

# قدرة عناصر الابداع الإداري على التنبؤ بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية

محمد علي عاشور

جامعة اليرموك- المملكة الأردنية الهاشمية

Moashour@yu.edu.jo

إيمان جميل عبد الرحمن

جامعة البلقاء التطبيقية - المملكة الأردنية الهاشمية

emanj2002@.bau.edu.jo

*Received: 05 April 2017*

*Revised: 22 Aug. 2018 , Accepted: 9 Dec. 2018*

*Published online: 1 (April) 2019*

---



# قدرة عناصر الابداع الإداري على التنبؤ بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية

إيمان جميل عبد الرحمن

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية

جامعة البلقاء التطبيقية

المملكة الأردنية الهاشمية

محمد علي عاشور

جامعة اليرموك

المملكة الأردنية الهاشمية

## الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن القدرة التنبؤية لعناصر الإبداع الإداري بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداتين تم تطويرهما لهذه الدراسة وهما استبانة درجة الإبداع الإداري، واستبانة درجة جودة اتخاذ القرارات الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٦٦ إداريا تم اختيارهم من عمداء الكليات ونوابهم ومساعدتهم من الكليات العلمية والإنسانية في الجامعات الأردنية الحكومية. وبهدف تحليل نتائج الدراسة تم استخراج الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للإبداع الإداري في جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وضع عددا من التوصيات التي يؤمل أن يستفيد منها المعنيون في الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: القدرة التنبؤية، الإبداع الإداري، اتخاذ القرارات الإدارية، الجامعات الأردنية الحكومية.



# The Ability of Administrative Creative Elements for Predicting the Quality of Administrative Decisions Making at Public Jordanian Universities

Mohammed A. Ashour

Yarmouk University- Jordan

Eman Jameel Abdul Rahman

Balqa Applied University- Jordan

## Abstract

The study aimed at revealing investigating the ability of administrative creative elements for predicting the quality of administrative decisions making at public Jordanian universities. Data were collected by using two questionnaires; one for measuring level of administrative creativity and the other for measuring the quality of administrative decisions. The study sample consisted of 266 administrators chosen from Jordanian public universities. The collected data were analyzed by calculating the means, standard deviations and the analysis of the multi-step linear regression. The results of the study showed a positive effect of administrative creativity on the quality of administrative decisions in Jordanian public universities. In the light of the results of the study, a number of recommendations were made that would hopefully benefit the participants in the current study.

**Keywords:** Predictive ability, Administrative Creativity, Administrative Decision Making, Jordanian Universities.

# قدرة عناصر الإبداع الإداري على التنبؤ بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية

محمد علي عاشور

جامعة اليرموك

المملكة الأردنية الهاشمية

إيمان جميل عبد الرحمن

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية

جامعة البلقاء التطبيقية

المملكة الأردنية الهاشمية

## المقدمة:

تواجه الإدارة في القرن الحادي والعشرين حالة من التحديات نتيجة التأثير المباشر بالثورة العلمية والتكنولوجية، وتنامي ظاهرة العولمة، الأمر الذي أدى إلى تعقد وظائف الإدارة ومتطلبات أدائها والبحث عن التميز في الأداء، والمحافظة على الاستمرارية في ظل بيئة تنافسية. وكان من البديهي أن تترك هذه التغييرات والتحديات آثارها العميقة في مختلف المجالات والإدارات، وبالتالي توجب البحث عن أساليب إدارية حديثة لمواجهة هذه التغييرات ومواجهة التحديات، وذلك من خلال تبني أساليب عملية.

ولما كانت العنصر البشري الركيزة الأساسية في الإدارة المعاصرة، المحرك الأساسي لجميع الأنشطة الإدارية لما يمتاز به من معارف وقدرات مهارات تتلاءم مع طبيعة الأعمال الإدارية كان لا بد من وجود قادة مفكرين ومبدعين من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس المعرفة والإبداع وتكوين الرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر (Peter, 2007, 3)؛ (العبيدي، ٢٠١٠، ٣)؛ وعلى غرار ذلك، توجه الباحثون إلى دراسة المفاهيم الإدارية المعاصرة ومنها مفهوم الإبداع الإداري من أجل التعامل مع الأحداث والمواقف بطريقة جديدة لمعرفة التحديات الإدارية وحلها (Buakanok, Suwanno, Jefferies., 9, 2011, & Davey)؛ فالإبداع الإداري أداة مهمة

لتنمية القادة الأكاديميين الإداريين وبنائهم وتعزيز مقدرتهم على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل التطورات التكنولوجية وعولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً، وهو وسيلة لتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية وتمكن المؤسسات التربوية من الاستمرارية والمنافسة والتميز والتفوق والتكيف مع المتغيرات المحلية (أبو جامع، ٢٠٠٩، ٣)، كما ويدعو الإبداع الإداري إلى تجاهل العمل الروتيني والتحرك نحو الحصول على المعرفة بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وأكثر سهولة (Al hajaya., & Al roud, 2011, 1)، وهو بالضرورة الوسيلة المثلى لإدارة المؤسسات التربوية، وتنفيذ مشاريعها التربوية التي تعزز الإبداع لجميع المشاركين في العملية التعليمية (Ortiz, Carmona., & Santos, 2014, 145).

وفي واقع الأمر يؤكد عبد الفتاح المشار إليه في (بلواني ٢٠٠٨)، ٤ بأن الإبداع الإداري يعمل على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات. وفي نفس السياق أشارت دراسة (العصيمي ٢٠١٤)، ٥٧ إلى وجود علاقة وثيقة بين الإبداع، والقيادة، والإدارة، مفادها تمكين القادة الإداريين على الاختيار من البدائل ومن ثم اختيار البديل الأفضل دائماً، وإيجاد حلول مبتكرة لاتخاذ القرارات. كذلك يرى (دياب ٢٠١٧)، (٥٦٩) أن المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة في الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين، من خلال إتاحة الفرص لصنع القرار.

### مشكلة الدراسة :

بما أن الإبداع الإداري هو أداة ومهارة فاعلة تمكن القادة التربويين من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة في هذه الألفية؛ فهو بالضرورة يعمل على رفع كفاءة القادة، وتطوير أداء الوحدات الإدارية، لذا تتعاظم حاجة القادة لهذه المهارة بحيث لم تصبح مهمتهم اليوم تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالقادة الفاعلون هم الذين يتوقعون ما يمكن أن يحدث، والتفكير والإبداع في كيفية تلافي تلك المشكلات بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها (عبابنة والشقران، ٢٠١٣، ٤٦٨)، وملاحظة أثر انعكاس الإبداع الإداري بطريقة وأخرى على هؤلاء القادة وعلى المؤسسات الجامعية، ومن ثم على القرارات الإدارية داخل تلك الجامعات. هذا ما أشارت إليه دراسة عبد الرحمن (Aburuman, 2016, 188) في توصياتها إلى ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالإبداع الإداري لتفعيل مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وكون الباحثان يعملان في الجامعات الأردنية الحكومية، لاحظا أن معظم القرارات الإدارية التي يقوم بها القادة الأكاديميون الإداريون قرارات تعتمد على الروتين والبيروقراطية والمركزية والفردية دون أن يكون هنالك إطلاقاً للتفكير بشمولية والاهتمام بالعمل الإبداعي، وهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والعمل الجماعي، من أجل زيادة فاعلية وتجويد القرارات الإدارية. ومن هنا تراءت للباحثان إشكالية الدراسة بطرح السؤال الآتي: ما مستوى القدرة التنبؤية لعناصر الإبداع الإداري بجودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين؟

### أسئلة الدراسة :

تتحدد أسئلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين؟

ومن هنا يمكن القول أن نجاح أي عمل إداري مرهون بجودة القرارات الإدارية لدى صانعي القرار، حيث تشكل القرارات الإدارية أساس الإدارة في عملياتها المتعددة ابتداءً من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتوظيف، إلى الرقابة (عبد الرحمن، ٢٠١٤).. ويشير نيمث (Nemeth, 2012, 3) أن اتخاذ القرار "ينطوي على الاختيار من بين البدائل على أساس الأهداف وقيم الشخص". يتبع خطوات أشار إليها تقرير صادر عن جامعة هارفارد تم فيه وضع خطوات اتخاذ القرار ابتداءً من تشخيص المشكلة، وتحديد الأهداف، وجمع المعلومات والبيانات، وتوليد بدائل، وموازنة المخاطر والعواقب، وتحديد الحلول ومتابعتها (Zimmerman., & Kanter, 2012, 9). لذا بات من الضروري معرفة ماهية العناصر الإبداعية التي يتميز بها القادة الأكاديميون في المؤسسات الجامعية، وآليات استفادتهم منها في اتخاذ قراراتهم الإدارية (غانم، ٢٠١٢، ٣).

وفي هذا السياق؛ تم الرجوع إلى الأدبيات والدراسات التي توضح عناصر الإبداع الإداري كدراسة بوكانوك وآخرون (Buakanok, et al, 2011)، ودراسة جارسفلدت (Jaarsveldt, 2011, 2) ودراسة جيلفورد (Guilford) المشار إليه في الغافري وإسماعيل (Al ghafri., & Ismail, 2014, 518) حيث أشارت جميعها أن عناصر الإبداع الإداري تتضمن: الطلاقة، والأصالة، والمرونة، وتضيف دراسة (عبد الرحمن ٢٠١٤)، A، ٢٤٨ الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف، وقبول المخاطرة، وأخيراً القدرة على التحليل والربط.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحثان ضرورة الكشف عن القدرة التنبؤية لعناصر الإبداع الإداري بجودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين، هذا إذ ما علم أن الكثير من العوامل قد تؤثر في جودة القرارات الإدارية، وواحدة من أهمها الإبداع الإداري الأمر الذي دعا الباحثان للقيام بهذه الدراسة.

### مصطلحات الدراسة:

**القدرة التنبؤية:** تعرف إجرائياً بأنها: إجراءات إحصائية تهدف إلى استقصاء أثر المتغيرات المتنبئة (المستقلة/ درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري) على العلاقة التنبؤية بالمتغير المراد التنبؤ به (التابع/ مستوى جودة القرارات الإدارية)، باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (مربعات معاملات الارتباط) بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة التي أسهمت في تفسير تباين المتغير التابع. ويمكن الحكم على القدرة التنبؤية إذا كانت قيمة احتمالية الخطأ أقل أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

**الإبداع:** هو "خلق شيء جديد ومفهوم فريد من نوعه في الطريقة لحل مشكلة، أو للإجابة عن سؤال" (Farahbod, Ammooopour, & Koma, 2012, 105449).

**الإبداع الإداري:** هو: "الاستغلال الأمثل لما هو موجود لدى القادة من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشاف علاقات جديدة، وأفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة في المؤسسة، مع توفر أكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات ويمكن تسميتها بالتدريب والتعليم، للاستفادة منها في تفعيل الأداء بالمؤسسات" (الشايح، وعامر، وعامر، ٢٠١١، ٦٧).

**وتعرف عناصر الإبداع الإداري إجرائياً:** في ضوء الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على المقياس المستخدم في الدراسة، الذي يعتمد على سبعة عناصر وهي: الأصالة، الطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف، وقبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط. وفيما يلي تعريفها اصطلاحياً:

- **الأصالة:** هي "كل ما هو جديد من الأفكار، والمقدرة على خلق الجديد الفريد من نوعه، غير عادية، جديدة كلياً، والمختلف للغاية بشكل معقد أم بسيط".

٢. ما مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين؟

٣. ما هي عناصر الإبداع الإداري التي تسهم إسهاماً ذا دلالة إحصائية في التنبؤ بجودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

**الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً حيوياً حديثاً وهو القدرة التنبؤية لعناصر الإبداع الإداري في جودة اتخاذ القرارات الإدارية. وقد تعمل الدراسة على سد جزء من النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين عناصر الإبداع الإداري واتخاذ القرارات الإدارية، وربما يجعلها المحاولة الأولى في البيئة الأردنية - على حد علم الباحثان- التي تدرس هذا الموضوع، مما سيثري المكتبة العربية بموضوع جديد، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من أداة الدراسة المطورة من قبل الباحثان لإجراء دراسات أخرى.

**الأهمية العملية:** تبرز أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات في تنمية المجتمع فضلاً عن التأثير المباشر للقادة الأكاديميين على نجاحها أو فشلها في القيام بذلك الدور. تتبع أهمية الدراسة أيضاً من أهمية القطاع الذي طبقت عليه، وهو التعليم العالي الجامعي. كما يمكن أن تساهم في لفت نظر الإدارة العليا في الجامعات الأردنية لأهمية تنظيم دورات تدريبية تختص بالإبداع الإداري، وكيفية صناعة القرارات الإدارية الصائبة. كما أنها تعطي مؤشراً واضحاً للقدرة التنبؤية لعناصر الإبداع الإداري في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية.

والتكامل... وتعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية داخل الجامعات الأردنية الحكومية.

**القادة الأكاديميون الإداريون:** هم من يشغلون مناصب إدارية فضلاً عن عملهم أعضاء هيئة تدريس، ويمثلون العمداء، ونوابهم، ومساعدتهم العاملين في كليات الجامعات الأردنية الحكومية للعام الدراسي (٢٠١٥/٢٠١٦م)، التي شملتهم الدراسة.

#### حدود الدراسة ومحدداتها :

اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من القادة الأكاديميين الإداريين (عميد، ونائب عميد، ومساعد عميد) العاملين في كليات الجامعات الأردنية الحكومية، خلال العام الدراسي (٢٠١٥/٢٠١٦م).

وتحدد نتائج الدراسة بالأدوات التي تم استخدامها وما تتمتع به هذه الأدوات من خصائص سيكومترية، وفي ضوء المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة، وما تتضمنه من أبعاد مختلفة.

#### الدراسات السابقة :

تزخر الأدبيات التربوية بعدد من الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري؛ فضلاً عن موضوع اتخاذ القرارات الإدارية. ومع ذلك يلاحظ محدودية الدراسات التي حاولت تفسير القدرة التنبؤية التي تربط بين بنيتي الإبداع الإداري واتخاذ القرارات الإدارية. وفيما يلي عرض للدراسات على شكل محورين، يتناول المحور الأول موضوع الإبداع الإداري، أما المحور الثاني فيتناول موضوع اتخاذ القرارات الإدارية.

#### أولاً: الدراسات ذات الصلة بالإبداع الإداري:

هدفت دراسة جيمس (James, 2010) إلى الكشف عن أثر الإبداع الإداري في القضايا الإدارية للجامعات التايوانية. استخدمت الدراسة المنهج التفسيري والاستبانة والمقابلات المتعمقة لجمع البيانات. وزعت الاستبانة على (٢٧) رئيس

- **الطلاقة:** هي "المقدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار في وقت معين وفق شروط معينة".

- **المرونة:** هي "المناورات غير العادية، وتغيير الحالة الذهنية والتصورات لدى الأفراد حول نفس المشكلة أو الموضوع" (Mrayyan, 2016, 83).

- **الحساسية للمشكلات:** هي "مقدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والأمور أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها" (حجازي، ٢٠٠٩، ٦٥).

- **الخروج عن المألوف:** ويقصد به "المقدرة على التحرر من النزعة التقليدية في التفكير والتصورات الشائعة، والتعامل معها برؤية جديدة مع الأنظمة للاستفادة منها في العمل" (البيلاوي وحسين، ٢٠٠٧، ٨٢).

- **قبول المخاطرة:** هي «مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. مع الأخذ بزمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها» (حجازي، ٢٠٠٩، ٦٥).

**القدرة على التحليل والربط:** تعني "المقدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، أو تشكيلها في بناء جديد. وهي أيضاً المقدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرهما ثم استنتاج علاقات جديدة لهما" (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ٢٥٠).

**جودة اتخاذ القرارات الإدارية:** "تحليل دقيق للمعلومات المتاحة والنظر إلى البدائل بطريقة غير منحازة" (Nemeth, 2012, 3).

**وتعرف إجرائياً:** في ضوء الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على المقياس المستخدم لذلك، وهي القرارات التي تهدف إلى حل المشكلات التي يواجهها القادة الأكاديميون الإداريون في أعمالهم الإدارية؛ حيث أنها تتصف بمواصفات خاصة كالشمولية، والنزاهة، والشفافية، والتماسك،



قامت الزامل (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (١٢٣) إدارياً. أظهرت نتائج الدراسة جاء عنصر المرونة العنصر الأعلى من بين المتوسطات، وعنصر الخروج عن المألوف الأقل بين متوسطات عناصر الإبداع الإداري.

ثانياً: الدراسات ذات الصلة باتخاذ القرارات الإدارية:

أجرى فوهرا وداس (Vohra., & Das, 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى الاستفادة من تقنيات دعم القرارات الذكية في اتخاذ القرارات بدائرة القبول والتسجيل في الجامعات الهندية. اشتمل مجتمع الدراسة على طلبة من الجامعات الهندية. توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها: أن التخطيط لدعم القرارات الذكية يقلل من السلبات في اتخاذ القرارات.

أما محمد (٢٠١٣) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. تكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) عضو هيئة تدريس. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس كان متديناً.

هدفت دراسة لارسن (Larsen, 2013) إلى معرفة درجة مشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة وينيبا غانا. وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي، والمقابلات لجمع البيانات على (١٠) أفراد، بالإضافة إلى تحليل الوثائق ذات الصلة. أظهرت النتائج وجود جو أكاديمي مستقر يوحي بأن قادة الطلبة يشاركون في اتخاذ القرارات في جميع المستويات.

جامعة، وأجريت (١٢) مقابلة. وقد توصل الباحث لجملة من النتائج أهمها: حاجة الجامعات التايلاندية إلى إبداع إداري أكثر شمولية.

قام رحيمي وأربابيسارجو (Rahimi., & Arbabisarjou, 2011) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإيرانية. وأجريت الدراسة باستخدام المبرمج الارتباطي. تم اختيار عينة طبقية مكونة من (٨٥) فرداً. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والإبداع.

أما جمعة ونوري (٢٠١٢) فقد قاما بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالي. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٤) أكاديمياً. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

في حين هدفت دراسة السرور والعويدي (Al Srouf., & Al Oweidi, 2013) التعرف إلى مستوى الإبداع في الجامعات الأردنية، وعلاقة ذلك مع الجنس، والخبرة العملية، والعمر. تكونت عينة الدراسة من (١٦٤) إدارياً أكاديمياً، و(١٨) عضو هيئة تدريس، و(٩٠) فنياً. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير الخبرة العملية لصالح أقل من (١٠) سنوات، وفي العمر لصالح (٣٥-٢٥) سنة.

هدفت دراسة المعاني والخرابشة (٢٠١٦) إلى بيان أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في جامعة البلقاء التطبيقية. تكونت عينة الدراسة من (١٦٢) موظفاً. استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وشعور عينة الدراسة بمستوى عالٍ من الإبداع الإداري.



على إعادة هندسة النظم في الجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثين على الدراسات السابقة فقد تبين أن الدراسة الحالية إضافة جديدة إذ تتسم بأهمية خاصة إلى حد ما، كون الباحثان لم يجدا أي دراسة تناولت موضوع أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري على جودة القرارات الإدارية. بالإضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية اعتمدت في تحديد متغيري الإبداع الإداري واتخاذ القرارات كلا منهما على حدة، بينما الدراسة الحالية ربطت بين المتغيرين. تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة جيمس (٢٠١٠)، ودراسة الزامل (٢٠١٧) والشويكي (٢٠١٧) باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة لارسن (Larsen, 2013) باستخدامها المنهج النوعي، ودراسة ناز وآخرون (Naz, et al., 2013) باستخدامها الطريقة العشوائية في أخذ العينة، كذلك دراسة رحيمي وأربابيسارجو (Rahimi, & Arbabisarjou, 2011) باختيارها عينة طبقية. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في فهم أعمق لمشكلة البحث، صياغة الفرضيات، وتطوير أدوات الدراسة، ومناقشة النتائج، وفي اقتراح التوصيات.

#### الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات، والتحقق من صدقها وثباتها، وتناول أيضاً وصفاً لإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل بيانات الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

#### منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي عبر وصف آراء عينة الدراسة، حيث أنه يعبر عن الظاهرة

وفي دراسة ناز وزمان وغفار وأمين وعلي وإقبال (Naz, Zaman, Ghaffar, Ameen, Ali, & Iqbal, 2013) التي هدفت إلى مقارنة الممارسات السائدة لاتخاذ القرارات في جامعات باكستان العامة والخاصة. تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٢٠) فرداً مكونة من أربع جامعات. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تبين أن كلاً من القطاعين العام والخاص لديهما نفس الإجراءات والممارسات في اتخاذ القرارات.

من جانب آخر أجرت عبد الرحمن (2014، B) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وعلاقتها بالمسمى الوظيفي، والكلية، وسنوات الخبرة. تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (٢٠٠) فرداً. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة كفاءة نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية كانت ذات مستوى عالٍ، وعدم وجود فروق ذات دلالة تبعاً لجمع المتغيرات.

كما هدفت دراسة مادور (Mador, 2016) إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على القرارات الإدارية الاستراتيجية في الجامعات البريطانية. أجريت المقابلات مع فريق من الإدارة العليا في الجامعة، ومراجعة الوثائق، وتحليل المحتوى. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواطن قوة لدى الإدارة العليا في الجامعة، وأيضاً مواطن ضعف في قراراتها الإدارية الاستراتيجية.

قام الشويكي (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى أثر الأبعاد الإدارية لأنظمة مساندة القرارات على إعادة هندسة النظم في الجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي. أخذت عينة طبقية عشوائية مكونة من (٤٤٩) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة وجود للأبعاد الإدارية لأنظمة مساندة القرارات

### تصحيح أداتي الدراسة :

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداتي الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراتهما درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) (٥ - ١٣ = ١,٣٣) والمستويات هي:

- من (١ - ٣,٣٣) درجة ضعيفة.

- من (٣,٣٤ - ٢,٦٧) درجة متوسطة.

- من (٥ - ٣,٦٨) درجة كبيرة.

### صدق أداتي الدراسة :

لأغراض التحقق من صدق أداتي الدراسة؛ تم عرضهما على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والتربية، والبالغ عددهم (٧) محكمين من الأساتذة في الجامعات الأردنية، وقد طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الأداتين من حيث صياغة الفقرات التي وضعت فيها ومدى سلامتها اللغوية وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة. وبناءً على آراء المحكمين فقد تم إضافة سبع فقرات على الأداتين، وتعديل صياغة (١٨) فقرة من الناحية اللغوية، وبناءً على تلك التعديلات تكونت أداتا الدراسة في صورتها النهائية من (٥٢) فقرة.

### ثبات أداتي الدراسة :

تم تقدير الثبات لأداتي الدراسة بطريقتين: أولاً من خلال طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (-test retest) بفارق زمني مدته أسبوعان على (٢٥) قائداً من العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغت قيمته (٠,٩٠) لأداة الإبداع الإداري، و(٠,٩٢) لجودة اتخاذ القرارات الإدارية. كما تم تقدير معامل الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (-Cronbach

الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً من خلال وصف الظواهر وجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ونوابهم ومساعدتهم في الجامعات الأردنية الحكومية، والبالغ عددهم (٣٥٦) قائداً، موزعين على الكليات العلمية والإنسانية، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (٣٥٦) استبانة بالطريقة المتيسرة، تم الاستغناء عن (٩) استبانات لعدم صلاحيتهم، استرجاع (٢٦٦) استبانة، وكانت نسبة استجابة أفراد العينة (٧٤,٧%) من الاستبانات التي وزعت.

### أداتا الدراسة :

بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية قام الباحثان بتطوير أداتين لجمع البيانات: اشتملت الأداة الأولى على استبانة لقياس درجة الإبداع الإداري، فقد تكونت الاستبانة من (٢٠) فقرة موزع على سبعة مجالات هي: مجال الأصالة الفكرية (٤) فقرات، ومجال الطلاقة الفكرية (٤) فقرات، ومجال المرونة الفكرية (٤) فقرات، ومجال الحساسية للمشكلات (٥) فقرات، ومجال الخروج عن المألوف (٥) فقرات، ومجال قبول المخاطرة (٤) فقرات، وأخيراً مجال القدرة على التحليل والربط (٥) فقرات، وقد تم تطويرها بالاعتماد على دراسة (عبد الرحمن Al Srouf, 2014) ودراسة السرور والعويدي (& Al Oweidi, 2013).

أما الأداة الثانية استبانة لقياس درجة جودة اتخاذ القرارات الإداري، وقد تكونت الاستبانة من (٢٢) فقرة، تم تطويرها من خلال الرجوع إلى دراسة (عبد الرحمن 2014, B)، ودراسة ناز وآخرون (Naz, et al, 2013) في صياغة فقراتها.

- استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الثاني.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، المعيارية للإجابة عن السؤال الثاني.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (معاملات الارتباط) بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى عرض النتائج ومناقشتها وصولاً إلى الكشف عن القدرة التنبؤية لعناصر الإبداع الإداري في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين. وسيتم تحليل ومناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة كالتالي:

السؤال الأول والذي نصه: «ما درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين؟». للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	7	القدرة على التحليل والربط	3,75	0,75	كبيرة
2	4	الحساسية للمشكلات	2,68	0,77	كبيرة
3	3	المرونة الفكرية	3,47	0,69	متوسطة
4	1	الأصالة الفكرية	3,17	0,86	متوسطة
5	2	الطلاقة الفكرية	3,09	0,91	متوسطة
6	6	قبول المخاطرة	2,75	0,99	متوسطة
7	5	الخروج عن المألوف	2,47	0,97	متوسطة
		الإبداع الإداري ككل	3,19	0,66	متوسطة

(Alpha)، إذ بلغت قيمته (0,87) لأداة الإبداع الإداري، و(0,85) لأداة جودة القرارات الإدارية. واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

#### إجراءات الدراسة:

تم اعتماد الإجراءات الآتية لجمع البيانات من عينة الدراسة على النحو الآتي:  
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

- بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.

- تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة.

- استخلاص النتائج وعرضها تمهيداً لمناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة.

#### المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفرغ استجابات أفراد العينة، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، التي اشتملت على استخدام المعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة، وهي على النحو الآتي:

- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية لثبات الأداة.

- استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

لانشغالهم بالأعمال الروتينية الإدارية الخاصة بالكليات، أو لعدم توفر هذا النوع من التدريب في أغلب الدورات التدريبية، وقد يكون السبب عدم توفر خطط استراتيجية تدعم عملية التدريب. ويضاف عدم حرص الإدارة العليا على تشجيع الإبداع، وضعف الإشراف والاهتمام بالمبدعين من خلال أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وتقديم التسهيلات للمبدعين. اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المعاني والخرابشة (٢٠١٦) بشعور عينة الدراسة بمستوى عالٍ من الإبداع الإداري.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

**المجال الأول: الأصالة الفكرية:** تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأصالة الفكرية، والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأصالة الفكرية مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٤	أمتلك الجرأة في طرح الأفكار الجديدة الريادية.	٣,٤٧	٠,٩٦	متوسطة
٢	٢	أتجنب تكرار الإجراءات الروتينية في حل المشكلات.	٣,١٥	١,٢٩	متوسطة
٣	٣	أسعى لإيجاد أساليب إبداعية للحصول على أفكار مبتكرة.	٣,٠٤	١,٢٨	متوسطة
٤	١	أسعى لتطوير الخطط الاستراتيجية بناءً على المستجدات المستقبلية.	٣,٠٢	١,٣٥	متوسطة
الأصالة الفكرية			٣,١٧	٠,٨٦	متوسطة

ذا درجة (متوسطة). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,١٧)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة)، وفي المرتبة الرابعة من بين المجالات مجتمعة.

وقد يفسر السبب في حصول المجال على درجة «متوسطة» أن تطبيق الأفكار الجديدة لدى عينة الدراسة تتم بصورة متباينة، حيث إن الأفكار الجديدة التي تخص النشاطات اليومية الروتينية يتم تطبيقها بصورة نمطية متكررة، أما فيما يتعلق

يبين الجدول (١) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٧٥-٢,٤٧)، حيث جاء مجال «القدرة على التحليل والربط» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، ويعتبر ذا درجة (كبيرة)، بينما جاء مجال «الخروج عن المألوف» في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٧)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة). وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,١٩)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة).

يمكن تفسير حصول الأداة على درجة «متوسطة» من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، بأن أفراد العينة من عمداء كليات ونوابهم ومساعديهم بحاجة إلى دورات تدريبية متخصصة في الإبداع لتوظيفها في الأعمال الإدارية، وقد يرجع السبب بعدم التحاقهم بهذا النوع من التدريب؛ لضيق الوقت عند أغلب القادة

يتضح من الجدول (٢) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٤٧-٣,٠٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) التي تنص على «أمتلك الجرأة في طرح الأفكار الجديدة الريادية» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٧)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) التي تنص على «أسعى لتطوير الخطط الاستراتيجية بناءً على المستجدات المستقبلية» بالمرتبة الأخيرة وبأقل متوسط حسابي بلغ (٣,٠٢)، وانحراف معياري (١,٣٥)، ويعتبر

بالنشاطات والقرارات الاستراتيجية هذا يتطلب الإبداع الإداري. دعم من الإدارات العليا وإلا سوف تبقى الأفكار الجديدة قيد الأرشيف ولن تطبق. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة جمعة ونوري (٢٠١٢) بوجود علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق

الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الطلاقة الفكرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٦	أستطيع التعبير عن أفكارى بطلاقة لإيصال الفكرة في الوقت المحدد.	٣,٤١	١,٠٥	متوسطة
٢	٨	أحرص على الاستفادة من أفكار الآخرين لتوليد أفكار بناءة.	٣,٠٢	١,٣٧	متوسطة
٣	٥	أستطيع صياغة أفكارى بطريقة توصلني لأفكار غير متناقضة في مضمونها.	٣,٠٠	١,٣٢	متوسطة
٤	٧	أتمتع بسرعة البديهة لإنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ لتوصيل فكرة معينة.	٢,٩٣	١,٣١	متوسطة
		الطلاقة الفكرية	٣,٠٩	٠,٩١	متوسطة

وقد يفسر السبب حصول المجال على درجة «متوسطة» إلى تدني مستوى المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية، فلقد أظهرت نتائج دراسة العمري (٢٠١٠) أن المناخ الجامعي المتأزم يمكن أن يقود إلى أزمة مجتمع جامعي بكل مقدراته البشرية والمادية. وقد يضعف عملية الاتصال والتفاهم بين العاملين، وبالتالي يؤثر على طلائقتهم الفكرية من خلال توسيع آفاقهم الفكرية المختلفة، ويقلل من إنجاز الأعمال بإتقان. تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة مادور (Mador, 2016) بوجود مواطن قوة لدى الإدارة العليا في الجامعة.

المجال الثالث: المرونة الفكرية: تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المرونة الفكرية، والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المرونة الفكرية مرتبة تنازلياً حسب الأوساط الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١١	أهتم بالآراء التي تخالف آرائى دون تحيز.	٣,٥٦	١,١٧	متوسطة
٢	٩	أحرص على تعديل أفكارى عند انتقادها من الآخرين.	٣,٤٩	١,٠٧	متوسطة
٣	١٢	أحرص على تبني اقتراحات الآخرين بصدق رجب.	٣,٤٥	١,٠٧	متوسطة
٤	١٠	أحرص على تغيير أساليب العمل من وقت لآخر.	٣,٣٨	٠,٩٨	متوسطة
		المرونة الفكرية	٣,٤٧	٠,٦٩	متوسطة

التي تتمتع بها عينة الدراسة وطريقة تواصلهم مع الآخرين، فقد يكون البعض منهم لا يتسمون بالمرونة الذهنية، ويدخل متغير سنوات الخبرة في ذلك، فقد يكون أصحاب سنوات الخبرة الطويلة أكثر مرونة من أصحاب سنوات الخبرة القصيرة أو بالعكس. وربما يكون الأمر مرتبطاً بضعف البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع، التي لا تسمح بالمرونة الذهنية من خلال التجديد في أساليب العمل، وتبني كل فكرة جديدة معقولة. اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الزامل (٢٠١٧) بأن عنصر المرونة العنصر الأعلى من بين العناصر.

**المجال الرابع: الحساسية للمشكلات:**  
تم استخراج الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لمجال الحسائية للمشكلات، والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥) الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات الحسائية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب الأوساط الحسائية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١٥	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها لاتخاذ الإجراءات المناسبة.	٣,٧٥	١,٠٧	كبيرة
٢	١٧	أشعر بالإثارة عند تعاملي مع الخطط المقترحة للمشكلات.	٣,٧٢	٠,٩٥	كبيرة
٣	١٣	أمتلك رؤية دقيقة لحصر الإيجابيات والسلبيات من الحلول المقترحة للمشكلة.	٣,٦٥	١,١١	كبيرة
٤	١٤	أستطيع فحص أوجه القصور للحلول المقترحة للمشكلات.	٣,٦٤	٠,٩٣	كبيرة
٥	١٦	أمتلك المقدرة على حل المشكلات في الظروف الطارئة.	٣,٦٢	١,٠٥	كبيرة
		الحسائية للمشكلات	٣,٦٨	٠,٧٧	كبيرة

وبانحراف معياري (٠,٧٧)، ويعتبر ذا درجة (كبيرة)، وفي المرتبة الثانية من بين المجالات مجتمعة.

وقد يعزو السبب في حصول المجال على درجة "كبيرة" إلى وجود خبرات سابقة عند عينة الدراسة بمجال الحسائية للمشكلات التي قد تحدث أثناء أعمالهم الإدارية سواءً مشكلات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس أو الطلبة أو غيرهم من الإداريين. وربما يتعلق الأمر بالرغبة في تجاوز الصعوبات التي تعترض تحقيق الأهداف، وقدرتهم على تنظيم أفكارهم في حل المشكلات،

يبين الجدول (٤) أن الأوساط الحسائية قد تراوحت ما بين (٣,٣٨-٣,٥٦)، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) التي تنص على "أهتم بالأراء التي تخالف رأيي دون تحيز" في المرتبة الأولى، وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٦)، وبانحراف معياري (١,١٧)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) التي تنص على "أحرص على تغيير أساليب العمل من وقت لآخر" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨)، وبانحراف معياري (٠,٩٨)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة). وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٤٧)، وبانحراف معياري (٠,٦٩)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة)، وبالمرتبة الثالثة من بين المجالات مجتمعة.

وقد تفسر هذه النتيجة إلى سمات شخصية

الجدول (٥) الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات الحسائية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب الأوساط الحسائية

يبين الجدول (٥) أن الأوساط الحسائية قد تراوحت ما بين (٣,٦٢-٣,٧٥)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٥) التي تنص على "أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها لاتخاذ الإجراءات المناسبة" في المرتبة الأولى بأعلى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥)، وبانحراف معياري (١,٠٧)، ويعتبر ذا درجة (كبيرة)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٦) التي تنص على "أمتلك المقدرة على حل المشكلات في الظروف الطارئة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢)، وبانحراف معياري (١,٠٥)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٤٧)،



ورغبتهم في محاولة اكتشاف أوجه القصور والضعف في المشكلات التي تواجههم بالرغم من وجود صعوبات ومعوقات في تحقيق ذلك. المجال الخامس: الخروج عن المؤلف: تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الخروج عن المؤلف، والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الخروج عن المؤلف مرتبة تنازلياً حسب الأوساط الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٢١	أحاول أن أكون صاحب قرار بدلاً من أكون تابع لقرار.	٢,٦٩	١,٢٢	كبيرة
٢	٢٠	أتبنى طرق غير مألوفة لرفع كفاءة إنتاجية العمل.	٢,٦٨	١,٣٠	كبيرة
٣	١٩	أستيق الآخرين في المفاضلة بين البدائل المختلفة دون تردد.	٢,٥٨	١,٤٣	كبيرة
٤	١٨	أهتم بإنتاج بدائل مبرهنة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على أي بدائل.	٢,٢٦	١,١٢	ضعيفة
٥	٢٢	أفضل اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدلاً من القرارات الروتينية.	٢,١٥	١,١٩	ضعيفة
الخروج عن المؤلف			٢,٤٧	٠,٩٧	متوسطة

العينة لا يملكون الصلاحيات التي تمكنهم من الخروج عن المؤلف، إضافة لافتقارهم لغطاء قانوني يحميهم في حال اتخاذ بعض القرارات، بالرغم من أنه قد يكون لديهم الرغبة في قبول المخاطرة واستخدام أساليب جديدة لأداء الأعمال اليومية. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة جيمس (James, 2010) حاجة الجامعات التايلاندية إلى إبداع إداري أكثر شمولية. تناغمت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الزامل ٢٠١٧) بأن عنصر الخروج عن المؤلف الأقل بين متوسطات عناصر الإبداع.

المجال السادس: قبول المخاطرة: تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قبول المخاطرة، والجدول (٧) يوضح ذلك.

يبين الجدول (٦) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٦٩-٢,١٥)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢١) التي تنص على "أحاول أن أكون صاحب قرار بدلاً من أكون تابع لقرار" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٦٩)، وبانحراف معياري (١,٢٢)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٢) التي تنص على "أفضل اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدلاً من القرارات الروتينية" في المرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (٢,١٥)، وبانحراف معياري (١,١٩)، ويعتبر ذا درجة (ضعيفة). وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (٢,٤٧)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة)، وبالمرتبة الأخيرة ما بين المجالات مجتمعة.

وقد يكون السبب في هذه النتيجة إلى أن أفراد الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قبول المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب الأوساط الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٢٣	أتحمل نتائج الأخطاء الناتجة عن تطبيق أفكار جديدة.	٢,٨٣	١,٢٧	متوسطة
١	٢٥	أتبنى الأفكار الجديدة رغم معرفتي بأنها قد تكون مجازفة مني.	٢,٨٣	١,٣٨	متوسطة
٣	٢٤	أمتلك الجرأة في الدفاع عن آرائي بالدليل والبرهان.	٢,٧٦	١,٢٩	متوسطة
٤	٢٦	أمتلك الجرأة في تقديم أفكار جديدة قد تنطوي على المخاطر.	٢,٥٧	١,١٣	متوسطة
قبول المخاطرة			٢,٧٥	٠,٩٩	متوسطة



ويمكن تفسير حصول المجال على درجة «متوسطة» بأن هناك رغبة لدى عينة الدراسة في قبول المخاطرة، إلا أن الدور الذي تقوم به الإدارات المركزية غير مشجع على المخاطرة، وربما يكون السبب طبيعة الأعمال التي يقوم بها أفراد العينة التي تتصف بالأعمال الروتينية، وبالتالي لا تحتاج إلى درجة عالية من المخاطرة، بعكس الأعمال التي تتخذها الإدارة العليا في الجامعة التي تتطلب في بعض الأحيان درجة عالية من المخاطرة. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة جمعة ونوري (٢٠١٢) بوجود علاقة ارتباط وأثر بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

**المجال السابع: القدرة على التحليل والربط:**  
تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القدرة على التحليل والربط، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القدرة على التحليل والربط مرتبة تنازلياً حسب الأوساط الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٣٠	أحرص على الربط بين أسباب المشكلات ونتائجها.	٣,٨٨	٠,٩٥٧	كبيرة
٢	٢٧	أحرص على تحليل أفكارى بما ينسجم مع السياسات العامة للجامعة.	٣,٧٦	١,١٢	كبيرة
٣	٢٩	أعمل على إيجاد آليات تساعدني على الربط بين أفكارى.	٣,٧٢	٠,٩٨	كبيرة
٤	٢٨	أفضل التروي في المواقف التي تتطلب تحليلاً معمقاً للمشكلات.	٣,٦٥	١,١٠	كبيرة
		القدرة على التحليل والربط	٣,٧٥	٠,٧٥	كبيرة

يبين الجدول (٨) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٦٥-٣,٨٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٠) التي تنص على "أتحمل نتائج الأخطاء الناتجة عن تطبيق أفكار جديدة" على الربط بين أسباب المشكلات ونتائجها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، وبانحراف معياري (٠,٩٥٧)، ويعتبر ذا درجة (كبيرة)، وفي المرتبة الأولى من بين المجالات مجتمعة. ويمكن تفسير وجود درجة "كبيرة" من القدرة على التحليل والربط إلى أن أغلبية عينة الدراسة من المؤهلين، ومن حملة الشهادات العليا، وبالتالي يملكون القدرة على تنظيم أفكارهم وإدراك العلاقات بينها، وجمع وتحليل كافة المعلومات لإيجاد الآليات المتعلقة بالمشكلة. إضافة إلى أنهم يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار كلياتهم بصورة جيدة أمام الإدارات العليا في الجامعات، وأمام المستويات الإدارية الأعلى.

يبين الجدول (٧) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٥٧-٢,٨٣)، حيث جاءت الفقرتان (٢٣ و٢٥) واللذان تنصان على "أتحمل نتائج الأخطاء الناتجة عن تطبيق أفكار جديدة"، و"أبنى الأفكار الجديدة رغم معرفتي بأنها قد تكون مجازفة مني" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٨٣)، وبانحراف معياري (١,٢٧) و(١,٣٨)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٦) التي تنص على "أمتلك الجرأة في تقديم أفكار جديدة قد تنطوي على المخاطر" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٧)، وبانحراف معياري (١,١٣)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٩)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة)، وفي المرتبة الأخيرة من بين المجالات مجتمعة.

يبين الجدول (٨) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٦٥-٣,٨٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٠) التي تنص على "أتحمل نتائج الأخطاء الناتجة عن تطبيق أفكار جديدة" على الربط بين أسباب المشكلات ونتائجها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، وبانحراف معياري (٠,٩٥٧)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٨) التي تنص على "أفضل التروي في المواقف التي تتطلب تحليلاً معمقاً للمشكلات" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥)، وبانحراف معياري (١,١٠)، ويعتبر ذا درجة (كبيرة). وبلغ الوسط

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين، والجدول (٩) يوضح ذلك.

نتائج السؤال الثاني والذي نصه: «ما مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين؟». للإجابة عن هذا السؤال

الجدول (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين مرتبة تنازلياً حسب الأوساط الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
١	١٢	أخذ قرارات تحقق أهداف المصلحة العامة بدلاً من أهداف مصلحة الأفراد.	٣,٩١	٠,٩٣	كبيرة
٢	٣	أحرص على تحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها عندما تكون القرارات خاطئة.	٣,٨٤	٠,٩٧	كبيرة
٣	٢	أحرص وضع إطار الزمني للقرارات ضمن مخطط محدد.	٣,٨٢	٠,٩٣	كبيرة
٤	١٩	أشارك في الدورات التدريبية الخاصة باتخاذ القرار كلما أمكن ذلك.	٣,٨٠	١,٠٧	كبيرة
٥	١٥	أسعى لدراسة المفاضلة بين المنفعة المتحققة ودرجة المخاطرة التي ينطوي عليها القرار.	٣,٧٦	١,١٤	كبيرة
٦	٢١	أحرص على أن تكون القرارات منطقية غير متناقضة.	٣,٧٥	١,٠٩	كبيرة
٧	٦	أحرص على عدم اتخاذ قرارات في الأوقات التي أكون فيها منفعلاً.	٣,٧٣	٠,٩٠	كبيرة
٧	١٧	أحدد جميع البدائل التي يمكن تطبيقها على أرض الواقع.	٣,٧٣	١,١١	كبيرة
٩	٥	أحرص على استغلال جميع المعلومات المتاحة قبل اتخاذ القرار.	٣,٧٢	١,٠٠	كبيرة
١٠	١٣	لدي المقدرة على ترتيب البدائل في قائمة أولويات ضمن معايير محددة.	٣,٦٦	١,١١	كبيرة
١١	٩	أتبنى أسلوب تفويض الصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات.	٣,٦٢	١,٠٧	كبيرة
١٢	١٨	أتبنى النظرة الشمولية لأبعاد القرار (الاجتماعية، النفسية، البيئية،....).	٣,٤٩	١,١٥	متوسطة
١٣	٤	أحرص على تفهم المشاركين للقرار لكسب حماسهم لتنفيذه.	٣,٤٨	١,٠٩	متوسطة
١٤	١٦	أحرص على الأخذ برأي الآخرين للحكم على مدى صحة القرار.	٣,٤٥	١,٠٨	متوسطة
١٥	٨	أتبنى الأساليب التكنولوجية الحديثة في اتخاذ القرارات كالإدارة الإلكترونية.	٣,٣٨	٠,٩٩	متوسطة
١٦	١٠	أعمل على تعديل القرارات في المواقف الطارئة دون تردد.	٣,٠٤	١,٢٩	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
١٧	١	أحرص على أن يكون الحل المتخذ به قرار مبرهن على صحته.	٣,٠٢	١,٣٥	متوسطة
١٨	٢٢	أحرص على تقييم القرارات من النتائج المترتبة عليها.	٣,٠٠	١,٣٢	متوسطة
١٩	٧	أبدل قصارى جهدي لتخفيض (الجهد والوقت) لاتخاذ القرارات.	٢,٩٤	١,٣٠	متوسطة
٢٠	١٤	أثبأ بالأثار المترتبة على قرار معين في ضوء النظرة المستقبلية.	٢,٨٤	١,٣٧	متوسطة
٢١	١١	أسعى لتحقيق التوافق بين الأهداف المرجوة والمواد المتاحة عند اتخاذ القرار.	٢,٨١	١,٤٩	متوسطة
٢٢	٢٠	أبتعد عن (المحسوبية والواسطة والعشائرية) في اتخاذ القرار.	٢,٧٧	١,٢٢	متوسطة
		جودة اتخاذ القرارات	٣,٤٢	٠,٧١	متوسطة

لاستخدام تقنيات اتخاذ القرارات وتوفيرها لكل ما هو حديث لمعالجة المعلومات ونشرها، وتدريب متخذي القرار على استخدام التقنية الحديثة في جمع وتخزين المعلومات. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة فوهرا وداس (Vohra., & Das, 2011) بأن التخطيط لدعم القرارات الذكية يقلل من السليبات في اتخاذ القرارات، كما اتفقت مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٣) بأن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس متدن. اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عبد الرحمن ٢٠١٤، B) بأن الدرجة التي حصلت عليها نتائج الدراسة كانت ذات مستوى عالٍ.

نتائج السؤال الثالث والذي نصه «ما عناصر الإبداع الإداري التي تسهم إسهاماً ذا دلالة إحصائية في التنبؤ بجودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين؟». للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (عناصر الإبداع الإداري) على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين الإداريين، كما هو مبين في الجداول الآتية.

يبين الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٧٧-٣,٩١)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٢) التي تنص على «أخذ قرارات تحقق أهداف المصلحة العامة بدلاً من أهداف مصلحة الأفراد» في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، ويعتبر ذا درجة (كبيرة). بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) التي تتضمن على «أبتعد عن (المحسوبية والواسطة والعشائرية) في اتخاذ القرار» بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (٢,٧٧)، وانحراف معياري (١,٢٢)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة). وبلغ الوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٧١)، ويعتبر ذا درجة (متوسطة).

وقد تفسر هذه النتيجة للأسباب متعددة منها: ضعف التشارك بالمعلومات بين الكليات بكافة مستوياتها الإدارية، وبهذه الطريقة تكون المعلومة حكرة على جهة معينة؛ حيث لا تتمكن الكليات من الاستفادة من المعلومات في تأدية عملها واتخاذ القرار صائبة. وقد يكون السبب في ذلك ضعف القاعدة المركزية لمخذي القرارات التي تضم معظم المعلومات اللازمة لهم. وربما يتعلق الأمر بضعف الدعم من قبل القيادات العليا بالجامعات

الجدول (١٠) تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج: الزيادة في مربعات معاملات الارتباط بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة التي أسهمت في تفسير تباين المتغير التابع.

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R <sup>2</sup>	قيمة ف الإحصائية	دلالة ف الإحصائية
الأصالة الفكرية	.٢٣١٠	٧,٥٦٢	.٠٠٠٠				
الطلاقة الفكرية	.٢٥٤٠	٧,٧٤٥	.٠,٠٠٠				
المرونة الفكرية	.١١٦٠	٤,١٦٠	.٠٠٠٠	.٩٥٨٠	.٩١٨٠	٤١٥,٠٠٧	.٠٠٠٠
الحساسية للمشكلات	.٣٩٧٠	١١,٧٨٥	.٠٠٠٠				
الخروج عن المؤلف	.٠٤٨٠	١,٢٩٨	.١٩٦٠				
قبول المخاطرة	.٠٤٩	١,٤٩٢	.١٣٧٠				
القدرة على التحليل والربط	.١٤٠٠	٤,٤٧٠	.٠٠٠٠				

المتغير التابع: جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

ما نسبته (٨, ٩١٪) من التباين الحادث في: جودة اتخاذ القرارات الإدارية (كمتغير تابع). أما باقي النسبة (٢, ٨٪) تعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في نموذج الدراسة أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي تؤثر في: جودة اتخاذ القرارات لأفراد العينة، كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لجميع المجالات باستثناء مجالي الخروج عن المؤلف، وقبول المخاطرة وسيتمخلص من نتائج معادلة تحليل الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = \text{قيمة ثابت الانحدار} + ٢٣١٠ (\text{الأصالة الفكرية}) + ٢٥٤٠ (\text{الطلاقة الفكرية}) + ١١٦٠ (\text{المرونة الفكرية}) + ٣٩٧٠ (\text{الحساسية للمشكلات}) + ١٤٠٠ (\text{القدرة على التحليل والربط})$$

عندما تحتار في الإجابة. وربما يتعلق الأمر بتخوف عينة الدراسة من فقدان مناصبهم الإدارية لذا لا يميلون إلى قبول المخاطرة، والخروج عن المؤلف. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة رحيمي وأربابيسارجو (Rahimi & Arbabisarjou, 2011) باحتمالية وجود علاقة إيجابية بين الإبداع ومتغير آخر كإدارة المعرفة، كما تناغمت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة جمعة ونوري (٢٠١٢) بوجود علاقة ارتباط وأثر بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

يلاحظ من الجدول أن المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار هي: الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، وقد بلغ معامل الارتباط R (٠, ٩٥٨)، أما معامل التباين المفسر R<sup>2</sup> بلغ (٠, ٩١٨) أي أن مجالات عناصر الإبداع الإداري مجتمعة (الأصالة الفكرية، والطلاقة الفكرية، والمرونة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المؤلف، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط) (كمتغير مستقل)، فسرت

ويفسر السبب بوجود أثر إيجابي لتطبيق عناصر الإبداع الإداري على جودة اتخاذ القرارات الإداري إلى أهمية المتغيرين في العملية التربوي وضرورة إدراج الإبداع الإداري في كافة العمليات الإدارية التي تقوم بها كافة المؤسسات التربوي وخاصة في قطاع التعليم العالي. أما بالنسبة إلى استثناء مجالي الخروج عن المؤلف، وقبول المخاطرة لوجود أثر إيجابي لهما، ويمكن أن يكون السبب التفاوت في مستوى استجابات عينة الدراسة، إذ إن استجابة العينة تميل إلى الوسط

**التوصيات:**

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين، والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.

- ضرورة الوصول إلى التمكين الإداري من حيث اللامركزية وتفويض السلطة والصلاحيات ومشاركة القادة الإداريين الأكاديميين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.

- ضرورة تشجيع الإدارة العليا القادة الأكاديميين الإداريين على تجريب أساليب عمل جديدة للخروج عن المألوف، وإبراز الأفكار الخلاقة، واستغلالها في العمل، مع تحمل المخاطرة المحسوبة المترتبة على هذه الأساليب.

- الاستعانة بنظم المعلومات الإدارية لدعم عملية اتخاذ القرارات والاستفادة من التحليلات الإحصائية لمعالجة المخاطرة وعدم التأكد، والاستعانة بأساليب بحوث العمليات عند المفاضلة بين البدائل.

- ضرورة إدراك مراكز القرار الإستراتيجي لأهمية التقنيات الحديثة في عملية دعم القرارات الإستراتيجية، وإيلائها أهمية أكبر لما تحققة من استغلال أمثل لمواردها من خلال وضع تطوير نظم المعلومات الإدارية من ضمن أولوياتها.

- تناولت هذه الدراسة القدرة التنبؤية لعناصر الإبداع الإداري بجودة اتخاذ القرارات الإداري، ويقترح إجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات إدارية وتربوية، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

**قائمة المراجع:****المراجع العربية:**

أبو جامع، إبراهيم. (٢٠٠٩) الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسات التربوية الأردنية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. قاعة الملك فيصل للمؤتمرات. الرياض. ٤-١ نوفمبر ٢٠٠٩.

بلواني، انجود. (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، فلسطين.

البيلاوي، حسن وحسين، سلامة. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة في التعليم. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

جمعة، محمود ونوري، حيدر. (٢٠١٢). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى. مجلة الإدارة والاقتصاد. ٦٠ (٣٤)، ٣٠٠-٣١٩.

حجازي، سناء. (٢٠٠٩). تنمية الإبداع ورعاية المهبة لدى الأطفال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

دياب، عبد الباسط. (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً). المجلة التربوية. ٤٩ (١)، ٧٣٧-٥٦٨.

الزامل، مها. (٢٠١٧). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملات فيها. المجلة التربوية. ١ (٤٨)، ٤٤٦-٣٩٤.

العمرى، أيمن. (٢٠١٠). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية استمطار أم استغفار؟. مجلة المجتمع التربوي. العدد الرابع. ٢٢-٢٣.

غانم، عصام. (٢٠١٢) الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء مدخل إدارة المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة. ١٧-١٥ ديسمبر ٢٠١٢، جامعة جنان، لبنان.

محمد، ربيب الله. (٢٠١٣). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم ١١(٦)، ٤٤-٦٢. المعاني، أيمن والخرابشة، عمر. (٢٠١٦). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة التربوية. ١٢١ (٣١)، ١١٧-١١٧.

#### المراجع الأجنبية:

Aburuman, N. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute. International Journal of Business and Social Science. 7(1), 182- 190.

Al hajaya, S., & Al roud, A. (2011). The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education. Int J Edu Sci. 3(1), 1-7.

Al ghafri, A., & Ismail, H. (2014). The Effects of Integrating Creative and Critical Thinking on Schools Students' Thinking. International Journal of Social Science and Humanity. 4(6), 518- 525.

الشايح، علي وعامر، طارق وعامر، ربيع. (٢٠١١). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الشويكي، مازن. (٢٠١٧) أثر الأبعاد الإدارية لأنظمة مساندة القرارات على إعادة هندسة النظم للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. (٣٠ ١٠)، ١٧٥-١٥٥.

عبابنة، رامي والشقران، رامي. (٢٠١٣) درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. جامعة البحرين - مجلة العلوم التربوية والنفسية (٢) ١٤، ٤٥٩-٤٨٦.

عبد الرحمن، إيمان جميل. (٢٠١٤). (A). واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية: دراسة استطلاعية. جامعة الإسكندرية- مجلة الطفولة والتربية. ٢٧٢، (٦) ٢٣٩-٢٧٢.

عبد الرحمن، إيمان جميل. (٢٠١٤). (B). دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. جامعة البحرين- مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٣(١٥)، ٥٠٥-٤٧٧.

العبيدي، حاتم. (٢٠١٠) تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، العراق.

العصيمي، أريج. (٢٠١٤) إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى)، السعودية.





- implications for leadership development: a case study of the University of education, Winneba, Ghana. EBSCO: 21929.
- Mador, M. (2016). Strategic Decision Making Processes: Extending Theory to an English University. Retrieved from: [http://ecsocman.hse.ru/data/863/655/1219/str\\_des\\_making.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/863/655/1219/str_des_making.pdf)
- Naz, B., Zaman, A., Ghaffar, A., Ameen, F., Ali, U., & Iqbal, J. (2013). Decision Making Practices in the Universities of Pakistan (A Comparative Study). *International Journal of Business and Social Science*, 4 (7), 274- 278.
- Nemeth, C. (2012). The Psychological Basis of Quality Decision Making. Working Paper Series. Institute for Research on Labor and Employment, University of California: Berkeley.
- Mrayyan, S. (2016). Investigating Mathematics Teachers' Role to Improve Students' Creative Thinking. *American Journal of Educational Research*, 4(1), 82-90.
- Ortiz, F., Carmona, G., & Santos, F. (2014). Managing Creativity in Collaborative Virtual Learning Environments: A DL Corporate Project. *Media Education Research Journal*, 43(15), 143- 151.
- Rahimi, H., & Arbabisarjou, A. (2011). Relationship between Knowledge
- Al Srour, N., & Al Oweidi, A. (2013). The Level of Creativity among Management Employees, Academic Staff and Artistes and Its Relationship with Gender, Practical Experience and Age. *Creative Education*, 4 (3), 185 -188.
- Buakanok, F., Suwannoi, P., Jefferies, A., & Davey, N. (2011). A Comparative Study British and Thai Undergraduates in Torrance Test of Creative Thinking. *The Asian Conference on Language Learning Official Proceedings*. 10- 12 June 2011. Osaka, Japan.
- Farahbod, F., Ammoopour, M., & Koma, M. (2012). Relationship of Knowledge Management with Creativity of School Managers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (10), 10549 - 10557.
- Jaarsveldt, N. (2011). Creativity as A crucial Process in the Development of the Young Child. (Unpublished M.Sc. Dissertation). University of South Africa.
- James, P. (2010). The Creative University in the Thai Creative Economy. *Research in Business and Economics Journal*. Retrieved from: <http://www.aabri.com/manuscripts/10734.pdf>
- Larsen, I. (2013). Students' involvement in administrative decision-making





- Education Institutes. *International Journal of Artificial Intelligence & Applications (IJAIA)*, 2(4), 63-70.
- Zimmerman, P., & Kanter, R. (2012). *A Synthesis of Ideas from the Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank. Report from Harvard University, 29–31 March 2012. Harvard University. Cambridge. Massachusetts.*
- Management Process and Creativity among Faculty Members in the University. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 6(1), 1-33.
- Peter, D. (2007). *Management Challenges for the 21st Century. Oxford: linacre House, Jordan Hill .*
- Vohra, V., & Das, N. (2011). *Intelligent Decision Support System for Admission Management in Higher*