

## مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة

### (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط)

د. رباح هندي الصبيح

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة أسيوط

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي :

- التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مجتمع المعرفة؟
- تصور مقترح ؛ لتفعيل الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مجتمع المعرفة ؟

وتوصلت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح يهدف للنقاط التالية :

- الوقوف على رؤية مستقبلية تساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية على تحقيق أهداف القسم والكلية والجامعة.
  - التوصل إلى أساليب فعالة لمواجهة معوقات الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
  - تزام جميع أعضاء القسم بالتعليمات والإجراءات للتغلب على معوقات الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
  - وضع قنوات اتصال وتواصل وتعاون مشترك بين جميع أعضاء القسم.
  - صدور قرارات سريعة وفعالة تساعد في مواجهة معوقات الإبداع الإداري.
  - تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس بالقسم وإخراج الروح الإبداعية لديهم .
- ويلزم لتنفيذ التصور المقترح ما يلي:
- التوعية المهنية لأعضاء القسم الأكاديمي : وهي منظومة القيم التي تسود بيئة القسم الأكاديمي ، ومن هذه القيم العمل التعاوني ، والتحقيق والاستقصاء والتطوير المستمر .
  - متطلبات بيئة العمل : أعضاء القسم في حاجة إلى بيئة عمل تشجعهم على التطوير المهني ؛ لذا لابد من توفير بعض العناصر في بيئة القسم الأكاديمي ؛ من أجل نمو عضو هيئة التدريس وتطوره مهنيا وقد أمكن تقسيمها لقسمين:
  - العوامل الأساسية: وتتضمن الراتب الشهري ، وتوافر المصادر المهنية والتعليمية ، والمهام التعليمية ، التي تعني بعدم تكليف عضو هيئة التدريس بأعمال بعيدة عن تخصصه، والبيئة المادية
  - البنية التحتية: وهي مجموعات تنظيمية تكفل العمل الفعال من قبل رئيس القسم في صنع القرار التربوي
  - اللقاءات بين الفرق من أعضاء هيئة التدريس ؛ وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين هما: التحسين المهني والوقوف على المشكلات التي تواجه القسم، ووضع الحلول المناسبة لها.

### Abstract

The current study has aimed at:

- identifying the elements of administrative creativity among the heads of the academic departments at Assiut University in light of knowledge society
- developing a suggested proposal to activate the administrative creativity for the heads of academic departments at Assiut University in light of the knowledge society

The study resulted in the formulation of a suggested proposal which aimed at the following points:

- To identify a prospective vision that helps the heads of the academic departments to achieve the objectives of the department, college and university.
- To find effective methods to address the obstacles of administrative creativity for the heads of academic departments.

- Commitment of all members of the department to instructions and procedures to overcome the obstacles of administrative creativity for the heads of academic departments.
- Developing common channels of communication, contact and cooperation between all members of the department.
- launching quick and effective decisions to help in addressing the obstacles of administrative innovation.
- Enhancing the capacities of the faculty members of the department and bring out their creative spirit .

#### **The implementation of the suggested proposal requires:**

- Professional awareness of the members of the academic department: a system of values that prevail in the environment of the academic division, and these values includes: cooperative work, investigation and continuous development.
- The requirements of the work environment: the members of the department need a working environment that encourages them to professional development, so some elements must be provided in the academic environment; for the growth of the faculty and professional development has been divided into two parts:
  - Basic factors: include : salary, availability of professional and educational resources, and educational tasks, which means not to entrust the faculty member with work far from his specialization, and the physical environment- Infrastructure: organizational groups that ensure the effective work of the head of the department in educational decision-making.
  - Meetings between the teams of faculty members, in order to achieve two main goals: professional improvement and identifying the problems which face the department, and develop appropriate solutions to them .

#### **المقدمة:**

المجتمع الذي تتدفق فيه المعارف والمعلومات ببسر وسهولة، بما يتيح الوصول إليها بسبل سريعة ؛ ومن ثم هو مجتمع يهتم ويسهم بفاعلية في توليد المعرفة وتطويرها، ولقد بات واضحاً اليوم أننا إزاء شكل جديد من التطور المجتمعي يعتمد في نمط حياته ونفوذته على المعرفة ، إذ تتعاظم مكانة صناعة المعرفة وأهميتها بوصفها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاديات الحديثة . ( ١ : ٣ )

وعند النظر للتعليم الجامعي نرى أن هناك العديد من التحديات التي تقف حائلاً منيعاً في طريق القائمين عليه ؛ لتحقيق الطموحات للجميع ، وتتعدد تلك الصعوبات ما بين صعوبات في مصادر التمويل وصعوبات في اللوائح والقوانين المنظمة وصعوبات في

في العصر الحالي تواجه معظم الدول بصفة عامة والدول العربية بصفة خاصة طموحات كثيرة وذلك في مقابل تحديات جسيمة ؛ ومما هو جدير بالذكر أن التقدم العلمي هو الوسيلة التي تحقق الطموحات وتتغلب على هذه التحديات والتقدم العلمي مرهون بالتعليم ، وتعد مؤسسات التعليم الجامعي العامل الأول في تحقيق تلك الطموحات ؛ ذلك لأنها تحتل قمة الهرم التعليمي ويخرج منها منتج في انتظاره لسوق العمل .

ويعد المجتمع المعرفي ثمرة للتطورات التي عرفتتها المجتمعات المعاصرة ؛ نتيجة التحول في العوامل المحددة للنمو الاقتصادي والتنافسية ؛ ولعل من أهم هذه العوامل، المعرفة؛ حيث يعبر مجتمع المعرفة عن

بصفات تساعد على التوجيه والإرشاد حقق أهداف المؤسسة .

ومواجهة هذه التحديات ، إن لم يأت بالكفاءة المطلوبة- يمكن أن تقف حركة الجامعات ؛ لذلك تزداد أهمية دور القيادات الجامعية اليوم وفي المستقبل المنظور، عن طريق ما يمكن أن تقوم به من استجابة واعية مستتيرة لحاجات المجتمع والتكيف مع قوى سوق العمل واحتياجاته المتغيرة، وفي الوقت نفسه المحافظة على القيم الأكاديمية وتوطينها في عمق الممارسة الجامعية على اختلاف جوانبها وعلاقاتها ، ورؤساء الأقسام العلمية بالجامعات جزء من منظومة التعليم الجامعي فيجب عليهم الخروج عن المألوف واستحضار أفكار جديدة ومتطورة .

والإبداع يكمن في طياته التغيير، والتغيير مطلب رئيس للأقسام العلمية بالكليات، وفي ظل البيئة المتسارعة الأحداث ، تبرز حاجة مؤسسات التعليم الجامعي المصري للإبداع ؛ لتستطيع أن تقدم كل ما هو جديد ؛ ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات المتغيرة، والإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها من المنافسة وتقديم كل ما هو جديد ؛ وبالتالي يمكنها من الازدهار والنمو (٣: ٤٦٣) .

بدأ التأسيس لنجاح إدارة منظمات الأعمال مع دخول الألفية الثالثة يتحول إلى الميزة

النواحي الإدارية - ولا سيما دور رئيس القسم المبدع الذي يستطيع توحيد الجهود.

ومصر لديها منظومة تعليم جامعي كبيرة وذات تاريخ عريق، إلا أن تلك المنظومة تحتاج إلى الإصلاح والتحديث ؛ من أجل تلبية احتياجات الطلاب الحاليين والمستقبليين. ويعد الهيكل المعقد غير المرن في التعليم الجامعي حائلاً خطيراً أمام تكافؤ الفرص في الالتحاق بالتعليم الجامعي، وتوجد العديد من المشكلات الخاصة بالجودة والكفاءة في منظومة التعليم الجامعي وتنعكس هذه المشكلات سلباً على الالتحاق بالتعليم الجامعي.

(٢: ٧)

ومن متطلبات المرحلة القادمة استمرار العمل على مواجهة التحديات الأساسية التي لاتزال منتشرة في منظومة التعليم الجامعي المصري والتي لها علاقة كبيرة بالحالة الإنمائية للمجتمع والبيئة الاجتماعية الاقتصادية العامة في الدولة ، وتتضمن هذه التحديات العمل على تحسين القدرة التنافسية لمصر في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة.

ومن الملاحظ أن التعليم الجامعي المصري لا يخرج منتجا تعليمياً يفي بمتطلبات سوق العمل ، وعندما ننظر إلى طريقة أداء التعليم وفكرته لا بد أن ننظر إلى القائد ، فإذا تميز

التنافسية التي تعتمدي المقام الأول على قدرة المنظمة والعاملين فيها على الابتكار ، والتميز، والإبداع والتجديد ؛ ويفرض ذلك ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية ؛ لتهيئة الظروف أمام الأفراد ؛ لكي تجدد بشكل مستمر ، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم ، وبيئة تفاعلية تعمل على ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة ؛ مما يساعد في تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي ، وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها قطاع الجامعات ، وقد أجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ؛ مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، عليه على المديرين ورؤساء الأقسام أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين؛ للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد ؛ وصولاً لزيادة الإنتاج والإبداع في العمل.

ويعد إدارة وتطوير الإبداع الإداري شيئاً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين ، ويرى الكثير أن الإبداع عامل منافسة بالغ الأهمية، فبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها

ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره يزداد بقاؤها واستمرارها (٤: ٣) .

#### مشكلة الدراسة :

تعد جامعة أسيوط من الجامعات العريقة والمتطلعة دائماً لمسايرة التقدم العلمي في جميع المجالات ، ومن أهمها التنمية البشرية لجميع الأفراد في جميع المؤسسات الحكومية بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة وذلك بتوفير بيئة إدارية مناسبة تشجع علي الأداء الإبداعي عن طريق تشجيع العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات الأكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة .

وهناك دراسات تؤكد على ذلك مثل دراسة (محمد يوسف نصر، ٢٠١٥م) . التي أفادت بأن رؤساء الأقسام في الجامعات المصرية ينقصهم التمكين الإداري. (٥ : ١٤)، ودراسة ( عبد الهادي ، حتاتة، ٢٠١٢م ) . (٦) ، والتي أشارت إلى أن رؤساء الأقسام لا يفوضهم العميد في بعض صلاحياته أي ليس لديهم بعض التمكين الإداري ودراسة (الدهشان ، والسيسي ، ٢٠٠٥م) أكدت على أن هناك قصوراً من جانب رؤساء الأقسام في الجامعات المصرية تجاه مسؤولياتهم العلمية والتعليمية ، وأنهم مقصرون في دورهم المنوط بهم في خدمة المجتمع . (٧) ومن الملاحظ أن مؤسسات التعليم الجامعي في حالة من فقدان الاتجاه والتخبط الواضح

والذي يراه كل ذى بصيرة ، وفي الوقت نفسه تعاني من فقدان للثقة من قبل المجتمع الذي تعيش فيه بل ومن العاملين في تلك المؤسسات ومن الطلاب الذين يدرسون فيها ، ولم يعد لها ما يميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة في الدول الأخرى ؛ ولم تعد أهدافها واضحة ولا هناك مواصفات محددة تميز الخريج .

وإذا أردنا إحكام الأمر ، فيجب أولاً أن نلتفت إلى العنصر البشري الذي يدير تلك المؤسسات من قيادة وعاملين يعملون جميعاً لإصلاح القصور ، ويظل الأمر كما هو إذا لم يتوافر لمؤسسات التعليم الجامعي قيادة تساعدنا في تحديد الهوية وتقرير المصير؛ لذلك يأتي دور رؤساء الأقسام في رأس الموضوعات والتي اهتم بها الباحثون ؛ لقدرتها على تغيير الفكر؛ وإحداث النقلة النوعية في أداء العاملين بالقسم العلمي ؛ لأنهم من أبرز المستويات القيادية في الجامعة والتي تستطيع إحداث هذه النقلة .

حيث إن حوالي ٨٠% من قرارات الجامعة في صناعتها تكون على مستوى القسم، ورئيس القسم يتميز على أنه أساس الإدارة اليومية للكليات والجامعات ، كذلك فإنه يحمل أعباء وظيفية أوسع من معظم الإدارتين في التعليم الجامعي ، ولقد توصل البعض إلى أن قيادة رئيس القسم جزءاً حيوياً لنجاح الوحدة

الأكاديمية ، حيث يؤثر اتخاذ قراراته على إجراءات العمل اليومية للقسم الأكاديمي، وأن مستقبل المؤسسات الجامعية في القرن الحادي والعشرين يعتمد على وجود قيادة أكاديمية ذات ثقل في القسم العلمي، وأن القيادة الأكاديمية الجيدة تصنع عمل أكاديمي حيوي وممتع لأعضاء هيئة التدريس بالقسم .

(٨: ٥٧٥)

وعلى الرغم من أهمية دور رئيس القسم في تحقيق الأهداف الموضوعية ، فإن كثيراً ممن يتولى هذا المنصب، يبدأون عملهم في القيادة دون معرفة ودراية كافية في مجال الإدارة ، ودون سبق إعداد أو خبرة إدارية، فهم يأتون إلى هذا المنصب القيادي من صفوف الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، فاختيار رئيس القسم وتعيينه في منصبه ، يعتمد في الغالب على مهاراته في البحث والتدريس.

وبالرجوع إلى المادة (٦٥) من قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢م - والتي حصرت تعيين رئيس القسم في أقدم ثلاثة أساتذة، يتم تعيين أحدهم بقرار من رئيس الجامعة، بعد أخذ رأى عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسرى هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة ، فتكون رئاسة القسم في هذه الحالة للأقدم في التعيين - يتضح أن اختيار رؤساء الأقسام وتعيينهم وفق قانون تنظيم الجامعات، يعتمد في الغالب

### **الأهمية التطبيقية :**

تقدم الدراسة تصورا مقترحا يفيد رؤساء الأقسام العلمية في التغلب على تلك المعوقات التي تعوق إبداعهم الإداري .

### **دراسات سابقة :**

#### **دراسات عربية :**

١. دراسة أمينة عبد القادر على، وعلى

عبد الله الحاكم (٢٠١٥م) : (١٠)

هدفت الدراسة التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم ، معرفة واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل- الحساسية للمشكلات لدى المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم ، وتوصلت لأهم النتائج منها : أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أن اتجاهات مدراء المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري هي درجة كبيرة توجد علاقة عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري وبين قدرات الشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه ) ؛ مما يدل على عدم تأثير معوقات الإبداع الإداري على المقومات والقدرات الشخصية للشخص المبدع.

على قدرة المرشح على البحث والتدريس، لا على القيادة والإدارة، إذ أن ترقيات أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ في الاعتبار قدرتهم على القيادة والإدارة، بل تعتمد بصفة رئيسة على مهاراتهم البحثية والتدريسية. (٩)

ومن هنا يواجه رئيس القسم العديد من المعوقات التي تحول بينه وبين إبداعه في إدارة القسم ؛ من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة أسيوط في ضوء مجتمع المعرفة .

### **أهداف الدراسة :**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى

رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط

في ضوء مجتمع المعرفة ؟

٢- وضع تصور ؛ لتفعيل الإبداع الإداري

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة

أسيوط في ضوء مجتمع المعرفة ؟

### **أهمية الدراسة :**

#### **الأهمية النظرية :**

تتضح أهمية الدراسة النظرية في التعرف على المعوقات التي تعوق رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أسيوط عن الإبداع الإداري في ضوء مجتمع المعرفة.

١. دراسة صبرية ترغيني (٢٠١٥م): (١١)  
هدفت الدراسة التعرف على : دور التفكير الإستراتيجي في المؤسسات - معرفة مدى إدراك المؤسسات لأهمية تبني تفكير إستراتيجي في ظل الظروف الراهنة التي تشهدها وعلى رأسها المنافسة وتوصلت لأهم النتائج منها : أن العناصر التالية تسهم في تفعيل القدرات الإبداعية لمدير المؤسسة وهي على النحو التالي: ( القصد الإستراتيجي - الفرص الذكية - قيادة الافتراضات - التفكير في الوقت - التصور النظامي

٢. دراسة عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٥م): (١٢)

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم وأبعاد وخصائص التمكين الإداري ، ومراحله وخطواته ، والمعوقات التحول دون تطبيقه لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ، وكذلك التعرف على ماهية الإبداع الإداري ودواعيه وأساليبه ومتطلباته لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ، والتعرف على الممارسات والمسئوليات الفنية والإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج منها : أن رؤساء الأقسام يمارسون الأعمال بروتينية خوفا من الوقوع في الأخطاء ، صعوبة تخلي رؤساء الأقسام عن القديم ومقاومة التغيير ، نقص التعاون لدى رؤساء

الأقسام الأكاديمية الناتج عن ضعف الإحساس بالأمان .

٣. دراسة محمد يوسف (٢٠١٥م): (١٣)  
هدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر تعزي لمتغير (نوع الكلية - الجنس - الخبرة) وتوصلت لبعض النتائج من أهمها : وجود التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بدرجة متوسطة .

٤. دراسة رمضان عمومن (٢٠١٤م): (١٤)

هدفت الدراسة التعرف عن النمط القيادي السائد في المؤسسة الجامعية من أنماط الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؛ لأن التغيير والتطوير لا يأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية وإنما يكون بطرق هادفة ومدروسة ومخططة من طرف المسئولوم، ومن أهم نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال ، كما أن الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية لا يختلف باختلاف الجنس أو متغير السن أو متغير نوع الوظيفة

أو متغير مدة العمل أو حسب المستوى التعليمي أو حسب الرتبة الوظيفية .

٥. دراسة مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني ( ٢٠١٤ م ) . ( ١٥ )

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية للمدبرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات ، وكذلك التعرف على درجة ممارسة مدبرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المدبرات ومن أهم نتائجها جاءت درجة ممارسة مدبرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمات بدرجة عالية ، وجاءت درجة ممارسة معلمات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المدبرات بدرجة عالية جداً .

٦. دراسة رامي محمود عباينة ، ورامي إبراهيم الشقران ( ٢٠١٣ م ) . ( ١٦ )

هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين ، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي ) على الإبداع الإداري وتوصلت لأهم النتائج منها : أن أفراد مجتمع الدراسة من مدرّاء مختصين ورؤساء أقسام ومدرّاء مدارس غالبيتهم من

المؤهلين إدارياً ومن حملة الشهادات العليا وخضعوا لبرامج تدريبية في الإدارة والقيادة، وبالتالي يملكون مهارات إبداعية، واتجاهات إيجابية نحو الإبداع الإداري ودوره في تطوير مؤسساتهم وتقديمها نحو الأفضل.

#### تساؤلات الدراسة :

في ضوء أهداف الدراسة سيتم الإجابة عن التساؤلات التالية :

١. ما مفهوم القيادة الإبداعية وأبعادها وأدوارها ، ومقوماتها ، ومعوقاتها ؟ .  
٢. ما طبيعة مهام رئيس القسم الأكاديمي بجامعة أسيوط في ضوء مجتمع المعرفة؟

٣. ما واقع مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالقسم ؟

٤. ما التصور المقترح لمقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة ؟

#### منهج الدراسة :

نظراً لطبيعة الدراسة يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ لأنه أقرب المناهج العملية لدراسة المشكلة ، ورصد الظاهرة وتحديد مدى انتشارها والعمل بها ودورها في تحقيق تحسين الأداء ، ومن ثم جمع البيانات



والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها لاستخلاص النتائج وتقديم التصور المقترح .

#### **إجراءات الدراسة :**

أولاً : للإجابة عن التساؤل الأول سيقوم الباحث بالتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات.

ثانياً : للإجابة عن التساؤل الثاني سيقوم الباحث بالتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات.

ثالثاً: للإجابة عن التساؤل الثالث سيقوم بتطبيق استبانة تم تصميمها للتعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة.

رابعاً : للإجابة عن الرابع سيقوم الباحث بعد تحليل نتائج الدراسة وتحليلها بوضع تصور مقترح لمقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة.

#### **الإطار النظري للدراسة**

**أولاً : مفهوم الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية :**

يعد مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع نفسها، فالإبداع في مجال الإدارة يتعلق بتلك الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ،

وتطوير المنتج وقيادة فريق العمل ، وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة ، وهناك اختلافات في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته.

وبالرغم من عدم الاتفاق على تعريف محدد للإبداع الإداري فان ذلك لا يعد غريباً، وإن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها.

وينظر إليه : بأنه عملية ذات مراحل عديدة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تطويرها وتميئتها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

ويعد الإبداع تكامل بين العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج. (١٧ : ١٨١)

ويمكن تعريف الإبداع : بأنه أفكار جديدة متصلة ومفيدة ؛ لحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعلومات في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي ؛ لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد

السوق فحسب ، بل يتعدى أيضاً طرائق التصنيع والآلات والمعدات والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية . ( ١٨ :٣ )

ويعرف (عبابنة والشقران ٢٠١٣ م) أن الإبداع قدرة رئيس القسم على التغيير والتجديد واستخدامها لأسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدامها لوسائل حديثة ومتطورة تتلائم مع البيئة المحيطة لتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع. ( ١٩ :٤٩٦ ) وبملاحظة ما تتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع الإداري يمكن استنتاج الآتي: من الملاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين المتخصصين حول تعريفه وماهيته ؛ ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة ، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى ؛ مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع ؛ بسبب اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له.

- الإبداع الإداري عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد .
  - يعد نسق ووحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية يمكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .
  - يكمن القول بأنه : عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وضعف الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها وتوصيلها للآخرين .
  - خليط من الاستعدادات والخصائص الشخصية والقدرات .
  - تلك العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها ثم بعد ذلك يستجيب لها فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة .
- وعليه يمكن تعريف الإبداع الإداري إجرائيا بأنه :** تلك العملية التي تتكون من مراحل متعددة ؛ للتعرف على المشكلات؛ واكتشاف نقاط الضعف والقوة داخل القسم الأكاديمي ، ثم البحث عن حلول ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، داخل وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية والموضوعية ، التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة، ويمكن

تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

### ثانياً: دوافع وأهمية الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية :

إن أهمية الإبداع لا تظهر في كونه عملية إنتاج أفكار أو التطلع إلى ما هو أساسي ؛ للكشف عن الحقائق فحسب ؛ بل تتعدى ذلك فأصبح من أساسيات العمل خاصة والحياة عامة ، كما أثبت الواقع أن الممارسات اليومية والخبرة تكسب الفرد إبداعات فما هي الدوافع لذلك ؟

أ - دوافع داخلية : كالحماسة والرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية ، واكتشاف الأشياء الجديدة مع الرغبة في التغيير ومعالجة المشكلات والصعوبات.

ب - دوافع خارجية : منها التطلع إلى مواكبة العصر والتقدم والإزدهار ومتطلبات التغيير ومحاولة التصدي للمشاكل العامة والخاصة مثل مشاكل العمل والنوعية وتحسين الخدمات والتدري..إلخ.

ج - دوافع مادية ومعنوية : منها الإرتقاء في المراتب المهنية والعلمية ، إضافة إلى الحصول على التقدير والثناء أو المكافآت المالية. (٢٠)

ومن هنا تتضح أهمية الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

أن الإبداع الإداري يساعد رئيس القسم في تغيير الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج إيجابية

وشحذ الهمم والقيام بالمهام والتغيير المطلوب يجعل كل العناصر الإنتاجية تصبح ذات فعالية وتأثير ، ويساعد على التوجيه في مجال العمل ؛ لحل الكثير من صعوبات العمل ، تعد الإدارة الإبداعية لرؤساء الأقسام حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات وفي نجاحها وبقائها.

### ثالثاً : مقومات الإبداع الإداري عند رؤساء الأقسام الأكاديمية.

هناك العديد من المقومات التي تساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية في الإبداع الإداري ، وتعد هذه المقومات من العوامل الأساسية للإبداع الإداري وهي على النحو التالي:

أ- الطلاقة : وهي عبارة عن استعداد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتي تناسب موقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً ، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبداعي، حيث تكون قدرة ريس القسم من حيث استعداد الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من أصحاب التفكير التقليدي..

وتتقسم الطلاقة إلى أقسام وهي على النحو التالي:

-الطلاقة اللفظية ، قدرة رئيس القسم على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمال المفيدة واستحضارها بصورة تدعم الإبداع الإداري .

-الطلاقة الفكرية : قدرة رئيس القسم على إنتاج عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.

-الطلاقة التعبيرية : وهي القدرة على التعبير عن الأفكار وصياغتها في عبارات مفيدة ومفهومة ، وتشمل :

-طلاقة النداعي : أي إنتاج رئيس القسم لأكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

-طلاقة الأشكال: تقديم رئيس القسم بعض الإضافات إلى أشكال معينة ؛ لتكوين رسوم حقيقية.

ب - المرونة : نظرة رئيس القسم إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه أعضاء هيئة التدريس ، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

هذا ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين: ( ٢١ : ١١١ )

وهي مقدره رئيس القسم على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد.

- المرونة التكيفية : ويقصد بها قدرة رئيس القسم على تغيير الواجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة بمعنى، أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني ؛ لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك ؛ ليتفق مع الحل السليم.

-المرونة التلقائية : والتي تظهر عند رئيس القسم دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف .

من هنا يتضح أن عامل الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الأفكار عند رئيس القسم ، بينما عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها. ( ٢٢ : ١١١ )

#### ج - الأصالة:

وتعني قدرة رئيس القسم على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى ، ويعد البعض الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، ومن جانب آخر فلا بد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع ، فهي ما إلا عنصر من عناصر عملية الإبداع الإداري ، وقد أكد (بيفردج) إلى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة ، فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة ، وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ، ولا نقل أهمية من حيث قيمتها في عالم الإبداع الإداري ، ولا يجب أن يفهم من

- تنمية قدرات جميع المرؤسين؛ بهدف زيادة الإنتاجية.
- تطوير وتنمية البيئة التنظيمية.
- أن يظل رئيس القسم على صلة دائمة مع النشاطات الرئيسية. (٢٣ : ١١١)

ويرى الباحث أن هناك بعض المقومات الأساسية للإبداع الإداري لرؤساء الأقسام العلمية منها منها الإيمان بمواهب أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، فلا يمكن للإبداع الإداري أن يتحقق إلا بتشجيع كافة أعضاء القسم على المساهمة بأقصى إمكاناتهم في تحقيق الأهداف المرسومة؛ وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي كل الاهتمام ؛ لتشجيع روح الفريق ، أيضا تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية مثل (إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الموقفية، القيادة التحويلية، إدارة الوقت)، والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة ، وكذلك استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط والقدرة على معرفة المتغيرات الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل عقلائي.

والاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية الإدارية والمستقبلية ؛ لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير العادية وغير الشائعة ، أضف لذلك الثبات في مواجهة الرأي المضاد

ذلك التقليل من شأن عامل الأصالة في الإبداع الإداري ، ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها إلى قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذلك .

#### د- الحساسية للمشكلات:

يقصد بها وعي رئيس القسم بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة ، والتحقق من وجودها في الموقف ، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يعد خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط رئيس القسم، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها .

#### هـ- عملية التقييم :

حيث تحتاج عمليات الإبداع الإداري في إظهار الأفكار إلى تقييم النشاط الإبداعي وإفرازه وتبني الأفضل ، ومنه نوجز عناصر الإبداع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية فيما يلي :

- الميل والرغبة للإنجاز ، وإعطاء أهمية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان.
- العمل على تنمية العلاقات مع المستفيدين من الخدمة.
- إعطاء نوع من الاستقلالية لوحدات ولجان القسم.

ومواجهة النقد ؛ حتى وإن كان بإجماع الآخرين ، وأن يستخدم رئيس القسم الإدارة المتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل وتكوين العلاقة التكاملية الهادفة بالمخاطر ؛ للتحسين المستمر ؛ وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع الإداري .

ومن ضمن مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام أن تكون لديهم رؤية استراتيجية تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة ، ونقاط الضعف .

أيضا يعد التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تنتجه بمصادرها المختلفة من معلومات من مقومات الإبداع الإداري عند رؤساء الأقسام الأكاديمية ، وعلى رئيس القسم أن يتفهم ويتبنى مداخل الإدارة المعاصرة ؛ لتعزيز مبدأ التنافسية ، وكذلك الإدارة بفريق العمل المحفزة ، وليس باللجان التقليدية وتطبيق الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح والقوانين .

**رابعاً :معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية :**

وقد أمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام على النحو التالي:

أ- **المعوقات العقلية :** وتتعلق بإصدار الأحكام السابقة غير المدروسة ، وغير المتأنيّة على الأشخاص والمشكلات،

وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للقضايا والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير التقليدية ، والقيود وقلّة الحركة الفكرية.

**ب-المعوقات الانفعالية :** وتتحصر في الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة ، والاستقلال في التفكير، حيث إن للانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه ؛ حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه ، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تكون سببا في الحد من الإبداع الإداري .

**ج-معوقات الدافعية :** حيث أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه؛ للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع الإداري ، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ، ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع الإداري ، ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

**د-المعوقات التنظيمية :** حيث يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالقسم بالاشتراك في مناقشة أوضاع القسم والمساهمة في رسم خطته.(٢٤: ١٨٥)

هـ-مقاومة الجهات الإدارية: وذلك بعدم الرغبة في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع تعودت عليه.

و-الإنترام الحرفي بالتعليمات والقوانين والإجراءات : حيث ينسى الكثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين والتعليمات هي وسائل ولا تعد غاية بحد ذاتها ؛ لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات ، دون الالتفات ؛ لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها، والمثل على ذلك يظهر جليا في اعتبار كثير من المؤسسات أن معيار تقييم موظف ما، هو مدى التزامه بالمواظبة على العمل ، وهذا يعنى وقت الحضور والمغادرة ، ورغم أن ذلك عنصرا مهما ، إلا أن مجرد الالتزام بالدوام ، لا يؤدي إلى نتائج جيدة ، فقد يأتي الموظف ، ولكن يقضي يومه دون أداء عمل سواء أكان روتينيا أم غير ذلك .

ز-ضعف ثقة بعض المديرين بأنفسهم : وهذا يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة القضاء على أنفاس الأشخاص المبدعين ؛ حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا أنظار السلطات الأعلى

لقدراتهم مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، ويرى بعض المديرين في ذلك ؛ تهديدا لهم، إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المؤسسة عليهم اعتمادا مطلقا (٢٥) ١٢٢).

ح- سوء المناخ التنظيمي : ويتمثل ذلك في العلاقات السائدة في الجهاز الإداري ، وبنمط الإشراف ، وأسس الترقيّة ونظم التقييم والحوافز، فمن الغريب أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان ويحجمها.

ط-غياب القيادة الإدارية بالمستوى المطلوب :فالقيادة الإدارية كما تحدثنا أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم ، إذ أنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين وتعاونهم معها ، ومع بعضهم البعض ؛ لتحقيق الأهداف المرجوة فإذا كانت ثقة المرؤسين بالقيادة الإدارية مفقودة ، فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا ، فمثلا إذا اعتقد المرؤسون أن الرئيس وصل لوظيفته ؛ لاعتبارات غير موضوعية وأنه غير موضوعي في تقييمه للأداء .

ي-القيم الاجتماعية السائدة : يقصد بالإبداع التجريب والتفكير بغير المعتاد ؛ مما يعنى أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة ؛ مما يسبب أذى ومقاومة للذين يدعون للتغيير، فمعظم المخترعين والمنظرين

واجهوا في حياتهم مقاومة من مجتمعاتهم ؛ ذلك لأنهم خالفوا المعتاد، فمن المعروف مثلا أن (الحكمة تأتي مع التقدم في السن) أحد القيم الأساسية عندنا في المجتمعات النامية ؛ مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا بالغا ومسنا وليس مراهقا، فغالبا ما يبنى الأشخاص بلقب أبو فلان ؛ لأن ذلك يضيف عليهم الوفاق، فصغار السن بنفس نظرة الاحترام ، كالكبار مما يعني أن إمكاناتهم الإبداعية لا تكتسب الشرعية إلا في وقت متأخر، فقلما نجد شبابا يحتلون المراكز الإدارية القيادية في الدول النامية ، إذ يعد شرط التقدم في السن ولو ضمنا أحد مؤهلات القيادة الإدارية. (٢٦ : ١٢٢)

ك- الحاجة الاقتصادية: لا يعتقد المؤلف إن الفقر أو العوز أو قلة الراتب معوقات للإبداع الحقيقي، ذلك لأنها قد تقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض ولكن بشكل عام فلا منسج للإبداع مع الجوع والعوز، فعلى مستوى التنظيمات الإدارية تعتبر عدم كفاية الأجور والحوافز المادية احد معوقات الإبداع، فالشخص في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل يمكن من خلالها تلبية حاجاته الأساسية وقلما يكون الإبداع هو طريق شائك يلاقي المعارضة فيزيد الجوع جوعا. ١. ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم:

فحواجز الإبداع تتمثل برؤية الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل الجاد، ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد والخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، فكثيرا ما نجد طول اللسان والتردد على المسؤولين وإتقان مهنة التزلف هي الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمنا من العمل الجاد، ففي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع - لو حصل مرضا يستثير حفيظة المعنيين بمقاومته بكل الوسائل . ( ٢٧ : ١٢٢ )  
ومن هنا قد أمكن تلخيصها على النحو التالي:

١. الإصرار على بقاء العادات والأساليب المألوفة : حيث يصر الكثيرون من القادة والمديرون في التخلي عن الأساليب القديمة سواء أكان في التفكير أم العمل أو الممارسات.
٢. ظهور الجمود والكسل : حيث إن التحديث بمختلف مستوياته ، يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد ، وإن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة ، ويتطلب التوسع على ذي النحو عزمًا موازيا للمسؤوليات والمهام .وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تختفي فرص الإبداع الإداري



الذي يتميز بالصراع السياسي والاقتصادي والعلمي والثقافي.

وفوائد المعرف في حياة المجتمعات الإنسانية، ليس بالأمر الجديد، بل الجديد هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو حياة الإنسان عموماً، هذا الحجم الذي ازداد زيادة هائلة حيث أصبحت المعارف مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية شأنها شأن أي مورد طبيعية، بل وتتمتاز بأنها المورد الاستراتيجي الجديد الذي لا ينضب. (٢٨)

(٣:

بدأ القرن الحادي والعشرين بتغيرات جذرية تطرح العديد من التحديات والفرص المرتبطة ببناء مجتمع المعرفة الذي يعتبر التكنولوجيا مكونا أساسيا لبناء المستقبل، وهذا يعني أن مجتمعات الغد ستكون قائمة على المعرفة وهيمنتها؛ وهذا يعني أن التعليم سيصبح أكثر مصادر تعزيز التنافس الدولي أهمية، خاصة في مجتمع المعرفة.

وقد أصبح التعليم مفتاحاً ؛ للدخول عصر الانفجار المعرفي، ولن يكون تطوير المجتمعات إلا من خلال تنمية حقيقية لرأس المال البشري الذي يعد محور العملية التعليمية، ، ويعني ذلك أن مجتمع المعرفة واقتصاده مرتبط بالتعليم الذي يتيح للفرد فرصاً ؛ ليتعلم كيف يعرف، ويتعلم بهدف أن

٣. ضعف القدرة على إظهار الفكرة : يلاحظ أن الكثيرين يمتلكون الحماس للإبداع الإداري ، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة ، إذ أن ولادة الفكر لا تكفي للوصول إلى الإبداع الإداري .

٤. غياب الفرصة المهيأة : حيث إن توفر الفكر الإبداعي الإداري ، والقدرة على الإبداع والرغبة في تقدم الجديد والتخلي عن التقليد ، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع الإداري على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإن فقدان أحد ما يؤثر على نتيجة حدوث الإبداع الإداري .

٥. عدم وجود البيئة الإبداعية : حيث تظهر الشخصية المبدعة في الإدارة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع الإداري ومقوماته.

**خامساً : دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة**

أصبحت المعرفة في عالمنا المعاصر الآن من أهم العناصر المؤثرة والمحددة ؛ لقيام ما يطلق عليه اسم مجتمع المعرفة، هذا المجتمع الذي يعتمد إلى الحصول على المعرفة ، واستثمارها بكفاءة ، وتسخيرها ؛ لتحقيق أهداف محددة ، وأيضاً توليد وإنتاج المعرفة، ذلك الأمر الذي يتسنى معه زيادة قدرته على التقدم والمنافسة في عصر الألفية الثالثة،

يعمل، ويتعلم ؛ لكي يعيش مع الآخرين، وأخيراً يتعلم ؛ لكي يثبت نفسه ويتطلب الواقع المعاصر نوعاً جديداً من التعليم يكون أكثر توافقاً مع الثورة المعرفية والمعلوماتية الهائلة في مجتمع المعرفة الذي تسيطر فيه التكنولوجيا واستخداماتها على أذهان كثير من المربين. (٢٩ : ١٥)

من هنا فقد أصبحت المعرفة العملة العالمية للرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، وتعد الجامعات على مر الأجيال الأساس ومحركات مجتمعات المعرفة ؛ لذلك على مؤسسات التعليم العالي أن تقوم بدورها في خلق مجتمعات المعرفة، وأن تقوم بدورها الريادي في النهوض بالمجتمع، وأن تكون مواكبة للتقدم السريع الذي يغزو عالم اليوم، كذلك عليها أيضاً أن تقوم بدورها في توعية المجتمع والأفراد بأهمية الثورة المعرفية والعلمية .

ومن الملاحظ للباحث أن مجتمع المعرفة يتميز بعدة أمور من بينها: توافر مستوى عال من التعليم، وزيادة قوة العمل التي تمتلك المعرفة وتستطيع استثمارها، والقدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الاصطناعي، وتحول مؤسسات المجتمع إلى منظمات ذكية، فضلاً عن وجود مراكز بحوث ومؤسسات تعليمية قادرة على إنتاج المعرفة والإفادة من الخبرات المتراكمة.

إن عصر المعرفة يحتم على رؤساء الأقسام الأكاديمية مسؤوليات متجددة ، وهي أن يتحول رئيس القسم إلى قائد دائم التعلم ، ويقوم بممارسة مهامه وأدواره بوعي وتفكير يساعد بشكل كبير في تطوير العملية التعليمية ؛ بحيث يساعده ذلك في تطوير نفسه مهنيًا في مجال تخصصه وعمله الذي يقوم به، ومن ثم يصبح موجهاً ومرشداً ومبدعاً في عمله الإداري ، بالإضافة الى ممارساته للبحث العلمي، والتعاون مع الزملاء ومشاركتهم في إنتاج المعرفة، وحل مشكلات المجتمع ، ومتابعة ما يستجد من المعارف والمعلومات في مجال تخصصه بشكل مستمر حتى يتمكن تحسين وتنمية مهاراته وأدائه بصورة مستدامة.

ويفرض كل ما سبق على رؤساء الأقسام الأكاديمية مهمة استثمار المعرفة وإنتاجها بما يحقق التنمية الشاملة للمجتمع ، وعليه فإن الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية يعد أحد اتجاهات الفكر الإداري الحديث لإنجاز هذه المهمة على النحو الأمثل.

#### أ- تطور مجتمع المعرفة:

مع ظهور ثورة المعلومات والاتصالات في نهاية القرن الواحد والعشرين، بدأ انتقال البشر إلى مجتمع المعرفة، وكانت كلاً من الولايات المتحدة واليابان من أوائل الدول

التي اهتمت مؤسساتها التعليمية في الدخول بسرعة إلى مجتمع المعرفة ، حيث بلغت نسبة الاكتشافات الأمريكية المسجلة عالميا مع بداية الألفية الثالثة ما يقارب من ٥٥% من مجموع هذه الاكتشافات ، وسجلت اليابان نسبة ٢١%، في حين لم تتجاوز حصة دول الاتحاد الأوروبي نسبة ١٥% من مجموع الاكتشافات العالمية التي بلغ عددها ٢٠٠ ألف اكتشاف، وبالتالي يمكن القول بأن التحدي المطروح اليوم أمام البلدان العربية ، والتي ما زال أغلبها يعتمد على نظم التعليم القديمة ، هو مدى النجاح في الوصول إلى الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا ؛ بهدف الارتفاع بنوعية التعليم وتوسيع انتشاره، وتحقيق تعميم المعرفة، دون أن يكون ذلك على حساب نوعية التعليم أو على حساب تكلفته الحقيقية ، كما أن من أهم التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجتمع المعرفة ، القدرة على استكشاف الطرق الجديدة للإدارة -مثل الإدارة الإلكترونية، والإدارة من بعد، والتعليم المستمر، والتعليم المفتوح ، واستنباط حلول تستند إلى معرفة جيدة للوسائل التكنولوجية، والوسائط الحديثة المستخدمة في التعليم، وفهم نقاط القوة والضعف في التطبيقات التكنولوجية الحديثة. (٣٠ : ٨٦٨)

ب- طبيعة مفهوم مجتمع المعرفة :  
لقد كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن مفهوم مجتمع المعرفة على نطاق واسع ، وهذا التعريف يشوبه بعض الغموض حيث تعددت التعاريف ، فهناك من تناول المفهوم من وجهة نظر اجتماعية، ، وأخرى من ناحية تكنولوجية وتربوية ، وأخرى سياسية واقتصادية .

حيث المعرفة المحور الأساس في عملية التنمية الإنسانية والاجتماعية التي تستهدف الارتقاء بالذات وبناء القدرات على مستوى الفرد والمجتمع في آن واحد ، أما مجتمع المعرفة فيمكن النظر إليه كونه المجتمع الذي يقرر بناء سياساته المستقبلية واستراتيجياته استناداً إلى حالة معرفية أصلية ، وهو كذلك المجتمع الذي يسعى بجدية وحرفية إلى توليد وإنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها للإفادة منها في المجالات كافة وبخاصة المجالات الحياتية، ولا يقف عند حدود استهلاكها، واستيرادها ؛ بل إن الاهتمام بهذا الموضوع الحيوي يمثل إطاراً مشتركاً ليس في دائرة العلوم الإنسانية والاجتماعية وحسب بل يمتد ذلك إلى فروع المعرفة الأخرى دون استثناء. (٣١ : ٩٨)

حيث يعرفه (علي كمال وعمر مرسى :٢٠٠٨م) : بأنه المجتمع الذي يحسن استخدام المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ

والتطوير التكنولوجي في جميع الأنشطة التعليمية ، وإصلاح بنية التعليم.( ٣٥ : ١٩ ) من خلال ما سبق يتضح من أن مجتمع المعرفة هو الناتج العقلي والمهم لعمليات الإدراك والتعلم والتفكير، ويشكل أهم العناصر التي يتضمنها أي عمل أو نشاط في مجتمعات المعرفة، وعلى وجه الخصوص فيما يتصل بالاقتصاد والمجتمع والثقافة، وكافة الأنشطة الإنسانية الأخرى التي أصبحت معتمدة على توافر كم هائل من المعرفة والمعلومات، ويتسم مجتمع المعرفة بكون المعرفة لديه من أهم المنتجات أو المواد الخام ، كما لا يقتصر مجتمع المعرفة على توليد وإنتاج المعلومة وتداولها، وإنما يحتاج إلى ثقافة تقويم وتحترم من ينتج هذه المعلومة ويستغلها في المجال الصحيح، مما يتطلب إيجاد محيط ثقافي واجتماعي وسياسي يؤمن بالمعرفة ودورها في الحياة اليومية للمجتمع، ويرتبط مجتمع المعرفة بمفهوم مجتمع التعليم الذي يتيح كل شيء فيه فرصا للفرد ليتعلم كي يعرف ، ويتعلم كي يعمل، ويتعلم كي يعيش مع الآخرين، ويتعلم كي يحقق نفسه، وكل ذلك يتطلب ضرورة وجود شريحة عريضة من المجتمع من قوى عاملة على مستوى تعليمي عالٍ ومتطور وقادر على الإبداع والابتكار.

القرارات السليمة والرشيده ، وهو ذلك المجتمع الذي ينتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها. ( ٣٢ : ١١٥ ) ويعرفه (أحمد سيد خليل ، ٢٠١٢م) : هو المعرفة بالشياء وإدراك حقيقته ، كما أنها خليط من المعلومات التراكمية التي يمكن استخدامها في مجالات الحياة ؛ لتحقيق أهداف معينة، كما يعرف المجتمع على أنه ذلك الإطار الذي ينمو فيه الفرد فيؤثر فيه ويتأثر بحراكه وديناميكيته. ( ٣٣ : ٣ )

وهناك من يشير إلى مجتمع المعرفة: بأنه كل مجتمع تكون فيه المعرفة مصدر الإنتاج الأول، بدلاً عن رأس المال والقوة العاملة، ويشير إلى المكانة التي يوليها مجتمع ما للمعلومات ؛ لتحقيق رفاهية مواطنيه وازدهارهم.( ٣٤ : ١٠ )

ويشير البعض إلى مجتمع المعرفة من رؤية تربوية من ناحية أن التعليم يعد الوسيلة المثلى ؛ لتوليد وإنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي والتطوير المستمر وتطبيقاته بواسطة تقديم الخدمات لمؤسسات المجتمع.

وطبقا للمنظور التربوي لمجتمع المعرفة يرى (بيومي ورضا: ٢٠١٠م ) أن مجتمع المعرفة يعتمد على النشر الكامل للتعليم المستمر مدى الحياة، وتعميم التعليم للجميع، وتوطين العلم والمعرفة وتطوير القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية في البحث

### ج- أهمية تحول رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى مجتمع المعرفة:

المعرفة عاملاً أساسياً من عناصر تقدم الأمم ، والنهوض بها فضلاً عن أنها مصدر من مصادر القوة في المجتمع ، والمشجع علي الحراك الفكري والاجتماعي، حيث أصبح يطلق على العصر الحاضر (عصر المعرفة)، فقد أصبحت دعامة للتقدم في مختلف شئون الحياة .

ولأهمية المعرفة في حياة الشعوب وتقدمها ورقبها، عُقدت القمة العالمية لمجتمع المعلومات في جنيف في سبتمبر ٢٠٠٣م بحضور عدد كبير من قادة العالم، وآلاف الخبراء، وأصدرت الوثيقة الآتية:

( نحن ممثلو شعوب دول العالم هذا وقد اجتمعنا في جنيف من ١٠-١٢ من ديسمبر ٢٠٠٣م للمرحلة الأولى من القمة العالمية لمجتمع المعلومات، نعلن رغبتنا المشتركة والتزامنا المشترك لبناء مجتمع جامع للمعرفة ويركز على الإنسان ، ويستطيع كل فرد فيه أن يخلق المعرفة، وأن ينفذ إليها وان يستخدمها وتداولها بين الأفراد والمجتمعات والشعوب على تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتحسين نوعية حياتهم بطريقة مستدامة. (٣٦ :٦)

وعلى المستوى الدولي العربي، فقد جاء تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٣ م

يحمل اسم (نحو إقامة مجتمع المعرفة في الوطن العربي) مبتدئاً بوضع الأساس المفاهيمي لقضايا المعرفة ، ومجتمع المعرفة، مروراً بتقييم حال اكتساب المعرفة ؛ نشرأ وإنتاجا في البلدان العربية في مطلع القرن الواحد والعشرين ، منتهياً بتقديم رؤية مقترحة ؛ لإقامة مجتمع المعرفة، تصف المعالم الرئيسية لعملية الإصلاح المجتمعي ، التي يمكن أن تنتهي بإقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية . (٣٧ : ٤٢)

وتشير بعض الدراسات إلى أهمية تحول رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى مجتمع المعرفة للاعتبارات الآتية.

١. زيادة حدة المنافسة عالمياً حيث أصبحت المعرفة أساس المزايا التنافسية بين الدول .
٢. ضعف تأثير المزايا النسبية أو التفاضلية.
٣. ضمان استمرارية عملية التنمية، وبناء اقتصاد عصري ومنافس .
٤. زيادة أهمية الإبداع الإداري وتطوير العنصر البشري .
٥. تعاظم أهمية المعرفة ودورها في تراكم الثروة .
٦. سرعة توليد المعرفة ونشرها واستثمارها، ومسايرة العولمة.
٧. زيادة المحتوى المعرفي في المنتجات والصادرات . (٣٨)

ويؤكد تقرير التنمية الإنسانية العربية أن أهمية مجتمع المعرفة تتمثل في الآتي.(٣٩:٤٦)

- كون المعرفة وسيلة يمارس الجمهور من خلالها حقوقه ومسئولياته بعد أن أتاحت نفس المعلومات توسيع النظام التعليمي، والنشر الثقافي لكافة الأفراد في المجتمع.
- تعد المعرفة وسيلة ؛ للارتقاء بمستوى معيشة البشر، فمن خلال هذا المجتمع القائم على المعارف يمكن إتاحة الفرصة للجميع في الحصول على مستوى جيد من المعلومات .
- إمكانية توليد وإنتاج المعرفة على المستوى السياسي في ضوء حرية انتشارها وتداولها وإتاحة الفرص ؛ للمشاركة في العملية السياسية.
- أما على المستوى الثقافي ، فالمعرفة تكمن تساعد في التعرف على القيم الثقافية للمعلومات والمعارف، والاعتراف بها مثل : الخصوصية ، واحترام الملكية الفكرية والمذهبية ، وقبول الآخر المختلف.
- وتتمثل أهمية التحول إلى مجتمع المعرفة ، في أنه سبيل التنمية الإنسانية في جميع المجالات ، فالمعرفة حجر الزاوية في التنمية الإنسانية ، فهي أداة ؛ لتوسيع خيارات البشر وقدراتهم ، والتغلب على الحرمان

المادي ؛ ولبناء المجتمعات المزدهرة في القرن الحادي والعشرين .

وقد أصبحت المعرفة بصورة متزايدة محركاً قوياً للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية، وثمة رابطة قوية بين اكتساب المعرفة والسعي ؛ لبلوغ غايات إنسانية وأخلاقية عليا : الحرية، العدالة، الكرامة الإنسانية.(٤٠ : ٥)

من هنا يتضح أنه كلما مضى الوقت دخلنا إلى مجتمع المعرفة ، بصورة وعمق أكبر؛ لأن هناك أموراً تقودنا إلى أهمية التحول والدخول إلى ذلك المجتمع ومنها:

- العولمة وتطوراتها السريعة ، وانتشارها بعد أن تم تشكيل المنظمة العالمية للتكنولوجيا أدى إلى تسارع سوق العمل الدولي ، وزيادة التبادل الفكري والمادي والبشري وتطوير أساليب الاتصال المعرفي والمعلوماتي.
- في ضوء التطور السريع للمعلومات يعد مستوى اكتساب المعرفة آلية القياس التي تستخدم في قياس وتقويم مستوى الكفاءة الإنتاجية والثقافة الخاصة بالأفراد والمؤسسات.
- تطور أهداف وشكل فرص العمل فمنذ أن فقدت المعرفة والخبرة في بعض المجالات قيمتها بصورة تدريجية كلما مر الوقت، فأنها بحاجة إلى أن تستمر

وأدت إلى تعزيز دور المعرفة والخبرة في العمل.

■ التغيير الحادث في نظم التعامل المعرفي، وتغيير تركيزها ، فلو افترضنا أن المعرفة ضرورية جداً للمجتمع وللخبرات الاجتماعية ، حينئذ يجب أن تكون هناك أسس خاصة ؛ لتقديم مفهوم مجتمع المعرفة اليوم.

ومن هنا يمكن القول إن أهمية التحول إلى مجتمع المعرفة أصبح أمراً مهماً لكثير من مؤسسات دول العالم ، التي تسابق الزمن ؛ لتصبح قادرة على إنتاج المعرفة وتحويلها إلى سلع وخدمات ؛ لتسهم في النمو الاقتصادي ؛ وتحسين حياة الأفراد والارتقاء بمهاراتهم المهنية والأكاديمية بما ذلك يعود بالنفع للمجتمع والمؤسسات الذين يعملون بها، وهنا يظهر الدور الجوهري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في عملية بناء المعرفة التي هي إحدى المكونات الأساسية لمجتمع المعرفة كما صار التعليم بمثابة البنية التحتية للتنمية بمجالاتها المختلفة ، فهو الأساس في إنتاج ، ونقل ، وتطبيق المعرفة وكذلك الارتقاء بالعقل، والأداء الإنساني.

#### د- خصائص يتميز بها مجتمع المعرفة :

يتسم مجتمع المعرفة بمجموعة من الخصائص والسمات الكثير من الخصائص والسمات التي جعلت منه قوة عصرية مهمة

ومؤثرة على حركة تطور المجتمعات الإنسانية، كما أن التقدم التكنولوجي والثورة التقنية مكنت الجميع من الحصول على المعرفة وأصبحت متاحة للجميع، وهذا ما يتسم به مجتمع المعرفة عن باقي المجتمعات. وهناك مجموعة من الخصائص لمجتمع المعرفة كما يلي:

- تقلص قيود المكان والزمان .
- التكامل بين مجالات المعرفة المختلفة : بمعنى الانتشار الواسع والسريع إلى مجالات المعرفة الأخرى، فتتطور بدورها وينشأ عنه ما يطلق عليه "القيمة المعرفية المضافة"، وقد أدى ذلك إلى ظهور مساحات معرفية جديدة، وظهور نظريات أكثر جدية في مجالات المعرفة المتداولة، ذلك الأمر الذي أدى إلى ظهور التقنيات الإبداعية الجديدة في المجالات المعرفية.
- تغيير وتطوير منهجيات علمية حديثة ؛ لحل المشكلات والتعامل مع الظواهر المختلفة . (٤١ : ٢٢)
- الاعتماد على المعايير الجديدة ؛ لقياس قوة المجتمعات ؛ وإرساء مفاهيم وقواعد جديدة للتراكم الرأسمالي ، حيث أصبح مصدر القوة الحقيقي لأي مجتمع هو ما يمتلكه أبناء هذا المجتمع من معلومات ومعارف حديثة ومتطورة ، وقابلة

مجموعات جديدة من الأعمال والوظائف المرتبطة بالمعارف والمعلومات، وأصبحت التجارة الرابحة هي "تجارة المعرفة". (٤٢: ٢٢)

من هنا يمكن إجمال سمات مجتمع المعرفة فيما يلي :- المشاركة الفعالة في إثراء المحتوى الرقمي - الاتصالية العالية - دعم التطوير والبحث العلمي - نشر المعرفة - إتاحة التعليم المتطور والنفاذ إلى الثقافة والمعرفة والتقنيات الحديثة لجميع أفراد المجتمع - النمو الاقتصادي المعتمد على التكنولوجيا المتطورة وهو ما يدعى باقتصاد المعرفة.

مما سبق يتضح أن المجتمع المعرفي يتميز ببعض الخصائص منها: استخدام المعرفة ؛ بهدف زيادة كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم الجامعي ، وفي تنمية التجديد والابتكار، واستخدام المعرفة كمورد استثماري، وانخراط المعرفة في البنية الأساسية لهذه المؤسسات؛ مما يساعد على الارتقاء بمستوى أدائها.

كما يمكن إيجاز هذه الخصائص في سمة رئيسية، وهي إتاحة المعرفة والمعلومات والإفادة منها، بمعنى أن ما يميز مجتمع المعرفة ليس وجود المعرفة وحسب، وإنما هناك طرق وأساليب هذه المعارف والمعلومات، وتيسير الوصول إليها ، وتفعيل

للتطبيق والتوظيف، ومع اعتماد تلك المعايير الجديدة ، لقوة المجتمعات بدأت تظهر الكتابات حول تأسيس قواعد جديدة للتراكم الرأسمالي، وتأسيس مفاهيم جديدة مثل: مفهوم رأس المال الفكري، الذي يشير إلى الأهمية الحاسمة للفكر والإبداع في تطور المجتمعات وتحقيق تقدمها وريادتها.

- ظهور عديد من أساليب التقسيم الدولي جديدة للعمل، احتلت بموجبه التكنولوجيا مكان الأيديولوجيا في صناعة شكل النظام العالمي الجديد ، وتحديد شكل العلاقات الدولية في هذا النظام في المجالات المختلفة، سياسية وثقافية وتربوية. اقتصادية.

- أضحت المعلومات المعارف مقوماً اجتماعياً قائماً بذاته، وعنصراً فاعلاً بالغ التأثير في حياة الأفراد والمجتمعات، وأصبح تغييرها يخفي معه أدواراً اجتماعية مستقرة، ويوجد أخرى مستحدثة ؛ ونتيجة لذلك أصبحت الوظائف والمهن تتغير هي الأخرى بمعدلات لم تر البشرية لها من قبل مثيلاً، فقد باتت تتغير بوتيرة متسارعة استجابة لسرعة التغيرات العلمية والتكنولوجية.

- التغير الحادث في مفهوم العمل ومجالاته وآلياته ومهاراته، مما أسهم في ظهور



الطرق والأساليب العملية للإفادة من هذه المعارف في أوجه الأنشطة المختلفة، وخاصة فيما يتعلق بمشكلات التعليم والتنمية المستدامة ، وتحقيق التكيف المطلوب مع التغيرات الحاصلة نتيجة الثورة التكنولوجية والمعرفية الهائلة .

#### هـ- رؤساء الأقسام الأكاديمية والبعد التربوي لمجتمع المعرفة :

ويتمثل هذا البعد في أن رئيس القسم سيصبح هو رأس المال البشري الذي يبتكر ويفكر ، وينتج المعرفة، أي سيصبح محوراً رئيساً وجوهرياً لحركة القسم.

إن مجتمع المعرفة لا يقتصر على توليد وإنتاج المعرفة وتداولها، وإنما يحتاج إلى ثقافة تقيم وتحترم من ينتج هذه المعلومة ويستثمرها في المجال الصحيح، مما يتطلب إيجاد محيط ثقافي واجتماعي وسياسي يؤمن بالمعرفة ودورها في الحياة اليومية للمجتمع.

ومن خلال البعد التربوي نجد أن مجتمع المعرفة يتطلب رؤساء أقسام يولدون المعرفة وينشرونها، ويوظفونها، وهؤلاء يمكن الحصول عليهم من خلال التدريب المستمر.

ويشير (الزهراني ٢٠١٢م) أن البعد التربوي لمجتمع المعرفة لرؤساء الأقسام الأكاديمية يفرض نوعاً من الإعداد والتدريب في مجتمع المعرفة ليكونوا قادرين على التعامل مع المتغيرات، والتطورات ،

والتحولات الكبرى ، وتحقيق غايات كبرى منها:

■ التعلم من أجل المعرفة : وذلك من من حيث علاقته بها وتوليدها ، ونشرها ، وتوظيفها، والمهارات المتعلقة بذلك كاللدريب والتعليم المستمر ، ومهارات التفكير ، وحل المشكلات وغيرها من المهارات الأخرى .

■ التعليم من أجل العمل : ويتم من خلال تأهيل رؤساء الأقسام الأكاديمية ؛ لتلبية متطلبات المجتمع العلمية والعملية والتي باتت معقدة ، وتهيئة أعضاء القسم لأطوار العمل المستجدة مع التقنية الحديثة ، من خلال التعليم والتدريب عن بعد ، والتعليم بالمشاركة ، حيث حولت تكنولوجيا المعلومات التربوية والتعليم إلى آفاق جديدة يستطيع الفرد من خلالها أن يتعلم في أي وقت، ومن أي مكان .

■ تعلم لتكون : بحيث يكون التعليم ؛ من أجل تحقيق الذات ، وإضفاء الطابع الخاص لكل فرد من خلال مقوماته ومعلوماته وثقافته .

■ التعلم من أجل المشاركة مع الآخرين : من الملاحظ أن تقنية المعلومات والاتصالات قد تركت أثراً في بيئة الإنسان ، وأضحت بيئة عالمية إلى جانب البيئة المحلية ؛ مما يحتاج ذلك إلى المعرفة والإفادة من المجتمع .(٤٣ : ٢٩)

ومختلفة من حيث الاستجابات ، باعتبار أن الاستجابات تخضع لنظم تعليمية، وسياسية، وثقافية، وفكرية ، واجتماعية تختلف من مجتمع لآخر؛ الأمر الذي يؤكد أهمية التعليم بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص في مواجهة تحديات مجتمع المعرفة ليصبح أهم أدوات التطوير والتحديث في المجتمع .

وتعد الجامعات من المنظمات التعليمية التي تزخر برصيد هائل من المعارف والخبرات العلمية يمتلك الرصيد الأكبر منها صفة عناصرها البشرية العلماء والباحثون ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، الذين يجسدون المعنى الحقيقي لعمال المعرفة ، هذا الرصيد المعرفي إذا ما أحسن توظيفه والانتفاع به حققت الجامعات لنفسها التطور والميزة التنافسية، فالمعرفة ميزة تنافسية يمثل أعضاء هيئة التدريس والطلاب أصولها الرئيسية. (٤٤ : ٧٦٢)

ومن هنا يقترح تقرير التنمية الإنسانية العربية (٢٠٠٣م) رؤية استراتيجية لدخول رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجتمع المعرفة، ومما تضمنته هذه الرؤية ما يلي:

- ضرورة نشر حرية الرأي والتعبير .
- ضرورة نشر التعليم والارتقاء بنوعيته، مع إيلاء عناية خاصة بالتعليم المستمر .
- ينبغي توطيد العلم، وبناء القدرات الذاتية في البحث والتطوير الثقافي .
- ضرورة التحول نحو إنتاج المعرفة في البنية الاجتماعية والاقتصادية العربية.
- العمل على تأسيس نموذج معرفي عربي أصيل منفتح ومستدير يقوم على صحيح

ومن هنا يتضح أهمية مسؤوليات ومهام عضو هيئة التدريس في مجتمع المعرفة ، ويؤكد دوره في تحسين العملية التعليمية ، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم ، والأمل معقود عليهم في تفعيل ونشر المعرفة في مجتمع المتعلمين وتوليدها واستيعابها وتوظيفها.

#### و- متطلبات الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة:

من المعروف أن ظهور مجتمع المعرفة أدى إلى إحداث تغييرات واسعة في مختلف مجالات الحياة ؛ مما أوجد تحديات عديدة على مستوى العالم، حيث حدثت تغييرات مباشرة نتجت عن التقدم العلمي والتقني في وسائل الاتصال ، كما حدثت تغييرات غير مباشرة مثل التغييرات الثقافية والفكرية والقيمية ، فمجتمع المعرفة في تحليله النهائي، تجاوز كفي للثورة العلمية والتكنولوجية مع كونه استمراراً لاتجاهات منبثقة عن طبيعة الصناعة.

يستدعي مواكبة مجتمع المعرفة الوفاء بعدد من المتطلبات سواءً أكان على مستوى التعليم الجامعي بشكل عام أم على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل خاص، ويتطلب مجتمع المعرفة تأمين قنوات مفتوحة تسمح بالفاذ الدائم والمستمر إلى المعلومات، وتوفير قاعدة آمنة وقوية يتحرك رؤساء الأقسام الأكاديمية على أساسها ؛ لتحقيق أهم مبادئ مجتمع المعرفة وهو مبدأ الاستدامة. ويستند هذا المجتمع على فرضية أن المجتمعات متماثلة من حيث جوهر المشكلات

ذات الطبيعة الجامدة فعليهم الارتقاء بمستوى كفاءتهم الإدارية ، و العمل على وضع برنامج تطويري يتمكنون فيه من رفع مستواهم الشخصي.

#### الإطار الميداني للدراسة:

##### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وذلك باعتباره يصف الظاهرة ويجمع المعلومات عنها وينظمها ويعبر عنها كميًا وكيفيًا ويفسر علاقة هذه الظواهر ببعضها، والذي سيتم من خلاله التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأكااديمية في ضوء مجتمع المعرفة، وكذلك التعرف على أهم الاجراءات المتبعة في وضع تصور مقترح ؛ لتفعيل الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مجتمع المعرفة.

##### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط

##### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٥٢) عضو هيئة تدريس من الكليات النظرية والعملية وصف عينة الدراسة:

جدول (١) يوضح وصف عينة الدراسة من

##### الكليات النظرية والعملية

الكلية	التكرار	%
نظري	٣٢	٦١,٥٤
عملي	٢٠	٣٨,٤٦
الإجمالي	٥٢	١٠٠,٠٠

الدين وتخليصه من التوظيف المغرض، وإثراء التنوع الثقافي والانفتاح على الثقافات الإنسانية الأخرى. (٤٥ : ٢٩)

وتحدد (منال ، ومحمد الطراونة: ٢٠١٢م ) ملامح الأجندة التعليمية لروساء الأقسام الأكاديمية في مجتمع المعرفة، ومنها:

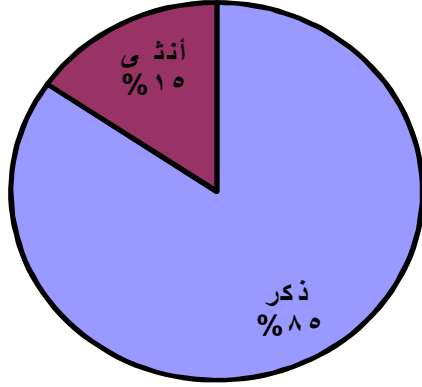
❖ التطوير والتدريب في موقع العمل؛ نظراً لتغير وظائف وطبيعة العمل مما يتطلب هياكل تنظيمية مرنة، وقيادة تربوية فعّالة. ❖ وجود نظم جديدة ؛ لتحقيق الموازنة بين أعضاء هيئة التدريس ووظائفهم التي يؤديونها.

❖ ضرورة توظيف وسائل جديدة ؛ للمعرفة تتضمن تكنولوجيا حديثة .

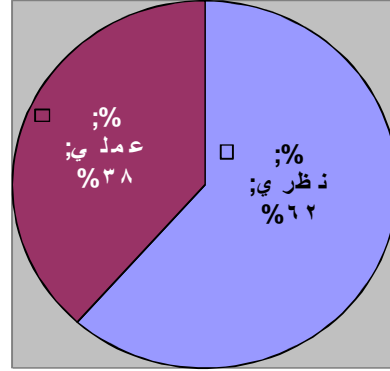
❖ ينبغي العمل على إزالة الفواصل بين التعلّم والحياة، وبين الجامعة والمجتمع، وبين موقع العمل والمنزل في ظل تطبيق مجتمع المعرفة. (٤٦ : ٥١٨)

❖ مع سرعة إنتاج وتوليد المعرفة وتعدد التجديدات والاختراعات ومجالات تطبيقها ؛ يستدعي على الصعيد التربوي والإداري، مزيداً من الربط بين عمليات التعليم والبحث العلمي والعمل الإنتاجي ، واستخدام الإدارة الإبداعية وأن يترك التعليم مكانه للتربية والعمل بمبدأ التربية المستدامة والتربية الإبداعية ، والسعي إلى تكوين رؤساء متعددي المهارات قادرين على التعليم الذاتي.(٤٧ : ٨)

من هنا يتضح أن رؤساء الأقسام لابد وأن يسايروا مجتمع المعرفة وأن يلبسوا ثوب الإبداع الإداري ويتخلوا عن الإدارة التقليدية



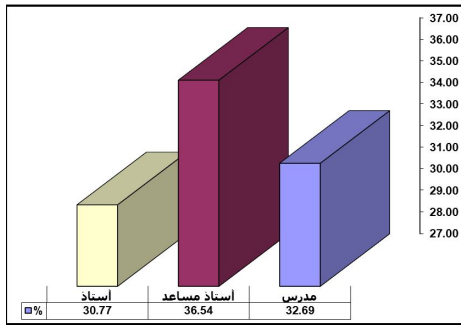
شكل (٣) يوضح وصف العينة طبقاً للنوع



شكل (١) النسبة المئوية لأفراد العينة

جدول (٤) يوضح وصف العينة طبقاً للدرجة العلمية

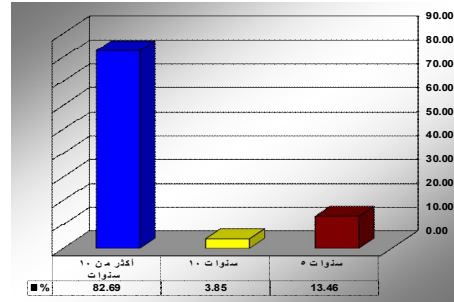
الدرجة العلمية	التكرار	%
مدرس	١٧	٣٢,٦٩
أستاذ مساعد	١٩	٣٦,٥٤
أستاذ	١٦	٣٠,٧٧
الإجمالي	٥٢	١٠٠,٠٠



شكل (٤) يوضح وصف العينة طبقاً للدرجة العلمية

جدول (٢) يوضح وصف العينة طبقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	%
٥ سنوات	٧	١٣,٤٦
١٠ سنوات	٢	٣,٨٥
أكثر من ١٠ سنوات	٤٣	٨٢,٦٩
الإجمالي	٥٢	١٠٠,٠٠



شكل (٢) يوضح وصف العينة طبقاً لسنوات الخبرة

جدول (٣) يوضح وصف العينة طبقاً للنوع

النوع	التكرار	%
ذكر	٤٤	٨٤,٦٢
أنثى	٨	١٥,٣٨
الإجمالي	٥٢	١٠٠,٠٠

جدول ( ٥ ) : التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بمجال التدريس

نظري ( ن = ٣٢ )											
العبارات	موافق	%	موافق إلى حد ما	%	غير موافق	%	مجموع الأوزان	المتوسط	الترتيب	كا	الدلالة
١-- يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطوير أنفسهم من خلال المؤتمرات والدورات التدريبية	٢٦	٨١,٢٥	٤	١٢,٥٠	٢	٦,٢٥	٨٨	٢,٧٥	١	٣٣,٢٤	دال
٢- يساعد أعضاء هيئة التدريس على الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في التدريس	١٦	٥٠,٠٠	١٤	٤٣,٧٥	٢	٦,٢٥	٧٨	٢,٤٤	٤	١٠,٧٥	دال
٣- يعمل على تجهيز مكان خاص بالقسم لاستخدام الأجهزة الحديثة	١٠	٣١,٢٥	١٧	٥٣,١٣	٥	١٥,٦٣	٦٩	٢,١٦	٧	٦,٨١	دال
٤- يشجع على استخدام السبورة الذكية في قاعات التدريس	١٢	٣٧,٥٠	٨	٢٥,٠٠	١٢	٣٧,٥٠	٦٤	٢,٠٠	٩	١,٠٠	غير دال
٥- يلقي محاضرات وندوات بالمشاركة تعمل على رفع مستوى الطلاب	١٦	٥٠,٠٠	٩	٢٨,١٣	٧	٢١,٨٨	٧٣	٢,٢٨	٦	٤,١٩	غير دال
٦- يحفز أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرائق التدريس الحديثة	٢٠	٦٢,٥٠	٧	٢١,٨٨	٥	١٥,٦٣	٧٩	٢,٤٧	٣	١٢,٤٣	دال
٧- يقوم بمتابعة عضو هيئة التدريس المبدع في عمله	١٥	٤٦,٨٨	١٢	٣٧,٥٠	٥	١٥,٦٣	٧٤	٢,٣١	٥	٤,٩٤	غير دال
٨- يشجع الزملاء بالقسم على التدريس القائم على الفهم والاستبصار	١٦	٥٠,٠٠	٩	٢٨,١٣	٧	٢١,٨٨	٧٣	٢,٢٨	٦	٤,١٩	غير دال
٩- يقوم بتوزيع الأعباء الدراسية على الأعضاء بالقسم بطريقة عادلة	١٩	٥٩,٣٨	٨	٢٥,٠٠	٥	١٥,٦٣	٧٨	٢,٤٤	٤	١٠,١٨	دال
١٠- يقوم بمراجعة دورية لتطوير مقررات القسم بما يواكب مجتمع المعرفة	٢٢	٦٨,٧٥	٨	٢٥,٠٠	٢	٦,٢٥	٨٤	٢,٦٣	٢	١٩,٧٤	دال
١١- يحرص على أن يكون لكل عضو هيئة تدريس ملف إنجاز بالقسم	٥	١٥,٦٣	٢٥	٧٨,١٣	٢	٦,٢٥	٦٧	٢,٠٩	٨	٢٩,٣٠	دال

عملي ( ن = ٢٠ )											
العبارة	موافق	%	موافق إلى حد ما	%	غير موافق	%	مجموع الأوزان	المتوسط	الترتيب	كا	الدلالة
١- يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطوير أنفسهم من خلال المؤتمرات والدورات التدريبية	١٠	٥٠,٠٠٠	٨	٤٠,٠٠٠	٢	١٠,٠٠٠	٤٨	٢,٤٠	٢	٥,٢٠	غير دال
٢- يساعد أعضاء هيئة التدريس على الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في التدريس	١٠	٥٠,٠٠٠	١٠	٥٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٥٠	٢,٥٠	١	١٠,٠٠٠	دال
٣- يعمل على تجهيز مكان خاص بالقسم لاستخدام الأجهزة الحديثة	٥	٢٥,٠٠٠	٨	٤٠,٠٠٠	٧	٣٥,٠٠٠	٣٨	١,٩٠	٧	٠,٧٠	غير دال
٤- يشجع على استخدام السبورة الذكية في قاعات التدريس	٨	٤٠,٠٠٠	٣	١٥,٠٠٠	٩	٤٥,٠٠٠	٣٩	١,٩٥	٦	٣,١٠	غير دال
٥- يلقي محاضرات وندوات بالمشاركة تعمل على رفع مستوى الطلاب	٥	٢٥,٠٠٠	٨	٤٠,٠٠٠	٧	٣٥,٠٠٠	٣٨	١,٩٠	٧	٠,٧٠	غير دال
٦- يحفز أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرائق التدريس الحديثة	٨	٤٠,٠٠٠	٩	٤٥,٠٠٠	٣	١٥,٠٠٠	٤٥	٢,٢٥	٤	٣,١٠	غير دال
٧- يقوم بمتابعة عضو هيئة التدريس المبدع في عمله	٤	٢٠,٠٠٠	١٠	٥٠,٠٠٠	٦	٣٠,٠٠٠	٣٨	١,٩٠	٧	٢,٨٠	غير دال
٨- يشجع الزملاء بالقسم على التدريس القائم على الفهم والاستبصار	٤	٢٠,٠٠٠	١٠	٥٠,٠٠٠	٦	٣٠,٠٠٠	٣٨	١,٩٠	٧	٢,٨٠	غير دال
٩- يقوم بتوزيع الأعباء الدراسية على الأعضاء بالقسم بطريقة عادلة	٨	٤٠,٠٠٠	١١	٥٥,٠٠٠	١	٥,٠٠٠	٤٧	٢,٣٥	٣	٧,٩٠	غير دال
١٠- يقوم بمراجعة دورية لتطوير مقررات القسم بما يواكب مجتمع المعرفة	٦	٣٠,٠٠٠	٩	٤٥,٠٠٠	٥	٢٥,٠٠٠	٤١	٢,٠٥	٥	١,٣٠	غير دال
١١- يحرص على أن يكون لكل عضو هيئة تدريس ملف إنجاز بالقسم	٥	٢٥,٠٠٠	٨	٤٠,٠٠٠	٧	٣٥,٠٠٠	٣٨	١,٩٠	٧	٠,٧٠	غير دال

درجات الحرية = ٢ ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ٥% (٥,٩٩١) ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ١% (٩,٢١٠).

جدول (٦) : الفروق بين الأوزان النسبية للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري أولاً: مجال التدريس

الدلالة	اختبار (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الكلية	
دال	٢,٠٠	٠,٥٦٨	٢,٧٥	٣٢	نظري	١- يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطوير أنفسهم من خلال المؤتمرات والدورات التدريبية
		٠,٦٨١	٢,٤٠	٢٠	عملي	
غير دال	٠,٣٨-	٠,٦١٩	٢,٤٤	٣٢	نظري	٢- يساعد أعضاء هيئة التدريس على الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في التدريس
		٠,٥١٣	٢,٥٠	٢٠	عملي	
غير دال	١,٢٥	٠,٦٧٧	٢,١٦	٣٢	نظري	٣- يعمل على تجهيز مكان خاص بالقسم لاستخدام الأجهزة الحديثة
		٠,٧٨٨	١,٩٠	٢٠	عملي	
غير دال	٠,١٩	٠,٨٨٠	٢,٠٠	٣٢	نظري	٤- يشجع على استخدام السيورة الذكية في قاعات التدريس
		٠,٩٤٥	١,٩٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٦٦	٠,٨١٣	٢,٢٨	٣٢	نظري	٥- يلقي محاضرات وندوات بالمشاركة تعمل على رفع مستوى الطلاب
		٠,٧٨٨	١,٩٠	٢٠	عملي	
غير دال	١,٠٣	٠,٧٦١	٢,٤٧	٣٢	نظري	٦- يحفز أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرائق التدريس الحديثة
		٠,٧١٦	٢,٢٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٩٨	٠,٧٣٨	٢,٣١	٣٢	نظري	٧- يقوم بمتابعة عضو هيئة التدريس المبدع في عمله
		٠,٧١٨	١,٩٠	٢٠	عملي	
غير دال	١,٧٢	٠,٨١٣	٢,٢٨	٣٢	نظري	٨- يشجع الزملاء بالقسم على التدريس القائم على الفهم والاستبصار
		٠,٧١٨	١,٩٠	٢٠	عملي	
غير دال	٠,٤٤	٠,٧٥٩	٢,٤٤	٣٢	نظري	٩- يقوم بتوزيع الأعباء الدراسية على الأعضاء بالقسم بطريقة عادلة
		٠,٥٨٧	٢,٣٥	٢٠	عملي	
دال	٣,٠١	٠,٦٠٩	٢,٦٣	٣٢	نظري	١٠- يقوم بمراجعة دورية لتطوير مقررات القسم بما يواكب مجتمع المعرفة
		٠,٧٥٩	٢,٠٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,١٢	٠,٤٦٦	٢,٠٩	٣٢	نظري	١١- يحرص على أن يكون لكل عضو هيئة تدريس ملف إنجاز بالقسم
		٠,٧٨٨	١,٩٠	٢٠	عملي	

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ٥% = ٢,٠٠

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ١% = ٢,٦٦

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان.

### المحور الأول مجال التدريس :

يتضح من الجدولين (٥) (٦) ما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص علي (يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطوير أنفسهم من خلال المؤتمرات والدورات التدريبية) في المرتبة الأولى بنسبة ٨٨% في أفراد العينة بالنسبة للكليات النظري بينما احتلت نفس العبارة المرتبة الثانية في الكليات العملي وجاءت قيمة (ت) الجدولية لصالح أفراد العينة في الكليات النظرية أكثر من العملية وهذا يرجع إلى وجود وقت الفراغ لدي أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظري وانشغال الأساتذة في الكليات العملية بأعمالهم خارج الجامعة .

٢- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (يقوم بمراجعة دورية لتطوير مقررات القسم بما يواكب مجتمع المعرفة) في المرتبة الثانية بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٨٤%) بينما في المرتبة الخامسة بنسبة (٤١%) وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويؤكد ذلك على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات النظرية يعطون أهمية بالغة لتوصيف المقررات بدقة وفق متطلبات الجودة وبما يتوافق مع مجتمع المعرفة.

٣- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يحفز أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرائق التدريس الحديثة) في المرتبة الثالثة للكليات النظرية بنسبة (٧٩%) بينما احتلت المرتبة الرابعة بنسبة (٤٥%) للكليات العملية وجاءت الفروق النسبية لصالح رؤساء الأقسام في الكليات النظرية ، وهذا يفيد أن رئيس القسم في الكليات النظرى يدرك مدى أهمية التنوع في طرائق التدريس والتي لها ثمره كبيرة في مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين في الكليات النظرية وتفيد في التعرف على مستوى تحصيل الطلاب طبقا لقدراتهم .

٤- جاءت العبارتان رقم (٢) ، (٩) (يساعد أعضاء هيئة التدريس على الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في التدريس) (يقوم بتوزيع الأعباء الدراسية على الأعضاء بالقسم بطريقة عادلة) في المرتبة الرابعة بنسبة (٧٨%) لرؤساء الأقسام في الكليات النظرية بينما جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٥٠%) وحيث جاءت رقم (٩) في المرتبة الثالثة بنسبة (٤٧%) لرؤساء الأقسام في الكليات العملية وجاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام في الكليات العملية لعبارة (٢)



وهذا ما يؤكد أن رئيس القسم في الكليات العملية يضع نصب عينيه مدى العائد من استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس وأنها ضمن متطلبات مجتمع المعرفة حيث إنها تزيد من التحصيل الدراسي وتزيد المعلومات والمعارف وضوحا لدى المتعلم في الكليات العملية وأن الطالب في الكليات العملية يستعين بالفهم أكثر من الحفظ والاستظهار، وأما العبارة (٩) جاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام في الكليات النظرية ويرجع ذلك إلى أن رئيس القسم يقوم بتوزيع الأعباء التدريسية بطريقة عادلة دون مراعاة المجالات والمحسوبيات.

٥- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يقوم بمتابعة عضو هيئة التدريس المبدع في عمله) في المرتبة الخامسة بنسبة (٧٤%) لرؤساء الأقسام في الكليات النظرية بينما جاءت في المرتبة السابعة بنسبة (٣٨%) لرؤساء الأقسام في الكليات العملية وجاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام في الكليات النظرية وهذا ما يؤكد أن رئيس القسم في الكليات النظرية يضع نصب عينيه ضرورة وأهمية عضو هيئة التدريس المبدع والذي يسهم بدوره في تطوير

القسم الأكاديمي ومن منطلق أن الإبداع يتطلب من متطلبات مجتمع المعرفة .  
٦- جاءت العبارتان (٥) (يلقي محاضرات وندوات بالمشاركة تعمل على رفع مستوى الطلاب ) (٨) (يشجع الزملاء بالقسم على التدريس القائم على الفهم والاستبصار) في المرتبة السادسة بنسبة (٧٣%) لرؤساء الأقسام في الكليات النظرية بينما جاءت أيضا في المرتبة السابعة بنسبة (٣٨%) لرؤساء الأقسام في الكليات العملية وجاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام في الكليات النظرية وهذا ما يؤكد أن رئيس القسم في الكليات النظرية يشجع على نظريات التعلم الحديثة في التدريس لأن مثل هذه الطريقة تجعل للتعلم أبقى أثرا لدى المتعلم ، وأنه يحرص على أهمية الندوات والمحاضرات التي يشرك فيها الطلاب لرفع الثقة بالنفس لديهم وبث روح القيادة الإبداعية لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس .

٧- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (يعمل على تجهيز مكان خاص بالقسم لاستخدام الأجهزة الحديثة) في المرتبة السابعة بنسبة (٦٩%) لرؤساء الأقسام في الكليات النظرية بينما جاءت في المرتبة السابعة أيضا ولكن بنسبة (٣٨%)

لرؤساء الأقسام في الكليات العملية وجاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام في الكليات النظرية وهذا ما يؤكد أن رئيس القسم في الكليات النظرية يحرص كل الحرص على تهيئة وتجهيز غرفة مستقلة بالقسم الأكاديمي للحفاظ عليها وضمان بقائها واستمرارها ؛ ليستفيد منها جميع الأعضاء بالقسم .

٨- جاءت العبارة رقم ( ١١ ) والتي تنص على ( يحرص على أن يكون لكل عضو هيئة تدريس ملف إنجاز بالقسم ) في المرتبة الثامنة بنسبة (٦٧%) لرؤساء الأقسام في الكليات النظرية بينما جاءت في المرتبة السابعة بنسبة (٣٨%) لرؤساء الأقسام في الكليات العملية وجاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام في الكليات النظرية وهذا ما يؤكد أن رئيس القسم في الكليات النظرية يدرك أهمية ملف الإنجاز لعضو هيئة التدريس كمرجع له في القسم سواء أكان ذلك متعلق بنشاطه أم بتقديم وتحصيل الطلاب في مقرراته الدراسية وأيضا التعرف على نقاط القوة والضعف لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب .

٩- جاءت العبارة رقم ( ٤ ) والتي تنص على ( يشجع على استخدام السبورة الذكية في قاعات التدريس) في المرتبة

التاسعة بنسبة (٦٤%) لرؤساء الأقسام في الكليات النظرية بينما جاءت في المرتبة السادسة بنسبة (٣٩%) لرؤساء الأقسام في الكليات العملية وجاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام في الكليات النظرية وهذا ما يؤكد أن رئيس القسم في الكليات النظرية يهتم بكل ما يساير مجتمع المعرفة وكل ما يتفق مع الإبداع الإداري ومن ضمنها السبورة الذكية التي تزيد من التفاعل الإيجابي في قاعات التدريس .

١٠- جاءت العبارة رقم ( ١١ ) والتي تنص على ( يحرص على أن يكون لكل عضو هيئة تدريس ملف إنجاز بالقسم ) في المرتبة الثامنة بنسبة (٦٧%) لرؤساء الأقسام في الكليات النظرية بينما جاءت في المرتبة السابعة بنسبة (٣٨%) لرؤساء الأقسام في الكليات العملية وجاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام في الكليات النظرية وهذا ما يؤكد أن رئيس القسم في الكليات النظرية يدرك أهمية ملف الإنجاز لعضو هيئة التدريس كمرجع له في القسم سواء أكان ذلك متعلق بنشاطه أم بتقديم وتحصيل الطلاب في مقرراته الدراسية وأيضا التعرف على نقاط القوة والضعف لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب .

في الكليات النظرية وهذا ما يؤكد أن رئيس القسم في الكليات النظرية يدرك أهمية ملف الإنجاز لعضو هيئة التدريس كمرجع له في القسم سواء أكان ذلك متعلق بنشاطه أم بتقديم وتحصيل الطلاب في مقرراته الدراسية وأيضا التعرف على نقاط القوة والضعف لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب .

١١- جاءت العبارة رقم ( ١١ ) والتي تنص على ( يحرص على أن يكون لكل عضو هيئة تدريس ملف إنجاز بالقسم ) في المرتبة الثامنة بنسبة (٦٧%) لرؤساء الأقسام في الكليات النظرية بينما جاءت في المرتبة السابعة بنسبة (٣٨%) لرؤساء الأقسام في الكليات العملية وجاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام

جدول رقم ( ٧ ) : التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري ثانياً:

مجال شئون الطلاب

نظري ( ن = ٣٢ )											العبارات
الدالة	كا	الترتيب	المتوسط	مجموع الأوزان	%	غير موافق	%	موافق إلى حد ما	%	موافق	
دال	١٠,٩٣	٤	٢,٣١	٧٤	٢٨,١٣	٩	١٢,٥٠	٤	٥٩,٣٨	١٩	١٢- يصمم بريد إلكتروني للقسم للتواصل مع الطلاب ومتابعة مشكلاتهم
دال	١٢,٢٥	٢	٢,٥٠	٨٠	٦,٢٥	٢	٣٧,٥٠	١٢	٥٦,٢٥	١٨	١٣- يساعد في تدريب الطلاب على استخدام طريقة العروض التوضيحية
دال	١٠,٧٥	٣	٢,٣٨	٧٦	٦,٢٥	٢	٥٠,٠٠	١٦	٤٣,٧٥	١٤	١٤- يشجع الطلاب المبدعين من خلال تبنيه للأفكار الإبداعية في التكنولوجيا
دال	٧,٩٤	٨	١,٥٩	٥١	٥٣,١٣	١٧	٣٤,٣٨	١١	١٢,٥٠	٤	١٥- يقوم بإرسال رسائل نصية تعرف الطلاب بمستواهم الأكاديمي
غير دال	٠,٢٥	٧	١,٩٤	٦٢	٣٧,٥٠	١٢	٣١,٢٥	١٠	٣١,٢٥	١٠	١٦- يعقد اجتماعات دورية للتعرف على مشكلات الطلاب
دال	٦٣,٩٨	١	٣,٠٠	٩٦	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	٣٢	١٧- يحرص على عقد السيمينارات العلمية بصفة مستمرة
غير دال	٠,٢٥	٧	١,٩٤	٦٢	٣٧,٥٠	١٢	٣١,٢٥	١٠	٣١,٢٥	١٠	١٨- يشرف على الأسئلة الامتحانية ومراجعتها حتى لا يتشتت الطلاب
دال	٧,٥٦	٦	٢,٠٠	٦٤	٢١,٨٨	٧	٥٦,٢٥	١٨	٢١,٨٨	٧	١٩- يحرص على ساعات الإرشاد الأكاديمي وتوزيع الطلاب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس
غير دال	٤,٥٦	٥	٢,٢٨	٧٣	١٥,٦٣	٥	٤٠,٦٣	١٣	٤٣,٧٥	١٤	٢٠- يتواصل مع الطلاب لتعرفهم بمستوى أدائهم التحصيلي

عملى ( ن = ٢٠ )											
العبارات	موافق	%	موافق إلى حد ما	%	غير موافق	%	مجموع الأوزان	المتوسط	الترتيب	كا	الدلالة
١٢- يصمم بريد إلكتروني للقسم للتواصل مع الطلاب ومتابعة مشكلاتهم	٣	١٥,٠٠	٤	٢٠,٠٠	١٣	٦٥,٠٠	٣٠	١,٥٠	٧	٩,١٠	دال
١٣- يساعد في تدريب الطلاب على استخدام طريقة العروض التوضيحية	٥	٢٥,٠٠	١٢	٦٠,٠٠	٣	١٥,٠٠	٤٢	٢,١٠	١	٦,٧٠	دال
١٤- يشجع الطلاب المبدعين من خلال تنبيهه للأفكار الإبداعية في التكنولوجيا	٤	٢٠,٠٠	٨	٤٠,٠٠	٨	٤٠,٠٠	٣٦	١,٨٠	٤	١,٦٠	دال
١٥- يقوم بإرسال رسائل نصية تعرف الطلاب بمستواهم الأكاديمي	٢	١٠,٠٠	٥	٢٥,٠٠	١٣	٦٥,٠٠	٢٩	١,٤٥	٨	٩,٧٠	دال
١٦- يعقد اجتماعات دورية للتعرف على مشكلات الطلاب	٥	٢٥,٠٠	٥	٢٥,٠٠	١٠	٥٠,٠٠	٣٥	١,٧٥	٥	٢,٥٠	غير دال
١٧- يحرص على عقد السيمينارات العلمية بصفة مستمرة	٥	٢٥,٠٠	١١	٥٥,٠٠	٤	٢٠,٠٠	٤١	٢,٠٥	٢	٤,٣٠	غير دال
١٨- يشرف على الأسئلة الامتحانية ومراجعتها حتى لا يتشتت الطلاب	٤	٢٠,٠٠	٤	٢٠,٠٠	١٢	٦٠,٠٠	٣٢	١,٦٠	٦	٦,٤٠	دال
١٩- يحرص على ساعات الإرشاد الأكاديمي وتوزيع الطلاب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس	٧	٣٥,٠٠	٧	٣٥,٠٠	٦	٣٠,٠٠	٤١	٢,٠٥	٢	٠,١٠	غير دال
٢٠- يتواصل مع الطلاب لتعريفهم بمستوى أدائهم التحصيلي	٤	٢٠,٠٠	٩	٤٥,٠٠	٧	٣٥,٠٠	٣٧	١,٨٥	٣	١,٩٠	غير دال

درجات الحرية = ٢ ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ٥% (٥,٩٩١) ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ١% (٩,٢١٠).

جدول رقم ( ٨ ) : يوضح الفروق بين الأوزان النسبية للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري ثانياً: مجال شئون الطلاب

الدلالة	اختبار (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الكلية	
دال	٣,٣٧	٠,٨٩٦	٢,٣١	٣٢	نظري	١٢- يصمم بريد إلكتروني للقسم للتواصل مع الطلاب ومتابعة مشكلاتهم
		٠,٧٦١	١,٥٠	٢٠	عملي	
دال	٢,٢٣	٠,٦٢٢	٢,٥٠	٣٢	نظري	١٣- يساعد في تدريب الطلاب على استخدام طريقة العروض التوضيحية
		٠,٦٤١	٢,١٠	٢٠	عملي	
دال	٢,٩٩	٠,٦٠٩	٢,٣٨	٣٢	نظري	١٤- يشجع الطلاب المبدعين من خلال تنبيهه للأفكار الإبداعية في التكنولوجيا
		٠,٧٦٨	١,٨٠	٢٠	عملي	
غير دال	٠,٧٢	٠,٧١٢	١,٥٩	٣٢	نظري	١٥- يقوم بإرسال رسائل نصية تعرف الطلاب بمستواهم الأكاديمي
		٠,٦٨٦	١,٤٥	٢٠	عملي	
غير دال	٠,٧٨	٠,٨٤٠	١,٩٤	٣٢	نظري	١٦- يعقد اجتماعات دورية للتعرف على مشكلات الطلاب
		٠,٨٥١	١,٧٥	٢٠	عملي	
دال	٧,٨٨	٠,٠٠٠	٣,٠٠	٣٢	نظري	١٧- يحرص على عقد السيمينارات العلمية بصفة مستمرة
		٠,٦٨٦	٢,٠٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٤٢	٠,٨٤٠	١,٩٤	٣٢	نظري	١٨- يشرف على الأسئلة الامتحانية ومراجعتها حتى لا يتشتت الطلاب
		٠,٨٢١	١,٦٠	٢٠	عملي	
غير دال	٠,٢٤-	٠,٦٧٢	٢,٠٠	٣٢	نظري	١٩- يحرص على ساعات الإرشاد الأكاديمي وتوزيع الطلاب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس
		٠,٨٢٦	٢,٠٥	٢٠	عملي	
دال	٢,٠٦	٠,٧٢٩	٢,٢٨	٣٢	نظري	٢٠- يتواصل مع الطلاب لتعريفهم بمستوى أدائهم التحصيلي
		٠,٧٤٥	١,٨٥	٢٠	عملي	

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ٥% = ٢,٠٠

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ١% = ٢,٦٦

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان.

## المحور الثاني : مجال شئون الطلاب

يتضح من الجدولين (٧) (٨) ما يلي :

١- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على (يحرص على عقد السيمينارات العلمية بصفة مستمرة) في المرتبة الأولى بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٩٦%) بينما في المرتبة الثانية بنسبة (٤١%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويؤكد ذلك على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات النظرية يحرصون جيدا على عقد السمنارات العلمية في مواعيدها لما لها من أهمية علمية في رفع مستوى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس العلمي ، وفي الوقت نفسه جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (يحرص على ساعات الإرشاد الأكاديمي وتوزيع الطلاب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الثانية مكررة بنسبة (٤١%) في الكليات العملية وجاءت العبارة لصالح الكليات العملية

٢- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (يساعد في تدريب الطلاب على استخدام طريقة العروض التوضيحية) في المرتبة الثانية بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٨٠%) بينما في المرتبة الأولى بنسبة (٤٢%) للكليات العملية وجاءت

الفروق لصالح الكليات النظرية ويؤكد ذلك على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات النظرية يحرصون إلى التطلع إلى كل جديد في التدريس ومدركين أهمية التفاعل في التدريس.

٣- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على (يشجع الطلاب المبدعين من خلال تبنيه للأفكار الإبداعية في التكنولوجيا) في المرتبة الثالثة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٧٦%) بينما في المرتبة الرابعة بنسبة (٣٦%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويؤكد ذلك على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات النظرية يشجعون صفوف الطلاب المبدعين ويهتمون بالأفكار الجديدة التي فيها أصالة ومرونة.

٤- جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (يصمم بريد إلكتروني للقسم للتواصل مع الطلاب ومتابعة مشكلاتهم) في المرتبة الرابعة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٧٤%) بينما في المرتبة السابعة بنسبة (٣٠%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويؤكد ذلك على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات النظرية يهتمون بمشكلات الطلاب وذلك بالاستعانة بالبريد الإلكتروني الرسمي للقسم ويزود

الطلاب بكل ما يتعلق بمقررات القسم عبر البريد الإلكتروني .

٥- جاءت العبارة رقم ( ٢٠ ) والتي تنص على (يتواصل مع الطلاب لتعريفهم بمستوى أدائهم التحصيلي ) في المرتبة الخامسة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٧٣%) بينما في المرتبة الثالثة بنسبة (٣٧%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويؤكد ذلك على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات النظرية يحرصون على ضرورة التواصل مع الطلاب لتعديل مستواه العلمي والوقوف على نقاط القوة والضعف وتقديم وسائل العلاج المختلفة لعلاج السلبيات .

٦- جاءت العبارة رقم ( ١٩ ) والتي تنص على (يحرص على ساعات الإرشاد الأكاديمي وتوزيع الطلاب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس) في المرتبة السادسة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٦٤%) ويل ذلك على ضرورة توجيه الطلاب وإرشادهم وتعريفهم ببيانات الأستاذ القائم بالإرشاد الأكاديمي لهم.

٧- جاءت العبارتان رقم ( ١٦ ) ( ١٨ ) واللذان تتصان على (١٦) (يعقد اجتماعات دورية للتعرف على مشكلات الطلاب ) (١٨) (يشرف على الأسئلة

الامتحانية ومراجعتها حتى لا يتشتت الطلاب ) في المرتبة السابعة مكررة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٦٢%) ، وأما بالنسبة للكليات العملية احتلت نفس العبارة رقم (١٦) المرتبة الخامسة بنسبة (٣٥%) وجاءت العبارة رقم (١٨) المرتبة السادسة بنسبة (٣٢%) وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام بالكليات النظرية يحرصون على معرفة مشكلات الطلاب لأن الطالب هو أساس العملية التعليمية وكذلك التأكد من دقة وضع أسئلة الامتحانات ومراجعتها لغويا ؛ حتى لا يتشتت الطالب .

٨- جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (يقوم بإرسال رسائل نصية تعرف الطلاب بمستواهم الأكاديمي) في المرتبة الثامنة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٥١%) وفي نفس المرتبة الثامنة بنسبة (٢٩%) للكليات العملي والفروق لصالح رؤساء الأقسام في الكليات النظرية ويرجع ذلك إلى اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بتعريف الطالب إلى أين وصل ؟ وكيف ؟ وما الآلية لتعديل السلبيات ؟

جدول رقم ( ٩ ) :يوضح التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري  
فيما يتعلق بمجال المناخ التنظيمي

نظري ( ن = ٣٢ )											العبارات
الدالة	كا	الترتيب	المتوسط	مجموع الأوزان	%	غير موافق	%	موافق إلى حد ما	%	موافق	
دال	١٨,٢٤	٤	٢,٥٦	٨٢	١٢,٥٠	٤	١٨,٧٥	٦	٦٨,٧٥	٢٢	٢١- يمتلك القدرة على صياغة رؤية استراتيجية واضحة للقسم
غير دال	١,١٩	١٠	٢,١٦	٦٩	٢٥,٠٠	٨	٣٤,٣٨	١١	٤٠,٦٣	١٣	٢٢- يطبق مبدأ التنافس البناء بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم
دال	٦,٨١	٨	٢,٣٨	٧٦	١٥,٦٣	٥	٣١,٢٥	١٠	٥٣,١٣	١٧	٢٣- يشجع الأعضاء بالقسم على وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتجديد
دال	١٨,٩٩	٨	٢,٣٨	٧٦	٠,٠٠	٠	٦٢,٥٠	٢٠	٣٧,٥٠	١٢	٢٤- يفوض مع المتابعة بعض صلاحياته في القسم وفقاً للقوانين واللوائح المتبعة
دال	٣٨,٦٨	١	٢,٨٤	٩١	٠,٠٠	٠	١٥,٦٣	٥	٨٤,٣٨	٢٧	٢٥- يمتلك القدرة في حصوله على البيانات التي يستند إليها في اتخاذ القرار
دال	٢٥,٧٤	٢	٢,٦٩	٨٦	٦,٢٥	٢	١٨,٧٥	٦	٧٥,٠٠	٢٤	٢٦- يمتلك القدرة على التحليل السريع للمواقف الغامضة في القسم
دال	١٩,٧٤	٣	٢,٦٣	٨٤	٦,٢٥	٢	٢٥,٠٠	٨	٦٨,٧٥	٢٢	٢٧- يتوقع الآثار المترتبة على أي بديل من بدائل اتخاذ القرار
دال	١٣,٩٣	٥	٢,٥٣	٨١	٩,٣٨	٣	٢٨,١٣	٩	٦٢,٥٠	٢٠	٢٨- يتبنى فكرة العمل من خلال الفريق داخل القسم
دال	١٠,١٨	٧	٢,٤٤	٧٨	١٥,٦٣	٥	٢٥,٠٠	٨	٥٩,٣٨	١٩	٢٩- يقدم التسهيلات للمبدعين من أعضاء القسم لاستمرارهم في العمل
دال	٩,٤٣	٧	٢,٤٤	٧٨	٩,٣٨	٣	٣٧,٥٠	١٢	٥٣,١٣	١٧	٣٠- يتيح وقت كاف لمتابعة المقترحات التجديدية للقسم
غير دال	١,١٩	١١	٢,٠٩	٦٧	٢٥,٠٠	٨	٤٠,٦٣	١٣	٣٤,٣٨	١١	٣١- يقوم بتنفيذ الأفكار الإبداعية حتى لو كان فيها نوع من المخاطرة
دال	١٩,٧٤	٧	٢,٤٤	٧٨	٢٥,٠٠	٨	٦,٢٥	٢	٦٨,٧٥	٢٢	٣٢- يمتلك الثقة بالنفس ومواجهة الآخرين بحلول غير مأثوفة
دال	١٨,٠٦	٥	٢,٥٣	٨١	١٥,٦٣	٥	١٥,٦٣	٥	٦٨,٧٥	٢٢	٣٣- يشجع مبدأ توليد الأفكار ولا يتسرع في إصدار الحكم عليها
دال	٢١,٤٣	٤	٢,٥٦	٨٢	١٥,٦٣	٥	١٢,٥٠	٤	٧١,٨٨	٢٣	٣٤- يؤمن بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
دال	١٢,٤٣	٦	٢,٤٧	٧٩	١٥,٦٣	٥	٢١,٨٨	٧	٦٢,٥٠	٢٠	٣٥- يركز على مفهوم الرقابة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس
دال	٧,٥٦	٩	٢,٣٤	٧٥	٢١,٨٨	٧	٢١,٨٨	٧	٥٦,٢٥	١٨	٣٦- يعمل على نشر ثقافة تقييم الأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس



عملى ( ن = ٢٠ )										العبارات	
الدالة	كا	الترتيب	المتوسط	مجموع الأوزان	%	غير موافق	%	موافق الى حد ما	%	موافق	
غير دال	٣,٧٠	١٠	١,٨٥	٣٧	٥٠,٠٠	١٠	١٥,٠٠	٣	٣٥,٠٠	٧	٢١ - يمتلك القدرة على صياغة رؤية استراتيجية واضحة للقسم
دال	٧,٦٠	١٢	١,٧٠	٣٤	٦٠,٠٠	١٢	١٠,٠٠	٢	٣٠,٠٠	٦	٢٢ - يطبق مبدأ التنافس البناء بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم
غير دال	٢,٨٠	٥	٢,١٠	٤٢	٢٠,٠٠	٤	٥٠,٠٠	١٠	٣٠,٠٠	٦	٢٣ - يشجع الأعضاء بالقسم على وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتجديد
غير دال	٠,٤٠	٧	٢,٠٠	٤٠	٣٠,٠٠	٦	٤٠,٠٠	٨	٣٠,٠٠	٦	٢٤ - يفوض مع المتابعة بعض صلاحياته في القسم وفقا للقوانين واللوائح المتبعة
غير دال	١,٩٠	١٠	١,٨٥	٣٧	٣٥,٠٠	٧	٤٥,٠٠	٩	٢٠,٠٠	٤	٢٥ - يمتلك القدرة في حصوله على البيانات التي يستند إليها في اتخاذ القرار
غير دال	٠,٤٠	٩	١,٩٠	٣٨	٤٠,٠٠	٨	٣٠,٠٠	٦	٣٠,٠٠	٦	٢٦ - يمتلك القدرة على التحليل السريع للمواقف الغامضة في القسم
غير دال	٠,١٠	٨	١,٩٥	٣٩	٣٥,٠٠	٧	٣٥,٠٠	٧	٣٠,٠٠	٦	٢٧ - يتوقع الآثار المترتبة على أي بديل من بدائل اتخاذ القرار
دال	٧,٩٠	١	٢,٣٥	٤٧	٥٠,٠٠	١	٥٥,٠٠	١١	٤٠,٠٠	٨	٢٨ - يتبنى فكرة العمل من خلال الفريق داخل القسم
غير دال	٤,٩٠	٤	٢,١٥	٤٣	١٥,٠٠	٣	٥٥,٠٠	١١	٣٠,٠٠	٦	٢٩ - يقدم التسهيلات للمبدعين من أعضاء القسم لاستمرارهم في العمل
غير دال	١,٣٠	٦	٢,٠٥	٤١	٢٥,٠٠	٥	٤٥,٠٠	٩	٣٠,٠٠	٦	٣٠ - يتيح وقت كاف لمتابعة المقترحات التجديدية للقسم
غير دال	٢,٨٠	١٢	١,٧٠	٣٤	٥٠,٠٠	١٠	٣٠,٠٠	٦	٢٠,٠٠	٤	٣١ - يقوم بتنفيذ الأفكار الإبداعية حتى لو كان فيها نوع من المخاطرة
غير دال	٠,١٠	٨	١,٩٥	٣٩	٣٥,٠٠	٧	٣٥,٠٠	٧	٣٠,٠٠	٦	٣٢ - يمتلك الثقة بالنفس ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة
غير دال	١,٩٠	١١	١,٧٥	٣٥	٤٥,٠٠	٩	٣٥,٠٠	٧	٢٠,٠٠	٤	٣٣ - يشجع مبدأ توليد الأفكار ولا يتسرع في إصدار الحكم عليها
غير دال	٣,٧٠	٣	٢,٢٠	٤٤	١٥,٠٠	٣	٥٠,٠٠	١٠	٣٥,٠٠	٧	٣٤ - يؤمن بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
دال	٦,١٠	٢	٢,٢٥	٤٥	١٠,٠٠	٢	٥٥,٠٠	١١	٣٥,٠٠	٧	٣٥ - يركز على مفهوم الرقابة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس
غير دال	١,٩٠	١٠	١,٨٥	٣٧	٣٥,٠٠	٧	٤٥,٠٠	٩	٢٠,٠٠	٤	٣٦ - يعمل على نشر ثقافة تقييم الأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس

درجات الحرية = ٢ ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ٥% (٥,٩٩١) ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ١% (٩,٢١٠).

جدول رقم (١٠) : الفروق بين الأوزان النسبية للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بمجال المناخ التنظيمي

الدلالة	اختبار (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الكلية	
دال	٣,١٠	٠,٧١٦	٢,٥٦	٣٢	نظري	٢١- يمتلك القدرة على صياغة رؤية استراتيجية واضحة للقسم
		٠,٩٣٣	١,٨٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٨٨	٠,٨٠٨	٢,١٦	٣٢	نظري	٢٢- يطبق مبدأ التنافس البناء بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم
		٠,٩٢٣	١,٧٠	٢٠	عملي	
غير دال	١,٣١	٠,٧٥١	٢,٣٨	٣٢	نظري	٢٣- يشجع الأعضاء بالقسم على وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتجديد
		٠,٧١٨	٢,١٠	٢٠	عملي	
دال	٢,١١	٠,٤٩٢	٢,٣٨	٣٢	نظري	٢٤- يفوض مع المتابعة بعض صلاحياته في القسم وفقا للقوانين واللوائح المتبعة
		٠,٧٩٥	٢,٠٠	٢٠	عملي	
دال	٦,٤١	٠,٣٦٩	٢,٨٤	٣٢	نظري	٢٥- يمتلك القدرة في حصوله على البيانات التي يستند إليها في اتخاذ القرار
		٠,٧٤٥	١,٨٥	٢٠	عملي	
دال	٣,٩٣	٠,٥٩٢	٢,٦٩	٣٢	نظري	٢٦- يمتلك القدرة على التحليل السريع للمواقف الغامضة في القسم
		٠,٨٥٢	١,٩٠	٢٠	عملي	
دال	٣,٣٩	٠,٦٠٩	٢,٦٣	٣٢	نظري	٢٧- يتوقع الآثار المترتبة على أي بديل من بدائل اتخاذ القرار
		٠,٨٢٦	١,٩٥	٢٠	عملي	
غير دال	٠,٩٩	٠,٦٧١	٢,٥٣	٣٢	نظري	٢٨- يبنين فكرة العمل من خلال الفريق داخل القسم
		٠,٥٨٧	٢,٣٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٣٩	٠,٧٥٩	٢,٤٤	٣٢	نظري	٢٩- يقدم التسهيلات للمبدعين من أعضاء القسم لاستمرارهم في العمل
		٠,٦٧١	٢,١٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٩٣	٠,٦٦٩	٢,٤٤	٣٢	نظري	٣٠- يتيح وقت كاف لمتابعة المقترحات التجديدية للقسم
		٠,٧٥٩	٢,٠٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٧٦	٠,٧٧٧	٢,٠٩	٣٢	نظري	٣١- يقوم بتنفيذ الأفكار الإبداعية حتى لو كان فيها نوع من المخاطرة
		٠,٨٠١	١,٧٠	٢٠	عملي	
غير دال	١,٩٩	٠,٨٧٨	٢,٤٤	٣٢	نظري	٣٢- يمتلك الثقة بالنفس ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة
		٠,٨٢٦	١,٩٥	٢٠	عملي	
دال	٣,٥٦	٠,٧٦١	٢,٥٣	٣٢	نظري	٣٣- يشجع مبدأ توليد الأفكار ولا يتسرع في إصدار الحكم عليها
		٠,٧٨٦	١,٧٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٧٣	٠,٧٥٩	٢,٥٦	٣٢	نظري	٣٤- يؤمن بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
		٠,٦٩٦	٢,٢٠	٢٠	عملي	
غير دال	١,٠٧	٠,٧٦١	٢,٤٧	٣٢	نظري	٣٥- يركز على مفهوم الرقابة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس
		٠,٦٣٩	٢,٢٥	٢٠	عملي	
دال	٢,١٧	٠,٨٢٧	٢,٣٤	٣٢	نظري	٣٦- يعمل على نشر ثقافة تقييم الأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس
		٠,٧٤٥	١,٨٥	٢٠	عملي	

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ٥% = ٢,٠٠

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ١% = ٢,٦٦

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان.

## المحور الثالث مجال المناخ التنظيمي

يتضح من الجدولين (٩) ، (١٠) ما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على (يمتلك القدرة في حصوله على البيانات التي يستند إليها في اتخاذ القرار) في المرتبة الأولى بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٩١%) بينما في المرتبة العاشرة بنسبة (٣٧%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويرجع ذلك إلى القاعدة العريضة التي يمتلكها رؤساء الأقسام من البيانات والبدائل الواضحة في صنع واتخاذ القرار وعدم التسرع في إصدار الأحكام .

٢- جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على (يمتلك القدرة على التحليل السريع للمواقف الغامضة في القسم) في المرتبة الثانية بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٨٦%) بينما في المرتبة التاسعة بنسبة (٣٨%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويرجع ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بالترهيب في دراسة الموقف الغامض وتحليل أبعاده والتأكد من جمع المعلومات بعد أخذ الرأي والمشورة.

٣- جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على (يتوقع الأثر المترتبة على أي

بديل من بدائل اتخاذ القرار) في المرتبة الثالثة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٨٤%) وفي نفس المرتبة الثامنة بنسبة (٣٩%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويرجع ذلك إلى دراسة رئيس القسم في الكليات النظرية لطبيعة الموقف وشموليته ؛ مما يجعله يتوقع النتيجة المترتبة على القرار .

٤- جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على (يمتلك القدرة على صياغة رؤية استراتيجية واضحة للقسم) في المرتبة الرابعة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٨٢%) وفي نفس المرتبة العاشرة بنسبة (٣٧%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويرجع ذلك إلى مدى تمكن رئيس القسم من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للقسم وهذا مؤشر واضح على أنه قادر على صياغة رسالة القسم بوضوح ..

٥- جاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على (يتبنى فكرة العمل من خلال الفريق داخل القسم) في المرتبة الخامسة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٨١%) وفي نفس المرتبة الأولى بنسبة (٤٧%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويرجع ذلك إلى مدى تمكن رئيس القسم وإيمانه الشديد بأهميته بفكرة

المقترحة لها ، وأنه يتميز بالثبات الشديد عند مواجهة الآخرين .

٨- جاءت العبارتان رقم ( ٢٣ ) والتي

تنص على (يشجع الأعضاء بالقسم على وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتجديد) ( ٢٤ ) والتي تنص على (يفوز مع المتابعة بعض صلاحياته في القسم وفقا للقوانين واللوائح المتبعة) في المرتبة الثامنة بنسبة (٧٦%) وذلك لصالح الكليات النظرية دون العملية ويرجع ذلك إلى إيمان رئيس القسم بأهمية الخطط المستقبلية في القسم ونجاح أهداف القسم ورسمه للآليات التي تحقق الأهداف ، وأيضا تفويضه للصلاحيات دون إهمال المتابعة لأن إهمال المتابعة يعني الفوضى في العمل داخل القسم .

٩- جاءت العبارة رقم ( ٣٦ ) والتي تنص

على (يعمل على نشر ثقافة تقييم الأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس) في المرتبة التاسعة بنسبة (٧٥%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة العاشرة بنسبة (٣٧%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد نشاط رؤساء الأقسام في الكليات النظرية واهتمامهم بترك الأعضاء في القسم

العمل في فريق لأن النتيجة المترتبة على اتخاذ قرار بالرجوع لفريق العمل أفضل بكثير من العمل المنفرد .

٦- جاءت العبارة رقم ( ٣٥ ) والتي تنص

على (يركز على مفهوم الرقابة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس ) في المرتبة السادسة بالنسبة للكليات النظرية بنسبة (٧٩%) وفي نفس المرتبة الثانية بنسبة (٤٥%) للكليات العملية وجاءت الفروق لصالح الكليات النظرية ويرجع ذلك إلى تشجيع رئيس القسم الأعضاء على مبدأ المحاسبية واستحضار الفرد ضميره قبل مديره في العمل .

٧- جاءت العبارات رقم ( ٢٩ ) والتي تنص

على (يقدم التسهيلات للمبدعين من أعضاء القسم لاستمرارهم في العمل ) (٣٠) والتي تنص على (يتيح وقت كاف لمتابعة المقترحات التجديدية للقسم ) (٣٢) والتي تنص على (يمتلك الثقة بالنفس ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة) في المرتبة السابعة بنسبة (٧٨%) وذلك لصالح الكليات النظرية دون العملية بفوارق نسبية ويرجع ذلك إلى اهتمام رئيس القسم في الكليات النظرية برعايته للمبدعين والتشجيع المستمر ، وإعطاء الأعضاء بالقسم الوقت الكافي لعرض مشكلاتهم والحلول

---

النظرية بمبدأ التنافس الذي يولد الإبداع وتجويد العمل بالقسم .

جاءت العبارة رقم ( ٣١ ) والتي تنص على (يقوم بتنفيذ الأفكار الإبداعية حتى لو كان فيها نوع من المخاطرة ) في المرتبة الحادية عشرة بنسبة (٦٧%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الثانية عشرة بنسبة (٣٤%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بعنصر المجازفة والمبادأة في العمل وهذا يتولد نتيجة الثقة بالذات.

يعملون وفق العصف الذهني والذي يؤدي بدوره للإبداع في الأداء .

١٠- جاءت العبارة رقم ( ٢٢ ) والتي تنص على (يطبق مبدأ التنافس البناء بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم) في المرتبة العاشرة بنسبة (٦٩%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الثانية عشرة بنسبة (٣٤%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات

جدول رقم ( ١١ ) : التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق (بمجال مجتمع المعرفة)

نظري ( ن = ٣٢ )											العبارات
الدالة	كا	الترتيب	المتوسط	مجموع الأوزان	%	غير موافق	%	موافق إلى حد ما	%	موافق	
دال	١٠,٩٣	١	٢,٣١	٧٤	٢٨,١٣	٩	١٢,٥٠	٤	٥٩,٣٨	١٩	٣٧- يحرص باستمرار على تحويل ملفات القسم إلى ملفات إلكترونية
غير دال	١,٠٠	٥	٢,٠٠	٦٤	٣٧,٥٠	١٢	٢٥,٠٠	٨	٣٧,٥٠	١٢	٣٨- يسعى إلى استخدام استراتيجيات تدريب الأقران بين أعضاء القسم
غير دال	٥,٦٩	٣	٢,٣٤	٧٥	١٥,٦٣	٥	٣٤,٣٨	١١	٥٠,٠٠	١٦	٣٩- يشجع دائما على تدوير المعرفة بين أعضاء القسم
دال	١٢,٤٣	٥	٢,٤١	٧٧	٢١,٨٨	٧	١٥,٦٣	٥	٦٢,٥٠	٢٠	٤٠- يمتلك القدرة على وضع قنوات تربط الأعضاء بسياسة القسم والكلية
دال	١٥,٤٣	٦	٢,٤٤	٧٨	٢١,٨٨	٧	١٢,٥٠	٤	٦٥,٦٣	٢١	٤١- يعمل على توظيف المعارف المتاحة في صنع واتخاذ القرار
غير دال	٤,٩٤	٧	٢,٣١	٧٤	١٥,٦٣	٥	٣٧,٥٠	١٢	٤٦,٨٨	١٥	٤٢- يستعين بتقنية المعلومات لتسويق إنجازات القسم
غير دال	٤,١٩	٤	٢,٠٦	٦٦	٢١,٨٨	٧	٥٠,٠٠	١٦	٢٨,١٣	٩	٤٣- يشجع أعضاء القسم على إنشاء برامج إلكترونية لتبادل الخبرات
دال	٩,٨١	٢	٢,٣٨	٧٦	٢١,٨٨	٧	١٨,٧٥	٦	٥٩,٣٨	١٩	٤٤- يسعى جاهدا لتوفير نظام تقني جيد للحصول على المعرفة
غير دال	٢,٣١	٨	٢,٢٢	٧١	٢١,٨٨	٧	٣٤,٣٨	١١	٤٣,٧٥	١٤	٤٥- يحرص على بناء ركائز هيكلية لتدعيم عملية استمرارية المعرفة

عملى ( ن = ٢٠ )											
العبارات	موافق	%	موافق إلى حد ما	%	غير موافق	%	مجموع الأوزان	المتوسط	الترتيب	كا	الدلالة
٣٧- يحرص باستمرار على تحويل ملفات القسم إلى ملفات إلكترونية	٤	٢٠,٠٠٠	٩	٤٥,٠٠٠	٧	٣٥,٠٠٠	٣٧	١,٨٥	٣	١,٩٠	غير دال
٣٨- يسعى إلى استخدام استراتيجية تدريب الأقران بين أعضاء القسم	٤	٢٠,٠٠٠	٦	٣٠,٠٠٠	١٠	٥٠,٠٠٠	٣٤	١,٧٠	٥	٢,٨٠	غير دال
٣٩- يشجع دائما على تدوير المعرفة بين أعضاء القسم	٦	٣٠,٠٠٠	٦	٣٠,٠٠٠	٨	٤٠,٠٠٠	٣٨	١,٩٠	٢	٠,٤٠	غير دال
٤٠- يمتلك القدرة على وضع قنوات تربط الأعضاء بسياسة القسم والكلية	٤	٢٠,٠٠٠	٦	٣٠,٠٠٠	١٠	٥٠,٠٠٠	٣٤	١,٧٠	٥	٢,٨٠	غير دال
٤١- يعمل على توظيف المعارف المتاحة في صنع واتخاذ القرار	٦	٣٠,٠٠٠	١٠	٥٠,٠٠٠	٤	٢٠,٠٠٠	٤٢	٢,١٠	١	٢,٨٠	غير دال
٤٢- يستعين بتقنية المعلومات لتسويق إنجازات القسم	٧	٣٥,٠٠٠	٣	١٥,٠٠٠	١٠	٥٠,٠٠٠	٣٧	١,٨٥	٣	٣,٧٠	غير دال
٤٣- يشجع أعضاء القسم على إنشاء برامج إلكترونية لتبادل الخبرات	٤	٢٠,٠٠٠	٨	٤٠,٠٠٠	٨	٤٠,٠٠٠	٣٦	١,٨٠	٤	١,٦٠	غير دال
٤٤- يسعى جاهدا لتوفير نظام تقني جيد للحصول على المعرفة	٤	٢٠,٠٠٠	٥	٢٥,٠٠٠	١١	٥٥,٠٠٠	٣٣	١,٦٥	٦	٤,٣٠	غير دال
٤٥- يحرص على بناء ركائز هيكليّة لتدعيم عملية استمرارية المعرفة	٢	١٠,٠٠٠	٥	٢٥,٠٠٠	١٣	٦٥,٠٠٠	٢٩	١,٤٥	٧	٩,٧٠	دال

درجات الحرية = ٢ ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ٥% (٥,٩٩١) ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ١% (٩,٢١٠).

جدول رقم ( ١٢ ) : الفروق بين الأوزان النسبية للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بمجال مجتمع المعرفة

الدلالة	اختبار (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الكلية	
غير دال	١,٩٣	٠,٨٩٦	٢,٣١	٣٢	نظري	٣٧- يحرص باستمرار على تحويل ملفات القسم إلى ملفات إلكترونية
		٠,٧٤٥	١,٨٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٢٤	٠,٨٨٠	٢,٠٠	٣٢	نظري	٣٨- يسعى إلى استخدام استراتيجية تدريب الأقران بين أعضاء القسم
		٠,٨٠١	١,٧٠	٢٠	عملي	
غير دال	١,٩٨	٠,٧٤٥	٢,٣٤	٣٢	نظري	٣٩- يشجع دائما على تدوير المعرفة بين أعضاء القسم
		٠,٨٥٢	١,٩٠	٢٠	عملي	
دال	٣,٠١	٠,٨٣٧	٢,٤١	٣٢	نظري	٤٠- يمتلك القدرة على وضع قنوات تربط الأعضاء بسياسة القسم والكلية
		٠,٨٠١	١,٧٠	٢٠	عملي	
غير دال	١,٤٩	٠,٨٤٠	٢,٤٤	٣٢	نظري	٤١- يعمل على توظيف المعارف المتاحة في صنع واتخاذ القرار
		٠,٧١٨	٢,١٠	٢٠	عملي	
غير دال	١,٩٨	٠,٧٣٨	٢,٣١	٣٢	نظري	٤٢- يستعين بتقنية المعلومات لتسويق إنجازات القسم
		٠,٩٣٣	١,٨٥	٢٠	عملي	
غير دال	١,٢٥	٠,٧١٦	٢,٠٦	٣٢	نظري	٤٣- يشجع أعضاء القسم على إنشاء برامج إلكترونية لتبادل الخبرات
		٠,٧٦٨	١,٨٠	٢٠	عملي	
دال	٣,٠٨	٠,٨٣٣	٢,٣٨	٣٢	نظري	٤٤- يسعى جاهدا لتوفير نظام تقني جيد للحصول على المعرفة
		٠,٨١٣	١,٦٥	٢٠	عملي	
دال	٣,٥٨	٠,٧٩٢	٢,٢٢	٣٢	نظري	٤٥- يحرص على بناء ركائز هيكلية لتدعيم عملية استمرارية المعرفة
		٠,٦٨٦	١,٤٥	٢٠	عملي	

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ٥% = ٢,٠٠

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ١% = ٢,٦٦

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان.

#### المحور الرابع مجال مجتمع المعرفة

يتضح من الجدولين رقم (١١) ، (١٢) ما يلي :

١- جاءت العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على (يحرص باستمرار على تحويل ملفات القسم إلى ملفات إلكترونية) في المرتبة الأولى بنسبة (٧٤%) في

الكلية النظرية ، وجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (٣٧%) في الكلية العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكلية النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بتطبيق الإدارة الإلكترونية ومسايرته لمجتمع المعرفة.



٢- جاءت العبارة رقم (٤٤) والتي تنص على (يسعى جاهدا لتوفير نظام تقني جيد للحصول على المعرفة) في المرتبة الثانية بنسبة (٧٦%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة السادسة بنسبة (٣٣%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بتطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد ومما ساعده على ذلك وجود بنية تحتية جيدة لذلك.

٣- جاءت العبارة رقم (٣٩) والتي تنص على (يشجع دائما على تدوير المعرفة بين أعضاء القسم) في المرتبة الثالثة بنسبة (٧٥%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (٣٨%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بالإثراء المعرفي للعاملين بالقسم وعدم اقتصر المعرفة على أعضاء بعينهم في القسم ولكن الكل لابد وأن يمتلك معارف كثيرة.

٤- جاءت العبارة رقم (٤٣) والتي تنص على (يشجع أعضاء القسم على إنشاء برامج إلكترونية لتبادل الخبرات) في المرتبة الرابعة بنسبة (٦٧%) في

الكليات النظرية ، وجاءت في نفس المرتبة بنسبة (٣٦%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات بتبادل المعلومات والمعارف وفكرة العمل في فريق أفضل من العمل الفردي.

٥- جاءت العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على (يسعى إلى استخدام استراتيجية تدريب الأقران بين أعضاء القسم) ورقم (٤٠) والتي تنص على (يملك القدرة على وضع قنوات تربط الأعضاء بسياسة القسم والكلية) في المرتبة الخامسة بنسبة (٦٤%) وبنسبة (٧٧%) وفي نفس المرتبة جاءت العبارة بنسبة (٣٤%) ويرجع ذلك إلى إيمان رئيس القسم في الكليات النظرية بفكرة تعليم وتدريب الأقران التي تؤدي إلى التعلم بسرعة ويؤدي ذلك للمنافسة ، ووجود اتصال مباشر بين الأعضاء فيما يخص سياسة القسم والكلية لتحقيق الأهداف المنشودة .

٦- جاءت العبارة رقم (٤١) والتي تنص على (يعمل على توظيف المعارف المتاحة في صنع واتخاذ القرار) في المرتبة السادسة بنسبة (٧٨%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة

---

النظرية بتطوير موقع القسم صفحة الجامعة ونشر إنجازات القسم من خلال الأعضاء المدربين جيدا.

جاءت العبارة رقم (٤٥) والتي تنص على (يحرص على بناء ركائز هيكلية لتدعيم عملية استمرارية المعرفة) في المرتبة الثامنة بنسبة (٧١%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة السابعة بنسبة (٢٩%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات بمبدأ التعليم المستمر ، وتدريب وتعليم الأقران الذي يثري القسم ويجعله أكثر فعالية.

الأولى بنسبة (٤٢%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بالتكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعارف وأهميتها في صنع واتخاذ القرار.

٧- جاءت العبارة رقم (٤٢) والتي تنص على (يستعين بتقنية المعلومات لتسويق إنجازات القسم) في المرتبة السابعة بنسبة (٧٤%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (٣٧%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات

جدول رقم ( ١٣ ) : التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بمجال المشاركة المجتمعية

نظري ( ن = ٣٢ )											العبارات
الدلالة	كا	الترتيب	المتوسط	مجموع الأوزان	%	غير موافق	%	موافق إلى حد ما	%	موافق	
غير دال	١,٠٠	٧	٢,١٣	٦٨	٢٥,٠٠	٨	٣٧,٥٠	١٢	٣٧,٥٠	١٢	٤٦- يصمم برامج تدريبية لإكساب الخريجين مهارات سوق العمل
دال	١٣,٥٦	١	٢,٥٣	٨١	٦,٢٥	٢	٣٤,٣٨	١١	٥٩,٣٨	١٩	٤٧- يسعى إلى توثيق علاقة القسم بالمجتمع المحلي
دال	١٩,٧٤	٦	٢,١٩	٧٠	٦,٢٥	٢	٦٨,٧٥	٢٢	٢٥,٠٠	٨	٤٨- ينظم اتفاقيات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتبادل الخبرات
دال	١٥,٠٦	٨	٢,٠٣	٦٥	١٥,٦٣	٥	٦٥,٦٣	٢١	١٨,٧٥	٦	٤٩- لديه خطة استراتيجية واضحة لتطوير المشاركة المجتمعية
غير دال	٢,٣١	٥	٢,٢٢	٧١	٢١,٨٨	٧	٣٤,٣٨	١١	٤٣,٧٥	١٤	٥٠- يساهم في إعداد برامج توعية ثقافية للكبار
دال	١٥,٤٣	٢	٢,٤٤	٧٨	٢١,٨٨	٧	١٢,٥٠	٤	٦٥,٦٣	٢١	٥١- يرحب بأولياء الأمور ويسمع وجهات نظرهم
دال	٧,٠٠	٤	٢,٢٥	٧٢	١٢,٥٠	٤	٥٠,٠٠	١٦	٣٧,٥٠	١٢	٥٢- يعمل مطويات عن أنشطة القسم ليستفيد بها المجتمع المحلي
غير دال	٤,٥٦	٣	٢,٢٨	٧٣	١٥,٦٣	٥	٤٠,٦٣	١٣	٤٣,٧٥	١٤	٥٣- يتواصل مع الجمعيات الخيرية بشأن الطلاب ذوي الظروف الخاصة

عملي ( ن = ٢٠ )											العبارات
الدلالة	كا	الترتيب	المتوسط	مجموع الأوزان	%	غير موافق	%	موافق إلى حد ما	%	موافق	
غير دال	١,٣٠	٢	١,٨٠	٣٦	٤٥,٠٠	٩	٣٠,٠٠	٦	٢٥,٠٠	٥	٤٦- يصمم برامج تدريبية لإكساب الخريجين مهارات سوق العمل
غير دال	٣,٧٠	٢	١,٨٠	٣٦	٣٥,٠٠	٧	٥٠,٠٠	١٠	١٥,٠٠	٣	٤٧- يسعى إلى توثيق علاقة القسم بالمجتمع المحلي
دال	٩,٧٠	٤	١,٦٠	٣٢	٦٥,٠٠	١٣	١٠,٠٠	٢	٢٥,٠٠	٥	٤٨- ينظم اتفاقيات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتبادل الخبرات
غير دال	١,٩٠	١	١,٩٠	٣٨	٤٥,٠٠	٩	٢٠,٠٠	٤	٣٥,٠٠	٧	٤٩- لديه خطة استراتيجية واضحة لتطوير المشاركة المجتمعية
دال	١٢,٠٩	٥	١,٤٥	٢٩	٧٠,٠٠	١٤	١٥,٠٠	٣	١٥,٠٠	٣	٥٠- يساهم في إعداد برامج توعية ثقافية للكبار
دال	١٢,٣٩	١	١,٩٠	٣٨	٢٠,٠٠	٤	٧٠,٠٠	١٤	١٠,٠٠	٢	٥١- يرحب بأولياء الأمور ويسمع وجهات نظرهم
دال	٦,٤٠	٤	١,٦٠	٣٢	٦٠,٠٠	١٢	٢٠,٠٠	٤	٢٠,٠٠	٤	٥٢- يعمل مطويات عن أنشطة القسم ليستفيد بها المجتمع المحلي
غير دال	٤,٣٠	٣	١,٦٥	٣٣	٥٥,٠٠	١١	٢٥,٠٠	٥	٢٠,٠٠	٤	٥٣- يتواصل مع الجمعيات الخيرية بشأن الطلاب ذوي الظروف الخاصة

درجات الحرية = ٢ ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية % (٥,٩٩١) ، قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية % (٩,٢١٠) .

جدول رقم (١٤) : الفروق بين الأوزان النسبية للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بمجال المشاركة المجتمعية

الكلية	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	الدلالة
نظري	٣٢	٢,١٣	٠,٧٩٣	١,٤١	غير دال
	٢٠	١,٨٠	٠,٨٣٤		
نظري	٣٢	٢,٥٣	٠,٦٢١	٣,٩٤	دال
	٢٠	١,٨٠	٠,٦٩٦		
نظري	٣٢	٢,١٩	٠,٥٣٥	٣,٠٠	دال
	٢٠	١,٦٠	٠,٨٨٣		
نظري	٣٢	٢,٠٣	٠,٥٩٥	٠,٦٣	غير دال
	٢٠	١,٩٠	٠,٩١٢		
نظري	٣٢	٢,٢٢	٠,٧٩٢	٣,٤٦	دال
	٢٠	١,٤٥	٠,٧٥٩		
نظري	٣٢	٢,٤٤	٠,٨٤٠	٢,٥٣	دال
	٢٠	١,٩٠	٠,٥٥٣		
نظري	٣٢	٢,٢٥	٠,٦٧٢	٣,١١	دال
	٢٠	١,٦٠	٠,٨٢١		
نظري	٣٢	٢,٢٨	٠,٧٢٩	٢,٩١	دال
	٢٠	١,٦٥	٠,٨١٣		

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ٥% = ٢,٠٠

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ١% = ٢,٦٦

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان.

#### المحور الخامس مجال المشاركة المجتمعية.

يتضح من الجدولين رقم (١٣)، (١٤) ما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٤٧) والتي تنص على (يسعى إلى توثيق علاقة القسم بالمجتمع المحلي) في المرتبة الأولى بنسبة (٨١%) في الكليات النظرية،

وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (٣٦%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بتطوير وربط القسم بالمجتمع المحلي لأن مجال خدمة المجتمع من وظائف الجامعة .

٢- جاءت العبارة رقم ( ٥١ ) والتي تنص على (يرحب بأولياء الأمور ويسمع وجهات نظرهم) في المرتبة الثانية بنسبة (٧٨%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٣٨%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بمشاركة أولياء الأمور ويسمع لوجهات نظرهم إن كان هناك قصور من ناحية القسم من باب " وشاورهم في الأمر" .

٣- جاءت العبارة رقم ( ٥٣ ) والتي تنص على (يتواصل مع الجمعيات الخيرية بشأن الطلاب ذوي الظروف الخاصة) في المرتبة الثالثة بنسبة (٧٣%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (٣٣%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات النظرية بالاهتمام بشريحة ذوي التربية الخاصة باعتبارهم شريحة من شرائح المجتمع يكفل تكفل لهم الدولة التعليم والرعاية الكافية لهم .

٤- جاءت العبارة رقم (٥٢) والتي تنص على (يعمل مطويات عن أنشطة القسم ليستفيد بها المجتمع المحلي) في المرتبة

الرابعة بنسبة (٧٢%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الرابعة بنسبة (٣٢%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات بأهمية النشرات التعريفية التي تطلع المجتمع المحلي لأنشطة القسم حتى يتسنى لهم المشاركة بما يناسب ظروفهم وقدراتهم.

٥- جاءت العبارة رقم (٥٠) والتي تنص على (يسهم في إعداد برامج توعوية ثقافية للكبار) في المرتبة الخامسة بنسبة (٧١%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الخامسة بنسبة (٢٩%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات بفئة الكبار في المجتمع ورغبتهم للتعليم والتعلم وهذا من وظائف الجامعة وهي خدمة المجتمع المحلي.

٦- جاءت العبارة رقم (٤٨) والتي تنص على (ينظم اتفاقيات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتبادل الخبرات ) في المرتبة السادسة بنسبة (٧٠%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الرابعة بنسبة (٣٢%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح

الخطة الاستراتيجية باعتبارها مطلب أولي للاعتماد المؤسسي يتضح فيها الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة الواقع الحالي.

#### التصور المقترح

#### مقومات الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة

في ضوء ما توصل إليه الباحث من تحليل استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ومحاولة التوصل الى مقترحات لمعالجة ما ظهر من نتائج وفق مجالات الأداة المستخدمة ؛ للكشف عن مقومات عملية الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتخلص من نقاط الضعف التي ربما كانت السبب معوقات الإبداع الإداري

#### أولاً : أهداف التصور المقترح :

- أ- الوقوف على رؤية مستقبلية تساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية على تحقيق أهداف القسم والكلية والجامعة.
- ب- التوصل إلى أساليب فعالة لمواجهة معوقات الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ج- التزام جميع أعضاء القسم بالتعليمات والإجراءات للتغلب على معوقات الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

الكلية النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات بالاتفاقيات المشتركة التي تخدم المجتمع المحلي بخصوص الندوات والمحاضرات التثقيفية لأبناء المجتمع.

7- جاءت العبارة رقم (٤٦) والتي تنص على (يضم برامج تدريبية لإكساب الخريجين مهارات سوق العمل) في المرتبة السابعة بنسبة (٦٨%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (٣٦%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يؤكد اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات بالتواصل المباشر مع مؤسسات المجتمع المحلي ؛ لمعرفة مواصفات الخريجين التي يتطلبها سوق العمل المحلي ثم تقوم الكلية والقسم بالتركيز على تلك المواصفات.

8- جاءت العبارة رقم (٤٩) والتي تنص على (لديه خطة استراتيجية واضحة لتطوير المشاركة المجتمعية) في المرتبة الثامنة بنسبة (٦٥%) في الكليات النظرية ، وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٣٨%) في الكليات العملية حيث كانت العبارة بفارق نسبي لصالح الكليات النظرية وهذا يرجع إلى تركيز رؤساء الأقسام في الكليات النظرية على أهمية

د-وضع قنوات اتصال وتواصل وتعاون مشترك بين جميع أعضاء القسم.

المساهمة في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تساعد في مواجهة معوقات الإبداع الإداري.

ه- تعزيز رؤساء الأقسام لقدرات أعضاء هيئة التدريس بالقسم وإخراج الروح الإبداعية لديهم .

#### ثانياً : أسس التصور المقترح :-

أ- إن عملية الإبداع الإداري لا تعني

استحداث نظم دخيلة على الواقع الحالي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بل هي محاولات ؛ لمعالجة أوجه القصور القائمة بالفعل لديهم في إدارة القسم .

ب- إن عملية الاهتمام بالإبداع الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية يتركز في الجانب الكيفي أكثر من الجانب الكمي وهذا يعني أن الدراسة الحالية تهتم بمقومات الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة ..

ج- إن عملية الاهتمام بالإبداع الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية داخل الجامعة يجب وأن يتم على مستوى استراتيجي بمعنى أن يتم تطوير رؤساء الأقسام الأكاديمية وفق متطلبات مجتمع المعرفة.

د-إن مهنة رؤساء الأقسام الأكاديمية وإن كانت في جوهرها نشاطاً فردياً بمعنى أن كل رئيس قسم يجد نفسه أمام مسؤولياته وواجباته المهنية لكن العمل الجماعي فيها أمر لا بد منه ؛ من أجل الوقوف على مقومات الإبداع الإداري لهم.

ه-الإفادة من خبرات الدول الأجنبية في

مجال الإبداع الإداري ، بما يحقق

تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية .

#### ثالثاً :متطلبات تطبيق التصور المقترح:

هي متطلبات خاصة بالتصور المقترح لمقومات الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية فالتقسيم غير ذي جدوى وخاصة أن رؤساء الأقسام الأكاديمية ما هم إلا جهات تنفيذية وإمكاناتها محدودة وأرى أن التقسيم قد يؤثر سلباً على تناسق التصور المقترح بشكل عام وفيما يلي المتطلبات :

١-الفهم والوعي الكامل لرؤساء الأقسام بالإدارة الإبداعية ومقوماتها في ضوء مجتمع المعرفة.

٢-إنشاء فريق داخل القسم ، شريطة التأهيل والتدريب الجيد، وتوفير المستلزمات الكافية بشكل كاف؛ للقدرة على تلبية احتياجات القسم.

٩- تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية مثل (إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الموقفية، القيادة التحويلية، إدارة الوقت)، والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة ، وكذلك استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط والقدرة على معرفة المتغيرات الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل عقلائي.

#### رابعاً: مجالات تطبيق التصور المقترح:

##### أ- مجال التخطيط

من خلال نتائج الدراسة الميدانية حاول الباحث تجنب الحالات السلبية التي ظهرت ككفقرات بمستوى متوسط او مقبول فكانت المقترحات على النحو التالي:

- عدم الاعتماد والتقليد الأعمى على التجارب الأجنبية أخذاً بعين الاعتبار الإمكانيات والحاجات المناسبة.

- الوقوف على المشكلات والأزمات التي تعوق أو تحد من تنفيذ الخطة العلمية وتوفير الحلول الواقعية والممكنة.

- الوقوف على الإمكانيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس؛ لغرض توزيع المهمات وفقها.

٣- الاطلاع على الخبرات والتجارب في مجال الإدارة الإبداعية والإفادة منها في تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية.

٤- الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والإدارية والمستقبلية ؛ لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير العادية وغير الشائعة .

٥- الثبات في مواجهة الرأي المضاد وتقبل النقد ؛ حتى وإن كان بإجماع الآخرين >

٦- أن يستخدم رئيس القسم الإدارة المتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل وتكوين العلاقة التكاملية الهادفة بالمخاطر؛ للتحسين المستمر؛ وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع الإداري .

٧- امتلاكه لرؤية استراتيجية تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة ، ونقاط الضعف.

٨- الإيمان بمواهب أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، فلا يمكن للإبداع الإداري أن يتحقق إلا بتشجيع كافة أعضاء القسم على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف المرسومة؛ وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي كل الاهتمام ؛ لتشجيع روح الفريق ، أيضا تحمل المسئولية القيادية .



- الكشف عن البرامج والأنشطة الفعالة التي تسهم في جوانب النمو المختلفة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- الخروج عن المألوف والروتين هو بداية التقدم العلمي وبما ينسجم مع الحاجة المجتمعية.
- توفير كل الامكانيات المادية والمعنوية للتطور العلمي والمهني وبما يحقق أهداف القسم الأكاديمي.
- ب- مجال الاتصال**
- الاعتماد على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في القسم الأكاديمي وبما يتفق مع حاجة القسم الأكاديمي.
- استخدام أغلب أنواع الاتصال وبما يتناسب مع نوع المعرفة وقيمتها العلمية؛ لتسهيل انتقالها.
- حرص رؤساء الأقسام على إصدار استجابات بحسب قوة واتجاه المعلومات وفق التسلسل الإداري وفي قنواتها الخاصة بالسرعة المناسبة.
- تحديث البيانات والمعلومات وتوفيرها عن أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة في الأقسام الأكاديمية ، وخاصة ما يتعلق بالمجال العلمي والتربوي.
- تسخير كل الامكانيات المتوفرة المادية والمعنوية وتنشيط دور دعم المؤسسات
- الإنتاجية والخدمية والاجتماعية ؛ لتحقيقاً القسم العلمية والتربوية
- الوقوف على المعوقات والحلول المثلى لها والتي تقف عائقاً امام الهيئة التدريسية والباحثين في الإفادة من الحركة العلمية العالمية من خلال الاتصال الأمثل.
- ج- مجال التنظيم**
- تأسيس قاعدة من المعلومات والبيانات التي تساعد رؤساء الأقسام على تطوير أدائهم الإداري ، وخاصة فيما يتعلق بالمراسلات الخارجية الداخلية.
- تجهيز برامج عملية وذلك وفق آليات علمية وتربوية ؛ لتنظيم شئون القسم العلمي مع الاهتمام بالمقترحات والتوجيهات بما يخدم المسيرة التعليمية.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط والبرامج والامتحانات بمواعيد ثابتة او منظمة على مدار السنة الدراسية من خلال تكليف اللجان المختصة وذات كفاءة بما يخدم العملية التربوية.
- العمل على تنظيم الجدول الدراسي بما يحقق الموضوعية والفعالية وبما يهيئ أفضل الظروف الملائمة ؛ لأداء أفضل لأعضاء هيئة التدريس.
- ضرورة وضع المعايير الثابتة والموضوعية ؛ لتقويم أعضاء هيئة التدريس؛ لغرض الترشيح للبعثات وغيرها

- ضرورة الاستعانة بالنمط الملائم في التعامل مع اتخاذ القرار ومتابعة التنفيذ.

- التحلي بالتفكير المرن هو ما يتميز به رؤساء الأقسام ومحاولة إيجاد حلول وخيارات عديدة للمشكلات التي تواجه القسم العلمي وعلى كافة الجوانب.

#### هـ- مجال العلاقات الإنسانية

- العمل على إنشاء كتيب ودليل تنظيمي يوزع فيها العاملين بحسب قدراتهم وإمكاناتهم ورغباتهم ؛ لغرض توزيع المهام.

- تقويم المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين في القسم العلمي وطلبة الدراسات العليا - توفير برامج مختلفة ومحاولة تنظيمها وتوفير الحل المناسب ؛ لتحقيق مناخ تربوي واداري ، العمل بروح الفريق الواحد ؛ لتحقيق أهداف القسم العلمية والتربوية.

- الاهتمام بالتخطيط ؛ لتقوية وتدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين في القسم العلمي وإيجاد هيئة أو لجان ثقافية أو تنظيمية تعمل على ذلك.

- استخدام النمط المناسب في التعامل مع جميع العاملين، وتكون البساطة في التعامل مع الخلافات والتوترات بين أعضاء القسم والاحترام هو أساس العمل.

وكذلك بما يتعلق بالبحوث والدوريات وتقديم المنح المالية والمكافآت.

- العمل على إحداث التوازن بين المسئوليات والصلاحيات الممنوحة بالتفويض الإداري للعاملين في القسم العلمي.

- الوقوف على الأولويات للقسم العلمي ؛ بما يحقق التقدم العلمي ومواكبة النهضة العلمية وتخصيص الحاجات المادية المهمة.

#### د- مجال اتخاذ القرار

- ضرورة إعطاء الفرصة المناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية في القسم العلمي ؛ للإسهام في تعديل المسار التربوي والعلمي نحو الأفضل وبفعالية وموضوعية عالية.

- الإفادة من قاعدة البيانات والمعلومات المحدثة وبما يحقق أهداف القسم واتخاذ القرارات الضامنة لهذه الأهداف زمانيا ومكانيا.

- العمل على تحديد قدرات وإمكانات ورغبات أعضاء هيئة التدريس في القسم ؛ لاتخاذ القرارات المناسبة.

- الأخذ بمبدأ الحوافز ؛ من أجل تعزيز الدافعية لدى العاملين في القسم العلمي.

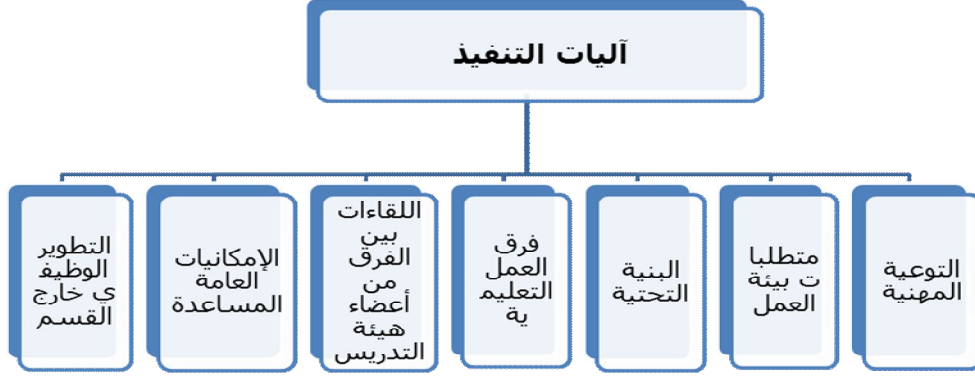
- ضرورة الاعتماد على الخبرة العلمية التخصصية والمهنية في عملية توزيع المهام.

- نشر ثقافة التعاون والأمان في القسم العلمي
- ومناقشة جميع القضايا والعمل على أن تكون العلاقات الانسانية داخل القسم من أولياته.
- ضرورة الاهتمام بالاتفاق ؛ لأنه أساس العمل والتشجيع طريق النجاح .
- العمل على الإرشاد والتوجيه لجميع العاملين والطلبة على حد سواء بما يحقق التفاعل بين أفراد القسم للإنجاز الأفضل .
- و- مجال التقويم**
- الاعتماد على المعايير والأسس الواضحة ؛ لتقويم جميع العاملين في القسم العلمي سواء أكانت على مستوى الأداء أم التشخيص أم إصدار أي حكم.
- النظر للتقويم على أنه عملية مستمرة ، وليست مرحلية وثابتة ، وتتسم بالسرية التامة ؛ لأداء القائمين بالتدريس ، وكذلك الطلبة في الجانب التحصيلي وهي ليست حكما نهائيا.
- ضرورة الإفادة من التغذية الرجعية ، وخاصة فيما يتعلق بالتقويم السابق ومحاولة المقارنة بين المخطط له وما تم إنجازه.
- التقويم البنائي يعد أحد أساليب المتابعة ؛ لمسارات تنفيذ الخطط والبرامج التربوية والتعليمية زمانيا ومكانيا ؛ لتحقيق أهداف القسم الموضوعه.
- التحديث في جميع عمليات التقويم في القسم العلمي لأعضاء هيئة التدريس .
- تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس يعتمد على أساس تعديل الأداء وتنويع أساليبه من بعد اكتشاف العوامل المعرقله وتوفير الحلول وتوفير التسهيلات الممكنة .
- الاهتمام بالعدالة في الحكم الناتج من عملية التقويم لأعضاء هيئة التدريس والطلبة هو المعيار المهم ، ويكون من خلال الإفادة من المختصين وذوي الخبرة في عملية التقويم ، وكذلك توظيف البحوث والدراسات التقويمية.
- الاعتماد على نواتج التقويم في عملية اتخاذ القرار وشمول المنهج الدراسي وطريقة التدريس وبما ينسجم مع مدخلات العملية التعليمية ومتابعة مخرجاتها.
- خامسا: آليات تنفيذ التصور المقترح:-**
- يلزم لرؤساء الأقسام الأكاديمية للتخلي بالإبداع الإداري ما يلي :
- التوعية المهنية لأعضاء القسم الأكاديمي : وهي منظومة القيم التي تسود بيئة القسم الأكاديمي فتعدد الثقافات في الواحد القسم الواحد وكذلك انخفاض القواسم المشتركة فيه يؤثر على النظام العام للقسم ، وينعكس سلبا على أداء أعضاء هيئة التدريس ، ومن هذه القيم العمل التعاوني ، والتحقق والاستقصاء والتطوير المستمر.

- متطلبات بيئة العمل : أعضاء القسم في حاجة إلى بيئة عمل تشجعهم على التطوير المهني ؛ لذا لابد من توفير بعض العناصر في بيئة القسم الأكاديمي ؛ من أجل نمو عضو هيئة التدريس وتطوره مهنيًا وقد أمكن تقسيمها لقسمين:
- العوامل الأساسية: وتتضمن الراتب الشهري المناسب لإمكانات عضو هيئة التدريس ، وتوافر المصادر المهنية والتعليمية كما وكيفا ، والمهام التعليمية ، التي تعني بعدم تكليف عضو هيئة التدريس بأعمال بعيدة عن تخصصه، والبيئة المادية ، ويقصد بها توافر بيئة العمل المادية التي تشجع على الإبداع .
- المحفزات الإثرائية : وتشمل الروح القيادية لرئيس القسم، بحيث يضع في مقدمة أولوياته تحقيق رسالة القسم ، والموازنة بين تمكين أعضاء هيئة التدريس من السلطة وعدم التخلي عن سلطته ودوره كقائد ، من خلال العمل مع فريق قيادي وهيئة مركزية لاتخاذ القرار، ويمكن تحقيق هذا الدور من خلال قيامه ببعض السلوكيات منها : نشر القيم التعليمية المركزية ، وتطوير رؤية للإنجاز ، وتمكين الآخرين من المشاركة الفعالة ، استخدام أسلوب حل المشكلات ؛ لتعزيز التحسين المستمر ، وتوفير خدمات وبنى
- تنظيمية تعزز النمو المهني في القسم ، إشراك الآباء ؛ لضمان دعمهم ومساندتهم ؛ لتحسين القسم، والتركيز على المنهاج والتعليم بمساعدة أعضاء هيئة التدريس على مواكبة المستجدات العصرية.
- البنية التحتية: وهي مجموعات تنظيمية تكفل العمل الفعال من قبل رئيس القسم في صنع القرار التربوي
- فرق العمل التعليمية : وتشمل البنية التحتية الأساسية لعمليتي التدريس وصنع القرارات.
- اللقاءات بين الفرق من أعضاء هيئة التدريس ؛ وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين هما :التحسين المهني والوقوف على المشكلات التي تواجه القسم، ووضع الحلول المناسبة لها.
- الإمكانيات العامة المساعدة. حيث يحتاج أعضاء هيئة التدريس إلى ثلاثة أنواع من الخدمات المساندة ، مع فهم دقيق لبيئة القسم وتتضمن هذه الإمكانيات فهم دقيق للقسم، وتشمل هذه الخدمات : الملاحظة المستمرة لأعضاء القسم ، والتحسين المستمر لهم .
- التطوير الوظيفي خارج القسم : وذلك عن طريق توفير فرص ؛ لتنمية خبرات أعضاء هيئة التدريس مثل : المشاركة في نشاطات الجامعة والمؤسسات التعليمية الأخرى،

والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض .

ويمكن توضيح ذلك بالشكل الهيكلي التالي :



#### قائمة المراجع

- ١- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الاقليمي للدول العربية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) : تقرير المعرفة العربي للعام ٢٠١٤ م شباب وتوطين المعرفة ، دبي، دار الغرير للطباعة والنشر، ٢٠١٤م .
- ٢- أسماء البدوي ، التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص؟ ، القاهرة ، مجلس السكان الدولي ، ٢٠١٢م .
- ٣- رامى عبابنة ورامى الشقران ، " درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة إربد" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، الأردن - جامعة إربد، المجلد ١٤ ، العدد ٢ ، ٢٠١٣ م.
- ٤- رمضان عمومن ، " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية " ، رسالة دكتوراه ، الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ٢٠١٤ م .
- ٥- محمد يوسف نصر ، التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر ، عدد ٦ ، ٢٠١٥م .
- ٦- أميرة رمضان عبد الهادي ، أم السعد أبو العينين حتاتة ، تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ ، دراسة حالة ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، عدد ٣٥ ، فبراير ٢٠١٢م .

- ٧- جمال على الدهشان ، جمال أحمد السيسي ، أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي الثاني عشر ( العربي الرابع ) لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد،- جامعة عين شمس - ديسمبر ٢٠٠٥ .
- ٨- أشرف السعيد أحمد ، محمد هادي الفقيه ، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية : دراسة ميدانية بجامعة نجران ، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، عدد ١٤٦ ، ج ١ ، جامعة الأزهر ، كلية التربية ، ٢٠١١ م .
- ٩- المجلس الأعلى للجامعات ، القاهرة ، قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢ م ، المادة (٦٥).
- ١٠- أمينة عبد القادر على ، وعلى عبد الله الحاكم ، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد ١٦ ، العدد الأول ، ٢٠١٥ م .
- ١١- صبرية ترغيني ، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ، رسالة دكتوراه ، الجزائر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، السنة الجامعية ٢٠١٤ - ٢٠١٥ م .
- ١٢- عبد الباسط محمد دياب ، تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، عدد ٤٩ ، ٢٠١٧ م .
- ١٣- محمد يوسف نصر ، مرجع سابق .
- ١٤- رمضان عمومن ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه ، الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ٢٠١٤ م .
- ١٥- مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني ، " القيادة الإبداعية للمديرين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمات " رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، ٢٠١٤ م .

- ١٦- رامى محمود عبابنة ، ورامى إبراهيم الشقران ، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة إربد ، الأردن ، جامعة إربد ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد ١٤، العدد الثانى ، ٢٠١٣ م .
- ١٧- أمينة عبد القادر على ، وعلى عبد الله الحاكم ، مرجع سابق .
- ١٨- طلال نصير ، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية فى البنوك التجارية الأردنيّة ، الملتقى الدولي ، الإبداع والتغيير التنظيمي فى المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، الذي تقيمه جامعة سعد دحلب - البليدة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير للفترة ١٨-١٩ /٥/٢٠١١ م .
- ١٩- رامى عبابنة ، ورامى الشقران ، مرجع سابق .
- ٢٠- رمضان عمومن ، مرجع سابق .
- ٢١- المرجع السابق .
- ٢٢- المرجع السابق .
- ٢٣- المرجع السابق .
- ٢٤- أمينة عبد القادر على ، وعلى عبد الله الحاكم ، مرجع سابق .
- ٢٥- رمضان عمومن ، مرجع سابق .
- ٢٦- رمضان عمومن ، مرجع سابق .
- ٢٧- رمضان عمومن ، مرجع سابق .
- ٢٨- صلاح الدين محمد توفيق ، دور التعلم الإلكتروني فى بناء مجتمع المعرفة العربي "دراسة استشرافية"، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، جامعة المنوفية، عدد ٣، ٢٠٠٧م .
- ٢٩- بثينة محمود محمد وسناء علي أحمد: تطوير برامج تدريب معلمي المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية فى ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية- عدد ١، يوليو ٢٠١٢م .
- ٣٠- دعاء منصور أبو المعاطي محمد: جودة مؤسسات التعليم العالي والتعليم المستمر وتحديات مجتمع المعرفة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، ٤-٥ ابريل، ٢٠١٢، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين .
- ٣١- علي عبد الرؤف محمد نصار: تفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة - رؤية مستقبلية المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد ٨، العدد ٢٠، ٢٠١٥ .

- ٣٢- علي كمال علي معبد، عمر محمد محمد مرسي : تصور مقترح للتربية الإبداعية لتلاميذ المدرسة الابتدائية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ، **المجلة العلمية**، جامعة أسيوط، كلية التربية بالوادي الجديد، مجلد ١، عدد ١، يوليو ٢٠٠٨م.
- ٣٣- أحمد سيد خليل: خطة تطوير التعليم في الوطن العربي وإعداد المعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة (رؤية مستقبلية )، **المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بتونس**، ٢٠١٢.
- ٣٤- المملكة العربية السعودية : وزارة التعليم العالي، التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة في المملكة تقويم دولي "١، الرياض، ٢٠١٤م .
- ٣٥- بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي: **توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة**، القاهرة دار الفكر العربي، ٢٠١٠م .
- ٣٦- عبدالرحمن عبد السلام جامل، محمد عبدالرزاق إبراهيم ويح: التعليم الالكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة، **المؤتمر الأول لمركز التعليم الالكتروني**، جامعة البحرين، من ١٧ - ١٩ أبريل، ٢٠٠٦م.
- ٣٧- تقرير التنمية الإنسانية العربية، **تحو إقامة مجتمع المعرفة** ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ٢٠٠٣م .
- ٣٨- وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، **الاستراتيجية الوطنية للتحوّل إلى مجتمع المعرفة** ، ٢٠١٤م.
- ٣٩- تقرير التنمية الإنسانية العربية ، **مرجع سابق** .
- ٤٠- أشرف السعيد أحمد محمد: دور التعليم العالي في مواجهة تحديات تأسيس مجتمع المعرفة في مصر، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، جامعة المنصورة، كلية التربية، جزء ١، عدد ٦٨، سبتمبر ٢٠٠٨م .
- ٤١- صلاح الدين محمد توفيق، **مرجع سابق** .
- ٤٢- **المرجع السابق** .
- ٤٣- عبد الخالق حنش سعيد الزهراني: تصور مقترح لتطوير الاشراف التربوي على مدارس المستقبل على ضوء ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي، **رسالة دكتوراه**، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠١١م.



- 
- ٤٤- أشرف السعيد أحمد محمد: أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، **مجلة العلوم التربوية**، عدد خاص بالمؤتمر الدولي السابع "التعليم في مطلع الألفية الثالثة : الجودة - الإتاحة - التعليم مدى الحياة"، مجلد ٢، ٢٠١٠م .
- ٤٥- تقرير التنمية الإنسانية العربية ، **مرجع سابق** .
- ٤٦- منال شناعة، محمد الطراونة: رؤية تربوية مقترحة لسمات التعليم الجامعي المستقبلي في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة الزيتونة، مجلد ١٣، عدد ٤، ٢٠١٢م.
- ٤٧- عبدالعزيز السنبل : دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي حول: الأمن مسؤولية الجميع، أكاديمية نايف العربية، الرياض، ٢٤-٢٦ سبتمبر ٢٠٠١م