

متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر " كليات التربية نموذجاً "

أ.د/ وائل وفيق بنواه

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة دمياط

ملخص البحث:

استهدفت الدراسة الوقوف على واقع الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر واتخذت من كليات التربية نموذجاً في طلبات تنمية هذا الإبداع بتلك المؤسسات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة وتم تطبيق أداة الدراسة والتي تمثلت في إستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة (الإسكندرية _ الزقازيق _ سوهاج _ بورسعيد _ دمياط) وقد بلغ عدد العينة (٧٦) عضو هيئة تدريس بتلك الكليات البالغ عددهم (٧٧٤) عضو هيئة التدريس وصلت الدراسة نتائج الدراسة إلى وجود قصور بشكل ما في تحقيق واقع أفضل للإبداع الإداري بكليات التربية في مصر، وقد تم ترتيب مؤشرات الإبداع وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لأداء أفراد العينة وجاءت أهم خمس مؤشرات لتحقيق الإبداع الإداري بكليات التربية على النحو التالي

درة على تحليل بيئة المؤسسة وإملاك الأفراد القدرة على إدراك رسالة المؤسسة ورؤيتها وكفاءة الأطر البشرية داخل المؤسسات ة على التواصل المجتمعي السليم داخل المؤسسة وإملاك القدرة على توظيف الحلول المتشابهة المستخدمة سلفاً كما توصلت الدراسة : إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

كما توصلت الدراسة إلى تصور مقترح تمثل في المحاور التالية :

ق بالفعالية الإبداعية ، متطلبات تتعلق بالحدثة الإبداعية في حل المشكلات ، متطلبات التميز الداعم للإبداع الإداري ومتطلبات تتعلق بالمبادأة الإدارية الإبداعية ، ومتطلبات تتعلق بالتواصل المجتمعي الداعم للإبداع ومتطلبات تتعلق بالدعم عية ، ومتطلبات تتعلق بالدعم الذاتي للإبداع بالمؤسسات الإدارية ، ومتطلبات تتعلق بالتمرد الإداري الإبداعى

كلمات مفتاحية : الإبداع الإداري _ المؤسسات الجامعية _ كليات التربية

Abstract

This research aimed at determining the reality of administrative creativity in university institutions in Egypt, it used faculties of education as a model to reach the requirements of developing this creativity at these institutions.

The researcher used the descriptive approach as a research's approach. This research applied a questionnaire on a random sample of teaching staff of faculties of education at these universities: (Alexandria- Al-Zaquazik- Sohag- Port said- Damietta). This sample was (76) member from these faculties who are (774) member.

The findings of the research reached at that there is a reduction in achieving better reality for administrative creativity in faculties of education in Egypt and indicators of creativity are arranged based on its importance to views of sample of research.

There are five indicators for achieving administrative creativity in faculties of education as following: Being able to analyze the environment of institution, individuals have ability to recognize the institutions' vision, efficiency of human resources inside the institutions, ability for right social connection inside the institution and being able to employ pre-used solutions.

The research reached at there is no statistically significant differences in the reality of administrative creativity in faculties of education in Egypt depending on the degree variable.

Also, research reached at suggested frame work in the following areas: requirements related to creative effectiveness, requirements related to creative novelty in solving problems, requirements for supportive excellence to administrative creativity, requirements related to creative managerial initiative, requirements related to social connection which is supporting the creativity and requirements related to administrative support for creative energies, requirements related to self-support to creativity in administrative institutions and requirements related to a creative administrative rebellion

Key words: administrative creativity- university institution- faculties of education.

مقدمة:

ومن الجدير ذكره هنا، أن مؤسسات التعليم الجامعي في الدول العربية عامة ومصر خاصة، لم تكتشف " إلا في وقت متأخر" كيف أن تعثر مسيرة التعليم الجامعي فيها، وتراجع البرامج والمشاريع الجامعية، إنما يعزى إلى تخلف النظم الإدارية المعتمدة في تسيير مؤسسات التعليم الجامعي وإدارتها وتوجيهها، فضلاً عن أن تدني الكفاءة والإنتاجية في هذه الجامعات إنما يكمن في الإدارة الجامعية وما تتطلبه من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتوظيف والرقابة والمتابعة والتقويم والمساءلة، هذا بالإضافة إلى ضرورة توافر المهارات القيادية وما يرتبط بها من عمليات حفز الإبداع والتجديد والابتكار والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها. (الخطيب، ٢٠٠٧، ص ٢٧٣)

وقد اكتسب الإبداع الإداري أهميته من النتائج التي يقدمها لكل من البيئة الداخلية والخارجية، حيث يتجاوز الإبداع الإداري مفهوم القدرة على التكيف

على الرغم من تعدد التحديات والمشكلات والاضطرابات التي تعاني منها مؤسسات التعليم الجامعي في البلاد العربية عامة وفي مصر خاصة، فإنه يمكن القول بأن موضوع تحديث الإدارة الجامعية قد أخذ يفرض نفسه على الأوساط الجامعية خلال السنوات القليلة الماضية باعتبارها إحدى المراحل الرئيسية لتطوير وتجديد مؤسسات التعليم الجامعي، فضلاً عن كونها الأداة الفاعلة لتمكين هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

فالإدارة الجامعية الحديثة تتركز على مجموعة من النظريات والمبادئ والمفاهيم التي تمكن القائد الإداري في الجامعة من الظواهر والنشاطات الإدارية وتحليلها وتفسيرها، وتمكنه من التنبؤ بها وتوجيهها بما يخدم المهام والوظائف والأدوار التي تضطلع بها مؤسسات التعليم الجامعي.

في مصر والتي بدورها تعيق عملية تحفيز الإبداع الإداري بها وتضعف روح الابتكار والسعي للتغيير وقد أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة (خليل، حامد، دياب، ٢٠٢٠) والتي سعت للتعرف علي معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية في مصر وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين القيادات الجامعية والمرءوسين وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والاجتماعات والندوات داخل الكلية وتيسير فرص للإبداع الإداري والتميز، بينما سعت دراسة (Abdalla,2018) للتعرف علي واقع القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم الثانوي في سوهاج وتوصلت إلى أن مظاهر الإبداع ضئيلة جدا بين مديري المرحلة الثانوية في سوهاج من وجهة نظر المديرين، وكذلك توصلت لوجود بعض العقبات التي تعوق إدارة الإبداع في المرحلة الثانوية في مدينة سوهاج في حين أن دراسة (Davies,Buisine,2018) سعت للتعرف علي مفهوم الإبداع الإداري وخصائص ثقافة الإبداع من خلال حضور القادة والمديرين المبدعين وكذلك حضور الفرق المبدعة والأفراد المبدعين والمحتوي التنظيمي الهادف للإبداع والتواصل المتعدد مع المحيط الخارجي للمؤسسة وتوصلت إلى أنه ليست كل المؤسسات في معني عملية الإبداع ومفهومه وأنه جزء من الثقافة التنظيمية ويرتبط بمدي دعم المؤسسة له والمجتمع الذي يشجعه ولكن دراسة (Salama,2018) أكدت علي أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها محورا أساسيا في تحقيق الإبداع الإداري وأن لها دورا كبيرا في الأنشطة المرتبطة بالنظام الإداري، وقد توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تحقق أقصى أهداف لها من خلال المساهمة في تحقيق الأبعاد الإدارية الإبداعية، بالإضافة إلى أنها تشجع علي التغيير والإبداع من خلال طرح أفكار جديدة وجاءت دراسة (Alanezi,2016) لتؤكد علي أن

فحسب ، بل يسعى إلى النمو وتحقيق التطور للبيئة التي يمارس فيها، حيث يعد مفهوم التطوير التنظيمي أحد أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فهو يهدف إلى تطوير الأساليب والأدوات والمخرجات والمعتقدات الثقافية وكل جزء يمس المنظمة، ويقع الإبداع في صورة فردية أو جماعية، إلا أن نتائجه تكون عامة وليست خاصة، فهو يتجاوز حدود الزمان والمكان في نواتجه التي يفرزها، بالإضافة إلى أن الإبداع الإداري له القدرة على توفير الحلول و إيجادها لمختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة بمختلف تعقيداتها، وهذا راجع للانفتاح الثقافي والمرونة الفكرية والتنفيذية، مما يجعل من المشكلة جزءا من تطوير التنظيم، ولا يقع الإبداع على حل المشكلات وحسب، بل يسعى إلى تطوير الأساليب والأدوات والنتائج وتغييرها في كل مرحلة يمر بها.(محمد، ٢٠٢٠، ص٢٠٥)

وبناء على ذلك، فإن اتجاه المنظمات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وأنماط سلوكهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السابق في تمثل هذه الأنماط السلوكية والتوجهات المطلوبة، لأهميتهم. (الحضرمي، ٢٠١٧، ص٧٦)

ومن هنا يأتي أهمية هذا البحث في سعيه لتنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية في مصر وخاصة كليات التربية في مصر.

مشكلة البحث:

علي الرغم من الجهود الكثيرة المبذولة في تطوير أداء المؤسسات الجامعية في مصر إلا أن هناك العديد من الدراسات المتتابعة والتقارير التي أشارت إلى بعض المعوقات التي تتعلق بتطوير المؤسسات الجامعية

٤. ما التصور المقترح لتنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر عامة وكليات التربية خاصة؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى: تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية في مصر وخاصة كليات التربية، والتعرف علي واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر، ووضع تصور مقترح للتغلب علي مشكلات تنمية الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر.

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضوعه وهو موضوع تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية في مصر وخاصة كليات التربية، وما يمكن أن يسهم به في تطوير كليات التربية بمصر، والسعي نحو تحقيق الإبداع الإداري بها، كما تتبع أهمية البحث من أنه قد يسهم في تحسين وتطوير كليات التربية بمصر

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية في مصر وخاصة كليات التربية
الحدود المكانية: كليات التربية في مصر (الإسكندرية- الزقازيق- سوهاج- بورسعيد- دمياط).

المؤسسات التعليمية يجب عليها تطوير القيادة والإدارة وتحديثها لتحقيق دورها الاجتماعي والتربوي وتوصلت إلى أنه لا يمكن للقيادة التربويين أن يقوموا بالإصلاح وحدهم ولكن هناك قدرات ومهارات وخبرات ضرورية لتطوير العملية التعليمية وأن دعم المعلمين وتشجيعهم علي إبداعهم أصبح ضرورة لتقدم المؤسسة التعليمية. إلى أن تأتي دراسة (Muceldili, others. 2013) للتعرف علي كيفية تأثير القيادة من خلال توقعها للابتكارية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال أدوار إبداعية للمعلمين وقد توصلت إلى أنه إذا قامت المؤسسة باختيار قادة ذوي خصائص أصيلة فإنها تؤدي إلى إبداعية العاملين بجانب الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي والارتباط بالعمل.

ومن هنا تبدو مشكلة الدراسة في ضرورة الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية عامة وكليات التربية خاصة وكذلك محاولة تطوير هذه المؤسسات للارتقاء بها والوصول للمتطلبات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري بها.

ومن هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس

التالي:

ما متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية في مصر عامة وكليات التربية خاصة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري؟
٢. ما الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية داخل الجامعات في مصر؟
٣. ما أهم المعوقات التي تحول دون تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية في مصر عامة وكليات التربية خاصة؟

مصطلحات البحث:

إجراءات البحث:

يتم الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه وفق
المحاور التالية:

المحور الأول: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي
للإبداع الإداري والثقافة التنظيمية بالمؤسسات
الجامعية في مصر "كليات التربية"

المحور الثاني: يتناول الاطار الميداني والتطبيقي للبحث
للقوف علي واقع الإبداع الإداري بكليات
التربية في مصر.

المحور الثالث: يتناول تصورًا مقترحًا للتغلب علي
مشكلات تنمية الإبداع الإداري بكليات التربية
في مصر.

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع
الإداري:

أولا / مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية والاصطلاحية:
الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه
بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه . وأبدعت الشيء اخترعته لا
على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه
أحد. (ابن منظور، ١٩٩٤م، ص ٦)

يقول تعالى "بديع السموات والأرض" سورة
البقرة آية (١١٧)، أي خالقتها ومبدعها سبحانه وتعالى
على غير مثال سابق.

فالإبداع لغة: إن كلمة الإبداع في اللغة العربية
هي من فعل "أبدع" أي "بدع الشيء" والذي يعني أنشأه
على غير مثال سابق ، وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة "
" Innovate إحداث أو إيجاد شيء جديد. (بن عودة،
٢٠١٩، ص ٨٩)

تعريف الإبداع: أبدع الشيء أي أنشأه على غير
مثال وابتدع الشيء أي اخترعه. (المعجم الوجيز،
١٩٨٠، ص ٤٠)

- يعرف الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات
والأفكار الجديدة التي توافق عليها المؤسسات ويتم
تطبيقها من أجل الوصول إلى مرحلة الإبداع
وهناك أربعة عوامل تفاعل الإبداع الإداري وهي
١- توليد المعرفة ٢- بناء الوعي ٣- التخطيط
للنجاح ٤- إنجاز الأنشطة (Alanzi,2016,p4)

- وكذلك يعرف أيضا بأنه القدرة علي اكتشاف
أساليب جديدة وأفكار يمكن استقبالها بصورة
إيجابية من الفريق والتي تحفزهم علي إستغلال
مهاراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف
المؤسسة (Ibid.op.cit.p5)

- وكذلك يعرف الإبداع بأنه التفكير خارج الصندوق
والابتعاد عن الطريقة التقليدية في التفكير وأخذ
وجهة نظر مختلفة تماما ، والمفكرون المبدعون
غالبا يتجاهلون النقد ويتبعون أفكارهم حتي
الوصول للخاتمة، وبالتالي فإن للبيئة المحيطة
عليها دورًا كبيرًا في دعم الشخص المبدع

(Hessey, patmore,whittaker,Watkins, 2009,p5)

- ويعرف البحث الحالي الإبداع الإداري تعريفا
إجرائيا بأنه "مجموعة من الأساليب والأفكار
والعمليات الجديدة التي تتبناها المؤسسات
وكذلك فرق العمل بهذه المؤسسات والتي تحفزهم
علي استغلال مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية
ومواهبهم في العمل وكذلك تساعدهم علي التخلص
من الطرق التقليدية في التفكير وذلك من
أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل علي
تطويرها."

أو أسلوب جديد لإدارة المنظمة (علي، ١٩٨٦، ص١٠٦٩)

يعرف قناشي الإبداع الإداري بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.(قناشي، ٢٠١٨، ص١٢٧)

فالإبداع الإداري عند بن عودة هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل إيجابي جديد، أو الإنجاز بصورة تشكل تحسينا وتطويرا وإضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية، وهو مجموعة من العمليات والإجراءات والسلوكيات التي تقوم على تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات وتوليد الأفكار الجيدة والإتيان بأشياء جديدة ومفيدة قد تكون فكرة أو عملية أو نشاط أو أسلوب عمل أو تغيير إجراءات وأساليب تسيير الإدارة أو حل مميّز لمشكلة ما، يحقق فيها أهداف المنظمة.(بن عودة، ٢٠١٩، ص٨٨)

ويرى **بيتر دركر (Drucker, 1986)** في كتابه الإبداع والقدرة التنظيمية Innovation and Entrepreneurship أن الإبداع مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، ويمكن تعريفه بأنه تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، مع العلم بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية واجتماعية. والإبداع جهد نظامي رشيد. إنه جهد متصل بالإدراك الحسي في ذات الوقت الذي يرتبط فيه بالتصورات والسياسات الجديدة. إن الذي يراه ويتفهمه المبدع لا بد أن يخضع للتحليل المنطقي، لهذا فإن الحس لا يكفي، بل قد يكون ضاراً إذا

جاء **علي لسان العرب** أن كلمة إبداع من "بدع" وبدع الشيء أي أنشأه علي غير مثال سابق، أما في اللغة الإنجليزية فمعنى كلمة "innovate" إحداث وإيجاد شيء جديد. (القاموس العصري الحديث، ١٩٨٨، ص٢٠)

الإبداع الإداري يعرف على أنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب إبداعي أكثر وبطريقة غير مألوفة في التفكير " هذا التعريف يشير إلى أن الإبداع الإداري يعبر عن الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية، مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو أساليب عمل جديدة متطورة، تكون مقبولة ومناسبة لظروف وإمكانات المنظمة، وهذا ما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات، بما يضمن تحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أداء العاملين بها وبالتالي أدائها العام.(جزيري، ٢٠١٨، ص٢٣١)

ويري الحضرمي أن الإبداع الإداري : هو " قدرة عملية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة. وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات. (الحضرمي، ٢٠١٧، ص٧٨)

في حين يرى حلاوة أن الإبداع هو: "تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق كمتراذفات، وتعني جميع) ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة) وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية.(حلاوة، ٢٠١١، ص١١١)

وعرف علي الإبداع بأنه استحداث شيء جديد فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد

٢- حيث إن الإبداع يمنح المنظمة أسلوبًا جديدًا في مواجهة التغيرات في المنظمات وفق متطلبات العصر الحديث الذي يتسم بالتغير السريع.

٣- تكمن أهمية الإبداع في تطوير الأفكار وتنفيذها أو تطبيقها

٤- أيضا للإبداع دور في تطوير قدرات الفرد علي استنباط أفكار جديدة وتطوير حساسيته بالمشكلات.

٥- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة.

٦- تعد عملية الإبداع مهارة يمارسها الفرد يوميا ويمكن تطويرها عن طريق التعلم والتدريب

٧- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه

٨- يؤدي الإبداع إلى الانفتاح علي أفكار جديدة والاستجابة بفاعلية للتحديات والمسئوليات

٩- يعد الإبداع وسيلة من وسائل تنمية رأس المال البشري وتطويره

١٠- ونتيجة للتغيرات السريعة فإنه لا بد من ممارسة عناصر الإبداع الإداري

١١- لا بد من العمل علي نشر ثقافة الإبداع الإداري علي مستوى الجامعة بحيث يصبح أحد اتجاهاتها

ويمكن تصنيف أهمية الإبداع الإداري كالتالي: (بن عودة، ٢٠١٩، ص ٩٠)

- الأهمية الثقافية: إن الإبداع يخلف تيارات ثقافية متجددة وحيوية معتمدة على الإنتاج الذاتي للنظم وهو الأمر الذي يغذي ثقافة الأمة ويدعم جهود أبنائها من الفئة المثقفة.

- الأهمية الاقتصادية: بفضل الإبداع والابتكارات الجديدة توفر الأمة نفقات وجهود معتبرة، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.

قصد به مجرد الشعور، إن الإبداع يستوجب الاختبار والتجريب والتقويم (الخطيب، ٢٠٠٧، ص ٢٨٠)

وبملاحظة ما تتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج الآتي:

- هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.

- هو وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد

- والجماعات والمنظمات.

- هو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبيه بها وتوصيلها للآخرين

- هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية.

- هو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

الإبداع يعني حياة الأفراد ويمنحهم القدرة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين ويرى ديفيز أن الإبداع

نمط حياة، وسمة شخصية وطريقة لإدراك العالم فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد وتظهر أهمية الإبداع فيما يلي: (AI- Harbi, 2019, p5)

١- يلعب الإبداع دوراً أساسياً في تمكين المؤسسة من النمو والاستمرار من خلال إيجاد أفكار تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين بها.

٢- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بفرد معين.

٣- الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره وهذا الأمر يوجب علي المؤسسات أن تصمم برامج وفعاليات مختلفة تحفز القدرات الإبداعية وتنميتها.

والخصائص التي يتميز بها الشخصية المبدعة عادة تكون في ثلاثة اتجاهات:

- **الخصائص المعرفية:** ويقصد بها استخدام المعرفة الموجودة كأساس لتوليد الأفكار

- **الخصائص الشخصية:** وتتضمن الانضباط الذاتي والاستقلالية

- **الخصائص التطورية:** وهي الظروف الخاصة التي أحاطت بهم في المواقف الحياتية المختلفة

رابعا: عناصر الإبداع الإداري:

يتمثل الإبداع في القدرة على ابتكار الأساليب التي من خلالها يمكن التجاوب مع العاملين وحثهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم داخل المنظمة، كذلك تبني التغيير واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل وصولا إلى تحقيق الأهداف المشتركة. ويمكن تحديد عناصر الإبداع بالآتي: (Aljawameh.2020,p10)

- **الأصالة:** وهي قدرة الشخص علي إنتاج أفكار جديدة وتقاس عن طريق كمية الأفكار غير الشائعة ، ويقصد بها القدرة علي إنتاج الحلول الجديدة ، فالمبدع بهذا المعني لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات فالأصالة تعبر عن الرغبة في خلق شيء جديد ومختلف.

- **الطلاقة:** يقصد بها قدرة الشخص علي إنتاج أكبر عدد من الأفكار في وقت قياسي ويكون صاحب

- **الأهمية التقنية:** يسهم الإبداع في التطور التكنولوجي، كهدف أولي للاختراع العلمي والذي يمكن أن يطور الماكينات والآليات.

- **الأهمية الحضارية:** إن حضارة الأمة تتقدم بفضل الإبداعات والابتكارات بفضل تطوير الرسائل المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من أفكار ومناهج علمية في الحياة.

ثالثا: خصائص الإبداع الإداري:

للإدارة الإبداعية الكثير من الخصائص الإبداعية والسمات وهي: (الخطيب، ٢٠٠٧، ص٢٧٩)

- إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، بمعنى أن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر. صحيح أن متابعة هذه الفكرة وإثراءها يتطلب العمل الجماعي والمؤسسي.

- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فهي ليست حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، إن من مهمة إدارة أي منظمة أن تعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وتفتح المجال أمام أي بواحد إبداعية، وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسات ترعاها وتطورها.

- إن الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره، وإن درجة استجابة عناصر الإبداع ونموها تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات والعوامل التربوية

وأيضاً من خصائص الإبداع الإداري ما يلي: (Al-Harbi, 2019, p6)

١- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.

كل فرد في الفريق تطبيق عناصر الإبداع الإداري سيتطور أداء الأفراد وأداء المؤسسة مما يؤدي بها إلى تحقيق الإبداع في المنتج النهائي لها.

أيضا تصنف عناصر الإبداع الإداري إلى: (قناشي، ٢٠١٨، ص١٢٨)

– **عصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية وتعنى بعملية إكمال العلاقات تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

– **عصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

– **عصر الأصالة:** وتعني إنتاجاً غير مألوفاً، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

– **عصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمه غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

إبداع وأفكار متجددة ، أي لديه لقدرة علي إنتاج الأفكار وتوليدها بصورة عالية

- **المرونة:** يقصد بها تقديم الفرد أفكار متنوعة في جوهر المعني بحيث لا يكون نوعية واحدة من الحلول فهو يستطيع التغيير في المعني أو التفسير وتعني النظرة إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد الناس عليه ومن أمثلة المرونة الإثراء الوظيفي الذي يحقق حاجة إثبات الذات لدي العاملين.

- **الحساسية للمشكلات:** وهي رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا والتعرف علي أبعادها وأثارها والواقعية في طرح رؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها حيث إن المبدع يمتلك قدرة كبيرة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره علي رؤية المشاكل والتعرف علي أسبابها.

- **القدرة علي التحليل:** وهي القدرة علي تجزئة المشكلات إلى مشاكل فرعية ليسهل التعامل معها ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس يحب التغيير والتجريب والمخاطرة

- **المخاطرة والتحدي:** وهي الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة.

- **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية

وهناك تأثير إيجابي وفعال لهذه العناصر مجتمعة علي الأداء الوظيفي للفريق الإداري حينما يحاول

٢- إعداد بيئة العمل بالطريقة التي تدعم التعاون بين الإدارات والمجموعات والأفراد وتبادل المعرفة وتطوير الاتصالات.

٣- العمل علي تحقيق اللامركزية ودعم المشاركة في صناعة القرار.

٤- زيادة الاهتمام بعنصر الخبرة للمديرين والعاملين للاستفادة من هؤلاء العاملين والقدرة علي حل المشكلات.

٥- التركيز علي أهمية تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات.

٦- العمل علي زيادة دور ثقافة الإبداع والابتكار بالطريقة التي تنعكس علي أداء الموارد البشرية.

سابعاً: معوقات الإبداع الإداري:

يمكن تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وكذلك توضيح أهم معوقات الإبداع الإداري فيما يلي: (Abdalla, 2018, p6)

- ١- التنفيذ الحر في القواعد والقوانين
- ٢- الخوف والخجل من الرؤساء
- ٣- مركزية صنع القرار وعدم إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرار.
- ٤- انخفاض الروح المعنوية للعاملين
- ٥- ضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال
- ٦- عدم وضوح الأهداف للمنظمة وللعاملين
- ٧- التسوية في اتخاذ القرارات
- ٨- قصور القيادة الإدارية الإبداعية والافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي

- عنصر الكم والكيف: إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث إنه 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 إنتاج عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

خامساً: العوامل المهيأة للإبداع

تتمثل العوامل المهيأة للإبداع في الآتي: (patmore, others, 2009, pp5,9)

- ١- نمط القيادة من حيث إنها ديمقراطية أم ديكتاتورية.
- ٢- البناء التنظيمي غير المقيد بحدود.
- ٣- الثقافة الداعمة لحوض المغامرة والمخاطرة والانفتاح علي أفكار جديدة وتشجيع التفكير غير التقليدي.
- ٤- المرونة في المواقف والمشاركة في الأفكار والعمل حول الأفكار.
- ٥- المهارة في المعرفة والتعلم والأساليب الإبداعية.
- ٦- القيمة، وفهم وإدراك إبداعية العاملين.

سادساً: آليات تفعيل دور الإدارة في تأثيرها علي الإبداع:

ويمكن تحديد آليات تفعيل دور الإدارة في تأثيرها علي الإبداع، فيما يلي: (Aburuman, 2016, p7)

- ١- تطبيق مفاهيم إدارة حديثة مثل تفعيل مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والقرارات الإدارية

- **المعوقات الشخصية:** المعوقات الشخصية وتسمى أحياناً الذاتية للإبداع تتكون من العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته، والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة.
- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** وتشمل كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع، والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً أمام الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية القدرات والمهارات الإبداعية وتعزيزها.

ثامنا: العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري:
(Alanzi,2016,p5)

في ظل التحولات العالمية السريعة التي توجد في المنظمات نتيجة لإفراز ظاهرة العولمة كان لزاماً علي المؤسسات التركيز علي العنصر البشري والذي يمثل عنصراً هاماً من عناصر تحقيق أهداف أي مؤسسة وفي ظل التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز في الأداء كان الاهتمام بالقيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات.

إن المتأمل في أدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية يلاحظ أن قدرة المرءوسين تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة وذلك من خلال التأثير علي سلوك مرءوسهم تأثيراً واضحاً وأن القيادة الإدارية المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد نحو الإنجاز والإبداع.

ويمكن القول أن القيادة لها تأثير إيجابي علي الإبداع عن طريق تضمين المعلمين في صناعة القرار وتطويره والتغلب علي المشكلات التي تواجههم عند اتخاذ القرار وتجنب القيادة السلطوية أو الديكتاتورية والاستفادة من خبرات المعلمين والموافقة علي اقتراحات

٩- نقص وقلة الدافعية نحو الإبداع والابتكار وقلة وعي مديري المدارس بمفهوم الإبداع

١٠- الخوف من الفشل عند تجربة الأفكار الإبداعية

١١- نقص الحرية والديمقراطية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتين

١٢- الرضا بالواقع والاعتماد علي الآخرين والتبعية لهم

١٣- ضياع كثير من الوقت في العمليات الإدارية النمطية والتي تركز علي التحكم في العملية التعليمية بالمدرسة

١٤- التنشئة القائمة علي التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع

١٥- عدم التدريب الكافي علي استخدام التقنيات الحديثة التعليمية.

١٦- عدم توافر قنوات التواصل الفعال بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية

١٧- الصراع المؤسسي بين المعلمين والذي يعمل علي مقاومة التطوير والتغيير

١٨- قلة التخطيط الاستراتيجي لعملية الإبداع وتطويره إدارياً

١٩- سياسة إرضاء جميع الأطراف

٢٠- التأخير في تنفيذ الأفكار في الوقت المناسب

ومن الممكن تصنيف المعوقات المتعلقة بالإبداع الإداري إلى ثلاثة معوقات، وهي كالتالي (الحضرمي، ٢٠١٧، ص ٨٠)

- **المعوقات التنظيمية:** وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة، والقوانين والتعليمات... الخ.

٧- **علي القائد المبدع** الاعتراف بجهود العاملين الابتكارية.

٨- **علي القائد الفعال** توفير مناخ مناسب للتواصل بشكل مستمر لدعم الأفكار الإبداعية مما يجعل العمل أكثر متعة وجدية.

تاسعا: مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يستطيع أعضاء المؤسسة مشاركتها وهذه المعتقدات والقيم تساهم في تشكيل سلوك العاملين في المؤسسة وتحدد جودة العلاقات ورفع مستوى أداء العاملين. (Salama,2018,p3)

حيث تعتبر هذه الثقافة نتاج معتقدات العاملين بالمؤسسة وعاداتهم وقواعدهم وتقاليدهم .

تأثير هذه الثقافة التنظيمية: (Ibid.op.cit.p.4)

- تعتبر عنصراً أساسياً في المؤسسات اليوم وترجع أهميتها لكونها اتجاهاً تطبيقياً يمكن المؤسسة من مواكبة الاتجاهات الحديثة وتلعب دوراً إرشادياً وموجهاً علي مستوى الفرد والجماعة في البيئة المؤسسية.

- وتساعد هذه الثقافة في توقع سلوك العاملين والعمل علي تمكينهم من مواجهة الأحداث والتعامل معها بالإضافة إلى مساهمة هذه الثقافة في المشاركة في صناعة القرار والتي تدفع نحو تحقيق الأداء المثالي.

- بينما تعتبر الثقافة الضعيفة راجعة إلى وجود المناخ السيئ والذي لا يشجع علي المشاركة والتعاون والعمل الجاد.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات: (Ibid.op.cit.p.4)

المعلمين وتوصياتهم وخلق بيئة ديمقراطية مناسبة للإبداع وتشجيع المعلمين علي تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ويمكن للقيادة التعليمية أن تعمل علي تطوير فريق العمل لديها عن طريق العديد من الأدوات وخاصة التي تعتمد علي مشاركة المعلمين مع مديريهم والتي ينتج عنها تعدد المواهب الشخصية وتنوعها.

وتستطيع القيادة الإبداعية أيضا تشجيع المشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف وتطوير قنوات التواصل التي تزيد من فرص المناقشة والتعبير الحر وإعطاء المعلمين المبدعين الفرصة الكافية لكي يبدعوا.

ويستطيع القائد تنمية الإبداع لدي الأفراد العاملين من خلال الوسائل التالية: (Alanzi, 2016, p6)

١- **الانجاز:** أن تكون لدي القائد الفعال الرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

٢- **النماء:** يمتلك القائد الإداري المبدع عقلا مرنا يمكنه من تغيير اتجاه فكره بسهولة لكي يتكيف مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة.

٣- **استمرار الحماس:** يمتلك القائد المبدع حماسا ملهما.

٤- **تشجيع الأفكار الجديدة:** مشاركة العاملين وحثهم علي الأفكار الجديدة وتشجيعها وإتاحة قدر من الحرية والمشاركة في حل المشكلات وإبداء الرأي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرءوسين وبذل أقصى جهد ممكن لاقتراح الحلول الصائبة.

٥- **يدعم القائد المبدع الوصول إلى الموارد** المعلوماتية التي تسهم في تفعيل عملية الإبداع.

٦- **علي القائد الفعال** تضمين العوائق الإدارية وتقليلها والتي من شأنها تأجيل الإبداع وتراجع كالمشاكل الناتجة عن السياسات والإجراءات الإدارية.

- ٢- من خلال القيم الأساسية وتطوير الأفكار الجديدة.
- وهناك أربعة أبعاد تربط بين الثقافة التنظيمية والإبداع:**
- **الاستراتيجية**، حيث يكمن الإبداع في الرؤية المشتركة والتي تركز علي المستقبل ومن الضروري فهم العاملين لهذه الرؤية والتي تدعم الإبداع والفجوة بين الموقف الراهن والرسالة لتصبح قادرة علي العمل بفعالية وإبداعية.
 - **الفريق المتعاون**، والذي له تأثير كبير علي الإبداع الحادث في المؤسسات ، والذي يسمح بالتنوع والتعدد المواهب واحترام الآخرين والثقة المتبادلة وفهم وجهات النظر الذي يحل اختلاف الرأي والتواصل بفعالية.
 - **دعم الآليات** والذي يقدم كجزء من ثقافة المؤسسة وخلق بيئة تتيح الإبداع مثل المكافآت وقيمة الموارد وخاصة الوقت وتكنولوجيا المعرفة.
 - **وأيضا العمل علي التوسع في برامج الدراسات العليا** وتسهيل التحاق الدارسين بها وإتاحة الفرصة لهم للدراسة مع مواصلة العمل من خلال الدراسة عن بعد وعبر وسائل الانترنت وتقديم معلومات للطلاب عن الدراسات العليا وبرامجها ومواعيد القبول والامتحانات والمصروفات الدراسية.

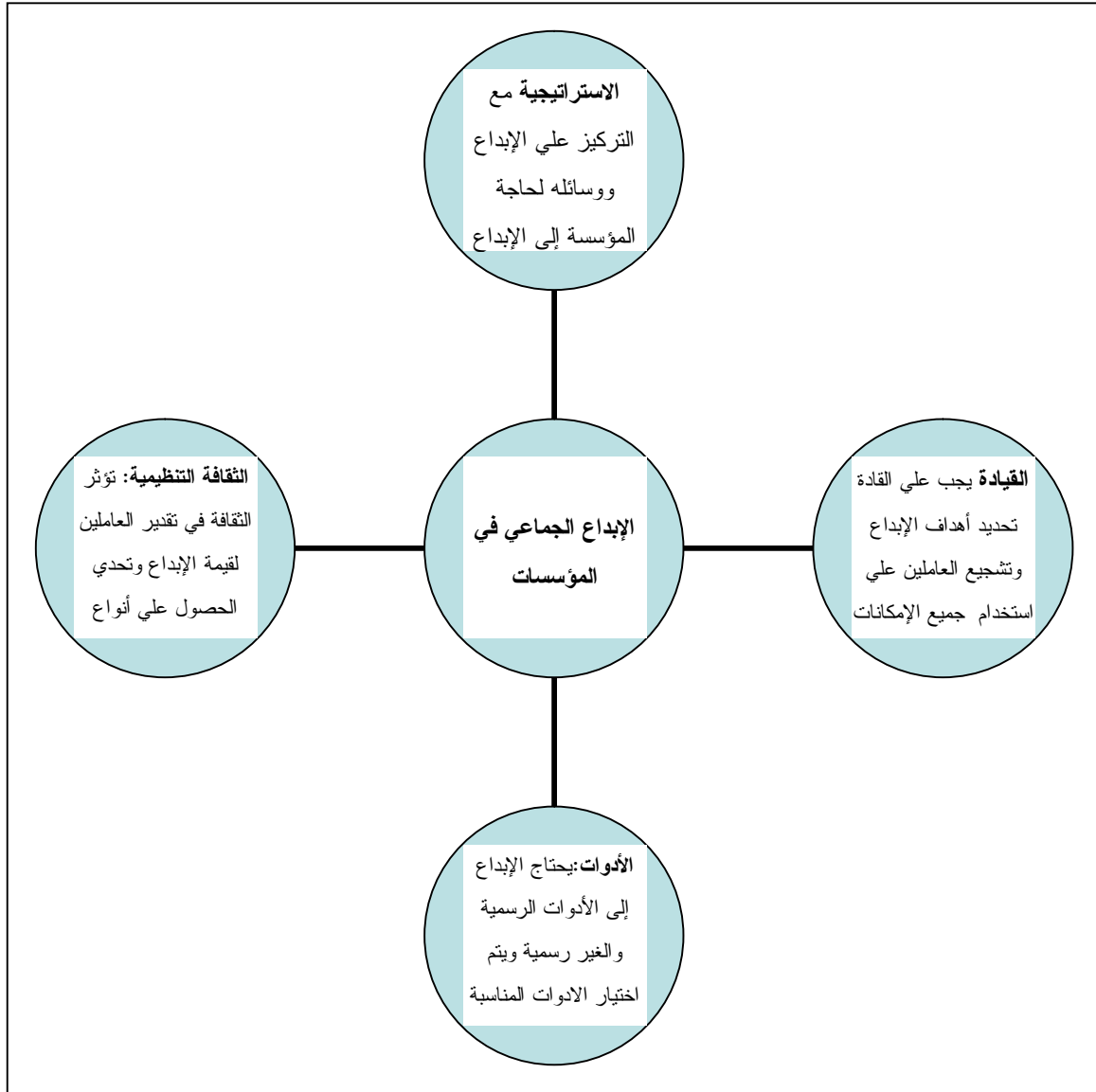
تستطيع الثقافة التنظيمية تحقيق أهداف عليا من خلال المساهمة في إنجاز أبعاد الإبداع الإداري من خلال حل المشكلات وصناعة القرار والقدرة علي التغيير وروح المغامرة والمخاطرة والتشجيع علي الإبداع. وخلق أفكار جديدة في حل المشكلات وتستطيع أيضا اتخاذ قرارات هامة في حالة توافر المعلومات. وتعمل الثقافة علي جعل الأفراد أكثر طلاقة مع رؤسائهم وأكثر قدرة علي استغلال الموارد المتاحة وجذب الأفراد المبدعين.

عاشرا: دور الثقافة التنظيمية داخل الجامعات في تنمية الإبداع لدي طلابها: (Elgun.2010,pp2:6)

بالطبع إن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في النجاح المؤسسي ويمكن تحقيقها عن طريق ترسيخ الثقافة الملائمة والمناسبة للمنظمة والتي تتصل بقيم القادة والمواقف والسلوك وتعمل هذه الثقافة كخريطة إدارية لها تأثير علي المحتوى الداخلي للمؤسسة. وتعمل علي تحديد رؤية الأشخاص وقيم المؤسسة وكيف تتحول إلى أهداف جماعية وفردية ووسائل لتحقيق هذه الأهداف.

والمؤسسة الناجحة تستطيع احتواء الإبداع وتحويله إلى ثقافة تنظيمية وعمليات إدارية ونجد أن عناصر الثقافة التنظيمية هي "مشاركة القيم-المعتقدات والسلوك المتوقع من الأفراد المنتمين للمؤسسة والتي تؤثر علي الإبداع بطريقتين:

- ١- من خلال العمليات الاجتماعية في المؤسسات وتعليم الأفراد السلوك المقبول وكيف تقوم الأنشطة بدورها وبالتالي فإن الأفراد يصنعون اقتراحاتهم المتعلقة بالسلوك الإبداعي.



ويوضح الشكل التالي عوامل دعم الإبداع الجماعي في المؤسسات:

"شكل توضيحي لعوامل دعم الإبداع الجماعي في المؤسسات" المصدر (pajanen. 2012, p15)

- ٢- **الثقافة التنظيمية:** لها دور كبير في تقدير العاملين لقيمة الإبداع وأيضا تمتعهم بأنواع كثيرة من الثقافات وتفاعلهم مع الآخرين وحصولهم علي الخبرات المختلفة مما يجعل الأفراد أكثر إبداعا.
- ٣- **الاستراتيجية:** إن استراتيجية المنظمة دائما ما تكون تجاه الأنشطة وتطوير وحدات المؤسسة وأقسامها وأفرادها لذلك هي عامل هام في إبداع المؤسسات.

- ١- **القيادة:** يجب علي القيادة أن تحدد بوضوح الهدف من الإبداع والذي يتناسب مع أهداف المؤسسة وربط الإبداع بالعاملين في هذه المؤسسة من خلال أدائهم الوظيفي فعندما تعلم القيادة العاملين بأهمية هذا الإبداع فإنه يدفعهم لتحقيق ذلك.

يستحيل اختيار أو ملاحظة هؤلاء الأفراد جميعهم تحت ظروف مضبوطة، لذلك فإنه عادة ما يقوم الباحث باختيار عينة ممثلة لأفراد المجتمع الأصلي، وهو في اختياره هذا يحاول أن يجعل كل الصفات والخصائص الممثلة للمجتمع الأصلي متوفرة في العينة، والتي يأخذها في حدود الوقت، والجهد، والإمكانات المتوفرة لديه، ويبدأ بدراستها وتعميم صفاتها على المجموع.

وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجمها (٧٦) من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة (الإسكندرية- الزقازيق- سوهاج- بورسعيد- دمياط)، وقد تم إرسال (١٠٠) استبانة، وتم الرد من (٧٦) من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة (الإسكندرية- الزقازيق- سوهاج- بورسعيد- دمياط)، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٧٦) استبانة بنسبة بلغت (٧٧%) بالنسبة للعدد الكلي للاستبانات التي تم توزيعها.

جدول (١) بيان بمجتمع وعينة الدراسة

النسبة المئوية %	العينة	المجتمع	كليات التربية
٥,٩%	١٩	٣٢٠	الإسكندرية
٨,٤%	١٤	١٦٦	الزقازيق
١٠,٨%	١٢	١١١	سوهاج
١٥,١%	١٣	٨٦	بورسعيد
١٩,٨%	١٨	٩١	دمياط
٩,٨%	٧٦	٧٧٤	الإجمالي

وصف عينة الدراسة:

- وصف عينة الدراسة وفقاً للجنس:

جدول (٢) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
٣٩,٥%	٣٠	ذكر
٦٠,٥%	٤٦	أنثى
١٠٠%	٧٦	المجموع

دمياط) وفقاً للجنس، حيث بلغ عدد عينة الدراسة من الذكور (٣٠) بنسبة (٣٩,٥%)، بينما بلغ عدد عينة الدراسة من الإناث (٤٦) بنسبة (٦٠,٥%).

الجدول (٢) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الإسكندرية- الزقازيق- سوهاج- بورسعيد-

- وصف عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية:

جدول (٣) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
معيد	١٧	٢٢,٤%
مدرس مساعد	١٦	٢١,١%
مدرس	١٧	٢٢,٤%
أستاذ مساعد	١٩	٢٥%
أستاذ	٥	٦,٦%
أستاذ متفرغ	٢	٢,٦%
المجموع	٧٦	١٠٠%

ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة، والأساتذة المتفرغين حيث جاءت نسبتهم من المشاركة على الترتيب (٦,٦%، ٢,٦%)، بينما جاءت المشاركة الفعالة من فئة الأساتذة المساعدين بنسبة (٢٥%).

الجدول (٣) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الإسكندرية- الزقازيق- سوهاج- بورسعيد- دمياط) وفقاً للدرجة العلمية، واتضح من الجدول السابق

- وصف عينة الدراسة وفقاً للجامعة:

جدول (٤) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للجامعة.

الجامعة	التكرارات	النسبة المئوية
الإسكندرية	١٩	٢٥%
الزقازيق	١٤	١٤%
سوهاج	١٢	١٥,٨%
بورسعيد	١٣	١٧,١%
دمياط	١٨	٢٣,٧%
المجموع	٧٦	١٠٠%

أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر، للوصول إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتنمية الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر.

الجدول (٤) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الإسكندرية- الزقازيق- سوهاج- بورسعيد- دمياط) وفقاً للجامعة، واتضح من الجدول السابق ارتفاع مشاركة أعضاء هيئة التدريس من جامعتي الإسكندرية ودمياط على الترتيب، فجامعة الزقازيق، و بورسعيد، وأخيراً سوهاج.

منهج الدراسة الميدانية

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية والتي تستهدف وصف الواقع وتشخيصه، وتهتم أيضاً بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر موضوع الدراسة.

أدوات الدراسة الميدانية

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع معين، وتعد الاستبانة إحدى الأدوات التي يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وتستخدم في دراسة كثير من المهن والاتجاهات وأنواع النشاط.

وفى ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها استخدم الباحث استبانة موجهة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة (الإسكندرية- الزقازيق- سوهاج- بورسعيد- دمياط) للتعرف على واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر.

خطوات بناء الأدوات:

اتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- تحليل البيانات والمعلومات التي حصل عليها من خلال، الاطلاع على أدبيات التربية في مجال الإبداع الإداري، وتحليل الدراسات السابقة فيها، والمقابلات مع بعض المتخصصين في هذا المجال.
- راعى الباحث عند صياغة عبارات الاستبانة أن تكون موضوعية وواضحة المعنى وبسيطة في لغتها بحيث لا يفهم منها إلا المعنى المقصود، لكي تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.

- وضعت عبارات الاستبانة في تتابع منطقي لمساعدة أفراد العينة وشد انتباههم للاستجابة السليمة للعبارات.
- صياغة الصورة المبدئية للاستبانة.
- إجراء كافة التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون، وصولاً إلى الصورة النهائية.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

شملت إجراءات إعداد الاستبانة وتطبيقها عدة إجراءات، هي:

- إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- حصر أفراد مجتمع الدراسة، واختيار العينة العشوائية المحددة.
- توزيع الأداة على العينة.
- معالجة البيانات إحصائياً، واستخراج النتائج، وعرضها، ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

صدق الاستبانة وثباتها

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية لحساب نسبة الثبات، والمعاملات العلمية (الصدق، الثبات).

أولاً: الصدق:

يقصد بصدق الأداة (أن تنجح الأداة في قياس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، ويتصل هذا بمدى وصولنا إلى تنبؤ دقيق من الدرجة التي يحصل عليها (المفحوص)

ولحساب صدق الاستبانة تم استخدام الطرق التالية:

صدق المحكمين:

اعتمد الباحث على صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبانة، وذلك بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية وذلك بغرض الحكم على الآتي:

- انتماء كل عبارة للمحور الذي تندرج تحته.
- مدى مناسبة العبارات.

بعض العبارات. وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال اتفاق معظم المحكمين على صلاحية عباراتها. نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة. وهو يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة للاستبانة.

- دقة صياغة العبارات.
 - إضافة أو حذف أو استبدال ما يروونه مناسباً من عبارات مناسبة من وجهة نظرهم.
- وبناء على ملاحظات المحكمين حول محاور الاستبانة وقياسها للغرض الذي وضعت من أجله ومناسبة بنود كل محور من المحاور تم إعادة صياغة

جدول (٥) يوضح معاملات ارتباط درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
١	٠,٧٧٥	٠,٠١	دال	٢٠	٠,٨٥٣	٠,٠١	دال
٢	٠,٧٥٢	٠,٠١	دال	٢١	٠,٨٣٠	٠,٠١	دال
٣	٠,٨٣٠	٠,٠١	دال	٢٢	٠,٧٢١	٠,٠١	دال
٤	٠,٦٨٦	٠,٠١	دال	٢٣	٠,٨٤٤	٠,٠١	دال
٥	٠,٨٢٨	٠,٠١	دال	٢٤	٠,٩٠٢	٠,٠١	دال
٦	٠,٧٩١	٠,٠١	دال	٢٥	٠,٨٢٣	٠,٠١	دال
٧	٠,٨٦٣	٠,٠١	دال	٢٦	٠,٨٧٥	٠,٠١	دال
٨	٠,٨٦٠	٠,٠١	دال	٢٧	٠,٩٢٥	٠,٠١	دال
٩	٠,٧٨٤	٠,٠١	دال	٢٨	٠,٨٧٢	٠,٠١	دال
١٠	٠,٨٢٨	٠,٠١	دال	٢٩	٠,٨٩٣	٠,٠١	دال
١١	٠,٨٦٨	٠,٠١	دال	٣٠	٠,٩٢٨	٠,٠١	دال
١٢	٠,٨٤٧	٠,٠١	دال	٣١	٠,٩٤٣	٠,٠١	دال
١٣	٠,٦٩٤	٠,٠١	دال	٣٢	٠,٩٢٩	٠,٠١	دال
١٤	٠,٧٨٨	٠,٠١	دال	٣٣	٠,٩٠٢	٠,٠١	دال
١٥	٠,٨٤٧	٠,٠١	دال	٣٤	٠,٦٠٣	٠,٠١	دال
١٦	٠,٩٢٥	٠,٠١	دال	٣٥	٠,٧٣٣	٠,٠١	دال
١٧	٠,٨١٤	٠,٠١	دال	٣٦	٠,٦١٤	٠,٠١	دال
١٨	٠,٧٨٨	٠,٠١	دال	٣٧	٠,٧٩٥	٠,٠١	دال
١٩	٠,٨٥٣	٠,٠١	دال	٣٨	٠,٨٩٦	٠,٠١	دال
٣٩	٠,٨٥١	٠,٠١	دال	٥٢	٠,٨٩٧	٠,٠١	دال
٤٠	٠,٩٣٥	٠,٠١	دال	٥٣	٠,٩١٣	٠,٠١	دال
٤١	٠,٦٨٩	٠,٠١	دال	٥٤	٠,٨٧٩	٠,٠١	دال
٤٢	٠,٨٨٥	٠,٠١	دال	٥٥	٠,٩٠١	٠,٠١	دال
٤٣	٠,٧٠٤	٠,٠١	دال	٥٦	٠,٨٩٣	٠,٠١	دال
٤٤	٠,٨٣٨	٠,٠١	دال	٥٧	٠,٩٠٨	٠,٠١	دال
٤٥	٠,٩١١	٠,٠١	دال	٥٨	٠,٩١٤	٠,٠١	دال
٤٦	٠,٨٣٨	٠,٠١	دال	٥٩	٠,٩٣٢	٠,٠١	دال
٤٧	٠,٩٣٠	٠,٠١	دال	٦٠	٠,٨٦٨	٠,٠١	دال
٤٨	٠,٨٣٥	٠,٠١	دال	٦١	٠,٨١٢	٠,٠١	دال
٤٩	٠,٨٣٢	٠,٠١	دال	٦٢	٠,٨٧٢	٠,٠١	دال
٥٠	٠,٩٢٣	٠,٠١	دال	٦٣	٠,٩١٧	٠,٠١	دال
٥١	٠,٨٨٨	٠,٠١	دال				

معامل الصدق الذاتي = (معامل ثبات الاستبانة)^{1/2}
ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تُعطي نفس النتائج باستمرار إذا أُعيد تطبيقها تحت نفس الشروط وعلى نفس الأشخاص. وأن تكون على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما تُزودنا به من بيانات. والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق لكل محور من محاور الاستبانة.

يبين الجدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها والتي تراوحت ما بين (٠,٦١٤ - ٠,٩٤٣) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت.

الصدق الذاتي:

ويوضح جدول (٦) معامل الصدق الذاتي للاستبانة، حيث يُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، وذلك كما يلي:

جدول (٦) يوضح نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة وصدقها.

الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الاستبانة
٠,٩٩٧	٠,٩٩٤	٦٣	الاستبانة ككل

تطبيق أداة الدراسة

- النسبة المئوية = (التكرار / العدد) × ١٠٠
- حساب ك^٢
- حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لتحديد درجة الاستجابة.
- حساب الوزن النسبي بقصد ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.
- وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي المرجح وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

قام الباحث بتطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على العينة العشوائية. وبوجه عام كان هناك عدد كبير من أفراد العينة متميزين ومتعاونين وأولوا عملية تطبيق المقياس اهتماماً كبيراً حيث أعجب كثير منهم بالدراسة وموضوعها .

أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج برنامج SPSS 22 وذلك باستخدام حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة ثم حساب النسبة المئوية لكل منها:

جدول (٧) مقياس ليكرت الخماسي

الرأى	متحقق بدرجة كبيرة	متحقق	متحقق بدرجة متوسطة	غير متحقق	غير متحقق بدرجة كبيرة
الدرجة المقابلة للاستجابة	٥	٤	٣	٢	١
الوزن النسبي	(٥ - ٤,٢٠)	(٤,١٩ - ٣,٤٠)	(٣,٣٩ - ٢,٦٠)	(٢,٥٩ - ١,٨٠)	(١,٧٩ - ١)

ثانياً: تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

للدرجات الخام الناتجة عن تطبيق أدوات الدراسة، ثم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها والإجابة عن أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها والإطار النظري والدراسات السابقة يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة الحالية والتي تتضمن المعالجات الإحصائية

تطبيق الحوكمة الإدارية كمدخل لتحسين الأداء

ثم وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتنمية الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر. عبارة من عبارات الاستبانة وتحليلها، كما يوضحه الجدول التالي:

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بعرض وتحليل نتائج الاستبانة من خلال عرض النتائج المتعلقة بكل

جدول (٨) استجابات عينة الدراسة ككل والانحراف المعياري والمتوسط المرجح والوزن النسبي

م	عبارات الاستبانة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي %	الاتجاه العام	ترتيب
١	امتلاك الأفراد القدرة على إدراك رسالة ورؤية المؤسسة.	٠,٨٤٦	٣,٧١	٧٤,٢	متحقق	٢
٢	امتلاك الأفراد القدرة على توظيف مهاراتهم الإدارية وصولاً للحل.	٠,٨٣٥	٣,٧٥	٧٥	متحقق	١
٣	امتلاك الأفراد القدرة على توظيف مهاراتهم الإدارية وفقاً لنوعية الأزمات المتوقع مقابلتها.	٠,٩٣١	٣,٤٧	٦٩,٤	متحقق	٩
٤	تمكين الأفراد من فهم قواعد التشغيل الإداري.	١,٠٦٣	٣,٥٥	٧١	متحقق	٦
٥	امتلاك الأفراد القدرة على استثمار وسائل الأمان المتاحة بالمؤسسة.	١,٠٦٢	٣,٤٢	٦٨,٤	متحقق	١٣
٦	امتلاك الأفراد القدرة على دعم متطلبات التحمل والقرار الإداري بالمؤسسة.	٠,٨٨٧	٣,٥١	٧٠,٢	متحقق	٧
٧	امتلاك القدرة على تحليل بيئة المؤسسة وفق تنوعاتها البشرية والجغرافية والإدارية.	١,٠٣٦	٣,٤٢	٦٨,٤	متحقق	١٤
٨	امتلاك القدرة على رسم رؤى التعامل مع الأزمات وفق دلائل وآليات مقننة.	١,٠١٥	٣,٢٢	٦٤,٤	متحقق بدرجة متوسطة	٢٢
٩	التشخيص الجيد والدقيق للواقع الإداري.	١,٠١٥	٣,٢٢	١,١٤٥	متحقق بدرجة متوسطة	٢٢ مكرر
١٠	تحديد أوجه القصور داخل المؤسسة الإدارية بدقة.	١,٠٥١	٣,٤٥	٦٩	متحقق	١٠
١١	الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في مجال حل الأزمات المشابهة.	٠,٩٨٧	٣,٥٠	٧٠	متحقق	٨
١٢	امتلاك القدرة على التماثل: أي توظيف الحلول المتشابهة المستخدمة سلفاً مع نفس المشكلات الجديدة المتطابقة.	١,١٠٠	٣,٥٧	٧١,٤	متحقق	٥
١٣	امتلاك القدرة على التوليف بين الحلول القديمة القائمة والتوجهات الجديدة للحل بما لا يعني الاعتماد المطلق على حلول الماضي كما هي.	٠,٩٨٥	٣,٤٥	٦٩	متحقق	١١
١٤	امتلاك القدرة على امتداد الحلول من الماضي وتحديثها والتوليف بينها لبناء صيغ إبداعية جديدة.	١,٢٠١	٣,٣٩	٦٧,٨	متحقق بدرجة متوسطة	١٦
١٥	استخدام الصيغ الإبداعية الجديدة في حل أزمات المؤسسات الإدارية على اختلاف تنوعاتها.	١,١٣٥	٣,١٣	٦٢,٦	متحقق بدرجة متوسطة	٣٠
١٦	الاعتماد على آليات جديدة للحلول الإبداعية المبتكرة.	١,٢٤١	٣,٠٨	٦١,٦	متحقق بدرجة متوسطة	٣٤
١٧	القدرة على إعادة إنتاج حلول إبداعية جديدة لإدارة المؤسسة تتوافق مع متطلبات العصر وتواجه تحدياته.	١,٢٧٢	٣,١٤	٦٢,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٢٩
١٨	استخدام حلول مبتكرة والتخلص من الحلول القديمة جذرياً مع إمكانية الاستفادة من التغذية الراجعة.	١,٢٣٨	٢,٩٩	٥٩,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٤٨
١٩	البحث الدائم عن رؤى جديدة مبتكرة غير مألوفة للتعامل مع الأزمات الإدارية المتكررة.	١,١٩٤	٣,٠١	٦٠,٢	متحقق بدرجة متوسطة	٤٣
٢٠	الاعتماد على حلول ممكنة للمخطط الإداري من استثمار الطاقات الموجودة داخل المؤسسة والقدرة الفعالة على التواصل الجيد معها والاعتماد على حلول ذات تمكن إداري معتمد ومبرمج سابقاً وفق آليات معتمدة.	١,١٥٠	٣,٣٤	٦٦,٨	متحقق بدرجة متوسطة	١٧
٢١	ثقة المجتمع والجمهور في المردود الإيجابي لأداء المؤسسة الإدارية بكفاءة.	١,٠٥٠	٣,٢١	٦٤,٢	متحقق بدرجة متوسطة	٢٤
٢٢	وجود قناعة تامة بأن هذه المؤسسة الإدارية محل ثقة وأن حلولها دائماً ذات جدوي مما يوثق الثقة المطلقة فيها.	١,٠٥٢	٣,٠١	٦٠,٢	متحقق بدرجة متوسطة	٤٤
٢٣	الرضا المستمر عن المستوى الإداري المميز داخل هذه المؤسسة.	١,١١٦	٣,١٨	٦٣,٦	متحقق بدرجة متوسطة	٢٦

م	عبارات الاستبانة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي %	الاتجاه العام	تقييم
٢٤	وجود قناعة داخلية تامة بأن الحلول الموظفة داخل المؤسسة الإدارية استوفت معايير النجاح الكامل.	١,٢٤٤	٣,٣٠	٦٦	متحقق بدرجة متوسطة	١٩
٢٥	السلاسة: أي توظيف الحلول دون عناء يوقع في أزمات طارئة.	١,٠٧١	٣	٦٠	متحقق بدرجة متوسطة	٤٥
٢٦	الانسجام: أي يوجد تناغم كامل بين كل عناصر الحل.	١,٠٩٥	٢,٩٧	٥٩,٤	متحقق بدرجة متوسطة	٥٣
٢٧	وجود قناعة تامة لدى العاملين في المؤسسة الإدارية بالممارسات المنوعة بها.	١,٠١٢	٣,١٧	٦٣,٤	متحقق بدرجة متوسطة	٢٨
٢٨	امتلاك الحلول الإبداعية: ذات القدرة على التجدد والاستمرار والعطاء المتتالي لدعم المؤسسة الإدارية.	١,١١٠	٣,٠٩	٦١,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٣٢
٢٩	امتلاك الحلول الإبداعية ذات الطبيعة المرنة بما يمكن للمبدع الإداري أن يتطلع دائما إلى التطوير والتجديد والبعيد عن النمطية المطلقة.	١,٠٥٨	٣	٦٠	متحقق بدرجة متوسطة	٤٦
٣٠	امتلاك الحلول الإبداعية المنوعة ذات الصيغ والرؤى المتعددة وفهم ذلك وتوظيفه إدارياً.	١,٠٧٦	٣,٠٤	٦٠,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٣٩
٣١	الحلول الإبداعية ذات صيغة انتقائية، فهي دائما تتطلع إلى مشكلات كامنة غير مرئية عن طريق التوقع السليم.	١,١٠١	٢,٩٦	٥٩,٢	متحقق بدرجة متوسطة	٥٥
٣٢	امتلاك الرؤية الإبداعية المتنوعة، بحيث تشمل المؤسسة الإدارية بكل مكوناتها دون تحيز، وعدم الفصل بين جزء وجزء داخل المؤسسة الإدارية.	١,٠٧٠	٣,٠٥	٦١	متحقق بدرجة متوسطة	٣٦
٣٣	الاستطلاعية: أي أن الحلول الإبداعية للأزمات داخل المؤسسة الإدارية دائماً تستطلع المستقبل ولا تنتظر وقوع الأزمات	١,٠٨٣	٣,٠٣	٦٠,٦	متحقق بدرجة متوسطة	٤٠
٣٤	كفاءة الأطر البشرية داخل المؤسسات.	١,٠٣١	٣,٦٣	٧٢,٦	متحقق	٣
٣٥	القدرة على التواصل المجتمعي السليم داخل هذه المؤسسة.	١,١٠٧	٣,٦٢	٧٢,٤	متحقق	٤
٣٦	امتلاك القدرة على الاحتواء وتقبل الآخر.	١,١٣٦	٣,١٧	٦٣,٤	متحقق بدرجة متوسطة	٢٧
٣٧	امتلاك القدرة على التلاحم والتوافق الداخلي لمواجهة الأزمة.	٠,٨٧٣	٣,٢٢	٦٤,٤	متحقق بدرجة متوسطة	٢٣
٣٨	امتلاك القدرة على التفاني الذاتي ودعم الغير داخل تلك المؤسسة (بالممكن) عن طريق توفير الفرص المتاحة لهم للتميز والإبداع.	١,١٠٠	٣,٣٣	٦٦,٦	متحقق بدرجة متوسطة	١٨
٣٩	التمكن من كسب ثقة المجتمع.	١,١٦٣	٣,١٨	٦٣,٦	متحقق بدرجة متوسطة	٢٥
٤٠	الحوار المجتمعي المشترك لمواجهة الأزمة.	١,٢١٢	٣,١٦	٦٣,٢	متحقق بدرجة متوسطة	٢٨
٤١	اللقاءات المباشرة مع المجتمع المحيط.	٠,٩٧٨	٣,٢٤	٦٤,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٢١
٤٢	الاستفادة القصوى من دعم طاقات المجتمع المدني القادر على دعم الأداء الإداري الفعال.	١,٠١٠	٣,٤٢	٦٨,٤	متحقق	١٢
٤٣	الاستماع الجيد للعملاء المجتمعين وتحقيق رغباتهم أولاً.	٠,٨١٦	٣	٦٠	متحقق بدرجة متوسطة	٤٧
٤٤	الانفتاح المقنن على المجتمع الخارجي والاستفادة منه كقوة داعمة وطاقه مرسخة للإبداع.	١,١٤٥	٣,٠٩	٦١,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٣٣
٤٥	الاستفادة من الرؤى المجتمعية العالمية الداعمة للأداء الإداري الإبداعي داخل المؤسسة وتوظيفها محلياً.	١,١٤٥	٣,٠٩	٦١,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٣٣ مكرر
٤٦	توجد قناعة لدى المدراء بالطاقات الإبداعية الواعدة.	١,١٦٠	٢,٩٩	٥٩,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٥٠

م	عبارات الاستبانة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي %	الاتجاه العام	رتبة
٤٧	يوجد احتواء للطاقات الإبداعية واستثمارها.	١,٢٠٤	٢,٩٣	٥٨,٦	متحقق بدرجة متوسطة	٥٨
٤٨	يوجد شحذ همم للمبدعين داخل المؤسسة.	٠,٩١٨	٣,٢٨	٦٥,٦	متحقق بدرجة متوسطة	٢٠
٤٩	هناك تمكين للمبدعين من فرص نمو مهني سليم داعم للإبداع الإداري.	١,٢٧٠	٢,٩٩	٥٩,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٤٩
٥٠	يوجد تمكين للمبدعين من التوظيف العملي لطاقتهم الإبداعية.	١,١٧٥	٢,٩٢	٥٨,٤	متحقق بدرجة متوسطة	٥٩
٥١	يوجد تمكين للمبدعين من التفرغ لدعم دراساتهم الإبداعية في فترات مقتنة شحذا لهمهم ورغبتهم الدائمة في التميز والطموح.	١,١٩٤	٢,٩٦	٥٩,٢	متحقق بدرجة متوسطة	٥٤
٥٢	امتلاك القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تواجه الطاقات الإبداعية الواعدة.	١,٢٨٥	٢,٩٥	٥٩	متحقق بدرجة متوسطة	٥٦
٥٣	يوجد تقييم ذاتي مستمر لمستوي الأداء الإداري الداعم للإبداع داخل تلك المؤسسة الإدارية	١,١٨٣	٣,٠٤	٦٠,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٣٨
٥٤	يوجد تقييم للكفاءات الإبداعية داخل المؤسسة وإعداد تقارير عادلة وحيادية.	١,٢٠٤	٣,٠٧	٦١,٤	متحقق بدرجة متوسطة	٣٥
٥٥	يوجد دعم إيجابي مادي ومعنوي للممارسات الإبداعية المميزة داخل المؤسسة الإدارية.	١,٢١٦	٣,٠١	٦٠,٢	متحقق بدرجة متوسطة	٤٢
٥٦	تفعيل مبادئ المساءلة والمحاسبية والشفافية المطلقة لتقييم الممارسات الإبداعية.	١,١٩٤	٣,٠٤	٦٠,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٣٧
٥٧	تصعيد الكفاءات الشبابية الواعدة للإبداع لوظائف قيادية بالمؤسسة الإدارية تحفيزاً لهمهم ودعمًا للعطاء.	١,٢٧٠	٣,٠١	٦٠,٢	متحقق بدرجة متوسطة	٤١
٥٨	دعم التجديد الإبداعي المستمر.	١,٢٩٨	٣,٠٩	٦١,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٣١
٥٩	البحث الدائم عن مصادر جديدة لدعم الإبداع.	١,٢٣٢	٢,٩٥	٥٩	متحقق بدرجة متوسطة	٥٧
٦٠	تطوير الحلول المتاحة والسعي الدائم للتطوير.	١,١٧٧	٢,٩٧	٥٩,٤	متحقق بدرجة متوسطة	٥٢
٦١	التواصل مع المؤسسات العالمية ذات التوجه الإداري المتشابه وتوظيف الرؤي العالمية محليا في أطر مقتنة داعمة للإبداع.	١,٠١٣	٢,٩٩	٥٩,٨	متحقق بدرجة متوسطة	٥١
٦٢	التحفيز الدائم للطاقات الإبداعية داخل المؤسسات الإدارية دعما للانتفاضات الإبداعية الإدارية	١,٢٥٥	٢,٧٠	٥٤	متحقق بدرجة متوسطة	٦٠

يتراوح (٤,٦٨% - ٧٥%)، بينما حصلت عدد (٤٨) على الاستجابة متحقق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٢,٧٠ - ٣,٣٩)، ووزن نسبي يتراوح بين (٥٤% - ٦٧,٨%).

مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على وجود قصور بشكل ما تحقيق واقع أفضل للإبداع الإداري بكميات التربية في مصر، وعند ترتيبها وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لأراء أفراد العينة جاءت أهم خمس مؤشرات

يبين جدول (٨) استجابات عينة الدراسة ككل والانحراف المعياري والمتوسط المرجح والوزن النسبي والتي تُعبر عن واقع الإبداع الإداري بكميات التربية في مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكميات التربية بجامعة (الإسكندرية- الزقازيق- سوهاج- بورسعيد- دمياط) حيث يتضح حصول عدد (١٤) عبارة، وهي العبارات (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-١٠-١١-١٢-١٣-٣٤-٣٥-٤٢) على الاستجابة متحقق بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٤٢ - ٣,٧٥)، ووزن نسبي

لتحقيق الإبداع الإداري بكليات التربية علي النحو

التالي:

١. امتلاك القدرة على تحليل بيئة المؤسسة وفق تنوعاتها البشرية والجغرافية والإدارية.
 ٢. امتلاك الأفراد القدرة على إدراك رسالة المؤسسة ورؤيتها.
 ٣. كفاءة الأطر البشرية داخل المؤسسات.
 ٤. القدرة على التواصل المجتمعي السليم داخل هذه المؤسسة.
 ٥. امتلاك القدرة على التماثل: أي توظيف الحلول المتشابهة المستخدمة سلفاً مع نفس المشكلات الجديدة المتطابقة.
- وقد جاءت أدني خمس مؤشرات لتحقيق الإبداع الإداري بكليات التربية علي النحو التالي:

١. امتلاك القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تواجه الطاقات الإبداعية الواعدة.
٢. البحث الدائم عن مصادر جديدة لدعم الإبداع.

جدول (٩) نتائج اختبار ت للفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس

م	المحاور	الجنس	ك	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
١	المحور الأول: واقع دعم الطلاب الموهوبين بالتعليم العالي في دولة الكويت	ذكر	٣٠	٣,٤٠١١	١,٠٣٦٨٥	١,٦٧٠	٠,٠٩٩	غير دالة
		أنثى	٤٦	٣,٠٣٦٦	٠,٨٥٣٦٥			

(٢) فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر في ضوء متغير (الدرجة العلمية)، وجدول (١٠) يوضح ذلك:

يتبين من جدول (٩) السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة (الاسكندرية- الزقازيق- سوهاج- بورسعيد- دمياط) سواء الذكور أو الإناث فيما يتعلق واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر في ضوء متغير (الجنس)، حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة الدلالة ٠,٠٩٩ وهي أكبر من ٠,٠٥، وهو ما يعني وجود تجانس بين عينة الدراسة سواء الذكور أو الإناث.

جدول (١٠) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

المؤهل	ك	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
معيد	١٧	٣,٥١٨٢	١,٠٥٠١٧	١,٦٠٢	٠,١٧١	غير دالة
مدرس مساعد	١٦	٣,٤١٢٧	١,١٥٦٥٢			
مدرس	١٧	٢,٩٨٢٣	٠,٦٦٣٥٦			
أستاذ مساعد	١٩	٣,١٠٦٩	٠,٨٦٨٣٤			
أستاذ	٥	٢,٤٣٤٩	٠,٥٥٦٤٢			
أستاذ متفرغ	٢	٢,٦٩٨٤	٠,٠٠٠			
مجموع	٧٦	٣,١٨٠٥	٠,٩٤٠٧٩			

(٣) فيما يتعلق بمتغير الجامعة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر في ضوء متغير (الجامعة)، وجدول (١١) يوضح ذلك:

يوضح الجدول (١٠) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر تبعاً لمتغير الدرجة العلمية حيث جاءت قيم (ف) ١,٦٠٢ بقيمة احتمالية ٠,١٧١ أكبر من ٠,٠٥ غير دالة إحصائياً.

جدول (١١) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمحور واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر وفقاً لمتغير الجامعة

الجامعة	ك	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الاسكندرية	١٩	٣,٣٩٠١	٠,٩٧٣٥٨	١,٧١٥	٠,١٥٦	غير دالة
الزقازيق	١٤	٣,٠٩٦٤	٠,٨٨٠٤٩			
سوهاج	١٢	٢,٧٣٦٨	٠,٦٥٠٤٤			
بورسعيد	١٣	٢,٩٣٧٧	٠,٨٦٥٩٠			
دمياط	١٨	٣,٤٩٥٦	١,٠٧٧٥٧			
مجموع	٧٦	٣,١٨٠٥	٠,٩٤٠٧٩			

المحور الثالث: تصور مقترح لتنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر:

نظراً لأهمية الإبداع الإداري وحاجة المؤسسات الإدارية والتربوية له تزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، فإذا أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن

يوضح الجدول (١١) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري بكليات التربية في مصر تبعاً لمتغير الدرجة العلمية حيث جاءت قيم (ف) ١,٧١٥ بقيمة احتمالية ٠,١٥٦ أكبر من ٠,٠٥ غير دالة إحصائياً.

٢. إن احتياجات المؤسسات الجامعية للإبداع الإداري أصبحت ضرورة ملحة لأنه يحقق تكافؤ الفرص لجميع العاملين بها بالمشاركة الإيجابية في شئونها الإدارية.
٣. تعدد مهام المؤسسات الجامعية جعلها بها للإبداع الإداري حيث إنه يساعدها علي تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
٤. كلما تمتعت المؤسسات الجامعية بالإبداع الإداري بها كلما ساعدها على التخلي عن الرتابة الإدارية، والاتجاه نحو المرونة في التعامل مع الواقع.
٥. إن توافر الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية يعمل علي تطوير قدرة الأفراد على استنباط الأفكار الجديدة ذات دلالات إبداعية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

- يسعى التصور المقترح إلى تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية في مصر والتي تظهر أهدافه في:
- العمل على إيجاد ثقافة داعمة للممارسات الإبداعية للقيادات الإدارية بالمؤسسات الجامعية تسمح بالتعاون والعمل الجماعي.
 - تمكين العاملين بالمؤسسات الجامعية وتحفيزهم تحقيقاً لمشاركتهم في العمل الإداري.
 - زيادة مستوى إدراك القيادات الإدارية بالمؤسسات الجامعية للثقافة التنظيمية ودورها الإيجابي في تنمية الإبداع الإداري.
 - العمل على تقديم أفضل ممارسات القيادة الإبداعية بالمؤسسات الجامعية كنمط قيادي يتفق مع متغيرات العصر.

ثالثاً: محاور التصور المقترح

- ١- متطلبات تتعلق بالفعالية الإبداعية: وتضمن دقة الأداء في وضع الأفراد لرؤية ورسالة المؤسسة الجامعية

استراتيجياتها التنظيمية، ذلك لأن الإبداع الإداري يعد مطلباً حيوياً للتغيير في المنظمات لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة المتغيرة، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من تقديم كل ما هو جديد، وبالتالي النمو والازدهار، ولكن نظراً لما تواجهه الجامعات من تغييرات بيئية وثقافية واقتصادية، وتقنية، فقد أصبح هناك حاجة ماسة لتوجيه اهتمام القيادات في الجامعات إلى موضوع الإبداع الإداري، ولذا حاولت الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية في مصر، ويتضمن التصور المقترح ما يلي:

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح.

ثانياً: أهداف التصور المقترح.

ثالثاً: محاور التصور المقترح.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح.

خامساً: المعوقات المتوقعة من تنفيذ التصور المقترح.

سادساً: مقترحات للتغلب على المعوقات التي تواجه التصور المقترح

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح:

إن تقديم تصور لتنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية في مصر لا يأتي بصورة عشوائية أو غير منظمة إنما استخلص من خلال المنطلقات الفكرية المستمدة من الجانب النظري بالبحث، والتي تتمثل فيما يلي:

١. وجود حاجة ماسة إلى تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية حيث إنه يمكن الجامعة من العمل بصورة أفضل ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية لمشاكلها.

الإبداعية ذات صبغة انتقائية، امتلاك الرؤية الإبداعية المتنوعة، الاستطلاعية.

٥- متطلبات تتعلق التواصل المجتمعي لدعم الإبداع: وينقسم إلي:

أ) القدرة علي التواصل الداخلي داخل المؤسسات: بشأن طبيعة الأنماط الاجتماعية السائدة، كفاءة الأطر البشرية، التواصل المجتمعي السليم، الاحتواء وتقبل الآخر، التلاحم والتوافق الداخلي، التفاني الذاتي.

ب) القدرة علي التواصل الخارجي مع المجتمع المحيط من خلال التمكن من كسب ثقة المجتمع، الحوار المجتمعي، اللقاءات المباشرة، دعم طاقات المجتمع المدني، الاستماع الجيد للعملاء، الانفتاح المقنن علي المجتمع الخارجي، الاستفادة من الرؤي المجتمعية العالمية.

٦- متطلبات تتعلق بالدعم القيادي للطاقات الإبداعية: من خلال وجود قناة لدي المديرين بالطاقات الإبداعية، احتواء الطاقات الإبداعية، شحذ همم المبدعين، تمكين المبدعين من فرص نمو مهني سليم، التوظيف العملي لطاقاتهم الإبداعية، التفرغ لدعم دراساتهم الإبداعية، القدرة علي حل المشكلات.

٧- متطلبات تتعلق بالدعم الذاتي للإبداع بالمؤسسات الإدارية: من خلال وجود تقييم ذاتي مستمر، تقييم الكفاءات الإبداعية، دعم إيجابي مادي ومعنوي، تفعيل مبادئ المساءلة والمحاسبية والشفافية، تصعيد الكفاءات الشابة الداعمة للإبداع لوظائف قيادية بالمؤسسة.

٨- متطلبات تتعلق بالتمرد الإداري الإبداعي: رفض القناعة بأن الممارسات الإبداعية المتاحة هي الأفضل علي الإطلاق، من خلال ممارسة:

وتوظيف مهاراتهم الإدارية وصولاً للحل، وفهمهم لقواعد التشغيل الإداري وكذلك استثمار الأفراد لوسائل الأمان المتاحة بالمؤسسة الجامعية.

٢- متطلبات تتعلق بالحدثة الإبداعية (الحل الإبداعي للمشكلات): وتنقسم إلى:

أ) الإمام بالمشكلات: وتضمن الإمام بالمشكلات من خلال امتلاك القدرة علي تحليل بيئة المؤسسة الجامعية وفق تنوعاتها البشرية والإدارية والجغرافية ورسم رؤي التعامل مع الأزمات، والتشخيص الجيد والدقيق للواقع الإداري، وتحديد أوجه القصور الإدارية داخل المؤسسة، والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في مجال حل الأزمات المشابهة.

ب) المعرفة القائمة: وتشتمل امتلاك القدرة علي التماثل والتوليف والامتداد.

ت) المعرفة الجديدة: وتشتمل الاعتماد علي آليات جديدة للحلول الإبداعية وإعادة الإعمار، والبنى الجديدة، إعادة التعريف، الاستطاعة.

٣- متطلبات التميز الداعم للإبداع الإداري: وينقسم إلي:

أ) التميز الخارجي بالمؤسسات الجامعية: وتشمل وجود خلفية إيجابية والاقتناع المطلق، وامتلاك الرضا الخارجي عن العمل.

ب) التميز الداخلي بالمؤسسات الجامعية: ويتمثل في الاستيفاء، السلاسة، الانسجام، وجود رضا داخلي عن المؤسسة.

٤- متطلبات تتعلق بالمبادأة الإدارية الإبداعية: وتشمل امتلاك الحلول الإبداعية ذات القدرة علي التجدد والاستمرار، وامتلاك الحلول الإبداعية ذات الطبيعة المرنة، امتلاك الحلول الإبداعية المتنوعة، امتلاك الحلول

التي ينتمون إليها، وتصميم رسالتها من خلال صنع الدوافع لتحقيقها، وذلك لن يتحقق إلا من خلال إبداع الأعضاء والعاملين.

٤- إطلاق طاقات الأعضاء الكامنة من خلال الكشف عن المعلومات وتزويد الأعضاء بها ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف والصلاحيات التي تسمح باتخاذ القرارات.

٥- ضرورة النص في لوائح تنظيم الجامعات وقوانينها على جعل الإعداد الإداري نشطاً مسبقاً لالتحاق المرء وسين بأي منصب قيادي.

• متطلبات لدعم الحداثة الإبداعية (الحل الإبداعي للمشكلات):

١- إجراء دورات تدريبية لتشجيع الإبداع الإداري والتدريب على متطلباته للقيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية.

٢- تصميم البيئة التنظيمية المحفزة للعمل داخل المؤسسة الجامعية

٣- وضع السياسات والإستراتيجيات التي تسمح بإبداع العاملين ورغبة القادة في المغامرة واكتشاف الأشياء الجديدة.

٤- التنسيق بين جهود الأعضاء والعاملين في المؤسسة الفردية والجماعية، والتوفيق بين أهدافهم مع بعضهم البعض ، وكذلك أهداف المؤسسة وذلك من خلال مواجهة المشاكل غير المألوفة ، وإتاحته للطلول الإبداعية من قبل الأعضاء والعاملين.

٥- تشجيع الحلول الإبداعية والمبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسات الجامعية والتخلص من الحلول القديمة والتقليدية.

التجديد الإبداعي المستمر، البحث الدائم عن مصادر جديدة لدعم الإبداع، تطوير الحلول المتاحة، التواصل مع المؤسسات العالمية ذات التوجه الإداري المتشابه وتوظيف الرؤي العالمية محلياً في أطر مقننة داعمة للإبداع، التحفيز والتطوير والتدريب الدائم للطاقات الإبداعية داخل المؤسسات الإدارية.

رابعاً آليات تنفيذ التصور المقترح:

إيماناً بأهمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر، وكذلك بعد التعرف علي أحوال المؤسسات الجامعية بمصر والتعرف علي المشكلات التي تواجهها، فيما يلي يقوم البحث بتقديم المقترحات المتعلقة بمحاور التصور وهي متطلبات تتعلق بـ:

- بالفعالية الإبداعية
- بالحداثة الإبداعية (الحل الإبداعي للمشكلات)
- التميز الداعم للإبداع الإداري
- بالمبادأة الإدارية الإبداعية
- التواصل المجتمعي لدعم الإبداع
- بالدعم القيادي للطاقات الإبداعية
- بالدعم الذاتي للإبداع بالمؤسسات الإدارية
- بالتمرد الإداري الإبداعي

وفيما يلي توضيح لذلك:

• متطلبات دعم الفعالية الإبداعية:

- ١- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.
- ٢- الاهتمام ببحوث التدريب الإبداعي وأساليبه القائمة على تطبيقات تقنيات التدريب الإبداعي مثل العصف الذهني.
- ٣- مشاركة العاملين بالمؤسسة في وضع الرؤية المستقبلية للصورة الكلية للمؤسسة الجامعية

- ١- عقد ندوات حول العمل داخل المؤسسة الجامعية ضمن الفريق مع المجتمع الخارجي المحيط بالمؤسسة.
- ٢- محاولة تبادل الأدوار والأفكار بين القادة داخل الجامعة وبين جامعات أخرى.
- ٣- تهيئة المناخ التنظيمي المُدعم لتحفيز الإبداع الإداري، وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والفنية اللازمة لتحفيز الإبداع الإداري.
- ٤- ضرورة وجود قنوات اتصال فعّالة تسمح بالاتصال داخل المؤسسة وخارجها مع المؤسسات الأخرى، من خلال تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات الجامعية ودراسة طرقه.

● متطلبات لتحقيق الدعم القيادي للطاقات الإبداعية:

- ١- إيمان القيادة الإدارية بالإبداع يساعد على وجود بيئة ملائمة تتبع ثقافة الإبداع كأسلوب حياة يومية لها فيؤدى إلى رفع كفاءتها وقدراتها الإبداعية.
- ٢- تعيين القيادات وفقا للمهارات الإبداعية إلى جانب باقي شروط التعيين.
- ٣- التأكيد على دعم الأساليب الإدارية الحديثة التي تُحفّز الإبداع الإداري كأسلوب الإدارة بالمشاركة، والتفويض، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للقيادات بالاشتراك في التخطيط والرقابة ووضع الأهداف وتقييم الأداء لما تمّ إنجازه، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٤- تدريب القيادات الجامعية وتوجيهها، وذلك بإقامة دورات وورش عمل تحفز الإبداع الإداري، والممارسات المتعلقة بها بما يؤدي إلى تطوّرهم الوظيفي، وإكسابهم مهارات

● متطلبات لدعم التميز الداعم للإبداع الإداري:

- ١- ضرورة الاهتمام بتطوير اللوائح المؤسسية التي تدعم سلوكيات الإبداع الإداري.
- ٢- دعم وجود المرونة في الأنظمة واللوائح بما يسمح للقيادات الأكاديمية بالتطوير والتجديد وبما يتيح لهم اتخاذ القرارات الإبداعية.
- ٣- وضع تشريعات خاصة بالإبداع والمبدعين والكشف عنهم وإعدادهم للمستقبل ومتابعتهم.
- ٤- ضرورة مراجعة التشريعات ذات التأثير علي أدوار القيادات الأكاديمية والتي تعيق الإبداع الإداري
- ٥- إدخال الأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة في العمل داخل المؤسسات الجامعية.

● متطلبات لدعم المبادأة الإدارية الإبداعية:-

- ١- تبني سياسات العمل الجماعي داخل المؤسسات الجامعية.
- ٢- تأسيس ثقافة الإبداع داخل المؤسسة الجامعية بما يتضمنه من قيم تؤكد الإبداع والابتكار، روح الفريق، العدالة، التعاون.
- ٣- تبني أنظمة تدعم الإبداع والابتكار من خلال وضع نظام مجز للقيادات الأكاديمية مستندا علي الإنجازات الإبداعية.
- ٤- العمل على زيادة تفويض الصلاحيات، وقلة الاعتماد على أنه يقوم القائد بنفسه بجميع الأعمال.
- ٥- اختيار القيادات الجامعية المؤهلة عملياً وعلمياً، والتي تهتم بتحفيز الإبداع الإداري، لما لذلك من نتائج إيجابية في تحفيز الإبداع الإداري.

● متطلبات لتلبية التواصل المجتمعي لدعم الإبداع:

٤- وضع خطط واضحة وبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية الإبداع الإداري لديهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

٥- تطوير ثقافة المؤسسة الأكاديمية إلى ثقافة تهتم بتحفيز الإبداع الإداري، وتُشجع عليه بصفة عامة، وترسيخ المفاهيم الأساسية المتعلقة به.

خامساً: المعوقات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح:

١- تركيز السلطة لدى الرؤساء بالمؤسسة الجامعية وعدم تفويضها ، واللوائح والتعليمات المقيدة التي تعوق عملية الإبداع.

٢- ضعف استخدام التكنولوجيا الإدارية المطورة.

٣- عدم وجود شبكة اتصالات فعالة بين المستويات التنظيمية في المؤسسة الجامعية.

٤- غياب العدالة في مكافأة الأفراد المجتهدين والمتميزين على مستوى المؤسسة.

٥- غياب الاستقلالية والحرية لأعضاء من أجل التعبير عن الآراء والأفكار الجديدة دون أي قيود

٦- انتشار ثقافة تصيد الأخطاء والسخرية من بعض الأفكار الإبداعية

٧- ضعف الإيمان بأهمية العمل الجماعي والعمل بصورة فردية

٨- ندرة الحوافز والمكافآت التشجيعية لأصحاب الأفكار الإبداعية الجديدة المرتبطة بالعمل.

٩- ضعف رغبة القيادات الأكاديمية في إحداث تطوير أو تغيير في سياسات العمل وأنظمتها ولوائحها

١٠- ضعف اقتناع بعض القيادات بالمؤسسات الجامعية وقلة وعيهم بأهمية الإبداع الإداري في ظل القوانين واللوائح المنظمة لعمل المؤسسة.

إضافية جديدة، بما يتناسب مع مُتطلبات التّمكن الإداري.

٥- السّماح بالمرونة الإدارية، وذلك عن طريق تخلص القيادات الجامعية من أساليب القيادة التسلطية، ومن الرّوتين والبيروقراطية، وتبني أساليب إدارية حديثة ومُتنوعة.

• متطلبات الدعم الذاتي للإبداع بالمؤسسات الإدارية:

١- مرونة الهيكل التنظيمي وتسلسله المنظم يعد أكبر داعم للإبداع.

٢- وجود أنظمة للمكافآت والحوافز التشجيعية بحيث تكرم المبدعين وتحفز طاقاتهم سواء من الهيئة الإدارية أو التعليمية.

٣- توفير كفاءات شابة مؤهلة لتولى المسؤولية القيادية والإدارية بشكل جيد.

٤- تبني الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة وخاصة الإبداعية منها من قبل القيادات العليا بالجامعات.

٥- التأكيد على ضرورة وجود آلية للمساءلة والمحاسبة داخل المؤسسة الجامعية.

٦- توفير معلومات مُنظمة وشاملة عن الإجراءات العملية لتحفيز الإبداع الإداري.

• متطلبات خاصة بالتمرد الإداري الإبداعي:

١- تطبيق النظام اللامركزي بحيث يحقق قدراً من الاستقلالية والمرونة في تنفيذ العمل.

٢- تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للإبداع.

٣- وضع معايير للسّمات والخصائص الشخصية الإبداعية التي يتم في ضوءها اختيار القيادات الأكاديمية.

٣- تقدير العمل الإبداعي والاعتراف بالأفكار

الجديدة وتشجيعها وتشجيع روح المخاطرة

٤- تبني الهياكل التنظيمية المفتوحة والمرنة في

العمل داخل المؤسسات الجامعية.

٥- ضرورة وجود برامج تدريبية فعّالة، تستخدم

الأساليب الحديثة لتحفيز الإبداع الإداري لدى

القيادات الجامعية بالإضافة إلى وجود المتابعة

للتعرف على مدى الاستفادة من تلك البرامج

وتقييمها.

٦- ضرورة وجود نظام عادل للحوافز سواء أكان

مادياً أو معنوياً، مما يسهم في ظهور الأفكار

الإبداعية.

٧- العمل على منح المرءوسين العديد من

الصلاحيات والإرشادات والتوجيهات،

لممارسة هذه الصلاحيات بسهولة ودقة؛ مما

يساعد على خلق صف ثان من القيادات لديه

الزعة لوضع حلول ابتكارية لمشكلات

التنظيم.

٨- العمل على توفير قاعدة بيانات ومعلومات

موثوق بها لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات

التي تواجه القيادات الجامعية.

٩- تفويض بعض الصلاحيات للمرءوسين كل

حسب مجال تخصصه أو ميدان اهتمامه، وذلك

من أجل إعداد صف ثان من القيادات الشابة

المبدعة.

١٠- السعي لتفعيل دور مراكز التنمية المهنية

للقيادات بكل مؤسسة جامعية وتطويرها.

١١- تهيئة القيادات الجامعية لتقبل تحفيز الإبداع

الإداري، والعمل على تنميتها سواء من خلال

الدورات التدريبية أو النشرات أو تبادل الأفكار

والخبرات من خلال عقد حلقات النقاش المتنوعة.

١١- كثرة التعليمات والتوجيهات المتعلقة بعمل

الرؤساء من القيادات العليا علي مستوى

المؤسسة.

١٢- عدم وجود معايير واضحة ومحددة للمساءلة

والمحاسبة داخل المؤسسة الجامعية.

١٣- ضعف روح المبادرة والمبادأة وعدم وجود

المبول والرغبات المساعدة علي الإبداع.

١٤- ضعف فعالية البرامج التدريبية المقدمة

للقيادات والأعضاء بالمؤسسة الجامعية والتي

يمكن من خلالها مساعدتهم علي أداء أعمالهم

بطرق جديدة ومبتكرة.

١٥- الاعتماد المفرط على الخبراء من خارج

المؤسسة، وإهمال الأفكار الإبداعية للأفراد من

داخل المؤسسة.

١٦- ضعف مساندة العمل الجماعي من قبل

المؤسسة وقياداتها.

١٧- نقص الإمكانيات الملائمة لتنمية الإبداع

والابتكار وتحفيزها.

١٨- المناخ التقليدي الذي يعتمد على تسلط القيادات

وعنفهم مع المرءوسين.

١٩- هُجُوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها

والتمسك بالنظم البيروقراطية.

سادساً: مقترحات للتغلب على المعوقات التي تواجه

تنفيذ التصور المقترح:

من خلال عرض معوقات تنفيذ التصور المقترح، استقر

البحث على مجموعة من المقترحات للتغلب على

المعوقات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح:

١- تبني المرونة في الأنظمة والإجراءات

والتشريعات داخل المؤسسة الجامعية.

٢- تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة ومنحها

المكافآت والحوافز

- الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية،
جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -
مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية
بالجنوب الغربي، مج ٢ ع ٣، ٢٠١٨
- علي، سر الختم محجوب. الإبداع الإداري
والتطوير التنظيمي الإدارة العامة والاصلاح
الإداري في الوطن العربي - بحوث مجمعة،
المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، ١٩٨٦
- حلاوة، جمال رضا. واقع استراتيجيات الابداع
والتميز للارتقاء بأداء المنظمات الحكومية وتحمل
المسئولية الاجتماعية في الدول النامية، مؤتمر
منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية
للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، أربد، ٢٠١١
- محمد ، دالة، بزيو ، عادل. معوقات الابداع
الادراي بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية:
دراسة ميدانيه بالمديرية المنتدبة للشباب
والرياضة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية
والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مج
١٢، ١٤، ٢٠٢٠
- مجمع اللغة العربية. المعجم الوجيز، مصر، دار
التحرير للطباعة والنشر، ١٩٨٠ م.
- Ahmed Alanzi: The relation ship
between shared leader ship and
administrative creativity in Kuwaiti
schools ,British education leader
ship,management administration
society, vol30,2016
- -jeff patmore,steve whittaker,sam
Watkins and sue hessey :The
management of creativity
innovation,2009
- القرآن الكريم سورة البقرة آية ١١٧
- القاموس العصري الحديث، دار التوفيق للنشر
بيروت، ١٩٨٨
- الحضرمي، نوف بنت خلف، الشوامين، بسمة
ابراهيم. معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات
المدارس الثانوية في مدينة تبوك ، مجلة العلوم
التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة،
مج ١ ع ١١٤، ٢٠١٧
- الخطيب، أحمد محمود. دور الجامعات في الإبداع
الإداري ، المؤتمر العلمي العربي الخامس لرعاية
الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين
والمبدعين إنجازات عربية مشرقة ، المجلس
العربي للموهوبين والمتفوقين، عمان، ٢٠٠٧
- ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل . لسان
العرب، ط(٣)، دار صادر، بيروت، ١٩٩٤ م.
- بن عودة ، نصر الدين. العوامل البيئية وعلاقتها
بالإبداع الإداري :دراسة ميدانية بشركة توزيع
الكهرباء والغاز للوسط - البليدة - المدينة، مجلة
جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل
البحث العلمي، ع٥، ٢٠١٩.
- جزيري، لمياء، بديسي، فهيمه. الإبداع الإداري
وأثره في تنمية رأس المال البشري :دراسة ميدانية
بمديرية الاتصالات بقسنطينة، جامعة عبد الحميد
مهري قسنطينة ٢ كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير، مج ٥، ١٤، ٢٠١٨
- خليل، نبيل سعد، دياب، عبد الباسط محمد، حامد،
ياسر رفعت. معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى
القيادات الجامعية في مصر، كلية التربية ، مجلة
شباب الباحثين، جامعة سوهاج، ع٣، ٢٠٢٠
- قناشي، أمنه، محمامي ، مختار. علاقة إدارة
المعرفة بالإبداع الإداري :دراسة حالة اتصالات

-
- -Dr.naseem M.Aburuman ,the impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of jordanian publice administration institute,international of Business and social science,vol,7,no1,2016
 - -Dr.Antar Mohamed Ahamed Abdul-Aal:The reality of administrative creativity among the principals of general secondary education schools Afield study in sohag,global of management and business research,2018
 - -Muriel Davies and Stephanie Buisine :Innovation culture in organization ,available at :<http://www.researchgate.net/publication/328263879>.2018
 - -Busra Muceldili,Haldun Turan and oya Erdil:The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness, 9th international strategic Management conference ,procedia social and behavioral sciences 99 ,2013.available at www.sciencedirect.com
 - -Dalia Abdel Aziz Al-Harbi:The reality of administrative creativity and its problem s of female employees at Imam Muhammad bin Saud Islamic university ,Arab journal of sciences Research publishing ,no3.2019,,
 - -Fawzieh Masad and nader Mohammad Aljawameh:administrative creativity and job performance ,An Empirical study at jadara university, international journal of psychosocia Rehabilitation,2020
 - -Satu pajanen:Experiencing creativity in the organization from individual creativity to collective creativity,interdis ciplinary journal of information,knowlwdge and management.vol7,2012.
 - -stella.Elgun,Difficulties and motivation of post graduate students nigerean universities,liberary phof post graduate students nigerean universities,liberary philso,and practice.2010
 - Ibtisam khaled yahia salama,the relation ship between organizational culture and administrative creativity in universities ,European scientific journal ,2018,vol14,no.4