

دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بمصر

مصطفى أحمد عبد الله أحمد
باحث دكتوراه أصول التربية
كلية التربية – جامعة جنوب الوادي

الملخص البحث :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مفهوم القيادة الجامعية، وأهم أدوارها في العصر الحالي، والوقوف على مفهوم المناخ الجامعي، وأبعاده داخل الحياة الجامعية، والكشف عن مفهوم الإبداع الإداري، وأبعاده لدى القيادة الجامعية، بالإضافة إلى رصد واقع دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وعليه تقترح الدراسة عددا من التوصيات لتفعيل دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، باعتباره أقرب المناهج العلمية لدراسة المشكلة، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان المناخ الجامعي (من إعداد الباحث)، ومقياس الإبداع الإداري (من إعداد الباحث)، والذي تم تطبيقه على عينة مقصودة من بعض القيادات الجامعية متمثلة في (٦) بوظيفة عميد كلية، و(١٨) وكيل كلية، و(١٨) رئيس قسم. ولقد توصلت النتائج إلى أن مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية – وكيل الكلية – رؤساء الأقسام) جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية – وكيل الكلية – رؤساء الأقسام) جاء بمستوى متوسط، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)، ووجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)، ووجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين المجموع الكلي لأبعاد المناخ الجامعي والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: المناخ الجامعي – الإبداع الإداري – القيادة الجامعية.

Abstract:

The current study aimed to identify the concept of university leadership, its main roles in the present time, understand the concept of the university climate and its dimensions within university life, and to reveal the concept of administrative innovation and its dimensions in university leadership. In addition, the study aimed to monitor the reality of the role of university climate in developing administrative innovation among university leaders in Egypt. Therefore, the study proposes a number of recommendations to activate the role of the university climate in the development of administrative innovation among university leaders in Egypt.

The current study adopted a descriptive approach as it is the closest research approach to the problem study. The tools utilized in the study were: University Climate Questionnaire (by the researcher), Administrative Innovation Measure (by the researcher) which was applied to a random sample of university leaders distributed as: Dean (6), Vice Dean (18) and Head of Department (18).

The findings of the study concluded that all terms of university climate level as well as administrative innovation level according to the viewpoints of some university leaders (Dean of college – Vice Dean – Heads of Departments) recorded moderate degrees. There were statistically significant differences on the level of university climate according to the viewpoints of some university leaders according to the college variable (theoretical/

practical). In addition, there was a statistically significant relation at significance level (0.01) between the overall total of university climate and the overall total of administrative innovation according to the viewpoints of some university leaders.

Keywords: university climate – administrative innovation – university leadership

الإدارة الجامعية (محمد عبد الرازق ويح، وأحمد نصحي الباز، ٢٠١٢م، ص ٨٧٦). وعلى المستوى الجامعي تعد القيادات الأكاديمية بالكليات من: عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء مجالس الأقسام؛ هم حجر الزاوية في أي إصلاح أو تطوير إداري منشود للمؤسسة الجامعية (إيمان وصفي السيد، ٢٠١٠م، ص ٣)، وبذلك تتزايد الحاجة إلى أداء مهامهم بدرجة عالية من التميز والإبداع؛ حيث إن اضطلاع هؤلاء القيادات بدورهم في تحقيق الأهداف المنشودة بإتقان من شأنه أن يسهم في تحقيق أهداف الجامعة في عصر أصبح هناك فيه ضرورة لتحول التعليم من الجمود إلى المرونة، ومن التجانس إلى التنوع ومن ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والجودة (محمد عيسى العبادي، ٢٠٠٦م، ص ٣١٤).

وإذا كان التعليم الجامعي هو أحد ركائز التي يعتمد عليها المجتمع، وهو الأساس في تقدمه وتطوره، فإن المناخ الجامعي ليس مكانا يتم فيه تعلم المهارات الأكاديمية فحسب، وإنما هو مجتمع صغير يتفاعل فيه الأعضاء، فيؤثر بعضهم في بعض، فالعلاقات الاجتماعية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية من جهة أخرى

مقدمة:

يمر العالم في هذه الآونة بثورات علمية وتكنولوجية هائلة أدت إلى حدوث تغيرات وتحولات كبرى في شتى ميادين الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد ألقت هذه التغيرات بظلالها على النظم التعليمية عامة وعلى التعليم الجامعي بصفة خاصة بحيث أصبحت كفاءة الجامعات تقاس بمدى قدرتها على مواجهة هذه التغيرات والتصدي للتحديات المصاحبة لها، الأمر الذي أدّى إلي الاهتمام بتطوير وتحديث التعليم الجامعي بوصفه الأداة الرئيسة لتقدم المجتمع وعنوان نهضته.

ولعل من أهم العوامل الحاكمة في تطوير التعليم الجامعي تلك التي تتعلق بنمط إدارته، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة الجامعية هي الكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقاً لأيديولوجية المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة تزيد من فاعلية وكفاءة الإدارة الجامعية، وبالتالي فإن تطوير التعليم الجامعي لا يتم دون تغيير وتطوير وتحديث

بأفضل الآراء والأفكار الجديدة التي يقومون بطرحها.

مما سبق يتضح أن الاهتمام بالمناخ الجامعي والعمل على تطويره وتحسينه أصبح أمراً ضرورياً ليس لارتباطه بمتغيرات تتعلق بالطالب فقط، وإنما لارتباطه أيضاً بأعضاء هيئة التدريس وقيادات الجامعة والعاملين فيها، لذا تأتي الدراسة الحالية لتطوير دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم الجامعي في العالم العربي وخاصة في مصر عدداً من التحديات التي تدفعه نحو التغيير والتطوير، ومن أبرز هذه التحديات ظهور العولمة بأبعادها المختلفة والتغيرات المتسارعة في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والحراك الاجتماعي والتغيرات الثقافية والانفتاح العالمي غير المسبوق في مجال التعليم العالي بظهور تدويل التعليم العالي والجامعات الدولية بالإضافة إلى ظهور التصنيفات العالمية للجامعات.

والمناخ الجامعي ليس شيئاً معنوياً داخل الجامعات لا يمكن تطويره أو تحسينه أو تغييره، بل هو من الأمور الممكن تطويرها وتحسينها إذا توفرت الإرادة والإمكانات، وقد يكون الأمر في بعض الأحيان صعباً، فالتفكير بواقع المناخ الجامعي وتلمس السبل والوسائل

تؤثر تأثيراً كبيراً في الجو الاجتماعي الجامعي، وهذا يؤثر بدوره في نواتج التعلم (عبد المنعم أحمد علي، ٢٠١٦م، ص ١٨٧). بل ويؤثر أيضاً في درجة الإبداع الإداري لدى القادة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.

وبالنظر إلى الدور المهم الذي تضطلع به قيادات الجامعات في مصر فإن الأمر هنا يتطلب وجود قيادات ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والإبداع الإداري.

والإبداع الإداري يعد اتجاهاً إدارياً حديثاً يلعب دوراً هاماً في بقاء المنظمات وتطورها، فهو أدواتها في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها. كما أنه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل. وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المشكلات.

لذا أصبح الإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توفرها في قادة المؤسسات العصرية، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، وبذلك فإن نجاح القائد الأكاديمي في القيام بأدواره، مرهون بمدى إيمانه واهتمامه بالإبداع في العمل الإداري، وقدرته على شحذ همم أعضاء هيئة التدريس والعاملين والأخذ

بوضع خطط واضحة المعالم لعملية التغيير والتطوير داخل الجامعات.

وتوصلت دراسة (Odhiambo, G., 2014, PP 183-195) إلى أن هناك عدة تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي أبرزها التدفق الهائل للمعلومات، وزيادة أعداد الطلاب في التعليم العالي، وانخفاض التمويل الحكومي، وأشارت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى تبني نمط القيادة التحويلية بوصفه النمط الإداري الأنسب لإدارة الجامعات.

وأشارت دراسة (Moman, L. Basham, 2014, pp, 54-58) إلى أن التحدي الحقيقي الذي يقف أمام قادة الجامعات دون إدخال التغيير في جامعتهم يتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الجامعات وتعقد السياسات والإجراءات المصاحبة لها، وأوضحت الدراسة أن هناك عدداً من الصفات القيادية التي يجب أن يتمتع بها رؤساء الجامعات أهمها القدرة على التواصل، والوعي الثقافي، والخبرة التكنولوجية، والمهارات الإنسانية والقدرة على الإبداع.

وأشارت دراسة (وفاء عياد علي، ٢٠١٢م) أن من أبرز معوقات التمكين الإداري للقيادات الجامعية الالتزام بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على دور القائد الجامعي كداعية

القادرة على الرقي بهذا الواقع لما هو أفضل يعد من صفات القيادة الجامعية الناجحة.

وعليه تزداد المسؤولية الملقاة على القيادات الجامعية باعتبارها المسؤولة عن التطوير الإداري في الجامعات، وذلك من خلال ممارستها لأدوار جديدة تمكنها من مواكبة متطلبات التطوير والتحديث حيث إنه لا يمكن للجامعات تحقيق الجودة في أداؤها وخريجها ومعالجة التحديات التي تواجهها بإدارة الأمس أو الإدارة التقليدية بل تحتاج جهود تحسين الجودة تغييراً في الأساليب التي تعمل بمقتضاها الإدارة (إيمان وصفي السيد، ٢٠١٠م، ص٥).

ولقد كشفت العديد من الدراسات إلى أهمية تطوير أداء القيادات الجامعية بشكل عام بهدف تحسين منظومة العمل التعليم الجامعي وما يوجه ذلك من مشكلات، فتشير دراسة (مروة محمود إبراهيم، ٢٠١٦م) إلى قلة توافر مهارات إدارة الاجتماعات وإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية بمصر نتيجة لنقص تدريبهم علي ممارسة تلك المهارات.

وتوصلت دراسة (منى عبد المنعم محمد، ٢٠١٤م) إلى أن ممارسات القيادات الجامعية في مصر ما زالت تقليدية جامدة تعتمد على "أسلوب قيادة الرجل الواحد" وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات الجامعية المصرية

للتغيير في الكلية وتنمية قدراته على التعامل مع مظاهر مقاومة تغيير ما حوله.

وتوصلت دراسة إيمان وصفي (٢٠١٠م) إلى وجود قصور في أساليب اختيار القيادات الجامعية، وعدم الاهتمام ببرامج تنمية القدرات والمهارات الإدارية والإبداعية للقيادات الجامعية في مصر.

وهدفت دراسة (حسن محمد حسان، وعلي عبد ربه حسين، ٢٠١٠م، ص ٢٠٥-٢٦١) إلى تحليل بعض أبعاد القيادة لدى عمداء كليات التربية (البعد الأخلاقي والاجتماعي والعقلي)، ودراسة أثر هذه الأبعاد على تطوير هذه الكليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور كبير في ممارسات عمداء كليات التربية للبعد الأخلاقي والاجتماعي والعقلي أدى إلى ضعف العلاقات الإنسانية التي تربط بين القيادات الجامعية والعاملين بالجامعة.

وبالإضافة إلى ذلك أشارت دراسة ماهر حسن، وعمر مرسي (٢٠١٢) إلى أن المؤسسات الجامعية تعاني من العديد من المشكلات الإدارية التي تتمثل في البيروقراطية والروتين والجمود وعدم وضوح الرؤية والتأكيد المفرط على إتباع الصيغ الرسمية، وعدم إتاحة المجال للعاملين لاقتراح الحلول الإبداعية لمشكلات العمل المتراكمة، ومن هنا فإن مواجهة هذه المشكلات يتطلب تغيير الأساليب التقليدية السائدة وإتباع طرائق وأساليب جديدة تقوم على

الإبداع والابتكار، والاهتمام بتوظيف للمنهج الإبداعي وتوقير البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد الأشخاص المبدعين القادرين على حل المشكلات المختلفة التي تعاني منها المؤسسات الجامعية ورفع كفاءتها الإدارية وزيادة قدرتها التعليمية. (ص ٢٧٣).

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن القول بأن للقيادات الجامعية دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعات على مختلف المستويات، حيث اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية تطوير القيادات الجامعية لأدوارها وممارساتها المضطلة بها لتنمية الإبداع الإداري لديهم. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

١. ما مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام)؟
٢. ما مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام)؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض

في مجال القيادة التربوية، والتي تحظى باهتمام كافة المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء .

٢- لفت الانتباه للمشكلات التي تؤثر على المناخ الجامعي، وبالتالي تؤثر على درجة الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.

٣- تقييد النتائج التي يتم التوصل إليها قادة الجامعات في التعرف على أبعاد المناخ الجامعي ودورها في توفير البيئة المناسبة والمحفزة للإبداع الإداري .

٤- قدمت الدراسة من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية بعضاً من التوصيات المقترحة لتحسين دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بمصر .
حدود الدراسة:

١- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تناول ثلاث متغيرات رئيسية، المتغير الأول: المناخ الجامعي، والمتغير الثاني: الإبداع الإداري ، والمتغير الثالث: القيادات الجامعية.

٢- **حدود بشرية:** طُبقت الدراسة الميدانية على عينة قدرها (١٨) عضواً من رؤساء الأقسام، و(١٨) وكلاء للكليات، و(٦) من عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي بقنا.

٣- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على (٦) كليات بجامعة جنوب الوادي بقنا، ثلاث

القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)؟

٥. هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين مستوى المناخ الجامعي والإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية؟
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على:

١. مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام).

٢. مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام).

٣. التعرف على ما إذا كان هناك فروقاً دالة إحصائياً في مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)؟

٤. التعرف على ما إذا كان هناك فروقاً دالة إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)؟

٥. التعرف على ما إذا كان هناك علاقة دالة إحصائياً بين مستوى المناخ الجامعي والإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

أهمية الدراسة:

١- تناولها لكل من المناخ الجامعي والإبداع الإداري والتي تعد من الموضوعات المهمة

كليات نظرية وهي: (كلية التربية، كلية الحقوق، كلية التجارة)، وثلاث كليات علمية وهي: (كلية العلوم، كلية طب الأسنان، كلية الطب البيطري).

٤- حدود زمنية: طُبقت أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

أدوات الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداتين للقيام بالدراسة الميدانية وهما:

١. استبانة واقع المناخ الجامعي (إعداد الباحث).
٢. مقياس درجة الإبداع الإداري (إعداد الباحث).

الإطار النظري للدراسة:

يرتبط نجاح العملية التربوية في أي نظام تعليمي على المستوى المحلي والدولي بعدد من المتغيرات ومن أهمها القيادة التربوية التي تتسم بروح الديمقراطية وسهولة التفاعل بين الأفراد والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق نجاح المؤسسة التعليمية. بالإضافة إلى أنها محور أساس في العملية الإدارية .

ويؤدي التعليم الجامعي الدور الأكبر في النهوض بالفرد والمجتمع والارتقاء بهما، كما يشكل رمزها الحضاري واستقلالها الثقافي والفكري، مما دعا كثير من البلدان النامية إلى

تطوير أداء جامعاتها من خلال الاهتمام بإدارة الجامعة وقياداتها الأكاديمية والإدارية خاصة القيادات على مستوى الكليات بداية من العمداء، ثم الوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام، وأمناء الكليات.

وتلعب القيادات الجامعية الدور المهم والأساسي في نجاح أعمال الجامعة وإدارتها مما ينتج عنه ضمان جودة التعليم الذي تقدمه؛ فاتجاهات وممارسات القيادات الجامعية من مبادئ وسلوكيات وأنماط قيادية وأدوار جديدة ومعوقات قد يواجهونها كل ذلك قد يؤثر بالإيجاب أو السلب على منظومة العمل الإداري داخل الجامعة بما يعكس قدرة الجامعة على تقديم رسالتها العلمية والمجتمعية ومدى قدرتها على ضمان جودة الخدمات التي تقدمها بما تتوافق مع متطلبات العصر .

❖ المحور الأول: القيادة الجامعية:

تمثل القيادة الجامعية محور الفاعلية الإدارية والعلمية في الجامعات بوصفها إحدى المكونات الأساسية للمؤسسات الجامعية، فالتنظيم الجامعي المثالي وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته المتكاملة لا يستطيع تحقيقها إن لم تتوفر قيادة علمية ذات كفاءة عالية وقادرة على تحقيق تلك الأهداف.

فالقيادات الجامعية بذلك هم صناع التغيير والتجديد وتقع على عاتقهم مسؤولية مواجهة التحديات ومواكبة العصر ومتطلباته تمشياً مع الاتجاهات العالمية نحو التغيير للأفضل، وبهم

يتأثر من حولهم فهم يؤثرون ويتأثرون، لقدرتهم على تنظيم الجهود والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية، مما يتيح للجامعة دخولها سباق التطور والتقدم نحو الأفضل ومنافسة الجامعات في الداخل والخارج.

وفي ضوء تلك الأهمية العظيمة والمسئولية الكبيرة التي تضطلع بها القيادات الجامعية في مصر يعرض الباحث لإطار نظري حول القيادات الجامعية من حيث: المفهوم، والأهمية، والأدوار والمسئوليات التي يضطلع بها القيادات الجامعية، والمعوقات التي يواجهونها، على النحو التالي:

١. تعريف القيادة الجامعية:

تعددت تعريفات القيادة الجامعية، فتعرفها (وفاء عياد، ٢٠١٢، ص ١٤٠) بأنها: العملية التي يقوم بها أشخاص لهم سلطة التأثير القانوني من خلال التمكن من مهارات معينة مثل (الموضوعية، والمرونة، والمبادأة واستخدام السلطة، وفهم الآخرين، والشجاعة في اتخاذ القرار) مما يكون لهم التأثير في سلوكيات أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين والطلاب داخل الجامعات لتحقيق الأهداف المرسومة.

وعرفت (إيمان وصفى، ٢٠١٠، ص ١٩) القيادة الجامعية بأنها: "العملية التي يؤثر فيها القائد على أتباعه، ويحثهم على الإبداع والابتكار في بيئة العمل، حتى يمكن مواجهة تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل".

وأشار (محمود عساف، ٢٠٠٩، ص ١٣٦) إلى أن القيادة الجامعية تعني "العاملون في الإدارة العليا للمؤسسات التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح الدرجة العلمية الأولى والقادرون على التأثير في مرؤوسهم بحيث يؤدون واجباتهم طواعية ودون إلزام قانوني، لاعترافيهم بقيمة القائد في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية".

وعرف كينيث (Kenneth F. 2006) القائد الجامعي بأنه: الفرد الذي يمتلك قوة التأثير في سلوكيات الآخرين وأعمالهم أكثر من أي عضو آخر داخل المجموعة التي يقودها في المؤسسة الجامعية، وهو أي فرد تختاره المجموعة من أجل أن يمثلها كقائد لها، ويمثل هرم المؤسسة الجامعية من خلال المنصب أو الموقع الذي يتولاه داخل المؤسسة، ومن المحتمل أن يكون له تأثير عالٍ على كافة أعضاء المؤسسة الجامعية (Kenneth, F. Janda, 2009, p.346). وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف القيادة الجامعية على أنها: العملية التي يمارسها أشخاص لديهم المهارات القيادية اللازمة لصنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الجامعية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجههم وإحداث التغييرات اللازمة على مستوى جامعتهم.

٢. أهمية القيادة الجامعية:

تتسم القيادات الجامعية بعدة خصائص تجعلها مميزة عن غيرها من القيادات في المؤسسات الأخرى؛ فالقيادات الجامعية تجمع بين الموقع الرسمي، ومركزها الوظيفي؛ بحكم منصبها في صنع واتخاذ القرارات، وموقعها الأكاديمي والإداري والبحثي، إلى دورها في الإشراف العلمي، وإجراء البحوث، وقربها من الباحثين، ومعرفتها بطبيعة عملهم، ومشكلاتهم، واحتياجاتهم؛ لذا فهي تؤدي عديداً من الأدوار التي - من خلالها - تحقق الجودة الشاملة (منال يوسف حسنين، ٢٠١٥، ص ١٥٧).

وبذلك يتضح أهمية القيادة الجامعية ودواعي وجودها وذلك لعدة أسباب منها:

- المتغيرات والمستجدات والتحديات العالمية والمحلية الكثيرة التي تواجه المؤسسات الجامعية والتي تستلزم وجود قيادة جامعية قادرة على تفهمها واستيعابها لتحديد سبل مواجهتها.

- تطور مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة.

- ضرورة وجود قيادة جامعية قادرة على استشراف المستقبل التعليمي والتربوي، واستشراف مستقبل الحياة الجامعية.

- التطور المتلاحق في متطلبات سوق العمل يضع عبئاً كبيراً على القيادة الجامعية في مواكبة هذه المتطلبات، وتفعيل الحياة الجامعية بما يخدم طلابها بعد التخرج.

- القيادات الجامعية ضرورة لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن عمل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في إطار خطة المؤسسة الجامعية وتصوراتها المستقبلية، ودفع الجامعات نحو التطور والتميز.

وفي ضوء ما سبق نتضح أهمية القيادة الجامعية في أنها تمثل حلقة الاتصال بين العاملين وبين خطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية، وعليها تقع مسئولية تسيير أعمال المؤسسة الجامعية بأكملها، كما تمتلك القدرة على السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها، فهي بذلك تمتلك زمام الأمور فتعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية من جانب القائمين على إدارة الجامعة، ومن ثم يمكن القول بأنه لا يمكن للمؤسسات الجامعية تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح وفعالية إلا عن طريق توفر القيادات الجامعية الناجحة والفعالة.

٣. المهام الإدارية للقيادات الجامعية:

تختلف مهام ومسئوليات القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اختلافاً كلياً عن مهام القيادات في المؤسسات المختلفة الأخرى سواء أكانت إنتاجية أو خدمية؛ وذلك لاختلاف رسالة الجامعة التي تقوم على وظائف رئيسة ثلاث هي: التعليم والدراسة العلمي وخدمة المجتمع. ومن ثم فإن هذه المهام تتمركز حول تلك الوظائف بدرجات متفاوتة، وتباين

أوضح قانون تنظيم الجامعات أهم الأدوار التي يقوم بها العميد كالتالي (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص ص ١٢٦-١٢٧):

يقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية ووفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ويتولى على الأخص:

- الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعلمية في الكلية ومتابعة تنفيذها.

- التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية.

- العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى والمنشآت والتجهيزات والأدوات وغيرها.

- مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية.

- الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلية ومراقبة أعمالهم.

- إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه نشاط الكلية ومستوى أداء العمل بها، وشؤون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقوبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويعرض هذا

الجامعات في تلك الممارسات الوظيفية وفقاً لخصائص المجتمع الذي تنتمي إليه ودرجة تقدمه، ومدى وفرة الموارد اللازمة لاضطلاع الجامعة بأهدافها.

ولقد أكدت كثير من التوجيهات العالمية المعاصرة المهتمّة بتطوير مؤسسات التعليم الجامعي أن القيادات الأكاديمية تنفذ أعمالاً إدارية، وأكاديمية، وتربوية، ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي. حيث أن تلك القيادات مسئولة عن إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بشكل مباشر سواء على مستوى القيادة العليا بمؤسسة التعليم الجامعي أو على مستوى الكليات، والأقسام العلمية (علي ناصر شتوي، ٢٠١٤م، ص ٢١٣).

أما القيادات الإدارية في الجامعة، فهم يؤدون دوراً أساسياً في العمل الجامعي وتطويره، ولهم قوة التأثير في سلوك العاملين لما يمتلكونه من علاقات إنسانية حميمة بينهم وبين العاملين معهم، حيث أن مدراء الوحدات الإدارية ينظمون الأعمال الإدارية ويقومون بواجباتهم على أكمل وجه من خلال عملية التفاعل فيما بينهم وبين العاملين معهم داخل الوحدات الإدارية (معن لطيف سليمان، ٢٠٠٩، ص ٧).

أما عن القيادات الأكاديمية - مجتمع الدراسة الحالية - فتتمثل أهم مهامها في الآتي:

• مهام عميد الكلية:

* الإشراف على شئون المكتبة واقتراح الخطة لتزويدها بالكتب والمراجع والدوريات.

- وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، طبقاً لنص المادة (٣٥) من اللائحة التنفيذية للقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢ يتولى وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب الاختصاصات الآتية تحت إشراف العميد، وتتحدد مسؤولياته في ما يلي (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص١٢٨):

* تصريف شئون الطلاب في الكلية والإشراف على التدريب العملي للطلاب.

* دراسة مقترحات الأقسام في شأن الندب للتدريس والامتحانات من خارج الكلية وعرضها على مجلس الكلية.

* الإشراف على رعاية الشئون الرياضية والاجتماعية للطلاب.

* الإشراف على متابعة تدريس المقررات في الكلية.

* الإشراف على شئون الطلاب الوافدين.

* إعداد ما يعرض على المؤتمر العلمي السنوي للكلية.

- وكيل الكلية لخدمة البيئة وتنمية المجتمع، طبقاً لنص المادة (٣٥) من اللائحة التنفيذية للقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢ يتولى وكيل الكلية لخدمة البيئة وتنمية المجتمع الاختصاصات الآتية تحت إشراف العميد، وتتحدد

التقرير على مجلس الكلية لإبداء الرأي بشأنه.

ب- مهام وكيل الكلية:

تتعدد أدوار ومسئوليات وكلاء الكليات لاختلاف مسؤولياتهم على حسب تصنيفاتهم داخل كل كلية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث: طبقاً لنص المادة (٣٥) من اللائحة التنفيذية للقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢ يتولى وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث الاختصاصات الآتية تحت إشراف العميد، وتتحدد مسؤولياته في (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص١٢٧):

* إعداد خطة الدراسات العليا والبحوث العلمية في الكلية بناءً على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المختصة.

* متابعة تنفيذ هذه الخطة في الأقسام المختلفة بالكلية.

* الإشراف على شئون النشر العلمية في الكلية ومتابعة تنفيذ السياسة المرسومة في هذا الشأن.

* اقتراح تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية في الكلية وتولى شئون العلاقات الثقافية الخارجية.

* إعداد ما يعرض على المؤتمر السنوي للكلية فيما يخصه.

- * وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم.
- * تحديد المقررات الدراسية التي يتولى تدريسها وتحديد محتواها العلمي.
- * تحديد الكتب والمراجع في مواد القسم، وتيسير حصول الطلاب عليها، وتدعيم المكتبة بها.
- * وضع وتنسيق خطة للبحوث وتوزيع الإشراف عليها.
- * اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم وإعارتهم وإيفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية واقتراح الترخيص للأساتذة بإجازات التفرغ العلمي.
- * اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العلمية والانتداب من القسم وإليه.
- * اقتراح تعيين المدرسين المساعدين والمعيدين وندبهم ونقلهم وإيفادهم في بعثات أو على منح أجنبية وإعطائهم الأجازات الدراسية .
- * اقتراح توزيع أعمال الامتحانات وتشكيل لجان فيما يخص القسم .
- * اقتراح منح مكافآت التفرغ للدراسات العليا.
- * اقتراح تعيين المشرفين على الرسائل وتشكيل لجان الحكم عليها، ومنح درجات الماجستير والدكتوراه.
- اختصاصاته فيما يلي (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص ٢٠):
- * دراسة واقتراح السياسة العامة والخطط والبرامج التي تكفل تحقيق دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- * دراسة مشاكل النشاط الإنتاجي ودور الخدمات ومواقع العمل في البيئة ودور الدراسة العلمي التطبيقي في حلها.
- * دراسة واقتراح السياسة العامة لإنشاء وإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص والتي تقدم خدماتها لغير الطلاب.
- * دراسة واقتراح السياسة العامة لإعداد وتنفيذ برامج تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة وتعليمهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية في شتى المجالات.
- * دراسة واقتراح السياسة العامة لتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحاضرات التي تستهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- ج- مهام رئيس القسم:
- حددت المادة (٥٥) من قانون تنظيم الجامعات اختصاصات مجلس القسم من خلال النظر في جميع الأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم، وبالأخص المسائل التالية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص ٢٧-٢٨):
- * رسم السياسة العامة للتعليم والدراسة العلمي في القسم .

- * مناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه، ومناقشة نتائج الامتحان في مواد القسم، وتوصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية أو المعهد، وتقييم نظم الدراسة والامتحان والدراسة العلمي في القسم ومراجعتها وتحديثها في ضوء كل ذلك، وفي إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة .
- * متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث في القسم .
- كما حددت المادة (٤٢) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المهام التي يجب أن يضطلع بها رئيس مجلس القسم حيث أنه يجب أن يشرف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها ويتولى بصفة خاصة (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص ١٢٠):
- اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم وذلك للعرض على مجلس القسم.
 - إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم.
- اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم .
 - متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية وذلك فيما يخصه.
 - الإشراف على العاملين في القسم ومراقبة أعمالهم.
 - حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية على كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.
 - إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه النشاط في القسم ومستوى أداء العمل به وشؤون الدراسة والامتحانات، ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ، وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويعرض هذا التقرير على مجلس القسم توطئة للعرض على مجلس الكلية.
 - وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن لرئيس القسم أدواراً متعددة ومتداخلة؛ تتنوع ما بين تدريسية وبحثية وخدمية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال القيام بمجموعة من الأدوار الإدارية لتحقيق الفعالية الأكاديمية، كما أن موقع رئيس القسم هو المدخل الأول والمهم في التسلسل الهرمي الأكاديمي الجامعي، حيث يعمل كحلقة وصل بين القسم والقيادات الجامعية محاولاً نقل وجهة نظر القسم للإدارة وتوضيحها من

في قراراتها بحيث توازن بين مصلحة الجامعة ومصالح الدولة.

ويمكن توضيح أبرز المعوقات التي تواجه القيادات الجامعية على النحو التالي:

أ- غياب المناخ الجامعي المناسب:

من مظاهر غياب المناخ الجامعي الجيد، المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الجامعية، وقلة الفرص المتاحة للطلاب للتعبير عن آرائهم وللتفاعل مع الأساتذة ومناقشتهم، وتدني مشاركة الطلاب في الأنشطة الجامعية المختلفة، وعدم اشتراك ممثلين عنهم في المجالس الجامعية على

خلاف ما يحدث في الدول المتقدمة (فتحي درويش عشبية، ٢٠٠٩، ص ١٩٤-١٩٦).

وبذلك يتضح أن المناخ الجامعي في مصر يعوق القيادات الجامعية عن القيام بأدوارها ومسئولياتها، كما أن القيادات الجامعية يقع عليها العبء الأكبر في تهيئة المناخ المناسب للعمل داخل الجامعة، وتوفير البيئة الأساسية اللازمة لتحقيق جميع أهداف الجامعة من النواحي العلمية والأكاديمية والبحثية، ومن ثم فإن هناك ضغوطاً كثيرة تواجه القيادات الجامعية فيما يتعلق بتوفير البيئة الجامعية الجيدة التي تشجع على الإبداع والابتكار.

ب- جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي:

جهة، ونقل وجهة نظر الإدارة وتفسيرها لأعضاء هيئة التدريس في قسمه من جهة أخرى بما يخدم صالح العمل وأعضاء هيئة التدريس بالقسم.

٤. المعوقات التي تواجه القيادات الجامعية:

تواجه القيادات الجامعية في وقتنا الحاضر العديد من المعوقات التي تعيقها عن تحقيق أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية، وتأتي هذه المعوقات نتيجة انعكاسات التغييرات العالمية المختلفة كالثورة العلمية والتكنولوجية، والنمو الهائل في المعرفة، وظهور العولمة بأبعادها المختلفة، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.

ولقد فرضت هذه التغيرات العالمية علي المسؤولين عن إدارة الجامعة تحديات جديدة أكثر خطورة على العمل الجامعي أبرزها: البيئة التنافسية والمتغيرة، وتطور المطالب المادية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس، ومطالب الطلاب المتزايدة نتيجة التقدم التكنولوجي والاقتصادي، بالإضافة إلى اضطراب البيئة الجامعية وقلة الإمكانيات المادية والبشرية (Kalargyrou, v. , 2009, p.5).

هذا بالإضافة إلى ضرورة حرص الإدارة الجامعية علي التنمية المهنية للعاملين بالجامعة، وكذلك حرصها على استقلال الجامعة أكاديمياً وإدارياً، ومراعاة الموضوعية

التغييرات المطلوبة لتحسين جودة التعليم الجامعي والارتقاء بمستوى أدائه.

ج- قلة الإمكانيات المادية:

يواجه التعليم الجامعي في مصر تحديات وصعوبات كبيرة تتعلق بتمويله، نظراً لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي واعتماده بصفة أساسية على التمويل الحكومي، وعدم كفاية المخصصات المالية للتعليم الجامعي.

ومما يؤكد عدم كفاية المخصصات المالية للتعليم الجامعي ما تعانیه الجامعات في مصر من قلة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية؛ فالقاعات والمدرجات لم تعد بالقدر الكافي الذي يتناسب والأعداد الكبيرة والمخصصات المتعددة، وكذلك لا تكفي المعامل المتاحة وتجهيزاتها لتدريب الطلاب وتعليمهم، هذا بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية وضعف مواكبة المتوافر منها للتكنولوجيا التعليمية الحديثة، وافتقار المكتبات إلى المراجع الحديثة والدوريات والمواد السمعية والبصرية والأقراص المدمجة، وندرة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المكتبة، وفي الدراسة عن المراجع أو المادة العلمية بشكل عام (فتحي درويش عشيبية، ٢٠٠٩، ص ٢٠٠).

د- قصور الهيكل التنظيمي للجامعات:

يغلب الجمود على شكل التعليم الجامعي الذي أرسى قواعده قانون تنظيم الجامعات، ويتضح الجمود بجلاء منذ صدور قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، وعدم خضوعه للمراجعة الشاملة أو التغيير إلى الآن، مع الاكتفاء فقط بإدخال تعديلات جزئية على بعض بنوده دون البعض الآخر (نهلة عبد القادر هاشم، ٢٠٠٨م، ص ٣٤٣-٣٤٤).

والناظر لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م يجد انه يحتوى على كثير من المواد التي تحتاج إلى المراجعة والتعديل لتتفق مع التحديات العلمية والتكنولوجية والتحولت الديمقراطية المعاصرة، ومن بين هذه المواد المادة (٢٣) التي حددت مهام مجلس الجامعة حيث يلاحظ أنها تتسم بعمومية الألفاظ وتكرارها الدائم بين مهام أكثر من مجلس جامعي، وغموض من له الأحقية في صنع القرار أو اتخاذه، وكذلك المادة رقم (٢٥٤) المنظمة للجوانب المالية للجامعة، والتي تشترط ضرورة توقيع ممثل لوزارة المالية على الشيكات قبل صرفها (فتحي درويش عشيبية، ٢٠٠٩، ص ١٩٦-١٩٧).

ولعله يتضح مما سبق أن هناك حاجة ملحة لتعديل القوانين واللوائح الحاكمة لمنظومة التعليم الجامعي من أجل إعطاء سلطات حقيقية للقيادات الجامعية تمكنهم من إحداث

عائفاً أمام قيام القيادات الجامعية بمبادرات التغيير والتطوير والإصلاح.
هـ- تعاضم الأعباء الوظيفية الملقاة على أعضاء هيئة التدريس:

يقع على عاتق الأستاذ الجامعي أعباء عديدة تؤثر على قيامه بواجباته ومهامه التدريسية والإدارية، إذ أن عليه القيام بالتدريس لمجموعات كبيرة من الطلاب في وضع لا يسمح له بذلك، ولساعات طويلة فضلاً عن أعباء الإشرافية والإمتحانية، والمشاركة في الاجتماعات واللجان وأداء بعض الأعمال الإدارية الموكلة إليه، وحاجته إلى وقت كافٍ للاطلاع وإعداد البحوث والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، إلى جانب أعبائه الأسرية التي تفرض عليه جملة من المسؤوليات الاقتصادية والتربوية، إضافة إلى عدم تكافؤ التقدير المالي والمعنوي مع ما يتحمله من أعباء المهنة (أحمد سيف حيدر، ٢٠٠٧م، ص ١٠٩).

هذا، ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادات الجامعية تواجه العديد من المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام قيامها بالتغيير والتطوير، فالجامعات المصرية تتبع نظاماً جامداً موحداً تسيطر عليه المركزية، بالإضافة إلى عدم استقرار الهياكل التنظيمية مع الخلل في العلاقات الوظيفية نتيجة للصراع علي السلطات، ولكي تتمكن القيادات الجامعية من

تقتد الإدارة الجامعية لفاعليتها وكفاءتها بصورة كبيرة ، حيث يرجع ذلك في المقام الأول إلى قصور الهيكل التنظيمي للجامعات، فلا تحظى الجامعة بصلاحيات اختيار شكل التنظيم أو الهيكل الإداري المتوائم مع أهدافها، بل هي تخضع في هذا الشأن للرقابة والتفتيش الفني من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الذي يحظى بالسلطة النهائية لاعتماد الهياكل التنظيمية للجامعات (محمد طه حنفي، ٢٠٠٩م، ص ١٩٧).

كما أن تعميم نمط إداري واحد على الجامعات قائم على أساس الوظائف وليس العمليات أدى إلى (فؤاد راشد عبده، ٢٠٠٣م، ص ٢٧٨):

• وجود هياكل تنظيمية إدارية وأكاديمية لا تعمل بصورة تكاملية ومتسقة مع طبيعة العمليات والوظائف الأساسية للجامعة.
• وجود جهاز إداري متضخم، وطرق وأساليب إدارية روتينية معقدة تقتقد للمرونة والشفافية.

• اكتساب القيادات الإدارية نوازع البيروقراطية والمزاجية والفردية في اتخاذ القرار.

وبذلك نجد أن القيادات الجامعية لم تتمكن بعد من وضع هيكلها التنظيمي بنفسها مما ترتب عليه عدم قدرتها على تحديد واختيار قواعد وسياسات وخطط العمل بها الأمر الذي يمثل

أداء أدوارها المنوطة بها على أكمل وجه، ومسايرة التقدم السريع للعلم وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتهيئة المناخ الملائم لأداء رسالة الجامعة التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، فعليها إتباع أساليب إدارية حديثة تمكنها من التغلب على المعوقات والتحديات التي تواجهها، وتساعد على الارتقاء بجودة التعليم الجامعي.

❖ المحور الثاني: المناخ الجامعي:

يمثل المناخ الجامعي شخصية المؤسسة التعليمية والجو العام الذي يسودها، ويعكس التفاعلات المهنية والاجتماعية بين الأفراد، وهو خاصية تصف بيئة العمل وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وهو مناخ تحكمه قوانين وأنظمة ولوائح وقرارات إدارية، بالإضافة إلى المبادئ والأخلاقيات التي تنظم العمل في المؤسسات التعليمية.

ويعتبر المناخ الجامعي من أبرز الضرورات الإدارية التي احتلت حيزاً كبيراً جداً من اهتمام الباحثين. ومن ثم فالجامعة باعتبارها مؤسسة اجتماعية تربية، لها مناخها التنظيمي الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، مما يستوجب دراسة مناخها التنظيمي والوقوف على أبعادها، والعمل على تحسينه، كما يقضي الطلبة وهم محور العملية التربوية فترة طويلة من حياتهم في الجامعة، التي تتشكل فيها شخصياتهم إلى حد بعيد، حيث يزودون بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يتسلحون

بها طوال حياتهم، وهذا يجب أن يتم في بيئة تربية سليمة، لذا يجب الاهتمام بالمناخ الجامعي، كونه يمثل هذه البيئة بجميع عناصرها وأبعادها وتفاعلاتها.

١. مفهوم المناخ الجامعي:

لقد ظهر مصطلح المناخ التعليمي لأول مرة منذ حوالي ١٠٠ عام عندما قام آرثر بيرري، مدير مدرسة مدينة نيويورك، بنشر كتاب عن الإدارة المدرسية عام (١٩٠٨). وفي الكتاب، أقر بيرري بالحاجة إلى تزويد الطلاب بالمعارف والعلوم من خلال توفير بيئة تعليمية عالية الجودة، ومع ذلك لم يدخل المناخ المدرسي في عالم البحوث التجريبية حتى أوائل عام ١٩٦٠ عندما وضعت هالين وكروفنت (١٩٦٣) استبيان وصفي للمناخ التنظيمي داخل المدارس، وبدأت بوضع دراسة منهجية لآثار المناخ التنظيمي للمدرسة على تعلم الطلبة وتمييزهم (Ming-Te Wang & Jessica L. DeGo, 2016, p. 316).

ومن خلال الاطلاع على مفاهيم وتعريفات الباحثين للمناخ الجامعي في الدراسات السابقة نجد أنها تعددت وتباينت، وقد يكون هذا التعدد والتباين في مواقف ونظرة الباحثين راجع لاختلاف توجهاتهم الفكرية واختصاصاتهم، وكذلك يرجع إلى طبيعة المنظمات التي يدرسونها، فلكل منظمة بيئتها الخاصة التي

الجامعية من حيث سلوك الطلاب والأداء الأكاديمي، والقيم الاجتماعية والمدنية، والطابع الأخلاقي السائد ومهارات التعامل مع الآخرين والمرافق المادية في البيئة الجامعية، مما يؤثر على المعنويات والارتياح الشخصي لجميع الأشخاص العاملين في الجامعة وعلى مستويات التحصيل لدى الطلاب (Rulinda, E. et.al, 2013, p. 82-84).

وفي ضوء ما تم عرضه يمكن القول بأن التعريفات التي طرحها الباحثون للمناخ الجامعي تباينت فيما بينهم، وذلك ناتج عن اختلاف الزاوية التي يرى من خلالها الباحث هذا المناخ، ففي حين ركز البعض في تعريفهم للمناخ الجامعي على الجانب الإدراكي للأفراد الموجودين داخل الجامعة للظروف التنظيمية التي تؤثر على أدائهم وسلوكهم. ونجد أن آخرين يعرفونه بأنه عملية المواءمة الناتجة بين الأهداف المؤسسية في مقابل احتياجات العاملين والطلاب.

كما تم التركيز في تعريف المناخ الجامعي على جانب التفاعل الإنساني الحاصل بين الأفراد داخل الجامعة، و أن المناخ هو شخصية المؤسسة والجو العام الذي يسودها والذي يؤثر على سلوك الأفراد، وهو الخصائص المميزة لنمط العلاقات الاجتماعية والطريقة التي يتفاعل بها الأفراد ونوعية علاقاتهم داخل الجامعة، دون إغفال جانب

تميزها عن غيرها، فبيئة المؤسسات والشركات تختلف عن بيئة المؤسسات التعليمية.

وعليه يُقصد بالمناخ الجامعي خصائص البيئية الجامعية التي تؤثر على التقدم الأكاديمي والاجتماعي للطلاب، كما تؤثر على طبيعة العلاقة بين عضو هيئة التدريس والطلاب وعلاقة الطلاب فيما بينهم والإنجاز الأكاديمي ودعم التعليم، كما توضح شعور الطالب تجاه الجامعة والسلامة والأمن التي يجدها الطالب في الجامعة والأشياء المادية المحيطة بالجامعة (Stephen B.et.al, 2008, p.506).

ولقد عرف المركز الوطني للمناخ المدرسي المناخ الجامعي بأنه: الخصائص والسمات الخاصة بالحياة الجامعية والتي تتعلق بالمبادئ والقيم والعلاقة بين الأشخاص وبعضهم البعض والتفاعل الاجتماعي والعمليات والهياكل التنظيمية (National school climate center, 2015, p.5).

كما تصف جمعية البحوث التربوية الأمريكية المناخ الجامعي على أنه السمات الاجتماعية النفسية في الجامعة كاشتراك العاملين بالجامعة في أيديولوجيات وقيم ومعايير ومعتقدات وإطار سلوكي متقارب مما ينعكس على تجارب الأفراد في الحياة الجامعية، والبناء القيمي والتنظيمي لهم (Miron, G, et.al. 2011, p.4).

والمناخ الجامعي كذلك هو نتاج تراكمي للعديد من التفاعلات التي تحدث داخل البيئة

حلول ابتكاريه تمكن إدارة الجامعة / الكلية من حل كثير من المشكلات.

- إمكانية تدفق المعلومات بسهولة ويسر .
 - ترسيخ مبدأ الديمقراطية بما يشجع العاملين على الإنجاز العلمي من خلال التأكيد على أهمية العمل الجاد والمسئولية الشخصية.
 - تفعيل مبدأ التعلم المستمر، وتوفير التدريب، واكتساب المهارات والمعرفة.
 - توفير مناخ فكري يسمح بزيادة المعارف وتميئتها ونشر ثقافة التمكين بين العاملين
٢. أبعاد المناخ الجامعي:

يمكن التعرف على أبعاد المناخ الجامعي في ضوء الأبعاد الأربع التالية:

أ. المناخ الأكاديمي :

يشير النطاق الأكاديمي للمناخ الجامعي إلى طرق تعزز التعلم والتدريس في الجامعة، وربما تكون واحدة من أبرز وأهم مجالات المناخ الجامعي، والمناخ الأكاديمي يُعرف عادةً باستخدامه لثلاثة أبعاد هم: (القيادة ، والتدريس والتعلم، والتنمية المهنية) (Thapa,A. (et.al, 2013, p.357-385).

- القيادة: وهي تشير إلى الدور الذي يقوم به القادة الأكاديميين والإداريين بالجامعة في تشكيل وتنفيذ رؤية الجامعة من خلال وسائل الاتصال والإرشاد، فالقادة الأكثر فاعلية في

التجهيزات والأدوات المادية داخل الجامعة والتي تؤثر على مدى مشاركة الطلاب في الأنشطة الجامعية والذي يؤثر بالتبعية على فاعلية المناخ الجامعي ومدى توافق الأفراد داخله.

وبناء على العرض السابق للتوجهات المختلفة في تناول مفهوم المناخ الجامعي، يمكن تعريف المناخ الجامعي بأنه: البيئة الاجتماعية السائدة في الجامعة من خلال العلاقات والتفاعلات بين الموجودين داخل الجامعة.

وفي ضوء التعريف السابق تضطلع القيادة الجامعية بضرورة توفير مناخ إيجابي داخل الجامعة، بما يُمكن العاملين من ممارسة أدوارهم بكل كفاءة واقتدار، ويمكنهم تحقيق ذلك في ضوء الأتي (السيد أحمد عبد الغفار، ٢٠١٣، ص ص١٦٤-١٦٥):

- التخطيط الجيد للوقت، والذي يساعد على: تحديد الأولويات، ووضع قائمة بالمهام، وتوقع الفرص، وتجنب التضارب في الوقت.
- إيجاد نوع من الثقة بين الرئيس والمرءوسين.
- إتاحة فرص الإبداع والابتكار للعاملين في مكان العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- تشجيع التعاون الإيجابي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ وذلك للتوصل إلى

التعلم أيضا بمعتقدات أعضاء هيئة التدريس وتوقعاتهم، فأعضاء هيئة التدريس تظهر توقعاتهم من خلال التحديات الأكاديمية التي تقابلهم ، وإصرارهم على الدقة في العملية الأكاديمية ، والأداء ، وتركيزهم على تحسين مستوى الطالب وتقدمه، كذلك نوع التقييم وردود الفعل المقدمة إلى الطلاب أمر مهم للغاية . وباستخدام التقنيات التعليمية، يستطيع أعضاء هيئة التدريس تقديم ردود فعل ايجابية للطلاب ، كذلك تحسين استراتيجياتهم التعليمية .

- **التنمية المهنية** : تشير التنمية المهنية إلى الفرص والبرامج المتاحة لأعضاء هيئة التدريس لتحسين استراتيجيات التعليم وتصميم المناهج الدراسية . وتتميز التنمية المهنية ذات الجودة العالية بالعديد من المميزات الأساسية هي : لا بد أن تكون أهداف برامج التنمية المهنية مناسبة مع أهداف الجامعة ، بحيث تكون التوقعات التعليمية والتقييمية واضحة، كذلك لا بد أن تركز التنمية المهنية على المحتوى الأساسي واستراتيجيات التعلم وذلك لتحسين أداء العملية التعليمية، وأيضا تتيح التنمية المهنية المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس ، فضلا عن تكوين ردود الفعل المستمرة من خلال تقييم أعضاء هيئة التدريس (Archibald, S., Coggshall, J., Croft, A., & Goe, L, 2011) .

ب. **التواصل المجتمعي** :

العمل هم القادرون على توضيح رؤية الجامعة للطلاب والإداريين ، حيث يقوموا بتحفيز وإظهار الاحترام لجميع العاملين ، ويعبرون عن اهتمامهم تجاه الرغبات الشخصية والاحتياجات الفردية للعاملين. كما أنهم يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تعزيز الروح المعنوية للعاملين والتشجيع على التعاون والمشاركة من جانب الموظفين.

- **التدريس والتعلم** : يجسد عنصر التدريس والتعلم أحد أبرز جوانب المناخ الجامعي . فالأساليب المختلفة والممارسات التعليمية التي يوظفها أعضاء هيئة التدريس في قاعات التدريس يمكن أن تؤثر تأثيرًا قويًا على الخبرات التعليمية للطلبة. وعادة هذه الأساليب والممارسات المنظمة من جانب أعضاء هيئة التدريس تكون داعمة للعملية التعليمية ، والمناهج الدراسية ، وتوقعات أعضاء هيئة التدريس ، وتقييمات الطلاب. فالممارسات التعليمية التي تعزز الدافع الأكاديمي عند الطلاب هي بمثابة تحديات مثمرة للطلاب، كذلك التدريب العملي على الأنشطة التي بها مغزى في تطبيقاتها. علاوة على ذلك ، يجب تعديل الممارسات التعليمية الفعالة وأن تتوافق مع الاحتياجات الفريدة للطلاب، والمهارات الفردية للطلاب وكذلك يجب أن تكون مناسبة مع أهداف المناهج الدراسية والمعايير التي تصفها السياسة التعليمية للدولة. وتتأثر عملية

أنفسهم واتصالهم ببعض بأنهم أعضاء مندمجين في الحياة الجامعية. (Freeman, J. et.al., 2009, pp. 251-259)

- **احترام التنوع** : وهو يشير إلى وجود الوعي الثقافي والتقدير واحترام الجميع فالجامعة تحترم التنوع على كافة أعضائها بغض النظر عن العرق أو النوع أو الانتماء الديني . بالإضافة إلى ذلك فأعضاء هيئة التدريس الذين يغرسون الثقافة لدى طلابهم هم الذين يشجعون على الاهتمام بمصالح الطلاب ، والاستقلال الذاتي ، ويوفرون الفرص للطلاب في اتخاذ وصنع القرار . (Chang, J. & Le, T. N., 2010. p.485)

- **الشراكة المجتمعية** : تشير الشراكة المجتمعية إلى الدور الذي يلعبه أفراد المجتمع في دعم الجامعة والمشاركة في أنشطتها والاستفادة من الخدمات التي تقدمها . وعادة ما تتسم الشراكة المجتمعية القوية بدور المنظمات المجتمعية ومشاركتهم في الاستفادة من خدمات الجامعة ، والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الإداريين ، وحضور الحفلات الجامعية والندوات والمؤتمرات وتنظيم القوافل العلمية والطبية وغيرها . (Sheldon, S. B. & Esptein, J.L., 2005, pp. 196-207)

ج. الأمن والسلامة:

تشير السلامة الجامعية إلى الأمن البدني والنفسي ، الذي توفره الجامعة وتشكله .

يشير الاتصال المجتمعي إلى نوعية الاتصال أو التفاعل فيما بين المجتمع الجامعة. ويعرف النطاق المجتمعي للمناخ الجامعي بأن له أربعة أبعاد هم (جودة العلاقات الشخصية ، الترابط أو الانتماء ، احترام التنوع ، الشراكة المجتمعية) (Hopson, L. M. & Lee, E., 2011, p. 2221-2229)

- **جودة العلاقات الشخصية** : تشير العلاقات الشخصية إلى مدى اتساق وطبيعة العلاقات التي تحدث داخل الجامعة . كالعلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، والعلاقات بين الطلاب، والعلاقات بين الإداريين في الجامعة ، كما تتسم العلاقات الشخصية الايجابية بالمشاعر المتبادلة والثقة والاحترام والرعاية، كذلك العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين مهمة أيضا . والاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين مهم في إقامة التفاعلات الايجابية والعلاقات الشخصية بين الأفراد (Wang, M. T. & Dishion, T. J., 2012, pp. 40-53)

- **الترابط أو الانتماء الجامعي** : وهو عبارة عن الحالة النفسية والشعور بالقبول ، والاندماج الاجتماعي ، والانتماء إلى الجامعة . فالترابط بين المنتسبين للجامعة يتخذ أشكال عديدة مثل الآراء الجماعية للطلبة ، والتي تعكس مدى قدرة الجامعة على غرس روح الانتماء بين طلابها وتعليمها، فيعتبر الطلاب

بالإضافة إلى توفير النظام والانضباط. ومجال السلامة الجامعية هو الأكثر شيوعاً في المناخ الجامعي ، حيث يتميز ببعدين رئيسيين هما: (السلامة البدنية والعاطفية ، وسلامة النظام وحفظ الانضباط السلوكي والأخلاقي) (Ming- Te Wang & Jessica L. DeGo, 2016, p.322).

- **السلامة البدنية والعاطفية:** يقصد بها الإجراءات المتخذة لضمان سلامة أفراد الجامعة من سلوك العنف والعدوان الموجود في الجامعة (Osher, D., , Bear, G. G., Sprague, J. R., & Doyle, W, 2010, pp. 48-58).

أما بالنسبة للسلامة العاطفية والنفسية فهي تتمثل في وجود موظفي الرعاية وتقديم الخدمات والنصائح الاستشارية للطلاب الذين يعانون من الاضطرابات السلوكية أو اضطرابات المزاج الأخرى (Swearer, S. et.al. 2010, p. 38-47).

حيث يعتبر الأفراد الموجودين في بيئة آمنة نفسياً هم أكثر الناس قدرة على التفاعل والتواصل مع الناس ، كما يمكنهم التعبير عن مشاعرهم وآرائهم بدون خوف . بالإضافة إلى ذلك أن خدمات الصحة النفسية والعقلية تزود الجامعات مناخاً جامعياً مناسباً يتميز بالصحة النفسية من خلال تقليل عدد المشكلات النفسية والسلوكية عند كل الطلاب.

- **النظام والانضباط :** ويشيرون إلى درجة مشاركة الطلاب في تنفيذ قواعد وقوانين الجامعة . فالجامعات الغير منضبطة هي التي بها نسبة عالية من الفوضى التي يرتكبها الطلاب ضد زملائهم و أعضاء هيئة التدريس. أما الجامعات المنضبطة هي التي تسير على قواعد العمل التي يتم تنفيذها بشكل منظم ومستمر (Way, S. M., 2011, p. 346-375).

د. البيئة المؤسسية :

تشير البيئة المؤسسية إلى صيانة البنية التحتية للجامعة ، وإمكانية تخصيص الموارد التعليمية ، كما تشير إلى الخصائص الفيزيائية للمبنى الجامعي مثل درجة الحرارة ، والإضاءة ، والصوت ، وصيانتها . لذلك بيئة التعلم الأمثل تتطلب التدفئة وتكييف الهواء ، والإضاءة المناسبة ، وفحص وصيانة دورية مستمرة، حيث تؤثر الخصائص الفيزيائية على أساليب التدريس وبالتالي تؤثر على نجاح الطالب وتحقيق أهدافه (Uline, C., & Tschannen- Moran, M., 2008, p. 55-73).

ويتميز المناخ الجامعي في ضوء البيئة المؤسسية ببعدين رئيسيين هما:

- **الهيكل التنظيمي :** وهو يشير إلى الهيكل المعماري للمنشأة الذي يعمل بها الناس، فعلاقتها بالمناخ الجامعي أنها تشمل حجم الجامعة من حيث المساحة، وأوقات العمل ابتداء وانتهاء، وحركة الطلاب داخلها.

(Eccles, J. S. & Roeser, R. W., 2011, p. 225-241).

- توزيع الموارد وتخصيصها: إذ يعتبر عنصر الموارد وتخصيصها أمر مهم. لأن عندما تقوم الجامعات بإعادة هيكلة المباني والقاعات ، والبرامج سيحصل الطلاب على نتائج أكثر ايجابية ، خاصة في الجامعات المحدودة الموارد (Ming-Te Wang & Jessica L. DeGo, 2016, p.324).

❖ المحور الثالث: الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية:
إن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن، وقد اجتهدت الأدبيات في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع، ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنواتج الإبداعي لها كأساس لمفهوم الإبداع.

كما يرى كلا من (Ahmed, K & Gestwicki. 2010. p.1) أن البحوث التي درست الإبداع قد اهتمت باكتشاف العديد من الأفكار التي تشمل إبداع الفرد، وتأثيره، والنواتج للتفكير، والإبداع التعاوني، وبالتالي لا يوجد تعريف واحد للإبداع أو مقاييس محددة لقياسه.

١. مفهوم الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير

المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعرفية. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع مما أدى إلى تباين اجتهادات الأدبيات واختلاف اهتمامات الباحثين وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

ويعرف الإبداع الإداري بأنه عملية تبني الأفكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المنظمة وتنفيذها من قبل أفراد في المنظمة أو جماعات أو المنظمة كوحدة واحدة (محمود حسن جمعة، وحيدر شاکر نوري، ٢٠١١م، ص٣١٠).

وهو كذلك "المبادرة التي يبديها المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي" (بلال خلف السكارتة، ٢٠١١، ص١٨).

ويشير (Bernard, 2017) إلى الإبداع الإداري على أنه "توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشاكل والتحديات اليومية.

ويعني أيضاً: ابتكار أساليب جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة ولتطوير العمل نحو الأفضل، واقتراح أفكار مفيدة للعمل: كتقديم حلول مثلى

د- الإبداع الإداري أسلوب جديد لحل المشكلات الإدارية ومقوما لإدارة الأزمات ووأدها في مهدها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: ابتكار آليات جديدة للعمل من قبل القيادات تساعد في تطوير العمل داخل الجامعة عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهداف الجامعة بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن باستخدام التكنولوجيا والمعرفة الجديدة.

٢. أهداف الإبداع الإداري:

يتضمن الإبداع الإداري العديد من الأهداف لعل من أهمها (مجدي عبد الكريم حبيب، ٢٠٠٩، ص١٤):

- إيجاد نظام إداري جديد أو عمليات إدارية جديدة وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف.
- إيجاد برامج لتطوير السلوكيات الفردية والجماعية للعاملين في شكلها ومضمونها وطريقة ممارستها، بحيث تنعكس تأثيراتها بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين وتطوير أعمال مؤسساتهم.
- إيجاد هياكل تنظيمية جديدة.
- العمل على التطوير والتحسين في الأنظمة والخطط والبرامج الإدارية، وإجراءات وقواعد العمل الإداري بحيث تكون مختلفة

لمشكلات معينة، أو توليد طرق جديدة لإدارة المؤسسة، بحيث تحفز ما لدى العاملين من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف بصورة أفضل (ماجدة عبد الرزاق، ومنى الذبياني، ٢٠١٢، ص١٧٧).

وفي ضوء الأبعاد السابقة في تعريف الإبداع الإداري يمكن استخلاص ما يلي:

أ- الإبداع الإداري عملية عقلية ذات وجوه أو أبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً.

ب- الإبداع الإداري يكمن في تقديم ما لم تعرفه العقول البشرية من قبل، فهو يقدم كل ما هو حادث.

ت- الإبداع الإداري موهبة تنمو عن طريق التعليم والتدريب والممارسة والخبرة.

ث- الإبداع الإداري هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف.

ج- الإبداع الإداري تصرف يهدف إلى تحقيق فكر وممارسة جديدة قابلة للتنفيذ والتطوير .

ح- الإبداع الإداري يؤدي بما لا يدع مجالاً للشك إلى تحسين المناخ والأداء والثقافة التنظيمية لدى الفرد والمؤسسة.

خ- الإبداع الإداري قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر على حسب الخبرة والتدريب المستمر.

د- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

هـ- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

و- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في الدراسة عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة. (محمد الفاتح المغربي، ٢٠١٦، ص ٣٣٣).

وتستخلص الدراسة مما سبق أن جل الأدبيات التي تناولت أهمية الإبداع الإداري، قد تناولتها في حيز المنظمة فقط، فأسهبت في دور الإبداع الإداري في تحقيق أهداف الجامعة وقدرته على النهوض بها، ومع ذلك يمكن القول بأن أهمية الإبداع الإداري لا تقتصر فقط على حجم المنظمة بل تعود على الكوادر البشرية بالنفع أيضا، فالقائد المبدع القادر على التفكير الناقد والإبداعي قادر على تحقيق أهداف المنظمة في ضوء خبرته وتعليمه وممارسته ورغبته في تنمية مهارات وقدراته الإبداعية، كما أن الموظف داخل المؤسسة إن تركت له حرية الإبداع وطرح الأفكار وإنتاجها قد يساهم بأرائه المبدعة في نهضة المنظمة

عما كانت عليه وبحيث تؤدي إلى نتائج إيجابية .

▪ إضافة تكنولوجيا جديدة إلى المنظمة أو نظام جديد من نظم المعلومات الإدارية .

▪ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

▪ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وابتكار روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة المقررات في مختلف مراحلها.

▪ تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم والاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة.

٣. أهمية الإبداع الإداري:

تتمثل أهمية الإبداع الإداري في:

أ- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

ب- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

ج- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

وتقدمها، ومن هنا تتضح أهمية الإبداع الإداري لدى الفرد والقائد والمنظمة على حد سواء.

٤. مكونات الإبداع الإداري في الجامعة:

بما أن قائد المؤسسة مكون رئيسي في نجاح العملية الإبداعية أو فشلها، فالقائد بذاته لا يستطيع القيام بمفرده بتحقيق حالة من الإبداع الإداري بالمؤسسة دون مكونات أخرى يكتمل بها عقد عملية الإبداع في المؤسسة الجامعية، والتي يبرز أهمها فيما يلي (زيد الهويدي، ٢٠٠٧، ص ٢٣-٢٥):

أ. المناخ أو البيئة الإبداعية:

ويقصد بها العوامل والظروف البيئية والاجتماعية أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره، وهي التي تساعد على نمو الإبداع، وهي ما يطلق عليه الطبيعة المبدعة.

وتلك البيئة الإبداعية هي التي تساعد وتهيئ للإبداع جميع العوامل أو الظروف المحيطة بالفرد (الظروف البيئية) التي تساعد على نمو الإبداع، وتتقسم هذه الظروف إلى قسمين:

• ظروف عامة: ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة: فالإبداع ينمو في المجتمعات التي تتميز بتهيئة الفرصة لأبنائها بالتجريب، وتشجع عليه، وتسمح بالاحتكاك الثقافي، والتفاعل بين الثقافات المختلفة، ووجود التحديات الخارجية للثقافة التي تدفعها نحو مزيد من التقدم والتطور، وتعريض الفرد للعديد

من المؤثرات العلمية والثقافية وتشجع على نقد الأفكار وتطويرها، والتوليف بين الجديد والقديم في كل ما يستجد.

• ظروف خاصة: ترتبط بالمناخ الجامعي: تعمل على مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين على تنمية الإبداع، فقد أظهرت البحوث والدراسات العديدة أن تنمية الإبداع تستلزم معلماً يهتم بطلابه كل حسب قدراته واهتماماته، ويشجع حاجات الطلاب المبدعين، أما عميد الكلية فيشعر أعضاء هيئة التدريس بأنه يقدر إنتاجهم الإبداعي من أجل إشباع حاجات الطلبة الإبداعية، ويستعد لتقبل الآراء المخالفة لرأيه، ويتجنب إيقال كاهل أعضاء هيئة التدريس بالواجبات الإضافية، ويهيئ الفرص لتجربة الأفكار الجديدة، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار ووضع خطة الكلية. وهذا الاتجاه يتبناه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان وبعض علماء النفس الاجتماعي.

ب. الشخص المبدع:

هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص وسمات شخصية تؤهله للإبداع. وتركز على المبدع باعتباره شخصاً له خصائصه العقلية والنفسية والوجدانية المتميزة، ويمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء نفس الشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال

أو الكيفية التي بها يبدع المبدع عمله. وتعرف بأنها: "الشعور بالمشكلة وتحديد نقاط الضعف في المشكلة ثم فرض الفروض واختبار صحة الفروض للوصول إلى النتائج". وهي كذلك العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.

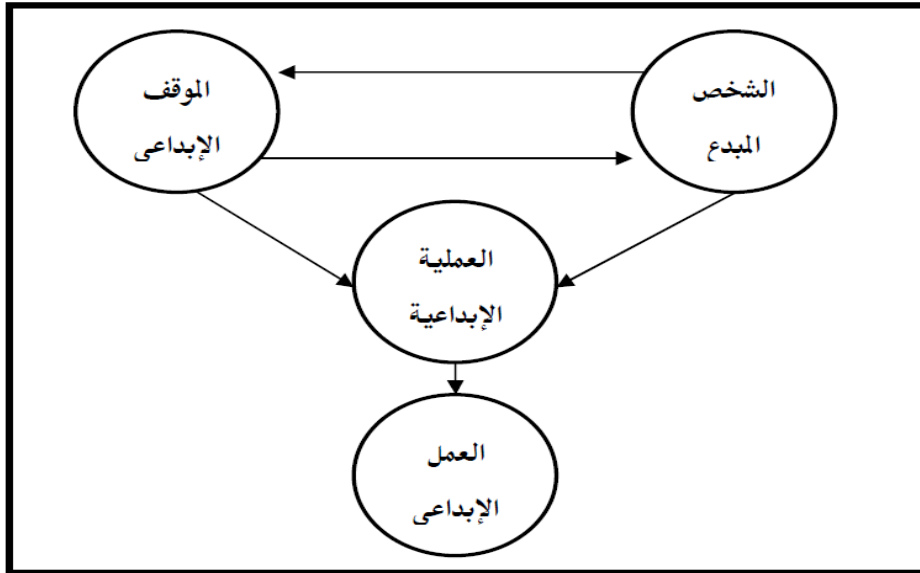
د. الإنتاج الإبداعي:

وهو الأساس الذي يعبر عن الإبداع. ويعرف الإنتاج الإبداعي بأنه: "ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات، أو إنتاج جديد مقبول ونافع ويحقق رغبة مجموعة من الناس في فترة زمنية معينة"، وبذلك فالإنتاج أو العمل الإبداعي هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.

الدافعية، ومجال التطوير وكذلك أشار جليفورد إلى تعريف الإبداع فقال إنه تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة هي تنوع الإجابات المنتجة التي لا تحددها المعلومات المعطاة.

ولذلك فلا بد أن يمتلك القائد الجامعي المبدع بعضاً من الكفايات الإبداعية التي تؤهله لتحقيق الإبداع داخل المؤسسة وهي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة (Ozmen, F. & Muratoglu, V., 2010, p. 5370-5376).

ج. العملية الإبداعية:



شكل رقم (١) مكونات الإبداع الإداري

المصدر: عمل الباحث

٥. عناصر الإبداع الإداري في الجامعة:

تعد القيادات الجامعية هم أكثر من يتفاعل مع تحقيق أهداف الجامعة، ويتأثرون بما يتعلق بها من إبداع إداري، وكلاهما يؤثر في مخرجات العملية التعليمية (Chance, P., 2009) .
والمدير المبدع هو الذي يملك مجموعة من القدرات والعناصر الأساسية للإبداع. فيظهر تأثيرها في سلوكياته والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، وهذه العناصر تتمثل في الآتي (محمد فتحي اللخاوي، ٢٠٠٨، ص ٤١):

أ- **الطلاقة:** وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد. (مؤيد دناوي، ٢٠٠٨).

ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار، فالشخص المبدع يكون متوقفاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

ب- **المرونة:** وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسه ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف، وهنالك مظهرين للمرونة هما:

- **المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع.

- **المرونة التكيفية:** ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ج- **الأصالة:** وتعني أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل لا يكرر أفكار الآخرين، حيث تكون أفكاره جديدة وغير متضمنة للأفكار الشائعة. يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول

المشكلة لفترة طويلة حتى الوصول لحلول

جديدة، ويتضمن هذا النشاط زيادة مدى الانتباه الذي يبذله الفرد في وعي المشكلة وتقصي أبعادها المختلفة.

ز- **القدرة على التحليل:** تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، وهي الكفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

ح- **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولدية استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسئوليات المترتبة على ذلك.

ط- **الكم والكيف:** إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

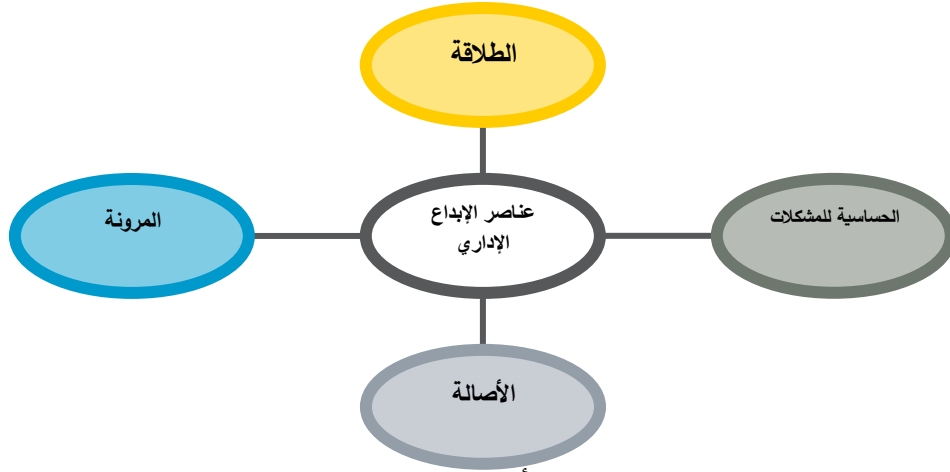
ي- **التطوير:** ويشير إلي عدد التفاصيل أو الأفكار التي يمكن إضافتها إلي الفكرة الأصلية (محمد جهاد جمل، ٢٠٠٥، ص ٥٠).

التقليدية ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، منها أن تتسم بالعمق وأن يكون لها مغزى ذات دلالة وقيمة، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج ممكن أن تترتب على الموقف.

د- **الحساسية للمشكلات:** يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، وإن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة مشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

هـ- **إدراك التفاصيل:** تشمل هذه القدرة على إضافة التفاصيل لفكرة ما والتي تتضمن التطوير فيها والتعبير والقدرة على إعطاء التفسيرات الدقيقة للموضوعات غير المألوفة، وتتضمن هذه القدرة تقديم تفصيلات متعددة مثل تفصيل موضوع غامض من المعلومات مقدمة للمفحوص.

و- **المحافظة على الاتجاه ومواصلته:** يتضمن فكرة استمرار الفرد على التفكير في



شكل رقم (٢) العناصر الأساسية للإبداع الإداري الجامعي

المصدر: عمل الباحث

مما سبق، نستنتج أن التفكير الإبداعي ما هو إلا عملية عقلية تمر بمجموعة من المراحل ابتداءً من مرحلة الإعداد والدراسة عن التحديات إلى مرحلة إنتاج الأفكار وتجهيزها لتقديمها إلى المسؤولين، فإن دخلت حيز التنفيذ والتطبيق انتقلت هنا إلى عملية الابتكار، وقد تستغرق هذه العمليات فترة زمنية قصيرة وقد تطول. وقد يرجع ذلك إلى مدى إيمان القائد بأهمية الأفكار الجديدة وضرورتها، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل المؤثرة على الإبداع.

٦. معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية:

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات أو عقبات كثيرة ومتنوعة تحول دون تنمية التفكير الإبداعي لدى القيادة الجامعية، يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (٣) معوقات الإبداع الإداري

- ويلاحظ من الشكل (٣) أن معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية تنقسم إلى:
- (أ) معوقات شخصية: ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والوظيفي والاجتماعي، ومن أهمها ما يلي:
- ضعف الثقة بالنفس.
 - الخوف من الفشل.
 - الخوف من المخاطرة.
 - قلة التحدي.
 - ضعف الولاء التنظيمي يدفع إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إلى القيادة.
 - رفع شعار الحرص على المألوف.
 - إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار.
 - الإجهاد الزائد.
 - الميل إلى الاعتماد على الآخرين .
 - الدراسة عن الحلول المرتبطة بالقواعد .
 - انخفاض شعور الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم في الغالب بأدائها .
- (ب) معوقات تنظيمية: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل منه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة
- الإداريين، ونمط السلطة، ونمط القيادة، ونظم الاتصال المستخدمة... وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع، وتشتمل المعوقات التنظيمية على التالي :
- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير .
 - الالتزام الحرفي بالقوانين: والتعليمات والإجراءات.
 - عدم ثقة بعض القادة بالآخرين.
 - سوء المناخ التنظيمي.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - القيم الاجتماعية السائدة.
 - الظروف الاقتصادية.
 - ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة.
 - نقص المعلومات وعدم صحتها.
 - ضيق الوقت المتاح للممارسة الإبداع.
 - المقاومة الإدارية للأخطار .
 - تنازع السلطات وانعدام روح الفريق.
 - عدم توافر البيئة الإبداعية.
 - منهجية الدراسة وإجراءاتها:
- نظراً لطبيعة الدراسة الحالية فلقد ارتأى الباحث أن يعتمد على المنهج الوصفي حيث يستهدف هذا المنهج الدراسة والنقصي حول الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر ووصفها وصفاً دقيقاً وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية

والنفسية الأخرى، وبصفة خاصة اعتمد الباحث على الدراسات الارتباطية Correlation Method وتستخدم هذه الدراسات للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرات وتحديد قدر هذه العلاقة واتجاهها، كما اعتمد الباحث على الدراسات العليا المقارنة comparative Method. (يوسف العنيزي، وسمير سلامة، وعبد الرحيم الرشيدي، ٢٠٠٥، ص ٧٤).

عينة الدراسة:

١- **العينة الاستطلاعية:** تهدف العينة الاستطلاعية إلى التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق- الثبات)، وتكونت العينة الاستطلاعية في هذه الدراسة من عدد (٢٨) من بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام).

٢- **العينة الأساسية:** تم اشتقاق العينة الأساسية للدراسة من بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام) بواقع عدد (٦) عمداء و(١٨) وكيل كلية وعدد (١٨) رئيس قسم بإجمالي (٤٢) قيادة جامعية.

أدوات الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة لهذه الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة تمثلت في: استبيان المناخ الجامعي؛ حيث تكون من (٦) محاور وهي: الرضا الوظيفي (٦) فقرات، التفويض والتمكين (٥) فقرات، و

الإجراءات والسياسات (٤) فقرات، والحوافز المقدمة (٦) فقرات، والعلاقات الإنسانية (٤) فقرات، والمرافق والخدمات (١٣) فقرة. ومقياس الإبداع الإداري؛ حيث تكون من (٧) محاور وهي: الأصالة (٦) فقرات، والطلاقة (٧) فقرات، والمرونة (٥) فقرات، والمخاطرة (٥) فقرات، والقدرة على التحليل (٥) فقرات، والحساسية للمشكلات (٥) فقرات، والخروج عن المألوف (٥) فقرات.

١- صدق الاستبيان:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد (١٢) أستاذًا من أساتذة أصول التربية والإدارة التعليمية وعلم النفس التربوي بالجامعات المصرية مصحوباً بمقدمة تمهيدية تضمنت توضيحاً لمجال الدراسة، والهدف منه، والتعريف الإجرائي لمصطلحاته، بهدف التأكد من صلاحيته وصدقه لقياس آراء عينة الدراسة في أبعاد المناخ الجامعي، وإبداء ملاحظاتهم حول مدي:

- وضوح وملانمة صياغة مفردات الاستبيان.
- كفاية عدد مفردات الاستبيان ككل.
- كفاية عدد مفردات كل محور من محاور الاستبيان على حدة.
- وضوح تعليمات الاستبيان.
- وضوح ومناسبة خيارات الإجابة.

- الاتساق بين مفردات كل محور من محاور الاستبيان مع ما يقيسه.
 - تعديل أو حذف أو إضافة ما يروونه السادة المحكمين يحتاج إلى ذلك.
- وقد قام الباحث بحساب نسب اتفاق المحكمين السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات علي كل مفردة من مفردات الاستبيان من حيث: مدي تمثيل محاور الاستبيان ومفرداته لقياس آراء القيادات الجامعية عينة الدراسة في أبعاد المناخ الجامعي كما حدده التعريف الإجرائي.

جدول (١) نسب اتفاق السادة المحكمين ومعامل صدق لاوشي لكل مفردة من مفردات استبيان المناخ الجامعي (ن=١٢)

المحك	العدد الكلي للمحكمين	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الاختلاف	نسبة الاتفاق %	معامل صدق لاوشي CVR	القرار المتعلق بالمحك
١	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٢	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٣	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٤	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٥	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٦	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٧	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٨	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٩	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
١٠	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
١١	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
١٢	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
١٣	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
١٤	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
١٥	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل

المحك	العدد الكلي للمحكين	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الاختلاف	نسبة الاتفاق %	معامل صدق لاوشي CVR	القرار المتعلق بالمحك
١٦	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
١٧	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
١٨	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
١٩	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٢٠	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٢١	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٢٢	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٢٣	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٢٤	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٢٥	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٢٦	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٢٧	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٢٨	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٢٩	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٣٠	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٣١	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٣٢	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٣٣	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٣٤	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٣٥	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٣٦	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٣٧	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٣٨	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
متوسط النسبة الكلية للاتفاق على الاستبيان		٩١,٨٨٦ %				
متوسط نسبة صدق المحتوى للاستبيان ككل		٠,٨٣٨				

يتضح من الجدول السابق أن نسب اتفاق السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات علي كل مفردة من مفردات الاستبيان تتراوح ما بين (٨٣,٣٣-١٠٠%).

✓ وضع نظام موحد عند تقدير الدرجات في كل محور من مفردات الاستبيان. ومن خلال حساب صدق استبيان المناخ الجامعي بطريقتي صدق المحكمين وصدق لاوشي يتضح أن الاستبيان يتمتع بمعامل صدق مقبول؛ مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في هذا الدراسة والوثوق بالنتائج التي سيُسفر عنها هذا الدراسة.

٢- ثبات الاستبيان:

➤ معامل الثبات بطريقة ألفا

كرونباخ: Cronbach's alpha

قام الباحث بحساب ثبات استبيان المناخ الجامعي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل سؤال، ومعامل الثبات للاستبيان ككل.

جدول (٢) قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل سؤال، ومعامل الثبات للاستبيان ككل (ن=٢٨)

السؤال	معامل الثبات	السؤال	معامل الثبات	السؤال	معامل الثبات
١	٠,٧٨٧	١٤	٠,٧٨٤	٢٧	٠,٧٧٣
٢	٠,٧٧٢	١٥	٠,٧٧٧	٢٨	٠,٧٨٤
٣	٠,٧٧١	١٦	٠,٧٩١	٢٩	٠,٧٧٢
٤	٠,٧٨٤	١٧	٠,٧٨٥	٣٠	٠,٧٨١
٥	٠,٧٨٢	١٨	٠,٧٨٣	٣١	٠,٧٧٩
٦	٠,٧٧٩	١٩	٠,٧٨٠	٣٢	٠,٧٨٦
٧	٠,٧٨٨	٢٠	٠,٧٧٧	٣٣	٠,٧٨٨

كما يتضح من الجدول السابق أن متوسط نسبة اتفاق السادة المحكمين على مفردات استبيان المناخ الجامعي بلغت (٩١,٨٨٦%) وهي نسبة مرتفعة وتُشير إلى صدق الاستبيان. وعن نسبة صدق المحتوى (CVR) للاوشي يتضح من الجدول السابق أن جميع مفردات استبيان المناخ الجامعي تتمتع بقيم صدق محتوي مقبولة، كما بلغ متوسط نسبة صدق المحتوى للاستبيان ككل (٠,٨٣٨) وهي نسبة صدق مقبولة.

وقد استفاد الباحث من آراء وتوجيهات السادة المحكمين من خلال مجموعة من الملاحظات يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ تعديل صياغة بعض مفردات الاستبيان لتصبح أكثر وضوحاً.

معامل الثبات	السؤال	معامل الثبات	السؤال	معامل الثبات	السؤال
٠,٧٢٩	٣٤	٠,٧٨٢	٢١	٠,٧٨٤	٨
٠,٧٨٠	٣٥	٠,٧٨٣	٢٢	٠,٧٧٧	٩
٠,٧٨٧	٣٦	٠,٧٨٩	٢٣	٠,٧٧٦	١٠
٠,٧٨٨	٣٧	٠,٧٧١	٢٤	٠,٧٨٩	١١
٠,٧٨٩	٣٨	٠,٧٨٣	٢٥	٠,٧٧٩	١٢
		٠,٧٨٠	٢٦	٠,٧٨٧	١٣
٠,٨٥٨	معامل ثبات ألفا كرونباخ للاختبار ككل				

ويوضح الجدول الآتي معاملات ثبات استبيان المناخ الجامعي بطريقة إعادة التطبيق.

جدول (٣) معاملات ثبات استبيان المناخ الجامعي بطريقة إعادة التطبيق (ن = ٢٨)

معامل الثبات	المحاور
**٠,٨٠٢	الأول: الرضا الوظيفي.
**٠,٧٩٨	الثاني: التفويض والتمكين.
**٠,٧٩٦	الثالث: الإجراءات والسياسات.
**٠,٨٠٥	الرابع: الحوافز المقدمة.
**٠,٧٩٣	الخامس: العلاقات الإنسانية.
**٠,٨١٤	السادس: المرافق والخدمات.
**٠,٨٢١	معامل ثبات الاستبيان ككل

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات ثبات استبيان المناخ الجامعي ككل بطريقة إعادة التطبيق (**٠,٨٢١).

وإذا كان معامل الثبات بطريقة ألفا لكل سؤال من أسئلة الاختبار أقل من قيمة ألفا لمجموع أسئلة الاختبار ككل أسفل الجدول، فهذا يعني أن السؤال هام وغيابه عن الاختبار يؤثر سلباً عليه، وأما إذا كان معامل ثبات ألفا لكل سؤال أكبر من أو يساوي قيمة ألفا للاختبار ككل أسفل الجدول، فهذا يعني أن وجود السؤال يقلل أو يُضعف من ثبات الاختبار. (أحمد غنيم، ونصر صبري، ٢٠٠٠، ص ١٨٨).

ومن الجدول السابق يتضح أن مفردات استبيان المناخ الجامعي يقل معامل ثباتها عن قيمة معامل ثبات الاستبيان ككل حيث بلغ (٠,٨٥٨).

➤ معامل الثبات بطريقة إعادة التطبيق: - Test Re-Test

قام الباحث بحساب ثبات استبيان المناخ الجامعي باستخدام طريقة إعادة التطبيق،

في أبعاد الإبداع الإداري، وإبداء ملاحظاتهم حول مدى:

- وضوح وملائمة صياغة مفردات المقياس.
- كفاية عدد مفردات المقياس ككل.
- كفاية عدد مفردات كل محور من محاور المقياس على حدة.
- وضوح تعليمات المقياس.
- وضوح ومناسبة خيارات الإجابة.
- الاتساق بين مفردات كل محور من محاور المقياس مع ما يقبسه.
- تعديل أو حذف أو إضافة ما يرونه السادة المحكمين يحتاج إلى ذلك.

وقد قام الباحث بحساب نسب اتفاق المحكمين السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات علي كل مفردة من مفردات المقياس من حيث: مدى تمثيل محاور المقياس ومفرداته لقياس آراء عينة الدراسة في أبعاد الإبداع الإداري كما حدده التعريف الإجرائي.

كما قام الباحث بحساب صدق المحتوى باستخدام معادلة لاوشي Lawshe لحساب نسبة صدق المحتوى Content Validity Ratio (CVR) لكل مفردة من مفردات مقياس الإبداع الإداري.

(Johnston, P; Wilkinson, K, 2009, P5) ويوضح الجدول الآتي نسب اتفاق السادة المحكمين ومعامل صدق لاوشي لكل مفردة من مفردات مقياس الإبداع الإداري.

ومن خلال حساب ثبات استبيان المناخ الجامعي بطريقتي ألفا كرونباخ وإعادة التطبيق يتضح أن الاستبيان يتمتع بمعامل صدق مقبول؛ مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في هذا الدراسة والوثوق بالنتائج التي سُفر عنها هذا الدراسة.

٣- طريقة تصحيح الاستبيان:

تم الاعتماد في تصحيح الاستبيان على تدرج ليكرت الثلاثي، ويوضح الجدول الآتي طريقة التصحيح والدرجات المستحقة لمفردات استبيان المناخ الجامعي.

جدول (٤) طريقة التصحيح والدرجات

المستحقة لمفردات استبيان المناخ الجامعي

الدرجة المستحقة	المتغيرات		
	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
المفردة	٣	٢	١
النهاية العظمى لدرجات الاستبيان	١١٤		
النهاية العظمى لدرجات الاستبيان	٣٨		

٤- صدق المقياس:

تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد (١٢) أستاذًا من أساتذة الإدارة التعليمية وأصول التربية وعلم النفس التربوي بالجامعات المصرية مصحوباً بمقدمة تمهيدية تضمنت توضيحاً لمجال الدراسة، والهدف منه، والتعريف الإجرائي لمصطلحاته، بهدف التأكد من صلاحيته وصدقه لقياس آراء عينة الدراسة

جدول (٥) نسب اتفاق السادة المحكمين ومعامل صدق لاوشي لكل مفردة من مفردات مقياس الإبداع الإداري (ن=١٢)

المحك	العدد الكلي للمحكمين	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الاختلاف	نسبة الاتفاق %	معامل صدق لاوشي CVR	القرار المُتعلق بالمحك
١	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٢	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٣	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٤	١٢	٩	٣	٧٥	٠,٥٠٠	تُعدل وتُقبل
٥	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٦	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٧	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٨	١٢	٩	٣	٧٥	٠,٥٠٠	تُعدل وتُقبل
٩	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
١٠	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
١١	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
١٢	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
١٣	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
١٤	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
١٥	١٢	٩	٣	٧٥	٠,٥٠٠	تُعدل وتُقبل
١٦	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
١٧	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
١٨	١٢	٩	٣	٧٥	٠,٥٠٠	تُعدل وتُقبل
١٩	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٢٠	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٢١	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٢٢	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل

المحك	العدد الكلي للمحكين	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الاختلاف	نسبة الاتفاق %	معامل صدق لاوشي CVR	القرار المُتعلق بالمحك
٢٣	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٢٤	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٢٥	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٢٦	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٢٧	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٢٨	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٢٩	١٢	٩	٣	٧٥	٠,٥٠٠	تُعدل وتُقبل
٣٠	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٣١	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٣٢	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٣٣	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٣٤	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٣٥	١٢	١٢	٠	١٠٠	١	تُقبل
٣٦	١٢	١٠	٢	٨٣,٣٣	٠,٦٦٧	تُعدل وتُقبل
٣٧	١٢	١١	١	٩١,٦٧	٠,٨٣٣	تُعدل وتُقبل
٣٨	١٢	٩	٣	٧٥	٠,٥٠٠	تُعدل وتُقبل
متوسط النسبة الكلية للاتفاق على المقياس		٨٩,٩١٢ %				
متوسط نسبة صدق المحتوى للمقياس ككل		٠,٧٩٨				

يتضح من الجدول السابق أن نسب اتفاق السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات علي كل مفردة من مفردات المقياس تتراوح ما بين (٧٥-١٠٠%).

كما يتضح من الجدول السابق أن متوسط نسبة اتفاق السادة المحكمين على مفردات مقياس الإبداع الإداري بلغت (٨٩,٩١٢%) وهي نسبة مرتفعة وتُشير إلى صدق المقياس. وعن نسبة صدق المحتوى (CVR) للاوشى يتضح من الجدول السابق أن جميع مفردات مقياس الإبداع الإداري تتمتع بقيم صدق محتوى مقبولة، كما بلغ متوسط نسبة صدق

مقبول؛ مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في الدراسة والوثوق بنتائجها.

٥- ثبات المقياس:

➤ معامل الثبات بطريقة ألفا

كرونباخ: - Cronbach's alpha

قام الباحث بحساب ثبات مقياس الإبداع الإداري باستخدام طريقة ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" لكل سؤال، ومعامل الثبات للمقياس ككل.

المحتوي للمقياس ككل (٠,٧٩٨) وهي نسبة صدق مقبولة.

وقد استفاد الباحث من آراء وتوجيهات السادة المحكمين من خلال مجموعة من الملاحظات يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ تعديل صياغة بعض مفردات المقياس لتصبح أكثر وضوحاً.

✓ وضع نظام موحد عند تقدير الدرجات في كل محور من مفردات المقياس.

ومن خلال حساب صدق مقياس الإبداع الإداري بطريقة صدق المحكمين ولأوشي يتضح أن المقياس يتمتع بمعامل صدق

جدول (٦) قيم معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" لكل سؤال، ومعامل الثبات للمقياس ككل (ن=٢٨)

السؤال	معامل الثبات	السؤال	معامل الثبات	السؤال	معامل الثبات
١	٠,٧٧٨	١٤	٠,٧٩٣	٢٧	٠,٧٩٠
٢	٠,٧٩٨	١٥	٠,٧٩٢	٢٨	٠,٧٨٤
٣	٠,٧٩٣	١٦	٠,٧٩٨	٢٩	٠,٧٩٥
٤	٠,٧٨٩	١٧	٠,٧٧٩	٣٠	٠,٧٩٠
٥	٠,٧٨٢	١٨	٠,٧٩٨	٣١	٠,٧٩٢
٦	٠,٧٩٦	١٩	٠,٧٧٧	٣٢	٠,٧٩٧
٧	٠,٧٩٩	٢٠	٠,٧٨٨	٣٣	٠,٧٩٦
٨	٠,٧٩٥	٢١	٠,٧٩٩	٣٤	٠,٧٩٨
٩	٠,٧٩٩	٢٢	٠,٧٩٧	٣٥	٠,٧٨٣
١٠	٠,٧٩١	٢٣	٠,٧٩١	٣٦	٠,٧٨٠
١١	٠,٧٩٦	٢٤	٠,٧٩٧	٣٧	٠,٧٩٩
١٢	٠,٧٨٩	٢٥	٠,٧٩٢	٣٨	٠,٧٩٥
١٣	٠,٧٨٨	٢٦	٠,٧٨٢		
					معامل ثبات ألفا كرونباخ للاختبار ككل
					٠,٨٧٠

ومن الجدول السابق يتضح أن مفردات مقياس الإبداع الإداري يقل معامل ثباتها عن قيمة معامل ثبات المقياس ككل حيث بلغ (٠,٨٧٠).

قام الباحث بحساب ثبات مقياس الإبداع الإداري باستخدام طريقة إعادة التطبيق، ويوضح الجدول الآتي معاملات ثبات مقياس الإبداع الإداري بطريقة إعادة التطبيق.

➤ معامل الثبات بطريقة إعادة التطبيق:-

Test Re-Test

جدول (٧) معاملات ثبات مقياس الإبداع الإداري بطريقة إعادة التطبيق (ن=٢٨)

معامل الثبات	المحاور
**٠,٨١٢	الأول: الأصالة.
**٠,٨١٨	الثاني: الطلاقة.
**٠,٨٠٠	الثالث: المرونة.
**٠,٨٠٩	الرابع: المخاطرة.
**٠,٨٠٨	الخامس: القدرة على التحليل.
**٠,٨١٠	السادس: الحساسية للمشكلات.
**٠,٨٠٢	السابع: الخروج عن المألوف.
**٠,٨٣٦	معامل ثبات المقياس ككل

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات ثبات مقياس الإبداع الإداري ككل بطريقة إعادة التطبيق (**٠,٨٣٦).

هذا الدراسة والوثوق بالنتائج التي سيُسفر عنها هذا الدراسة.

٦- طريقة تصحيح المقياس:

ومن خلال حساب ثبات مقياس الإبداع الإداري بطريقة ألفا كرونباخ وإعادة التطبيق يتضح أن المقياس يتمتع بمعامل صدق مقبول؛ مما يُشير إلى إمكانية استخدامه في

تم الاعتماد في تصحيح المقياس على تدرج ليكرت الثلاثي، ويوضح الجدول الآتي طريقة التصحيح والدرجات المستحقة لمفردات مقياس الإبداع الإداري.

جدول (٨) طريقة التصحيح والدرجات المستحقة لمفردات مقياس الإبداع الإداري

الدرجة المستحقة			المتغيرات
ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
١	٢	٣	المفردة
١١٤			النهائية العظمى لدرجات المقياس
٣٨			النهائية العظمى لدرجات المقياس

بين متغيرين (مستوي قياسهما فترتي أو نسبي)، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (+1:-1)، ويدل معامل الارتباط (+1) على علاقة موجبة تامة، ويدل معامل الارتباط (1) على علاقة سالبة تامة، أما معامل الارتباط (صفر) على انعدام العلاقة. (صلاح مراد، ٢٠١١، ص ١٤٦-١٤٧).

وقد استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية، وفيما يلي الإجابة عن الدراسة وتفسير ومناقشة النتائج:

١- إجابة السؤال الأول:

والذي ينص على: ما مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني وقيمة كا^٢ لمستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية -

- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ويختتم الباحث هذا الجزء بتوصيات الدراسة. بدايةً اعتمد الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات للتأكد للإجابة عن أسئلة الدراسة على الأساليب الإحصائية الآتية:

١- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني.

٢- اختبار مربع كاي χ^2 حيث يستخدم هذا الاختبار في البحوث الإنسانية بهدف تعرف خصائص عينة ما ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي، كما يستخدم للمقارنة بين البيانات المشاهدة والبيانات المتوقعة.

(زكريا الشربيني، ٢٠٠١، ص ٢٣٠)

٣- اختبار "ت" t_Test للعينات المستقلة Independent-samples t-test ويستخدم لمقارنة متوسطات درجات مجموعتين مختلفتين من المفحوصين. (Pallant, J, 2007, p. 232)

٤- معامل ارتباط بيرسون حيث أن معامل الارتباط هو مقياس لقوة (حجم) العلاقة

وكيل الكلية - رؤساء الأقسام)، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:-

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني وقيمة كا^٢ لمستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام) (ن = ٤٢)

م	المفردات	الاستجابات						كا ^٢	الدالة	المتوسط الوزني	المستوى
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
الرضا الوظيفي											
١	حجم الأعمال التي أقوم بها غير مناسب .	7	16.7	10	23.8	25	59.5	13.29	٠,٠١	1.57	متوسط
٢	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي.	19	45.2	16	38.1	7	16.7	5.57	غير دالة	2.29	كبيرة
٣	أشعر بعدم وضوح المهام والمسئوليات المسندة إلي.	24	57.1	13	31.0	5	11.9	13	٠,٠١	2.45	كبيرة
٤	توفر الوظيفة فرصة لاستثمار طاقاتي وقدراتي .	9	21.4	12	28.6	21	50.0	5.57	غير دالة	1.71	متوسط
٥	تتاح لي الفرصة للإبداع في العمل .	4	9.5	7	16.7	31	73.8	31.29	٠,٠١	1.36	متوسط
٦	تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية الجيدة .	18	42.9	13	31.0	11	26.2	1.86	غير دالة	2.17	كبيرة
التفويض والتمكين											

المستوى	المتوسط الوزني	الدالة	كا ^٢	الاستجابات						المفردات	م
				درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	2.14	غير دالة	3	31.0	13	23.8	10	45.2	19	يمنحني القسم تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي	٧
كبيرة	2.19	غير دالة	2.71	21.4	9	38.1	16	40.5	17	أناقش المشاكل و اتخذ القرارات بشكل جماعي	٨
كبيرة	2.26	٠,٠١	9.57	28.6	12	16.7	7	54.8	23	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بكل موضوعية.	٩
متوسط	1.74	غير دالة	4.43	47.6	20	31.0	13	21.4	9	تحرص إدارة الجامعة علي منح عضو هيئة التدريس السلطة الكافية في تحديد المنهج و تحديثها وفقا لرأيهم و تطلعاتهم .	١٠
متوسط	1.45	٠,٠١	19.86	64.3	27	26.2	11	9.5	4	يتفق حجم المسئوليات الملقاة علي عاتقي مع حجم الصلاحيات الممنوحة لي.	١١
الإجراءات والسياسات											
كبيرة	2.14	غير	1.29	26.2	11	33.3	14	40.5	17	أعلم بدقة و	١٢

المستوى	المتوسط الوزني	الدالة	كا ^٢	الاستجابات						المفردات	م
				درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
		دالة								وضوح الدور المطلوب مني أداءه في الجامعة.	
كبيرة	2.05	غير دالة	.57	33.3	14	28.6	12	38.1	16	هناك وصفا وظيفيا لمهامي التي أقوم بها	١٣
متوسط	1.76	غير دالة	4	47.6	20	28.6	12	23.8	10	تتوفر في الجامعة آليات عمل و إجراءات و لوائح واضحة تسهل تأدية العمل.	١٤
كبيرة	2.26	غير دالة	5.29	23.8	10	26.2	11	50.0	21	تؤكد الجامعة علي إتباع الإجراءات و اللوائح المنصوص عليها عند أداء العمل.	١٥
الحوافز المقدمة											
متوسط	1.62	٠,٠١	13	59.5	25	19.0	8	21.4	9	يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله في العمل.	١٦

المستوى	المتوسط الوزني	الدلالة	كا ^٢	الاستجابات						المفردات	م
				درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
متوسط	1.07	٠,٠٥	7	95.24	40	2.38	1	2.38	1	أنقاضي راتباً منافساً للرواتب التي يتقاضاها أشخاص يحملون مثل مؤهلاتي في القطاع الخاص .	١٧
متوسط	1.67	٠,٠٥	8.71	54.8	23	23.8	10	21.4	9	يغطي الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة نفقاتي الأساسية	١٨
كبيرة	2.07	غير دالة	1.29	33.3	14	26.2	11	40.5	17	تم إدارة الجامعة بإيفاد أعضاء هيئة التدريس للحصول علي بعثات علمية.	١٩
متوسط	1.74	غير دالة	4.43	47.6	20	31.0	13	21.4	9	تدعم إدارة الجامعة إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق إنجازات عملية من دراسات وكتب وبحوث.	٢٠

المستوى	المتوسط الوزني	الدالة	كا ^٢	الاستجابات						المفردات	م
				درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
متوسط	1.81	٠,٠١	17.71	4.8	2	57.1	24	38.1	16	تتاح لي فرصة المشاركة في الدورات التدريبية المتصلة بمجال تخصصي.	٢١
العلاقات الإنسانية											
كبيرة	2.07	غير دالة	1.29	33.3	14	26.2	11	40.5	17	نظرة الزملاء إلى عملي بتقدير واحترام.	٢٢
كبيرة	2.14	غير دالة	1.29	26.2	11	33.3	14	40.5	17	يسود مناخ الاحترام المتبادل في بيئة العمل الجامعي.	٢٣
كبيرة	2.05	غير دالة	1.86	35.7	15	23.8	10	40.5	17	نعمل بروح الفريق الواحد في الكلية.	٢٤
كبيرة	2.24	غير دالة	3.57	21.4	9	33.3	14	45.2	19	تسعى الكلية إلى تنمية العلاقات الإنسانية مع الزملاء.	٢٥
المرافق والخدمات											
متوسط	1.57	٠,٠١	12	57.1	24	28.6	12	14.3	6	سعة قاعات التدريس بالكلية لا تتناسب مع أعداد الطلاب.	٢٦
متوسط	1.79	غير دالة	3.86	40.5	17	40.5	17	19.0	8	تتوافر نوافذ كافية داخل قاعات التدريس.	٢٧
كبيرة	2.29	٠,٠٥	6.86	23.8	10	23.8	10	52.4	22	درجة الحرارة	٢٨

المستوى	المتوسط الوزني	الدالة	كا ^٢	الاستجابات						المفردات	م
				درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
										داخل قاعات التدريس أثناء إلقاء المحاضرات غير ملائمة.	
كبيرة	2.12	غير دالة	1.86	31.0	13	26.2	11	42.9	18	التهوية داخل قاعات التدريس غير جيدة.	٢٩
متوسط	1.93	غير دالة	1.29	40.5	17	26.2	11	33.3	14	تتوفر إضاءة مناسبة بالقاعات الدراسية.	٣٠
منخفضة	1.05	غير دالة	4	95.24	40	4.76	2	0.00	0	القاعات التدريسية متصلة بشبكة الانترنت.	٣١
متوسط	1.67	٠,٠٥	7.43	52.4	22	28.6	12	19.0	8	القاعة مزودة بالوسائل السمعية والبصرية اللازمة للعملية التعليمية.	٣٢
متوسط	1.86	غير دالة	1.29	40.5	17	33.3	14	26.2	11	سعة المكتبة لا تتناسب مع عدد المستفيدين .	٣٣
كبيرة	2.31	٠,٠٥	7	21.4	9	26.2	11	52.4	22	وقت العمل بالمكتبة لا يتناسب مع ظروف المستفيدين منها.	٣٤

المستوى	المتوسط الوزني	الدالة	كا ^٢	الاستجابات						المفردات	م
				درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
متقدمة	1.10	٠,٠١	10.43	92.86	39	4.76	2	2.38	1	تتوافر أرفف وخزانات للكتب والدوريات والرسائل العلمية بصورة كافية.	٣٥
متقدمة	1.10	٠,٠٥	7	90.48	38	9.52	4	0.00	0	يتوافر الاتصال بشبكة الانترنت في المكتبة.	٣٦
متوسط	1.98	غير دالة	1	38.1	16	26.2	11	35.7	15	خدمات التصوير في المكتبة غير متاحة.	٣٧
متقدمة	1.14	٠,٠١	35.29	92.86	39	7.14	3	2.38	1	تتوافر الفهرسة الالكترونية في المكتبة.	٣٨

- يتضح من الجدول السابق أنه بالنسبة لمستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام) جاءت اغلب المفردات بمستوى متوسط ما عدا بعض المفردات كان مستواها منخفض وهي:
- أتقاضى راتباً منافساً للرواتب التي يتقاضاها أشخاص يحملون مثل مؤهلاتي في القطاع الخاص.
 - القاعات التدريسية متصلة بشبكة الانترنت.
 - تتوافر أرفف وخزانات للكتب والدوريات والرسائل العلمية بصورة كافية.
 - يتوافر الاتصال بشبكة الانترنت في المكتبة.
 - تتوافر الفهرسة الالكترونية في المكتبة.
 - والنتيجة السابقة تدل على أن هناك تبايناً بين آراء أفراد العينة حول محاور استبيان المناخ الجامعي كالتالي:

ففي محور الرضا الوظيفي فإن مساعدة القائد للأعضاء على التحرر من القواعد واللوائح التي تحد من تفكيرهم الإبداعي لا تحدث بصفة مستمرة، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تعمل وفقاً لقواعد حكومية قديمة منذ السبعينيات - قانون تنظيم الجامعات - والتي أدت إلى فقد الجامعة ووحداتها قدرًا كبيراً من استقلاليتها وحريتها وذاتيتها ، ومن ثم أصبح الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في تنفيذها سمة أساسية لأداء القيادات الجامعية ، والذي بدوره يُصعب من فكرة إبداع الأفراد وطرحهم لأفكار التطوير والتغيير .

وفي محور التفويض والتمكين فثمة نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أن عملية إعطاء الصلاحيات المناسبة للقيادة الجامعية من أجل حل المشكلات المرتبطة بعملهم تحدث بصورة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الثقة في الأعضاء، الأمر الذي يُعزى إلى ضعف العلاقات السائدة بينهم وبين رؤسائهم، والتي تتصف بغلبة طابع علاقات السلطة والطاعة بدلاً من الاعتماد على الثقة المتبادلة ، بالإضافة إلى عدم إيمان بعض الرؤساء بضرورة توفير مناخ عمل ملائم يسمح بمشاركة الأعضاء، ويدعم قدرات ومهارات الأعضاء كي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية وبطريقة مبدعة ، ومن ثم فإن ذلك يعمل على إعاقة الإبداع لدى الأعضاء .

وفي محور الإجراءات والسياسات فيرى معظم أفراد العينة أنهم على دراية كبيرة بمهامهم والمسئوليات الملقاة على عاتقهم، وقد يرجع ذلك إلى ويدل ذلك إلى أن بعض التشريعات واللوائح الموجودة التي تعمل في ظلها الجامعات المصرية واضحة وسهلة الفهم .

أما بالنسبة لمحور الحوافز المقدمة فوجد غياب سياسة تحفيز وتشجيع المتقنين والمجتهدين في العمل بصورة كبيرة، ويدل ذلك على ضعف ارتباط نظام الحوافز بما يقدمه القادة من أفكار جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء، وقد يفسر ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والحد من الصلاحيات في الأمور المالية للقيادة الجامعية، وضعف تبنى الجامعة لأنظمة حوافز ذات كفاءة وفعالية عالية لأصحاب الأفكار الجديدة .

وبالنسبة لمحور العلاقات الإنسانية فجاءت بمستوى كبير بين أفراد العينة فالعلاقات الإنسانية فيما بينهم قائمة على الاحترام المتبادل، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادة الجامعية والكليات التي ينتسبون إليها بتوطيد العلاقات الاجتماعية بين أفرادها بصورة كبيرة إلى حد ما ، ويفسر ذلك في ضوء طبيعة علاقاتهم الشخصية مع بعضهم البعض ، بالإضافة إلى أن هيمنة تأثير العلاقات الشخصية القائمة داخل الكلية قد تولد هذا الإحساس لدى البعض منهم .

إبراهيم، ٢٠١٦م) و(منى عبد المنعم محمد، ٢٠١٤م) و(المقابله، وعواوده، ٢٠١٤)، و(أسامة عبد السلام، ٢٠٠٧)، و(المعاني، والخرابشة، ٢٠١٦).

٢- إجابة السؤال الثاني:

والذي ينص على: ما مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني وقيمة كا^٢ لمستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام)، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

أما عن المرافق والخدمات فثمة قصور واضح في توفير الإمكانيات والموارد المعينة فقد جاءت معظم العبارات بمستوى متوسط ومنخفض، وقد يرجع ذلك إلى ضعف استثمار القائد للإمكانيات المتاحة من أجل تطوير وتحديث المرافق الجامعية ومحتوياتها، ويفسر ذلك بضعف الميزانيات الخاصة بتطوير المرافق والخدمات على مستوى الكلية والمحددة من قبل الجامعة، هذا إضافة إلى الأسعار المرتفعة للكتب والمراجع والدوريات العلمية الحديثة مقارنة بما هو مخصص من ميزانية لذلك من قبل الكلية، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة لا تمتلك الصلاحيات الكافية لتوفير الإمكانيات والموارد المادية لتطوير وتحديث المكتبات على سبيل المثال.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (مروة محمود

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني وقيمة كا^٢ لمستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام) (ن = ٤٢)

م	المفردات	الاستجابات						كا ^٢	الدلالة	المتوسط الوزني	المستوى
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
الأصالة											
١	يمكنني تطبيق الآليات الجديدة لحل مشكلات الموظفين في العمل.	6	14.3	8	19.0	28	66.7	21.14	٠,٠١	1.48	متوسط

المستوى	المتوسط الوزني	الدالة	كا ^٢	الاستجابات						المفردات	م
				درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	2.55	٠,٠١	21.57	11.9	5	21.4	9	66.7	28	أدير العمل بأسلوب جديد ومطور.	٢
كبيرة	2.36	٠,٠١	10.71	21.4	9	21.4	9	57.1	24	أقدم المقترحات والأفكار الجديدة لحل مشكلات العمل.	٣
كبيرة	2.57	٠,٠١	24.43	11.9	5	19.0	8	69.0	29	التقط الأفكار الجديدة ولو من صغار الموظفين وأطبقتها.	٤
متوسط	1.71	غير دالة	5.57	45.2	19	38.1	16	16.7	7	استخدم طرقا جديدة ثبت فاعليتها في غير مؤسستي.	٥
متوسط	1.62	٠,٠١	13	59.5	25	19.0	8	21.4	9	أجدد في الطرق القديمة لإدارة العمل.	٦
الطلاقة											
كبيرة	2.57	٠,٠١	31.29	16.7	7	9.5	4	73.8	31	يمكنني طرح أفكار متنوعة في جوانب العمل المختلفة .	٧
متوسط	1.64	٠,٠٥	8.14	50.0	21	35.7	15	14.3	6	اعبر عن الفكرة الواحدة بعدد وفير من التعبيرات	٨
متوسط	1.62	٠,٠١	9.57	50.0	21	38.1	16	11.9	5	امتلك القدرة على	٩

المستوى	المتوسط الوزني	الدلالة	كا ^٢	الاستجابات						المفردات	م
				درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
ط										إعطاء أكبر عدد من الحلول لمشكلات العمل	
كبيرة	2.50	٠,٠١	16.71	11.9	5	26.2	11	61.9	26	أستطيع اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة مشكلات العمل .	١٠
متوس ط	1.38	٠,٠١	28	71.4	30	19.0	8	9.5	4	أوظف العصف الذهني عند مواجهة أي مشكلة في العمل	١١
كبيرة	2.45	٠,٠١	13	9.5	4	35.7	15	54.8	23	لدى قدرة على جعل العاملين أكثر فاعلية بطرق متعددة	١٢
متوس ط	1.55	٠,٠١	18.14	64.3	27	16.7	7	19.0	8	لدى قدرة على توجيه العمل في الاتجاه الصحيح بأساليب متعددة	١٣
المرونة											
متوس ط	1.69	٠,٠٥	7	52.4	22	26.2	11	21.4	9	أقبل الرؤى المعارضة من الآخرين واهتم بها	١٤
كبيرة	2.48	٠,٠١	14.71	11.9	5	28.6	12	59.5	25	لدى قدرة على تنويع الحلول لمشكلات العمل	١٥
متوس ط	1.43	٠,٠١	27.43	71.4	30	14.3	6	14.3	6	استفيد من انتقادات وملاحظات	١٦

المستوى	المتوسط الوزني	الدلالة	كا ^٢	الاستجابات						المفردات	م
				درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
										الأخرين.	
متوس ط	1.40	٠,٠١	23.29	66.7	28	26.2	11	7.1	3	لدى القدرة على تغيير وجهة تفكيري تجاه الأشياء والأشياء	١٧
متوس ط	1.48	٠,٠١	21.14	66.7	28	19.0	8	14.3	6	استخدم مداخل متنوعة لتحفيز العاملين	١٨
المخاطرة											
متوس ط	1.48	٠,٠١	19	64.3	27	23.8	10	11.9	5	اقترح طرق جديدة لتنفيذ العمل حتى لو كان هناك مخاطرة لعدم تحقيق النجاح.	١٩
متوس ط	1.55	٠,٠١	13.86	59.5	25	26.2	11	14.3	6	أقبل الأفكار الجديدة حتى لو كان هناك قيود لتنفيذ هذه الأفكار الجديدة.	٢٠
منخ فضة	1.21	٠,٠٥	8.14	85.7 1	36	7.14	3	7.14	3	لا أتردد في تطبيق الطرق الجديدة لأداء الأعمال خوفاً من الإخفاق والفشل	٢١
متوس ط	1.67	٠,٠٥	7.43	47.6	20	38.1	16	14.3	6	لا أمانع من تجربة الجديد وملاحظة نتائجه	٢٢
متوس	1.57	٠,٠١	12	57.1	24	28.6	12	14.3	6	أشجع المجددين	٢٣

م	المفردات	الاستجابات						ك	%	ك	%	ك	الدالة	المتوسط الوزني	المستوى
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة									
		ك	%	ك	%	ك	%								
ط	مهما كانت النتائج														
القدرة على التحليل															
٢٤	اتخذ القرارات بناءً على أسباب منطقية	24	57.1	11	26.2	7	16.7	11.29	٠,٠١	2.40	كبيرة				
٢٥	لدى القدرة على تنظيم أفكار	18	42.9	17	40.5	7	16.7	5.29	غير دالة	2.26	كبيرة				
٢٦	أحدد تفاصيل الوظيفة قبل تخصيص أفراد لها	25	59.5	10	23.8	7	16.7	13.29	٠,٠١	2.43	كبيرة				
٢٧	لا اتخذ قراراً إلا بعد معرفة تفاصيل الموضوع	8	19.0	13	31.0	21	50.0	6.14	٠,٠٥	1.69	متوسطة				
٢٨	ادرس كل جوانب المشكلة للتعرف على الثغرات	27	64.3	10	23.8	5	11.9	19	٠,٠١	2.52	كبيرة				
الحساسية للمشكلات															
٢٩	أتعامل مع مشكلات العمل برحابة صدر وتحدٍ	25	59.5	7	16.7	10	23.8	13.29	٠,٠١	2.36	كبيرة				
٣٠	لدى رؤية واضحة لحل المشكلات	22	52.4	14	33.3	6	14.3	9.14	٠,٠١	2.38	كبيرة				
٣١	المح الثغرات والعيوب بسهولة	24	57.1	11	26.2	7	16.7	11.29	٠,٠١	2.40	كبيرة				
٣٢	يفاجأ العاملون معي بطرح مشكلات لم ينتبهوا إليها	23	54.8	10	23.8	9	21.4	8.71	٠,٠٥	2.33	كبيرة				

م	المفردات	الاستجابات						المتوسط الوزني	الدلالة	كا ^٢	المستوى
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
٣٣	أنتبأ بالمشكلات قبل وقوعها	6	14.3	11	26.2	25	59.5	٠,٠١	13.86	متوسط ط	
الخروج عن المؤلف											
٣٤	أمارس العمل الإداري الصعب والمعقد بإتقان	8	19.0	12	28.6	22	52.4	٠,٠٥	7.43	متوسط ط	
٣٥	أحرص على عدم تطبيق نفس الأفكار التي تم تطبيقها مع مشكلات أخرى.	5	11.9	12	28.6	25	59.5	٠,٠١	14.71	متوسط ط	
٣٦	يشبه أسلوب العمل أسلوب مديرين آخرين في مؤسسات أخرى	2	4.76	4	9.52	36	85.7 1	٠,٠١	9.57	منخ فضة	
٣٧	أرحب بكل طريقة غير تقليدية من أجل نتائج أفضل	5	11.9	9	21.4	28	66.7	٠,٠١	21.57	متوسط ط	
٣٨	لا أعتقد أن ما استخدمه السابقون في الإدارة مقدساً	0	0.00	5	11.9 0	37	88.1 0	٠,٠١	9.57	منخ فضة	

- يتضح من الجدول السابق أنه بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام) جاءت اغلب المفردات بمستوى متوسط ما عدا بعض المفردات كان مستواها منخفض وهي:
- لا أتردد في تطبيق الطرق الجديدة لأداء الأعمال خوفاً من الإخفاق والفشل.
- يشبه أسلوب في العمل أسلوب مديرين آخرين في مؤسسات أخرى.
- لا أعتقد أن ما استخدمه السابقون في الإدارة مقدساً.

والنتيجة السابقة تدل على أن هناك تبايناً بين
أراء أفراد العينة حول محاور المقياس كالتالي:
ففيما يخص محور الأصالة فإن نسبة
كبيرة من القادة الجامعيين يشجعون الأعضاء
على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة؛ لأن
هناك من القادة من يؤمن بأن المبادأة والمبادرة
شيء ضروري للإبداع والابتكار في أي عمل.
و احترام الأفكار الجديدة المطروحة، كما أن
هناك نسبة غير قليلة ترى وجود هذه الممارسة
بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك اختلاف
كفايات وقدرات القادة ورغبتهم في التغيير
فهناك من يسمح بتقبل الأفكار الجديدة
ووضعها موضع التنفيذ، وهناك من ينشغل
بمهام معينة روتينية على حساب البعد
المستقبلي. كما أن هناك بعض آخر يسعون
للمحافظة على الوضع القائم؛ وقد يرجع ذلك
إلى خوف بعضهم من الوقوع في الأخطاء
جراء تجريب تلك الأساليب الجديدة، والخوف
من المجهول وحشي لا يحملهم الجديد مهاماً
إضافية تزيد من أعبائهم.

وبالنسبة لمحور الطلاقة فنجد تقارب في
استجابات أفراد العينة؛ مما يعنى أن بعض
القادة يفضلون القيام بالأعمال الروتينية
المعتادة والبعض الآخر لا يفضل ذلك، وهذا
يرجع لنمط شخصية القائد الجامعي والكفايات
التي يتصف بها. فنجد أن الفئة التي تفضل
القيام بالأعمال الروتينية قد ترى أنها الأنسب

لأنها مجربة من قبل ومعروفة وقد ثبت جدواها
،بالإضافة إلى تخوفهم من الوقوع في أي خطأ
جراء اللجوء إلى حلول وأعمال مبتكرة ، وفي
الوقت نفسه قد يميل بعض من رؤساء الأقسام
لتفضيل الأعمال التي تتميز بالجدة والإبداع
والأفكار الجديدة ؛ إلا أن اللوائح والقواعد
القديمة الروتينية المعمول بها في بعض
الكلية، والعادات والتقاليد السائدة قد لا تشجع
هذه الأفكار الجديدة وتطرح بها جانباً.

أما عن محور المرونة فنمّة اتفاق من العينة
على قدرتهم على إيجاد الكثير من الحلول
للمشكلات التي قد تواجههم أثناء العمل، وعلى
الرغم من ذلك فإن القيادة الجامعية لا تنظر
إلى الانتقادات وأوجه النظر المعارضة لها
بالصورة المثلى، وقد يرجع ذلك إلى شعور
القائد بتحملة مسئولية القرارات التي يتخذها
بصورة فردية، فلا تقع على غيره مسئولية
الأخطاء التي قد تنتج عن أراء الآخرين، وقد
يرجع ذلك أيضاً إلى ضعف ثقة القائد بأراء
وأفكار من حوله.

وفي محور المخاطرة نجد أن تقبل القائد لأفكار
الأعضاء الجديدة ومناقشتها ليس دائم
الحدوث، وأن القيادة الجامعية لا تمتلك الرغبة
والاستعداد للمخاطرة، وهذا يفسر بعدم لجوئه
إلى المجازفة والمخاطرة بسبب التقيد
بالتعليمات والمركزية العالية وعدم السماح
بالمخاطرة في العمل قد يكون بسبب الخوف

من الفشل أو بسبب عدم الخبرة الكافية أو التقيد بلوائح ونظم مقيدة تعوق حركة التعرف على طرق متنوعة للعمل بعيدا عن اللوائح الثابتة أو الجامدة إذا صح التعبير.

أما محور القدرة على التحليل فيتضح من خلاله قدرة القيادة الجامعية على اتخاذ القرارات في مجال عملهم على أسس مدروسة، والقدرة على تبسيط أفكارهم للعاملين تحت رئاستهم، وقدرتهم على النظر إلى مشكلات العمل من جوانب مختلفة، وقد يرجع ذلك إلى تمرس القادة في أداء أدوارهم وخبراتهم العملية التي اكتسبوها عبر سنوات العمل.

وبالنسبة لمحور الحساسية للمشكلات فقد كان مستوى آراء العينة بدرجة توافر كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أن الفرد الذي يتصف بدرجة عالية من الإبداع يشعر بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرتيه للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة فيرى فيها الثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.

وأخيرا ففي محور الخروج عن المألوف لا يعتمد القائد الجامعي على أسلوب التقليد لتغيير سلوكياته في العمل، ويفتقر في محاكاة سلوك الإدارات الأخرى المتميزة، وهذا يفسر بأن هناك مركزية في العمل من قبل القيادة، ولا يقوم باستيراد بعض الأساليب القديرة في الجامعة، وقد يفسر ذلك أيضا بعدم الثقة

بالآخرين والأعمال التي يقومون بها، بالإضافة إلى أنه لا يمتلك القدرة على طرح أفكار إبداعية بالصورة الكافية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقته بنفسه، أو بسبب القيود والمركزية التي تحد من الخروج عن المألوف وتنفيذ اللوائح والقوانين، وهذا يشير إلى مدى التقيد والحرفية في تنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة (ماهر حسن، وعمر مرسى، ٢٠١٢)، و(منار منصور، ٢٠١٦)، و(حنان البديري، ٢٠١٣)، و(Moman, L. Basham 2014).

٣- إجابة السؤال الثالث:

والذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار "ت" t-Test للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق في مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية). ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية).

جدول (١١) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) (ن=٢٤)

دلالة الفروق		ممثلي الكليات النظرية (ن = ٢١)		ممثلي الكليات العلمية (ن = ٢١)		المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ع	م	ع	م	
غير دالة	1.688	1.34	9.00	2.80	10.14	الرضا الوظيفي.
٠,٠١	2.853	1.31	7.29	3.27	9.48	التفويض والتمكين.
غير دالة	1.275	1.36	6.81	2.95	7.71	الإجراءات والسياسات.
٠,٠١	3.073	1.86	8.81	2.60	10.95	الحوافز المقدمة.
٠,٠٥	2.695	1.16	7.05	2.50	8.67	العلاقات الإنسانية.
٠,٠٥	2.136	3.05	20.29	4.60	22.86	المرافق والخدمات.
٠,٠١	3.534	4.45	59.24	12.97	69.81	المجموع الكلي

نظرية)، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١,٢٧٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

○ توجد فروق دالة إحصائياً في الحوافز المقدمة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات العلمية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣,٠٧٣) وهي قيمة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

○ توجد فروق دالة إحصائياً في العلاقات الإنسانية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات العلمية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢,٦٩٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق أنه:

○ لا توجد فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١,٦٨٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

○ توجد فروق دالة إحصائياً في التفويض والتمكين من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات العلمية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢,٨٥٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

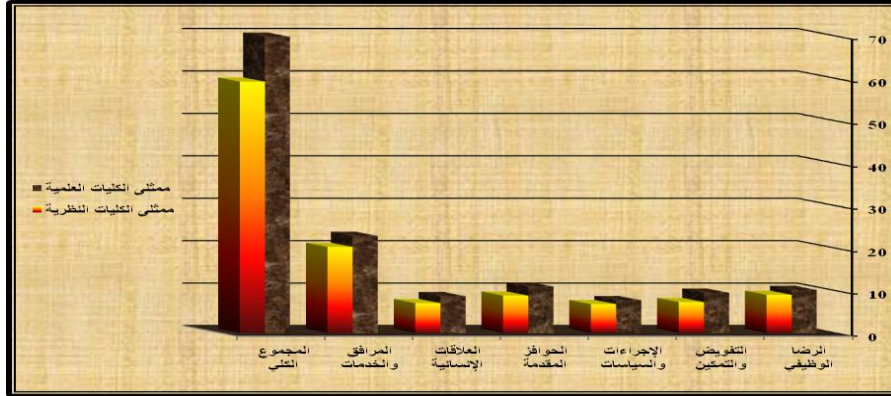
○ لا توجد فروق دالة إحصائياً في الإجراءات والسياسات من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/

وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ويوضح الشكل الآتي الأعمدة البيانية لمتوسطي درجات مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية).

○ توجد فروق دالة إحصائياً في المرافق والخدمات من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات العلمية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢,١٣٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

○ توجد فروق دالة إحصائياً في المجموع الكلي لأبعاد المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات العلمية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣,٥٣٤)



شكل رقم (٤) الأعمدة البيانية لمتوسطي درجات مستوى المناخ الجامعي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)

النتيجة مع دراسة (أسامة عبد السلام، ٢٠٠٧)، و(منار منصور، ٢٠١٦).

٤- إجابة السؤال الرابع:

والذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)؟

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الكليات العلمية بتوفير مستوى جيد للمناخ الجامعي سواء على مستوى الإمكانيات المتاحة والخدمات المقدمة للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وغيرهم، وهو الأمر الضروري توفره في الكليات العملية حتى تحقق أهدافها بالصورة المثلى. وتتفق هذه

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار "ت" t_Test للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية).

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية).

جدول (١٢) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) (ن=٤٢)

دلالة الفروق	ممثلي الكليات النظرية (ن = ٢١)		ممثلي الكليات العلمية (ن = ٢١)		المتغيرات	
	قيمة (ت)	ع	م	ع		م
٠,٠١	4.536	2.84	10.90	1.41	7.76	الأصالة
٠,٠٥	2.707	2.63	11.67	2.13	9.67	الطلاقة
٠,٠٥	2.632	2.89	8.52	1.94	6.52	المرونة
٠,٠١	3.595	2.89	9.14	1.28	6.67	المخاطرة
غير دالة	.209	2.13	8.14	2.30	8.00	القدرة على التحليل
٠,٠١	3.661	3.20	9.62	2.18	6.52	الحساسية للمشكلات
غير دالة	.384	1.84	8.00	2.17	7.76	الخروج عن المألوف
٠,٠١	4.342	10.74	66.00	8.69	52.90	المجموع الكلي

يتضح من الجدول السابق أنه:

○ توجد فروق دالة إحصائية في الأصالة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات النظرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٤,٥٣٦) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١).

○ توجد فروق دالة إحصائية في الطلاقة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات النظرية، حيث بلغت قيمة (ت)

قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

○ لا توجد فروق دالة إحصائياً في الخروج عن المؤلف من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٣٨٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

○ توجد فروق دالة إحصائياً في المجموع الكلي لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات النظرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣,٣٤٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ويوضح الشكل الآتي الأعمدة البيانية لمتوسطي درجات مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية).

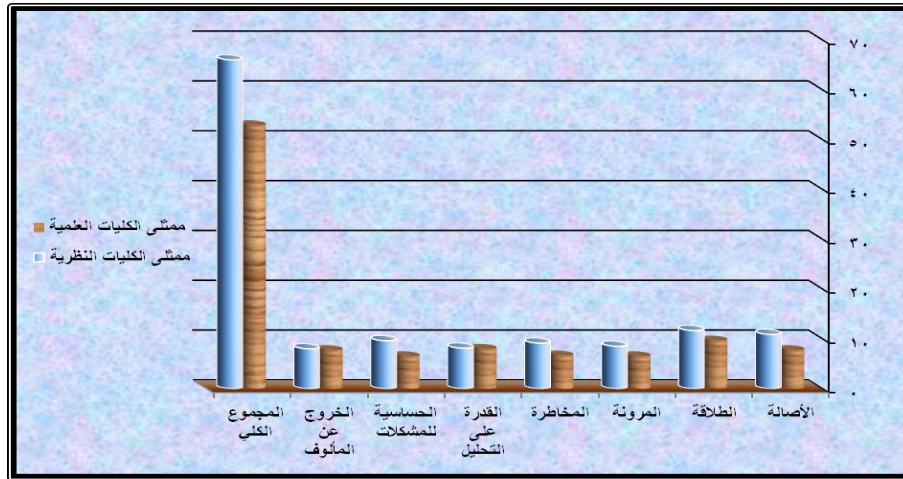
الكليات النظرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢,٧٠٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

○ توجد فروق دالة إحصائياً في المرونة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات النظرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢,٦٣٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

○ توجد فروق دالة إحصائياً في المخاطرة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات النظرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣,٥٩٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

○ لا توجد فروق دالة إحصائياً في القدرة على التحليل من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٢٠٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

○ توجد فروق دالة إحصائياً في الحساسية للمشكلات من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية) لصالح الكليات النظرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣,٦٦١) وهي



شكل رقم (٥) الأعمدة البيانية لمتوسطي درجات مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية/ نظرية)

النتيجة مع دراسة (أسامة عبد السلام، ٢٠٠٧)، و(منار منصور، ٢٠١٦).

٥- إجابة السؤال الخامس:

والذي ينص على: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى المناخ الجامعي والإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية؟

وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث معامل ارتباط "بيرسون" لحساب معاملات الارتباط بين مستوى المناخ الجامعي والإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

يتضح من بيانات الشكل السابق أن هناك دلالة عند مستوى (٠,٠٥) وذلك بالنسبة للكليات النظرية، ومن ثم يمكن القول أن القادة الأكاديميين بالكليات النظرية أكثر إدراكاً لواقع الممارسات القيادية فيما يتعلق بمحاور المقياس، ويمكن إرجاع ذلك إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الخبرة في تعميق النظرة إلى أبعاد المناخ التنظيمي الداعم، والمؤثرة على تنمية الإبداع الإداري لديهم؛ وقد يُعزى ذلك إلى اطلاع القادة بالكليات النظرية بأبعاد الإبداع الإداري ومتطلباته، ومرورهم بالعديد من التغييرات والتطورات والإصلاحات التي تحدث على مستوى التعليم العالي ككل. وتتفق هذه

جدول (١٣) المصفوفة الارتباطية بين مستوى المناخ الجامعي والإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (ن = ٤٢)

الإبداع الإداري								المتغيرات
المجموع الكلي	الخروج عن المألوف	الحساسية للمشكلات	القدرة على التحليل	المخاطرة	المرونة	الطلاقة	الأصالة	
.407**	.108	.491**	.011	.319*	.357*	.300	.171	الرضا الوظيفي
.538**	.159	.622**	-.034-	.616**	.445**	.332*	.195	التفويض والتمكين
.495**	.123	.570**	.011	.453**	.405**	.432**	.152	الإجراءات والسياسات
.522**	.180	.463**	-.146-	.514**	.420**	.410**	.427**	الحوافز المقدمة
.477**	.101	.464**	-.024-	.467**	.408**	.286	.363*	العلاقات الإنسانية
.342*	.105	.271	-.098-	.573**	.292	.217	.138	المرافق والخدمات
.656**	.186	.667**	-.078-	.730**	.549**	.462**	.332*	المجموع الكلي

- يتضح من الجدول السابق أنه:
- توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين الرضا الوظيفي كأحد أبعاد المناخ الجامعي والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.
 - توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين التفويض والتمكين كأحد أبعاد المناخ الجامعي والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.
 - توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين الإجراءات والسياسات كأحد أبعاد المناخ الجامعي والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.
 - توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المرافق والخدمات كأحد أبعاد المناخ الجامعي والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

من خلال مجموعة من العوامل ، والتي تتمثل فيما يلي :

- تدعيم العمل الجماعي .
- توفير المناخ التنظيمي الداعم .
- تعزيز التنمية المهنية المستدامة .
- تمكين القيادة .
- التعامل بشفافية الإدارة.
- توفير مناخ فعال للتحفيز .

٦. تعزيز التنمية المهنية المستدامة، والتنوع في أساليبها، وتوفير الفرص والخطط المستقبلية لتنمية القادة الأكاديميين ورفع قدراتهم وتوجيه طموحاتهم من شأنه أن يُسهم في خلق الأفكار الجديدة وإبداع القيادة.

٧. الحد من المركزية ، وإتباع نمط الإدارة الذاتية ؛ الذي يسمح بحرية التعبير عن الآراء بالإضافة إلى الاتجاه للمحاسبية الذاتية، والتطوير الذاتي، والحرية الفكرية والأكاديمية.

٨. تزويد الأعضاء والقيادات بمصادر المعرفة المتجددة؛ وذلك من خلال اقتراح إنشاء المركز القومي لتكوين وتنمية أعضاء هيئة التدريس؛ بالإضافة إلى مشروع تطوير كليات التربية وتنمية أعضائها؛ مما يدعم الاتجاه نحو ضرورة تنمية الإبداع الإداري لدى جميع القيادات بالجامعة.

كأحد أبعاد المناخ الجامعي والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

○ توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين المجموع الكلي لأبعاد المناخ الجامعي والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

توصيات الدراسة:

١. عقد وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل للقيادات الجامعية والعاملين بالجامعة لزيادة وتطوير مهاراتهم الإدارية في مجال الإبداع الإداري.

٢. تشجيع إدارة الجامعات المصرية على توفير مناخ إيجابي قائم على الثقة والدعم والتحفيز للقيادة الجامعية المتوسطة والعاملين، لما لذلك من أثر كبير في تشكيل بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع.

٣. تشجيع إدارة الجامعات المصرية للعاملين على تجريب أفكار جديدة ومبتكرة لحل مشكلاتهم والابتعاد ما أمكن عن التقليدية والروتين.

٤. ضرورة اعتماد أسس، ومعايير واضحة، وموضوعية لاختيار القادة الأكاديميين تعتمد على الكفاءة، وتكافؤ الفرص، والقدرة على الإبداع.

٥. تفعيل دور الجامعة في تنمية الإبداع الإداري لدى القادة والعاملين بالجامعات

٩. تدعيم القيم الخاصة بتطوير الأفكار وتشجيع روح المبادرة والمخاطرة.
١٠. مساعدة القيادات على تقسيم أعمالهم وتخصيص أوقات للتعبير عن أفكارهم الجديدة بحرية والبحث عنها، وتعويدهم على تجنب الأعمال الروتينية المسببة للملل.
١١. تبسيط إجراءات العمل ، ونشر المعلومات والإفصاح عنها بسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لجميع الأعضاء.
١٢. التوسع في اللامركزية ، والعمل على توضيح خطوط السلطة من خلال وضوح الاتصالات الإدارية ، وتوفير هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة لتساعد القادة على الإبداع والتجديد.
١٣. إتباع سياسة واضحة للتحفيز من خلال مشاركة القيادات في وضعها ، وعلمهم بها لتشجيع التميز والإبداع بالكلية/القسم.
١٤. تزويد العاملين بالتغذية المرتدة عن أفكارهم الجديدة وأدائهم ؛ مما يساعد على تعزيز الأفكار الجيدة ومعالجة الأداءات السلبية.
١٥. تكليف القيادات ببعض المهام والمسئوليات التي تتحدى قدراتهم ، وتستثير دافعيتهم نحو مزيد من الأداء ليحققوا ذواتهم في العمل.
١٦. منح القيادات والعاملين الفرصة الكافية لتقويم أدائهم وأفكارهم وانجازاتهم ذاتياً؛ مما يُعد بمثابة قوة دافعة لتدعيم الأفكار الايجابية، والتخلص من الأفكار السلبية.
١٧. التنوع قدر الإمكان في الحوافز المقدمة لقيادة المبدعين، وتقديمها في الوقت المناسب.
١٨. تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين العاملين بالكلية ، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل الكلية، وتيسير فرص الحوار والمناقشات التي تتم بين الزملاء.
١٩. تهيئة الأعضاء والقيادات الجامعية لتقبل فكرة الإبداع الإداري والعمل على تنميته سواء من خلال الدورات التدريبية أو المنشورات، أو تبادل الأفكار والخبرات بين الأعضاء داخل الكلية/القسم والأقسام الأخرى من خلال عقد حلقات النقاش المتنوعة.
- المراجع:
أولاً: المراجع العربية:
١. أحمد الرفاعي غنيم، ونصر محمود صبري (٢٠٠٠). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS). القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر.

٢. أحمد سيف حيدر (٢٠٠٧)، "الضغوط التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، مجلة كلية التربية، اليمن: دار جامعة عدن، العدد الثامن.
٣. أسامة ربيع (٢٠٠٧). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
٤. أسامة عبد السلام على عبد السلام (٢٠٠٧)، دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
٥. السيد أحمد عبد الغفار (٢٠١٣)، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، القاهرة، دار النشر للجامعات.
٦. إيمان وصفي كامل السيد (٢٠١٠)، "التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
٧. يمن عودة المعاني، وعمر محمد الخرايشة، (٢٠١٦) القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة التربوية
- الكويت، مج ٣١ ، ع ١٢١ ، ديسمبر ٢٠١٦، ص ص١١٧-١٧٠.
٨. بلال خلف السكارنة (٢٠١١)، الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر .
٩. جمهورية مصر العربية، المجلس الأعلى للجامعات (٢٠٠٤)، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، الطبعة العشرون المعدلة، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٤، المادة (٣٤).
١٠. حسن محمد حسان، وعلى عبد ربه حسين (٢٠١٠)، "أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد الثالث والسبعون، الجزء الأول، مايو ٢٠١٠م.
١١. حنان البديري كمال (٢٠١٣) إدارة المعرفة و دورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة أسوان، مجلة كلية التربية بأسوان ، ع٢٧، ديسمبر ٢٠١٣ ، ص ص١٦٥-٢٥٠. أ
١٢. زكريا الشرييني (٢٠٠١). الإحصاء اللابارامتري مع استخدام SPSS في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

١٣. زيد الهويدي (٢٠٠٧)، الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته، ط٢، العين، دار الكتاب الجامعي.
١٤. سعد زغلول بشير (٢٠٠٣). دليلك إلى البرنامج الإحصائي (SPSS). بغداد: منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.
١٥. صفوت أحمد فرج (١٩٩١). التحليل العاملي في العلوم السلوكية. ط (٢)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
١٦. صلاح الدين محمود علام (٢٠٠٠). القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
١٧. صلاح مراد (٢٠١١). الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
١٨. عبد المنعم أحمد حسين علي (٢٠١٦)، المناخ الجامعي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة نجران وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد ٦٢، أبريل ٢٠١٦.
١٩. على ناصر شتوي (٢٠١٤)، القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢٠. فتحي درويش عشبية (٢٠٠٩)، دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، والمكتبة الأكاديمية للتعليم الجامعي.
٢١. فؤاد راشد عبده (٢٠٠٣)، "العلاقة بين الإدارة الحكومية وإدارة الجامعات الحكومية اليمنية"، المؤتمر العربي الثاني، الموصفات العالمية للجامعات، ٢٢-٢٤ سبتمبر ٢٠٠٣، اليمن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٢. ماجدة مصطفى عبد الرزاق، منى سليمان الذبياني (٢٠١٢)، الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٦، ج ١.
٢٣. ماهر أحمد حسن، وعمر محمد مرسي (٢٠١٢)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية بأسيوط، مج ٢٨، ع ٢٤، أبريل ٢٠١٢.
٢٤. مجدي عبد الكريم حبيب (٢٠٠٩)، الإبداع ثلاثي الأبعاد، القاهرة، دار الفكر العربي.

٢٥. محمد الفاتح محمود بشير المغربي (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.
٢٦. محمد جهاد جمل (٢٠٠٥)، تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال المناهج الدراسية، القاهرة، دار الكتاب الجامعي.
٢٧. محمد فتحي اللخاوي (٢٠٠٨)، "دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٨. محمد قاسم محمد المقابلة، إسماعيل عبد حمدان عواودة (٢٠١٤)، درجة الإبداع الإداري لدى رئيس / منسق القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب بشرونة - جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٥٧، ج ٢، يناير ٢٠١٤، ص ص ٦٨٤-٧١٥.
٢٩. محمد طه حنفي (٢٠٠٩)، "استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر"، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية: جامعة حلوان،
- المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، أبريل ٢٠٠٩.
٣٠. محمد عبد الرازق إبراهيم ويح، وأحمد نصحي أنيس الباز، (٢٠١٢) " تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، ٤-٥ أبريل ٢٠١٢م، الجامعة الخليجية: البحرين.
٣١. محمد عيسى العبادي (٢٠٠٦)، "التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة" التجربة الأردنية"، مؤتمر جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، ٢٣-٢٦ أبريل ٢٠٠٦م، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
٣٢. محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري (٢٠١١)، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون.
٣٣. محمود عبد المجيد عساف (٢٠٠٩)، "برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الإستراتيجية"، مجلة الجامعة الإسلامية،

- المجلد السابع عشر، العدد الثاني، يونيو ٢٠٠٩.
٣٤. مروه محمود إبراهيم (٢٠١٦)، "إستراتيجية مقترحة لتطوير المهارات الإدارية للقيادات الجامعية المصرية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمياط.
٣٥. معن لطيف كشكول سليمان (٢٠٠٩)، "السلوك الإداري للقيادات الجامعية ودوره في تطوير العمل الجامعي من وجه نظر رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات الإدارية"، مجلة الفتح، كلية التربية: جامعة ديالى، العدد التاسع والثلاثون.
٣٦. منار منصور أحمد، (٢٠١٦) قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية (جامعة الأزهر) - مصر ، ١٦٧٤ ، ج١، يناير ٢٠١٦، ص ٣١٥-٣٧٢.
٣٧. منال سيد يوسف حسنين (٢٠١٥)، التميز البحثي، المفهوم والأسس والمتطلبات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
٣٨. منى عبد المنعم محمد (٢٠١٤)، "ممارسات القيادات الجامعية في بعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة الزقازيق.
٣٩. مؤيد دناوي (٢٠٠٨)، تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
٤٠. نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٨)، "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية"، مجلة التربية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثالث والعشرون.
٤١. وفاء عياد عياد علي (٢٠١٢)، "متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
٤٢. يوسف العنيزي وسمير سلامة وعبد الرحيم الرشيدى (٢٠٠٥). مناهج الدراسة التربوية بين النظرية والتطبيق. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
43. Archibald, S., Coggshall, J. G., Croft, A., & Goe, L. (2011). High-quality professional development for all teachers: effectively allocating resources. Research & Policy Brief. National Comprehensive Center for Teacher Quality.
44. Bernard Show, (2017). **Creative manger**, retrieved from,

-
54. Kenneth, F. Janda. (2009) "Towards the Exploration of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power ", **Human Relations**, London: Tavistock Institute, Vol. 13, No. 4.
55. Ming-Te Wang¹ & Jessica L. DeGo, (2016). **School Climate: a Review of the Construct**, Measurement, and Impact on Student Outcomes, *Educ Psychol Rev*, N. 28.
56. Miron, Gary; Jones, Jeffrey N.& Kelaher-Young, Allison J (2011) The Kalamazoo Promise and Perceived Changes in School Climate. **Education Policy Analysis Archives**, vol.19, no.17.
57. Ming-Te Wang & Jessica L. DeGo, (2016). **School Climate: a Review of the Construct**, Measurement, and Impact on Student Outcomes, *Educ Psychol Rev*, N. 28.
58. Moman, L. Basham . (2014) " Leadership in Higher Education", **Journal of Higher Education Theory and Practice**, USA: North American Business Press, vol. 12.
59. National School Climate Center, (2015). **What is School Climate and Why is it Important?** , New York: NSCC.
60. Odhiambo, G. (2014) " The challenges and future of public higher education leadership in Kenya", **Journal of Higher Education Policy and Management**, UK: Routledge, Vol. 36, No. 2.
61. Osher, D., Bear, G. G., Sprague, J. R., & Doyle,W. (2010). How can we improve school discipline? **Educational Researcher**, 39.
62. Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010).The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers
45. <http://www.prm.nau.edu/prm426.maneerlesson.htm> (2017).
46. Chang, J., & Le, T. N. (2010). Multiculturalism as a dimension of school climate: the impact on the academic achievement of Asian American and Hispanic youth. **Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology**, 16.
47. Chance, P. (2009). **Introduction to Leadership & Organizational Behavior** (2nd ed.). NY: Eye on Education.
48. Eccles, J. S., & Roeser, R. W. (2011). Schools as developmental contexts during adolescence. **Journal of Research on Adolescence**, 21.
49. Freeman, J. G., Samdal, O., Klinger, D. A., Dur, W., Griebler, R., Currie, D., & Rasmussen, M. (2009). The relationship of schools to emotional health and bullying. **International Journal of Public Health**, 54.
50. Hopson, L. M., & Lee, E. (2011). Mitigating the effect of family poverty on academic and behavioral outcomes: the role of school climate in middle and high school. **Children and Youth Services Review**, 33.
51. Gestwiki, P.,&Ahmed, K., (2010). **A Pilot Study on the Impact of Creative Achievement on Academic Achievement in Media**. Oriented CS1, Ball Statue University, TR 2010.
52. Johnston, P; Wilkinson, K (2009). Enhancing Validity of Critical Tasks Selected for College and University Program Portfolios. **National Forum of Teacher Education Journal**, (19)3.
53. Kalargyrou,V. (2009) "Leadership Skills and Challenges in Hospitality Management Education", **PhD**, Graduate College: University of Nevada, Las.
-

-
- Psychology**, 46, no. 5.
67. Swearer, S. M., Espelage, D. L., Vaillancourt, T., & Hymel, S. (2010). What can be done about school bullying? Linking research to educational practice. **Educational Researcher**, 39.
 68. Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. **Review of Educational Research**, 83.
 69. Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The walls speak: the interplay of quality facilities, school climate, and student achievement. **Journal of Educational Administration**, 46.
 70. Wang, M. T., & Dishion, T. J. (2012). The trajectories of adolescents' perceptions of school climate, deviant peer affiliation, and behavioral problems during the middle school years. **Journal of Research on Adolescence**, 22.
 71. Way, S. M. (2011). School discipline and disruptive classroom behavior: the moderating effects of student perceptions. *The Sociological Quarterly*, 52
- according to gender variable. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (20).
 63. Pallant, J. (2007). **SPSS Survival Manual A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows**, third edition, England: McGraw-Hill Education.
 64. Rulinda, Ephrard & Role, Elizabeth and Makewa, Lazarus Ndiku (2013). Factor-Based Student Rating in Academic Performance in Southern Province of Rwanda. **Mevlana International journal of Education (MIJE)**, Vol.3(1), 82-92, April.
 65. Sheldon, S. B., & Epstein, J. L. (2005). Involvement counts: family and community partnerships and mathematics achievement. **The Journal of Educational Research**, 98.
 66. Stephen B. et.al , (2008) "A Large Scale Study of the Assessment of the Social Environment of Middle and Secondary Schools: The Validity and Utility of Teachers' Ratings of School Climate, Cultural Pluralism, and Safety Problems for Understanding School Effects and School Improvement," **Journal of School**