

## معوقات تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي /دراسة ميدانية على جامعتي طرطوس والأندلس الخاصة في محافظة طرطوس/

د. ولاء زريقا \*

د. علا علوش \*\*

ديانا أبو علي \*\*\*

(تاريخ الإبداع ٢٠٢٤ / ٢ / ٢٦ - تاريخ النشر ٢٠٢٤ / ٥ / ١٦)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد المعوقات الشخصية التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي (معوقات عقلية، معوقات انفعالية، معوقات دافعية، معوقات تنظيمية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المراد دراستها، واعتمدت على أسلوب الحصر الشامل فكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٩٤) اداري من (عمداء كليات، نواب، رؤساء أقسام)، ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من (١٦) فقرة وزعت على ٤ محاور وهي (معوقات عقلية، معوقات انفعالية، معوقات دافعية، معوقات تنظيمية) لتطبيق الإبداع الإداري في جامعة طرطوس وجامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS25)، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- ليس هناك معوقات عقلية تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة ولكن هناك معوقات انفعالية ودافعية وتنظيمية.

- كما اقترح البحث مجموعة من المقترحات أهمها: تحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي من (عمداء ونواب ورؤساء أقسام) وتوفير الجو الملائم للتفكير وتطبيق تصوراتهم الإبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع، الإبداع الإداري، مؤسسات التعليم العالي

\*أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة طرطوس-طرطوس - سوريا

\*\*مدرسة في كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة طرطوس-طرطوس-سوريا

\*\*\*طالبة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة طرطوس، طرطوس، سوريا

## **Impediments to the application of administrative creativity in Higher education institutions / Field study at Tartous University and Andalusia Private University in Tartous governorate/**

**D. Walaa Zrika\***

**D. Ola Allouch\*\***

**Diana Abu Ali\*\*\***

**(Received 26/2/2024.Accepted 16/5/2024)**

### **□ABSTRACT □**

The objective of the research is to identify personal constraints that limit the application of administrative creativity at Higher education institutions (mental, emotional, impediments to motivation, organization, the researcher used the descriptive curriculum to describe the phenomenon to be studied, the researcher relied on a comprehensive accounting method. The study sample was the same as the study community of (94) administrative (deans of colleges, deputies, heads of departments).In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (16) a paragraph distributed to 4 axes (mental, emotional, impediments to motivation and organizational impediments) to apply administrative creativity at the University of Tartus and the Special University of Andalusia for Medical Sciences ,the researcher used the programme of the statistical package for social studies (spss25),the research reached several conclusions, the most important of which were: There are no mental impediments to the application of administrative creativity in the educational institutions in question, but there are emotional, motivational and organizational impediments. The research suggested a series of proposals, the most important being Motivate workers in higher education institutions (deans, deputies, heads of departments) and provide the right atmosphere for thinking and applying their creative perceptions.

**Key words:** Creativity, Management Creativity, Institutions of higher education, Higher education institutions

---

\* Assistant Professor, Faculty of Economics, Department of Business Administration, Tartous-Tartous University, Syria

\*\*Teacher, Faculty of Economics, Department of Business Administration,Tartous-Tartous University-Syria

\*\*\* Master of Business Administration, Department of Business Administration, Tartous University, Tartous-Syria

## المقدمة: (Introduction)

في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، باتت مؤسسات التعليم العالي أمام تحديات جمة تستدعي تبني أساليب إدارية مبتكرة، تتماشى مع متطلبات العصر وتلبي الحاجة المتزايدة للتميز والتطور المستمر. يأتي الابداع الإداري كمفتاح رئيس للرقى بمستوى الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات التعليمية، مما يؤهل هذه المؤسسات للمنافسة والتفوق في سوق يزداد تعقيداً وتنافسية (alzoun,et al,2019,p.26). حيث ينطلق البحث من الأهمية المحورية للإبداع الإداري كرافد أساسي للنجاح والتميز، مستهدفاً الكشف عن العقبات والتحديات التي تعترض عملية تطبيقه في الواقع التعليمي الجامعي في محافظة طرطوس، ويهدف الى تحديد وتحليل العوامل التي تسهم في تعثر عملية الابداع الإداري هذه المؤسسات، بالإضافة الى رصد آراء وتصورات العاملين بالقطاع الإداري في كلتا الجامعتين. سيتم ذلك من خلال استخدام منهجية بحثية مدروسة وأدوات جمع بيانات تُعزز الدقة العلمية والموضوعية في النتائج والتوصيات، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، يطمح البحث الى إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة التعليمية، والمساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية التي تخدم مسيرة التعليم الجامعي، ليس فقط على صعيد محافظة طرطوس بل كنموذج يُحتذى به على مستوى المؤسسات التعليمية العالية الأخرى.

إن البحث في معوقات الإبداع الإداري يُشكل أساساً لفهم التحديات القائمة التي تواجهها الجامعات العربية، ويمثل خطوة مهمة نحو تبني ممارسات إدارية مستدامة، تعزز من قدراتها التنافسية وتحسن من مخرجاتها التعليمية والبحثية، مع ترصين أسس النجاح والابتكار في عالم معرفي يتسم بالتغير والتحول المستمر، وغير مستقر مما يستدعي جهوداً وطاقات خاصة وكبيرة من قبل المنظمة والعاملين فيها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمشكلات وهنا يأتي دور الإبداع والعمل المبدع كأحد الوسائل المهمة لتجاوز هذه الصعوبات. فالإبداع الإداري هو جملة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً، كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع (مام وحلاب، ٢٠١٦، ص ٢٨).

لذلك جاءت أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الابداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس، كونها بحاجة إلى الابداع الإداري أكثر من أي منظمة أخرى، حيث يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات، كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك لما له من أهمية كبيرة بما يسهم فيه من دور أساسي في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية (الصرايرة وعساف، 2008، ص 3).

## مصطلحات البحث (Search terms):

- الإبداع: يذكر (Drucker, 2005) بأن مفهوم الإبداع هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف ويميز الشركة عن الآخرين، ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الإبداع في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في التصنيع هو إبداع أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو إبداع، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو إبداع، وعليه فإن الإبداع مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل الشركة، وقد يكون على شكل حل جديد لمشكلة قائمة (النشار، ٢٠١٥، ص ٤، ٣)

- **الإبداع الإداري:** حسب فرمان الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة وتعتبر الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها (مام وحلاب، ٢٠١٦، ص ٢٧)

- **معوقات الإبداع الإداري:** الصعوبات والعراقيل التي تعيق التفكير الإبداعي لإنتاج أو استثمار أفكار (رمضان، ٢٠١٣).

- **مؤسسات التعليم العالي (Institutions of higher education):** وفقاً ل (UNESCO, 1998) هي كل المؤسسات التي تتضمن كل أنواع الدراسات أو التدريب الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعة أو مؤسسة تعليمية أخرى معترف بها من قبل السلطات الرسمية للدولة كمؤسسات التعليم العالي (شعبان، ٢٠١٩، ص ٣).

### الدراسات السابقة (Previous studies):

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (مام وحلاب، ٢٠١٦) بعنوان: **الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية**

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري في الإدارة المدرسية والسبل لحل هذه المعوقات، واتبعت **المنهج الوصفي** بالاستناد الى الدراسات السابقة وتحليلها، وأهم **النتائج** التي توصلت اليها الدراسة:

- عدم وجود الوعي الكافي لدى المرؤوسين والعاملين في الإدارة المدرسية محل الدراسة.

- عدم وجود التحفيز المادي والمعنوي من أجل التشجيع على الأفكار المبدعة والمبتكرة.

٢- دراسة (الغزي، ٢٠١٨) بعنوان: **معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية والوقوف على سبل تفعيل الإبداع الإداري لدى هؤلاء القادة، واتبعت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، تم تصميم استبيان مؤلف من سبعة محاور و ٣٣ فقرة وزعت على عينة الدراسة المؤلفة من (٦٠) قائداً موزعين بين (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام) وأهم **النتائج** التي توصلت اليها الدراسة:

- تراوحت درجات وجود معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ما بين المنخفضة والمتوسطة، وسجلت المعوقات (التمسك بالأنماط المألوفة) و(زيادة أعباء الدور كمياً) أعلى درجة في حين سجل معوق (غموض الدور) أقل درجة للمعوقات.

- عدم وجود عامل المساندة الجماعية كأحد عوامل الإبداع الإداري بين القيادات الأكاديمية.

٣- دراسة (جوهر وعلي ضيف، ٢٠٢١) بعنوان: **(معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط من وجهة نظرهم).**

هدفت الدراسة: إلى التعرف على ماهية الإبداع الإداري وأهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية والمتطلبات الأساسية لتطبيقه، وتقديم تصور مقترح عن أهم متطلبات الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، **منهجية البحث:** استخدم البحث المنهج الوصفي لوصف الموضوع

اعتماداً على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- معظم المديرون اتفق على أن المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري هي قلة الإمكانيات والموارد المادية المحدودة وضعف الحوافز التشجيعية للعاملين وعدم توظيف التكنولوجيا والاعتماد عليها في سير العمل .

ثانياً-الدراسات الأجنبية:

١- دراسة ( Curnin&Boldeman,2019 ) بعنوان:

**/ New human capabilities in emergency and crisis management: from non-technical skills to creativity /**

القدرات البشرية الجديدة في مجال إدارة الطوارئ والأزمات: من المهارات غير التقنية إلى الإبداع

هدف البحث: إلى تقديم لمحة عامة عن الإبداع في سياق صنع القرار وما يعنيه ذلك لقادة المستقبل في هذا القطاع، منهجية البحث: اتبع هذا البحث المنهج الوصفي وتم إجراء تحليل للمعلومات المتاحة على الإنترنت، وكانت نتائج البحث: أن نظام الجامعات الإسبانية يتبع الاتجاهات الدولية فهو يمتلك هياكل عمل دائمة، ويطبق مجموعة متنوعة من أدوات الإدارة البيئية والاستدامة وينفذ أنشطة أخرى تتعلق بالبيئة والتنمية المستدامة، ولكن يبدو أنه لا يزال هناك مجال للتحسين في بعض الجوانب.

٢- دراسة (Ramos et al, 2020) بعنوان:

**/The Barriers of Creativity for Higher Education: Graduates Distance Learning and Classroom /**

معوقات الابداع للتعليم العالي: خريجو التعليم عن بعد والتعليم المباشر

هدف البحث: إلى التحقق من وجود معوقات تواجه إبداع خريجي التعليم العالي بطريقتيه (التعليم عن بعد والتعليم المباشر)، منهجية البحث: اتبع هذا البحث المنهج الوصفي واعتمد الباحثون على مقياس ليكرت السباعي في اعداد الاستبيان الذي تم توزيعه عبر شبكات التواصل الاجتماعي على عينة مكونة من (٢٨٣) خريجاً من التعليم العالي باستخدام عينة كرة الثلج، وأظهرت نتائج البحث: أن معوقات الابداع ذات دلالة إيجابية لكلا الطريقتين في التعليم وأهمها النقد المحبط والخجل ونقص الحوافز، وقلة المهنيين المبدعين الذين يتقنون استراتيجيات تطوير الابداع.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

١. التركيز الجغرافي: التركيز على محافظة طرطوس يُقدم نظرة معمقة لواقع محلي محدد قد لا تغطيه دراسات أخرى.

٢. الطبيعة الميدانية: النهج الميداني يعكس واقع التجربة المباشرة ويتيح جمع بيانات وآراء حية من المعنيين في الجامعات المدروسة.

٣. التوقيت: الدراسة تُجرى في فترة زمنية مختلفة قد تعكس تطورات جديدة ومتغيرات معاصرة.

٤. التحليل العميق للمعوقات: الدراسة قد تقدم تحليلاً معمقاً لأنواع وأسباب المعوقات وتأثيرها على الإبداع الإداري.

٥. العينة البحثية: تضمن الدراية ربما مزيجاً فريداً من المشاركين، ما يعطي ثراء وتنوعاً في البيانات والنتائج.

٦. تحديث الأدبيات: الاستفادة من أحدث الأدبيات والبحوث، مما يجعل نتائجها متوافقة مع الأفكار الراهنة في

مجال الإبداع الإداري.

٧. تقديم الحلول: الدراسة قد تقدم حلولاً مبتكرة تُلائم السياق السوري بشكل خاص.

٨. الأثر العملي: تصميم البحث بطريقة تسهم بشكل مباشر في تحسين العملية التعليمية والإدارية في الجامعات السورية.

### مشكلة البحث (Research problem):

على الرغم من أهمية الإبداع الإداري في جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلا أن الإبداع الإداري لم ير النور في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس وإن تنفيذ هذا الإبداع كنظام أو نهج سيصطدم بمجموعة من المعوقات منها ما يتعلق بكيفية تطبيقه وإدارته وأخرى مرتبطة بمقومات مختلفة فردية وجماعية على حد سواء، فقد أجرت الباحثة جولة استطلاعية على جامعة طرطوس وجامعة الاندلس، وأجرت ٢٥ مقابلة موجهة للمدرء ورؤساء الأقسام والإداريين والعمداء في كل من كليات الجامعتين، فتمحورت الأسئلة حول:

- A. هل تتوفر ثقافة الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي؟
- B. هل هناك حرية في التعبير عن الأفكار الجديدة؟
- C. هل يتبع الإداريين في مؤسسات التعليم في محافظة طرطوس الأنماط التقليدية أم تعمل على التحديث دائماً؟
- D. هل يتوفر الدعم المالي الكافي لتبني الأبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي؟
- E. هل يوجد دعم مادي ومعنوي للمرؤوسين والمدرء ورؤساء الأقسام العاملين في مؤسسات التعليم العالي؟

تبين من خلال الإجابات وجود جهل وغياب الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي وافتقار مؤسسات التعليم للتخطيط البيئي الذي يعنى باستدامة اعمال مؤسسات التعليم العالي من خلال إدخال نظام إدارة البيئة في كافة أنشطة مؤسسات التعليم العالي سواء كانت أنشطة إدارية أو فنية أو تدريسية أو حتى علاقة المؤسسة بالمجتمع الخارجي، من هنا تتلخص المشكلة بالتساؤل الرئيسي التالي الذي يدور في فلكه البحث:

### أشكالية البحث وتساؤلاته:

هل هناك معوقات تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس؟  
وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك معوقات عقلية تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة؟
- هل هناك معوقات انفعالية تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة؟
- هل هناك معوقات دافعية تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة؟
- هل هناك معوقات تنظيمية تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة؟

في ضوء ذلك سيسعى هذا البحث إلى دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس

### أهمية البحث (The important of research):

أولاً: الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية بعدة نقاط منها:

- يسعى البحث لاستكشاف وتعميق الفهم النظري لمفهوم الإبداع الإداري، وتحديد كيف يتم تفسيره وتطبيقه في سياق مؤسسات التعليم العالي. ويعمل على الكشف عن الفجوات المعرفية في الأدبيات الحالية المتعلقة بالإبداع الإداري داخل الجامعات ويحاول سدها بالمعلومات الناتجة عن الدراسة الميدانية.
- البحث يقدم إسهاماً في استكشاف العوامل المتعددة المؤثرة في الإبداع الإداري ويسلط الضوء على معوقات التطبيق الفعلي في بيئة التعليم العالي.
- يكتسب البحث أهمية من خلال دوره في تسليط الضوء على المعوقات التي يمكن أن تعيق التنمية المؤسسية الساعية إلى تحقيق الابتكار والتميز في مجال الإدارة التعليمية، ويفتح المجال لخلق حوار أكاديمي ومهني بين الخبراء والقائمين على العمل الإداري في الجامعات لمناقشة التحديات وإيجاد حلول عملية.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

- تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث من خلال مايلي:
- يوفر البحث تقييماً لجودة وفعالية تطبيق الإبداع الإداري في إطار محدد جغرافياً، مما يضيف إلى الإطار النظري بُعداً تطبيقياً يسمح بفهم أكبر للتحديات المحلية.
- تقديم تحليل مفصل للعقبات التي تواجه تطبيق الإبداع الإداري يمكن أن يوجه الجامعات نحو فهم أفضل للإشكاليات الداخلية والخارجية.
- ستساعد الدراسة في تحديد الممارسات الإدارية التي تحتاج إلى تحسين أو تغيير لتعزيز الإبداع وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.
- مع تقديم بيانات عن معوقات الإبداع، يمكن تصميم برامج تدريب وتطوير موجهة للكادر الإداري والأكاديمي.
- يمكن أن تكون نتائج هذا البحث بمثابة حجر أساس لدراسات مستقبلية توسّع النظرة العملية والنظرية حول الإبداع الإداري.

#### أهداف البحث (Research objectives):

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى:

- A. الكشف عن أهم المعوقات التي تحمن تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس.
- B. كيفية نشر وتعزيز ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية التعليمية.
- C. توضيح العراقيل ووضع الحلول لتطبيق الإبداع الإداري للمؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.
- D. وضع تصور مقترح لسبل علاج معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس.

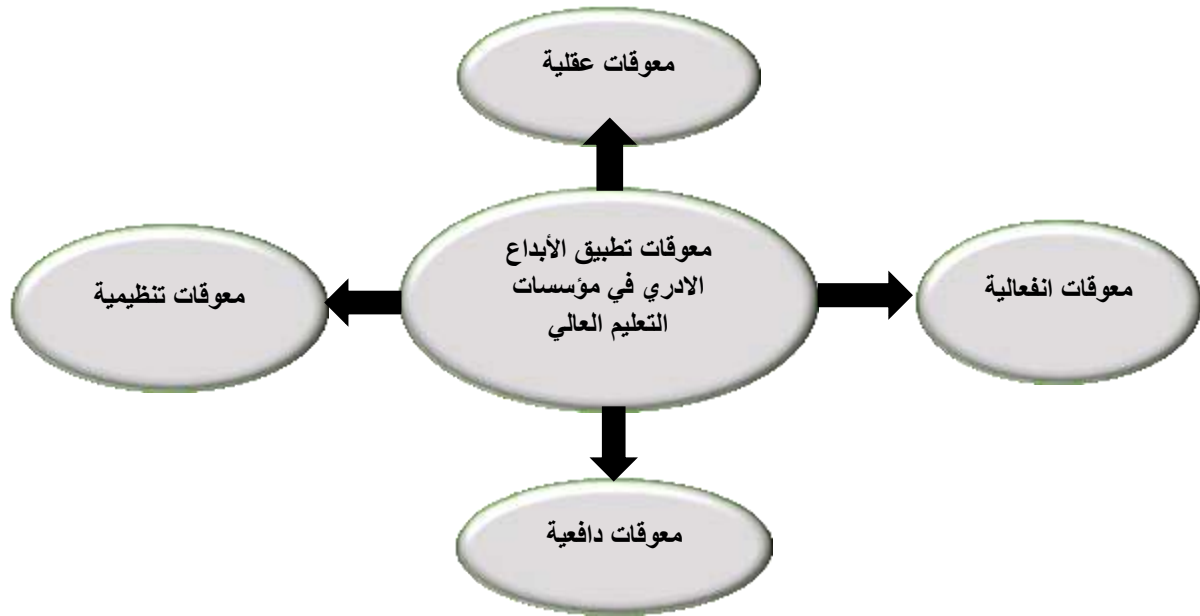
#### فرضيات البحث (Research hypotheses):

- الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول معوقات تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة ٠.٠٥.
- ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات العقلية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠.٠٥.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات الانفعالية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠.٠٥.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات الدافعية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠.٠٥.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات التنظيمية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

### نموذج البحث (search form):

في هذا البحث وباعتماد على الدراسات السابقة تم التركيز على المعوقات الشخصية الذاتية التي تحد من تطبيق الابداع الإداري وهي موضحة في النموذج التالي:



الشكل (١) من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة

### منهجية البحث (Research Methodology):

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم استخدام الأسلوبين التاليين:

**في الإطار النظري:** تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي لأهم المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

**في الجانب التطبيقي للبحث:** تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي من خلال أسلوب الاستقصاء الذي يعتمد على تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث حيث تم تصميم استبانة تتألف من (١٦) بنداً تقيس محور فرضيات البحث وهو معوقات تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس، وتم استخدام برنامج SPSS 25 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المذكورة.



## مجتمع وعينة البحث (The research population and sample):

**مجتمع البحث:** مؤسسات التعليم العالي المتمثلة ب(جامعة طرطوس وجامعة الاندلس ) في محافظة طرطوس وتتمثل المدرء والإداريين كل من الجامعتين بكل كلياتها:

| المجتمع الإجمالي              | المدرء والاداريين والعمداء ونوابهم الإداريين والعلميين ورؤساء الاقسام في كل من الجامعتين الحكومية والخاصة |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٩٤                            | ٧٤                                                                                                        |
| جامعة طرطوس بكلياتها          | ٢٠                                                                                                        |
| جامعة الأندلس الخاصة بكلياتها |                                                                                                           |

### عينة البحث:

اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل فكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ٩٤ عامل إداري من (عمداء كليات، نواب، رؤساء أقسام) تم توزيع الاستبيانات عليهم استرد منها ٩٠ أي بنسبة ثقة 95.75% وهي العينة الصالحة للاختبار .

**حدود البحث (research limits):** الحدود الزمانية: من ٢٠٢٣/٨/٥ حتى ٢٠٢٣/١١/٣.

**الحدود المكانية:** مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس (جامعة طرطوس وجامعة الاندلس الخاصة).

**الحدود العلمية:** معرفة المعوقات التي تحد من تطبيق الأبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة

طرطوس من خلال استبانة تم تصميمها لغرض البحث.

## الإطار النظري (Theoretical framework):

**مفهوم الابداع الإداري:** هو العمل على تكوين شيء جديد سواء فكرة او خدمة أو سلعة أو نشاط معين داخل المؤسسة التي يعمل فيها الفرد وتبني هذه الفكرة او النشاط، وهو عبارة عن تصرف مميز يمارسه الانسان كتبني التغيير او التشجيع عليه حسب موقعه في المجتمع كمسؤول او موظف أو طالب (المدني، ٢٠١٩، ص٣١٩)، واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانقياد للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل (بن سلمة، ٢٠٠٨).

**مراحل الابداع الإداري:** تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماع والتنظيمي. ومن أشهرها نموذج (ويست، ١٩٩٠) ويتكون هذا النموذج من أربعة مراحل هي:

- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية.

• **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في

هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

• **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من

المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة. وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرى أن أي تصنيف لمراحل الإبداعية يعتبر غير دقيق (العجلة، ٢٠٠٩، ص ٢٢-٢٣).

**مكونات الإبداع الإداري:** وفقاً ل(خيري، ٢٠١٢، ص ٥٢) تتمثل مكونات الإبداع الإداري في المكونات التالية:

- **الاصالة:** تعني الندرة وقدرة الأفراد على إنتاج أفكار جديدة.

- **الطلاقة:** إنتاج العديد من الأفكار في فترة زمنية محددة.

- **المرونة:** وهي القدرة على إنتاج أفكار تتناسب مع تغيير المواقف.

- **الحساسية للمشكلات:** قدرة الفرد على تحديد المشكلات وأسبابها وتحديد مواضع النقص ووضع حلول لها.

- **التفاصيل:** وهي تتمثل في كم المعلومات والخبرات لدى الفرد (جوهر وعلي ضيف، ٢٠٢١، ص ١٢).

**أبعاد المعوقات الشخصية للإبداع الإداري:**

- **المعوقات العقلية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات وتأخذ بعين الاعتبار ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والمسائل المهمة والتفكير النمطي والقيود (مام وحلاب، ٢٠١٦، ص ٣٢).

- **المعوقات الانفعالية:** وتتعلق بكل المشاعر والانفعالات الداخلية للإنسان من استقلالية في التفكير، الثقة بالنفس، الغضب، الميل للمخاطرة، والانفعالات الداخلية للإنسان تؤثر على سلوكه وتخلق لديه سلوكيات متنوعة تساعده على تحقيق هدفه شرط ألا يزيد انفعاله عن حد معين مثل الزيادة في الخوف والقلق الذي يحد من الإبداع والتفكير الإبداعي (جوهر وعلي ضيف، ٢٠٢١، ص ١٣).

- **المعوقات الدافعية:** أثبتت الدراسات أن الإنسان لكي يحقق أفكاره الجديدة لابد من وجود رغبات حقيقية تدفعه لتحقيق ذلك، ويجب أن يكون الإنسان مدفوعاً لدرجة تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويتم ذلك من خلال تحفيز الفرد وتشجيعه وحصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له وفي حال لم يتم ذلك يؤدي إلى إعاقة الإبداع ومنع الأفكار الجيدة من الظهور (محمد وبزيو، ٢٠٢٠، ص ١٢٦).

- **المعوقات التنظيمية:** في حال كان الهيكل التنظيمي هرمي وتمركز السلطة في يد الإدارة العليا ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل ومشاركتهم في وضع الخطط القصيرة والطويلة الأجل وعدم السماح لهم بمناقشة المشاكل مع الرؤساء، وجعل المرؤوسين يعملون بما تحدده اللوائح والتعليمات كل هذا يحد من الإبداع والابتكار، بل يؤدي إلى موقف عكسي يجعل المرؤوسين يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب، بالإضافة إلى شعور المرؤوسين بأن بعض الرؤساء يميزون بعض المرؤوسين عن غيرهم وهذا يؤدي إلى الإحباط وعدم القدرة على التفكير بطريقة مبتكرة ومبدعة (عبد القادر علي وعبد الله الحاكم، ٢٠١٥، ص ١٨٦).

## الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة استبانة تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض وذلك بعد الاطلاع على مجموعة من أدوات القياس التي تم استخدامها في الدراسات السابقة ذات العلاقة، وفي ضوء الدراسة النظرية استطاعت الباحثة تصميم هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، وقامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25)، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعند تصميم هذه الاستبانة تم وضع المعوقات التي تحد من تطبيق الأبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس بناءً على الدراسات العربية والأجنبية وقد تناولت الاستبانة أربع مجالات وهي:

المجال الأول: المعوقات العقلية بعد من ابعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وعددها (4) عبارات، المجال الثاني: المعوقات الانفعالية بعد من ابعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وعددها (4) عبارات، المجال الثالث: المعوقات الدافعية بعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي وعددها (4) عبارات، المجال الرابع: المعوقات التنظيمية بعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي وعددها (4) عبارات، وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

### وفق الجدول (٢) كالتالي:

| التصنيف | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| النقاط  | ١              | ٢         | ٣     | ٤     | ٥          |

متوسط مقياس ليكرت الخماسي:  $3 = 5/1 + 2 + 3 + 4 + 5$ . الجدول (١٠)

الجدول رقم (٣) يحدد اتجاه درجة الموافقة حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

| المتوسط المرجح   | درجة الموافقة              |
|------------------|----------------------------|
| من ١ إلى ١.٧٩    | غير موافق بشدة             |
| من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩ | غير موافق                  |
| من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩ | موافق بدرجة متوسطة (الحيد) |
| من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩ | موافق                      |
| من ٤.٢٠ إلى ٥    | موافق بشدة                 |

المصدر (صافي، ٢٠١٠)

### عرض البحث والمناقشة والتحليل:

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

الجدول رقم (٤) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات

| SIG  | معامل الارتباط بيرسون | N  | المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس |
|------|-----------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                       | ٩٤ |                                                                                     |
| .000 | .642**                |    | المعوقات العقلية                                                                    |
| .000 | .555**                |    | المعوقات الانفعالية                                                                 |
| .000 | .586**                |    | المعوقات الدافعية                                                                   |
| .000 | .766**                |    | المعوقات التنظيمية                                                                  |

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS25

\*\*الارتباط احصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠١ حيث يوضح الجدول (٤) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية  $a=0.01$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات الاستبانة: Reliability

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ على عينة من المجتمع وعددهم ٩٤ كالتالي:

الجدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة على عينة تجريبية:

| N  | Alpha Cronbach's |
|----|------------------|
| ٩٤ | .٨٨٠             |

المصدر من مخرجات SPSS25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5) نستنتج ان قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور على عينة تجريبية وقيمتها 0.860. وبذلك تكون الباحثة تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### الاختبارات الوصفية:

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات

العقلية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؟

الجدول رقم (٦) يوضح آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعد المعوقات العقلية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس (جامعة طرطوس وجامعة الاندلس الخاصة).

| الرقم | العبارة                                                  | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|----------------------------------------------------------|----|-----------------|-------------------|----------------|---------------|---------|
| 1     | عند التفكير في المشكلة أجد صعوبة التذكر والتصور والتحليل | ٩٤ | 2.30            | 0.62              | 26.95%         | غير موافق     | 2       |
| ٢     | أعتمد في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق                | ٩٤ | 3.42            | 0.70              | ٢٠.٤٦%         | موافق         | ٤       |

|   |                                                                    |    |      |      |        |           |   |
|---|--------------------------------------------------------------------|----|------|------|--------|-----------|---|
| ٣ | أعتقد بأن هناك حلاً واحداً صحيحاً لأي مشكلة                        | ٩٤ | 2.44 | 0.72 | 29.51% | غير موافق | ١ |
| ٤ | الجمود الشديد في التفكير يجعلني أؤمن بأسلوب (دع القارب يسير بهدوء) | ٩٤ | 2.32 | 0.61 | 26.29% | غير موافق | 3 |
|   | المتوسط الإجمالي للمحور الأول                                      |    | 2.60 | 0.66 |        | غير موافق |   |

#### المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS25

نجد من الجدول رقم (٦) أن آراء العينة موافقون حول اعتمادهم على المنطق والخبرة والعلم في تقييم أفكارهم الجديدة حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٣.٤٢ وبانحراف معياري 0.70 وجاءت في الترتيب الرابع حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة يعتمدون على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة، وأن آراء العينة غير موافقون على وجود حل صحيح واحد لأي مشكلة بمتوسط حسابي قدره 2.44 وانحراف معياري 0.72 وجاءت في الترتيب الاول حسب (معامل الاختلاف) وبالتالي فإن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة لديهم حل جديد لأي مشكلة، وأن آراء العينة غير موافقون على وجود الجمود في التفكير في الفقرة التي نصت على ذلك بمتوسط حسابي 2.32 وبانحراف معياري قدره 0.61 وجاءت في الترتيب الثالث حسب (معامل الاختلاف) وهذا يدل على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة يتطلعون دائماً لتبني أفكار جديدة، أما عن فقرة الصعوبات في التفكير والتحليل فجاءت آراء العينة غير موافقون على وجود الجمود في التفكير بمتوسط حسابي قدره 2.30 وبانحراف معياري قدره 0.62. وجاءت في الترتيب الثاني حسب (معامل الاختلاف).

أما المتوسط الكلي للمعوقات العقلية فكان 2.60 بانحراف معياري قدره 0.66 وجاء بدرجة غير موافق ومن خلال ذلك نستنتج أن ليست هناك معوقات عقلية تعترض تحقيق الابداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، ولكي نتأكد من مستوى المعوقات العقلية بعد من أبعاد معوقات الابداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة.

قامت الباحثة بأجراء اختبار (t-test)، بعد ان وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

#### الجدول (٧) اختبار (one sample t-test)

test value=3

| المحور الأول     | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T-test | df | مستوى الدلالة |
|------------------|----|-----------------|-------------------|--------|----|---------------|
| المعوقات العقلية | ٩٤ | 2.60            | 0.66              | 2.167  | ٩٣ | .040          |

يتضح من الجدول رقم (٧) إن مستوى الدلالة (0.040) أصغر من قيمة مستوى الدلالة (a=0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات العقلية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وتفسر الباحثة النتيجة هو عدم اهتمام مؤسسات التعليم بما يمتلك الموظف من مهارات معرفية بل التركيز على المناصب الإدارية وطريقة إدارة هذا المنصب وفق القوانين واللوائح الموجودة في المؤسسات محل الدراسة.

**اختبار الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات الانفعالية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؟

الجدول رقم (٨) يوضح آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعد المعوقات الانفعالية كبعد من أبعاد معوقات الابداع الاداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس (جامعة طرطوس وجامعة الاندلس الخاصة).

| الرقم | العبارة                                                           | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----|-----------------|-------------------|----------------|---------------|---------|
| 1     | أفضل استخدام أسلوب التبعية في التفكير خوفاً من ردود أفعال الآخرين | ٩٤ | 3.70            | 0.91              | 24.59%         | موافق         | 2       |
| ٢     | أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الاقدام على ما هو جديد      | ٩٤ | 4.50            | 0.70              | 15.55%         | موافق         | ٤       |
| ٣     | أخاف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة                        | ٩٤ | 4.25            | 1.02              | 24%            | موافق         | 3       |
| ٤     | أخشى اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة       | ٩٤ | 4.19            | 1.33              | 31.74%         | موافق         | ١       |
|       | المتوسط الإجمالي للمحور الثاني                                    |    | 4.16            | 0.99              |                | موافق         |         |

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS25

نجد من الجدول رقم (8) أن المبحوثين من خلال آرائهم يفضلون اتباع أسلوب التبعية في التفكير حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٣.٧٠ وانحراف معياري 0.91 وجاءت في الترتيب الثاني حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة يفضلون التبعية على المبادرة وهذا يعيق العملية الإبداعية.

وأن المبحوثين من خلال آرائهم يخافون من التعرض للسخرية من الآخرين عند الاقدام على ما هو جديد حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٤.٥٠ وانحراف معياري 0.70 وجاءت في الترتيب الرابع حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة يخافون النقد وهذا يعيق العملية الإبداعية.

وأن المبحوثين من خلال آرائهم يخافون من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٤.٢٥ وانحراف معياري 1.02 وجاءت في الترتيب الثالث حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة يخافون الظهور بحلول جديدة وهذا يعيق الابداع الإداري.

وأن المبحوثين من خلال آرائهم يخشون اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٤.١٩ وانحراف معياري 1.33 وجاءت في الترتيب الاول حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة يخشون اللوم من القيادة العليا في حال فشلت فكرة جديدة وهذا يعيق الابداع الإداري.

أما المتوسط الكلي للمعوقات الانفعالية فكان 4.16 بانحراف معياري قدره 0.99 وجاء بدرجة موافق ومن خلال ذلك نستنتج أن عدم الثقة بالنفس، وعدم الميل الى المغامرة والمخاطرة، وعدم الاستقلالية في التفكير والمغالة في الانفعال مثل الخوف والقلق والشعور بعدم رضى الأطراف الآخرين يعيق الابداع الإداري ويحد من تطبيقه وهذا ما توفر لدى أفراد العينة نستنتج من ذلك أن هناك معوقات انفعالية تعترض الابداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة.

ولكي نتأكد من مستوى المعوقات الانفعالية كبعد من أبعاد معوقات الابداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة

قامت الباحثة بأجراء اختبار (t-test)، بعد ان وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (٩) اختبار (one sample t-test)

Test value=3

| المحور الثاني       | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T-test | df | مستوى الدلالة |
|---------------------|----|-----------------|-------------------|--------|----|---------------|
| المعوقات الانفعالية | ٩٤ | 4.16            | 0.99              | 1.767  | ٩٣ | .013          |

يتضح من الجدول رقم (٩) إن مستوى الدلالة (0.013). أصغر من قيمة مستوى الدلالة (a=0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات الانفعالية كبعد من أبعاد معوقات الابداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وتفسر الباحثة النتيجة هو خضوع الإداريين للتبعية والخوف من النقد والسخرية في حال أقدموا على تقديم أفكار جديدة (غياب الثقة بالنفس، وعدم الشجاعة والتبعية).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات

الدافعية كبعد من أبعاد معوقات الابداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؟

الجدول رقم (10) يوضح آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعد المعوقات الدافعية كبعد من أبعاد معوقات الابداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس (جامعة طرطوس وجامعة الاندلس الخاصة).

| الرقم | العبارة                                                                                | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------|-------------------|----------------|---------------|---------|
| 1     | انعدام التشجيع أدى الى ضعف الرغبة في التجديد والابداع في العمل                         | ٩٤ | 3.80            | 0.95              | 25%            | موافق         | ٣       |
| ٢     | عدم تشجيع الإدارة العليا للمسؤولين المبدعين بالطريقة الملائمة                          | ٩٤ | 4.20            | 0.75              | 17.85%         | موافق         | ٤       |
| ٣     | عدم تقديم الحوافز للمسؤولين الإداريين الذين يقدمون أفكار جديدة تتناسب مع الجهد المبذول | ٩٤ | 4.25            | 1.12              | 26.35%         | موافق         | ٢       |
| ٤     | النقد الهدام والمحبط للأفكار المبدعة التي يقدمها المسؤولون الإداريين                   | ٩٤ | 4.15            | 1.32              | 31.80%         | موافق         | ١       |
|       | المتوسط الإجمالي للمحور الثالث                                                         |    | 4.10            | 1.03              |                | موافق         |         |

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS25

نجد من الجدول رقم (10) أن المبحوثين من خلال آرائهم ليس لديهم الرغبة في التجديد والابداع في العمل حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٣.٨٠ وانحراف معياري 0.95 وجاءت في الترتيب الثالث حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين لديهم ضعف وعدم الرغبة في طرح الأفكار الجديدة وهذا يعيق الابداع الاداري.

وأن المبحوثين من خلال آرائهم يرون أن الإدارة العليا لا تقوم بتشجيع المبدعين بالطريقة الملائمة حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها 4.20 وانحراف معياري 0.75 وجاءت في الترتيب الرابع حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة لا يلقون التشجيع اللازم من قبل الإدارة العليا وهذا يعيق الابداع الإداري.

وأن المبحوثين من خلال آرائهم لا يحصلون على الحوافز التي تساعدهم وتشجعهم على طرح الأفكار الجديدة وتبنيها حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٤.٢٥ وبانحراف معياري 1.12 وجاءت في الترتيب الثاني حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة يعانون من عدم التحفيز سواء مادي أو معنوي وهذا يعيق الابداع الإداري.

وأن المبحوثين من خلال آرائهم يخافون من النقد الهدام والمحبط للأفكار المبدعة التي يقدمونها حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٤.١٥ وبانحراف معياري 1.32 وجاءت في الترتيب الاول حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم محل الدراسة يخافون بحدود جديدة وهذا يعيق الابداع الإداري.

أما المتوسط الكلي للمعوقات الدافعية فكان 4.10 بانحراف معياري قدره 1.03 وجاء بدرجة موافق ومن خلال ذلك نستنتج أن عدم الثقة بالنفس، وعدم الميل الى المغامرة والمخاطرة، وعدم الاستقلالية في التفكير والمغالاة في الانفعال مثل الخوف والقلق والشعور بعدم رضى الأطراف الآخرين يعيق الابداع الإداري ويحد من تطبيقه وهذا ما توفر لدى أفراد العينة نستنتج من ذلك أن هناك معوقات دافعية تعترض الابداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة.

ولكي نتأكد من مستوى المعوقات الدافعية بعد من أبعاد معوقات الابداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة.

قامت الباحثة بأجراء اختبار (t-test)، بعد ان وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج

كالتالي:

#### الجدول (١١) اختبار (one sample t-test)

Test value=3

| المحور الثالث     | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T-test | df | مستوى الدلالة |
|-------------------|----|-----------------|-------------------|--------|----|---------------|
| المعوقات الدافعية | ٩٤ | 4.10            | 1.03              | 1.858  | ٩٣ | .021          |

يتضح من الجدول رقم (١١) إن مستوى الدلالة (0.021) أقل من قيمة مستوى الدلالة (a=0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اراء العاملين الإداريين حول المعوقات الدافعية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وتفسر الباحثة النتيجة هو عدم اهتمام مؤسسات التعليم بالتحفيز المادي والمعنوي للموظفين الإداريين وعدم تشجيع الإداريين للإبداع وتقديم الأفكار والحلول المتطورة.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اراء العاملين الإداريين حول المعوقات التنظيمية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؟



الجدول رقم (١٢) يوضح آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعد المعوقات التنظيمية كبعد من أبعاد معوقات الابداع الاداري في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس (جامعة طرطوس وجامعة الاندلس الخاصة).

| الرقم | العبارة                                                                                           | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------|-------------------|----------------|---------------|---------|
| 1     | تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التحديد والابداع                                         | ٩٤ | 4.24            | 0.99              | 23.34%         | موافق         | ٣       |
| ٢     | تعمل في إطار تشريعات ولوائح ثابتة لا تقبل التجديد والابداع                                        | ٩٤ | 4.14            | 0.78              | 18.84%         | موافق         | ٤       |
| ٣     | التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل | ٩٤ | 4.50            | 1.11              | 24.66%         | موافق         | ٢       |
| ٤     | تحديد أدوار المسيرين بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات مما يؤدي إلى قتل روح الابداع                   | ٩٤ | 4.15            | 1.33              | 32.04%         | موافق         | ١       |
|       | المتوسط الإجمالي للمحور الرابع                                                                    |    | 4.25            | 1.04              |                | موافق         |         |

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS25

نجد من الجدول رقم (١٢) أن المبحوثين من خلال آرائهم يتمسكون بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل، حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها 4.50 و بانحراف معياري 1.11 وجاءت في الترتيب الثاني حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين ليس لديهم خيارات أخرى للتعبير عن أفكارهم وتطورهم الاداري وهذا يعيق الابداع الاداري.

وأن المبحوثين من خلال آرائهم يرون أن السلطة تتركز في يد الإدارة العليا وهذا يحد من التجديد والابداع حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها 4.24 و بانحراف معياري 0.99 وجاءت في الترتيب الثالث حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة لا ليس لديهم تفويض مطلق وخصوصا فيما يتعلق بالقرارات التي تعنى بالتطوير وهذا يعيق الابداع الإداري.

وأن المبحوثين من خلال آرائهم يرون ان أدوارهم مرتبة بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٤.١٥ و بانحراف معياري 1.33 وجاءت في الترتيب الاول حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة يخضعون في عملهم الإداري الى مجموعة من اللوائح والتنظيمات التي تعيق الابداع الإداري.

وأن المبحوثين من خلال آرائهم يعملون في إطار تشريعات ولوائح ثابتة لا تقبل التجديد والابداع حيث كانت اجابتهم على العبارة التي نصت بذلك موافق وجاء المتوسط الحسابي لها ٤.١٤ و بانحراف معياري 0.78 وجاءت في الترتيب الرابع حسب (معامل الاختلاف) مما يشير على أن المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة امكانياتهم الإبداعية تقع ضمن اطار محدد لا يمكن تجاوزه وهذا يعيق الابداع الإداري.

أما المتوسط الكلي للمعوقات التنظيمية فكان 4.25 بانحراف معياري قدره 1.04 وجاء بدرجة موافق ومن خلال ذلك نستنتج أن الهيكل التنظيمي التقليدي والتمسك باللوائح والتنظيمات والتشريعات الثابتة وعدم وجود هيكل تنظيمي مرن يحد من الابداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

ولكي نتأكد من مستوى المعوقات التنظيمية بعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة.

قامت الباحثة بأجراء اختبار (t-test)، بعد ان وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

#### الجدول (١٣) اختبار (one sample t-test)

Test value=3

| المحور الرابع      | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T-test | Df | مستوى الدلالة |
|--------------------|----|-----------------|-------------------|--------|----|---------------|
| المعوقات التنظيمية | ٩٤ | 4.25            | 1.04              | 3.553  | ٩٣ | .002 .        |

يتضح من الجدول رقم (١٣) إن مستوى الدلالة (0.002) أصغر من قيمة مستوى الدلالة (a=0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الإداريين حول المعوقات التنظيمية كبعد من أبعاد معوقات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وتفسر الباحثة النتيجة بعدم وجود هيكل تنظيمي مرن توزع فيه الصلاحيات والمسؤوليات.

#### الاستنتاجات:

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة حول وجود المعوقات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في محافظة طرطوس تبين ما يلي:

- ليس هناك معوقات عقلية تعترض الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة.
- هناك معوقات انفعالية تعترض الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة.
- هناك معوقات دافعية تعترض الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة.
- هناك معوقات تنظيمية تعترض الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم محل الدراسة.

#### مقترحات البحث:

- ١-تحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي من (عمداء ونواب ورؤساء أقسام) وتوفير الجو الملائم للتفكير وتطبيق تصوراتهم الإبداعية.
- آلية التنفيذ: من خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لما يُراد تحقيقه من خلال التحفيز والابتكار، والاستماع للاحتياجات، وعقد جلسات مع العمداء، نواب، ورؤساء الأقسام لفهم احتياجاتهم وتحدياتهم، وتصميم برامج التحفيز من خلال إنشاء برامج مكافآت تعترف بالإنجازات، وتقديم تحفيزاً مالياً أو معنوياً كلما تم تطبيق فكرة إبداعية بنجاح.

٢-الابتعاد عن أسلوب التبعية في التفكير.

- آلية التنفيذ: تعزيز التفكير النقدي، من خلال تشجيع الأفراد على طرح الأسئلة، التحليل، والتقييم الذاتي للمعلومات قبل قبولها، وتنويع مصادر المعرفة، من خلال حث الأفراد على استشارة مجموعة متنوعة من المصادر والمنظورات لتعزيز فهم أعمق للموضوعات، وتطوير القدرات الذاتية، من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تهدف لتطوير قدرات الافراد الشخصية ومهاراتهم في حل المشكلات، وتشجيع الاستقلالية من خلال احترام الأفكار الفردية وتجنب فرض الآراء أو الحلول.

٣-مساعدة ودعم القيادة العليا على القيام بأعمال إبداعية.

**آلية التنفيذ:** من خلال توفير موارد للابتكار مثل الوقت، المال، والأدوات التي تمكّن القيادات من التجريب والإبداع، وإقامة بيئة محفزة للإبداع من خلال تشجيع ثقافة تقبل المخاطر وتبني الأفكار الجديدة والتجربة مع تقبل فشل بعض المحاولات كجزء من العملية الإبداعية، وتبني مبدأ التعلم المستمر من خلال تشجيع القيادات على البحث والتعلم المستمر عبر الدورات التدريبية، الورش، والمواد التعليمية الجديدة وتوفير الدعم النفسي من خلال إرساء أجواء إيجابية تشجع القيادات على التفكير الإبداعي دون الخوف من النقد السلبي غير المبرر.

٤- ابتعاد القيادة العليا عن النقد الهدام والمحبط للأفكار المبدعة.

**آلية التنفيذ:** من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للقيادات العليا لتعزيز مهارات التواصل الإيجابي وتأسيس الفهم لأهمية الإبداع وكيفية تشجيعه، والعمل على إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة من خلال تشجيع ثقافة الاحتراف بالأفكار الجديدة وتبني نموذج التقدير والتشجيع بدلاً من النقد اللاذع.

٥- العمل على التحرر من اللوائح والتشريعات ضمن إطار منطقي بحيث لا تتجاوز الإدارات والأقسام في الكليات صلاحياتها الحقيقية.

**آلية التنفيذ:** من خلال مراجعة اللوائح والتشريعات، حيث تبدأ العملية بمراجعة شاملة للوائح والتشريعات الحالية لتحديد البنود التي تعيق عملية التجديد والإبداع، وتحديد الحاجة للتغيير من خلال فهم الحاجات الفعلية للكليات والأقسام وتحديد ما إذا كانت بعض اللوائح تفرض قيوداً غير ضرورية، واقتراح تعديلات أو تبسيط اللوائح بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية للأقسام دون تجاوز الصلاحيات وتشجيع المرونة من خلال تبني مبدأ المرونة في التطبيق عند الحاجة، مع الحرص على عدم المساس بالأسس القانونية الراسخة، إعادة صياغة السياسات في حال الحاجة بطريقة تسمح بحد أدنى من التقيد البيروقراطي وتسهم في تعزيز سرعة وفعالية الأداء واختبار السياسات الجديدة من خلال تطبيق اللوائح والسياسات الجديدة تجريبياً في بعض الأقسام قبل تعميمها، وتقويض السلطة اللامركزية من أجل مرونة الهيكل التنظيمي واخذ بأفكار العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: العربية

- ١- العنزي، عمير، (٢٠١٨)، معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٧) الجزء الأول، المملكة العربية السعودية.
- ٢- العجلة، توفيق، (٢٠٠٩)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٣- الصرايرة، خالد، العساف، ليلى (2008): "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد الأول، اليمن.
- ٤- النشار، عبد الله، (٢٠١٥)، دور الإدارة بالتجول في التوجه الإبداعي للعاملين في الشركات الخدمية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة حلب، حلب، سوريا، ص ٤٧-٤٨.
- ٥- المدني، معن، (٢٠١٩)، "بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية"، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٨١) الجزء الثالث، مصر.

- ٦- بن سلمة، منصور عبد العزيز، (٢٠٠٨)، اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية، سلسلة التنقيف التربوي (١)، وزارة التربية والتعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية
- ٧- جوهر، علي صالح. على ضيف، هبة الله محمد، (٢٠٢١)، معوقات الابداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط من ( وجهة نظرهم)، مجلة كلية التربية ، قسم أصول التربية ، جامعة دمياط ، مصر
- ٨- خيرى، أسامة، (٢٠١٢)، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، ط، الأردن ١
- ٩- رمضان، عمومن، (٢٠١٣)، معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية بمقر ولاية ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (١٢)، تونس
- ١٠- شعبان، محمود، (٢٠١٩)، "نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"/دراسة ميدانية على مرحلة الدراسات العليا في الجامعات الحكومية السورية/، أطروحة دكتوراه، جامعة طرطوس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سورية.
- ١١- صافي، سمير (٢٠١٠) البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ورشة عمل
- ١٢- مام، عواطف. حلاب، خضرة، (٢٠١٦)، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بو ضياف-المسيلة- العدد (٠٠).
- ١٣- محمد، دالة. بزيو، عادل، (٢٠٢٠)، "معوقات الابداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ISSN : 2170-1121 - 12 (01) 2020  
ثانياً: الأجنبية

14-Alzboun,M,s.et al,(2019), *Obstacles of Administrative Creativity Among the Principals of Public Schools in Amman City from their Point of View*, Journal of Education and Practice, Vol.10, No.36

15- Curnin,S. Boldeman,J,(2019), *New human capabilities in emergency and crisis management: from non-technical skills to creativity*, Australian Journal of Emergency Management (AJEM)

16-Ramos,J,K.,et al,(2020), *The Barriers of Creativity for Higher Education: Graduates Distance Learning and Classroom*, EaD em Foco, V10, e965.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

17- <https://www.arabgeographers.net/vb/threads/arab22911/>

مقال بعنوان أربعة ملفات أكسل لحساب حجم العينة ٢٠١٧/١١/١٥

Article titled Four Excel files to calculate sample size 11/15/2017.

18-Hammar M. Before you continue to Google SearchGoogle.com. 2021  
from:

[https://www.google.com/search?q=pdf%3APDCA+in+the+ISO14001+standerd&rlz=1C1CHBD\\_arSY946SY946&oq=pdf%3APDCA+in+the+ISO14001+standerd+&aqs=chrome..69i57j69i58.2734j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=pdf%3APDCA+in+the+ISO14001+standerd&rlz=1C1CHBD_arSY946SY946&oq=pdf%3APDCA+in+the+ISO14001+standerd+&aqs=chrome..69i57j69i58.2734j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)