمليات وتصرفات الإدارة العليا بالفعالية. | 3.56            | 0.88              | 71%            | موافق   |
| 5     | تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب المستجدات. | 3.75            | 0.80              | 75%            | موافق   |

|                             |  |      |      |     |       |
|-----------------------------|--|------|------|-----|-------|
| 6                           | تتميز إدارة الجامعة بالاستجابة للتطورات التكنولوجية.           | 3.77 | 0.87 | 75% | موافق |
| 7                           | يوجد استجابة من إدارة الجامعة لمتطلبات واحتياجات متلقي الخدمة. | 3.55 | 0.91 | 71% | موافق |
| الدرجة الكلية للمجال الثاني |  |      |      |     |       |
|                             |  | 3.64 | 0.89 | 73% | موافق |

تشير النتائج الواردة في الجدول 11:4 أن واقع تحقق القدرة على التكيف والاستجابة في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.64)، وهي درجة كبيرة. وقد حازت الفقرة رقم (6) ونصها (تتميز إدارة الجامعة بالاستجابة للتطورات التكنولوجية) على أعلى متوسط ومقداره (3.77) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (3) ونصها (تتميز إدارة جامعة بالشفافية والنزاهة في عملها) على أقل متوسط حسابي (3.54) وهي درجة كبيرة أيضاً. وتدل النتائج التي حصلت على نسب كبيرة حسب إجابات المبحوثين، على وجود قدرة لإدارة الجامعة على التكيف والاستجابة، سواء كانت للظروف الطبيعية، أما تطورات تكنولوجيا، وهذا ما أكدته مقابلة رئيس الجامعة حيث إن الجامعة بدأت بتطبيق فكرة الجامعة الذكية، وبدأت التقليل من الاستخدام والأرشفة الورقية، وذلك كنوع من الاستجابة العصرية والتطويرية، وتعزو الباحثة الفرق بين نسب الفقرتين إلى أن هناك جهود واضحة وملموسة للتطور التكنولوجي في الجامعة، لكن الغموض وعدم الشفافية سببه، عدم وضوح بعض القوانين والأنظمة كما ورد سابقاً بسبب انضمام موظفين جدد في الفترة الأخيرة في الجامعة، وأيضاً بسبب الخصوصية الأمنية والعسكرية للجامعة.

### ثالثاً: مجال إدارة وتنمية الذات

جدول 12:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة وتنمية الذات

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1     | تستفيد إدارة الجامعة من الملاحظات النقدية في التقييم.        | 3.84            | 0.88              | 77%            | موافق   |
| 2     | مفهوم الكفايات الوظيفية واضح بالنسبة لإدارة جامعة الاستقلال. | 3.72            | 0.79              | 74%            | موافق   |

|                             |   |      |      |     |       |
|-----------------------------|---|------|------|-----|-------|
| 3                           | تسعى إدارة الجامعة لتنظيم برامج ودورات تنمي الإبداع.                                  | 3.72 | 0.85 | 74% | موافق |
| 4                           | تقوم إدارة الجامعة بعقد مؤتمرات وورش عملتساعد على تنمية المهارات.                     | 3.64 | 0.85 | 73% | موافق |
| 5                           | تسعى إدارة الجامعة إلى التميّز من خلال العمل على تنمية المهارات الذاتية لدى الموظفين. | 3.66 | 0.82 | 73% | موافق |
| 6                           | تحرص إدارة الجامعة على معرفة مواطن القوة لديها من أجل تعزيزها.                        | 3.73 | 0.80 | 75% | موافق |
| 7                           | تحرص إدارة الجامعة على معرفة نقاط الضعف لديها من أجل العمل على معالجتها.              | 3.61 | 0.83 | 72% | موافق |
| الدرجة الكلية للمجال الثالث |   |      |      |     |       |
|                             |   | 3.70 | 0.83 | 74% | موافق |

تشير النتائج الواردة في الجدول 12:4 أن واقع القدرة على إدارة وتنمية الذات في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.70)، وهي درجة كبيرة.

وقد حازت الفقرة رقم (1) ونصها (تستفيد إدارة الجامعة من الملاحظات النقدية في التقويم) على أعلى متوسط ومقدراه (3.84) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (7) ونصها (تحرص إدارة الجامعة على معرفة نقاط الضعف لديها من أجل العمل على معالجتها) على أقل متوسط حسابي (3.61) وهي درجة كبيرة أيضاً.

وتدل هذه النتائج على أن إدارة الجامعة تهتم بتفاصيل التغذية الراجعة وبناء عليها يتم عقد الدورات وهذا ما أكدته مقابلة عميد مع التدريب والتنمية، حيث أنه وبناءً على هذه التفاصيل، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة بشكل عام.

كما أكد نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، عن إتاحة الفرص أمام من يرغب بالمشاركة بأي دورة وأي ورشة يشعر بأنه بحاجة إليها، وتعزو الباحثة الفرق بين نسب الفقرتين إلى أنه رغم ان الجامعة تأخذ بالملاحظات وتتقبل النقد، لكنها لا تعمل على التحديد الدقيق لبعض نقاط الضعف.

## رابعاً: مجال القدرة على اتخاذ القرار

جدول 13:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القدرة على اتخاذ القرار

| الرقم                       | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-----------------------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                           | تمتلك إدارة الجامعة المرونة التي تساعد على تقدير الموقف.                                 | 3.76            | 0.93              | 75%            | موافق   |
| 2                           | تحرص إدارة الجامعة على إشراك الجميع في البحث عن حلول للمشكلات القائمة في الجامعة.        | 3.64            | 0.89              | 73%            | موافق   |
| 3                           | تقدم إدارة الجامعة البدائل المناسبة على أسس علمية لاختيار الحل المناسب.                  | 3.73            | 0.80              | 75%            | موافق   |
| 4                           | تتخذ إدارة الجامعة القرار المناسب في الوقت المناسب.                                      | 3.54            | 0.92              | 71%            | موافق   |
| 5                           | تستطيع إدارة الجامعة اتخاذ قرارات ذات نوعية وجودة عاليتين في ظل العمل تحت الضغط.         | 3.62            | 0.88              | 72%            | موافق   |
| 6                           | تعمل إدارة الجامعة على توفير الحلول المبنية على الحقائق للتحديات والمشكلات التي تواجهها. | 3.58            | 0.83              | 72%            | موافق   |
| الدرجة الكلية للمجال الرابع |  | 3.64            | 0.87              | 73%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 13:4 أن واقع القدرة على اتخاذ القرار في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.64)، وهي درجة كبيرة.

وقد حازت الفقرة رقم (1) ونصها (تمتلك إدارة الجامعة المرونة التي تساعد على تقدير الموقف) على أعلى متوسط ومقداره (3.76) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (4) ونصها (تتخذ إدارة الجامعة القرار المناسب في الوقت المناسب) على أقل متوسط حسابي (3.54) وهي درجة كبيرة أيضاً.

وتدل هذه النتائج التي حصلت عليها إجابات المبحوثين؛ وهي تعتبر ذات درجة كبيرة، أن هناك قدرة واضحة لإدارة الجامعة على اتخاذ القرار، ولعل ذلك بسبب التخصص والصلاحيات التي تُعطى للمدراء في المستويات الإدارية المختلفة، ولعل هذه أيضاً بسبب قرار رئيس الجامعة بتقليص بعض قنوات الاتصال بين المدراء، ما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بطريقة سلسلة، وتعزو الباحثة الفرق في النسب بين الفقرتين إلى أنه وكما ورد سابقاً

بخصوص الوقت اللازم للحصول على معلومات تتعلق بموضوع أو مشكلة، لذلك يؤثر هذا على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

## خامساً: مجال العمل بروح الفريق

جدول 14:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل بروح الفريق

| الرقم                       | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-----------------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                           | يتم حل المشاكل في الجامعة بشكل جماعي.                                   | 3.93            | 0.95              | 79%            | موافق   |
| 2                           | تسعى إدارة الجامعة للتقييم الموضوعي لكفايات أعضاء فرق العمل.            | 3.77            | 0.87              | 75%            | موافق   |
| 3                           | تعمل إدارة الجامعة على الاستثمار الأفضل لكفايات أعضاء فرق العمل.        | 3.66            | 0.86              | 73%            | موافق   |
| 4                           | تعمل الإدارة على بث رؤية وقيم الجامعة لدى الموظفين.                     | 3.67            | 0.86              | 73%            | موافق   |
| 5                           | يتم داخل فرق العمل احترام الرأي الآخر والتنوع والاختلاف.                | 3.72            | 0.91              | 74%            | موافق   |
| 6                           | يتم حل الخلافات بأسلوب الحوار الديمقراطي.                               | 3.62            | 0.92              | 72%            | موافق   |
| 7                           | تفضل إدارة الجامعة جلسات العصف الذهني مع الأفراد للحصول على تفكير خلاق. | 3.72            | 0.91              | 74%            | موافق   |
| الدرجة الكلية للمجال الخامس |   | 3.73            | 0.67              | 75%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 14:4 أن واقع القدرة على العمل بروح الفريق في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.73)، وهي درجة كبيرة. وقد حازت الفقرة رقم (1) ونصها (يتم حل المشاكل في الجامعة بشكل جماعي) على أعلى متوسط ومقداره (3.93) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (6) ونصها (يتم حل الخلافات بأسلوب الحوار الديمقراطي) على أقل متوسط حسابي (3.62) وهي درجة كبيرة أيضاً. وتدل هذه النتائج التي حصلت عليها إجابات المبحوثين والتي تعتبر درجة كبيرة، بأن دور الفريق واضح في إنجاز الأعمال في الجامعة، وهذا ما تلاحظه الباحثة بحكم طبيعة عملها في الجامعة، بدءاً بموضوع تشكيل

اللجان المختلفة، وحتى تجزئة كافة الأهداف والعمل على تحقيقها، وتعزو الباحثة الفرق في النسب بين الفترتين إلى استخدام إدارة الجامعة اللجان وفرق العمل في تحقيق مصلحة الجامعة، إلا أنه هناك بعض الأمور تقتضي تطبيق العسكري والأمني وذلك بموجب طبيعة وخصوصية الجامعة.

## سادساً: مجال كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف

جدول 15:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف

| الرقم                       | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|-----------------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                           | تستثمر إدارة الجامعة الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.   | 3.93            | 0.88              | 79%            | موافق   |
| 2                           | يتم الاستثمار الأمثل للوقت في جامعة الاستقلال.  | 3.73            | 0.84              | 75%            | موافق   |
| 3                           | تضع جامعة الاستقلال الحلول للمشكلات التي تواجهها وفقاً  | 3.85            | 0.86              | 77%            | موافق   |
| 4                           | تستخدم إدارة الجامعة أسلوب التفويض في إنجاز أعمالها.  | 3.73            | 0.79              | 75%            | موافق   |
| 5                           | تقييم الأداء الخاص بالموظفين في جامعة الاستقلال يتم بناءً على مدى تحقيق الأهداف المحددة في خطط الجامعة. | 3.62            | 0.85              | 72%            | موافق   |
| 6                           | القيام بالمهام في إدارات الجامعة يكون بناءً على الوصف الوظيفي للمسؤولية المحددة.                        | 3.72            | 0.87              | 74%            | موافق   |
| 7                           | تحرص جامعة الاستقلال على ضمان الجودة والنوعية في تحقيق أهدافها.   | 3.82            | 0.86              | 76%            | موافق   |
| الدرجة الكلية للمجال السادس |   | 3.77            | 0.85              | 75%            | موافق   |

تشير النتائج الواردة في الجدول 15:4 أن واقع كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف في الإدارة من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية قد أتت بمتوسط مقداره (3.77)، وهي درجة كبيرة. وقد حازت الفقرة رقم (1) ونصها (تستثمر إدارة الجامعة الموارد المتاحة بالشكل الأمثل) على أعلى متوسط ومقداره (3.93) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (5) ونصها (تقييم الأداء الخاص بالموظفين في جامعة الاستقلال يتم بناءً على مدى تحقيق الأهداف المحددة في خطط الجامعة) على أقل متوسط حسابي (3.62) وهي درجة كبيرة أيضاً.

وتدل هذه النتائج على أن إدارة الجامعة تستغل الموارد المتاحة على أفضل صورة، وهذا أيضاً ما أكدته مقابلة نائب الرئيس للتخطيط والجودة والنوعية، أنه يتم وضع خطط تفصيلية لكيفية استغلال هذه الموارد، ويتم تعميم نموذج هذه الخطط كخطط تشغيلية لكافة الدوائر والأقسام في الجامعة، وبذلك تكون الخطة نتاج مشاركة

جماعية من كافة العاملين في الجامعة، وتعزو الباحثة الفرق في النسب بين الفقرتين إلى أنه بسبب اختلاف طبيعة الموظفين في الجامعة، فإن طرق التقييم تختلف لكل موظف باختلاف طبيعته وخلفيته.

### سابعاً: المجال الكلي للمحور الثاني

جدول 16:4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي للمحور الثاني

| رقم | المجال                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-----|---|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| 1   | التحليل والتركييب .                       | 3.72            | 0.65              | 74%            | موافق  |
| 2   | التكيف والاستجابة.                        | 3.64            | 0.68              | 73%            | موافق  |
| 3   | إدارة وتنمية الذات.                       | 3.70            | 0.64              | 74%            | موافق  |
| 4   | القدرة على اتخاذ القرار .                 | 3.64            | 0.72              | 73%            | موافق  |
| 5   | العمل بروح الفريق .                       | 3.73            | 0.67              | 75%            | موافق  |
| 6   | كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف. | 3.77            | 0.61              | 75%            | موافق  |
|     | المجال الكلي للمحور الثاني                | 3.70            | 0.54              | 74%            | موافق  |

تشير النتائج الواردة في الجدول 16:4 أن الدرجة الكلية لمجالات المحور الثاني قد أتت بمتوسط مقداره (3.70)، وهي درجة كبيرة.

وقد حاز المجال رقم (6) والذي يتعلق بكفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف على أعلى متوسط ومقداره (3.77) وهي درجة كبيرة، في حين حاز المجال رقم (4) والذي يتعلق بالقدرة على اتخاذ القرار على أقل متوسط حسابي (3.64) وهي درجة كبيرة أيضاً.

وتدل هذه النتائج على وجود مهارات وقدرات مختلفة لدى إدارة الجامعة، وذلك من خلال حصول إجابات المبحوثين على نسب كبيرة، حيث تتمتع إدارة الجامعة بالقدرة على التحليل والتكيف والاستجابة للظروف المحيطة بها، كذلك القدرة على حل المشكلات والحد منها، سواء كان ذلك بشكل فردي، أو بشكل جماعي، حيث إن روح فريق العمل واضحة من خلال التحليل الإحصائي لهذا المجال، وتعزو الباحثة الفرق في النسب

بين المجالات إلى أن عدم القدرة على اتخاذ القرار، تعود كما ذكر سابقاً إلى الظروف المحيطة وكذلك تنوع اللجان التي تحتاج إلى وقتاً أطول نوعاً ما مما يؤثر سلباً على القدرة على اتخاذ القرار.

### 3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والذي نصه

ما علاقة الإبداع الإداري بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين الإبداع الإداري وتنمية الكفايات الوظيفية لدى موظفي جامعة الاستقلال والجدول ( 17:4 ) يظهر نتائج العلاقة.

جدول 17:4 معاملات ارتباط بيرسون بين الإبداع الإداري والكفايات الوظيفية

| مستوى الدلالة | معامل ارتباط بيرسون | الكفايات الوظيفية<br>الإبداع الإداري |
|---------------|---------------------|--------------------------------------|
| *.001         | 0.788               |                                      |

تشير النتائج الواردة في جدول (17:4) أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية الكفايات الوظيفية لدى موظفي جامعة الاستقلال. وتدل هذه النتائج على أنه في جامعة الاستقلال هناك دور للإبداع الإداري في تنمية الكفايات الوظيفية، وهذا من خلال إيجاد معامل الارتباط بين بينهم، وأيضاً ما تبين من خلال تحليل السؤال الثالث للدراسة، بالإضافة إلى ما أكدته المقابلات التي قامت بها الباحثة مع الأطراف ذات العلاقة، وأيضاً ما تلاحظه الباحثة بحكم أنها من خريجي هذه الجامعة وتعمل أيضاً فيها.

وتجيب أيضاً على هذا السؤال الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية مجالات الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال.

ويتفرع منها الفرضيات التالية

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و تنمية مجال التحليل والتركيب.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري ومجال التكيف والاستجابة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية مجال إدارة وتنمية الذات.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية مجال القدرة على اتخاذ القرار.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية مجال العمل بروح الفريق.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية مجال كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف.

ولفحص الفرضيات تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين الإبداع الإداري وتنمية مجالات الكفايات الوظيفية لدى موظفي جامعة الاستقلال والجدول التالي يظهر نتائج العلاقة

| مستوى الدلالة | معامل ارتباط بيرسون | الإبداع الإداري<br>مجالات الكفايات الوظيفية |
|---------------|---------------------|---|
| *.001         | 0.725               | مجال التحليل والتركيب                       |
| *.001         | 0.636               | مجال التكيف والاستجابة                      |
| *.001         | 0.593               | مجال إدارة وتنمية الذات                     |
| *.001         | 0.608               | مجال القدرة على اتخاذ القرار                |
| *.001         | 0.678               | مجال العمل بروح الفريق                      |
| *.001         | 0.630               | مجال كفاءة وفعالية                          |
| *.001         | 0.788               | الكلي                                       |

تشير النتائج الواردة في جدول أعلاه أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية الكفايات الوظيفية لدى موظفي جامعة الاستقلال.

وتدل هذه النتائج على أنه في جامعة الاستقلال هناك دور للإبداع الإداري في تنمية كافة الكفايات الوظيفية، وهذا من خلال إيجاد معامل الارتباط بين الإبداع الإداري وبين مجالات الكفايات الوظيفية، وأيضاً بالإضافة إلى ما أكدته المقابلات التي قامت بها الباحثة مع الأطراف ذات العلاقة، وأيضاً ما تلاحظه الباحثة بحكم أنها من خرجي هذه الجامعة وتعمل أيضاً فيها.

### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والذي نصه

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال تُعزى للمتغيرات (الجنس، المستوى الإداري، صنف الكادر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية:

### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال تُعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (18:4) تبين ذلك:

جدول 18:4 نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

| مستوى<br>الدلالة * | قيمة T | أنثى (ن = 39)    |              | ذكر (ن = 56)       |              | المجال                              |
|--------------------|--------|------------------|--------------|--------------------|--------------|-------------------------------------|
|                    |        | انحراف<br>معياري | وسط<br>حسابي | الانحراف<br>معياري | وسط<br>حسابي |                                     |
| 0.423              | -0.805 | 0.59             | 3.87         | 0.62               | 3.77         | الأصالة                             |
| 0.645              | 0.462  | 0.65             | 3.54         | 0.73               | 3.61         | الطلاقة                             |
| 0.122              | -1.561 | 0.60             | 3.80         | 0.63               | 3.60         | المرونة                             |
| 0.703              | 0.382  | 0.66             | 3.71         | 0.60               | 3.76         | الحساسية للمشكلات                   |
| 0.411              | 0.827- | 0.59             | 3.85         | 0.62               | 3.75         | المخاطرة والتحدى                    |
| 0.523              | 0.642  | 0.74             | 3.63         | 0.59               | 3.72         | ملاءمة بيئة العمل والمناخ العام     |
| 0.894              | -      | 0.66             | 3.68         | 0.68               | 3.65         | تنمية القدرات الإبداعية وكفايات     |
| 0.500              | -0.677 | 0.75             | 3.77         | 0.74               | 3.66         | حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف |
| 0.679              | -0.415 | 0.46             | 3.73         | 0.48               | 3.69         | الدرجة الكلية                       |

يتضح من نتائج الجدول (18:4) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس. مما يعني قبول الفرضية؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البعد الجندي متعمق في جامعة الاستقلال؛ حيث تطبق المساواة وعدم التمييز على أساس الجنس، فيما يخص المنافسات والترقيات، وتقلد المناصب في مختلف المستويات " فمثلاً نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية: دكتورة رجاء السويدان، عميد شؤون الطلبة: أ. سلوى رمضان، مدير دائرة الإعلام والعلاقات العامة: أ.آلاء الشنطي، مدير المطبخ: أ. هنا الطيراوي، والباحثة رئيس قسم التدريب التكنولوجي،..... وغير ذلك من الدوائر والأقسام المختلفة.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال تُعزى للمتغير المستوى الإداري.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (19:4) تبين ذلك:

جدول 19:4 نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى الإداري

| المجال                              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الأصالة                             | بين المجموعات  | .333           | 2            | .167           | .450   | .639          |
|                                     | خلال المجموعات | 34.084         | 92           | .370           |        |               |
|                                     | المجموع        | 34.417         | 94           |                |        |               |
| الطلاقة                             | بين المجموعات  | .118           | 2            | .059           | .119   | .888          |
|                                     | خلال المجموعات | 45.707         | 92           | .497           |        |               |
|                                     | المجموع        | 45.825         | 94           |                |        |               |
| المرونة                             | بين المجموعات  | 1.650          | 2            | .825           | 2.143  | .123          |
|                                     | خلال المجموعات | 35.423         | 92           | .385           |        |               |
|                                     | المجموع        | 37.074         | 94           |                |        |               |
| الحساسية للمشكلات                   | بين المجموعات  | .084           | 2            | .042           | .105   | .901          |
|                                     | خلال المجموعات | 36.810         | 92           | .400           |        |               |
|                                     | المجموع        | 36.894         | 94           |                |        |               |
| المخاطرة والتحدي                    | بين المجموعات  | 1.256          | 2            | .628           | 1.708  | .187          |
|                                     | خلال المجموعات | 33.832         | 92           | .368           |        |               |
|                                     | المجموع        | 35.088         | 94           |                |        |               |
| ملائمة بيئة العمل والمناخ العام     | بين المجموعات  | .159           | 2            | .079           | .181   | .835          |
|                                     | خلال المجموعات | 40.449         | 92           | .440           |        |               |
|                                     | المجموع        | 40.608         | 94           |                |        |               |
| تنمية القدرات الإبداعية وكفايات     | بين المجموعات  | .647           | 2            | .324           | .711   | .494          |
|                                     | خلال المجموعات | 41.894         | 92           | .455           |        |               |
|                                     | المجموع        | 42.541         | 94           |                |        |               |
| حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف | بين المجموعات  | .046           | 2            | .023           | .040   | .961          |
|                                     | خلال المجموعات | 52.811         | 92           | .574           |        |               |
|                                     | المجموع        | 52.857         | 94           |                |        |               |
| الدرجة الكلية                       | بين المجموعات  | .164           | 2            | .082           | .357   | .700          |

| المجال | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
|        | خلال المجموعات | 21.076         | 92           | .229           |        |               |
|        | المجموع        | 21.240         | 94           |                |        |               |

يتضح من نتائج الجدول (19:4) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المستوى الإداري. مما يعني قبول الفرضية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جامعة الاستقلال تعتبر مؤسسة صغيرة نسبياً؛ وهذا يولد التقارب الإداري بين المستويات الإدارية الثلاث، وأيضاً تعتبر بيئة خصبة للعلاقات الإنسانية، نتيجة سلاسة الاتصال الأفقي والعمودي.

#### النتائج المتعلقة الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال تُعزى لمتغير صنف الكادر.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (20:4) تبين ذلك:

جدول 20:4 نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير صنف الكادر

| مستوى<br>الدلالة * | قيمة T | عسكري (ن = 34)   |              | مدني (ن = 61)      |              | المجال                                   |
|--------------------|--------|------------------|--------------|--------------------|--------------|--|
|                    |        | انحراف<br>معياري | وسط<br>حسابي | الانحراف<br>معياري | وسط<br>حسابي |  |
| 0.529              | 0.632  | 0.65             | 3.76         | 0.57               | 3.85         | الأصالة                                  |
| 0.377              | 0.890  | 0.70             | 3.50         | 0.69               | 3.63         | الطلاقة                                  |
| 0.744              | 0.328  | 0.58             | 3.65         | 0.65               | 3.70         | المرونة                                  |
| 0.247              | 1.169  | 0.64             | 3.64         | 0.61               | 3.80         | الحساسية للمشكلات                        |
| 0.485              | 0.702- | 0.67             | 3.85         | 0.57               | 3.76         | المخاطرة والتحدى                         |
| 0.632              | 0.481- | 0.62             | 3.72         | 0.67               | 3.66         | ملاءمة بيئة العمل والمناخ العام          |
| 0.245              | 1.174  | 0.70             | 3.55         | 0.65               | 3.73         | تنمية القدرات الإبداعية وكفايات الموظفين |
| 0.170              | -1.384 | 0.66             | 3.84         | 0.78               | 3.63         | حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف      |
| 0.728              | 0.349  | 0.43             | 3.69         | 0.49               | 3.72         | الدرجة الكلية                            |

يتضح من نتائج الجدول (20:4) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير صنف الكادر. مما يعني قبول الفرضية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الانصهار في بوتقة الجامعة الأمنية، وتقليص الفجوة بين المدني والعسكري، نتيجة الثقافة الإدارية العسكرية الأمنية المدنية؛ كل ذلك في ثقافة واحدة لبيئة عمل واحدة، من أجل نشر روح ثقافة العمل الجامعي الأمني، حيث أن ثقافة الجامعة تختلف عن ثقافة الأجهزة الأمنية، وتختلف عن المعسكرات العسكرية، وكذلك تختلف عن الجامعات المدنية، هذه الثقافة الإدارية التي بُنيت عليها الجامعة وتعمل على تطويرها حسب التطور العصري.

## النتائج المتعلقة الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (21:4) تبين ذلك:

جدول 21:4 نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المجال                          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الأصالة                         | بين المجموعات  | .295           | 3            | .098           | .262   | .853          |
|                                 | خلال المجموعات | 34.122         | 91           | .375           |        |               |
|                                 | المجموع        | 34.417         | 94           |                |        |               |
| الطلاقة                         | بين المجموعات  | 1.113          | 3            | .371           | .755   | .522          |
|                                 | خلال المجموعات | 44.713         | 91           | .491           |        |               |
|                                 | المجموع        | 45.826         | 94           |                |        |               |
| المرونة                         | بين المجموعات  | .326           | 3            | .109           | .269   | .848          |
|                                 | خلال المجموعات | 36.748         | 91           | .404           |        |               |
|                                 | المجموع        | 37.073         | 94           |                |        |               |
| الحساسية للمشكلات               | بين المجموعات  | .893           | 3            | .298           | .753   | .524          |
|                                 | خلال المجموعات | 36.000         | 91           | .396           |        |               |
|                                 | المجموع        | 36.894         | 94           |                |        |               |
| المخاطرة والتحدي                | بين المجموعات  | 1.073          | 3            | .358           | .957   | .417          |
|                                 | خلال المجموعات | 34.015         | 91           | .374           |        |               |
|                                 | المجموع        | 35.088         | 94           |                |        |               |
| ملائمة بيئة العمل والمناخ العام | بين المجموعات  | 1.078          | 3            | .359           | .827   | .482          |
|                                 | خلال المجموعات | 39.530         | 91           | .434           |        |               |
|                                 | المجموع        | 40.608         | 94           |                |        |               |

| المجال                          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| تتمية القدرات الإبداعية وكفايات | بين المجموعات  | 3.269          | 3            | 1.090          | 2.525  | .062          |
|                                 | خلال المجموعات | 39.272         | 91           | .432           |        |               |
|                                 | المجموع        | 42.541         | 94           |                |        |               |
| حواجز القيام بالمهام وتحقيق     | بين المجموعات  | 3.361          | 3            | 1.120          | 2.060  | .111          |
|                                 | خلال المجموعات | 49.496         | 91           | .544           |        |               |
|                                 | المجموع        | 52.857         | 94           |                |        |               |
| الدرجة الكلية                   | بين المجموعات  | .815           | 3            | .272           | 1.210  | .311          |
|                                 | خلال المجموعات | 20.425         | 91           | .224           |        |               |
|                                 | المجموع        | 21.240         | 94           |                |        |               |

يتضح من نتائج الجدول (21:4) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. مما يعني قبول الفرضية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن العمل في الجامعة يتم بروح الفريق وهناك انسياب للمعلومات وتبادل الخبرة والمعرفة بين العاملين وخاصة أن حوالي 98% من المبحوثين يملكون الشهادة الجامعية الأولى على الأقل.

#### النتائج المتعلقة الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (22:4) تبين ذلك:

جدول 22:4 نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المجال                      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-----------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الأصالة                     | بين المجموعات  | 1.051          | 2            | .526           | 1.450  | .240          |
|                             | خلال المجموعات | 34.461         | 92           | .363           |        |               |
|                             | المجموع        | 34.417         | 94           |                |        |               |
| الطلاقة                     | بين المجموعات  | 1.642          | 2            | .821           | 1.709  | .187          |
|                             | خلال المجموعات | 44.184         | 92           | .480           |        |               |
|                             | المجموع        | 45.826         | 94           |                |        |               |
| المرونة                     | بين المجموعات  | .344           | 2            | .172           | .431   | .651          |
|                             | خلال المجموعات | 36.729         | 92           | .399           |        |               |
|                             | المجموع        | 37.073         | 94           |                |        |               |
| الحساسية للمشكلات           | بين المجموعات  | .990           | 2            | .495           | 1.268  | .286          |
|                             | خلال المجموعات | 35.904         | 92           | .390           |        |               |
|                             | المجموع        | 36.894         | 94           |                |        |               |
| المخاطرة والتحدي            | بين المجموعات  | 1.737          | 2            | .869           | 2.396  | .097          |
|                             | خلال المجموعات | 33.350         | 92           | .363           |        |               |
|                             | المجموع        | 35.087         | 94           |                |        |               |
| ملائمة بيئة العمل والمناخ   | بين المجموعات  | 1.911          | 2            | .956           | 2.272  | .109          |
|                             | خلال المجموعات | 38.697         | 92           | .421           |        |               |
|                             | المجموع        | 40.608         | 94           |                |        |               |
| تنمية القدرات الإبداعية     | بين المجموعات  | 1.338          | 2            | .669           | 1.493  | .230          |
|                             | خلال المجموعات | 41.204         | 92           | .448           |        |               |
|                             | المجموع        | 42.542         | 94           |                |        |               |
| حوافز القيام بالمهام وتحقيق | بين المجموعات  | 2.650          | 2            | 1.325          | 2.428  | .094          |
|                             | خلال المجموعات | 50.207         | 92           | .546           |        |               |
|                             | المجموع        | 52.857         | 94           |                |        |               |
| الدرجة الكلية               | بين المجموعات  | 1.000          | 2            | .500           | 2.272  | .109          |
|                             | خلال المجموعات | 20.240         | 92           | .220           |        |               |
|                             | المجموع        | 21.240         | 94           |                |        |               |

يتضح من نتائج الجدول (26:3) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. مما يعني قبول الفرضية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وفرة الخبرة لدى جميع منتسبي الجامعة، حتى لو كانوا موظفين جدد لدى الجامعة فإنهم كانوا يعملون في مؤسسات لها علاقة بطبيعة العمل الجامعي، فمثلاً رئيس الجامعة الجديد، يمتلك 40 عاماً خبرة عمل جامعي، وكذلك النائب الأكاديمي أيضاً يمتلك 40 عام أيضاً في العمل الجامعي. وكذلك أيضاً بالنسبة لتنمية الكفايات الوظيفية لا توجد فروقات لنفس الأسباب تقريباً التي تم ذكرها آنفاً.

## الفصل الخامس

---

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 الاستنتاجات

تعرض الباحثة في هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، كما وتعرض أهم التوصيات التي ترى الباحثة أهمية وضرورة العمل عليها، من أجل تعزيز علاقة الإبداع الإداري في تنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال، لعل أهم هذه الاستنتاجات أنه توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية الكفايات الوظيفية لدى الموظفين في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الموظفين في المستويات الإدارية الثلاث ( العليا، الوسطى، التشغيلية)، وتستنتج الباحثة بعد القيام بالتحليلات اللازمة أن مجال الإصالة حصل على ادنى متوسط حسابي في المحور الاول، والفقرة (5) في هذا المجال حول انجاز الاعمال بعيدا عن النمطية، والفقرة (6) في مجال الطلاقة حول قدرة إدارة الجامعة

بالتفكير السريع في مختلف الظروف والمواقف، وفي مجال المرونة الفقرة رقم (3) حول تكيف الجامعة مع التغيرات والمستجدات في أساليب العمل، والفقرة (1) في مجال الحساسية للمشكلات حول الفقرة رقم (5) حول الحصول على معلومات تتعلق بالمشكلات بسرعة، والفقرة (6) في مجال المخاطرة حول تحمل إدارة الجامعة مسؤولية نتاج الأعمال، والفقرة (7) في ملاءمة بيئة العمل حول وضوح جميع القوانين والأنظمة في الجامعة لجميع العاملين فيها، والفقرة (1)+(2) في مجال تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين حول الدافعية الخاصة بالأفراد، والفقرة (2) في مجال الحوافز حول الحوافز المعنوية، والاضعف في المحور الاول جاء مجال الطلاقة يليه مجال تنمية القدرات الإبداعية، أما في المحور الثاني كان أدنى متوسط حسابي لمجال القدرة على اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق والفقرة رقم (5) حول التقييم الخاص بالموظفين، وفي مجال العمل بروح الفريق الفقرة رقم ( ) حول استخدام الأسلوب الديمقراطي للحوار في حل الخلافات، وفي مجال إدارة وتنمية الذات الفقرة رقم (7) حول الحرص على معرفة نقاط الضعف، وفي مجال التكيف والاستجابة الفقرة رقم (3) حول الشفافية والنزاهة، وفي مجال التحليل والتركيب الفقرة رقم (5) حول الربط بين المواقف الحالية والخبرات السابقة. كانت هذه التي حصلت على المتوسطات الحسابية الأقل حسب إجابات المبحوثين، والتي بناءً عليها قامت الباحثة باستخراج النتائج ووضع التوصيات.

## أولاً: النتائج

- هناك مؤشرات تدل على وجود الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال؛ ومن هذه المؤشرات: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والتحدي.
- ملائمة البيئة العامة في جامعة الاستقلال، وبالتالي فهي تعد أحد المحفزات الإبداعية في العمل.
- تهتم إدارة الجامعة بالقدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، وتهتم بتنميتها فيما يحقق أهداف وغايات الجامعة، ويخدم رسالتها.
- تتوفر في الجامعة أنظمة واستراتيجيات تحفز العاملين في الجامعة، مادياً ومعنوياً.

- تتمتع إدارة الجامعة بدرجة كبيرة من القدرة على التحليل والتركيب، فيما يتعلق بالمشاكل، وأيضاً النصوص الوظيفية، وتحليل الخبرات السابقة.
- تتسم إدارة الجامعة بالتكيف والاستجابة مع كافة الظروف والمستجدات العصرية.
- يتم إنجاز العديد من الأمور والقضايا في جامعة الاستقلال بواسطة فرق عمل.
- يتم إنجاز أهداف جامعة الاستقلال بكفاءة وفعالية.
- هناك علاقة قوية لدور الإبداع الإداري في تنمية الكفايات الوظيفية لدى العاملين في جامعة الاستقلال، ولعل هذه العلاقة تتبع من الأهمية الوظيفية لموضوع الكفايات، والتي تتركها إدارة الجامعة، لذلك فهي تسعى جاهدة لتنمية وتحقيق هذه الكفايات من أجل الارتقاء بالجامعة وتحقيق رسالتها.
- لا يوجد تباين بين آراء المبحوثين حول واقع مؤشرات الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المستوى الإداري، صنف الكادر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## ثانياً: التوصيات

من أجل تعزيز وتنمية علاقة الإبداع الإداري في تنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال، تتقدم الباحثة ببعض التوصيات للجهات المعنية وذات العلاقة:

### أولاً: توصيات لرئاسة الجامعة

- زيادة الاهتمام بالقضايا الاجتماعية للموظفين من خلال تفعيل دور اللجان الاجتماعية التي تهتم بالمناسبات الشخصية والأسرية على مدار العام.
- إنشاء صندوق تكافل اجتماعي/ اقتصادي يقوم بتغطية مصاريف المناسبات وحالات الطوارئ.
- ضمان تكافؤ الفرص والتوزيع العادل للمشاركة في الأنشطة اللامنهجية وامتيازاتها مثل (المؤتمرات، وورش العمل، والدورات التدريبية المحلية والإقليمية).
- تشجيع الباحثين في الجامعة للاهتمام بموضوع الكفايات الوظيفية ودراسته علمياً كموضوع إداري لمواكبة اخر التطورات في هذا المجال.

- قيام الجامعة بدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من أجل تطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم والاستفادة المهنية منها.
- تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية بالاستفادة من تجارب الجامعة السابقة والحالية بهذا المجال مثل (نظام التميز في البحث العلمي، والتدريس والعمل الإداري).
- الاهتمام بمؤشرات ومعايير دليل تصنيف الجامعات الفلسطيني بما يعزز فرص الجامعة في المنافسة إقليمياً ودولياً.
- تطوير آليات دقيقة للتواصل الفعال والنقد البناء بين كافة المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً.
- نشر المعايير والإجراءات المتعلقة بالترقيات والحوافز لعموم الموظفين لضمان الشفافية والمصادقية في العمل الإداري.
- العمل على دمج الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة والاهتمام بكفاياتهم الوظيفية ارتباطاً بتخصصاتهم مدنيين كانوا أم عسكريين وأمنيين.

### ثانياً: توصيات للمدراء في المستويات الإدارية

- تعزيز ثقافة وقيم الحوار والعمل الجماعي ما بين المدراء والمرؤوسين خاصة في المستويات الإدارية التشغيلية.
- ترسيخ قيم ومهارات العمل بروح الفريق من خلال الممارسة اليومية.
- إتاحة 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.

### ثالثاً: توصيات للباحثين

- إعداد أبحاث نظرية وتطبيقية حول موضوع الإبداع الإداري وربطها بواقع ومشكلات جامعة الاستقلال.

- المساهمة في تحديد احتياجات جامعة الاستقلال علمياً وأكاديمياً وأمنياً وعسكرياً من خلال إعداد دراسات علمية وميدانية خاصة بذلك.
- إجراء دراسات تتعلق بالكفايات الوظيفية، وربطها بمتغيرات أخرى للوقوف على طرق تطويرها وتنظيمها، بما فيها البعد القانوني للكفايات الوظيفية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- القرآن الكريم (التوبة، آية 105).
- السلطة الوطنية الفلسطينية، (2005): قانون الخدمة الفلسطينية، فلسطين.
- جامعة الاستقلال، (2017-2020): الخطة الاستراتيجية ، أريحا.
- الديوان العام للموظفين، (2016)، إطار كفايات الوظائف في الخدمة المدنية في فلسطين - مسودة ثانية، رام الله.
- إلياس، ل. (2018): دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، جامعة خيضر - بسكرة- الجزائر (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- أبو الجدائل، ص. (2012): الكفاءات الوظيفية الجوهرية لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات القطاع الخاص بمحافظة جدة، مجلة البحوث التجارية، ص300-150.
- أبو سليمان، ع. (2005): كتابة البحث العلمي، مكتبة الرشد، الرياض.
- أبو فارس، م. (1990): معيقات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو النصر، م. (2004): تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو النصر، م. (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أحمد، أ. (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.

- البرعي، م، التويجري، م. (2004): معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، جدة.
- أيوب، ن. (2000) : العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية، مجلة الإدارة العامة، ص40، السعودية.
- بروس، ن، ميرل، ج، الحكمة الإدارية، ترجمة م. صلاح، بيت الأفكار الدولية. الرياض. (1994).
- البصبص، ح. (2011): ضمان جودة الأداء التدريسي في التعليم الجامعي " تطوير الكفايات الأدائية للمعلم على ضوء معايير الجودة"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- بن سمشة، آ. (2011): مقارنة تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية/ عدد خاص: ملتقى التكوين بالكفايات في التربية- ص 208، جامعة عنابة الجزائر.
- بن سعيدان، س. (1996) : نظريات في أصول القيادة الميدانية المعاصرة، مجلة الإدارة العامة، 2، ص 186.
- بن منظور، م. (2004): لسان العرب، دار صادر، بيروت.
- بوزان، ت، وآخرون. (2005) : القائد الذكي، مكتبة جرير، السعودية.
- بيلكر، ل، مدير لأول مرة، ترجمة ج. إمام، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة. (1995).
- ثابت، ع. (2008): سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- جاد الرب، س. (2008): جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة.
- جاك، س، كريستيان، ب، اقبل على العمل وانت سعيد، ترجمة ن، العمري، مكتبة العبيكان الرياض. (2003).
- جروان، ف. (2004): مفاهيم إدارية معاصرة، دار الفكر العربي، عمان.
- جلدة، س، عبوي، ز. (2006): إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

- الجميبي، ف. (1982): الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب لوظائف، جامعة الموصل، العراق.
- جواد، ش. (2000): إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان.
- حبتور، ع. (2008): مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حبيش، ف. (1991): الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دار النهضة، بيروت.
- حريم، ح. (2009): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات، دار اليازوري، عمان.
- حريم، ح. (2010): إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، ح. (2013): السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، م. (1975): سبتمبر، دور الجامعات في التنمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ص 15.
- حسني، ف. (2000): الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حقي، إ. (2006): واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية والطموح إلى الجودة، المؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص المنعقد بين جامعة الدول العربية وجامعة الشارقة، الإمارات.
- حنورة، م. (1997): الإبداع من منظور تكاملي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الخالدي، إ. (2010): معجم الإدارة موسوعة شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- الخوالدة، ر. (2005): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- خير الله، ج. (2009): الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- الجبوري، ح. (2013): منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الدعيس، م و آخرون. (2017): الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 10 ص 181-799، اليمن.

- درة، ع. (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- دويكات، ب وآخرون. (2015): مستوى الكفايات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الفلسطينية في ضوء الجودة الشاملة، جامعة النجاح، نابلس. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- زيادة، ف. (2000): إدارة الأعمال الأصول والمبادئ، مطبعة الشعب، عمان.
- السالم، م. (2000): نظرية المنظمة: الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- سرور، ن. (2002): مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر، والتوزيع، عمان.
- السكارنة، ب. (2009): دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- السكارنة، ب. (2009): المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- سلطان، م. (1999): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- سلمان، ف. (2012): الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العراقية: دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للمضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ص 52-71.
- سمعان، إ. (1958): دراسات في التربية المقارنة، دار الأنجلو المصرية، القاهرة.
- سمعان، و. (1975): دور الجامعات في التنمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ص 15.
- السندي، ع. (2009): قياس كفاءة الموظف العام وتطوير أداءه، السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- السوداني، س. (2016): درجة إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جامعة النجاح. نابلس. (رسالة ماجستير، غير منشورة).
- السويدان، ط، العدلوني، م. (2002): مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت.

- الشرقاوي، ع. (2017): العملية الإدارية، دار التعلم الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- شين، ف. (2017): القيادة والإدارة وتنمية الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- الصباغ، ع. (2000): علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الصرف، ر. (2000): إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرق التطبيق، دار الرضا للنشر والتوزيع. دمشق.
- الصريفي، م. (2009): التدريب الإداري: الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج. عمان.
- الصليبي، ع. (2015): واقع إدارة الإبداع والابتكار لدى عمداء كليات جامعة القدس/ فلسطين من وجهة نظر رؤساء الدوائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية -مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، ص167-178.
- الطائي، ع. (2007): تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية "دراسة مقارنة" في مستشفى بغداد والشركات العامة لصناعة البطاريات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية/ المجلد13/ع45، العراق.
- عبد الحي، ر. (2007): تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
- عارف، م. (2013): تصنيف وتوصيف الوظائف: الأسس، المراحل، المواصفات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- عامر، س، قندي، ع. (2010): التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، س. (2004): القيادة الابتكارية والأداء التميز؛ حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الهادي، ح. (1996): نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، بيروت.

- عبوي، ز. (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- عبيدات، ذ، أبو سميد، س. (2002): البحث العلمي والبحث الكمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- العتيبي، ض وآخرون. (2007) : العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- عطية، ت. (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- علاقي، ع. (1993): الإدارة؛ دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار عشاوي للنشر والتوزيع، جدة.
- علي، ك، الدليمي، أ. (2008): علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عمر، أ. (2008): معجم الصواب اللغوي، عالم الكتب، القاهرة.
- عودة، أ، مكاوي، ف. (1987): أساليب البحث العلمي، مكتبة المنار، الأردن.
- الغشيمي، ح. ( 2017): مفهوم الكفاية لتولي الوظيفة العامة: دراسة مقارنة بين الفقه ونظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الشرعية، ص.1539-1596.
- الغمري، إ. (1983): إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- فانس، م، ديكون، د. التفكير خارج الصندوق، ترجمة، م، جرير، مكتبة الجرير، الرياض. (2002).
- الفاعوري، ر. (2005): إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الفتلاوي، س. (2003): كفايات التدريس، المفهوم، التدريب، الأداء، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- قحف، ع. (1992) : أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.

- قطامي، ي، مشاعلة، م. (2007): **الموهبة والإبداع وفق نظرية الدماغ**، دار دييونو للطباعة والنشر، عمان.
- القطاونة، م. (2000): **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي**، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- كامبيرون، ت، ويتون، د. **الإدارة والقيادة - الذات - أنت كما تفكر**، ترجمة، ع، الحلبي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر. (2001).
- الكبيسي، ع، (2010): **إدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.**
- كشرود، ع. (1995) : **علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث**، منشورات جامعة قاريوس، بنغازي.
- ليفين، م، لكل عقل موهبة، ترجمة س، الأيوبي، الحوار الثقافي، لبنان. (2004).
- مجيد، م. (1998): **الإبداع والتميز الإداري**، دار نينوى للنشر والتوزيع، العراق.
- محمود، أ. (1990): **الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية**، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان.
- المطيري، ن. (2005): **التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة**، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة.
- المعاجيني، ح. (1994): **دور الجامعات العربية في رعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين في مراحل التعليم العام**، المؤتمر السنوي الخامس عشر للمنظمة العربية للمسؤولين عن القبول والتسجيل في الجامعات العربية، (ص.28). البحرين.
- معمار، ص. (2006): **علم التفكير**، دار دييونو للطباعة والنشر، عمان.
- المغربي، م. (2007): **الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- ملحم، س. (2005): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- المناعي، ش. (2010): رعاية الإبداع في الجامعات العربية ضرورة عصرية، دراسات في إصلاح الجامعات العربية. المؤتمر العربي الثالث "الجامعات العربية -التحديات والآفاق" شرم الشيخ - مصر.
- نوفل، م. (2009): الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، دييونو للطباعة والنشر، عمان.
- هارولد، ل. الإدارة الرائدة بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة شحاتة ، ط ، الكويت. (1987).
- الهيتي، ص. (2009): تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- وبراسكي، ف، الإدارة والقيادة والتميز، ترجمة ه ، رشدي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع القاهرة. (2009).
- الوادي، م. (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- يونس، ط، الطعامة، م. (2001): الإبداع مقوماته ومعوقاته. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

## المراجع الأجنبية

- Charoon, koonme, A comparative study of the competencies of prospective secondary social studies teacher in the united states and Thailand, ph D, ohio University education curriculum and instruction 1977.
- Chen,ehn, and Aryee, Samuel(2007). Delegation and Employee Work outcomes: An Examinatination of the cultural Context of mediating processes in china, Academy of Management Journal, Vol.50.
- Dobni,C.B (2011). The relationship between an innovation orientation and organizational performance, International Journal of Innovation Management, 14(2),331-357.

- Gardner, H. (1999). Intelligence Reframed. Multiple intelligences for the 21st century. New York: BasicBooks, p. 292.
- Gilson ,Lucy.L.& Shalley, Christine, (2004). A Little Creativity Goes along way: An Examination of teams engagement in creative proceaaes, Jownd of management.
- Gurguilo, Richard M.and pigge fredl: perceived competencies of elementary, and special educationteachers, the journal of educationl resrarch, vol. 72. No. 6. July- August 1979, pp.339-343.
- Muller Ralf & Turner Rodney leadership competency profiles of successful project manger. Internation journal of project management. July 2010. Pp 437-448.
- Shippmann, J. A. (2000). The practice of competency modeling. Personnel Psychology, 53, 703-740.
- Spencer L.M., M. c. (1994). Competency assessment methods; History and state of the art. Boston: Hay\_mc Ber Research.
- Ulrich, D.,& Brockbank, W. (2005). How HR add values? United States of America Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Unwarth, Kerrie, 1. Diwall, toby & carter , Angela (2005). Creative Requirement A neglected construct in the study of employee creativity, Group organization management.

المواقع الإلكترونية:

المواقع العربية

- الصليمي، م. (2008-5-30): الكفايات الوظيفية، تاريخ الاسترداد 2018/11/2، منهل الثقافة التربوي. <https://www.manhal.net/art/s/1210>

• المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (15 5، 2014). نظريات الإبداع. تاريخ الاسترداد

، 2019/2/8، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:

<https://hrdiscussion.com/hr81938.html>

## المواقع الأجنبية

- Competency. (n.d.). Retrieved oct 20، 2018، from The Competency Group:  
<https://www.thecompetencygroup.com/>
- Guide for Writing Functional Competencies. (2005، oct13). Retrieved 2 أكتوبر، 2018، from Guide for Writing Functional Competencies:  
[https://home.ubalt.edu/tmitch/651/PDF%20articles/Guide%20for%20Writing%20Functional%20Competencies%20\(Annotated\).pdf?fbclid=IwAR2JVXA-nVklOOjEE7v\\_uOCYoj3h3maBtl0APay5T5v1DpHPGe1Qx0Ckifs\)](https://home.ubalt.edu/tmitch/651/PDF%20articles/Guide%20for%20Writing%20Functional%20Competencies%20(Annotated).pdf?fbclid=IwAR2JVXA-nVklOOjEE7v_uOCYoj3h3maBtl0APay5T5v1DpHPGe1Qx0Ckifs)).
- Examples of Functional Competencies. (n.d.). Retrieved nov 7، 2018، from scribd: <https://ar.scribd.com/document/216289276/Examples-of-Functional-Competencies-212?fbclid=IwAR05SarCIY6y67TrBSzpeCvevN91TIM0YMjCarr5V21B3cXUK2Z68yRRzzQ>
- functional competence. (n.d.). Retrieved oct 7، 2018، from functional competence: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/functional-competence?fbclid=IwAR2aEB5LHJ1eliEmEIU72x2O5Ooec6aruTUPZm5lJ23Gy5XHAxoA2MNs3gM>



## ملحق: 1 رسالة التحكيم

السادة/السيدات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية المحترمون/المحترمات.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "واقع الإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال"، وذلك كمتطلب أساسي للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس.

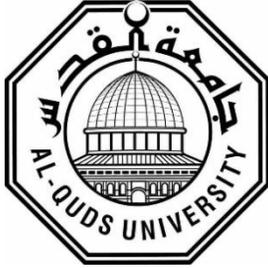
ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس واقع الإبداع الإداري في جامعة الاستقلال وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية.

وتعرض عليكم/ن الباحثة هذه الاستبانة بغرض تحكيمها، والتحقق من قدرتها على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وسلامة عباراتها، وشمولها لكافة المحتوى المراد دراسته، لذا أرجو من حضراتكم/ن إبداء آرائكم/ن حول كل فقرة، وتقديم النصح والإرشاد للباحثة.

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثة: سلام زليح.

ملحق: 2 الاستبانة



جامعة القدس

برنامج الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

السيدة/.....المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تُجري الباحثة دراسة بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس الواقع والعلاقة المذكورة.

وترجو الباحثة من حضراتكم/ن تعبئة قسم البيانات الأولية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الحالة التي ترونها مناسبة، علماً بأن استجاباتكم/ن ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سلام زيلح

## القسم الأول: المعلومات الأولية

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ) .
2. المستوى الإداري: نائب الرئيس/ مساعد ( ) مدير دائرة/ عميد ( ) رئيس قسم ( ) .
3. صنف الكادر: مدني ( ) عسكري ( ) .
4. المؤهل العلمي: دبلوم فأدنى ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) .
5. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( ) .

## القسم الثاني: الإبداع الإداري وعلاقته بالكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال.

| م                      | المحور الأول: الإبداع الإداري                                      | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| المجال الأول: الأصالة  |  |            |       |       |           |                |
| 1.                     | الأعمال الإبداعية مفضلة من قبل إدارة الجامعة.                      |            |       |       |           |                |
| 2.                     | تسعى إدارة الجامعة دائماً للبحث عن الأفكار المميزة.                |            |       |       |           |                |
| 3.                     | تهتم إدارة الجامعة بأساليب العمل ذات القيمة العالية بعيدة المدى.   |            |       |       |           |                |
| 4.                     | تشارك إدارة الجامعة في طرح مبادرات جديدة.                          |            |       |       |           |                |
| 5.                     | يتم إنجاز الأعمال في الجامعة بطرق إبداعية بعيداً عن النمطية.       |            |       |       |           |                |
| 6.                     | تتبنى إدارة الجامعة محاولات لتلحوظ جديدة لمواجهة المشكلات.         |            |       |       |           |                |
| 7.                     | تسعى إدارة الجامعة لإيجاد طرق جديدة لتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة. |            |       |       |           |                |
| المجال الثاني: الطلاقة |  |            |       |       |           |                |

|   |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|
|   |  |  |  |  | 1. تُنتج إدارة الجامعة أكبر عدد من الأفكار في وقت قياسي.                            |
|   |  |  |  |  | 2. تطرح إدارة الجامعة حلول سريعة لمواجهة الموقف.                                    |
|   |  |  |  |  | 3. تتميز إدارة الجامعة بالقدرة على صياغة الأفكار المرتبطة بالموقف بعبارة واضحة.     |
|   |  |  |  |  | 4. تضع إدارة الجامعة عدة بدائل لمواجهة المشكلة الواحدة.                             |
|   |  |  |  |  | 5. تستخدم إدارة الجامعة أساليب مقنعة أثناء النقاش.                                  |
|   |  |  |  |  | 6. تتميز إدارة الجامعة بالقدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف والمواقف.         |
| <b>المجال الثالث: المرونة</b>           |  |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  | 1. تستطيع إدارة الجامعة رؤية الأمور من زوايا مختلفة.                                |
|   |  |  |  |  | 2. تطبق إدارة الجامعة القوانين وفقاً لروح القانون.                                  |
|   |  |  |  |  | 3. تتكيف إدارة الجامعة مع التغيرات والمستجدات في أساليب العمل وإجراءاته.            |
|   |  |  |  |  | 4. تستخدم إدارة الجامعة الوسائل المتاحة بالشكل الصحيح.                              |
|   |  |  |  |  | 5. تستخدم إدارة الجامعة الوسائل المناسبة لتنفيذ المهام.                             |
|   |  |  |  |  | 6. تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة المقترحة التي يطرحها الآخرون إن تبين جدواها. |
|   |  |  |  |  | 7. تُغير إدارة الجامعة رأيها وموقفها إن تبين عدم صحته.                              |
| <b>المجال الرابع: الحساسية للمشكلات</b> |  |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  | 1. تحاول إدارة الجامعة اكتشاف المشكلات قبل حدوثها.                                  |
|   |  |  |  |  | 2. تُشكل إدارة الجامعة لجاناً لحل المشكلات المهمة.                                  |
|   |  |  |  |  | 3. تُعطي إدارة الجامعة الحرية للموظفين في تحديد المشكلات ومناقشتها.                 |
|   |  |  |  |  | 4. تضع إدارة الجامعة الحلول للمشكلات التي تواجهها وفقاً لأولوياتها.                 |
|   |  |  |  |  | 5. تتمكن إدارة الجامعة من الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة بسرعة.             |
|   |  |  |  |  | 6. تتخذ إدارة الجامعة القرار المناسب خلال فترة زمنية محددة.                         |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 7. تحرص إدارة الجامعة على معرفة جوانب القصور في العمل.  |
| <b>المجال الخامس: المخاطرة والتحدي</b>                         |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | 1. تشجع إدارة الجامعة روح المجازفة لتقديم أفكار جديدة.  |
|  |  |  |  |  | 2. تمتلك إدارة الجامعة الشجاعة لتطبيق أفكار جديدة وخلقة.  |
|  |  |  |  |  | 3. تقدم إدارة الجامعة النقد للمسئول إن اخطأ.  |
|  |  |  |  |  | 4. تتأثر إدارة الجامعة في إنجاز المهام رغم الفشل أحيانا.  |
|  |  |  |  |  | 5. تتحمل إدارة الجامعة العمل تحت الضغط.   |
|  |  |  |  |  | 6. تتحمل إدارة الجامعة مسؤولية نتائج أعمالها.   |
|  |  |  |  |  | 7. تشجع إدارة الجامعة العاملين على التغلب على التردد في العمل.                                  |
| <b>المجال السادس: ملائمة بيئة العمل والمناخ العام</b>          |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | 1. تسعى إدارة الجامعة لخلق مناخ ديمقراطي تشاركي في الجامعة.                                     |
|  |  |  |  |  | 2. بيئة العمل في الجامعة مناسبة للتطور والإبداع.  |
|  |  |  |  |  | 3. تمتاز بيئة العمل في الجامعة بتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها.                                    |
|  |  |  |  |  | 4. يوجد في الجامعة قنوات اتصال فعالة.   |
|  |  |  |  |  | 5. تطبق إدارة الجامعة إجراءات العقوبات بعدالة على جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. |
|  |  |  |  |  | 6. بيئة العمل في الجامعة تساعد على تعزيز الانتماء والولاء للجامعة.                              |
|  |  |  |  |  | 7. الأنظمة والقوانين في الجامعة واضحة لجميع العاملين فيها.                                      |
| <b>المجال السابع: المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين</b> |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | 1. تعمل إدارة الجامعة على معرفة الدافعية الخاصة بالأفراد.                                       |
|  |  |  |  |  | 2. تعمل إدارة الجامعة على توظيف دافعية الأفراد فيما يحقق مصالحهم ومصلحة الجامعة.                |
|  |  |  |  |  | 3. تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق الكفايات الوظيفية اللازمة، لإنجاز الأعمال.                      |

|   |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|
|   |  |  |  |  | 4. تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية مهارات الأفراد.                                 |
|   |  |  |  |  | 5. يشارك المسئول خبرته المكتسبة مع مرؤوسيه.                                     |
|   |  |  |  |  | 6. تقوم إدارة الجامعة بتفويض وتوزيع المهام على المرؤوسين.                       |
|   |  |  |  |  | 7. تعمل إدارة الجامعة على إظهار الثقة في أداء المرؤوسين.                        |
| <b>المجال الثامن: حوافز القيام بالمهام وتحقيق الأهداف</b> |  |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  | 1. تركز الإدارة في الجامعة على الوظيفة، أكثر من الفرد.                          |
|   |  |  |  |  | 2. تقدم إدارة الجامعة مكافآت معنوية لمن ينجزون الأعمال بشكل أفضل.               |
|   |  |  |  |  | 3. تعتمد إدارة الجامعة المكافآت المادية لمن ينجزون بشكل أفضل.                   |
|   |  |  |  |  | 4. تعتمد إدارة الجامعة على نظام حوافز يشجع أفراد الوحدة الإدارية التي أعمل بها. |
|   |  |  |  |  | 5. تهتم إدارة الجامعة بالجوانب الاجتماعية للموظفين.                             |

| م                                       | المحور الثاني: واقع تنمية الكفايات الوظيفية |       |       |           |  |
|---|---|-------|-------|-----------|--|
|   | موافق بشدة                                  | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة   |
| <b>المجال الأول: التحليل والتركيب</b>   |   |       |       |           |  |
|   |   |       |       |           | 1. تمتلك إدارة الجامعة القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء لتفسيرها.       |
|   |   |       |       |           | 2. تحلل إدارة الجامعة المشكلات التي تواجهها.                                 |
|   |   |       |       |           | 3. لدى إدارة الجامعة القدرة لفهم النصوص البسيطة ذات العلاقة بالوظيفة.        |
|   |   |       |       |           | 4. تعمل إدارة الجامعة على توظيف المعارف والقدرات التي تمتلكها في مجال العمل. |
|   |   |       |       |           | 5. تربط إدارة الجامعة بين المواقف الحالية والخبرات السابقة.                  |
|   |   |       |       |           | 6. تستطيع إدارة الجامعة تحديد تفاصيل العمل وأجزائه قبل البدء بالتنفيذ.       |
| <b>المجال الثاني: التكيف والاستجابة</b> |   |       |       |           |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
|   |  |  |  |  | 1. تتجز الأعمال المطلوبة من إدارة الجامعة بسرعة.   |
|   |  |  |  |  | 2. تتكيف إدارة جامعة مع التغييرات والمستجدات في أساليب العمل.                            |
|   |  |  |  |  | 3. تتميز إدارة جامعة بالشفافية والنزاهة في عملها.  |
|   |  |  |  |  | 4. يتميز نظام المراجعة لعمليات وتصرفات الإدارة العليا بالفعالية.                         |
|   |  |  |  |  | 5. تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب المستجدات.                         |
|   |  |  |  |  | 6. تتميز إدارة الجامعة بالاستجابة للتطورات التكنولوجية.                                  |
|   |  |  |  |  | 7. يوجد استجابة من إدارة الجامعة لمتطلبات واحتياجات متلقي الخدمة.                        |
| <b>المجال الثالث: إدارة وتنمية الذات</b>      |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  | 1. تستفيد إدارة الجامعة من الملاحظات النقدية في التقويم.                                 |
|   |  |  |  |  | 2. مفهوم الكفايات الوظيفية واضح بالنسبة لإدارة جامعة الاستقلال.                          |
|   |  |  |  |  | 3. تسعى إدارة الجامعة لتنظيم برامج ودورات تنمي الإبداع.                                  |
|   |  |  |  |  | 4. تقوم إدارة الجامعة بعقد مؤتمرات وورش عملتساعد على تنمية المهارات.                     |
|   |  |  |  |  | 5. تسعى إدارة الجامعة إلى التميّز من خلال العمل على تنمية المهارات الذاتية لدى الموظفين. |
|   |  |  |  |  | 6. تحرص إدارة الجامعة على معرفة مواطن القوة لديها من أجل تعزيزها.                        |
|   |  |  |  |  | 7. تحرص إدارة الجامعة على معرفة نقاط الضعف لديها من أجل العمل على معالجتها.              |
| <b>المجال الرابع: القدرة على اتخاذ القرار</b> |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  | 1. تمتلك إدارة الجامعة المرونة التي تساعد على تقدير الموقف.                              |
|   |  |  |  |  | 2. تحرص إدارة الجامعة على إشراك الجميع في البحث عن حلول للمشكلات القائمة في الجامعة.     |
|   |  |  |  |  | 3. تقدم إدارة الجامعة البدائل المناسبة على أسس علمية لاختيار الحل المناسب.               |
|   |  |  |  |  | 4. تتخذ إدارة الجامعة القرار المناسب في الوقت المناسب.                                   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 5. تستطيع إدارة الجامعة اتخاذ قرارات ذات نوعية وجودة عاليتين في ظل العمل تحت الضغط.                        |
|  |  |  |  |  | 6. تعمل إدارة الجامعة على توفير الحلول المبنية على الحقائق للتحديات والمشكلات التي تواجهها.                |
| <b>المجال الخامس: العمل بروح الفريق</b>                        |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1. يتم حل المشاكل في الجامعة بشكل جماعي.   |
|  |  |  |  |  | 2. تسعى إدارة الجامعة للتقييم الموضوعي لكفايات أعضاء فرق العمل.  |
|  |  |  |  |  | 3. تعمل إدارة الجامعة على الاستثمار الأفضل لكفايات أعضاء فرق العمل.  |
|  |  |  |  |  | 4. تعمل الإدارة على بث رؤية وقيم الجامعة لدى الموظفين.   |
|  |  |  |  |  | 5. يتم داخل فرق العمل احترام الرأي الآخر والتنوع والاختلاف.  |
|  |  |  |  |  | 6. يتم حل الخلافات بأسلوب الحوار الديمقراطي.   |
|  |  |  |  |  | 7. تفضل إدارة الجامعة جلسات العصف الذهني مع الأفراد للحصول على تفكير خلاق.                                 |
| <b>المجال السادس: كفاءة وفعالية أداء المهام وتحقيق الأهداف</b> |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1. تستثمر إدارة الجامعة الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.   |
|  |  |  |  |  | 2. يتم الاستثمار الأمثل للوقت في جامعة الاستقلال.  |
|  |  |  |  |  | 3. تضع جامعة الاستقلال الحلول للمشكلات التي تواجهها وفقاً لأولوياتها.                                      |
|  |  |  |  |  | 4. تستخدم إدارة الجامعة أسلوب التفويض في إنجاز أعمالها.  |
|  |  |  |  |  | 5. تقييم الأداء الخاص بالموظفين في جامعة الاستقلال يتم بناءً على مدى تحقيق الأهداف المحددة في خطط الجامعة. |
|  |  |  |  |  | 6. القيام بالمهام في إدارات الجامعة يكون بناءً على الوصف الوظيفي للمسؤولية المحددة.                        |
|  |  |  |  |  | 7. تحرص جامعة الاستقلال على ضمان الجودة والنوعية في تحقيق أهدافها.   |

شكراً لحسن تعاونكم/ن

ملحق 3: قائمة المحكمين

| #   | الاسم              | الجامعة                            |
|-----|--------------------|------------------------------------|
| 1.  | أ.د. غسان الحلو    | جامعة الاستقلال                    |
| 2.  | د. محمد دبوس       | جامعة الاستقلال                    |
| 3.  | د. عبد اللطيف عودة | جامعة الاستقلال                    |
| 4.  | د. كايد الشريم     | جامعة الاستقلال                    |
| 5.  | د. محمد الهلسة     | جامعة الاستقلال                    |
| 6.  | د. حسين عبد القادر | جامعة الاستقلال                    |
| 7.  | د. مروان علاونة    | جامعة الاستقلال                    |
| 8.  | د. يونس جعفر       | جامعة القدس المفتوحة               |
| 9.  | د. سهيل شوشة       | جامعة النجاح                       |
| 10. | د. أشرف الصايغ     | جامعة النجاح                       |
| 11. | د. سمير الجمل      | جامعة الخليل                       |
| 12. | د. إيهاب القبعج    | وكيل وزارة التربية والتعليم العالي |
| 13. | د. محمد الصويص     | جامعة فلسطين التقنية (خضوري)       |
| 14. | د. ياسر عبيد الله  | معهد فلسطين لأبحاث الأمن القومي    |