

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز

آيه محمود عبدالله شطريط

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ/2017م

واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز

إعداد:

آيه محمود عبدالله شطريط

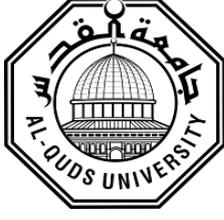
بكالوريوس محاسبة من جامعة فلسطين الأهلية/ فلسطين

المشرف: د. عمر جبرائيل الصليبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية البشرية

المستدامة من معهد التنمية المستدامة/عمادة الدراسات/ جامعة القدس

1438هـ/2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز

اسم الطالبة: آيه محمود عبدالله شطريط

الرقم الجامعي: 21312247

المشرف: د. عمر الصليبي

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ: 1 / 2 / 2017 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتوقيعاتهم أدناه:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. عمر الصليبي

التوقيع:

2- ممتحناً داخلياً: د. نضال درويش

التوقيع:

3- ممتحناً خارجياً: د. يوسف ابو فارة

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017م

إهداء

إلى من علمني أن حياتي مشوار... أبدؤه باسم الله ... وأزينه بالأخلاق

إلى من خجل العطاء من عطائه... وأثنى الثناء على أفضاله

إلى سبب وجودي بالحياة... إليك (أبي) أمد الله بعمرِكَ

إلى من خطت معي أول خطوة... وخطت معي أول حرف

إلى من رسمت لي أحلى ابتسامة... إلى من تحلو بها الحياة

وهل من كلمة أحلى من (أمي) أطال الله عمرها

إلى رفيق دربي ومن أدين له بكل خطوة نجاح في حياتي ...

إلى من كان خير عون وسند لي في هذه الطريق ... (زوجي الغالي سامر)

إلى فلذة كبدي ... ابنتي (بيسان)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي ... (إخوتي وأخواتي)

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة... إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات ... أهل زوجي

أخص بالذكر (حماتي، وحماتي)

إلى معنى الفخر والاعتزاز ... إلى خالي الغالي امد الله بعمره (شريف شطريط)

إلى الأخوات اللواتي لم تلهين أمي ... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء .. صديقاتي (ناديا وليزا)

إلى كل من ساهم بإنجاز هذا العمل ولو بكلمة أهدي ثمرة هذا العمل إليهم

الباحثة

آيه شطريط

إقرار

أقر أنا معدة هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: آيه محمود عبد الله شطريط

التاريخ: 2017 / 2 / 1

شكر وتقدير

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على ما أنعم علي من إكمال لهذه الدراسة وأصلي وأسلم على نبي الأمة المعلم الأول محمد (ص) وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأنا على مشارف إنهاء هذه الرسالة، فما زال فضل الله تعالى يتوالى علي بأن أعانني أن أخط بقلمتي كلمات الشكر والثناء لذوي الفضل الذين أفاضوا علي بنصحتهم، وسخروا لي علمهم.

يقول رسولنا الكريم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله". لذا يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى معهد التنمية في جامعة القدس وأخص بالذكر أعضاء الهيئة التدريسية الذين أتاحوا لي فرصة إكمال دراستي العليا، وأخص بالذكر الدكتور عمر جبريل الصليبي الذي أشرف علي رسالتي وأفادني بالنصح والرأي السديد، والدكتور ناصر جرادات الذي غمرني بعلمه الزاخر وعطائه الوافر، حتى استطعت أن أشق طريقي وأصل إلى إنهاء هذه الرسالة.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام وذلك لتفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة، وأرجو من الله أن تساهم ملاحظاتهم السديدة في إغناء هذه الرسالة وإثرائها، فجزاهم الله خيراً.

كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة. ولا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي المساعدة والمشورة وساهم في إنجاز هذه الرسالة، وأخص بالذكر من استجاب في تعبئة الاستبانة السادة الموظفين في الجامعة العربية الأمريكية/جنين، وجامعة فلسطين الأهلية/بيت لحم.

وأقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من قدم لي الدعم والرعاية، والصبر على انشغالي عنهم أثناء دراستي، وأسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

والله ولي التوفيق

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الدوائر الإدارية والأكاديمية والمراكز، رؤساء الأقسام، مدراء المكاتب ونواب المدراء، العمداء، نواب العمداء، والبالغ عددهم (97) موظفةً وموظفًا، تم دراستهم بطريقة مسحية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة شملت (50) فقرة، موزعة على محورين (عناصر الإبداع، والتميز) وذلك لجمع المعلومات عن مجتمع الدراسة، كما تم جمع البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS

تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة كالنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبارات لعينة واحدة، واختبار التباين كما تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من صدق الأداة الإحصائية وثباتها، واستخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

يوجد لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة عناصر الإبداع الإداري بدرجة عالية (المخاطرة والتحدي، القدرة على التحليل، الأصالة، المرونة، الطلاقة)، وقد كانت أقل المجالات موافقة هي الحساسية للمشكلات، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع الإداري (القدرة على التحليل) فقط في الإدارة التشغيلية والتميز، حيث تبين بأن عناصر الإبداع الإداري تؤثر إيجاباً على التميز، ثم أظهرت النتائج

أنه لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز، بينت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية تعزى إلى (طبيعة العمل، مكان العمل) حيث أن طبيعة العمل كانت لصالح أكاديمي وإداري، أما مكان العمل فكانت لصالح الجامعة العربية الأمريكية، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تبعاً للمتغيرات الديمغرافية تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما أشارت النتائج الخاصة بسؤال اعتقد أن الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى كانت لصالح الجامعة العربية الأمريكية.

وبناءً على هذه النتائج تقدمت الباحثة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها:

التركيز على تبني الإبداع الإداري من خلال وحدة متخصصة داخل كل جامعة وتشجيع الشراكات والتعاون فيما بينها، اعطاء المجال للموظفين بالإدارات المختلفة للإبداع والعمل على طرح حلول خلاقة لمشاكل العمل ومعالجة أوجه القصور لديهم، تخصيص موازنة مالية لزيادة تحفيز الموظفين ومكافأة المتميزين منهم، وزيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة، زيادة الوعي بمفهوم الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز خصوصاً في المجال الأكاديمي، ضرورة إعادة هيكلة للموظفين في كلا الجامعتين لأنه لا يتوفر لديهم عناصر الإبداع الإداري بشكل واضح ليساهم في توضيح أوجه صرف الموازنات المخصصة للتميز وتحفيز الموظفين، ضرورة زيادة الاعتماد على الإبداع الإداري كعنصر فعال في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية الخاصة، أسوة بكثير من الجامعات العالمية، والعمل على تقديم نموذج مقترح بالطريقة المناسبة لتحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

The Reality of Administrative Creativity in Private Palestinian Universities and Its Relation to Excellence

Prepared by: Aya Mahmoud Abdallah Shatreet

Supervisor: Dr. Omar AL- Slibi

Abstract

This study aims at investigating the reality of administration creativity for the operational management and its role in excellency in Palestinian private universities. The population of this study consists of all managers of administrative departments, head of departments, office managers, deputy managers, deans and deans' assistants. The sample of this study includes 97 male and female employees from the targeted universities. To achieve the aims of the study, the researcher used a 50-item questionnaire with two domains (elements of creativity and excellency). The researcher used the Statistical Package for Social Science (SPSS) to analyze data. Percentages, means, standard deviations, Anova, T.test and Cronbach's Alpha were all used to analyze data and to guarantee reliability of the instrument of the study. Pearson Correlation Coefficient was also used to measure relationship between variables. After collecting and analyzing data, the researcher had the following results:

- 1- The operational management especially in private universities has higher degree of elements of administration creativity (creativity, challenge, analytical skills, originality, flexibility and fluency) in administrative.
- 2- Results showed statistically significant positive correlation at ($\alpha \leq 05\%$) between elements of administration creativity (ability to analyze) only in operational

administration and excellency. It proved that administration elements are positively affect excellency.

- 3- There was no statistically significant positive correlation at ($\alpha \leq 05\%$) between elements of administration creativity for operational administration and excellency.
- 4- There were statistically significant differences at ($\alpha \leq 05\%$) for demographic variables attributed to nature and place of work . The nature of work was for the favor of administrative and academic staff while the place of work was for the favor of American Arab University.
- 5- There were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 05\%$) for demographic variables attributed to gender, academic qualification and years of experience.
- 6- Results related to the question “ I believe that the university is distinguished compared to other university” was for the favor of American Arab University.

مصطلحات الدراسة

- الابتكار Innovation: عرفه المعاني وآخرون، (2011، 347) بأنه عملية ابتكار وفن الابتكار لشيء ما يتم تقديمه بشكل جديد وطريقة جديدة، وهو تغيير في طريقة عمل الأشياء والتجديد وتوفير بديل، وسيتم قياسه في هذه الدراسة من خلال: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتفاصيل، وهذه المصطلحات عرفها (الترتوري والقضاء، 2007) كما يلي:
- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في مدة زمنية محدودة.
- المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.
- الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها. أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود.
- التفاصيل: القدرة على إعطاء تفاصيل أكثر أو تقديم اضافات وزيادات جديدة لفكرة معينة بحيث يتم الاكتشاف أو التعرف على التفاصيل الدقيقة وإبرازها.
- الإبداع الإداري: كما عرفه (حمود) بأنه: "محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع. (حمود، 2002، 204)
- التميز كما عرفه النموذج الأوروبي "بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج". (البرواري وباشيو، 2001، 486)

الفصل الأول

خلفية الدراسة والإطار العام

1.1 مقدمة

يعتبر الابداع أحد أهم الوسائل والاساليب لتحسين نوعية التعلم والتميز والارتقاء بمستوى الاداء في هذا العصر الحاضر الذي يطلق عليه البعض عصر الابداع والتكنولوجيا، حيث اضحى الابداع ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة، وهو دليل على استدامة المنظومة التعليمية وبقاءها. ويعتبر التعليم العالي منظومة صعبة بطبيعتها تكوينها بالإضافة لكونها منظومة ديناميكية متفاعلة مع المنظومات الاخرى في المجتمع، والابداع في هذه القطاع هو فلسفة وثقافة وأدوات تتطلب الشمولية في تنظيم العمل داخل المؤسسة لتحقيق مخرجات تعليمية مرتبطة بغايات وأهداف المجتمع ومنها المساهمة الايجابية في العمل وتعليم واعى قيادي ذا رؤية انسانية نحو المستقبل.

من هنا جاء اهتمام الباحثة في تناول موضوع الابداع وخاصة الابداع الاداري وتحديد عناصر هذا الابداع، والى أي درجة تمتلك الجامعات هذه العناصر. وكذلك التعرف على التميز ومحاور التميز في

تلك الجامعات. وهذا ما تسعى إليه الدراسة وهو الوقوف على معرفة واقع الجامعات الخاصة في فلسطين فيما يرتبط بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز .
وعليه يمكن القول ان طرق الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق التقدم ولتواكب متطلبات العصر واحتياجات سوق العمل، يتطلب ابتكار وابداعاً وتميزاً في جميع مدخلات نظام التعليم العالي وخاصة المناخ التنظيمي والإداري لتلك المؤسسات.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

ان التعليم في فلسطين يشكل استثماراً مستقبلياً للفرد وللدولة وهو بلا شك من اهم دعائم الاقتصاد ومن أهم روافد التنمية البشرية المستدامة. باعتبار التعليم غايته ايجاد افراد وإنسان منسجم مع قيم مجتمعه ووطنه. والتعليم العالي يشكل رافداً من روافد المجتمع، ومخرجاته يجب ان تتلاءم مع حاجات ذلك المجتمع ومتطلبات نموه ونهوضه. فإذا توفر في النظام الجامعي وإدارته وعوامل ومظاهر الابداع فقد يؤدي ذلك الى مخرجات تسهم في تنمية الوطن. وكذلك الامر بالنسبة للأفراد المبدعين فإن اكتشافهم يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاتهم الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح. الأمر الذي يعمل على تنمية وتحسين الأداء وتطويره، وهذا يجعل من الضروري بمكان التعرف على القدرات التي تتميز بها الشخصية المبدعة.

ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز. وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: "هل يوجد علاقة إيجابية بين (عناصر الإبداع الإداري) والتميز في الجامعات الفلسطينية الخاصة".

3.1 مبررات الدراسة وأهميتها

- المبرر العام: دراسة واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز.
- المبرر الخاص: رغبة الباحثة في استكمال ما هو مطلوب منها للحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية الريفية في جامعة القدس.

4.1 أهمية الدراسة

تحددت أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- انها استكمال للدراسات العلمية التي تدرس واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز.
- 2- من أهمية الموضوع الذي تتناوله والذي يهتم بالإبداع الإداري في تحقيق أهداف الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- 3- تعتبر الدراسة محاولة فنية من الباحثة للوقوف على واقع الفهم الابداعي لبعض الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز والابداع.
- 4- انها تساعد صنّاع القرار والقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية عموماً والجامعات الخاصة في فلسطين على وجه الخصوص على تطوير وتحسين أداء الجامعات.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الى:

- تشخيص واقع الابداع الاداري في بعض الجامعات الفلسطينية الخاصة في فلسطين وعلاقته بالتميز،
والى التعرف على عناصر الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز ، وإلى التعرف الى أية علاقة بين عناصر الابداع والتميز تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

6.1 فرضيات الدراسة

اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، فقد بُنيت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى المباشرة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع الإداري والتميز.

الفرضيات الفرعية:

(1) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين (المخاطرة والتحدي) والتميز في الجامعات الخاصة في فلسطين.

(2) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين (القدرة على التحليل) والتميز في الجامعات الخاصة في فلسطين.

(3) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين (الأصالة) والتميز في الجامعات الخاصة في فلسطين.

(4) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين (المرونة) والتميز في الجامعات الخاصة في فلسطين.

(5) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين (الطلاقة) والتميز في الجامعات الخاصة في فلسطين.

(6) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين (الحساسية للمشكلات) والتميز في الجامعات الخاصة في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية غير المباشرة: لا يوجد فروق بين عناصر الإبداع الإداري والتميز بناءً على المتغيرات الديمغرافية.

الفرضيات الفرعية:

- (1) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في عناصر الإبداع الإداري والتميز يعزى لمتغير الجنس
- (2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في عناصر الإبداع الإداري والتميز يعزى لمتغير طبيعة العمل.
- (3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في عناصر الإبداع الإداري والتميز يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- (4) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في عناصر الإبداع الإداري والتميز يعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- (5) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في عناصر الإبداع الإداري والتميز يعزى لمتغير مكان العمل.

7.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية المتمثلة في الفصل الأول من العام الأكاديمي العام الأكاديمي 2016/2017 .

• الحدود المكانية: تقتصر عينة الدراسة على جامعة فلسطين الأهلية /بيت لحم، الجامعة العربية الأمريكية / جنين.

• الحدود البشرية: يقتصر مجتمع الدراسة على مدراء المراكز الإدارية، مدراء الدوائر الإدارية والأكاديمية، رؤساء الأقسام، مدراء المكاتب ونواب المدراء، العمداء، نواب العمداء.

8.1 محددات الدراسة

للدراسة الحالية محدداتها التي تتبين فيما يلي:

ستتخصص هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية الخاصة ، لغرض دراسة واقع الإبداع الإداري في

الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، وبالتالي فإن محددات هذه الدراسة تتمثل في:

1. تعميم نتائج هذه الدراسة محدد بالجامعات الخاصة في فلسطين.

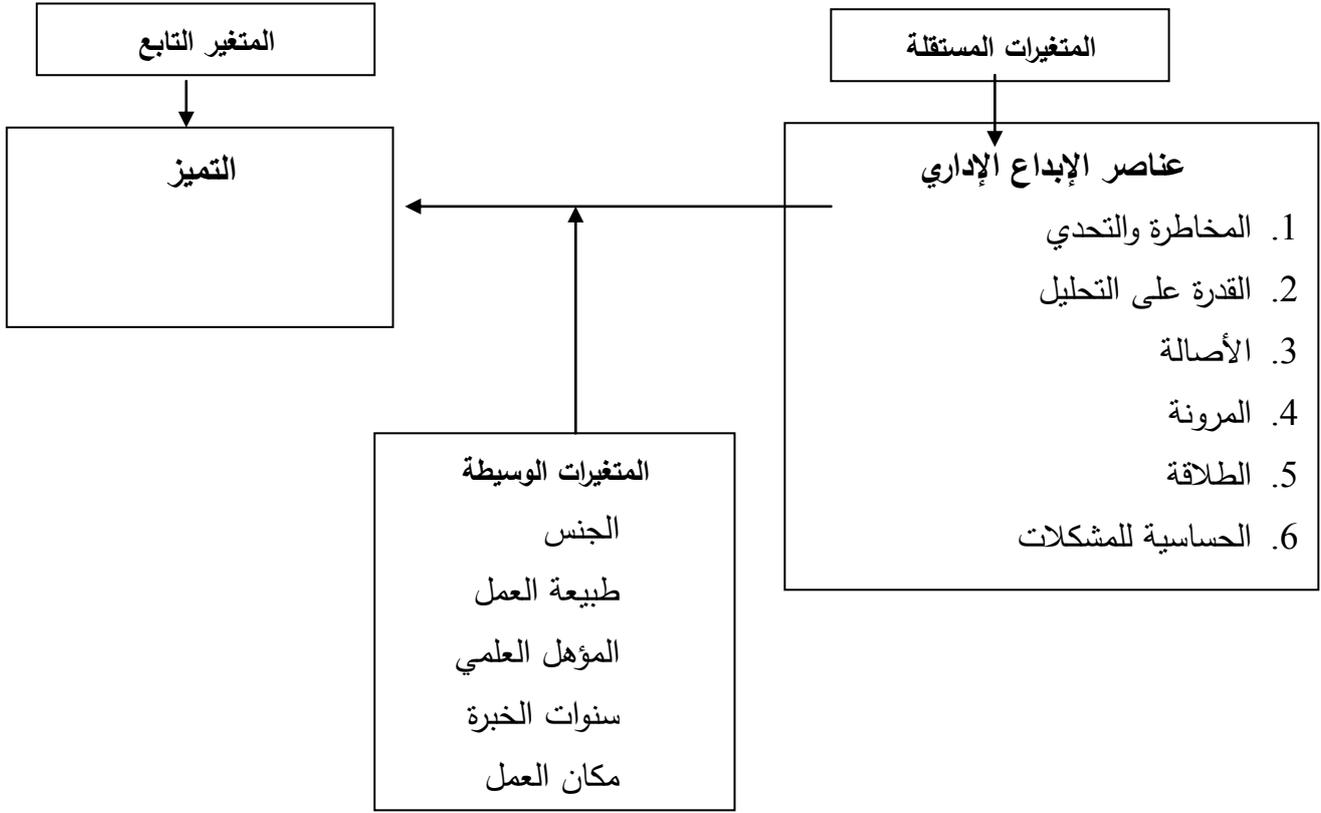
2. الاعتماد في جمع البيانات على وجهات نظر المبحوثين فقط.

9.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، فقد قامت الباحثة بتحديد المتغيرات التي

سيقوم باختبارها، وكما هي مدونة في النموذج التالي:

أنموذج الدراسة



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

10.1 منهجية الدراسة

- نوع الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتمييز.
- وسائل جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبانة، لجمع البيانات اللازمة من أفراد مجتمع الدراسة.

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مدراء المراكز الإدارية، مدراء الدوائر الإدارية والأكاديمية، رؤساء الأقسام، مدراء المكاتب ونواب المدراء، العمداء، نواب العمداء، للعام الأكاديمي 2017/2016.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإبداع الإداري

مقدمة

مع التطور الحاصل في أرجاء العالم على كافة الأصعدة الاقتصادية والتربوية والعلمية والتكنولوجية ازداد ضغط الزمن وتسارع إيقاعه اضحى العمر الزمني للأفكار والمفاهيم بالغ القصر، وأصبح النجاح في أي مجال مرهوناً بالقدرة على الابداع والتجديد، فأصبحت ممارسة الابداع مهمة دائمة لا تتوقف. ولا شك في ان من أهم وظائف التعليم العالي هو الحفاظ على مخرجات (طالب) مرتبطة ارتباطاً عميقاً بهويتها الثقافية الانسانية مرتكزة على الابداع والتجديد في المعرفة.

من هنا فإن التعليم العالي في ظل العولمة يصبح تعليماً للتميز وللجميع اذا توافرت فيه معايير الابداع وعناصره وهذا يتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة السائدة لإعطاء الابداع والتجديد قيمة عليا كون جودة التعليم هي مطلب حثيث باعتباره عملية تربوية يغلب عليها التفكير الكلي لكل عناصر المؤسسة التعليمية ومكوناتها. (نصار، 2005، 19)

الإبداع

المفهوم:-

الإبداع لغة من بدع، وقد جاء في المنجد في اللغة العربية ان بدع الشيء تعني: اخترعه وصنعه لا على مثال. (المنجد في اللغة، 1973، 29) كما جاء في المعجم الوسيط أن بدعه بدعا تعني: أنشأه على غير مثال سابق. فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجتزار المؤلف (الطيب، 1988، 15).

الإبداع من الناحية الموضوعية

يعرّف قاموس ويبستر نيو ورد (Webster's New World, 1982) الإبداع على أنه عملية ابتكار وفن الابتكار لشيء ما يتم تقديمه بشكل جديد وطريقة جديدة و جهاز جديد، وهو تغيير في طريقة عمل الأشياء والتجديد وتوفير البدائل.

وتستعمل الكثير من المفاهيم تحت عنوان الإبداع منها: الابتكار والخلق والمهارة كمرادفات، وتعني جميعها ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر الى الأشياء بطرق جديدة. ولقد ميز ترات (Trott, 15, 2005) بين الإبداع والابتكار؛ فالإبداع هو التفكير بأفكار جديدة وملائمة، أما الابتكار فهو التطبيق الناجح لتلك الأفكار داخل المنظمة. ويُعرّف بارنيت Barnett كما أشار (Regna & 381, 2006, Evi) الإبداع بأنه عملية تقديم فكرة أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديداً كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة. ويعرفه المشيخ (2000) بأنه ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد والسبق والابتكار والبعد عن الرتابة والروتين والأعمال المألوفة، وينتهي بالغالب بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس وغالباً ما يكون متمسماً بالمغامرة بالإنتاج.

ويُعرّف كلٌّ من سشيرميرهورن (Schermerhorn, 2002, 403) وكارنيير (Carneir, 2000, 87-98) الإبداع بأنه القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات

انتاجية جديدة ووضعا موضع الممارسة، والتي تتصف كلها بأنها مفيدة وذات قيمة.

ويعرف سجيلينج (Schilling, 2008,16) الابداع على أنه "التطبيق العملي للفكرة على شكل عملية جديدة أو منتج جديد. وهناك من يرى أن الابداع هو "ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الافكار"، ولكن هذا التعريف ينطوي على مشكلة كبيرة؛ وهي أنه يركز على معطيات الابداع وليس على نتائجه وهذا في الحقيقة ليس ما يهم المؤسسات.

وينظر آخرون إلى الابداع من خلال نتائجه، فكما أورد كوك (Cook, 2008, 16-17) فقد عرفه ويليام كوين على انه هو "عملية التفكير في أفكار جديدة ومناسبة"، في حين عرفه تشارلز دافيز على أنه القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل، وأنه يشتمل على: الإدراك + الاختراع + الاستثمار".

ويعرف (عمر، 2013، 365) الإبداع على أنه العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة، وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن الإبداع يعتبر من أنواع التفكير المتقدّم الذي يمكن أن يتبعه الفرد، ولكنه لا يتأتى لأي فرد، ويتميز بالتحليل والتركيب والاستنتاج والاستقراء والمزاوجة ما بين الماضي والحاضر والمستقبل، والنظر الى الأمور وفق طريقة وزاوية مختلفة، والتفكير بها بطريقة غير تقليدية، لتكون النتيجة معرفةً جديدةً ومتقدمةً، وابتكارًا جديدًا غير مسبوقٍ؛ فهو بالتالي سرٌّ من أسرار التقدم والتفوق في العديد من ميادين الحياة المختلفة، والمادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير.

(الملكاوي، 2006، 203-204).

وبالتالي فإن مفهوم الإبداع هو:

- عملية ذاتية متجددة (أي تحقيق الأصالة والحدثة)، بمعنى أنها تقدم ما هو جديد وتجدد القديم.
- إن عملية الإبداع لا بد أن تقدم فائدة مقبولة للمجتمع.
- إن عملية الإبداع هي نتاج تفاعل مع البيئة، وبالتالي فهي تدرك وتحل مشكلات الفرد والمجتمع والبيئة، وعلى ذلك فالإبداع يماثل الموهبة في كونه يؤدي إلى فائدة عامة ويخالف الموهبة في كون الموهبة ذات أصل جيني متنوع ومتعدد، بينما الإبداع عملية مرتبطة بالتصور (العقلي) والبيئة المكتسبة. (المعاني وآخرون، 2011، 346)

الإبداع الإداري

المفهوم:

الإبداع الإداري والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، للمنظمات التي تعيش في اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى. لأن الإدارة التقليدية تحول الأفراد الموظفين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (الزهري، 2002).

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى (الحقباني، 1997).

ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة تعدد المصطلحات المرادفة للإبداع مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. فيرى قاموس (ويبستر) أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله (القذافي، 2002). بينما عرفه (Amail,1998,124) بأنه "عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلافة في المنظمة". في حين عرفه (Daft,2000,245) بأنه "تبنى الجديد من الأفكار والسلوك من قبل المنظمة". والإبداع الإداري كما عرفه كل من (شرميرون وهنت وأوسبورن) بأنه " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة" (الزهري، 2002).

وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها. وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله كل الباحثين في هذا المجال. إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي الباحث من صياغة التعريف الإجرائي للمفهوم الذي يتعامل معه.

ويمكن للباحثة أن تعرف الإبداع الإداري بأنه: " القدرة على ابتكار افكار واساليب ووسائل مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الافكار والاساليب التجاوب الذي يجب ان تلقاه من قبل الموظفين في المؤسسة وبحيث تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق مصالح المنظمة ومصالحهم". وهنا لا بد من الاشارة الى ان الابداع ليس قرار تتخذه أي إدارة لأنه عملية تتضمن وجود الاداري المتميز القادر على تحريك واذكاء مواهب من يعملون معه بحيث يدفعهم لتوظيف مهاراتهم ليعملوا بروح الفريق بحيث ترتفع وتيرة الاداء لتحقيق أهداف المؤسسة واهدافهم سواء بسواء. بالتالي فالإبداع الإداري " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية". والقدرات التي يعيها الباحث في هذا التعريف هي عناصر الابداع: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط).

جذور الابداع

إن للإبداع جذور عديدة ومنها:

1-الموهبة الفطرية.

2-الاكتشاف بالصدفة.

3-الحظ المخطط هو نمط تفكيري يسعى عن قصد للحصول على المزيد من الخيارات والبحث عن الفرص.

4-التحمل: وهو أهمية العمل الجاد والاصرار لتحقيق الإبداع.

5-الطريقة: أي أن الابداع يأتي من خلال التعلم والاكتساب.

أبعاد الإبداع

للإبداع عدة أبعاد، تتمثل كما حددها كلٌّ من سشيرميرهورن (Schermerhorn, 2000, 403) و

راجنا وايفي (Evi& Ragna,2006,381. 38) بما يلي:

1. بُعد المحتوى: ويتضمن؛ ما هو الجديد؟، ويعني ذلك فكرة جديدة وحل المشكلة الموجودة بطريقة جديدة، أو حل مشكلة جديدة بالوسائل الموجودة أو بطرق جديدة أو بطرق تقليدية لكن بطريقة أكثر فعالية، أي ما هو محتوى هذا الشيء الجديد؟.

2. البعد الموضوعي: ويتضمن؛ جديداً لمن؟، بمعنى كيف سيسهم هذا الجديد في تطوير موضوع معين؟، وبالتالي استخدام التجريب لمعرفة قيمة الفكرة ومدى تطبيقها.

3. بُعد العملية: فعملية الإبداع تقسم الى سبع مراحل متتابعة؛ تبدأ من مرحلة الفكرة ثم الاكتشاف فالبحث ثم التطوير فالإبداع ثم التقديم وتنتهي بنمو المنفعة والاستخدام.

4. البعد المعياري: وجود معيار معين للمقارنة، إذ يتحقق الحكم على مدى نجاح الإبداع من خلال النجاح الاقتصادي المتمثل بعوائد وأرباح، وقلّة في التكاليف وذلك من خلال إحلال منتجات بمواصفات جديدة، تخلق طلباً جديداً عليها، وتؤدي إلى تحقيق عوائد أعلى وقلّة في التكاليف.

أنواع الإبداع

تصنف الإبداعات عادة ضمن أنواع مختلفة، وهذه الأنواع المختلفة من الإبداع تتطلب أنواعاً مختلفة من المعرفة، لديها تأثيرات على المنافسين والمستهلكين، وهناك أربعة أنواع للإبداع، وهي:

1. الإبداع في المنتج مقابل الإبداع في العملية Product Innovation Versus Process Innovation

Innovation: يتجسد الإبداع في المنتج في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات،

مثال ذلك: عندما قامت شركة هوندا للسيارات بتطوير مركبة بنظام الكتروني جديد يسمى بالهجين hybrid، وهذا يسمى بالإبداع في المنتج نفسه، أما الإبداع في العملية فهو الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها، مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها، وعادة يكون الهدف منها تحسين في فعالية وكفاءة الإنتاج، ومثال ذلك: تقليل معدل الأخطاء أو زيادة الكمية التي يتم إنتاجها بالوقت المحدد.

2. الإبداع الرديكالي مقابل الإبداع التراكمي Radical Innovation Versus Incremental Innovation: يعني الإبداع الرديكالي؛ الإبداع الذي يكون جديد ومختلف جداً عن الحلول الأولية، حيث يوصف بأنه الجديد Newness، والمختلف different ness، ومثال ذلك: المنتجات التي تتعلق بالاتصالات واستخدام نظام اللاسلكي فيها، حيث تطلبت مثل هذه المنتجات تكنولوجيا جديدة في التصنيع والخدمة. أما الإبداع التراكمي؛ فهو الإبداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبياً، أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل (Schilling,2008, 43-44).

مراحل الإبداع في الذهن:

يذهب جراهام ولاس إلى القول بأن الإبداع يمر بعدة مراحل هي:

1. مرحلة الإعداد تتضمن هذه المرحلة دراسة الفرد للمشكلة ومعرفة الجوهرية أو الأساسية والتأمل في المشاكل المشابهة وطرق حلها السابقة.
2. مرحلة الاحتضان بعد أن يقوم المفكر بالنشاط المتضمن في المرحلة الأولى وهي الإعداد، فعنه ينصرف إلى نشاط آخر كأن يذهب في نزهة سيراً على الأقدام، أو يقود سيارته أو يقوم بأي نشاط غير متصل إطلاقاً بالمشكلة الأساسية، ولكن خلال فترة الحضانة هذه التي تختمر الأفكار خلالها في عقل المفكر، قد يعمل النشاط العقلي اللاشعوري عندما يكون المفكر منغمساً

في مناشط سهلة فيزيقية أو في أعمال روتينية بسيطة، ولكن هذه المرحلة تضار من الظروف الغير مواتيه التي يتعرض لها الفرد، كالتفكير والتدقيق في مشاكل أخرى أو التعرض للانفعالات، أما الاسترخاء العقلي كالذي يشعر به الفرد في أثناء رحلة بالقطار أو القراءة السهلة من أجل التسلية، تفيد هذه العملية. ويبدو أن الجلوس ساكناً بحيث لا يفعل الفرد شيئاً يفيد في عملية الاحتضان عن البحث القاسي الصارم الدائم عن الحل.

3. مرحلة الإشراق أو البصيرة وهي مرحلة إتيان الفكرة الصحيحة وهبوطها على الذهن، كأنها أتت من حيث لا نعلم. يشعر المفكر بالحل كاللمعة البراقة، أو يشعر بقدم فجر ما يسعى إليه، أو يهبط كنوع من الوهج المضيء الذي ينبغي على الفكر أن يمسك به وألا يفوت على نفسه فرصة تسجيل الوحي وإلا فإنه قد لا يعود إليه مرة أخرى، ولقد حدث لأحد الموسيقيين أن هبطت عليه وهو نائم فكرة جديدة لقطعة موسيقية رائعة فقام لفوره وأخذ في كتابتها، ولكنه فكر في الوقت الطويل اللازم لإنهائها والريح المنتظر فيها، وحاجته الملحة للمال من أعمال سريعة أخرى، فألقى بقلمه ونام وبعدها ذهبت الفكرة ولم تعد بعدها إطلاقاً.

التفكير الإبداعي، بالنسبة لكثير من المفكرين، يتخذ في خط سيره الخط الآتي:

أ. باعث.

ب. مشكلة.

ت. جهد واعي شعوري لحلها.

ث. سلبية.

ج. فترات متكررة من السلبية والجهد الشعوري.

ح. الإشراق الفجائية.

خ. التحقق. (مساد، 2011، 89-90)

صفات المبدع

هناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توفرها في الشخص المبدع، وتشمل هذه الصفات ما ينبغي أن

يميز المبدع عن غيره، فالمبدع شخص:

1. يبحث عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفي بحل أو طريقة واحدة.

2. لديه تصميم وإرادة قوية.

3. لديه أهداف واضحة يريد الوصول إليها.

4. يتجاهل تعليقات الآخرين السلبية.

5. لا يخشى الفشل.

6. لا يحب الروتين.

وهناك مهارتان أساسيتان ينبغي أن يمتلكهما المبدع، وهما (المعاني وآخرون، 2011، 349):

(1) سرعة الإحساس بالمشكلة: لا يبدأ التفكير الإبداعي من فراغ وإنما هو نتاج الإحساس بالمشكلة ما،

فمن هذه الزاوية تبدأ الشخصية الابتكارية في التعرف على المشكلة وتلمس أسبابها الحقيقية الكامنة

وراءها لكي تضع البدائل المختلفة لتختار منها الأنسب.

(2) المرونة والتطويع: فلا يمكن أن نتصور شخصية المبتكر بأنها شخصية جامدة وتحصر نفسها في

قالب واحد، بل أن المرونة والتفكير في أكثر من زاوية والخروج بمقترحات جديدة من أهم سمات

الشخصية المبدعة.

عناصر الإبداع الإداري

تحتوي عملية الإبداع الإداري على عدة عناصر منها:

1. **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية سيولة الأفكار وسهولة توليدها.
2. **المرونة:** وهي قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها بالنظر إليها من زاوية مختلفة.
3. **الأصالة:** وتعني القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات وتعد هذه القدرة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي.
4. **المخاطرة:** وتعني أخذ الفرد لزام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.
5. **الحساسية للمشكلات:** وهي قدرة تجعل الفرد يرى أن موقفاً معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين ذلك. بمعنى آخر، إن هذه القدرة تمكن الفرد من رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسينات عليها.

6. القدرة على التحليل: وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة. أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

7. الخروج عن المألوف: وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد والتغيير المستمر. (حامد، 2009، 11-12)

مرتكزات الابداع الاداري

تحتاج المنظمة او المؤسسة لمجموعة من المرتكزات الضرورية لبناء النظام الخاص بها وتهيئته للعمليات الابداعية وهي كما اوردها (القریوتی، 2000، 299):

1- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.

2- التركيز على الاداء.

3- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والابداع.

4- معاملة الموظفين بكرامة انسانية.

5- خلق بيئة تتسم بالمرونة.

من هنا نرى أن الابداع يحتاج لأرضية خاصة وأجواء يتمتع بها افراد المؤسسة تتسم بالثقة والانفتاح وعمليات اتصال وتواصل عبر قنوات منظمة وكذلك جلسات في العصف الذهني وحلقات تعلم في ادارة الموارد.

أسباب تبني الإبداع الإداري:

يمكن إيجاز أسباب تبني الإبداع الإداري في المنظمات فيما يلي:

أ. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر، سواء ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

ب. يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.
(حامد، 2009، 12)

معوقات الإبداع الإداري

يعترض الإبداع معوقات كثيرة، منها ما يكون من الإنسان نفسه، ومنها ما يكون من قبل الآخرين، وبشكل عام تعتبر التالية من معوقات الإبداع، وهي:

1. الشعور بالنقص.
2. عدم الثقة بالنفس.
3. عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.
4. الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
5. الخوف والخجل من الرؤساء.
6. التشاؤم، والخوف من الفشل.

7. الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات.

8. الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

يتضح مما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع الإداري في المنظمات كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط. وكذلك على المنظمات العمل بأجواء من الحرية والمرونة وتعزيز الثقة بين الموظفين وبين رؤوسهم وبين الموظفين وقرانهم، لان اكتساب القدرات الابداعية يتم عبر طرق التعليم والتدريب المنظم والموجه وهذه العمليات تصقل العامل بالقدرات الابداعية شريطة ان يتمتع العاملون بروح ودافعية للعمل.

وكذلك يمكن ان يتم نشر ثقافة الابداع في المؤسسة او المنظمة عبر حلقات التعلم والعصف الذهني وتقبل افكار الموظفين والاستماع الى آرائهم وحثهم على التفكير الجماعي المنظم. كما على المؤسسة أن تقوم بمشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار وليس الانفراد به من قبل أناس محددين بل على الجميع المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات بشكل عام ليتحمل الجميع المسؤولية. كما على المؤسسة أن تحدد المعايير الموضوعية لتقييم اداء الافراد بعدالة وتوفير الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع الافكار الجديدة لما في ذلك من مصلحة للمؤسسة وفي تطوير ادائها.

المبحث الثاني: التميز

مقدمة

التميز هو حرص المؤسسة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع والإبداع.

إن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها أحوال التقدم العلمي والتكنولوجي، والتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما إلى التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار وبلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد. (غازي، 2014).

وترى الباحثة انه ينبغي على كافة المنظمات أن تخطو الخطوة الأولى في بناء منظمة يتحقق فيها التميز من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها، وعليها ان تقوم بتحديد دقيق وواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها أساساً للتخطيط والتوجيه والتنفيذ في كافة مجالات المنظمة لان التميز هو المدخل للإدارات المعاصرة التي تحقق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها.

المفاهيم الأساسية للتميز

حسب ما ذكر في موقع جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص جاءت المفاهيم الأساسية للتميز كما يلي:

- إضافة قيمة لصالح المتعاملين: تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

1. التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ باحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.

2. ترجمة كافة الاحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.

3. بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.

4. السعي الحثيث من أجل ابتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة.

5. ضمان أن الموظفين لديهم الموارد والكفاءات والتمكين اللازم لتحقيق أفضل تجربة للمتعاملين.

6. المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وانطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم.

7. مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالح المتعاملين.

• بناء مستقبل مستدام للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

1. ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي.

2. معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.

3. استيعاب مفاهيم الاستدامة في المحتوى الأساسي لاستراتيجيتها وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة.

4. وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، والتي تبدو أحياناً وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.

5. تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.

6. تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيازة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.

7. تصميم الحزمة المتكاملة للخدمات والمنتجات وضمان الإدارة النشطة لدورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بطريقة مسؤولة وتراعي الأطر المناسبة.

8. بناء القدرة على قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.

9. الترويج والنشر الفعال للمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قطاعات أعمالهم.

• تنمية القدرة المؤسسية: المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

1. تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانيات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة التي تم الالتزام بها تجاه المتعاملين.

3. تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

4. ضمان توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التطوير المؤسسي.

5. تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناءً على القيم المشتركة ومبدأ المساواة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.

6. العمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين وتبادل الخبرات والمعرفة والموارد تعزيزاً لروح التعاون بين بعضهم البعض.

7. إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.

• تسخير الإبداع والابتكار: المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

1. صياغة منهجيات لإشراك المعنيين بالمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع.

2. تأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتحسين.

3. الإدراك والاعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.

4. وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة.

5. تبني واستخدام منهجية منظمة لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات.

6. اختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.

7. تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الاستفادة القصوى منها.

- القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة: تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.

ومن الناحية العملية، فإن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بما يلي:

1. شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشراف والحياسة والتمكين، والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.

2. تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.

3. صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات استراتيجية للمؤسسة وتعميمها، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود الموظفين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.

4. التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها المحتملة.

5. الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة واستدامته تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والاستجابة عند الحاجة.

6. التبنى والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.

7. الاتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع الموظفين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.

• الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير: تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

1. استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.

2. ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهيكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.

3. تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة مما يتيح مراجعة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4. استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي وبالقدرات الخاصة بالعمليات وإجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل توجيه الإبداع والابتكار وعمليات التحسين.

5. الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.

6. السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

7. تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف المؤسسي للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.

• النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين: المؤسسات المتميزة تقدر الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

1. تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

2. التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الاحتياجات.

3. الموازنة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين الموظفين من الاستنهاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع.

4. ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (24/7)، وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.

5. احترام وتقبل تنوع الموظفين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.

6. تطوير مهارات وقدرات الموظفين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي مهام أخرى.

7. تشجيع الموظفين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.

8. تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.

9. تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالموظفين ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لاستمرارية الحوار معهم.

- استدامة النتائج الباهرة: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:
 1. تجميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع التيقظ لأية متغيرات.
 2. تحديد ونفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الاستراتيجية.
 3. تعريف واستخدام حزمة متوازنة من النتائج اللازمة لمراجعة مستوى التقدم، إعطاء نظرة معمقة للأولويات على المدى القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة.
 4. التطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والأثر".
 5. تأسيس أهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
 6. تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة.
 7. تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الاستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.

8. ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحاكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.

9. ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللائم لصناعة القرار في التوقيت المناسب. (الموقع الإلكتروني <http://www.kaaps.jo/index.php/ar/2015-12-21-07-48-40>)

<http://www.kaaps.jo/index.php/ar/2015-12-21-07-48-40>

النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

- تحديد سمات النموذج الأوروبي للتميز Excellence Model (EFQM): يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج "إدارة التميز" ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988. ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته. وتعتبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن أرقى معايير الجودة وتسعى إلى التميز في أسواقها وفي مجالاتها، تتخذ EFQM التي أسست عام 1992 من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزاً لها، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم، ومؤسسة EFQM هي مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح سنوياً لتكريم عدد من أبرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه، وتحديد المستويات الأدائية وتقييمها في كل الأماكن والعناصر السياسية.
- المعايير التي يرتكز عليها نظام (EFQM): يستند النظام على 9 معايير مشابهة تماماً لمعايير جائزة الجودة البريطانية، وهي موضحة في الجدول (1.1):

ت	المعيار	الوزن
1	القيادة	10%
2	التخطيط الاستراتيجي	8%
3	إدارة الموظفين	9%
4	الموارد	9%
5	العمليات	14%
6	رضا العملاء	20%
7	رضا الموظفين	9%
8	التأثير في المجتمع	6%
9	نتائج الأعمال	15%
	المجموع	100%

جدول رقم (1.1): المعايير التي يركز عليها نظام (EFQM)

تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في ان التميز في الأداء لا يتحقق من خلال، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من الموظفين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، ويعرف النموذج الأوروبي "التميز" بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة التميز" إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس المصممة التالية:

أ. التركيز على النتائج المستهدفة (Results Orientation) لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. وتلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

ب. التركيز على العملاء (Customer Focus) حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها مقارنةً بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية أخرى، ويجب على "إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

ت. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة (Effective Leadership and Clear Purpose) من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

ث. الإدارة بالعمليات والحقائق (Management by Processes and Facts) حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

ج. تطوير وإشراك الأفراد (People Development and Involvement) حتى تتطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن المورد البشري هو أثمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هي رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية والمتعلمة، ومن ثم تتحقق فرص "إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة لاستقطاب مشاركة الموظفين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

ح. التعلم والإبداع والتحسن المستمر (Innovation, Continuous Learning and Improvement) وهو شرط مهم لتحقيق "إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف الموظفين ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات

والخدمات وتقادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

خ. تنمية علاقات الشراكة والتحالف (Partnership Development) حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

د. إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Understanding Social Responsibility) واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل ويرتب النموذج معايير "إدارة التميز" في مجموعتين هما مجموعة "الممكنات Enablers" أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج Results" وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها. (البرواري وباشيوة، 2001، 485-489)

التميز الإبداعي في الجامعات

يتعاضد دور الجامعات الخاصة والحاجة لضمان القيمة التعليمية لمخرجاتها، وذلك من خلال إما شراكات مع القطاع العام أو تأسيس أعمال من شأنها أن توفر تلك القيمة، انطلاقاً من الزخم الذي توليه النخب في المجتمعات المتعلمة وهيئاتها المختلفة عبر وسائل تخلق من خلالها القيمة وتختبرها وتحفظ بها في بنوك معلوماتها (Elloumi, 2004). ولا تحقق الجامعات النجاح الذي ترنو إليه

دونما التفات إلى الثقافة الداخلية القوية التي تقدّر المستفيدين والمتعاملين وذوي العلاقة بالجامعات بما يحقق قدراً مهماً في تحسين دافعية الموظفين في تلك الجامعات، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع؛ سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية (Khan & Matalay, 2009).

وهناك جملة من العوامل تؤثر في إيجاد وخلق المناخ التنظيمي الذي يشكل حاضنة للإبداع في المنظمات؛ باعتبار أن الإبداع حالة تألق فكري وأدائي تعول عليه المنظمة كثيراً في نجاحها وبقائها في السوق؛ بل وضمان موقع متقدم في ذلك السوق، وقد اعتبر ثومبسون (Thompson, 1965, 10) أن هذه العوامل هي: التحصيل الأكاديمي، والهيكل التنظيمي الذي يتيح تدفق الاتصالات البيئية، ودعم وتبني الإدارة العليا، وزاد عليها ريتشارد دافت نمط القيادة الديمقراطي المنفتح (Daft, 1978, 209) في حين نادى كل من هيغ وأنثوني (Hage and Anathoni, 1991, 597) بأن خبرة العاملين، ودرجاتهم العلمية، والأدوار التي يؤديونها في المنظمة، ورعاية مالكي المنظمة والإدارة العليا، والثقافة التنظيمية السائدة، هو ما يدعى بالعوامل المؤثرة في حالة الإبداع لدى المنظمة. في حين يرى (Ibarra, 1993, 471) أنها نمط القيادة، والثقافة التنظيمية واسلوب اللامركزية في التفويض، واسلوب التفكير وتناول المشكلات، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الإداري للفرد.

لا شك أن ما سبق بيانه قد أسهم ومن ثم أثرى في مفهوم العوامل التي تقود إلى حالة الإبداع التنظيمي؛ إلا أن أدبيات الإدارة ما تزال ولادةً لعدد الأسباب التي تحقق زخماً للإبداع في المنظمات. وعندما يصبح الاستثمار في التعليم، استناداً إلى الخزين البشري المبدع المليء والمؤهل، أحد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها -على مستوى المدخلات والعمليات- وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية. والتعليم العالي ملتزم أكثر من غيره من المؤسسات التعليمية بتبني البرامج التي تشجع الإبداع الذي يحاول أن يحسن من مستوى التعلم والتعليم؛ باعتباره البوابة الأقرب التي يذلف عبرها

الخريج إلى سوق العمل، وهو ما يدعو بالضرورة إلى تضافر مختلف الجهود المجتمعية لتشكيل ما يسمى بالحاضنة الملهمة أو المبدعة لجيل مطلوب أن يمارس دورًا طليعيًا ورياديًا للإسهام في تطوير المناهج وإبداء مرونة أكبر مع التطورات التكنولوجية المتسارعة (Hannan, 2005, 975-985). كما ولا يغيب عن ذهن متخذ القرار أن الإبداع له حسابات مختلفة في التقييم والتعامل؛ إذ يجب أن يكافأ بشكل يليق بوزنه المؤثر لدى النظر إلى معايير التميز في التعلم والتعليم، ويجب أن يُشجّع ويكون المحور الحاضر دوماً في عمليات توكيد الجودة. وتعد ممارسات التميز في التعلم والتعليم أمراً جوهرياً لدى مؤسسات التعليم العالي المشتملة على الوجود المفصلي للمدرس (رأس المال البشري) في تحسين عملية التدريس (Raftery, 2006)؛ باعتبار المبدعين من الموظفين في سلك التعليم رافعة أداء مضمونة لتحقيق القفزة النوعية التي تتسم بالتجدد والاستمرار لما تحويه من مرونة عالية تتماشى مع متطلبات العولمة بكل أشكالها.

تتناغم الجامعات مع متطلبات الجودة الأكاديمية والتدريسية؛ فهي النموذج الذي تتطلع القطاعات الأخرى للاقتداء به سعياً منها نحو التميز؛ باعتبار الجامعة تقوم على ثلوث ذهبي طرفه الأول الموارد والسمعة الذي يركز على أهمية الرتبة المؤسسية والبرامج الأكاديمية، وطرفه الثاني إنجازات أعضاء هيئة التدريس، والاعتمادات الأكاديمية وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وطرفه الثالث تقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات، ومستويات البحث العلمي، وتقديرات المانحين (VolKwein, 2006).

تستوجب عملية بناء المسار الإبداعي لرأس المال البشري في جامعة ما أن تشتمل على حزمة متكاملة من تقويم وتخطيط وتحسين مستمر (Ruben, 2007)، فمعظم الجامعات لديها إجراءات للقيام بإنجاز الجانب الأكاديمي وما يخدمه من عمليات تخطيط وتطوير. إن مثل تلك الأنشطة يمكن أن تمارس بشكل تقليدي لا ينتج شيئاً جديداً ولا يضيف قيمة ذات وزن عال لمخرجات العملية التعليمية، والعديد من أنشطة التقويم والتخطيط التي تتم في جامعاتنا قد لا تكون مرتبطة مع تلك الأنشطة التي

تتخذ على مستوى البرنامج الأكاديمي أو القسم. أو قد تختلف عن الأنشطة المستخدمة في واقع حياة الطلبة أو عمليتي التعلم والتعليم. ويفترض بالجامعات أن تكون ولادة تقدم باستمرار كل ما من شأنه أن يدفع بعجلة التمدن الإنساني للأمام. وعليه، فإن الممارسات الهادفة لتحقيق التميز المبدع في التعليم يمكن أن يتم تطويرها لتطبق على المدرسين أصحاب الأداء المتميز في التدريس، فالتميز المبدع في التعليم أمر حيوي ومهم لكل المدرسين في التعليم العالي (Nicholls, 2005, 611-625).

وفيما يلي عرض لأربعة نماذج رئيسة قدمها سكلتون (Skelton, 2005, 24) حول التميز المبدع في التعليم العالي وهي التقليدي، والأدائي، والنفسي، والنقدي كما يوضحها الجدول رقم (2.1) (الفهاء، 2012، 8):

التقليدي	الأدائي	النفسي	النقدي
لمن؟	النخبة الاجتماعية	أصحاب الجدارة	الأفراد
أين توجد؟	المعرفة التخصصية	الأنظمة والقواعد	علاقة الطالب
			الاطلاع
			أصحاب المتطلبات مادية

	والمدرس			
المعرفية؟	التفسير المتميز	المعرفة القابلة للتطبيق	البحث عن الحقيقة	النقد الاجتماعي
الأسلوب الاستدلالي؟	عمل المجموعة	التعليم الذي يقوم على العمل	المحاضرة	الحوار التشاركي
دور المعلم؟	مشخص نفسي	يمارس الدور الإجباري للمعايير بالنسبة	خبير بالموضوع	ناقد فكري
الهدف	فعالية التعليم	كفاءة النظام	إعادة إنتاج ثقافي	التحرر

جدول رقم (2.1): ملخص للتوجهات في التميز الإبداعي في التعليم العالي

يتضح من الجدول أعلاه أن فهم التميز الإبداعي في التعليم العالي يتباين من حيث المفهوم، وهذا ما يؤكد مدى الاختلاف الحاصل في مفهوم التميز الإبداعي في التعلم والتعليم عموماً.

وقد استخدمت المدرسة اليابانية (Kane et al., 2004, 283) التميز الإبداعي في التعليم للتأكيد على استمرارية التحسين الذاتي وأنها عملية ذات نهاية خاضعة للقياس والتقييم. وهو ما يؤكد المسؤولية على المعلم أن يقوم باستمرار بتحسين طرق التدريس التي يتبناها (Raftery, 2006).

ولا يفوت القول بأن التميز الإبداعي في التعليم بمثابة تشجيع الإبداع لدى الطالب. وهناك عدد من الدراسات تناولت تجارب الجامعات في التميز الأكاديمي ومنها: دراسة شيام وآخرين (Chiam et al., 2011) حول التميز في التعليم العالي، وقد ركزت الدراسة على تجربة جامعة ماليزيا المفتوحة. وسلطت الضوء على أهمية التعليم المفتوح عن بعد ومزاياه في ظل التطوير التكنولوجي والانترنت، وهذا النوع من التطور أتاح التعلم للجميع وبتكلفة معقولة مقارنة مع التعليم التقليدي. وقد ناقش الباحثون الدور الذي لعبه هذا التطور في التعليم العالي في جعل التعليم العالي في ماليزيا أكثر

ديموقراطية. كما تعرضت الدراسة لطرق تقديم التعلم من خلال الانترنت باستخدام بيئة التعلم الافتراضية (My Virtual Learning Environment).

إن إيجاد جامعات النخبة العالمية مثل جامعة هارفرد وستانفورد وكامبردج أمر لا يتحقق بين عشية أو ضحاها، إذ أن إيجاد ثقافة التميز الإبداعي وتحقيق مخرجات ذات جودة لا تعد من المهام اليسيرة التي يكفي أن يؤديها قسم في جامعة، كما أن هناك متطلبات على المستوى الوطني، وعلى مستوى الجامعة، فممارسة التميز في البحث العلمي والتدريس، وتبني آليات تحقيق البعد العالمي للجامعة، وبناء مؤشرات لقياس مخرجات التعليم وفقاً لأجندة التميز الإبداعي كلها متطلبات على المستوى المؤسسي (Salmi, 2009).

تتبنى العديد من مؤسسات التعليم العالي الغربية استراتيجيات للتعلم والتعليم تقوم على التفويض الخلاق للإبداع؛ ففي بريطانيا مثلاً تزايد الدعم لتطوير استراتيجيات التعلم والتعليم في عام 1998، وتم زيادة مخصصات الدعم المالي للتميز الإبداعي في العملية التعليمية وأطلقت برامج عديدة لرعاية الموهوبين، وفي عام 2000 أصبح لكل مؤسسة إنجليزية استراتيجية تعلم وتعليم واضحة خاصة بها اشتملت على التطوير المهني المستمر للموظفين ذوي الخبرة، واستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتقدير التميز الإبداعي في التعليم وتشجيعه (Skelton, 2005).

وعلى صعيد التميز المبدع في العملية التعليمية (الفقهاء، 2012، 11) دأبت جامعة النجاح الوطنية على تطوير الجودة الأكاديمية والإدارية فيها بتأسيس وحدة الجودة والنوعية، وقد تركز العمل على التطوير والتحسين في جميع نواحي العملية الإدارية والأكاديمية في الجامعة، فعلى الصعيد الأكاديمي ركزت الجهود على التقويم المنظم والأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتقويم البرامج الأكاديمية والمساقات وأداء الطلبة (مخرجات التعليم)، فالعملية تبدأ من المعايير الوطنية إلى الجامعة، فالكلية، فالقسم، فالبرنامج، فالمساق، فالطالب فالمدرس. وعملت الجامعة على تأسيس مركز

التميز في التعلم والتعليم، رفقاً لجودة التعليم الأكاديمي وتميزه في الجامعة ويؤدي دوراً تكاملياً مع عملية تطوير الجودة وتحسينها في الجامعة. ليعمل من خلاله على علاج ناتج عمليات الجودة والنوعية أو تطويرها في الجامعة، وجاء إنشاء هذا المركز للتركيز على جودة التعليم العالي في فلسطين، وتحقيق نقلة نوعية متميزة في الأداء الجامعي، وليس فقط مؤسسة ضمن مؤسسات التعليم العالي في الوطن، وإنما على المستوى العالمي، وهو ما شكل حافزاً للأكاديميين في التخصصات كافة للتعاون ونقل الخبرات المتميزة والأفكار الإبداعية فيما بينهم ومد جسور التواصل مع المراكز العالمية المتميزة مما يمنحهم آفاقاً واسعة نحو تطوير ثقافة التنمية المهنية للكادر الأكاديمي الجامعي. ولتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية يجب أن تمتلك روابط مع محيطها، ومع الأطراف أصحاب المصالح، والموارد (Mainardes et al., 2011, 145-168). ويهدف المركز إلى تحقيق جملة من الأهداف:

1. نشر ثقافة الإبداع والتميز في التعلم والتعليم الجامعي.
 2. تطوير بنية التعليم الداعمة للتميز والإبداع العلمي من خلال تبني طرق تحسين التدريس الحديثة وأساليبه.
 3. تحسين ممارسات التعليم الجامعي من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 4. دعم البحوث العلمية في مجال تطوير التعلم والتعليم.
 5. بناء شبكة من العلاقات بين المؤسسات التربوية الفلسطينية والمؤسسات العالمية.
- وتجدر الإشارة هنا إلى تفاوت بين الجامعات فيما يتعلق برعاية وتبني التميز الإبداعي في التعليم العالي لأسباب، منها (Rostan & Vaira, 2011):

1. كلفة تمويل برنامج التميز؛ من حيث تخصيص الموارد اللازمة، وصياغة الخطط وتطويرها بما يتناغم ومستجدات البيئة.

2. تأهيل الكوادر وتمكينهم فيما يتعلق بطرق ممارسة التميز في التعليم والتعلم.

3. استراتيجيات وسياسات بناء وتنمية قطاع التميز في نظام التعليم العالي من خلال الحوافز بمختلف

أشكالها وبشكل مدروس بعناية بحيث يتلاءم الحافز مع طبيعة المهارة أو الجانب الإبداعي.

وعلى الصعيد الفلسطيني فإن وزارة التربية والتعليم العالي ونتيجة التحديات التي تمر بها فلسطين والتعليم العالي تحديداً طورت سياسة لضبط الجودة في التعليم العالي الفلسطيني، فقامت بإنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في عام 2002 كهيئة حكومية شبه مستقلة تعمل تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي وذلك لتعزيز جودة مدخلاته وعملياته ومخرجاته والاعتماد الأكاديمي والتميز.

وكان هناك دراسة (بليسي، 2007)، حول الجودة والتميز في الأداء من منظور الاستاذ الجامعي في جامعة القدس المفتوحة بينت نتائج الدراسة ان هناك ارتباط بين معايير الجودة والتميز وكل من القدرة على احترام القوانين في المؤسسة واساليب الاستاذ التدريسية وقدرته على تفعيلها واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.

ودراسة (القليب، 2007) حول الجودة منهج للقرارات والاداء المتميز ضمان جودة الاعتماد الجامعي، ان هناك اتجاه بان تكون الاستجابة الصادقة لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات خطط التنمية امرا مفروغا منه بالنسبة للبرامج والتعليمية وقدرات الطلبة.

وقد بين شوملي (2007) في دراسته الانماط الحديثة في التعليم العالي (التعليم الالكتروني المتعدد الوسائط) في ان التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية لا زال يعطى بالغرف الدراسية وداخل الصفوف الدراسية وتتم عملية التعلم بطرق تقليدية، وبين ان على الجامعات الاخذ بعين الاعتبار

بضرورة تغيير اساليب التعليم والانتقال الى استخدام وتوظيف التكنولوجيا للتقليل من التكاليف على الطالب وعلى الجامعة.

المبحث الثالث: الجامعة العربية الأمريكية

نشأة وتطور التعليم العالي في فلسطين

قبل العام 1967 لم يكن هناك مؤسسات تعليم جامعي في الاراضي الفلسطينية، وكل ما كان قائما كان عبارة عن كليات مجتمع تدعى في ذلك الوقت بدور المعلمين ومدة الدراسة فيها عامين دراسيان بعد الثانوية العامة، وكان من أبرزها دار المعلمين التابعة لوكالة الغوث الدولية (أنروا) وكان هناك بعض الكليات التي انشأتها الحكومة الاردنية بالإضافة الى كلية بيرزيت وكلية النجاح والكلية العربية في القدس. (مؤسسة صامد، 1995)

بعد احتلال الضفة الغربية من قبل اسرائيل اخذ المجتمع الفلسطيني زمام الامور فكانت البداية من كلية بيرزيت عام 1972 التي حولت مدة الدراسة فيها الى اربع سنوات تلتها في العام 1973 مدارس الفرير في القدس التي تحولت الي جامعة اطلق عليها جامعة بيت لحم، ثم كانت جامعة النجاح في نابلس عام 1977 ، تلتها جامعة الاسلامية بغزة عام 1978.

وقد دفع وضع الجامعات التي انشأت بسرعة رؤساء البلديات المنتخبين في الاراضي الفلسطينية ومجمع النقابات المهنية ورؤساء الجامعات الى عقد اجتماع لتداول امر التعليم العالي وتم انشاء مجلس التعليم العالي الذي جمع تلك الجامعات تحت مظلته. (مؤسسة صامد، 1995)

مقدمة

الجامعة العربية الأمريكية هي أول جامعة خاصة في فلسطين ويرأس مال فلسطيني، تأسست بالتعاون مع جامعة ولاية كاليفورنيا في ستانسلوس التي قدمت النصح في مجال وضع الخطط الأكاديمية وكيفية تنفيذها. تقدم الجامعة خدماتها التعليمية للطلبة الراغبين بالالتحاق بها من فلسطين والخارج، وتعمل إدارة الجامعة جاهدة على توفير فرص التعليم المتميز للطلبة من خلال استقطاب أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاءة عالية من جنسيات مختلفة، كما تقوم الجامعة بتجهيز جميع مستلزمات التعليم الضرورية للقرن الحادي والعشرين بمستوى لا يقل عن مثيلاتها في دول العالم

المتقدمة. لقد خطت الجامعة خطوات واسعة نحو تطوير منشآتها ومختبراتها والعمل على استقطاب هيئة أكاديمية مميزة. كما حرصت الجامعة العربية الأمريكية ومنذ نشأتها على التواجد في المحافل الأكاديمية على جميع المستويات، المحلية والعربية والعالمية، فحازت على عضوية كل من اتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات السامية وكذلك رابطة المؤسسات العربية الخاصة، وأقامت العديد من الشراكات مع جامعات عالمية عريقة. من ناحية أخرى فقد سعت الجامعة الى تطبيق معايير الجودة العالمية، فحازت على شهادة الجودة (ISO9001:2008).

رسالة الجامعة وأهدافها

تلتزم الجامعة العربية الأمريكية بخلق بيئة تعليمية وتعلمية خالقة يحقق فيها الطلبة وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية أقصى طموحاتهم من خلال حرية الفكر، البحث العلمي، والتفوق الأكاديمي العام لتوفير برامج عالية الجودة تلبي الاحتياجات العلمية والعملية، الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المحلية والإقليمية.

1. الهدف الأول التميز الأكاديمي: ويشمل اعتماد نظام إدارة وتنظيم الجودة (Quality)

(Management and Enhancement) لتحديد المجالات المطلوب التركيز عليها لتنمية

أعضاء الهيئة التدريسية، إجادة اللغة الإنجليزية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، التوسع

في استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم، إنشاء وحدة تنمية قدرات الموظفين،

إنشاء نظم مراقبة وتوجيه الطالب، اجراء عملية متابعة مستمرة للخريجين من خلال نادي

الخريجين.

2. الهدف الثاني البحث العلمي: ويشمل تشجيع البحوث العلمية وإشراك الطلاب، الإدارة

الفاعلة للدعم الداخلي للمشاريع البحثية لتشجيع ثقافة البحث العلمي، تعزيز التعاون مع

الجامعات الوطنية، الإقليمية، والدولية، البحث عن مصادر التمويل الخارجي، التوسع في برامج الدراسات العليا، تفعيل اجازات التفرغ العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية، الحفاظ على العبء التدريسي ضمن المعايير الدولية، تقديم حوافز مالية للباحثين الحاصلين على تمويل خارجي، تشجيع المشاركة في المؤتمرات الدولية، ودعم تبادل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المحلية.

3. **الهدف الثالث الاستدامة والاستقلالية المالية:** تلتزم الجامعة العربية الأمريكية بتنفيذ موازنة حقيقية. وتعمل الجامعة على تحقيق فائض الاستثمار في استقطاب أعضاء هيئة تدريسية أكفاء، وتنفيذ المشاريع التنموية ومشاريع البنية التحتية. ولتحقيق الاستقلال المالي والاستدامة، تسعى الجامعة إلى زيادة عدد الطلاب الجدد الملتحقين من خلال استقطاب الطلاب الجدد وكذلك من خلال استحداث برامج جديدة او برامج دراسات عليا، وإنشاء مراكز توليد الدخل مثل: مراكز الاستشارات، العيادات المتخصصة، مرافق الترفيه، مستشفى للجامعة، سكن الطلاب .

4. **الهدف الرابع المجتمع المحلي:** تعمل الجامعة على بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني، من خلال تقديم التعليم المستمر والتدريب، والتعاون مع كافة القطاعات. وتعمل الجامعة باستمرار على تعزيز العلاقات مع المجتمع من خلال مكتب نائب الرئيس للشؤون المجتمعية ودائرة العلاقات العامة، لتحديد مجالات التعاون والطرق التي تمكن الجامعة من توسيع وتطوير خدماتها للمجتمع، وإعادة هيكلة وتطوير أنشطة متطلب خدمة المجتمع، وتطوير مراكز الاستشارات في الاختصاصات التي تمتلك الجامعة العربية الأمريكية خبرة بها، وتشجيع إنشاء جمعية أصدقاء الجامعة العربية الأمريكية.

إدارة الجامعة

تضم الجامعة عدداً من المجالس الأكاديمية والإدارية للإشراف على سير العمليات الأكاديمية

والإدارية ووضع الأسس والتعليمات التي تضمن حسن سير العمل، وهذه المجالس هي :

- **مجلس الأمناء:** يقوم مجلس الأمناء بوضع السياسات اللازمة لتوجيه سير العمل في

الجامعة بشكل عام، ويطلع المجلس بوضع الخطة المالية العامة للجامعة وتعزيز الجو

الأكاديمي المتميز فيها.

- **مجلس الجامعة:** يتألف مجلس الجامعة من رئيس الجامعة، ونواب الرئيس ومساعديه،

والعمداء وممثل عن كل كلية واثنين من مدراء الدوائر المختلفة واثنين من المجتمع المحلي

وممثل عن مجلس الطلبة. ويقوم المجلس برسم السياسة العامة للجامعة بما يرفع مستوى

التعليم والتدريب والبحث العلمي، وبما يلبي احتياجات التنمية الوطنية .

- **مجلس العمداء:** يتألف مجلس العمداء من رئيس الجامعة ونوابه ومساعديه والعمداء.

وينفذ المجلس البرامج الأكاديمية للجامعة ضمن المعايير الموضوعية والسياسات المتبعة،

ويصدر القرارات اللازمة لتنفيذ احكام الأنظمة ذات العلاقة بالعمل الأكاديمي في الجامعة .

- **مجالس الكليات:** يتألف مجلس كل كلية من عميد الكلية ورؤساء الأقسام الأكاديمية في

الكلية وممثل عن كل قسم أكاديمي. ويقوم مجلس كل كلية بدراسة الشؤون الأكاديمية

والإدارية للكلية وتعزيزها، وكذلك التنسيق بين الأقسام الأكاديمية في الكلية والكليات الأخرى،

ويقدم المجلس توصياته حول السياسات الأكاديمية للكلية إلى مجلس العمداء، من خلال

عميد الكلية لمناقشتها، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .

- **مجالس الأقسام:** يتألف مجلس كل قسم من رئيس القسم وأعضاء الهيئة الأكاديمية فيه.

ويهتم بدراسة القضايا الأكاديمية والإدارية للقسم ومتابعتها، ثم يرفع توصياته إلى مجلس

الكلية، ويتابع وضع الخطط الأكاديمية للقسم، وكذلك مستوى الطلبة العلمي، ويعمل على تطوير كفاءات أعضاء القسم أكاديمياً وإدارياً لتحقيق أهداف القسم الأكاديمية والمهنية. (

الموقع الإلكتروني <http://www.aauj.edu/ar/About-AAU/Overview>)

المبحث الرابع: جامعة فلسطين الأهلية

نبذة عن الجامعة

كلية فلسطين الأهلية الجامعية مؤسسة خاصة للتعليم الجامعي العالي، ونواة جامعة فلسطين الأهلية التي تأسست عام 2007. لقد وجد مؤسسو الكلية الاستثمار في التعليم العالي وتوظيف المال في مشروع يساعد في عملية التنمية المجتمعية، والحفاظ على رأس المال الوطني داخل فلسطين، خدمة حقيقية للوطن.

تقدم الكلية خدماتها التعليمية لأبناء الشعب العربي الفلسطيني ممن تتوافر فيهم شروط الالتحاق بها. وتسعى إدارة الكلية بكل جهد واهتمام ومسؤولية إلى تحقيق التعليم النوعي المميز للطلبة، كما أنها تعمل على توفير جميع متطلبات التعليم الحديثة، ومناهج تدريسية مواكبة للتطور العلمي العالمي، وذلك بتوفير هيئة تدريسية ذات كفاءة عالية وخبرة مميزة في التعليم العالي.

الرسالة والرؤية

كلية فلسطين الأهلية الجامعية مؤسسة تعليم عالٍ ملتزمة بالمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة من خلال تهيئة كادر بشري مؤهل بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي وتعزيز الشراكة المجتمعية مع مؤسساته، واعتماد التدريب كوسيلة لرفع الكفاءات، والمساهمة في التنمية المحلية بدعم بيئة الاقتصاد المحلية وتعزيزه، والالتزام بمعايير الجودة الشاملة باعتماد المعايير المحلية و الدولية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة بكفاءة و تنافسية عالية، وتعزيز نشاط البحث العلمي المتميز، وخلق بيئة محفزة للإبداع، لتزويد المجتمع بمخرجات تعليم عالية الجودة وموائمة لسوق العمل.

تسعى كلية فلسطين الأهلية الجامعية إلى تحقيق الريادة والتميز على المستوى الوطني والإقليمي في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي ونشر المعرفة والشراكة المجتمعية.

أهداف الجامعة

1. تهيئة الكادر البشري المؤهل وبالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي.
2. تعزيز الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي واعتماد التدريب كوسيلة لرفع الكفاءات.
3. الإسهام في التنمية المحلية من خلال دعم بيئة الاقتصاد المحلي وتعزيزها.
4. الالتزام بمعايير الجودة الشاملة، باعتماد المعايير المحلية والدولية.
5. توظيف التكنولوجيا الحديثة بكفاءة وتنافسية عالية.
6. تعزيز نشاط البحث العلمي المتميز وخلق بيئة محفزة للإبداع.
7. الحرص على مخرجات تعليم عالية الجودة وموائمة لسوق العمل. (الموقع الإلكتروني <http://paluniv.edu.ps>).

مقدمة

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الإبداع والتميز، وتناولتهما من زوايا وجوانب مختلفة، منها ما يتعلق بالإبداع الإداري ومنها بالسلوك الإبداعي، ومنها ما يركز على العوامل التي تؤثر على الإبداع الإداري والتميز، ومنها ما يهتم بشكل خاص بالمعوقات التي تحد من الإبداع الإداري والتميز. سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة والقريبة من موضوع الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى تم الاستعانة بالدراسات السابقة في بناء فرضيات هذه الدراسة والتعرف على أهدافها، بحيث يتم عرض كل ما له علاقة بالدراسة الحالية.

- دراسة ابو رمان (Aburuman, 2016) بعنوان أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع بين العمال من معهد الإدارة العامة الأردنية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمعهد وعددهم (96) عامل؛ وكانت أداة الدراسة الاستبانة، حيث تم توزيع 90 استبانة، وتم تعبئة 82 استبانة أي بنسبة 91% . وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من أبعاد التمكين (وفد السلطة، تدريب الموظفين، والتواصل الفعال، وتحفيز الموظفين) على تحسين الإبداع لدى الموظفين في المعهد الأردني للإدارة العامة. هذا وقد وجدت أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ميول العمال نحو تحسين الإبداع، والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي). ومن أهم توصياتها: إعداد بيئة العمل بطريقة من شأنها أن تدعم التمكين من خلال اعتماد التعاون والتنسيق بين

الإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد، والعمل على تمكين اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، العمل على وضع نظام فعال للحوافز المالية والمعنوية للموظفين.

- دراسة (البحيبي، 2014) كانت الدراسة بعنوان (دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي) "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، استخدم الباحث العينة الطبقية من الكليات الثلاث والعينة البسيطة من كل كلية، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في الكليات التقنية قطاع غزة، في حين ان عينتها كانت مكونة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كان من أهم نتائج الدراسة: ان أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية يوافقون على التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكل من التميز (القيادي، والبشري، الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. ومن أهم توصياتها: العمل على توفير عدالة بين الموظفين في معاملاتهم، زيادة التحفيز لدى الموظفين (التحفيز المادي والمعنوي)، زيادة التخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى الكليات، الاهتمام بقياس الرضى الوظيفي للعاملين دورياً.

- دراسة (صليبي، فراح، 2013) كانت هذه الدراسة بعنوان (واقع تدريب الإدارة التشغيلية وعلاقته بالأداء) "دراسة حالة - جامعة القدس": قد هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع التدريب بمحاوره المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأفراد الموظفين في الإدارة التشغيلية في جامعة القدس، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارة التشغيلية وعددهم (135)

في جامعة القدس، استخدم الباحثان المنهج الوصفي. وفي حين أن عينتها كانت العينة العشوائية الطبقية البسيطة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة اجمع البيانات وكان من أهم نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي، عدد الدورات ضمن التخصص في جامعة القدس)، كما وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة وفقاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. ومن أهم توصياتها: ضرورة التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة، وضرورة ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف والعمل على إنشاء قاعدة بيانات كنظام لاستقصاء المعلومات والتقارير منها وفي ذلك تسهيل للقائمين على العملية التدريبية في اتخاذ القرار بشأن الفئة المستهدفة ومعرفة الدورات التي تم عقدها مسبقاً والمشاركين في هذه الدورات ولتقادي الازدواجية في تنفيذ التدريب.

- دراسة (العبيدي، 2013) كانت الدراسة بعنوان (أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء الموظفين في شركة نفط الكويت). وقد هدفت لتحقيق التعرف على أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء الموظفين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت، استخدم الباحث المنهج العلمي الوصفي والاستدلالي، في حين أن عينتها تكونت من (96) مديراً يعملون في الشركة المشمولة بالدراسة، واستخدم الباحث المعلومات والبيانات الأولية والثانوية كأداة لجمع البيانات، كان من أهم نتائج الدراسة: انه هناك وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء الموظفين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. ومن أهم توصياتها: وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث

والتطوير، توفر قاعدة بيانات) وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء الموظفين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. كذلك تبين وجود أثر العناصر التوجه الإبداعي المتمثلة ب (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير أداء الموظفين في شركة نفط الكويت.

- دراسة (نوال، وفاء، 2013) كانت الدراسة بعنوان (الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز واقع الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة، ودوره في جعلها تكتسب ميزة تنافسية، واستخدمت الباحثتان المنهج العلمي الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسة، في حين أن الباحثتان استخدمتا المقابلة كأداة لجمع البيانات، كان من أهم نتائج الدراسة: يعتبر الإبداع الإداري وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية، ويعتبر الإبداع في حد ذاته مبدأ تعتمده المؤسسة في نشاطها، المؤسسة تعتبر الإبداع الإداري كأساس تعتمده وترتكز عليه لتحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها في ميدان نشاطها. ومن أهم توصياتها: عملية تحقيق الميزة التنافسية تتطلب نوعاً من الإبداع والابتكار، يمكن الاعتماد على الإبداع الإداري كعنصر فعال في تحقيق الميزة التنافسية، منح العمال فرص أكثر فيما يتعلق بطرح أفكارهم الإبداعية.

- دراسة سعادا (Saada,2013) بعنوان: "مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.9%)، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب،

هناك ارتفاع في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، وحل أخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة الموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز.

- دراسة (السويطي، 2012) كانت الدراسة بعنوان (واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية). وقد هدفت هذه الدراسة لتحقيق معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، واستخدم الباحث المنهج العلمي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، في حين أن عينتها كانت عينة عشوائية بسيطة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. حيث كان من أهم نتائج الدراسة: استنتاج الباحث بأن أنواع الإبداع الإداري ومنها الإبداع بالمصارف تتلخص بالإبداع المبرمج وغير المبرمج والإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات والإبداع المتعلق بدرجة الجودة والحدثة وكذلك الإبداع الفردي والإبداع الجماعي بهذه المصارف خلصت الدراسة إلى الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء هذه المنظمات وتطورها ومن ضمنها المصارف وذلك من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع. ومن أهم توصياتها: زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين بالعمل المصرفي، عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.

- دراسة (الحارثي، 2012) كانت الدراسة بعنوان (واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة). حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء، والتعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة (298) مفردة وهي عبارة عن (103) مديراً و(195) وكيلاً. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، وكان واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة. المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة. ومن أهم توصياتها: ضرورة نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس، وأهمية تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة في التغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري، وضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة لتدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية التغلب على معوقات الإبداع الإداري عن طريق التدريب العملي من خلال مواقف واقعية.

- دراسة سنجار وليفين (Sanjar&Levin, 2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإبداع والآلية التي ينبثق عنها الإبداع المؤسسي، وخصائص المؤسسة التي تساعد أو تعيق

الإبداع أو تعمل على تعديل العلاقة بين الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة. وقد قسم الباحث الإبداع المؤسسي إلى جذري أو نهائي وإبداع تدريجي أو مرحلي، أما بخصوص مجالات الإبداع فقد اعتبر الباحث أن هناك قسمان هما الإبداع الفني والمتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة والإبداع المنظمي والمتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أو نظامها الإداري أو خطط مساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها. وقد تمت دراسة المجتمع كاملاً، بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات المعمقة مع مسؤولي الإدارة في المؤسسات المبحوثة، وقد توصل الباحثان إلى النتائج ومنها: أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق جديدة، أن تحليل السياسات الحالية المعمول بها في الشركة تم تعديلها وتطويرها وتلافي الجوانب السلبية فيها أكثر فاعلية وتحقيقاً للنجاح والإبداع من عملية الاختيار بين سياسات جاهزة من خارج الشركة، أن الإبداع يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات ويشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

- دراسة الكوليبي (Alkolaibi,2012) بعنوان: "الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة في اليمن". هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء مديري العموم والإدارات في إداراتهم العامة في الوزارة من خلال ممارستهم اليومية حول مقومات الإبداع الإداري، كشف أساليب الإبداع الإداري المستخدمة من قبل مديري العموم والإدارات في الإدارات العامة للوزارات. واستخدم الباحث المنهج العلمي الوصفي التحليلي لتنفيذ هذه الدراسة، حتى يتمكن من توفير وصف دقيق للموضوع المراد دراسته من خلال جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة وبما يؤدي إلى تنظيم وترتيب البيانات. تكونت عينة الدراسة من 350 مدير عام ومدير إدارة. وكان من أهم نتائج الدراسة: تكثيف برامج التدريب لمديري العموم ومديري الإدارات في مجال اكتشاف وتحديد المشكلات في مجال تنمية وتوليد الأفكار

الإبداعية مثل العصف الذهني والخارطة الذهنية والتوفيق بين الاشتات، وتدريب مديري العموم ومديري الإدارات على مهارات تنفيذ الافكار الإبداعية على أرض الواقع. في حين كان من أهم توصيات الدراسة: أن تركز الوزارات على تنمية وتطوير قدرات المديرين وليس على تصيد الأخطاء والعمل على إعطاء المبادرات الإبداعية حيزاً من الوقت في التجريب والتنفيذ، على الجامعات والمعاهد وكليات المجتمع إعادة النظر في المناهج والمقررات التعليمية المعتمدة وذلك بهدف تضمينها موضوعات وتمارين في مجال الإبداع الإداري.

- دراسة (الزطمة، 2011) كان الدراسة بعنوان (إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء) دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى بيان دور "إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة" استخدم الباحث المنهج العلمي الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية حيث بلغ عددهم (50) موظف وموظفة. وكان من أهم نتائج الدراسة: ضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهها، أن تقوم الجهات المسؤولة العليا بالجامعة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية للقدرات الإبداعية. ومن أهم توصياتها: العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة، ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات هذه الكليات وذلك على مستوى الكليات ككل.

- دراسة (خلف،2010): كانت الدراسة بعنوان (علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة). وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظراً لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث، في حين أن عينتها كانت على الجامعة الإسلامية في غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية، وبلغ مجتمع الدراسة 50 موظف وموظفة من نفس الجامعة، وكأداة لجمع البيانات استخدمت الاستبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80.6%)، احتل عنصر (الجاذبية "التأثير المثالي") من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.89%)، بينما احتل عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.63%) في تقديرات أفراد العينة، يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%) ومن أهم توصياتها: ضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه، أن تقوم الجهات المسؤولة العليا بالجامعة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية للقدرات الإبداعية.

التعليق على الدراسات السابقة

ركزت دراسة البحيصي (2014) على تمكين الموظفين من تحقيق التميز، إذ بينت ان تحقيق التميز يكون من خلال زيادة تحفيز الموظفين على العمل، وركزت دراسة صليبي وفراح (2013) على ان هناك علاقة مباشرة بتحسين الأداء وبالتالي التميز، أما دراسة العبيدي فقد ركزت على ضرورة الاهتمام بالإبداع من خلال التدريب المستمر للعاملين حيث يحقق ذلك التميز لهم، في حين ركزت دراسة نوال، وفاء (2013) على الإبداع الإداري لتحقيق الميزة التنافسية، حيث ان تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الإبداع والتميز، أما دراسة سويطي (2012) فقد ركزت على الإبداع الإداري في المصارف، ويكون ذلك بتحفيز التطور الحداثي والتدريب المستمر، وركزت دراسة الزطمة (2011) على إدارة المعرفة لتحقيق التميز وتنمية قدرات الموظفين وتطويرهم، وركزت دراسة الحارثي على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري، وذكر أبرز معوقاته، من خلال التطرق إلى الاسباب التي يمكن ان تعيق العملية الإبداعية، فيما ركزت دراسة (Aburuman, 2016) التمكين الإداري كمدخل لتحسين الإبداع لدى العاملين، في حين ركزت دراسة (Sanjar&Levin, 2012) على طبيعة الإبداع وأنواعه في المؤسسات.

استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي كدراسة البحيصي (2014) ودراسة صليبي وفراح (2013) ودراسة العبيدي (2013) ودراسة وفاء (2013) ودراسة السويطي (2012) ودراسة الزطمة (2011) ودراسة الحارثي (2012)، أما في الدراسة الحالية أستخدم المنهج الوصفي كباقي الدراسات السابقة.

أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن الإبداع الإداري يحتاج إلى المتابعة والتطوير والتدريب من اجل الوصول إلى التميز.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، كما استفادت من مجتمع الدراسة ومن المنهج المستخدم فيها، إضافة إلى الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تعالج الإبداع الإداري ودوره في التميز في الجامعات الخاصة في فلسطين، كما أنها ربطت بين عناصر الإبداع الإداري ومدى تحقيقها في الجامعات الخاصة لضمان تحقيق التميز.

بناءً على ذلك الدراسة استفادت من الدراسات السابقة في المجالات الآتية:

1. الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها

سابقاً.

2. الإسهام في صياغة أهداف البحث وفرضياته.

3. الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.

4. صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث.

5. تمثل تراكمياً فكرياً أتاح للباحث الانطلاق منه لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى بيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي، وسيتناول هذا الفصل توضيحاً لأسلوب الدراسة الذي استخدمته الباحثة ووصف مجتمع الدراسة، وسيتم استعراض أدوات الدراسة، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، وطرق الحصول على البيانات المطلوبة، ومدى صدق وثبات الأداة، وكما يتضمن الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وفي ما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي، لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالتميز"، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويحاول المنهج الوصفي أن تجمع الباحثة بياناتها عن مجتمع الدراسة فقط، أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وذلك بعد استطلاع رأي مجتمع الدراسة باستخدام أداة مناسبة لجمع المعلومات.

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الخاصة ويشتمل على مدراء المراكز الإدارية، مدراء الدوائر الإدارية والأكاديمية، رؤساء الأقسام، مدراء المكاتب ونواب المدراء، العمداء، نواب العمداء، حيث تم توزيع (97) استبانة واسترداد (92) منها، كما هو موضح بالجدول رقم (3.1) وقد اختيرت الجامعات الفلسطينية الخاصة منها الجامعة العربية الأمريكية/ جنين، وجامعة فلسطين الأهلية/ بيت لحم، كدراسة حالة.

جدول رقم(3.1): الذي يبين توزيع عينة الدراسة

المجموع	إداري وأكاديمي	أكاديميين	إداريين	
55	37	4	14	الجامعة العربية الأمريكية
37	13	10	14	جامعة فلسطين الأهلية

أسلوب الدراسة

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف الدراسة:

أولاً: البيانات الثانوية

استعرضت الباحثة عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتتمكن من معرفة الفرضيات التي سيتم وضعها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وما يتعلق بالجانب النظري قامت الباحثة بالحصول عليها باستخدام المصادر الثانوية معتمدة على الدراسات السابقة في هذا المجال، والكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: البيانات الأولية

من أجل اختبار فرضيات الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري والتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة تقوم على تحليل العلاقة بين عناصر الإبداع الإداري والتميز، حيث وزعت الاستبانة على الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين الأهلية.

أداة الدراسة

من أجل تحقيق الهدف العام للدراسة وهو تقديم معلومات هامة لأصحاب القرار حول أهمية عناصر الإبداع الإداري والتميز، تكونت أداة الدراسة من الاستبانة، وقد تم بناء الاستبانة بصورتها الأولية، ثم عرضها على المشرف الذي قام بعمل التعديلات عليها، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين، الذين أبدوا ملاحظاتهم عليها، وخرجت بصورتها النهائية، وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين، تكون القسم الأول من المعلومات العامة، وهي المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، في حين تكون القسم

الثاني من محاور الاستبانة، وقد تم تقسيمها إلى محورين، تطرق المحور الأول إلى عناصر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وبلغ عدد أسئلته (30) سؤالاً، ثم المحور الثاني تطرق إلى التميز في الجامعات الفلسطينية الخاصة وبلغت أسئلته (20) سؤالاً.

صدق أداة الدراسة

لضمان الحصول على درجة عالية من المصدقية والموضوعية لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار صدق أداة الاستبيان، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري وهو المظهر العام للاختبار من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وكذلك يتناول تعليمات الاختبار ودقتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها ومدى مناسبة الاختبار للغرض الذي وضع من أجله (Saunders, 2009, 90).

وقد بلغ عدد المحكمين (8) ونتيجة لآراء المحكمين فقد استقر الرأي على الأداة بعد إجراء تعديل في فقراتها (ملحق 2)، إضافة وحذف وجمع أشطر الفقرات وإعادة صياغتها وصحت الأداة قبل اجتيازها التحكيم لغوياً، وقد تم التوصل إلى اعتماد فقرات الاستبيان. (ملحق 1)

ثبات أداة الدراسة

استخدمت الباحثة معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3.2)، حيث يتضح أن الدرجة الكلية هي (0.832) وهي أكثر من الحد الأدنى المقبول وهي (0.7).

جدول رقم(3.2): يوضح قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا

المحور	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	حجم العينة
المخاطرة والتحدي	0.821	5	92
القدرة على التحليل	0.774	5	92
الإصالة	0.756	5	92
المرونة	0.741	5	92
الحساسية للمشكلات	0.811	5	92
الطلاقة	0.884	5	92
عناصر الابداع الاداري	0.886	30	92
عناصر التميز	0.792	30	92
الدرجة الكلية	0.832	60	92

يوضح الجدول رقم (3.2) قيمة نتائج اختبار كرونباخ الفا والذي يساوي (0.832)، أي أنه أعلى من

قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإن النتيجة تدل على اتساق وثبات فقرات القياس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تنوعت الأساليب الإحصائية، وعند البحث عن أكثر الأساليب ملائمة لهذه الدراسة كان إلزاماً العودة إلى الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة، أو كانت قريبة لأهداف الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أكثر الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، والوسط الحسابي هو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية، وتم استخدام الوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة عن الاستبانة لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد المجتمع، والانحراف المعياري يعتبر من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون كاتفاق بين أفراد المجتمع على فقرة معينة، إذ كان الانحراف المعياري قليلاً (علام، 2010، 65).

و قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض

معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. وقد استخدمته

الباحثة لبيان الفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

4. اختبار شيفيه (Secheffe- Test)، وهو اختبار بعدي يستخدم للمقارنة الثنائية بعد تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات لصالح أي مجموعة.

5. اختبار ت (t-test) للمجموعات المستقلة، حيث يستخدم هذا الاختبار عند وجود مجموعتين تتعرض أحدهما للمعالجة، وتؤخذ النتائج لكل المجموعتين، ويتم المقارنة بين المتوسطات في المجموعتين.

6. معامل الارتباط بيرسون: يفيد في تحديد نوع العلاقة بين متغيرين، ولكنه لا يكفي للحكم على قوة الارتباط بين المتغيرين، لأن تقديره يختلف باختلاف الشخص الذي يقوم بالحكم على قوة الارتباط.

إجراءات الدراسة

1. قامت الباحثة بجمع أدبيات الدراسة من المصادر والكتب والدراسات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة من أجل تكوين الفكرة الرئيسية عن موضوع الدراسة، ثم بناء الإطار النظري للدراسة.
2. استخدمت الباحثة الدراسات السابقة، والأدب النظري في بناء أداة الدراسة، وهي الاستبانة ثم قسم الباحث الاستبانة الى محورين، عالج كل محور جانباً مهماً من جوانب الدراسة.
3. بعد بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، ثم عرضها على المشرف من أجل الاطلاع عليها، وبعد إجراء التعديلات اللازمة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات، وتم تعديلها.
4. قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية على مجموعة من الافراد للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

5. عملت الباحثة على توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، في الجامعة العربية الأمريكية/ جنين
وجامعة فلسطين الأهلية/ بيت لحم.

6. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وأدت المعالجة الإحصائية إلى الوصول إلى
النتائج من خلال استخدام الاختبارات اللازمة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، وكذلك تقديم معلومات هامة لأصحاب القرار حول أهمية الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز.

تم توزيع (97) استبانة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة، وتم استرداد (92) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (94.8%)، حيث تعتبر هذه النسبة عالية ونتائجها مقبولة وتعبّر عن رأي العينة وفقاً لما أشار إليه (Saunders, 2009, 34).

وصف عينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية

بيّنت النتائج الظاهرة في الجداول، أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد مجتمع الدراسة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية، كما يلي:

1. توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

يبين الجدول رقم (4.1) أن ما نسبته (73.9%) من مجتمع الدراسة هم من الذكور، بينما يمثل ما نسبته (26.1%) من الإناث وهي نسب ممثلة لمجتمع الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النسب إلى طبيعة العمل في الجامعات الفلسطينية الخاصة، حيث أن غالبية المدراء الإداريين والأكاديميين ذكور.

جدول رقم (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	68	73.9%
	انثى	24	26.1%
	المجموع	92	100%

2. توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (4.2) توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل، وأن (30.4%) من مجتمع الدراسة هم من الإداريين، و(15.2%) من مجتمع الدراسة من الأكاديميين، بينما شكلت نسبته من يعملون في نفس ال سوياً (54.3%) وهي أعلى نسبة من مجتمع الدراسة، وترى الباحثة بأن ذلك يعود إلى طبيعة العمل الإداري حيث انه مشترك مع الجانب الأكاديمي.

جدول رقم (4.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
طبيعة العمل	إداري	28	30.4%
	أكاديمي	14	15.2%
	أكاديمي وإداري	50	54.3%
	المجموع	92	100%

3. توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

تظهر النتائج الظاهرة في الجدول رقم (4.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث كانت نسبة الثانوية العامة فما دون (4.3%) من مجتمع الدراسة، ثم درجة البكالوريوس (10.9%) من مجتمع الدراسة، وشكلت درجة دبلوم عالٍ بما نسبته (1.1%) من مجتمع الدراسة وهي أقل نسبة شكلتها، أما درجة الماجستير شكلت (39.1%) من مجتمع الدراسة، بينما شكلت درجة الدكتوراه بما نسبته (44.6%) من مجتمع الدراسة وهي أعلى نسبة شكلتها، وتلاحظ الباحثة ارتفاع درجة الدكتوراه مما يفرض عليهم مواكبة التطور العلمي الحاصل في العالم وعدم العودة إلى الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والنزوع إلى التغيير والإبداع في أداء الأعمال المناطة لهم بدقة وسهولة كذلك طبيعة العمل الأكاديمي الذي يقومون به بالإضافة إلى العمل الإداري تحتم عليهم القيام بالعمل بصورة متخصصة ومبتكرة توفر الوقت والجهد المبذول بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الموظفين في نفس المجال والتطوير عليها بما يتوافق مع الأعمال.

جدول رقم (4.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	4	4.3%
	بكالوريوس	10	10.9%
	دبلوم عال	1	1.1%
	ماجستير	36	39.1%
	دكتوراه	41	44.6%
	المجموع	92	100%

4. توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (4.4) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، حيث شكلت سنة الخبرة أقل من 5 سنوات ما نسبته (22.8%) من مجتمع الدراسة، ثم من 6 سنوات إلى 10 سنوات نسبته (43.5%) من مجتمع الدراسة وهي أعلى نسبة، ثم من 11 سنة إلى 15 سنة بما نسبته (22.8%) من مجتمع الدراسة، وشكلت ما نسبته (10.9%) من مجتمع الدراسة الذين كان لديهم 16 سنة فأكثر، وترى الباحثة إلى ضرورة التجديد والتطوير في آلية أداء الأعمال بما يتوافق ويتناسب مع التطور الحاصل على مدار السنوات التي يكتسب فيها الشخص الخبرات.

جدول رقم (4.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	22.8%
	من 6 لغاية 10 سنوات	40	43.5%
	من 11 سنة الى 15 سنة	21	22.8%
	16 سنة فأكثر	10	10.9%
	المجموع	92	100.0%

5. توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل

تبين النتائج الظاهرة في الجدول رقم (4.5) توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل، حيث شكلت بما نسبته (59.8%) من مجتمع الدراسة هم من الجامعة العربية الأمريكية، بينما شكلت جامعة فلسطين الأهلية بما نسبته (40.2%) من مجتمع الدراسة، ويرأى الباحثة ارتفاع نسبة الجامعة العربية الأمريكية بسبب تنوع الأقسام الأكاديمية واعداد الموظفين فيها أكثر مقارنة بجامعة فلسطين الأهلية.

جدول رقم (4.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
مكان العمل	الجامعة العربية الأمريكية	55	59.8%
	جامعة فلسطين الأهلية	37	40.2%
	المجموع	92	100.0%

تحليل مجالات ومحاور الدراسة

تم تحليل مجالات ومحاور الدراسة وتقسيمها وفقاً لتسلسل أسئلة الاستبانة وفرضيات الدراسة كما هو موضح:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ما هو "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز "

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية. وقد اعتمد في التدرج مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، غير متأكد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)

جدول رقم (4.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الأول من عناصر الإبداع الإداري: المخاطرة

والتحدي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0.49	4.61	أستطيع تحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	1.
0.49	4.60	لدي مبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	2.
0.50	4.49	لدي القدرة بأن أثبت صحة أفكاري بالحجة والبرهان.	3.
0.50	4.46	أن أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	4.
0.80	4.03	أن أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	5.
0.28	4.44	المخاطرة والتحدي	

لاحظ من الجدول (4.6) أن أهم الفقرات هي (أستطيع تحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال) بمتوسط حسابي 4.61 وانحراف معياري نسبته 0.49 وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذه الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة في المجال، يليها الفقرة (لدي مبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات) بمتوسط حسابي 4.60 وانحراف معياري نسبته 0.49 مما يشير إلى أن هناك تبني للأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات، وقد كانت أقل الفقرات موافقة هي (أن أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح) بمتوسط حسابي مقداره 4.03 وانحراف معياري نسبته 0.80.

جدول رقم (4.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الثاني من عناصر الإبداع الإداري: القدرة

على التحليل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6.	أن أتمكن من تنظيم أفكارني بشكل يساعد على حل المشكلات.	4.42	0.58
7.	أستطيع تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	4.37	0.55
8.	أن يكون لدي القدرة على ربط الاشياء بشكل منطقي وتفسيرها وتحليلها عملياً.	4.37	0.49
9.	أن يكون عندي القدرة على تجزئة مهام العمل المناطة لطبيعة وظيفتي.	4.28	0.54
10.	لا أجد صعوبة في تحليل مهام العمل المطلوب مني أنجازه.	4.01	0.76
الدرجة الكلية		4.29	0.33

لاحظ من الجدول (4.7) أن أهم الفقرات هي (أن أتمكن من تنظيم أفكارني بشكل يساعد على حل المشكلات) بمتوسط حسابي 4.42 وانحراف معياري 0.58 وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذه الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة في المجال، يليها (أستطيع تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه) بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.55، وتوضح الباحثة أن موظفي الجامعات يتمتعون بدرجة عالية من القدرة على التحليل في مجال عملهم، وقد كانت اقل الفقرات موافقة هي (لا أجد صعوبة في تحليل مهام العمل المطلوب مني أنجازه) بمتوسط حسابي مقداره 4.01 وانحراف معياري 0.76.

جدول رقم (4.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الثالث من عناصر الإبداع الإداري: الأصالة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11.	أستطيع أنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	4.23	0.52
12.	أتمتع بالمهارة في امتلاك الحجة والقدرة على الإقناع.	4.18	0.59
13.	أشعر بأن لي مساهمة خاصة في التوصل إلى أفكار جديدة	4.11	0.67
14.	أتجنب من تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	3.92	0.68
15.	أن لا أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	3.78	0.97
الدرجة الكلية		4.05	0.43

لاحظ من الجدول (4.8) أن أهم الفقرات هي (أستطيع أنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد) بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.52 وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذه الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة في المجال، يليها (أتمتع بالمهارة في امتلاك الحجة والقدرة على الإقناع) بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.59، وبرأي الباحثة ان الموظفين يتمتعون بالأصالة في انجاز عملهم، وقد كانت اقل الفقرات موافقة هي (أن لا أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل) بمتوسط حسابي مقداره 3.78 وانحراف معياري 0.97.

جدول رقم (4.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الرابع من عناصر الإبداع الإداري: المرونة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16.	أن يكون لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4.40	0.49
17.	أن لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	4.26	0.75
18.	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل.	4.25	0.74
19.	أقبل الرأي المخالف لرأبي الصائب للاستفادة منه.	4.20	0.67
20.	أحرص على التجديد والتطوير في أسلوب عملي باستمرار.	3.79	0.99
الدرجة الكلية			0.37

نلاحظ من الجدول (4.9) أن أهم الفقرات هي (أن يكون لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة) بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.49 وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذه الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة في المجال، يليها (أن لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته) بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.75، وقد كانت أقل الفقرات موافقة هي (أحرص على التجديد والتطوير في أسلوب عملي باستمرار) بمتوسط حسابي مقداره 3.79 وانحراف معياري 0.99.

جدول رقم (4.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الخامس من عناصر الإبداع الإداري:

الحساسية للمشكلات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21.	أتمكن من التعرف على مشكلات العمل قبل حدوثها.	4.12	0.63
22.	لدي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل والمساعدة في حلها.	4.05	0.69
23.	أن أحرص على تحديد معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	3.90	0.61
24.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	3.86	0.72
25.	أتمكن من التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.71	0.75
الدرجة الكلية			3.93

يتبين من الجدول (4.10) أن أهم الفقرات هي (أتمكن من التعرف على مشكلات العمل قبل حدوثها) بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.63 وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذه الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة في المجال، يليها (لدي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل والمساعدة في حلها) بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.69، وقد كانت أقل الفقرات موافقة هي (أتمكن من التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها) بمتوسط حسابي مقداره 3.71 وانحراف معياري 0.75، لذلك ينبغي على الإدارة العليا أن تعيد هيكلة الموظفين، لان الشخص الذي لا يستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها يعتبر شخص غير مبدع.

جدول رقم (4.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال السادس من عناصر الإبداع الإداري:

الطلاقة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26.	هناك قدرة لدي في التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة.	4.15	0.80
27.	أمتلك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.12	0.55
28.	أتمكن من استخدام أكبر عدد ممكن من العبارات والتراكيب ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة.	4.02	0.63
29.	أن أقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.99	0.65
30.	أن يكون لدي القدرة السليمة مهما كانت الظروف.	3.97	0.86
الدرجة الكلية			0.49
		4.05	

لاحظ من الجدول (4.11) أن أهم الفقرات هي (هناك قدرة لدي في التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة) بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.80 وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذه الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة في المجال، يليها (أمتلك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل) بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.55، وقد كانت أقل الفقرات موافقة هي (أن يكون لدي القدرة السليمة مهما كانت الظروف) بمتوسط حسابي مقداره 3.97 وانحراف معياري 0.86.

جدول رقم (4.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عناصر الابداع الاداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.28	4.44	المخاطرة والتحدي
0.33	4.29	القدرة على التحليل
0.37	4.18	المرونة
0.43	4.05	الأصالة
0.49	4.05	الطلاقة
0.40	3.93	الحساسية للمشكلات
0.25	4.16	عناصر الإبداع الإداري

تبين من الجدول (4.12) أن أهم المجالات من عناصر الإبداع الإداري هي المخاطرة والتحدي بمتوسط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.28 وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذا المجال التي حصلت على أعلى نسبة من عناصر الإبداع الإداري، يليها القدرة على التحليل بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.33، وقد كانت أقل المجالات موافقة هي الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي مقداره 3.93 وانحراف معياري 0.40، بحيث بلغت الدرجة الكلية لعناصر الإبداع الإداري بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.25.

جدول رقم (4.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الثاني: التميز

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.31	تحرص إدارة الجامعة باستمرار إلى تحقيق مرتبة تنافسية جيدة.	4.09	0.66
.32	تؤكد إدارة الجامعة على الالتزام بمعايير التميز السليمة والصائبة في مسيرتها الجامعية.	3.96	0.64
.33	تعمل الجامعة على توفير أدوات وأساليب حديثة لموظفيها تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية.	3.90	0.73
.34	تقوم الإدارة العليا في الجامعة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية لدعم التزامهم بثقافة التميز.	3.87	0.92
.35	أن تشجع إدارة الجامعة موظفيها نحو تقديم أفكار متميزة.	3.79	0.93
.36	تحت الجامعة على التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى متميز.	3.72	0.95
.37	أن تهتم إدارة الجامعة بإقامة وتوفير الدورات التخصصية ليؤمن موظفيها أهمية التميز في أعمالهم.	3.72	0.76
.38	تقوم إدارة الجامعة إلى رسم فلسفة التغيير حسب الحاجة.	3.64	1.03
.39	تقوم الجامعة بالرقابة والصيانة الدورية بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات.	3.61	0.95
.40	تقوم إدارة الجامعة على تحفيز موظفيها بتوفير شتى المحفزات فتمكن من تقديم خدمات متميزة.	3.57	1.14

0.99	3.55	أن تخصص إدارة الجامعة موازنة مالية مناسبة لتقديم أداء متميز .	41.
1.04	3.51	تعمل الجامعة على تطوير كفاءات موظفيها لتحقيق التميز	42.
1.01	3.50	تقوم الجامعة بتقييم جودة الخدمات المقدمة لطلبتها.	43.
0.88	3.43	تستقطب الجامعة ذوي الكفاءات للعمل فيها.	44.
1.03	3.42	تحرص الجامعة على متابعة وخلق أفضل الخدمات مقارنة في الجامعات الأخرى.	45.
1.05	3.32	تخصص إدارة الجامعة موازنة خاصة لتطوير الأنشطة الاجتماعية (رحلات ترفيهية، وأنشطة ثقافية...الخ).	46.
1.09	3.22	أن تهتم إدارة الجامعة بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها دورياً.	47.
1.18	3.14	يتلقى موظفو الجامعة على مكافآت تناسب تقييمهم.	48.
1.04	3.51	تستخدم الجامعة برامج فعالة لدمج الموظفين الجدد في العمل.	49.
0.73	3.90	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها في جميع المجالات.	50.
0.730	3.65	الدرجة الكلية	

تبين من الجدول (4.13) أن أهم فقرة من فقرات التميز هي (تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق مرتبة تنافسية جيدة) بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.66 وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذا المجال التي حصلت على أعلى نسبة من التميز، يليها (تؤكد إدارة الجامعة على الالتزام بمعايير التميز السليمة والصائبة في مسيرتها الجامعية) بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.64، وقد كانت أقل المجالات موافقة هي (يتلقى موظفو الجامعة على مكافآت تناسب تقييمهم) بمتوسط حسابي

مقداره 3.14 وانحراف معياري 1.18، بحيث بلغت الدرجة الكلية لفقرات المجال الثاني وهو التميز بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.730.

جدول رقم (4.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات واقع الابداع الاداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.25	4.16	عناصر الابداع الاداري
0.73	3.65	التميز
0.39	3.90	واقع الابداع الاداري

لاحظ من الجدول (4.14) أن عناصر الإبداع الإداري حصلت على الدرجة الأعلى من واقع الإبداع الإداري بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.25، أما التميز فقد تلا عناصر الإبداع الإداري وكان المتوسط الحسابي له 3.65 والانحراف المعياري 0.73، في حين كانت الدرجة الكلية لواقع الإبداع الإداري بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.39.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

وهي "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع

الإداري وعلاقته بالتميز" للإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى استخدم معامل ارتباط بيرسون ومستوى

الدلالة، وقد اعتمد التدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، غير متأكد =

3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1، كما في الجدول رقم (4.15):

جدول رقم (4.15): معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة والعلاقة بين عناصر الإبداع الإداري والتميز

المحور	التميز	
	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العلاقة		
المخاطرة والتحدي	0.061	0.565
القدرة على التحليل	0.237	0.023
الإصالة	-0.112	0.286
المرونة	0.029	0.784
الحساسية للمشكلات	0.100	0.343
الطلاقة	-0.047	0.655
لا توجد علاقة		

عناصر الإبداع الإداري	0.050	0.635	لا توجد علاقة
-----------------------	-------	-------	---------------

نلاحظ من الجدول أعلاه وبناءً على تحليل الفرضية الرئيسية الأولى وهي توجد علاقة إيجابية ذات

دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز.

- حيث تبين أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مجال

المخاطرة والتحدي وعلاقته بالتميز عند مستوى دلالة 0.565.

- توضح أنه هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مجال القدرة على التحليل وعلاقته بالتميز عند مستوى دلالة 0.023.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مجال الأصالة وعلاقته بالتميز عند مستوى دلالة 0.286.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المرونة وعلاقته بالتميز عند مستوى دلالة 0.784.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مجال الحساسية للمشكلات وعلاقته بالتميز عند مستوى دلالة 0.343.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مجال الطلاقة والتميز عند مستوى دلالة 0.655.

"لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز عند مستوى دلالة 0.635"

الفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ عند "واقع الإبداع الإداري في

الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى للمتغيرات الديمغرافية

1. متغير الجنس

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار ت لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية

للدرجة الكلية " واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمتغير

الجنس.

جدول رقم (4.15): نتائج اختبار ت لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة حول

متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
عناصر الإبداع الإداري	ذكر	68	4.16	0.24	0.411	90	0.682
	انثى	24	4.14	0.26			
عناصر التميز	ذكر	68	3.56	0.75	-2.132	90	0.036
	انثى	24	3.92	0.60			
واقع الإبداع الإداري	ذكر	68	3.86	0.40	-1.842	90	0.069
	انثى	24	4.03	0.33			

يظهر الجدول رقم (4.15) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع

الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لأفراد عينة الدراسة

(الجنس)، وذلك لأن مستوى الدلالة كان أكبر من $0.05 \leq \alpha$ ، عدا في مجال التميز كانت لصالح الإناث أعلى من الذكور.

2. متغير طبيعة العمل

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمجتمع الدراسة حسب (طبيعة العمل) في الجدول رقم (4.16).

جدول رقم (4.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير طبيعة

العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	
0.28	4.17	28	إداري	عناصر الإبداع الإداري
0.21	4.18	14	أكاديمي	
0.24	4.14	50	أكاديمي وإداري	
0.62	3.75	28	إداري	عناصر التميز
0.89	2.99	14	أكاديمي	
0.64	3.79	50	أكاديمي وإداري	
0.36	3.96	28	إداري	واقع الإبداع الإداري
0.48	3.59	14	أكاديمي	
0.34	3.96	50	أكاديمي وإداري	

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمجتمع الدراسة لمتغير (طبيعة العمل).

جدول رقم (4.17): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة لمتغير

طبيعة العمل

مستوى الدلالة	قيمة ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.786	0.241	0.015	2	0.030	بين المجموعات	عناصر الإبداع الإداري
		0.062	89	5.535	داخل المجموعات	
			91	5.565	المجموع	
0.001	7.929	3.628	2	7.257	بين المجموعات	عناصر التميز
		0.458	89	40.727	داخل المجموعات	
			91	47.984	المجموع	
0.003	6.077	0.829	2	1.658	بين المجموعات	واقع الإبداع الإداري
		0.136	89	12.139	داخل المجموعات	
			91	13.797	المجموع	

يتضح من الجدول (4.17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى للمتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة حسب (طبيعة العمل)، في مجالات عناصر الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الموضح في جدول رقم (4.18).

جدول رقم (4.18): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات مجتمع الدراسة حول

متغير طبيعة العمل

الدرجة الكلية			
أكاديمي	إداري	أكاديمي	إداري
			إداري
		.37024**	أكاديمي
	-	-0.00533	أكاديمي
	.37557**		إداري

يتضح من الجدول (4.18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة " واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لطبيعة العمل، وكانت الفروق كما يلي:

- الفروق بين إداري، وأكاديمي كانت لصالح أكاديمي.
- الفروق بين أكاديمي، وإداري وأكاديمي كانت لصالح إداري وأكاديمي.

3. متغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمجتمع الدراسة حسب (المؤهل العلمي) في الجدول رقم (4.19).

جدول رقم (4.19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل

العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.19	4.19	10	بكالوريوس	عناصر الابداع الاداري
0.29	4.20	36	ماجستير	
0.22	4.12	41	دكتوراه	
0.38	3.85	10	بكالوريوس	عناصر التميز
0.76	3.62	36	ماجستير	
0.74	3.70	41	دكتوراه	
0.20	4.02	10	بكالوريوس	واقع الابداع الاداري
0.43	3.91	36	ماجستير	
0.37	3.91	41	دكتوراه	

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية

للدرجة الكلية في آراء مجتمع الدراسة "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته

بالتميز" تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (4.20): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.329	1.125	0.069	2	0.137	بين المجموعات	عناصر الابداع الاداري
		0.061	84	5.117	داخل المجموعات	
			86	5.254	المجموع	
0.654	0.426	0.219	2	0.438	بين المجموعات	عناصر التميز
		0.514	84	43.193	داخل المجموعات	
			86	43.631	المجموع	
0.696	0.364	0.053	2	0.107	بين المجموعات	واقع الابداع الاداري
		0.147	84	12.354	داخل المجموعات	
			86	12.461	المجموع	

يتضح من الجدول (4.20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى للمتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة حسب (المؤهل العلمي)، في مجالات عناصر الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز، وواقع الإبداع الإداري.

4. متغير سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمجتمع الدراسة حسب (سنوات الخبرة) في الجدول رقم (4.21).

جدول رقم (4.21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات

الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المحور
0.26	4.13	21	اقل من 5 سنوات	عناصر الإبداع الإداري
0.25	4.17	40	من 6 لغاية 10 سنوات	
0.27	4.16	21	من 11 سنة الى 15 سنة	
0.20	4.15	10	16 سنة فأكثر	
0.78	3.58	21	اقل من 5 سنوات	عناصر التميز
0.76	3.57	40	من 6 لغاية 10 سنوات	
0.63	3.94	21	من 11 سنة الى 15 سنة	
0.59	3.56	10	16 سنة فأكثر	
0.42	3.85	21	اقل من 5 سنوات	واقع الإبداع الإداري
0.42	3.87	40	من 6 لغاية 10 سنوات	
0.34	4.05	21	من 11 سنة الى 15 سنة	
0.30	3.86	10	16 سنة فأكثر	

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (4.22): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
عناصر الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.019	3	0.006	0.101	0.960
	داخل المجموعات	5.546	88	0.063		
	المجموع	5.565	91			
عناصر التميز	بين المجموعات	2.169	3	0.723	1.389	0.252
	داخل المجموعات	45.815	88	0.521		
	المجموع	47.984	91			
واقع الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.563	3	0.188	1.248	0.297
	داخل المجموعات	13.234	88	0.150		
	المجموع	13.797	91			

يتضح من الجدول (4.22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، في مجال عناصر الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز، وواقع الإبداع الإداري.

5. متغير مكان العمل

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبارات لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمجتمع الدراسة حسب (مكان العمل) في الجدول رقم (4.23).

جدول رقم (4.23): اختبارات لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية تعزى لمتغير مكان

العمل

المحور	مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
عناصر الإبداع الإداري	الجامعة العربية الأمريكية	55	4.10	0.24	-2.584	90	0.011
	جامعة فلسطين الاهلية	37	4.23	0.23			
عناصر التميز	الجامعة العربية الأمريكية	55	4.05	0.40	8.574	90	0.000
	جامعة فلسطين الاهلية	37	3.06	0.71			
واقع الإبداع الإداري	الجامعة العربية الأمريكية	55	4.08	0.23	6.115	90	0.000
	جامعة فلسطين الاهلية	37	3.65	0.44			

يتضح من الجدول (4.23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتيجة لصالح الجامعة العربية الأمريكية.

جدول رقم (4.24): اعتقد أن الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى

موافق بشدة (5)		موافق (4)		غير متأكد (3)		غير موافق (2)		غير موافق بشدة (1)	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
0.326	30	0.380	35	0.130	12	0.120	11	0.043	4

جدول رقم (4.25): تحليل سؤال اعتقد أن الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى

المجموع	موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير متأكد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	العدد	النسبة
55	27	28	0	0	0		
60%	29%	30%	0%	0%	0%		
37	3	7	12	11	4		
40%	3%	8%	13%	12%	4%		
92	30	35	12	11	4		
100%	33%	38%	13%	12%	4%		

يتضح من الجداول (4.24، 4.25) ان ما نسبته (60%) من موظفين الجامعة العربية الأمريكية يدركون أن جامعتهم تتميز عن الجامعات الأخرى بدرجة عالية، في حين أن (40%) من موظفين جامعة فلسطين الأهلية يلاحظون أن الجامعة تتميز عن الجامعات الأخرى بدرجات مختلفة، حيث كانت نسبة الموظفين الذين يعتقدون ان الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى (11%)

بدرجات عالية، في حين ما نسبته (29%) يرون أن الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى (غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويعود السبب في هذه النسب أن الموظفين في جامعة فلسطين الأهلية ليس لديهم رضى وظيفي من عدة جوانب منها أن الكادر المالي أقل منه في الجامعة العربية الأمريكية، والجامعة العربية الأمريكية تقوم بتحفيز وعمل ترقية لكافة الموظفين فيها على خلاف وظائفهم على عكس جامعة فلسطين الأهلية.

مناقشة نتائج الدراسة

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة وعرضها في المبحث الأول من هذا الفصل، تستعرض الباحثة واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، حيث تم تقسيم النتائج ومناقشتها إلى محاور كالآتي:

1. عناصر الإبداع الإداري

- (المخاطرة والتحدي) للإجابة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضح نتائجها في جدول رقم (4.6)، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال، يليها يبادرون بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات، إذ أن أحد أسباب الإبداع والتميز هو تحمل مسؤولية ما يقوم به الموظف من أعمال والمبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة مما ساعد الموظفين على القيام بمهامهم بشكل أفضل، وتنسجم هذه النتائج مع دراسة (السويطي، 2012) التي ركزت على ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته، كما تنسجم مع ما ذهب إليه (خلف، 2010) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز.

- (القدرة على التحليل) تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضح نتائجه في جدول رقم (4.7)، حيث أوجدت النتائج أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة يتمكنون من تنظيم أفكارهم بشكل يساعد على حل المشكلات، أيضاً لديهم القدرة على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه، ترى الباحثة أن القدرة على التحليل صفة يتصف بها المبدعون الذين يستندون إلى خطط مسبقة، والتفكير في كافة تفاصيل العمل قبل بدئه، وهذا يؤدي إلى النجاح المستمر، حيث توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الزطمة، 2011) التي أكدت بأن تطوير المهارات والقدرات الإبداعية تساعد على بناء نموذج قادر على القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه.

- (الأصالة) تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضحة نتائجه في جدول رقم (4.8)، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد، ويتمتعون بالمهارة في امتلاك الحجة والقدرة على الإقناع، حيث ترى الباحثة أن مستوى استخدام أفكار جديدة في العمل لدى الموظفين جاءت نسبه مرتفعة، وهذا يدل على ان الموظفين لديهم القدرات العالية للإبداع الإداري في مجال عملهم، مما يضمن لهذه الفئة من الموظفين بالإبداع المستمر والتطور والتميز. وانسجمت هذه النتائج مع دراسة (الحارثي، 2012) والتي كانت من أهم نتائجها أن عناصر الإبداع الإداري كانت مرتفعة لدى عينة الدراسة.

- (المرونة) تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضحة نتائجه في جدول رقم (4.9)، أوضحت النتائج أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة لديهم القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ولا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته، حيث أنها جاءت بدرجة مرتفعة ومقاربة، وأكدت الباحثة أن الموظفين من غير فئة متصلبي العقول

الذين لا يغيرون آراءهم إذا ما علموا بخطأ الحل، وصفة المرونة تعني التقدم والنجاح وأصحاب الكفاءات القادرة على إعطاء التصورات الصحيحة في العمل، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي، 2012) أن المرونة كانت مرتفعة لدى الموظفين في المجال الإداري لتحقيق الأهداف الي يسعون إليها في أدارتهم.

- (الحساسية للمشكلات) تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضحة نتائجها في جدول رقم (4.10)، بينت النتائج أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة يستطيعوا في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجههم، ولديهم رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل، وبرأي الباحثة أن ارتفاع هذه النتيجة دليل على كفاءة الموظفين وتمكنهم من المهام التي تسند إليهم وخبرتهم الجيدة في هذا المجال، وتوافقت نتائجها مع دراسة (نوال، وفاء، 2013) حيث أكدت على منح العمال فرص أكثر فيما يتعلق بطرح أفكارهم الإبداعية.

- (الطلاقة) تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضحة نتائجها في جدول رقم (4.11)، أظهرت النتائج أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم وصياغتها في كلمات مفيدة ومعبره، ولديهم القدرة على العمل السريع على حل المشكلات في كافة الظروف، وترى الباحثة أن سؤال (لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف لمختلفة) حصل على أقل درجة، ولم يتوفر لدى الموظفين وهذا يحتاج إلى تطوير في مجال القدرة السريعة، ولتحقيق ذلك ينبغي تدريب الموظفين من خلال العصف الذهني لتنشيط الذاكرة على وضع حلول سريعة للمشكلات، وانسجمت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السويطي، 2012) التي أكدت إلى الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار

وذلك لأهميته ببقاء هذه المنظمات وتطورها ومن ضمنها المصارف وذلك من خلال دور المدراء وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع.

نلاحظ من جدول رقم (4.12) أن أهم المجالات من عناصر الإبداع الإداري هي المخاطرة والتحدي بمتوسط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.28 وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذا المجال التي حصلت على أعلى نسبة من عناصر الإبداع الإداري، يليها القدرة على التحليل بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.33، وترى الباحثة أن موظفي الجامعات يتوفر لديهم عناصر الإبداع الإداري بدرجة عالية، وقد كانت أقل المجالات موافقة هي الحساسية للمشكلات ربما يكون سبب ذلك عدم تقبل الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة للمشكلات وعدم قدرتهم على حلها في أقصى سرعة وينبغي على الإدارة العليا في الجامعات بعمل دورات تدريبية على العصف الذهني لحل المشكلات التي من الممكن أن تواجه الموظفين، كما ينبغي عمل إعادة هيكلة للموظفين لأن الموظف الذي لا يستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها يعتبر شخص غير مؤهل للإبداع والتميز.

2. التميز

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضحة نتائجها في جدول رقم (4.13)، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة لديهم عنصر التميز إذ أن أهم فقرة جاءت (تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق مركز تنافسي جيد)، وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذا المجال حيث حصلت على أعلى نسبة من التميز، يليها (تؤكد إدارة الجامعة على الالتزام بمعايير التميز)، وتفسر الباحثة ذلك أن موظفي الجامعات لديهم تميز في مجال عملهم، وقد كانت أقل المجالات موافقة (يحصل موظفو الجامعة على مكافآت تناسب تقييمهم)، لذلك ينبغي على الإدارة العليا

زيادة التحفيز المادي والمعنوي للموظفين، والعمل على تشجيعهم وتدريبهم لمعرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من أعمال، حتى يتمكنوا من تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وقد توافقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (البحيصي، 2013) حيث أكدت نتائجها على ضرورة زيادة التحفيز لدى الموظفين (التحفيز المادي والمعنوي) وزيادة التخصصات المالية التي تدعم برامج التميز.

نلاحظ من جدول رقم (4.14) أنه تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس واقع الإبداع الإداري وعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز، حيث أن عناصر الإبداع الإداري حصلت على الدرجة الأعلى من واقع الإبداع الإداري، أما التميز فقد كان التالي لعناصر الإبداع الإداري، وتفسر الباحثة أن هناك مشكلة في واقع الإبداع الإداري لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة ويجب على الإدارات العليا حل هذه المشكلة من خلال السعي إلى تشجيع الإبداع الإداري لتحقيق مركز تنافسي جيد، وتشجيع الموظفين ونشر ثقافة التميز في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

فحص الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى المباشرة

وهي "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع الإداري والتميز" لاختبار الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية لتأكد من صحة الفرضية، ثم استخدم معامل ارتباط بيرسون لفحص قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات وذلك لوجود أكثر من مقياس للحصول على إجابات دقيقة كما في الجدول رقم (4.15). نلاحظ من

جدول رقم (4.15) وبناءً على تحليل الفرضية الرئيسية الأولى وهي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع الإداري والتميز.

- حيث تبين أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مجال المخاطرة والتحدي والتميز عند مستوى دلالة 0.565.

- توضح أنه هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مجال القدرة على التحليل والتميز عند مستوى دلالة 0.023.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مجال الأصالة والتميز عند مستوى دلالة 0.286.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المرونة والتميز عند مستوى دلالة 0.784.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مجال الحساسية للمشكلات والتميز عند مستوى دلالة 0.343.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مجال الطلاقة والتميز عند مستوى دلالة 0.655.

"لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع الإداري والتميز عند مستوى دلالة 0.635"

يلاحظ أنه كان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القدرة على التحليل والتميز، مما يدل على أن المبحوثين تتوافر لديهم عناصر الإبداع الإداري مما يزيد من قدرة الجامعات الفلسطينية الخاصة على الإبداع الإداري والتميز، وتوافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة

(الحارثي، 2012) بضرورة نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ عند واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

1. متغير الجنس

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار ت لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية " واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمتغير الجنس. يظهر الجدول رقم (4.15) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في آراء مجتمع الدراسة حول " واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لأفراد مجتمع الدراسة (الجنس)، وذلك لأن مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05 $\alpha \leq$ ، عدا ذلك في مجال التميز كانت لصالح الإناث أعلى منه للذكور، وترى الباحثة أن توافق الآراء يعني توفر عناصر الإبداع الإداري لدى جميع الموظفين متقاربة وذلك لحصولهم على الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية الخاصة، حيث تسعى إلى أن يكون جميع الموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة قادرين على ممارسة العمل الإداري والأكاديمي بإبداع وتميز، وتتوافق نتائجها مع نتائج دراسة (أبو رمان، 2016) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صليبي، وفراح، 2013) التي بينت أن هناك فروق بين الذكور والإناث في الإبداع الإداري.

2. طبيعة العمل

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمجتمع الدراسة حسب (طبيعة العمل) في الجدول رقم (4.16)، ثم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة في جدول رقم (4.17). يتضح من جدول رقم (4.17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (طبيعة العمل)، في مجالات عناصر الإبداع الإداري، والتميز، وواقع الإبداع الإداري. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الموضح في جدول رقم (4.18)، يتضح من جدول رقم (4.18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تعزى لطبيعة العمل، وكانت الفروق كما يلي:

- الفروق بين إداري، وأكاديمي كانت لصالح أكاديمي.
- الفروق بين أكاديمي، وإداري وأكاديمي كانت لصالح إداري وأكاديمي، وتعتقد الباحثة أن العمل الأكاديمي والإداري في آن واحد أفضل من أنه مفصول إداري، وأكاديمي، لان العمل الأكاديمي والإداري يمتلك قدرات أكبر منها في التدريس والأبحاث العلمية والقدرة على حل المشكلات التي تواجه القسمين لذلك تكون كفاءته أعلى منه في العمل ومستوى الخبرة لديه أكبر ويعود أيضاً إلى حصوله على الدرجات العلمية العليا بعكس الموظف الإداري، وبذلك يكون قد تميز عن الإداري، والأكاديمي، وقد انسجمت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الحارثي، 2012) حيث كان المستوى الإجمالي للمتغيرات الديمغرافية بدرجة متوسطة.

3. متغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في آراء مجتمع الدراسة حسب (المؤهل العلمي) في الجدول رقم (4.19)، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية، يتضح من جدول رقم (4.20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة حسب (المؤهل العلمي)، في مجالات عناصر الإبداع الإداري، والتميز، وواقع الإبداع الإداري، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية الخاصة تسعى إلى تطوير جميع الموظفين لديها، دون الاهتمام بالدرجة العلمية لديهم، فالدورات التحفيزية والتطوير الأكاديمي والإداري يكون للجميع، لأن السعي إلى التميز والإبداع الإداري يكون من خلال تدريب كافة الطواقم العاملة، مما أدى إلى عدم وجود فروق لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

4. متغير سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لأفراد عينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة) في جدول رقم (4.21)، وتم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة ويتضح من جدول رقم (4.22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، في مجال عناصر الإبداع الإداري، والتميز، وواقع الإبداع الإداري. وترى الباحثة أن العمل الدؤوب والمستمر يحتاج إلى التدريب والتحفيز لكافة الموظفين وبكافة الفئات، لأنه عندما يحصل الجميع على التدريب والتشجيع والتحفيز الدائم تكون النتيجة إيجابية ويكون هناك إبداع إداري وتميز،

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزطمة، 2011) بأن تقوم الجهات المسؤولة العليا بالجامعة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك رؤساء الأقسام بالجامعة للقدرات الإبداعية.

5. متغير مكان العمل

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار ت لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة حول "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز" تعزى لمجتمع الدراسة حسب (مكان العمل) في جدول رقم (4.23)، يتضح من جدول رقم (4.23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة لمتغير مكان العمل، وكانت النتيجة لصالح الجامعة العربية الأمريكية، وبناءً على نتائج الاستبانة هناك تبني للعقول المبدعة والشخصيات المتميزة والأفكار النيرة في الأمريكية، حيث أن الجامعة تدعم جميع ما ذكر من خلال الموازنة المعدة للتميز وبت روح المنافسة بين موظفي الجامعة، ومن هذا المنطلق وضعت الجامعة جائزة الموظف المثالي كل ربع سنة أكاديمية في تحفيز جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين على الإبداع الإداري والتميز ورفع مستوى الانتماء والولاء الوظيفي مما يعود بالنفع على الصالح العام للجامعة.

6. النتائج المتعلقة بسؤال اعتقد ان الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى

يتضح من الجداول (4.24، 4.25) ان ما نسبته (60%) من الموظفين في الجامعة العربية الأمريكية يرون أن جامعتهم تتميز عن الجامعات الأخرى بدرجة عالية (موافق بشدة، موافق) فقط، في حين أن (40%) من الموظفين في جامعة فلسطين الأهلية يرون أن الجامعة تتميز عن الجامعات الأخرى بدرجات مختلفة (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث كانت نسبة الموظفين الذين يعتقدون ان الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى (11%) بدرجات عالية (موافق بشدة، موافق)، أما شكلت نسبة (29%) يرون أن الجامعة تتسم بالتميز مقارنة

بالجامعات الأخرى (غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويعود السبب في هذه النسب أن الموظفين في جامعة فلسطين الأهلية ليس لديهم رضا وظيفي من عدة جوانب منها أن الكادر المالي أقل منه في الجامعة العربية الأمريكية، في الجامعة العربية الأمريكية هناك تحفيز وترقيات للموظفين على عكس جامعة فلسطين الأهلية، في حين يفسر الباحث أن الجامعة العربية الأمريكية تميزت بشكل ملحوظ وذلك بسبب سعي الجامعة إلى التميز في كافة مجالاتها وتوفير البيئة المناسبة للعمل ورضى الموظفين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل السابق لإجابات مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية الخاصة، يتناول هذا الفصل مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، ثم تقديم التوصيات اللازمة.

نتائج الدراسة

1. يتوفر لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة عناصر الإبداع الإداري بدرجة

عالية (المخاطرة والتحدي، القدرة على التحليل، الأصالة، المرونة، الطلاقة)، أما

(الحساسية للمشكلات) فقد كانت بدرجة متوسطة.

2. أشارت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر الإبداع الإداري (القدرة على التحليل) وعلاقته بالتميز.

3. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ بين عناصر الإبداع الإداري والتميز.
4. بينت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية تعزى إلى (طبيعة العمل، مكان العمل) حيث أن طبيعة العمل كانت لصالح أكاديمي وإداري، أما مكان العمل فكانت لصالح الجامعة العربية الأمريكية.
5. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تبعاً للمتغيرات الديمغرافية تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
6. أما بالنسبة للنتائج الخاصة بالسؤال المتعلق بـ (اعتقد أن الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى) كانت لصالح الجامعة العربية الأمريكية.

توصيات الدراسة

1. التركيز على تبني الإبداع الإداري من خلال وحدة متخصصة داخل كل جامعة وتشجيع الشراكات والتعاون فيما بينها.
2. اعطاء المجال للموظفين بالإدارات المختلفة للإبداع والعمل على طرح حلول خلاقية لمشاكل العمل ومعالجة أوجه القصور لديهم.
3. تخصيص موازنة مالية لزيادة تحفيز الموظفين ومكافأة المتميزين منهم، وزيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة.
4. زيادة الوعي بمفهوم الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز خصوصاً في المجال الأكاديمي.

5. ضرورة إعادة هيكلة للموظفين في كلا الجامعتين لأنه لا يتوفر لديهم عناصر الإبداع الإداري بشكل واضح ليساهم في توضيح اوجه صرف الموازنات المخصصة للتميز وتحفيز الموظفين.
6. ضرورة زيادة الاعتماد على الإبداع الإداري كعنصر فعال في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية الخاصة، أسوة بكثير من الجامعات العالمية.
7. العمل على تقديم نموذج مقترح بالطريقة المناسبة لتحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

4.6 الدراسات المقترحة

في ضوء ما سبق تقديمه من نتائج وتوصيات في دراسة واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، تقترح الباحثة بعض الدراسات في مجال الإبداع الإداري، والتميز، منها على سبيل المثال:

1. معوقات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وكيفية تحقيق التميز.
2. دراسة مقارنة للجامعات الخاصة والعامة لواقع الإبداع الإداري والتميز.

المراجع العربية

- الترتوري، محمد والقضاء، محمد (2007). أساسيات علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- معلوف، لويس. (1975). المنجد في اللغة، المطبعة الكاثوليكية، بيروت.
- الفقهاء، سالم (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن.
- نصار، سامي(2005)، قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة، ط1، الدار المصرية اللبنانية.
- الزهري، رندة. (2002): الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر، مجلة 30، الكويت.
- غازي، علي علي. (2014): الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (3).

- القذافي، رمضان. (2002): رعاية الموهوبين المبدعين. المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
 - شوملي ، قسطندي. (2007)، الانماط الحديثة في التعليم العالي (التعليم الالكتروني المتعدد الوسائط)، البليبيسي، منى(2007)، المؤتمر الثالث للجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، المجلد الثاني ص 747-767 ، رام الله، فلسطين.
 - القليب، انتصار(2007)، الجودة منهج للقرارات والاداء المتميز ضمان جودة الاعتماد الجامعي ، المؤتمر الثالث للجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، المجلد الاول ص 426 - 443، رام الله، فلسطين.
 - البليبيسي، منى(2007)، الجودة والتميز في الاداء من منظور الاستاذ الجامعي في جامعة القدس المفتوح، المؤتمر الثالث للجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، المجلد الاول ص 385 - 425 ، رام الله، فلسطين.
 - المشيقح، محمد سليمان (2000) تقنيات الرسوم التعليمية الرياض، مكتبة تربية الغد.
 - المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء، وجرادات، ناصر (2011). قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.
 - عمر، حسن الشيخ (2013). دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، المجلد الحادي والعشرون، -1726 ISSN
- 6807 <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical>

- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2006). إدارة المعرفة . الممارسات والمفاهيم، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- مساد، عمر حسن. (2011): سيكولوجية الإبداع. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- البرواري، نزار عبد المجيد، وباشيوة، لحسن عبد الله. (2011): إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- مؤسسة صامد. (1995). صامد الاقتصادي، العدد 100، دار الكرم للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- البحيصي، عبد المعطي. (2014): دور تمكين الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الحارثي، مشعل. (2012): واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- الزطمة، نضال. (2011): إدارة المعرفة وأثرها على التميز دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سعيد شعبان حامد، (2009)، أثر قيم العمل على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية، جامعة الأزهر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر.

- العساف، وفاء. (1989): واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- القيروتي، محمد قاسم. (2000): نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خميسات، نوال وسليمان، وفاء. (2013): الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- صليبي، عمر وفراح، ايناس. (2013): واقع تدريب الإدارة التشغيلية وعلاقته بالإداء دراسة حالة -جامعة القدس، ورقة علمية، جامعة القدس.
- العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد. (2013): "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء الموظفين في شركة نفط الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- السويطي، شلبي اسماعيل. (2012): " واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، ورقة علمية، جامعة القدس المفتوحة.
- خلف، محمد كريم. (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- Regna, S., Evi, H. (2006). The significance of tacit knowledge on company's innovation capability.(on-line) available: file://http:www.Googel.Com
- Schemerhorn, J. R. (2002). Management. Canada: John Wiley & sons.
- Carneir, A. (2002). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? Journal of Knowledge Management. 4, 87-98.
- Schilling, a. Melissa,(2008), strategic management of technological innovation, McGraw-Hill International Edition.
- Cook, C. W. (2008). Management and Organizational Behavior, New York: McGraw- Hill.
- Hannan, A. (2005). "Innovating in higher education: contexts for change in learning technology." British Journal of Educational Technology 36 (6).
- Raftery D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education." AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved Jan. 15, 2012, from: (<http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/>)
- Nicholls, G. (2005). "New lecturers' constructions of learning, teaching & research in higher education." Studies in Higher Education, 30 (5), pp.611-625.
- Trott, P. (2005). Innovation Management, and New Product Development. Harlow: Prentice Hall.
- Mainardes, E., Ferreira, J. & Tontini, G. (2011). "Creating a Competitive. Advantage in Higher Education Institutions.

International Journal of Management in Education (IJMIE), Special Issue on the Never-Ending Quest for a Competitive Edge in Higher Education, Volume 5 - Issue 2/3, pp. 145 – 168.

- Chiam, C. C., Lim, T., Norbaini , A. H., & Nur, A.O. (2011). Towards Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia (OUM). In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.
- Elloumi, Fathi, (2004). Value Chain Analysis: a strategic approach to online learning, in Theory and Practice of Online Learning. Chapter 3, Athabasca University.
- Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). Strategic marketing of educational institutions. In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
- Kane, R, Sandretto, S. & Heath, C. (2004). An investigation into excellent tertiary teaching: Emphasizing reflective practice. Higher Education 47, pp.283–310.
- Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). Implementing service excellence in higher education. Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769 – 780.
- Rostan, M. & Vaira, M. (2011). Questioning Excellence in Higher Education. Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective (Centre for Study and Research on Higher Education Systems. University of Pavia, Italy).

- Ruben, B.D. (2007). Excellence in higher education guide: an integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities. Natl Assn of College & Univ.
- Salmi, J. (2009). The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington, DC: World Bank. Schwab, Klaus, ed. 2009.
- Skelton, A. (2005). Understanding Teaching Excellence in Higher Education: towards a critical approach. London: Routledge.
- Thompson, J. Cook, M. Cottrell, D. Lewis, R. and Miller, B. (1998). Developing an institutional framework for rewarding excellence in teaching: a case study. Quality Assurance in Education, 6, (2), pp. 97–105.
- Volkwein, J.F. (2006). Coping with the Challenges of Assessment on Campus. Paper presented at the Middle States Commission on Higher Education Annual Conference. December, Philadelphia.
- Alkolaibi, S.(2012). Administrative Creativity of General Managers and Administrative Department Manager in the General Administration Departments: An Applied Study of a Selected Sample in Ministries, Republic of Yemen. Doctor of Philosophy (General Administration).
- Saunders M. & Lweis P. & Thornhill A. (2009). Research methods for Business. British laibrary cataloguing, England.
- Sekaran, U. (2010). Research Methods for Business. 5th ed : John Wiley & Sons.

1. موقع جائزة الملك عبد الله الثاني للقطاع الخاص، 2012

<http://www.kaaps.jo/index.php/ar/2015-12-21-07-46->

[50/2015-12-21-07-48-40](http://www.kaaps.jo/index.php/ar/2015-12-21-07-48-40)

2. موقع الجامعة العربية الأمريكية / جنين

<http://www.aauj.edu/sites/default/mydocuments/arabic2017.pdf>

2. موقع جامعة فلسطين الأهلية / بيت لحم

<http://paluniv.edu.ps>



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

حضرة السيدة/ة - المحترم/ة

تحية طيبة وبعد...

دراسة بعنوان

" واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز "

تهدف الدراسة للتعرف على "واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز"، وذلك كمتطلب

للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات، وتنمية الموارد البشرية في جامعة القدس - أبو ديس.

كما وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم معلومات مهمة لأصحاب القرار حول أهمية الإبداع الإداري في الجامعات

الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، باعتبارها المسؤولة عن الموظفين والواجبات المطلوبة منهم.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة وجاءت صورتها النهائية في

قسمين، الأول يتضمن البيانات الديمغرافية، والثاني: فقرات الدراسة. لذا نرجو من حضرتكم التكرم بقراءة الاستبانة جيداً،

ثم تعبئة فقراتها وذلك بوضع إشارة (x) أمام أحد البدائل الآتية (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير

موافق بشدة، وتؤكد الباحثة على أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة.

شكراً لحسن اهتمامكم ومشاركتم.

الباحثة

آيه شطريط

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة (x) أمام أحد البدائل الآتية التي تنطبق عليك

• الجنس

(1) ذكر (2) أنثى

• طبيعة العمل

(1) إداري (2) أكاديمي (3) أكاديمي واداري

• المؤهل العلمي

(1) ثانوية عامة فما دون (2) بكالوريوس (3) دبلوم عالٍ

(4) ماجستير (5) دكتوراه

• سنوات الخبرة

(1) أقل من 5 سنوات (2) من 6 سنوات لغاية 10 سنوات

(3) من 11 سنة إلى 15 سنة (4) 16 سنة فأكثر

• مكان العمل:

(1) الجامعة العربية الأمريكية (2) جامعة فلسطين الأهلية

القسم الثاني: فقرات الدراسة

فيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تقيس عناصر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة،

أرجو وضع علامة (x) أمام أحد البدائل الآتية:

المحور الأول: عناصر الإبداع الإداري						
الرقم	عناصر الإبداع الإداري	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. المخاطرة والتحدي						
1	أن أتقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب.					
2	أن أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
3	لدي القدرة بأن أثبت صحة افكاري بالحجة والبرهان.					
4	لدي مبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
5	أستطيع تحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.					
2. القدرة على التحليل						
6	أن أتمكن من تنظيم أفكاري بشكل يساعد على حل المشكلات.					

					7	أن يكون عندي القدرة على تجزئة مهام العمل المناطة لطبيعة وظيفتي.
					8	لا أجد صعوبة في تحليل مهام العمل المطلوب مني أنجازه.
					9	أستطيع تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					10	أن يكون لدي القدرة على ربط الاشياء بشكل منطقي وتفسيرها وتحليلها عملياً.
3. الأصالة						
					11	أستطيع أنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
					12	أتجنب عن تكرار ما يفعله الآخرون من أخطاء في حل مشكلات العمل.
					13	أن لا أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
					14	أتمتع بالمهارة في امتلاك الحجة والقدرة على الإقناع.
					15	أشعر بأن لي مساهمة خاصة في التوصل إلى أفكار جديدة.
4. المرونة						
					16	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل.
					17	أقبل الرأي المخالف لرأيي الصائب للاستفادة منه.
					18	أن لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.

					أحرص على التجديد والتطوير في أسلوب عملي باستمرار .	19
					أن يكون لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	20
5. الحساسية للمشكلات						
					أتمكن من التعرف على مشكلات العمل قبل حدوثها.	21
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	22
					أن أحرص على تحديد معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	23
					لدي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل والمساعدة في حلها.	24
					أتمكن في كثير من الأحيان تحديد الحل للمشكلات التي تواجهني.	25
6. الطلاقة						
					أمتلك القدرة على طرح الأفكار والحلول السليمة لمواجهة مشاكل العمل.	26
					أن أقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	27
					أتمكن من استخدام أكبر عدد ممكن من العبارات والتركييب ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة.	28
					أن يكون لدي القدرة السليمة مهما كانت الظروف.	29
					هناك قدرة لدي في التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها من خلال عبارات مفيدة.	30

الرقم	التميز	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تعمل الجامعة على تطوير كفاءات موظفيها لتحقيق التميز.					
32	تستقطب الجامعة ذوي الكفاءات للعمل فيها.					
33	تعمل الجامعة على توفير أدوات وأساليب حديثة لموظفيها تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية.					
34	تحرص إدارة الجامعة باستمرار إلى تحقيق مرتبة تنافسية جيدة.					
35	أن تشجع إدارة الجامعة موظفيها نحو تقديم أفكار متميزة.					
36	أن تخصص إدارة الجامعة موازنة مالية مناسبة لتقديم أداء متميز.					
37	تقوم إدارة الجامعة على تحفيز موظفيها بتوفير شتى المحفزات فنتمكن من تقديم خدمات متميزة.					
38	يتلقى موظفو الجامعة على مكافآت تناسب تقييمهم.					
39	أن تهتم إدارة الجامعة بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها دورياً.					
40	تقوم الجامعة بتقييم جودة الخدمات المقدمة لطلبتها					
41	تستخدم الجامعة برامج فعالة لدمج الموظفين الجدد في العمل.					

					42	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها في جميع المجالات.
					43	تحت الجامعة على التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى متميز.
					44	تقوم الإدارة العليا في الجامعة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية لدعم التزامهم بثقافة التميز.
					45	أن تهتم إدارة الجامعة بإقامة وتوفير الدورات التخصصية ليؤمن موظفيها أهمية التميز في أعمالهم.
					46	تؤكد إدارة الجامعة على الالتزام بمعايير التميز السليمة والصائبة في مسيرتها الجامعية.
					47	تقوم الجامعة بالرقابة والصيانة الدورية بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات.
					48	تحرص الجامعة على متابعة وخلق أفضل الخدمات مقارنة في الجامعات الأخرى.
					49	تخصص إدارة الجامعة موازنة خاصة لتطوير الأنشطة الاجتماعية (رحلات ترفيهية، وأنشطة ثقافية... الخ).
					50	تقوم إدارة الجامعة إلى رسم فلسفة التغيير حسب الحاجة.

*اعتقد أن الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى

غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	غير متأكد(3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)

شكراً على حسن تعاونكم معنا

الباحثة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



2016/10/25

لمن يهمه الأمر

الموضوع: إفادة طالب

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالب
آية محمد عبدالله عطيرط ورقمه الجامعي 21312247، هو أحد طلبة معهد التنمية
المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

واقع الإبداع الإداري لدى الإداره التنفيذية ودوره في التغيير -
دراسة حالة على الجامعة الخاصة عاملاً طلبة (جامعة فلسطين الأهلية / بيت لحم
الخاصة العربية الأمريكية / جنين)

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً
بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط،
وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

د. عزمي الأطرش
مدير المعهد
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

قائمة أسماء محكمي استمارة الاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ. د. سلمان تلاحمة	جامعة الخليل
2	أ. محمد زواهره	جامعة بيت لحم
3	د. صادق الدباس	جامعة فلسطين الأهلية
4	د. فايز أبو عمرية	جامعة فلسطين الأهلية
5	د. محمد عكة	جامعة فلسطين الأهلية
6	د. علي صالح	جامعة القدس
7	د. هاشم ابو سنينة	جامعة فلسطين الأهلية
8	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية

فهرس الملاحق

ملحق (1): الاستبانة 118.....

ملحق (2): كتاب تسهيل مهمة 126.....

ملحق (3): قائمة أسماء محكمي استمارة 127

فهرس الأشكال

7..... الشكل رقم (1.1): أنموذج الدراسة

فهرس الجداول

- جدول رقم (1.1): المعايير التي يرتكز عليها نظام (EFQM) 32
- جدول رقم (2.1): ملخص للتوجهات في التميز الإبداعي في التعليم العالي..... 38
- جدول رقم(3.1): الذي يبين توزيع مجتمع الدراسة..... 62
- جدول رقم(3.2): يوضح قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا..... 65
- جدول رقم (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس..... 70
- جدول رقم (4.2): توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل 71
- جدول رقم (4.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي 72
- جدول رقم (4.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة 73
- جدول رقم (4.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل 73
- جدول رقم (4.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الأول من عناصر الإبداع الإداري: المخاطرة والتحدي 75
- جدول رقم (4.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الثاني من عناصر الإبداع الإداري: القدرة على التحليل..... 76
- جدول رقم (4.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الثالث من عناصر الإبداع الإداري: الأصالة..... 77
- جدول رقم (4.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الرابع من عناصر الإبداع الإداري: المرونة 78

- جدول رقم (4.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الخامس من عناصر الإبداع الإداري:
79..... الحساسية للمشكلات
- جدول رقم (4.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال السادس من عناصر الإبداع الإداري:
80..... الطلاقة
- جدول رقم (4.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات عناصر الابداع الاداري 81
- جدول رقم (4.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المجال الثاني: التميز 82
- جدول رقم (4.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات واقع الابداع الاداري..... 84
- جدول رقم (4.15): معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة والعلاقة بين عناصر الإبداع الإداري
والتميز 85
- جدول رقم (4.15): نتائج اختبارات لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة حول متغير
الجنس 87
- جدول رقم (4.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير طبيعة العمل
..... 88
- جدول رقم (4.17): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء مجتمع الدراسة لمتغير طبيعة
العمل 89
- جدول رقم (4.18): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات مجتمع الدراسة حول متغير
طبيعة العمل 90
- جدول رقم (4.19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل
العلمي 91

جدول رقم (4.20): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....92

جدول رقم (4.21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....93

جدول رقم (4.22): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....94

جدول رقم (4.23): اختبار ت لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية تعزى لمتغير مكان العمل.....95

جدول رقم (4.24): اعتقد أن الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى96

جدول رقم (4.25): تحليل سؤال اعتقد أن الجامعة تتسم بالتميز مقارنة بالجامعات الأخرى.....96

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
و	Abstract
ح	مصطلحات الدراسة
1	الفصل الأول
1	خلفية الدراسة والإطار العام
2	1.1 مقدمة الدراسة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
3	5.1 أهداف الدراسة
4	6.1 فرضيات الدراسة
5	7.1 حدود الدراسة
6	8.1 محددات الدراسة
7	9.1 نموذج ومتغيرات الدراسة
7	10.1 منهجية الدراسة
9	الفصل الثاني
9	الإطار النظري والدراسات السابقة
9	المبحث الأول: الإبداع الإداري
9	مقدمة
10	المفاهيم العامة للإبداع

12.....	الإبداع الإداري
13	مفهوم الإبداع الإداري
14	جذور الإبداع
15	أبعاد الإبداع
15	أنواع الإبداع
16	مراحل الإبداع في الذهن
18	صفات المبدع
19	عناصر الإبداع الإداري
20	مرتكزات الإبداع الإداري
21	أسباب تبني الإبداع الإداري
21	معوقات الإبداع الإداري
23	المبحث الثاني: التميز
23	مقدمة
23	المفاهيم الأساسية للتميز
31	النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)
35	التميز الإبداعي في الجامعات
43	المبحث الثالث: الجامعة العربية الأمريكية
43	نشأة وتطور التعليم العالي في فلسطين
43	مقدمة
44	رسالة الجامعة وأهدافها
46.....	إدارة الجامعة
48	المبحث الرابع: جامعة فلسطين الأهلية
48	نبذة عن الجامعة

48	الرسالة والرؤية
49	أهداف الجامعة
50	المبحث الخامس: الدراسات والأدبيات السابقة
50	الدراسات السابقة
59	التعليق على الدراسات السابقة
61	الفصل الثالث
61	الطريقة والإجراءات
61	تمهيد
62	منهجية الدراسة
62	مجتمع الدراسة
63	أسلوب الدراسة
64	أداة الدراسة
63	صدق أداة الدراسة
65	ثبات أداة الدراسة
66	الأساليب الإحصائية المستخدمة
67	إجراءات الدراسة
69	الفصل الرابع
69	نتائج الدراسة ومناقشتها
69	مقدمة
69	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية
74	تحليل مجالات ومحاور الدراسة
74	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
85	اختبار فرضيات الدراسة

97 مناقشة نتائج الدراسة
101 فحص فرضيات الدراسة
108 الفصل الخامس
108 النتائج والتوصيات
108 مقدمة
108 نتائج الدراسة
109 توصيات الدراسة
110 الدراسات المقترحة
111 المصادر والمراجع
111 المراجع العربية
115 المراجع الأجنبية
118 المواقع الإلكترونية
129 فهرس الملاحق
130 فهرس الأشكال
131 فهرس الجداول
134 فهرس المحتويات