
**بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة
لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية
في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة**

إعداد

د. مشهور محمد عبد ربه طويقات

جامعة البلقاء التطبيقية - كلية الأميرة عالية الجامعية

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة
العدد الثالث عشر - يناير ٢٠٠٩

بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة

إعداد

د. مشهور محمد عبد ربه طويقات

ملخص

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وتحقيقاً لهذا الهدف سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مدى توافر خصائص المهارات القيادية المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية؟
 ٢. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية؟
 ٣. ما مدى مصداقية البرنامج التدريبي المقترح؟
- وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- حدد الباحث (52) خاصية سلوكية للقيادة المبدعة صنفها في خمسة مجالات كما وردت في الأدب الإداري المعاصر وهي: حل المشكلات واتخاذ القرار، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع.
- جاءت درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية عند عينة الدراسة متوسطة بشكل عام .
- تم بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وأوصى الباحث بالإفادة من هذا البرنامج في الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في القيادة المبدعة.

مقدمة البحث :

أحدثت التطورات العلمية المتسارعة تحولات كبرى في مفاهيم جديدة تتطلب استخدام وسائل وأساليب جديدة في التفكير، كما أدت الثورة المعرفية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى بروز واقع علمي جديد بعيد عن الدور التقليدي المتمثل في التعليم والبحث العلمي والخدمات وعدم مسابرة التغيرات الكبيرة في سوق العمل؛ فالانفجار المعرفي أدى إلى ظهور تقنيات جديدة ووسائل تعليمية باستخدام الحاسوب، وتبع ذلك ظهور شبكة المعلومات في أواخر القرن الماضي الذي أدى إلى

حدثت تطورات علمية كبيرة أفرزت أنماطاً جديدة من المهارات والمعارف أسهمت في تشكيل البنية المعرفية للأفراد.

إن عصر العولمة يحملنا على إعادة النظر في مراجعة واقع التعليم في مؤسساتنا التعليمية بصفة عامة وفي جامعاتنا على وجه الخصوص والبحث عن قيادات مبدعة تسير التطورات الجديدة وتطلع إلى المستقبل بنظرة استشرافية ثاقبة، والبحث فيها عن قادة مبدعين يستطيعون التفكير إستراتيجياً ويقدرّون على إصدار القرارات الإدارية الصائبة. والإسهام في جعل المخرجات التعليمية ذاتاً لها كينونتها وقيمتها اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً وسياسياً، وبها إبداعاتها التي تسهم في عملية التنمية الشاملة (عبد السمیع، ٢٠٠٣، ص٦).

إن الجودة الشاملة في التعليم تتطلب مهارات إبداعية قادرة على معرفة ما يجب عمله متمتعةً ببصيرة صافية قادرة على نقلها للآخرين وترجمتها على أرض الواقع إلى حقيقة واقعة ولا تستطيع أي جامعة أو مؤسسة تحقيق التقدم بلا قيادة ذات قدرات عالية.

والإبداع قضية مهمة وأساسية في كل عمل، والرؤيا الواضحة والإستراتيجية لدى القائد الإبداعي تشكل أساساً لتطور الفرد والمجتمع نحو الأفضل دائماً، فالأمم التي وصلت إلى الرقي والتقدم لم تكن لتصل إلى هذا المستوى إلا بوجود المبدعين لديها فالمدعون هم عماد الأمة وعنوان رقيها.

فالشعب الياباني الذي ضرب بقنبلتين نوويتين، في الحرب العالمية الثانية، وواجه صعوبات عديدة، هو من أكثر الشعوب إبداعاً وتفوقاً، سواء أكان على مستوى الصناعة أم التجارة أم العلوم أم بناء المصانع أم بناء السفن أم تفوق الطلبة على المستوى العالمي هذا الشعب أصبح نبزاً يحتذى، وأخذت الأمم تتسابق للإفادة من تجربة هذا العملاق المبدع الذي تفوق على كثير من الأمم.

لقد طالت حركة المناذاة بالإبداع جميع المؤسسات الخاصة والعامة ومن بينها مؤسسات التعليم العالي باعتبار أن التعليم الجامعي أصبح محط أنظار وتفكير الكثيرين من المسؤولين التربويين ورجال السياسة والاقتصاد، وتأتي أهمية التدريب والتطوير في أداء العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات مطلباً ملحاً وضرورياً في تفعيل الوحدات الإدارية وأسلوباً حديثاً من أساليب تطوير العاملين ورفع كفاءاتهم الإدارية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتغيير اتجاهاتهم، لأن الإداريين وفقاً للنظرة الحديثة للتطور الإداري الذي طرحته المدارس الفكرية والنظريات الحديثة في الإدارة التربوية، بحاجة ماسة إلى ترجمة هذه الأفكار إلى المواقف العملية، وتحقيق عملية الدمج بين الفكر والعمل الإداري الذي يحتاج بطبيعة الحال إلى برامج تدريبية متطورة.

ويتزايد الاهتمام بالتعليم العالي الجامعي وباستمرار منذ أواخر القرن العشرين تيمناً بالدور الذي يمكن تمثيله بعملية التنمية الوظيفية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويواجه التعليم العالي في العالم العربي عامة وفي الأردن على وجه التحديد تحديات هائلة حاضرة ومستقبلية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر التزايد الكبير في أعداد الطلاب والتركيز على النمطية حيث تتجلى في الخطط والمناهج والسنوات الدراسية والساعات المعتمدة واعتماد تسلسل علامات

الطلبة في الثانوية العامة كمعيار وحيد للقبول واختيار الطلبة من ذوي المعدلات العالية للكليات العلمية وذوي المعدلات المتدنية للكليات الأدبية .

ويشير التل (١٩٩٨، ص٢٦) إلى أن التعليم العالي يعاني من التصلب والجمود والشكلية في هياكله وبناءه التنظيمية وبرامجه ومناهجه المعتمدة، وانعدام الموازنة بين نواتج التعليم واحتياجات خطط التنمية فالسياسات المعتمدة في قبول الطلبة ما زالت تفضل الدراسات الأدبية والإنسانية على الدراسات المهنية والتطبيقية، كما تتمثل هذه الظاهرة من خلال اختلال التوازن بين النمو الكمي ونوعية التعليم وجودته وعدم التناسق بين سياسات التدريب والتعليم وبين حاجات السوق في الأجهزة والمؤسسات العامة وقد نتج عن ذلك بروز نوعين من البطالة الأولى هيكلية والثانية سلوكية وهي الأهم حيث إن نسبة عالية من الخريجين يبحثون عن العمل في الوظائف الحكومية والقطاع العام وقد تجلت هذه الظاهرة في الاختلال القائم بين نواتج الجامعات وبين متطلبات التنمية في هياكل العمالة المؤهلة والمدربة ومن خلال مظاهر الاختلال ما بين المهارات التي يكتسبها الخريجون وبين متطلبات السوق.

ويؤكد محافظة (٢٠٠٢، ص١٥٦) إن التخصصات في الجامعات الأردنية تزيد على الستين في مستوى الدرجة الجامعية الأولى ،...، ويتساءل هل تفي هذه التخصصات العلمية بالحاجات التنموية للمجتمع الأردني؟ وهل تأخذ بالحسبان التطور في سوق العمل والتغيرات في طبيعة المهن التي أفرزتها الحاجات التنموية؟ وحيث إن الجامعات تعد المنطلق الأساسي الذي يقود المجتمع إلى النمو الاقتصادي والاجتماعي والرقي الفكري والحضاري فعليها مسؤوليات عديدة يجب أن توليها درجة من الاهتمام والدراسة وإعادة النظر فيها من جديد باعتبار أن التعليم الجامعي أصبح محط أنظار المسؤولين في المجال التربوي والفكري والاقتصادي.

مشكلة الدراسة:

إن الواقع الحالي للجامعات العربية بشكل عام والجامعات الأردنية بشكل خاص واقتصرها على مهام تقليدية كالتعليم والتدريب والبحث العلمي والخدمات وعدم مسابقتها للتطورات العلمية الهائلة والمتسارعة جعل الحاجة إلى إعادة النظر في واقع هذه الجامعات أمراً ملحاً ومن الطبيعي أن تتناول عمليات التطوير والإصلاح خططاً وبرامج وسياسات هذه الجامعات فنحن بحاجة إلى جامعات تتنافس فيما بينها في مجالات الاستثمار وتسويق التكنولوجيا والزراعة والبيطرة والصناعة، جامعات تعمل على توافر خبرات التعليم التي توجه أداء الجودة قادرة على مواجهة التحديات وتعمل على التحسين المستمر والدائم على ضوء الجودة الشاملة في التعليم وتدريب الطلاب والعاملين وتهيئة البرامج التدريبية للقيادات الإدارية.

إن الجامعات بحاجة إلى قيادات إبداعية تسهم في تنمية المعارف والخبرات والمهارات لتشكيل البنية الأساسية والمعرفية وتدعيم قدرة الفرد على التعلم وتسهم في رفع كفاءة المدرسين والطلبة على أسس تربوية وعلمية تحكم تطبيقاتها وتوجه طرائقها وتخلق الاتجاهات الإيجابية في زيادة الأداء ورفع الكفاءات بأفضل الطرق .

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وانطلاقاً من ذلك فإن الغرض من هذه الدراسة يمكن أن يتحقق في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة توافر خصائص المهارات القيادية المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية؟
٢. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية؟

أهمية الدراسة:

يمكن إيضاح أهمية إجراء هذه الدراسة على النحو الآتي:

١. قد تفيد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات في الجامعات الأردنية إذ إنها ستضيف مصدراً جديداً للمعلومات يساعدهم في تطوير الأداء الإبداعي والإدارة الإبداعية في الجامعات مما يؤدي إلى إضافة نوعية لتحقيق الأهداف العليا التي وجدت من أجلها الجامعات والتي تتمثل في التطوير والتحديث والابتكار ومتابعة التطورات العلمية وكل ما هو جديد ومفيد .
٢. قد يسهم البرنامج المقترح إذا تم تطبيقه في تطوير مهارات القيادة المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية .

مصطلحات الدراسة :

تتحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي :

• القيادة Leadership:

تعرف القيادة على أنها " العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي تفجر وتحول الطاقات والإمكانات الفاترة والضعيفة لتحقيق الإنجازات تحولها إلى رغبات جامحة ومشتعلة لتحقيق النجاح" (Rusrom S. Daver. 1994, p.9) .

كما يعرف البعض الآخر القيادة على أنها : "استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في أفكار وآراء وتصرفات الآخرين بطريقة تجعلهم يحققون أداءً مرتفعاً (نبيل مرسي ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٥٥) .

ويقصد بها سلوكيات ومميزات وصفات العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً للمجالات التي تم تحديدها في أداة الدراسة.

• الإبداع Creativity:

تعني كلمة (إبداع) في اللغة "ابتكار شئ غير نمطي ولا مكرر" ؛ حيث إنها تعود إلى الفعل (بدع)، وبدع الشئ "أوجده على غير مثال" (أديب اللجمي وآخرون ، ١٩٩٤ ، ص ٢٨ - ٢٩) ، أما عن مفهوم الإبداع في الأدبيات التربوية : فتناولته بعض التعريفات من ناحية السمات الشخصية للمبدعين ، ومجموعة أخرى من ناحية العملية الإبداعية ؛ ومجموعة ثالثة من ناحية الإمكانية

الإبداعية ، ومجموعة رابعة تناولته من ناحية البيئة التي تشجع على الإبداع والتجديد والتغيير" (ضياء الدين زاهر ، ١٩٩٤ ، ص ١٤) .

كما أنه يعني القدرة على إنتاج الجديد الممتع والمفيد، إنها إنتاج وكشف حقيقة جديدة، قانون، علاقة وجهاز، ومنتج، ومادة، وهي عملية تستند إلى المعرفة والعلم المتيسر ولكنها لا تنتج مباشرة وبسهولة وببساطة أو حتى بعمليات مجتمعة نمطية معروفة.

• البرنامج التدريبي Training Program :

ويقصد بالبرنامج التدريبي " وحدة تعليمية مصممة بطريقة مترابطة ومتضمنة مجموعة من الخبرات والأنشطة والوسائل وأساليب التدريس التقويمية المتنوعة بهدف تنمية مهارات محددة" (عزو إسماعيل ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٥) .

كما أنه المخطط الذي يوضع في وقت سابق على عمليتي التعليم والتدريس في مرحلة من مراحل التعليم ويلخص الإجراءات الموضوعية خلال مدة معينة (أحمد اللقاني ، علي الجمل ، ١٩٩٦ ، ص ٣٩)

كما يعرف بأنه مجموعة من الخبرات التي تصمم لغرض التعليم والتدريب بطريقة مترابطة من خلال صفات العمل التعليمي ، وذلك لتطوير كفاءات القادة إلى مستوى أداء معين (فاروق الضرا ، ١٩٩٨ ، ص ١٧٥) .

وهو مجموعة الأنشطة المنظمة أو المخططة التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدهم في تحديث معلوماتهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم في عملهم.

• الاتجاهات الإدارية المعاصرة Contemporary Administration Trends :

تؤكد الاتجاهات الإدارية الحديثة على توافر قاعدة للمعلومات كأساس لاتخاذ القرارات دون إدخال القيم والاتجاهات في ذلك، وتعد نظرية النظم منظومة شبة متكاملة في ضوء مستجدات الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي وبما ينسجم مع متطلبات عالمية المعرفة والاقتصاد المعرفي.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية :

- ١ . الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على اقتراح برنامج تدريبي لتطوير المهارات القيادية المبدعة بالجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة .
- ٢ . الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة والخاصة .
- ٣ . الحدود المكانية : الجامعات الثمان بالأردن والمحددة في جدول (١) .
- ٤ . الحدود الزمنية : فترة تطبيق أداة الدراسة .

الدراسات السابقة:

قامت فاطمة عناقرة (١٩٩٠) بدراسة بعنوان: (المنظمات الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون)، وهدفت الدراسة إلى تطوير قائمة بخصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون وقد توصلت الدراسة إلى أهم خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (٨٢) فرداً .

نتائج الدراسة وحددت سبعة مجالات لهذه الخصائص جاء ترتيبها حسب الأولوية على النحو التالي: مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على أعلى درجة توافق، يليه مجال الرقابة والمتابعة والتقييم، ثم مجال المهارات القيادية والهيكل التنظيمي، ثم مجال البيئة التنظيمية والتشريعات، وأخيراً جاء مجال إدارة الأفراد.

وقام أيمن المعاني (١٩٩٠) بدراسة بعنوان (أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية). وقد هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي للمديرين العاملين في سائر وزارات المملكة الأردنية، وأثره على إبداعهم الإداري، ومعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي من جهة وبين كل من المتغيرات المتمثلة في جهة العمل، والمؤهل العلمي، والراتب، ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، والعمر، والجنس.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المستجيبين من المديرين أظهروا قبولاً لأهداف المنظمات التي يعملون فيها، كما أظهروا استعداداً للعمل في المنظمة دون الأخذ منها بنفس مقدار عطائهم لها، وتبين أن للمستجيبين درجة عالية من الحس الاقتصادي والاجتماعي، ودرجة عالية من الإبداع الإداري كذلك.

وقامت انتصار الدليمي (١٩٩٠) بدراسة بعنوان (أثر الخصائص التنظيمية على تبني الإبداع). وهدفت الدراسة إلى اختبار الخصائص التنظيمية (الرسمية، المركزية، التعقيد). على تبني الإبداع معتمداً على عينة قوامها (٥٠) موظفاً من الفنيين والإداريين العاملين في شركة الصناعات الخفيفة بالعراق وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة بين كل درجة المركزية والرسمية وحجم الإبداع المتبنى. كما وجدت علاقة دالة إيجابية بين السلوك القيادي وجودة الاتصالات ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات وكفاية الحوافز مع حجم الإبداع المتبنى معبراً عنه بعدد المتغيرات التي أدخلت لأول مرة في المنظمة.

وقامت اميايل (Amiable, 1988) بدراسة بعنوان (بناء نموذج لتحديد العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على العمل الإداري في المنظمات). وهدفت الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة سلباً أو إيجاباً على الأعمال الإدارية في المنظمات. وأظهرت الدراسة إلى أن العوامل ذات التأثير الإيجابي تتعلق بشعور الأفراد بحرية التصرف واهتمام ودعم الإدارة لهم، وتشجيعها للأفكار الجيدة، وأدائها الجيدة للمشروعات التي يتم تنفيذها، وتوافر الوقت الكافي والموارد المطلوبة، وكذلك الرغبة في التحدي والمنافسة في تحقيق الإنجازات المتميزة، بالإضافة إلى خصائص تتعلق بالمنظمة نفسها مثل (مناخ العمل السائد، والاهتمام بالأفكار الجديدة وتوقع نجاحها مثل توقع فشلها).

أما العوامل المؤثرة سلباً فكانت تلك العوامل المتعلقة بخصائص المنظمة (مناخ العمل الذي يفتقر إلى التعاون، قلة الاهتمام بالإبداع ومكافأته بصورة غير مناسبة)، إضافة إلى بعض القيود التي يشعر بها الفرد مثل فقدانه حرية التصرف أو السيطرة على العمل الذي يقوم به، ندرة دعم المنظمة واهتمامها، الإدارة الضعيفة للمشروعات الجديدة، ندرة ملاءمة وعدالة أسلوب التقييم، ندرة كفاية الموارد، ضغط الوقت، عدم الرغبة في التغيير والمخاطرة، علاقات تنافس بين الأفراد بدلا من التعاون.

وقام سكوت وريونيد (Scott & Reoinaid, 1994) بدراسة بعنوان (الإبداع في مكان العمل). وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة، والنمط الفردي في حل المشكلات، وعلاقات جماعات العمل، على السلوك الإبداعي المباشر، وغير المباشر، وأظهرت الدراسة إلى ما يلي:

- أن النموذج استطاع أن يفسر (٣٧٪) من التباين في السلوك الإبداعي.
- ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعين تزيد من مستوى السلوك الإبداعي، كذلك أوضحت الارتباط الإيجابي بين المناخ النفسي والسلوك الإبداعي.

وقام جيج (Judge, 1997) بدراسة بعنوان (مقارنة بين المنظمات ذات المناخ الإبداعي وبين المنظمات الأقل إبداعية). وهدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين المنظمات ذات المناخ الإبداعي وبين المنظمات ذات الأقل إبداعية. وأظهرت الدراسة إلى أن عوامل الفصل بين المنظمات الإبداعية وقليلة الإبداع تتمثل في قدرة الإدارة على تكوين شعور اجتماعي في العمل؛ فالمنظمات الإبداعية تركز على تنمية المجتمعات. بينما المنظمات الأقل إبداعية تكون أقسامها تقليدية وبيروقراطية ولا تهتم إلا بتنمية أوضاعها.

الطريقة والإجراءات:

فيما يلي وصف لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وطرق التحقق من صدقها وثباتها وإجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والخطوات المتبعة في بناء البرنامج التدريبي.

منهج الدراسة وأداته :

استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف ما هو كائن وتفسيره ، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات الشائعة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور (جابر عبدالحميد وأحمد خيري ، ١٩٩٦ ، ص ١٣٤)

في هذه الدراسة من خلال إستبانة خاصة لقياس درجة امتلاك العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية للمهارات القيادية المبدعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبناء البرنامج التدريبي في ضوء ذلك.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (٥٩٥٩)، وتكونت العينة من (٣٦٠٨) من الجامعات التالية، كما هو موضح في جدول (١).

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعات

المجموع	عدد أعضاء هيئة التدريس		الجامعة
	إناث	ذكور	
١٠٦١	٢٠٠	٨٦١	الجامعة الأردنية
٧٣٢	٩٠	٦٤٢	جامعة اليرموك
٥٤٠	٥٤	٤٨٦	جامعة مؤتة
٢٧٠	٢٧	٢٤٣	جامعة البلقاء التطبيقية
٣٥٩	٨٣	٢٧٦	جامعة فيلادلفيا
٢٢٥	٣٩	١٨٦	جامعة الإسراء
٢٠٤	٨٤	١٢٠	جامعة البترا
٢١٧	٤٠	١٧٧	جامعة العلوم التطبيقية
٣٦٠٨	٦١٧	٢٩٩١	المجموع

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية (قصدية) من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات بلغت (٦٠٠) عضو هيئة تدريس وذلك لمعرفة وتحديد خصائص المهارات القيادية المبدعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استعادة (٤٩٩) إستبانة أي أن نسبة الاسترداد بلغت (٨٣٪)، ويبين الجدول (٢) توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الجامعة	عدد المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية
الجامعة الأردنية	١١٠	%٢٢,٣
جامعة اليرموك	٨٦	%١٥
جامعة مؤتة	٧٥	%١٣,٦
جامعة البلقاء التطبيقية	٤٨	%١٠,٤
جامعة فيلادلفيا	٦٧	%١١,٩
جامعة الإسراء	٤٥	%١٠
جامعة البترا	٣٢	%٧,٦
جامعة العلوم التطبيقية	٣٦	%٩,٢
الإجمالي	٤٩٩	%١٠٠

أداة الدراسة:

بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وللتعرف على مستوى الإبداع لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قام الباحث ببناء أداة تكونت من (٥٢) سؤالاً.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات المستوفاة من عينة الدراسة، تم معالجتها إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية للتوصل لتبويبها حسب درجة أهميتها واستجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية ومن ثم اختيار العبارات التي حققت درجة المتوسط لكل مجال من مجالات الدراسة ليتم اعتمادها في تقييم خصائص القيادات المبدعة. وتحديد الحاجات التدريسية التي سوف يتم بناء البرنامج التطبيقي عليها، ويبين الجدول (٣) شرح موجز لخصائص ومهارات القيادة المبدعة في ضوء الاتجاهات المعاصرة مصنفة في المجالات الخمسة.

شرح موجز لخصائص ومهارات القيادة المبدعة في الاتجاهات المعاصرة مصنفة في المجالات الخمسة

المجال	الخصائص والمهارات للقيادة المبدعة
حل المشكلات واتخاذ القرار	القدرة على اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً .
	القدرة على تحديد درجة الغموض في الموقف .
	متابعة المشكلات التي يعاني منها المرؤوسين .
	القدرة على اتخاذ قرارات مهمة رغم عدم توفر المعلومات .
	القدرة والسرعة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها .
	القدرة على تصور بدائل للتعامل مع حل المشكلات .
	إعطاء الحرية للمرؤوسين للمشاركة في تحديد المشكلات وحلها .
	القدرة على اكتشاف المشاكل بهدف حلها .
	القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و تحمل مسؤولياتها .
	القيام بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات .
القابلية للتغيير	استشارة الخبراء والمختصين في عملية صناعة القرار .
	وضع الحلول للمشكلات كلا على حدة .
	جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار .
	الرغبة في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة .
	القيام بإيجاد طرق جديدة و فعالة لتنفيذ العمل .
	استباق الآخرين من الزملاء في تجربة فكرة أو طريقة جديدة فاعلة لحل المشكلات .
	الرغبة في التطوير والتجديد .
	تخصيص الوقت الكافي لمتابعة الأفكار و المشاريع الخاصة .
	التعامل مع التغيير بمرونة وتكيف .
	الطموح في الحصول على موقع ذي مكانة و امتياز أعلى .
روح المجازفة	الرغبة في التعليقات على آراء المرؤوسين أثناء الاجتماعات .
	الرغبة في تكوين انطباع بامتلاك أفكاراً جديدة و خلاقية .
	الرغبة في جعل التغيير ظاهرة طبيعية في العمل .
	التشجيع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير و التغيير .
	البحث في الأفكار الجديدة والمعقولة لإثراء الحوار .
	المجازفة بالقيام بأعمال تتعلق بالعمل .
	الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية .
	الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة .
	القيام بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي عليه ذلك من مجازفة .
	رفض الخطأ، ولو كان شائعاً في العمل .
تحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة .	

تفسير الاتصالات الواردة من المرؤوسين .	سعة الاتصال وشموليته
تحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة الخاصة بالعمل.	
تنمية الصلات والعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين .	
بذل الجهود في توسيع الاتصالات الوظيفية .	
العمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع الزملاء والمرؤوسين .	
تطوير العلاقات مع ذوي الاختصاص العاملين في جامعات أخرى .	
الاستعانة بالعلاقات الشخصية من أجل الحصول على الحاجات الخاصة بالعمل .	تشجيع الإبداع ودعمه
تجريب الأفكار الجديدة والبناء، وعدم الحكم عليها مسبقاً .	
الثناء على أعضاء هيئة التدريس الذين يحققون أي إنجازات مبدعة .	
تبني مفهوم التنافس البناء بين الزملاء والمرؤوسين .	
النقد البناء للأفكار الجديدة المطروحة من قبل المرؤوسين .	
العمل على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم .	
التقدم بتقييمات مكتوبة للأفكار المقترحة .	
تشجيع أصحاب الأفكار الجديدة .	
إعطاء الزملاء والمرؤوسين الوقت الكافي والحرية ؛ للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود .	
تقديم تسهيلات مادية و معنوية ؛ لجذب الزملاء المبدعين، والحرص على استمرار وجودهم في العمل .	
تشجيع ذوي الأفكار الخلاقة وإظهارهم في أثناء العمل .	
امتلاك القدرة في الإشراف على الزملاء المبدعين .	
تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الابتعاد عن الروتين .	
تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .	
تعميم الأفكار الجديدة البناء لأعضاء هيئة التدريس .	

كما يبين الجدول (٤) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لاستبانته درجة توافر خصائص ومهارات القيادة المبدعة للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة والأداة الكلية. وقد تم اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢.٣٣ - ١) يمثل مستوى منخفضاً من الإبداع، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٣.٦٩ - ٢.٣٤) يمثل مستوى متوسطاً من الإبداع والمتوسط (٣.٧٠ - ٥) يمثل مستوى مرتفعاً كما هو في الجدول (٤):

جدول (٤) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر لخصائص ومهارات القيادة المبدعة لدى العمداء ورؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المجال

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
١	سعة الاتصالات.	3.79	0.82	عال
٢	القابلية للتغيير.	3.74	0.69	عال
٣	تشجيع الإبداع .	3.69	0.83	متوسط
٤	حل المشكلات واتخاذ القرار.	3.67	0.87	متوسط
٥	روح المجازفة.	3.53	0.96	متوسط
	القيادة الإبداعية بشكل عام	3.69	0.78	متوسط

يبين الجدول (٤) أن درجة توافر خصائص ومهارات القيادة المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية جاءت متوسطة بشكل عام، أما على مستوى المجالات فجاءت درجة توافر الخصائص المبدعة بمستوى عالٍ على مجالي القابلية للتغيير وسعة الاتصالات، بينما جاءت متوسطة في مجالات تشجيع الإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرار وروح المجازفة.

وقد احتل "مجال سعة الاتصالات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٨٢)، جاء "مجال القابلية للتغيير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٦٩) وجاء "مجال تشجيع الإبداع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٨٣) وجاء "مجال حل المشكلات واتخاذ القرار" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٨٧)، أما "مجال روح المجازفة" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.96)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على الأداة الكلية (٣.٦٩) بانحراف معياري (٠.٧٨) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة واستكمالاً لجواب السؤال الأول، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات مجالات الخصائص القيادية المبدعة.

خطوات بناء البرنامج المقترح: بعد إجراء المعالجة الإحصائية وما أفرزته من احتياجات تدريبية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات فقد طور الباحث برنامجاً تدريبياً تضمن مؤشرات لتطوير وزيادة فعالية أداء العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات ومن ثم تحقيق الهدف الذي جاءت من أجله هذه الدراسة وقد سار البرنامج عبر خطوات ومراحل متتابعة.

المرحلة الأولى: البناء النظري للبرنامج حيث اشتمل هذا الجانب على الاحتياجات التدريبية الحقيقية ومن أهمها:

- تحقيق معايير كفايات القيادة المبدعة.
- تحديد مهارات وأدوار العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات.

- تنمية كفايات واتجاهات وأساليب إجرائية في تشجيع الإبداع وتقبله والتجديد في العمل الإداري.
- تقبل الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير والتطوير.

المرحلة الثانية: وتشمل المتغيرات التي سببها البرنامج من الجانب العملي وأهمها تمويل البرنامج ومكان تنفيذ البرنامج والموضوعات التي سيتم التدريب عليها والمدرّبون الذين سيقومون بعملية التدريب إضافة إلى النشاطات التدريبية المرافقة وأساليب ووسائل التدريب وأساليب التقويم.

المرحلة الثالثة: قام الباحث بتطوير البرنامج المقترح في ضوء الواقع والاتجاهات التدريبية وذلك إيماناً بالدور الفاعل والهام للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات فعليهم تقع المسؤولية الأولى في تطوير أداء الجامعات ورفي المجتمع وتطوره وذلك بإتباعهم الأساليب العلمية الحديثة في التوجيه والإدارة ومتابعة المستجندات العلمية الحديثة وتقييم جميع الفعاليات الإدارية وإدارة المصادر البشرية والمالية.

المرحلة الرابعة: تم عرض البرنامج على مجموعة من الخبراء والمختصين بلغ عددهم (١٦) خبيراً في الإدارة والإدارة التربوية وذلك بقصد التثبت من صحة اشتقاق الأهداف والموضوعات والمفردات ومدى مناسبة محتوى البرنامج لأهدافه وبيان رأيهم بالخطوات العملية للبرنامج وكانت درجة قبول الفقرة حصولها على نسبة اتفاق (٩٠٪ فأكثر) من آراء الخبراء والمختصين.

المرحلة الخامسة: البرنامج المقترح بشكله النهائي

تضمن البرنامج بشكله النهائي مجموعة من الأهداف والموضوعات والكفايات التدريبية التي تؤهل العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات وتمكنهم من أداء دورهم بشكل فاعل في إدارة كلياتهم وأقسامهم.

نتائج الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

نص السؤال الأول: "ما درجة توافر خصائص ومهارات القيادة المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

دلت النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة بصورتها الكلية على ما يلي :

إن درجة توافر خصائص ومهارات القيادة المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية جاءت متوسطة بشكل عام.

أما على مستوى المجالات فجاءت درجة توافر الخصائص الإبداعية بمستوى عالٍ على مجالي القابلية للتغيير وسعة الاتصالات فيما جاءت متوسطة في مجالات حل المشكلات واتخاذ القرار، وتشجيع الإبداع، وروح المجازفة.

ويؤكد ذلك على أن هناك وعياً واهتماماً متوسطين لأهمية القيادة المبدعة في الجامعات وفي العمل الإداري. كما أن هناك رغبة شديدة في التطوير والتغيير والتجويد لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات، وهذا الاهتمام يعكس تحولاً ووعياً كبيراً لديهم، كما يعكس النظرة المتفحصة والواعية لأهمية التحولات الكبرى التي يشهدها العالم من ثورة في الاتصالات والمعلومات، كما يعكس رغبة العمداء ورؤساء الأقسام بأهمية وشمولية الاتصالات الداخلية والخارجية كما يؤكد حرصهم على التجديد والتطوير والإبداع ورفع مستوى الأداء وصولاً إلى الغايات التي تهدف إليها الجامعات في رفع مستوى التعليم والتركيز على أهمية الجودة في المخرجات التعليمية.

كما يعكس وعي القيادات الجامعية بأهمية الإدارة الإبداعية وأبعادها المستقبلية ونظرتها الاستشرافية لمستقبل التعليم العالي والذي يشكل المحور الأهم لبناء الشعوب وتقدمها وازدهارها ومواكبتها لأحدث النظريات العلمية الحديثة في الإدارة الجامعية والتركيز على نوعية المخرجات التي تسهم في بناء المؤسسات التعليمية والإدارية. كما يؤكد على التوجه السياسي الرسمي لتطوير العملية التعليمية في الجامعات وتحسين مخرجاتها حيث أكدت المؤتمرات والندوات التي عقدت في البحر الميت في شباط (٢٠٠٧) على أهمية التعليم الجامعي وضرورة تميزه وتجويده من حيث المدخلات والمخرجات التعليمية والتأسيس لثقافة مؤسسية جديدة تؤمن بالإبداع وتسعى إليه.

ويعكس الترتيب التنازلي لمستوى الإبداع للعمداء ورؤساء الأقسام الاتجاه الشخصي للمجالات التي يمكن أن يتأثر ويؤثروا بها؛ حيث جاء مجال سعة الاتصالات والقابلية للتغيير في المراتب المتقدمة وجاءت مجالات روح المجازفة وتشجيع الإبداع وحل المشكلات بدرجة أقل؛ حيث إن هذه المجالات تحتاج إلى قرارات إدارية عليا.

كما ويؤكد على أن مستقبل الجامعات ومستقبل الأمة يتوقف على مدى ما تطبقه هذه القيادات من أساليب علمية حديثة، وما تغرسه من أفكار متجددة ومتطورة في عقول الطلبة في هذه الجامعات الذين يتوقف عليهم بناء مستقبل أمتهم فهم عدة الأمة وعتادها وذخيرتها في التجديد والتطوير والتحسين والإبداع.

وقد جاءت نتائج الدراسة مرتبة تنازلياً على النحو التالي: سعة الاتصالات، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، حل المشكلات واتخاذ القرار وروح المجازفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: "ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتطوير برنامج تدريبي لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية اعتماداً على الاتجاهات المعاصرة وواقع توافر المهارات القيادية المبدعة عندهم وحدد في هذا البرنامج الأهداف والمحتوى والكفايات والاحتياجات والأساليب التدريبية والتقويمية المتمثلة في تدريب وتأهيل العمداء ورؤساء الأقسام

وزيادة فعاليتهم في إدارة كلياتهم وأقسامهم، وفهم العمداء واستيعابهم لعملية اتخاذ القرار الإداري وحل المشكلات التي تعترض عملهم داخل المنظومة العلمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: "ما مدى مصداقية البرنامج التدريبي المقترح ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بعرض البرنامج المقترح على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة، للتأكد من ملاءمة عناصر هذا البرنامج، لتطوير الكفايات الإبداعية للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وفي ضوء ملاحظاتهم؛ قام الباحث بتعديل عناصر البرنامج حيث اعتمد على موافقة (٩٠%) فأكثر من المحكمين على كل عنصر في هذا البرنامج وفيما يلي وصف لهذا البرنامج بعد التعديل.

وصف البرنامج التدريبي المعدل في القيادة الإبداعية للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات.

اسم البرنامج:

برنامج تدريبي في المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

الهدف العام للبرنامج:

تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية على مهارات القيادة الإبداعية.

الأهداف الخاصة:

- تعريف المشاركين بمفهوم القيادة الإبداعية.
- تدريب المشاركين وتنمية قدراتهم على حل المشكلات واتخاذ القرار.
- تدريب المشاركين وتنمية قدراتهم على قابلية التغيير.
- تدريب المشاركين على أهمية المجازفة.
- تدريب المشاركين وتعريفهم بأهمية سعة الاتصالات الإدارية.
- تدريب المشاركين وتبصيرهم بضرورة تشجيع الإبداع.

الفئات المستهدفة:

- عمداء الكليات في الجامعات الحكومية والخاصة.
- رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية والخاصة.
- أعضاء هيئة التدريس الراغبين في تولي المناصب الإدارية.

عدد المشاركين: (٣٠ مشارك)

مدة التدريب: بمعدل (٦٠) ساعة تدريبية تنفذ في ٥، أسابيع، بواقع ٣ أيام في الأسبوع، و٤ ساعات يوميا .

المدرّبون:

- أساتذة متخصصون في الإدارة التربوية.
- خبراء متخصصون في العمل الإداري الجامعي.
- مديرو معاهد تدريب مستقلة.

الجوائز والامتيازات:

- منح المتدرب شهادة حضور الدورة.
- اعتماد الدورة في السجل الأكاديمي لعضو هيئة التدريس لغايات الترقية.

تمويل البرنامج:

- رسوم الاشتراكات التي تدفعها الجامعات نيابة عن موظفيها المشاركين في الدورة .
- التبرعات من الجامعات الأردنية والمؤسسات المعنية بالتدريب والتطوير الإداري .

الميزانية التقديرية بالدينار الأردني:

البند	الكلفة بالدينار الأردني
مواد تعليمية	٦٥٠
أجور محاضرين	٢٢٠٠
أجور طباعة وسكرتاريا	٦٥٠
أجور إشراف إداري	٥٥٠
نفقات ضيافة	٤٥٠
أجور مواصلات للزيارات الميدانية	٥٠٠
المجموع	٥٠٠٠ دينار أردني

مكان تنفيذ البرنامج:

حسب المكان الذي تحدده الجامعة الراغبة في تطبيقه.

أساليب التدريب:

- المحاضرات.
- الندوات.
- التدريبات الإدارية.
- تمثيل الأدوار.
- الأسئلة والنقاش المفتوح.
- مجموعات وورش العمل.
- إعطاء التغذية الراجعة.
- ملاحظة السلوك وتحليله من قبل المشاركين.

النشاطات التدريبية:

- تقديم تقرير عن دراسة حالة في مجال الإبداع الإداري .
- زيارة لجامعة / كلية متميزة في أدائها .
- تقديم تقرير عن الزيارة .

محتوى البرنامج :

يبين الجدول التالي موضوعات التدريب موزعة على الأسابيع الخمسة في المجالات الخمسة لكفايات المهارات القيادية المبدعة وعدد الساعات النظرية والعملية المخصصة لكل موضوع .

محتوى البرنامج والجدول الزمني لتنفيذ البرنامج:

الأسبوع	المجال	اليوم	الحاجات التدريبية	المفردات والأساليب	عدد الساعات		
					النظرية	العملية	المجموع
الأول	القيادة الإبداعية	الأول	تعريف العمداء ورؤساء الأقسام بمفهوم القيادة المبدعة	١. مفهوم القيادة المبدعة ٢. نظريات القيادة المبدعة	٢	-	٤
		الثاني	تنمية قدرات وكفايات القيادة المبدعة للعمداء ورؤساء الأقسام.	١. خصائص القائد الفعال ٢. كفايات القائد الفعال ٣. أمثلة وتطبيقات عملية	٢	٢	٤
		الثالث	تنمية مهارات البحث العلمي في مجال القيادة المبدعة	مشروع بحث في القيادة المبدعة	٢	٢	٤
الثاني	حل المشكلات واتخاذ القرار	الأول	تنمية مهارات العمداء ورؤساء الأقسام باتخاذ القرار	١. ماهية القرار الإداري وحل المشكلات ٢. أنواع القرارات ٣. خطوات اتخاذ القرار ٤. مواصفات القرار الجيد ٥. أسلوب حل المشكلات	٢	٢	٤
		الثاني	تعريف العمداء ورؤساء الأقسام بالاتصال الفعال وإكسابهم مهارات الاتصال	١. مفهوم الاتصال ٢. أهميته وضروراته ٣. طرق وأساليب الاتصال الفعال	٢	٢	٤
		الثالث		تطبيقات عملية في الاتصال تطبيقات عملية في مهارات الاتصال نماذج خاصة من الاتصال الفعال	٢	٢	٤

بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية

الأسبوع	المجال	اليوم	الحاجات التدريبية	المفردات والأساليب	عدد الساعات	
					النظرية	العملية المجموع
الثالث	تقبل التغيير والتجديد في العمل الإداري	الأول	تعريف العمداء ورؤساء الأقسام بإدارة التغيير	١. مفهوم التغيير ٢. أهميته وضروراته ٣. طرق وأساليب التغيير	٢	٢
		الثاني	تنمية الكفايات في إدارة التغيير	١. مفهوم إدارة التغيير ٢. عناصر إدارة التغيير ٣. أهمية إدارة التغيير ٤. خصائص المناخ التنظيمي المساند للتغيير	٣	١
الرابع	المجازفة وتشجيع الإبداع	الأول	تنمية كفايات ومفاهيم ذات صلة بالمجازفة والأداء الإبداعي	١. التشجيع والتحفيز وعلاقته بالإبداع ٢. التغذية الراجعة وعلاقتها بالإبداع ٣. المجازفة والمخاطرة في تجريب الأفكار الجديدة وعلاقتها بالإبداع	٢	٢
	تشجيع الإبداع	الثاني	تنمية الكفايات والاتجاهات الإيجابية لتشجيع الإبداع وتقديره	١. تشجيع وأهمية الإبداع ٢. أساليب التشجيع ٣. حالات خاصة في الإبداع	٢	٢
		الثالث		تطبيقات عملية في روح المجازفة تطبيقات عملية في تشجيع الإبداع		٢
الخامس				١. زيارة ميدانية لمؤسسة متميزة ٢. مناقشة البحوث المقدمة من الطلبة في مجال القيادة الإبداعية ٣. تقييم واختتام الدورة		٤ ٤ ٤
						١٢

وسائل التدريب:

تنفيذ مشاريع تتناول موضوعات البرنامج التدريبي، أفلام تدريبية، الحاسوب الآلي، الزيارات الميدانية للجامعات، عقد ندوات مفتوحة مع خبراء في الإدارة الجامعية، بحوث ميدانية من قبل المشاركين في الدورة.

أساليب التقييم:

سيتم تقييم البرنامج بالطرق التالية:

- ملاحظة المدربين عن مدى مشاركة المتدربين وتفاعلهم مع الموضوعات ودرجة اهتمامهم بها.
- استطلاع ختامي لمتدربين عن رأيهم في الدورة من حيث: ملاءمة الموضوعات، كفاءة المدربين، مدة البرنامج، مدى فائدة البرنامج.
- تقديم بحث ميداني عن حالة من حالات الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الأردن.
- متابعة ميدانية للمتدربين بعد مرور فصل من إنهائهم الدورة ومقابلتهم للتعرف على الفائدة العملية من البرنامج التدريبي.

مناقشة النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤالين الأول والثاني:

نص السؤال الأول على: "ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة للمهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ؟". كما نص السؤال الثاني على: "ما مدى مصداقية البرنامج التدريبي المقترح ؟".

للإجابة عن هذين السؤالين فقد قام الباحث بتطوير برنامج تدريبي لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية اعتماداً على الاتجاهات المعاصرة وواقع توافر المهارات القيادية المبدعة عندهم وقد حدد في هذا البرنامج الأهداف والمحتوى والأساليب التدريسية والتقويمية والكفايات والاحتياجات التدريبية المتمثلة في تدريب وتأهيل العمداء ورؤساء الأقسام وزيادة فعاليتهم في إدارة كلياتهم وأقسامهم، وفهم العمداء واستيعابهم لعملية اتخاذ القرار الإداري وحل المشكلات التي تعترض عملهم ومعرفة أبعاد الصراع داخل المنظومة العلمية.

وقد مر البرنامج بمراحل منهجية واعتمد فيها على الاتجاهات المعاصرة في المهارات القيادية المبدعة، وعلى دراسة واقع هذه القيادة عند العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات، ونالت فقرات هذا البرنامج وعناصره الصدق التحكيمي من المحكمين الخارجيين وبذلك اعتبر هذا البرنامج مناسباً للأهداف والكفايات التي وضع من أجلها.

ويأمل الباحث بأن يجرب هذا البرنامج مستقبلاً لمعرفة أثره على أرض الواقع وإمكانية الاستفادة منه في خدمة الإدارات الجامعية وتطويرها ورفع كفاءتها وتجويد المخرجات التعليمية ورفع المستوى العلمي للطلبة وأن تعمل الجامعات على النهوض بالمجتمع وتقدمه وازدهاره وأن تكون الجامعات منارة علم تسهم في رفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي والاستفادة بالطاقات الشبابية المسلحة بالعلم والإيمان وحب الوطن والاعتزاز به.

التوصيات:

١. الاستفادة من مكونات البرنامج المقترح في تنمية كفايات المهارات القيادية المبدعة في الجامعات الأردنية وتأهيلها من خلال الدورات التدريبية.
٢. استمرار الجامعات في دعم شمولية الاتصال وسعته في جميع الاتجاهات.
٣. استمرار عقد الندوات والمؤتمرات لبحث وإشاعة روح التغيير في الجامعات لتواكب المستجدات العلمية.
٤. العمل على تشجيع الإبداع ودعم الموهوبين، ووضع مكافآت مادية ومعنوية للمبدعين وتكريمهم باستمرار.
٥. المشاركة في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات بطريقة ديمقراطية.
٦. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تجريب الأفكار والمجازفة في التجربة.

٧. وضع معايير وأسس علمية وعملية خاصة باختيار العمداء ورؤساء الأقسام (كالمرتبة العلمية، مدة الخدمة الجامعية، الإنجاز العلمي) وأن يكون لأعضاء هيئة التدريس دور في اختيار عمدائهم ورؤساء أقسامهم ضمن ضوابط موضوعية وشروط عملية وعلمية.
٨. إنشاء هيئات وصناديق متخصصة لتسويق الاختراعات والإبداعات وتطوير الأنشطة العلمية بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني.
٩. إجراء دراسات حول واقع البحث العلمي في الجامعات الأردنية وسبل تمويله وتطويره.
١٠. إجراء دراسات حول واقع الإدارات الجامعية ومدى ارتباطها بمتطلبات التنمية وحاجات المجتمع الأردني.
١١. إعداد الكوادر من أعضاء هيئات التدريس والتأكيد على مبدأ الكفاءة والقدرة، واختيار هذه الكوادر لتكون قادرة ومبدعة وتحمل دورها في التغيير والتجديد والتطوير لمواجهة ثورة التكنولوجيا والتفجر المعرفي.
١٢. تنمية مهارات التدريب الإبداعي ويتمثل ذلك في منح المتدربين الحرية في انتقاء برامج التنمية التي يرغبونها أو تصميم أخرى لسد احتياجاتهم التي تساعد على النمو الشخصي أو ترك مساحة من الحرية للمتدرب في تطبيق المهارات المكتسبة وابتكار أخرى .

المراجع

المراجع العربية :

١. عزو اسماعيل عفانة (٢٠٠٠). حجم التأثير واستخداماته في الكشف عن مصداقية النتائج في البحوث التربوية والنفسية، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، ع ٣، فلسطين .
٢. أحمد حسين اللقاني، وعلي الجمل (١٩٩٦). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة، عالم الكتب .
٣. فاروق حمدي الفزا (١٩٨٨). تطوير كفاءات تدريس الجغرافيا باستخدام الوحدات النسقية، الكويت مؤسسة الكويت للتقدم العلمي .
٤. أديب اللجمي وآخرون (١٩٩٤). المحيط : معجم اللغة العربية، ط ٢، المجلد الأول، بيروت .
٥. ضياء الدين زاهر (١٩٩٤). كليات التربية والإبداع رؤية مستقبلية، القاهرة، مجلة دراسات تربوية، المجلد العاشر، ج ٧٠ .
٦. كامل محمد المغربي (١٩٩٥). السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط ٢، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع .
٧. نبيل محمد مرسى (٢٠٠٦). المهارات والوظائف الإدارية - كيف تنمي مهاراتك الإدارية ؟، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
٨. جابر عبدالحميد جابر، وأحمد خيري كاظم (١٩٩٦). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية .

٩. أحمد التل (١٩٩٨)، التعليم العالي في الأردن، عمان.
١٠. انتصار الدليمي (١٩٩٠)، أثر الخصائص التنظيمية على تبني الإبداع، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق : جامعة بغداد.
١١. مصطفى محمد عبد السميع (٢٠٠٣)، التكامل بين التعليم العالي والتعليم قبل العالي، تنمية الإبداع والابتكار، بحث مقدم إلى المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، دمشق ١٥ - ١٨ كانون اول ٢٠٠٣.
١٢. أيمن عودة المعاني (١٩٩٠)، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
١٣. فاطمة عناقرة (١٩٩٠)، المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك : الأردن .
١٤. علي محافظه (٢٠٠٢)، دراسات في التربية والتعليم العالي، ط١، عمان : دار الكرم للنشر والتوزيع والطباعة .

المراجع الأجنبية :

15. Amabile ,Teresa. (1988). "A model of creativity and innovation in organization" .Research in Organizational Behavior, Vol . 10.
16. Scott, S., and Reoinaid, A., (1994), "Determinates of Innovation in the Work Place ", Academy of Management Journal, Vol .37,No.3.
17. Judge.W. &.fryxel.G.E Dooley. R.S,(1997)." The new task of R&D. Management". Creating goal directed communities for innovation – California management Review .Vol. 39, No. 3, P.P. 72-48 .
18. Rustom S. Davar (1994). "Creative Leadership" The People Oriented Task Approach. UPS Publishers, Distributors LTd, 2nd Reprint, New Delhi.

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله . وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: المهارات القيادية المبدعة في ضوء الاتجاهات المعاصرة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وتهدف هذه الدراسة إلى كشف وتحديد هذه الخصائص الإبداعية لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة .

ويرجو الباحث أن يضع بين يديك هذه الاستبانة المرفقة، آملاً منكم المساعدة في الإجابة عن جميع فقراتها، وذلك بوضع إشارة (X) في خانة البديل الذي يعبر عن درجة موافقتك لكل فقرة منها علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية ولغايات البحث العلمي .
شاكراً لكم حسن تعاونكم .

الباحث

د. مشهور محمد عبد ربه طويقات

جامعة البلقاء التطبيقية

أولاً: معلومات عامة:

- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- الكلية: علمية إنسانية
- الرتبة الأكاديمية: أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد
- حصلت على درجة الدكتوراه من جامعة: عربية أمريكية أوروبية وأخرى
- الجامعة التي تعمل بها:

ثانياً: استبانة خصائص ومهارات القيادة المبدعة

تضم هذه الاستبانة (٥٢) فقرة، أرجو قراءة الفقرات ووضع إشارة (×) على يسار كل فقرة من الفقرات، بما يتناسب ورأيك، ووفق التدرج التالي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً .

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١.	القدرة على تجريب الأفكار الجديدة البناءة.					
٢.	القدرة على تبني كل فكرة جديدة معقولة .					
٣.	يفسر الاتصالات الواردة من الكليات والأقسام الأخرى بترو.					
٤.	يقوم بأعمال ذات مجازفة عالية .					
٥.	يتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً .					
٦.	يملك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية .					
٧.	يحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهه في أدائه لوظيفته					
٨.	يتابع المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو القسم					
٩.	يستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى لو كانت المعلومات المتاحة له قليلة .					
١٠.	يستطيع الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسرعة وباستمرار					
١١.	لديه المقدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات .					
١٢.	يقوم بإيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل .					
١٣.	يثني على عضو هيئة التدريس الذي يحقق أي إنجاز مبدع، ولو كان الإنجاز لا يتصل بعمل الكلية أو القسم.					
١٤.	يتبنى مفهوم التنافس البناء في الكلية أو القسم.					
١٥.	يستبق الآخرين في تجربة فكرة أو طريقة جديدة فاعلة.					
١٦.	يبالغ في قدرته على التطوير والتجديد .					
١٧.	يخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكاره أو مشاريعه الخاصة.					
١٨.	يرى من الواجب على الكلية أو القسم أن تتعلم كيفية التعامل مع التغيير بمرونة وتكيف .					
١٩.	يرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.					
٢٠.	يشارك في تعليقات على آراء أعضاء هيئة التدريس أثناء الاجتماعات .					
٢١.	يرغب في تكوين انطباع عند زملائه في الكلية أو القسم بأنه شخص يمتلك أفكاراً جديدة.					
٢٢.	يرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية .					
٢٣.	يشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير .					
٢٤.	يعطي الحرية لأعضاء هيئة التدريس في تحديد المشكلات وتعقبها ومناقشتها					
٢٥.	يحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها .					
٢٦.	يملك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها .					

بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
٢٧.	يقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات .					
٢٨.	يستشير الخبراء والمختصين في عملية صناعة القرار.					
٢٩.	يضع الحلول للمشكلات التي يواجهها كل على حدة .					
٣٠.	يرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
٣١.	يفضل أن يجمع و يحلل كافة البيانات و المعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حياتها.					
٣٢.	يقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي عليه ذلك من مجازفة.					
٣٣.	يرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.					
٣٤.	يشجع الرفض لما هو خاطئ، ولو كان شائعاً ومقبولاً .					
٣٥.	يتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.					
٣٦.	ينمي الصلات والعلاقات الإنسانية مع المراجعين .					
٣٧.	يبدل جهدا في توسيع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود الكلية أو القسم.					
٣٨.	يعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس.					
٣٩.	يطور علاقاته مع ذوي الاختصاص العاملين في جامعات أخرى.					
٤٠.	يستعين بعلاقاته الشخصية من أجل الحصول على حاجات الكلية أو القسم.					
٤١.	يقوم بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.					
٤٢.	يقوم بالنقد البناء للأفكار الجديدة .					
٤٣.	يعمل على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم.					
٤٤.	يتقدم بتقييمات مكتوبة للأفكار المقترحة في كليته أو قسمه.					
٤٥.	يشجع أصحاب الأفكار الجديدة .					
٤٦.	يعطي أعضاء هيئة التدريس الوقت الكافي في الحرية؛ للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود.					
٤٧.	يقدم تسهيلات مادية ومعنوية؛ لجذب أعضاء هيئة التدريس المبدعين، ويحرص على استمرار وجودهم في الكلية أو القسم.					
٤٨.	يشجع ذوي الأفكار الجديدة ويظهرهم.					
٤٩.	يملك القدرة في الإشراف على أعضاء هيئة التدريس المبدعين.					
٥٠.	يشجع أعضاء هيئة التدريس في الابتعاد عن الروتين .					
٥١.	يعمل على تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .					
٥٢.	يقوم بتعميم أية أفكار جديدة بناءة يقدمها أعضاء هيئة التدريس .					