

## "واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" "دراسة ميدانية"

أ.د. أديب محمد برهوم \*

د. محمود زهير شعبان \*\*

أحمد نبيل حسواني \*\*\*

( تاريخ الإيداع ٢٨ / ٢١ / ٢٠٢٢ . قَبِلَ للنشر في ٣ / ٨ / ٢٠٢٢ )

### □ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم توزيع (50) استبانة تضمنت أبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية للمشكلات)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأكد من وجود هذه الأبعاد على أرض الواقع، وتم الاعتماد على اختبار ( T-TEST ONE SIMPLE ) للتأكد من وجود فروق إحصائية أم لا وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 25). وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم الالتزام بتطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية على الرغم من وجود بعض الإيجابيات التي تساعد في عملية التطبيق، واقترح الباحث بضرورة إعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء قادة الجامعات على ممارسات مهارات الإبداع الإداري، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع في الجامعات، وتشجيع المديرين على ممارسة السلوك الإبداعي في مختلف مجالات العمل الإداري وتشجيع الإبداع والابتكار ورعاية الموهوبين وتأمين الجو الملائم لتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم.  
الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري - الجامعات الخاصة السورية.

\* أستاذ - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.  
\*\* مدرس - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.  
\*\*\* طالب دراسات عليا (ماجستير) - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية .

# **The reality of applying administrative creativity to administrative leaders in Syrian private universities from the point of view of faculty members.**

## **"A field study"**

**\*Adeeb Mohamed Barhoum**

**\*\*Mahmoud zuher shaban**

**\*\*\*Ahmed Nabil Heswany**

( Received 28 / 2 / 2022 . Accepted 3 / 8 / 2022 )

### **□ ABSTRACT □**

This study aimed to identify the reality of the application of administrative creativity among administrative leaders in Syrian private universities. The descriptive approach was used to study the phenomenon as it is on the ground, and (50) questionnaires were distributed that included the axes of administrative creativity (fluency - flexibility - originality - sensitivity For problems), the arithmetic averages, standard deviations, were extracted to ensure the existence of these axes on the ground. The (T-TEST ONE SIMPLE) test was relied upon to ascertain whether there were statistical differences or not, by relying on the statistical program (SPSS 25). A set of results were reached, the most important of which is the lack of commitment to applying administrative creativity in Syrian private universities despite the presence of some positives that help in the application process, The researcher suggested the necessity of preparing and designing training programs to improve the ability of university leaders on the practices of administrative creativity skills, creating material and moral conditions that help practice creativity. In universities, encourage managers to practice creative behavior in various areas of administrative work, encourage creativity and innovation, nurture the talented, and secure the appropriate atmosphere to unleash their energies and creativity.

**Keywords: administrative creativity - Syrian private universities.**

---

\*Professor. Department of business administration, Faculty of Economics University of Tartus, Tartus, Syria.

\*\*Assistant Professor. Department of business administration, Faculty of Economic University of Tartus-Tartus, Syria

\*\*\*Graduate student (master) – Department of business administration University of Tartus- Tartus, Syria.

## مقدمة:

ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الادارة بموضوع الإبداع الإداري وتناولوه من عدة جوانب وأبعاد باعتباره أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفعالية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة، فإن المنظمات الادارية تواجه مشكلات وصعوبات كثيرة في بيئة الأعمال مما يستدعي جهوداً وطاقت خاصة من قبل المنظمة والعاملين فيها حتي تتمكن من تجاوز هذه الصعوبات والمشكلات، وهنا يأتي دور الإبداع الإداري كأحد الوسائل الهامة لتجاوز هذه الصعوبات، الإبداع هو جوهره تغيير والتغيير مطلب حيوي للمنظمات الإدارية في ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغير وهنا تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتقدم ما هو جديد وتتمكن من الاستمرار والبقاء، فالإبداع لا يمكّن المنظمة من الاستمرار فحسب لكنه يمكنها من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي تتمكن من النمو والتطور.

ومن هذا المنطلق أتى هذا البحث ليلقي الضوء على واقع تطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية ومدى التزام القادة الإداريين بتطبيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## ٢- الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

١- (الزامل، ٢٠١٧): " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والتعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملات فيها.

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (١٢٣) من الإداريات العاملات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن.

### نتائج الدراسة:

- إن درجة تطبيق مديرات ادارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن لعناصر الإبداع الإداري، ومدى توفر عناصر الإبداع الإداري هي درجة كبيرة، وقد احتل عنصر المرونة المرتبة الأعلى في تطبيق جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن لعناصر الإبداع الإداري، بينما احتل عنصر الخروج عن المألوف أقل عناصر الإبداع الإداري. وأظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه مديرات الإدارات في الجامعة في ممارسة الإبداع الإداري، وكانت المعوقات التنظيمية أكثر تأثيراً من المعوقات الشخصية.

٢- (عبد السلام وآخرون، ٢٠١٩): " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراة.

**منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة تناولت عناصر الإبداع الإداري وهي (الأصالة - المرونة - الطلاقة - الحساسية للمشكلات - التحليل والربط - قبول المخاطر - الاحتفاظ بالاتجاه)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٣) رئيساً بكليات (التربية - العلوم - الآداب - الاقتصاد).

#### نتائج الدراسة:

- أن درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات مصراتة كانت بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام وفقاً لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

٣- دراسة (القحطاني، ٢٠٢١): "واقع الإبداع الريادي في الجامعات السعودية - دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات الإبداع الريادي ودرجة أهميته لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

**منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات وطبقت على عينة حجمها (٨٢) قائداً أكاديمياً.

#### نتائج الدراسة:

- توافر الإبداع الريادي بدرجة متوسطة في حين كانت درجة أهميته عالية.
- وجود فروق دالة إحصائية بين درجة التوافر ودرجة الأهمية لصالح درجة الأهمية.
- وجود فروق دالة إحصائية في درجة الأهمية لمتغير سنوات الخدمة.

#### الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Menea, ٢٠١٥):

#### "Innovation in the management of educational institutions"

#### "الإبداع في إدارة المؤسسات التعليمية"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة للوسائل التي تعزز الإبداع على المستوى الإداري للوحدات الجامعية وتأثير هذه الإجراءات على المجتمع الجامعي والمنهج المصمم، وديناميكية طاقم العمل، وقد تم تصميم استبانة كأداة للدراسة تتكون من ثمانية بنود، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من (٦٥) مشارك من مديري الوحدات الجامعية لمعاهد ومؤسسات تربوية تقع في المناطق الريفية والحضرية لثلاث مناطق بجنوب غرب رومانيا، وقد تم اختيار المديرين (عينة الدراسة) عشوائياً، وقد أشارت النتائج إلى أن الإبداع على مستوى الإدارة التربوية يمثل حلاً مثالياً للنظم التربوية الحديثة، وأن للإبداع علاقة بجودة وديناميكية العمل، كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الإبداع والتغيير داخل الأقسام الجامعية.

2- دراسة (Yossef, Rakha, 2017):

## "Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University"

### "كفاءة المهارات الشخصية والإدارية للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري بجامعة نجران"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى المهارات الشخصية والإدارية والإبداع القيادي في جامعة نجران في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانتين لقياس المهارات الشخصية والإدارية لدى القيادات الجامعية، بحيث يقيس الاستبيان الأول المهارات الشخصية والإدارية، بينما يسعى الاستبيان الثاني لقياس مدى الإبداع القيادي.

طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٩) قائداً إدارياً في جامعة نجران، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: هناك مستوى عالٍ من المهارات الشخصية لدى القادة الجامعيين، (المهارات لعاطفية، تليها المهارات الاجتماعية، ثم المهارات العقلية)، ومستوى عالٍ من المهارات الإدارية لدى القادة الجامعيين مرتبة تنازلياً (التوجيه، التنظيم، السيطرة، الضبط، ثم التخطيط)، ومستوى متوسط من الإبداع القيادي لدى القادة الجامعيين في جامعة نجران مرتبة تنازلياً (الحساسية للمشكلات، تليها المرونة، والقدرة على تحليل المشاكل، ثم المخاطرة والطلاقة، والأصالة، والخروج عن المألوف)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من المتغيرات الشخصية والإدارية، ومستوى الإبداع القيادي، وفي ضوء النتائج قُدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها استقطاب أشخاص موهوبين لمكان العمل في مختلف الأقسام الإدارية لدى الجامعة، وذلك من أجل رفع مستوى الإبداع القيادي.

٣- (Masa'd, Aljawarneh,2020):

## Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara "

### University"

### "الإبداع الإداري والأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية في جامعة جدارا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره على أداء الموظفين الإداريين في جامعة جدارا. لتحقيق هذا الهدف، تم إعداد استبيان وتوزيعها على ١٠٠ موظف إداري.

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة. أظهرت نتيجة هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية (الأصالة، القدرة على التحليل، قبول المخاطر، الطلاقة، المرونة العقلية) ، والأداء الوظيفي.

### المقارنة مع الدراسات السابقة:

انفتحت دراستنا مع معظم الدراسات من حيث المعايير المتبعة في دراسة واقع تطبيق الإبداع الإداري واتباع المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختلفت دراستنا عن باقي الدراسات من حيث عدد المعايير المتبعة في عملية قياس درجة التطبيق حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على (4) محاور وهي تشكل أهم أبعاد الإبداع الإداري التي اتفق عليها الباحثون والمفكرون، إضافة إلى اختلاف الناحية التطبيقية حيث تم تطبيق دراستنا على الجامعات السورية الخاصة.

### 3- مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عينة من الجامعات السورية وقابل من خلالها عدد من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (٢٣)، وتم سؤالهم عن واقع الإبداع الإداري في هذه الجامعات، انفتحت

أغلب الإجابات أن الروتين الإداري وتمسك القادة بنصوص التشريعات الإدارية قد أعاق كثيراً من فرص التطوير والتحسين، وأن الالتزام بالنمط التقليدي لدى قادة الجامعات قد حَجَم من إمكانيات أعضاء هيئة التدريس، وأضعف دافعيتهم، وخاصةً أن الجامعات الخاصة أكثر تخوفاً من أي خسائر مادية تتكبدها نتيجة التغيير والخروج عن المألوف.

ولا شك أن المشكلات التي تعترض سير العمل لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بحيث تنقيد بالظروف العادية المحيطة بالمشكلة، والتي ربما كانت سبباً فيها ولكنها تحتاج إلى التحرر من هذه القيود التي تعيق حركتها وتمنعها من الانطلاق إلى الأمام في اتجاه السيطرة على نمو المشكلة وتطورها، لذلك أصبح الاهتمام بالجانب الإبداعي داخل الجامعات مهماً وضرورياً لنجاح هذه الجامعات وبقائها

وبناءً على ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال التالي:

- ما هو واقع الالتزام بتطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو واقع توافر أبعاد الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
- هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في درجة توافر أبعاد الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

#### ٤- فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق معنوية بين أبعاد الإبداع الإداري المتوفرة حالياً لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية محل البحث وبين أبعاد الإبداع الإداري الواجب توافرها لدى القادة الإداريين لتطبيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية بين بعد الأصالة المتوفر حالياً لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية محل البحث وبين بعد الأصالة الواجب توافره لدى القادة الإداريين لتطبيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- لا توجد فروق معنوية بين بعد الطلاقة المتوفر حالياً لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية محل البحث وبين بعد الطلاقة الواجب توافره لدى القادة الإداريين لتطبيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- لا توجد فروق معنوية بين بعد المرونة المتوفر حالياً لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية محل البحث وبين بعد المرونة الواجب توافره لدى القادة الإداريين لتطبيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- لا توجد فروق معنوية بين بعد الحساسية للمشكلات المتوفر حالياً لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية محل البحث وبين بعد الحساسية للمشكلات الواجب توافره لدى القادة الإداريين لتطبيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## ٥- أهمية البحث:

### الأهمية النظرية:

- ١- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع نفسه وهو الإبداع الإداري، وتسلط الضوء على المهارات الإبداعية التي يمتلكها القادة الإداريون في الجامعات السورية الخاصة.
- ٢- أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات في عملية تنمية المجتمع وتقدمه وازدهاره، والتأثير المباشر لقادة الجامعات على نجاحها أو فشلها في القيام بذلك الدور المهم.
- ٣- تشكل هذه الدراسة مصدراً يدعم الجانب المعرفي من خلال ما تقدمه من معلومات تتعلق بالإبداع الإداري ومجالاته المختلفة.

### الأهمية العملية:

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أن العديد من الجامعات الخاصة في سوريا تعاني من المشكلات ونقاط الضعف التي تعوق الإبداع والابتكار ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة لهذه الجامعات.
- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في بيان مدى توفر أبعاد الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين، مما ينعكس على أداء الجامعات الخاصة السورية وتحقيق أهدافها ووظائفها لمواكبة التطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة.

## ٦- أهداف البحث:

### يهدف البحث إلى:

- تحديد واقع تطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية.
- تحديد مدى وجود فروق دالة معنوياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ حول درجة توافر أبعاد الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية.
- تبيان المشكلات التي تحول دون تطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## ٧- منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من أجل توصيف متغيرات البحث ووصفها كما هي على أرض الواقع، كما تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء (الاستبيان) من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استبيان مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة فروض البحث إذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss25، حيث تم تصميم استبانة تقيس أبعاد البحث وهو أبعاد الإبداع الإداري، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام اختبار (t- test one simple) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية وتبيان مدى توافر هذا البعد من عدمه لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## ٨- مجتمع البحث: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السورية الخاصة محل البحث وهي كالتالي:

الجدول رقم (١) عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السورية الخاصة محل الدراسة

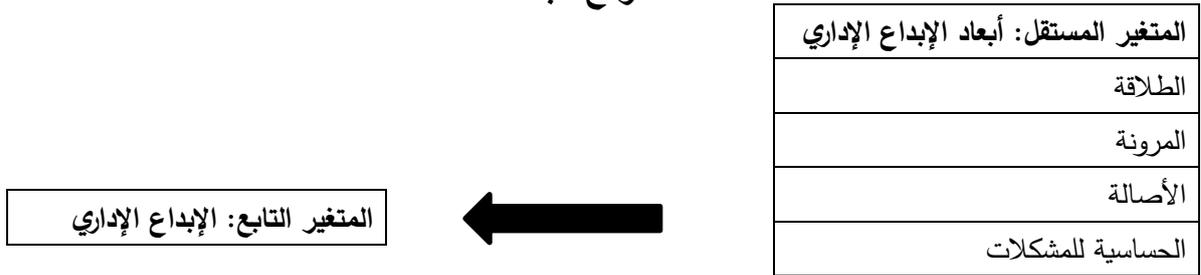
الجامعة	عدد أعضاء الهيئة التدريسية
جامعة الاتحاد	١٤٠
جامعة الجزيرة	١٢٠

الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا	٢٦٠
المجموع	٥٢٠

المصدر: الجامعات الخاصة محل الدراسة.

٩- **عينة البحث:** تم الاعتماد على عينة قصدية مكونة من (٥٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس من جميع الكليات في الجامعات الخاصة محل الدراسة، وهي العينة التي تستخدم عند الرغبة في الحصول على آراء مجموعة متخصصة أو مستهدفة من الأشخاص بناءً على موقعهم أو خصائصهم.

#### ١٠- نموذج البحث:



الشكل (١) نموذج البحث للإبداع الإداري

#### ١١- حدود البحث:

**الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

**الحدود المكانية:** الجامعات السورية الخاصة وهي (جامعة الاتحاد - جامعة الجزيرة - الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا) وذلك لتجمع هذه الجامعات في منطقة واحدة وهي منطقة (غباغب) في ريف درعا وسهولة الوصول إليهم.

**الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعات الخاصة محل الدراسة، والقادة الإداريين المجرى عليهم الدراسة هم (رؤساء الجامعات - نوابهم - عمداء الكليات - نوابهم).

#### ١٢- الإطار النظري:

**مقدمة:** يعدّ الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، لأنه أصبح من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء، ولالإبداع دور مهم في بقاء المنظمة وتطورها، إذ إن المنظمة التي لا تدع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد الذي يجعلها تتقدم على غيرها، وإن كانت المنظمات بشكل عام بحاجة للإبداع فإن المنظومات التعليمية العربية الأشد حاجة لانتهاج أساليب الإبداع، لما تعانيه من تحديات تقنية متسارعة.

لذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي الوقت ذاته بكفاءة وفاعلية، وذلك بالبحث عن وسائل تحقيق النجاح والتطور والتميز في المنظمات، وهذا يتطلب إدارة واعية تدير المؤسسة بإبداعية عالية لتحقيق أفضل النتائج (المغربي، ٢٠١٦).

وبالتالي ينبغي على الإداري التفكير بجدية في التغيير، ومواجهة التحديات أمامه، وهذا الحل يتطلب توليد أفكار جديدة، والحفاظ على مستوى دافعية المرؤوسين، للتقليل من الصعوبات والمقاومة للأفكار الجديدة، وهذا يحتاج مهارات إدارية غاية في الصعوبة، ولكن تحقيقها يقود إلى التميز الإداري وزيادة الميزة التنافسية. ومن هنا انطلق الباحثون في مجال الإدارة لإجراء البحوث والدراسات عما يسمى بالإدارة الإبداعية أو الإبداع الإداري، إيماناً منهم بأن الإبداع يجب أن يكون في مقدمة جدول الأعمال في المنظمة ومحور اهتمام المديرين، وضرورة الابتعاد عن الإدارة التقليدية والوصول إلى ابتكارات جذرية، ورؤى حديثة بالتعاون مع جميع فئات العاملين، على اختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم ومجالات خبرتهم وتفكيرهم (Amabile & Khaire, 2008).

### ١- مفهوم الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. تعددت الآراء في الإبداع الإداري فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع الإداري من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (علي، الحاكم، ٢٠١٥):

فالإبداع الإداري هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير (عوض، ٢٠١٣).

وذهب آخرون في تحديده بأنه "قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدامه بوسائل جديدة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عاليتين وبطرق مختلفة" (عبابنة، الشغراني، 2013).

وعرف (Trott, 2005) الإبداع الإداري بأنه: إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتصنيع المنتجات والخامات الجديدة وتسويقها، وتقبل الأفكار والعمليات الابتكارية وتنفيذها.

ويرى (Rogers) أن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة (نادية، جميلة، ٢٠١٩).

### ٢- مراحل الإبداع الإداري:

إن عملية الإبداع الإداري أضحت ضرورة تقتضي توفرها في جميع المستويات في المنظمة، فالإبداع الإداري يعتبر مصدر للميزة التنافسية. فمهما كان حجمه أو طبيعته فهو يساهم في خلق قيمة للمنظمة، امتلاك أسواق جديدة والتميز عن المنافسين. ومن خلال دراسة معالم الإبداع الإداري، يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها هذه العملية مرتبة في نموذج روجرز حسب الباحثون (حسن، ٢٠١٧)، (الجزار، ٢٠١٤)، (الحارثي، ٢٠١٦) حيث أشاروا إلى أن عملية الإبداع الإداري تمر بأربع مراحل رئيسية هي:

**مرحلة الإعداد (التهيؤ، أو الاستعداد، أو التحضير):** تتضمن هذه المرحلة المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب الذي يمكنه من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها، أي أن الفرد يكتسب في هذه المرحلة عناصر

الخبرة والمهارة المناسبة لتمكينه من رصد المشكلة وتوصيفها بدقة، أو بمعنى آخر أن قوام هذه المرحلة هو الوعي بوجود مشكلة، لذلك فإن هذه المرحلة بحاجة إلى فعل إبداعي يسبقه تحضير واعي وقوي.

**مرحلة الكمون (أو الاحتضان) :** وهي تتضمن فترة انتظار وترقب، حيث تكون المشكلة كامنة وفاعلة في ذات الوقت، ويتم خلالها الابتعاد عن المشكلة لفترة، يتم فيها مراجعة المعلومات والتصورات حولها، واختصار الأفكار والحلول المتعلقة بها، وباختصار فإنها مرحلة حل المشكلة عن طريق الحدس والبدئية.

**مرحلة الإشراق (الإلهام، والاستبصار):** وتشير إلى وصول العملية الإبداعية لذروتها وفيها تظهر الفكرة ويشع الحل المبتكر في ذهن الفرد، وتتظم الأمور ككل في موقعها الصحيح، وفيها يستطيع الفرد إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له لوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

**مرحلة التحقيق:** وتمثل المرحلة الختامية في العملية الإبداعية الإدارية، وتشمل على التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من صحة النتائج أو الحلول الإبداعية التي تم التوصل لها، وطرق تطبيقها، وآثار التطبيق، والمستلزمات المطلوبة لذلك .

ويبدو وفقاً لهذه المراحل أن العملية الإبداعية الإدارية ليست عملية عشوائية، وإنما تبدأ بتخطيط واعٍ، ودراسة متأنية وفهم للواقع قد يستغرق وقتاً، لكن ينتج عنه في النهاية أفكار تسهم ومشكلات العمل بطريقة مبكرة وغير تقليدية.

### ٣- أهمية الإبداع الإداري:

الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ أن خلق الإنسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعياً للتكيف مع الظروف من ناحية، وإيجاد ظروف معيشية أفضل من ناحية أخرى، ولكن المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع الإداري نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل، ومن أهم تلك التحديات والضغوط المنافسة الشديدة وظاهرة العولمة والتعقيد والتنوع والاضطراب البيئي، وتطلعات أفواج العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداع وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتمكين المنظمات من البقاء والنمو (أبو زيد، ٢٠١٠).

تظهر أهمية الإبداع الإداري للمنظمات في عدة جوانب منها: زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة لصالح المنظمة والأفراد، المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للأفراد في المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية بشكل أفضل من خلال منحها الفرصة للبحث عن طرق وأساليب عمل جديدة (Masa'd & Aljawarneh, 2020)، لذا يعتبر الإبداع الإداري بعناصره الأساسية داعماً رئيسياً لأي منظمة أصبحت الإدارة التقليدية فيها عديمة الفائدة في الوقت الحالي، فهو يوجه قدرة الإداريين البيروقراطيين نحو التفكير الإبداعي، الأمر الذي جعل المنظمات تسعى إلى وضعه على رأس أولوياتها في سياساتها وخططها وبرامجها (Yossef & Rakha, 2017).

إن حاجة المنظمات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات للإبداع الإداري يعد ضرورة تفرضها التطورات والتغيرات التي لحقت بهذه المنظمات، وإن سعي وزارة التعليم العالي إلى تطوير القيادة التعليمية وأساليبها والاهتمام بالجودة والاعتماد والتطلع إلى نتائج تواكب التوجهات العالمية وتنافسها، إضافة إلى التطلعات المستقبلية الطموحة والتي يعتبر التعليم أحد أركانها، إن هذه الأسباب تعد دافعاً قوياً للإبداع الإداري، فالارتقاء بالتعليم عموماً لا يتحقق دون إبداع يتخطى النظرة التقليدية في إدارة العملية التعليمية، لتواكب المستجدات وتستطيع البقاء وتتمكن من المنافسة والتطور.

### ٤- سمات الشخصية الإبداعية وأدوارها في تنمية الإبداع الإداري:

القائد الإداري المبدع هو الذي يجسد الإبداع في المنظمة ويدفعه ويحفز العاملين على أن يكونوا مبدعين، لذلك يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات والخصائص، حيث يُعد القادة في المنظمات من أهم عناصر نجاحها وتحقيق أهدافها الإبداعية، حيث يقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة لضمان جودة العمل وتطوره وتنمية العاملين فيها وإشراكهم في إدارتها وحمل هويتها والولاء لها، وهذا يتطلب منهم أن يكونوا قادة مبدعين، وأن يقوموا بأدوار فعالة في تنمية الإبداع لدى العاملين معهم.

وبالتالي يمكن ذكر أن أهم السمات والخصائص التي يجب أن تتواجد لدى القائد الإداري المبدع هي (السالمي، ٢٠٢٠):

- يثق بنفسه وبقدرته على فهم ظواهر العمل وإمكانية التعامل معها.
- لديه خيال واسع ومميز.
- يمتلك مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- لديه رؤية شمولية تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- يمتلك رؤية نقدية هادفة للتجديد المستمر.
- يتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات.
- يدير العمل من خلال فرق العمل المحفزة والمدارة ذاتياً، مع الحرص على التمكّن من الفاعل للعاملين ضمن هذه الفرق.

- لديه القدرة على إدارة المنافسة داخل المؤسسة وخارجها.
- يستطيع إعادة صياغة الأفكار بطرق مبتكرة ومميزة، أو تقديم أفكار جديدة خلال فترة قصيرة، كما يمكنه إيجاد علاقات جديدة بين الأفكار والحقائق.

- يحرص على البحث عن أفكار جديدة لمواجهة مشكلات العمل.
- يفوض الأعمال الروتينية، ويعطي العاملين قدراً من الحرية التي تشجعهم على الإبداع في العمل.
- الأصالة في التفكير، والقدرة على إنتاج قدر كبير من الأفكار الإبداعية للنهوض في العمل.
- يشجع العاملين، ويكتشف نقاط ضعفهم ويقومها بطرق إيجابية، ويتجنب تصيد أخطائهم.
- يتعامل بمهارة عالية مع مصادر ضغوط العمل ويتكيف معها.

أما دور القائد الإداري في تنمية الإبداع فيرى (حمدات، ٢٠٠٨) أن تنمية الإبداع في المؤسسات التعليمية تتطلب من القادة توفير بيئة محفزة ودافعة للإبداع، وإشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجمعيات العلمية والمؤتمرات والندوات، وتهيئة فرص تواصل بينهم وبين المبدعين في المؤسسات التعليمية المحلية والخارجية، وتوفير أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، وتقدير الأفكار الإبداعية وأصحابها.

وأشار (الجار، ٢٠١٤) إلى بعض الأدوار التي يجب أن يؤديها قادة المنظمات لتنمية الإبداع الإداري، ومن أهمها:

- أن يكون قائد المنظمة إيجابياً، وقدوة للعاملين في التفكير الإبداعي.
- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وإبراز مقترحاتهم والاهتمام بأفكارهم وتشجيعها ودراساتها.
- تجنب الإجراءات التقليدية والأنظمة واللوائح الجامدة التي تعيق تقبل وتطبيق الأفكار الجديدة.
- تدريب العاملين على استخدام الأساليب الحديثة في حل ومعالجة المشكلات.

- وضع نظام حوافز لمكافأة العاملين المتميزين والمبدعين.

#### ٥- أبعاد الإبداع الإداري:

يعد الإبداع من أهم مقومات المنظمات الناجحة والتميزة في أدائها وانجازها والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى، إذ يرتكز الإبداع الإداري على ما يمتلكه المديرون باختلاف أدوارهم ومهامهم من أفكار وأساليب إبداعية قادرة على مواصلة التغيير من أجل المرونة وتوفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية المبدعة، وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين فرصة لأداء الأعمال بحرية واستقلالية والقدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات الطارئة إن وجدت والثقة بالنفس والآخرين والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات للإبداع الإداري يتضمن في الغالب إيجاد تطوير في الأنظمة الإدارية بحيث تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق وذات كفاءة وفاعلية وتؤدي في نهاية المطاف إلى نتائج إيجابية تسهم في إنجاز أهداف المنظمات (العجمي، ٢٠٢١).

ويتكون الإبداع من عدد من الأبعاد التالية:

**البعد الأول: الطلاقة** وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد (الطراونة، وآخرون، ٢٠١٩).

ويقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، ويقصد بها أيضاً المقدر على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في حدة زمنية ثابتة (أبو العلا، ٢٠١٣)، ويمكن القول بأن الشخص مبدع ومتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على توليد الأفكار، وبعبارة أخرى فإن الطلاقة تعني القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، فالشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار، فإنه وبالمقارنة مع الأشخاص الآخرين ومع تساوي الظروف المحيطة أكثر إبداعاً في طرح الأفكار ذات الجدوى والتي يمكن للمنظمة أن تبني عليها خططا ثابتة، ومن هذا المنطلق فإن الفروق بين الأشخاص هي عامل أساسي وهام في إطلاق موهبة الإبداع (الخالدي، ٢٠١٣) وللطلاقة خمسة أنواع فرعية هي (القحطاني، ٢٠١٦):

**الطلاقة اللفظية:** وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة، كأن تبدأ بحرف معين، أو ترتبط بمعنى معين.

-**الطلاقة الفكرية:** وتعتبر عن قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد من المعاني أو الحلول لمشكلة أو الاستعمالات المختلفة لشيء يرتبط بمجال العمل.

- **الطلاقة الشكلية:** وتشير إلى القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات في الاستجابة لمثير وضعي أو بصري.

-**الطلاقة التعبيرية:** وهي القدرة على التفكير السريع في تطوير كلام مرتبط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية.

-**الطلاقة الارتباطية:** وتشير إلى القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى، أو في صفة أخرى، مثل المترادفات، والمتضادات.

**البعد الثاني هو المرونة** وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف (الطراونة وآخرون، ٢٠١٩).

وهناك نوعين للمرونة هما:

**المرونة التكيفية:** ويقصد بها أسلوب اجتياز صعوبات العمل والتفكير، وتشمل قدرة الفرد على إجراء التغييرات في بيئة العمل (القحطاني، ٢٠١٦)، وهي مقدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها بوصفها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم (الطنبور، ٢٠١٨).

**- المرونة العفوية:** وهي تلقائية، وتظهر دون قصد، ودون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف الإداري، وتتضمن مقدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الفرد عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، إذ يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه الأفكار، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط (الطنبور، ٢٠١٨).

وللمرونة عدة مؤشرات يمكن قياسها من خلالها (جبر، ٢٠١٠):

- يعدل أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل.
- يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه والاستفادة منه.
- يمتلك أفكار جديدة حول العمل.
- يتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف.
- لديه القدرة على رؤية الأشياء من زاوية مختلفة

**البعد الثالث هو الأصالة** وتعني الانفراد والتجديد، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد، وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره (الطراونة، وآخرون، ٢٠١٩).

ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "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، وتشمل الأصالة ثلاثة جوانب رئيسية (صارم، ٢٠١٩):

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
  - الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
  - الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة)
- ويرى (جبر، ٢٠١٠) أن أهم مؤشرات الأصالة هي:
- يوظف الطرق غير المألوفة لأداء مهامه الوظيفية.
  - يزود العاملين معه بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.

- يتجنب تقليد الآخرين في انجاز ما أكلف به من أعمال.
- يحرص على عدم تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.
- ومن أهم مؤشرات الأصالة التي يجب أن تتواجد في قادة الجامعات هي ( البحث عن الأفكار المبتكرة لتحسين أداء العمل - غير تقليدي في طرح الأفكار المتعلقة بالعمل - يطرح أفكار عميقة في العمل - يشجع أعضاء هيئة التدريس على ابتكار أساليب جديدة في العمل - يستفيد من الأفكار ووجهات النظر المختلفة في انتاج أفكار جديدة للعمل - يدعم الأفكار الجديدة البناءة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس (السالمي، ٢٠٢٠).
- البعد الرابع: الحساسية للمشكلات وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، كما هي مؤشر على قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وانتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة (الطراونة، وآخرون، ٢٠١٩)، كما تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف إلى حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ولعل الإحساس المبتكر بالمشكلات وامكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد مقدرة المبدعين على رؤية اللامعروض فيما يراه الآخرون واضحاً، وعدم الرضا بما هو كائن، وشجاعة إدراك المبدع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون (جروان، ٢٠٠٢).**
- ويرى (جبر، ٢٠١٠) أن أهم مؤشرات الحساسية هي:
  - يتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها.
  - لديه وعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل.
  - يُعد خطأ خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.
  - يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.

### ١٣ - الدراسة العملية:

- أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعند تصميم هذه الاستبانة تم وضع أهم الأبعاد الواجب توافرها لتطبيق الإبداع الإداري وهي أربع أبعاد وتضم (الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية للمشكلات).
- مجتمع الدراسة:** جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة السورية محل الدراسة والبالغ عددهم (٥٢٠) كما هو موضح في الجدول رقم (١).
- عينة الدراسة:** تم الاعتماد على عينة قصدية وبلغ عددها (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس موزعين على كليات الجامعات السورية الخاصة محل الدراسة، حيث تم توزيع (٥٠) استبانة وتم استردادها جميعاً وإدخالها على برنامج spss 25.
- ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وتم الاعتماد في اختبار الفرضيات على اختبار (one simple t-test) لمعرفة وجود فروق أم لا.
- وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
النقاط	١	٢	٣	٤	٥

متوسط المقياس:  $3 = 5 / 1+12+3+4+5$

وبعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب للتحليل الإحصائي، ومن ثم قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حيث تم حساب المدى ( $5-1=4$ )، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( $8,4*5=0$ ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا يصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (٢) طريقة تصحيح المقياس

التدرج	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1,80	من 10% إلى أقل من 36%
غير موافق	2	من 1,81 إلى 2,60	من 36% إلى أقل من 52%
محايد	3	من 2,61 إلى 3,40	من 52% إلى أقل من 68%
موافق	4	من 3,41 إلى 4,20	من 68% إلى أقل من 84%
موافق بشدة	5	من 4,21 إلى 5	من 84% إلى 100%

#### صدق المقياس:

الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول (٣) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	الطلاقة	0,791	**0,000
2	المرونة	0,671	**0,000
3	الطلاقة	0,873	**0,000
4	الحساسية للمشكلات	0,739	**0,000

\*\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0,05 .

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية  $a=0,05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات الاستبانة Reliability :

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ كالتالي:

جدول (٤) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	الأصالة	.913
2	الطلاقة	.873
3	المرونة	.890
4	الحساسية للمشكلات	.916

من خلال النتائج الموضحة نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.916 - 0.873) لكل مجال من مجالات الاستبانة. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين بعد الأصالة الموجود لدى القادة الإداريين في الجامعات السورية الخاصة، وبين بعد الأصالة المطلوب لتطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية محل الدراسة. الجدول (5) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور الأصالة

الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأصالة
5	0.394	0.952	2.41	يتم إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق لها أحد
4	0.381	0.981	2.57	يقدم الحلول للقضايا التعليمية بمنظور جديد
6	0.412	0.967	2.40	يوظف برامج التوجيه والإرشاد لتنمية قدرات الطلاب
2	0.360	0.924	2.55	يمزج بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة ليصنع منها أفكار علمية جديدة
1	0.342	1.02	2.98	يقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة
3	0.376	1.13	3.00	يوظف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني
8	0.347	0.981	2.24	يستخدم أساليب مناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم
7	0.431	1.35	3.13	يطلع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفني
غير موافق		0.762	2.66	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (3) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الأول (الأصالة) هو (2.66) وهو يقع ضمن المجال (2.61 - 3.40) وهو يقع ضمن مجال الحياد وفي الجانب السلبي منه أي أن أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الخاصة السورية غير راضين عن محور الأصالة الموجود لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية محل الدراسة

ولكي نتأكد من مدى توافق بعد الأصالة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية مع محور الأصالة الذي يتطلبه تطبيق الإبداع الإداري، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test) ومقارنته مع متوسط الحياد وهو (٣) والذي تم حسابه في الجدول، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالبعد وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (٦) اختبار (one - sample t- test)

المحور الثاني	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t- test	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأصالة	٥٠	٢.٦٦	٠.٧٦	٨.٤٩٢	٤٩	معنوية ٠.٠٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss. قيمة المقارنة ( Value / ٣).

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) وهو أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين محور الأصالة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية وبين محور الأصالة الذي يتطلبه تطبيق الإبداع الإداري، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي المحسوب نجده (٢.٦٦) وهو أصغر من متوسط الحياد (٣) نجد أن هذه الفروق سلبية وبالتالي سلبية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق الإبداع الإداري.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية لا يمتلكون العقلية المتفتحة والشخصية القيادية الميالة للإبداع، والقدرة على إنتاج أفكار جديدة، وتقديم الحلول المختلفة للقضايا والمشكلات التي تواجه جامعاتهم، بالإضافة إلى قلة اهتمامهم بالتنظيم والتنسيق الإداري بسبب كثرة الأعمال والمهام الملقاة على كاهلهم، بالإضافة إلى تركيزهم على النظام التقليدي في إدارة المؤسسات التعليمية والتي تركز على سلامة سير الحصص الدراسية وضبط النظام فقط، بالإضافة إلى القوانين التي تقرها وزارة التربية والتعليم على القادة الإداريين في الجامعات، والتي تعيد من حريتهم، وتحد من صلاحياتهم وقدرتهم على الاطلاع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفني، واستخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم في جامعاتهم. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة الموجود لدى القادة الإداريين في الجامعات السورية الخاصة، وبين بعد الطلاقة المطلوب لتطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية محل الدراسة.

الجدول (٧) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب بعد الطلاقة

الطلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف
يعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية	2,46	1,035	0,420	9
يستطيع تطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	2,96	1,031	0,348	4
يمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	3,09	1,056	0,341	3
يطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة حول المشكلات المطروحة	2,54	0,90	0,354	5
يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة	2,40	0,87	0,362	8

7	0,358	1,019	3,04	يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري
6	0,354	0,91	2,57	يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى أعضاء هيئة التدريس
1	0,310	0,88	2,83	يشجع أعضاء هيئة التدريس على العرض التقديمي للطلبة ليفكروا بطلاقة لتكوين أفكار جديدة
2	0,338	0,95	2,81	يستطيع التحدث بتوسع وثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالجامعة
غير موافق		0,71	2,75	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (٧) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (الطلاقة) هو (2.75) وهو يقع ضمن المجال (٢.٦١ - ٣.٤٠) وهو يقع ضمن مجال الحياد وفي الجانب السلبي منه أي أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة السورية غير راضين عن محور الطلاقة الموجود لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية محل الدراسة، وهذا يعود لعدة أسباب منها المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم وضوح استراتيجيات العمل، غياب الدعم اللازم للموظفين من الناحية المادية والمعنوية وغيرها.

ولكي نتأكد من مدى توافق بعد الطلاقة لدى القادة الإداريين الجامعات الخاصة السورية مع بعد الطلاقة الذي يتطلبه تطبيق الإبداع الإداري، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالبعد وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (٨) اختبار (one - sample t- test)

المحور الثاني	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T -test	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الطلاقة	50	2,75	0,71	6,797	49	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss. قيمة المقارنة (Value / ٣).

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين بعد الطلاقة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية وبين بعد الطلاقة الذي يتطلبه تطبيق الإبداع الإداري، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي المحسوب نجده (٢.٧٥) وهو أصغر من متوسط الحياد (٣) نجد أن هذه الفروق سلبية وبالتالي سلبية هذا العنصر وعدم ملائمتها لتطبيق الإبداع الإداري.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة بين بعد المرونة في الجامعات الخاصة السورية، وبين بعد المرونة المطلوب لتطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة محل الدراسة.

الجدول (٩) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب محور المرونة

محور المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف
يملك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها	3,66	1,37	0,374	9
يوظف خبراته السابقة لمواجهة حالات ومواقف سابقة	3,66	0,90	0,245	1
ينوع في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضه للمواضيع التعليمية	3,45	1,01	0,292	3

2	0,259	0,98	3,77	يوزع المهام على أعضاء هيئة التدريس وفق تخصصاتهم وقدراتهم.
5	0,302	1,08	3,57	ينظم إلى جميع القضايا التعليمية من زوايا متعددة.
8	0,335	1,12	3,34	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.
7	0,317	1,098	3,46	يسترشد بأراء أعضاء هيئة التدريس قبل تحديد الأهداف
4	0,229	1,075	3,59	يستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان
6	0,309	1,091	3,52	يعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة مبتكرة.
موافق		0,85	3,54	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (٩) أن متوسط إجابات أفراد العينة على البعد الثالث ( المرونة) هو (3.54) وهو يقع ضمن المجال (٣.٤١ - ٤.٢٠) وهي فئة الموافقة، أي أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة السورية راضين عن بعد المرونة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة محل الدراسة. ولكي نتأكد من مدى توافق بعد المرونة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية مع بعد المرونة الذي يتطلبه تطبيق الإبداع الإداري، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (١٠) اختبار (one - sample t- test)

المحور الثالث	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t- test	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المرونة	50	3,54	0,85	10.933	49	معنوية ٠.٠٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss. قيمة المقارنة ( Value / ٣).

يتضح من الجدول (١٠) أن مستوى الدلالة (٠.٠٠٠٠) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (10.645) إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين محور المرونة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية وبين محور المرونة الذي يتطلبه تطبيق الإبداع الإداري، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي المحسوب نجده (٣.٥٤) وهو أكبر من متوسط الحياض (٣) نجد أن هذه الفروق إيجابية وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لتطبيق الإبداع الإداري. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن الخبرات العلمية والعملية التي مر بها القادة الإداريين مسبقاً بكل تأكيد خبرات قيمة وذات أهمية كبيرة تساعده في الكشف عن المواقف والمشكلات المختلفة، وتسهل عليه عملية تفسيرها، وتحليلها، وتقويمها، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة بين بعد الحساسية للمشكلات لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية، وبين بعد الحساسية للمشكلات المطلوب لتطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية محل الدراسة.

الجدول (١١) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بالحساسية للمشكلات

الحساسية للمشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف
يتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه	2,21	1,17	0,529	9

6	0,428	1,08	2,52	يشجع العمل الجماعي في حل المشكلات
8	0,50	1,05	2,08	يلتزم بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة
5	0,426	0,98	2,30	يستخدم منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات
7	0,476	1,12	2,53	يعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض طريقة العمل
3	0,405	1,12	2,76	يتميز بالانضباط الإنفعالي تجاه المشكلات الإدارية والتعليمية
4	0,425	1,05	2,47	يستطيع الربط بين الأشياء المتباعدة لحل المشكلات التعليمية
1	0,359	1,04	2,89	يلتمس مواطن الخلل والضعف لنتائج العملية التعليمية
2	0,401	1,02	2,54	يبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلاً من الحلول المعتادة
غير موافق		0,75	2,48	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (١١) أن متوسط إجابات أفراد العينة على البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) هو (2.48) وهو يقع ضمن المجال (١.٨١ - ٢.٦٠) وهو مجال عدم الموافقة أي أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة السورية غير راضين عن بعد الحساسية للمشكلات لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة محل الدراسة. ولكي نتأكد من مدى توافق بعد الحساسية للمشكلات لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية مع بعد الحساسية للمشكلات الذي يتطلبه تطبيق الإبداع الإداري، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور:

الجدول (١٢) اختبار (one - sample t- test)

المحور الرابع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	50	2,48	0,75	13,313	49	0,000 معنوية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss. قيمة المقارنة (Value / ٣).

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية للمشكلات لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية وبين بعد الحساسية للمشكلات الذي يتطلبه تطبيق الإبداع الإداري، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي المحسوب نجده (٢.٤٨) وهو أصغر من متوسط الحياد (٣) نجد أن هذه الفروق سلبية وبالتالي سلبية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق الإبداع الإداري. ويرى الباحث أن السبب في ذلك أن التنبؤ بالمشكلات وتجاوز العقبات يحتاج إلى مهارات عليا وتدريب مستمر، وهذا لا يتوافر لدى الكثير من قادة الجامعات، بالإضافة إلى الأساليب التقليدية والروتينية التي يُمارسها الكثير من مديري

الجامعات في إدارة أعمالهم والتي نُشتت أعمالهم وتفقدهم التركيز في مواجهة المشكلات والعقبات التي قد تعترض تحقيق الأهداف التعليمية في مؤسساتهم التعليمية.

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق ذات دلالة بين أبعاد الإبداع الإداري المطبقة حالياً لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية محل البحث وبين أبعاد الإبداع الإداري الواجب تطبيقها لتطبيق الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الجدول (١٣) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بأبعاد الإبداع الإداري

أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف
الأصالة	2,66	0,76	0,285	4
الطلاقة	2,75	0,71	0,258	3
المرونة	3,54	0,85	0,240	2
الحساسية للمشكلات	٢.٤٨	٠.٧٥	0,211	1
المتوسط الحسابي العام	2.85	0,824	غير موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (١٣) أن متوسط إجابات أفراد العينة على أبعاد الإبداع الإداري هو (٢.٨٥) وهو يقع ضمن المجال (٢.٦١ - ٣.٤٠) وهو مجال الحياد وفي الجانب السلبي منه، أي أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة السورية غير راضين عن تطبيق الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين المتبع في الجامعات الخاصة محل الدراسة.

. ولكي نتأكد من مدى توافق هذه الأبعاد المتبعة لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية مع الأبعاد الواجب توافرها لتطبيق الإبداع الإداري، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور:

الجدول (١٤) اختبار (t - test one - sample)

المحور الإجمالي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أبعاد الإبداع الإداري	50	٢.٨٥	٠.٨٢٤	4,864	49	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss. قيمة المقارنة ( Value / ٣).

إن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة السورية وبين الأبعاد الواجب توافرها لتطبيق الإبداع الإداري، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي المحسوب نجده (٢.٨٥) وهو أصغر من متوسط الحياد (٣) نجد أن هذه الفروق سلبية وبالتالي سلبية هذا الأبعاد وعدم ملائمتها لتطبيق الإبداع الإداري.

### ١٣ - الاستنتاجات:

١- أظهرت النتائج عدم الالتزام بتطبيق أبعاد الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة السورية محل البحث، على الرغم من وجود بعض الإيجابيات التي تساعد في عملية التطبيق.

٢- أظهرت النتائج عدم توافق أبعاد (الأصالة - الطلاقة - الحساسية للمشكلات) مع الأبعاد الواجب توافرها لتطبيق الإبداع الإداري، وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود قصور في المقومات الأساسية للإبداع الإداري خاصة ان تطبيق الإبداع الإداري يحتاج إلى أن تكون قادة الجامعات مشاركة في وضع الأنظمة والتعليمات، خاصة وأنها الجهة المنفذة والمستفيدة في الوقت نفسه من هذه التعليمات، وغياب التحفيز للإدارات في الجامعة يجعلهم يلجئون إلى عدم تفعيل الإبداع الإداري، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية في مجال الإبداع ، وهناك قصور في الاهتمام بالجانب الإداري وبتطوير الأداء المهني للقادة الإداريين، وتأهيلهم في المجال الإبداعي سواء عن طريق الدورات والورش التدريبية أو عن طريق المشاركة في المؤتمرات الدولية. وكذلك زيادة ضغوط العمل، وكثرة الأعباء والمهام الموكلة إليهم.

٣- أظهرت النتائج توافق بعد (المرونة) مع الأبعاد الواجب توافرها لتطبيق الإبداع الإداري، وقد يعود السبب إلى إدراك قادة الجامعات لطبيعة العمل الإداري وأنه ينبغي أن يكون هناك مرونة كافية للتعامل مع مشكلات العمل، بحيث يكون هناك توافق بين المشكلة وطريقة التعامل معها، ويتوافر لديهم القدرة على التعامل مع المعلومات، وتوفيرها من مصادرها واسترجاعها، واتخاذ قرارات بناءة على ما يتوافر لديهم من خبرات، من أجل حل المشكلات التي تواجههم.

#### ١٤ - المقترحات:

- ١- إعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء قادة الجامعات على ممارسات مهارات الإبداع الإداري.
- ٢- وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المبدعين من القادة وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء.
- ٣- تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع في الجامعات، وتشجيع المديرين على ممارسة السلوك الإبداعي في مختلف مجالات العمل الإداري وتشجيع الإبداع والابتكار ورعاية الموهوبين وتأمين الجو الملائم لتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم.
- ٤- ضرورة مساهمة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات وعقد اللقاءات الدورية معهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي وتشكيل فرق العمل لحل المشكلات.
- ٥- ضرورة عقد ورشات عمل تحث على ممارسة الإبداع الإداري بمختلف أساليبه، والحرص على أن يتم تنفيذها من قبل مختصين بهذا المجال.
- ٦- لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة للعاملين في إدارات الجامعة عند تطبيق عناصر الإبداع الإداري لما لها من تأثير ملموس على أداء العمل بكفاءة

## ١٥ - المراجع:

- الجسار، علي محمد (٢٠١٤): "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- الزامل، مها عثمان (٢٠١٧): "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملات فيها"، المجلة التربوية لكلية التربية يسوهاج، العدد الثامن والأربعون.
- الحارثي، سالم بن سيف (٢٠١٦): "مقترحات تطويرية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القحطاني، عبد السلام شايح: "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري"، دار الكتاب الجامعي، الرياض، السعودية، ٢٠١٦.
- الخالدي، علي خالد (٢٠١٣): "الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- السالمي، عبد المحسن دخيل (٢٠٢٠): "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- الطنبور، براءة عبد الكريم جودت (٢٠١٨): "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العجمي، حمد عامر (٢٠٢١): "أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية - الدور الوسيط لعناصر المنظمة الفعالة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٩.
- الطراونة، عوض عبد اللطيف، وآخرون (٢٠١٩): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين"، المجلة العربية لضمان الجودة، المجلد الثاني، العدد الثاني، صنعاء، اليمن.
- السالمي، عبد المحسن دخيل (٢٠٢٠): "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- المغربي، محمد الفاتح: "السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦.
- جبر، عبدالرحمن محمد، (2010) الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسن، سلام رعد (٢٠١٧): "الإبداع الإداري في الوظيفة العامة"، مطبوعات وزارة الزراعة، بغداد، العراق.
- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٨): "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جروان، فتحي (٢٠٠٢): "الإبداع، مفهومه، معايير، مكوناته"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن

- عبد السلام، زهرة الشريف، وآخرون (٢٠١٩): "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراتة"، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد الأول، العدد الثاني عشر، جامعة مصراتة، ليبيا.

- عوض، عاطف (٢٠١٣): "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سورية، مج 29، ع 3.

- علي، أمينة عبد القادر، الحاكم، علي عبد الله (٢٠١٥): "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية - دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٦، السودان.

- صارم، ندى (٢٠١٩): "تور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

- عبانية، رامي محمود، رامي ابراهيم الشغراني (٢٠١٣): "درجة ممارسة الابداع الاداري لدي القادة التربويين، مجلة العلوم التربوية والنفسية- العدد العاشر، الأردن.

- نادية، مدروس، جميلة، ملوكي (٢٠١٩): "واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري

- دراسة حالة المركز الجامعي مغنية"، مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية، العدد الثامن، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.

-Amabile, T. M., & Khair, M. (2008). "Creativity and the role of the leader, *Harvard business review*, 86(10), 100.

-Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*, 3rd Ed, Pearson Educational Limited, England.

- Masa'd, F., & Aljawarneh, N. M. (2020). *Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University. International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, pp. 9574-9584.

- Manea, A.D (2015). *Innovation in the management of educational institutions. Procedia, Journal of Social and Behavioral Sciences* (209), 310 – 315 .

- Yossef, S. A., & Rakha, A. H. (2017). *Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. Journal of Education and Practice*, 8(6), pp. 113-122.