

جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

واقع الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الإدارية

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص: التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

تم قبول البحث للنشر

إعداد الباحثة
نعمات محمد إبراهيم خضر

يعتمد
عميد الكلية

لجنة الإشراف

أ.د/ زهير السعيد حجازي
أستاذ أصول التربية المتفرغ ورئيس قسم التربية السابق
كلية التربية جامعة مدينة السادات

أ.د/ عبد الناصر سعيد عطايا
أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية
بجامعة الأزهر

٢٠٢٢ م - ١٤٤٤ هـ

واقع الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الإدارية

المستخلص

استهدفت الدراسة: الوقوف على واقع الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الإدارية ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ، وتم تطبيق أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة لقياس الواقع أعدت كمتطلبات الإدارة الإبداعية في أربع محاور هي (متطلبات تنظيمية وإدارية - معرفية - بشرية ومتطلبات مادية) تم تطبيقها على القيادات الإدارية في ثلاث جامعات (مدينة السادات - الأزهر - بني سويف) بإجمالي (١٢٥) مشارك ؛ توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الجامعية كانت منخفضة جدا لكل من المتطلبات التنظيمية والإدارية - المعرفية وكذلك المادية عدا المتطلبات البشرية قد متوفرة بدرجة متوسطة .

Abstract

The study aimed: to identify the reality of creative management in Egyptian universities from the point of view of administrative leaders .The researcher used the descriptive method as a method for the study

The study tool was applied, which consisted of a questionnaire to measure reality prepared as the requirements of creative management in - four axes (organizational and administrative requirements - knowledge human and material requirements) that were applied to the administrative leaders in three universities (Sadat City - Al-Azhar - Beni Suef) with a total ;of (١٢٥) participant

The study concluded that the degree of availability of creative management in Egyptian universities from the university leaders' point of view was very low for both organizational and administrative requirements knowledge as well as material requirements, except for human - requirements, which may be available to a medium degree

مقدمه

في ظل التطورات المتسارعة التي يمر بها العالم في وقتنا الحالي اتجهت أغلب الدول إلى الاهتمام بالتعليم العالي كونه الرافد الذي يمد المجتمع بحاجته من الكوادر البشرية المدربة القادرة على بناء المجتمع، كما تعد مؤسسات التعليم العالي أداءه حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية ، وذلك لان التعليم العالي يمثل المدخل إلى التنمية الشاملة ، وإذا كانت الجامعات هي الأداء الحيوية في المجتمع ، فإن الإدارة الإبداعية لهذه الجامعات هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وإدارته بشكل سليم بما يحقق أحده المجتمع وتطلعاته^(١) .

وعلى الرغم من التحديات التي يعاني منها التعليم الجامعي في مصر إلا أنه يمكن القول بأن تحديث الإدارة الجامعية قد أخذ يفرض نفسه خلال السنوات القليلة الماضية باعتبارها أحد المراحل لتطوير التعليم الجامعي ؛ وذلك كونها الأداة الفاعلة لتمكين مؤسسات التعليم الجامعي لبلوغ أهدافها ، ولذلك يستلزم على هذه المؤسسات أن تكون لديها إدارة مبدعة تسير التطور بما يضمن لها التقدم والتجديد ومواجهة تحديات المستقبل .

(١) منار القطاونة : المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية للمشرفين الإردنيين في الوزارات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية، عمان ، الاردن، ٢٠٠٠م ص .

ولكون التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة ، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة للإبداع. كما أن الإبداع الإداري يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات^(٢).
ونظراً لكون القيادات الإدارية تواجه في الجامعات تحدياً أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي ؛ حيث تقع على عاتقها مسؤوليات تتعلق بأعضاء المجتمع الجامعي وكذلك التغييرات التنظيمية والبرامج التدريسية والمناهج و..... الخ

وسوف يتم الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية :
المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث .
المبحث الثاني : الأسس النظرية للإبداع الإداري .
المبحث الثالث التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية .
المبحث الرابع : الدراسة الميدانية ونتائج البحث

المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث

تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والموظفين فيها ضرورة توظيف المنهج الإبداعي ، كما أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الإدارة أن مؤسسات التعليم العالي العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة تعاني من أزمة إدارية واضحة في النظام التعليمي ومن أهم تلك الأزمات غياب الممارسات الإبداعية الإدارية كما تزايدت الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي نتيجة ما تشهده الجامعات من عمليات تطوير وتحديث ، وماتواجهه من مشكلات وتحديات ترتبط بعدة محاور : اولهما البحث العلمي والذي يعني من نقص المعرفة اللازمة لإجراء البحوث العلمية ظن وغياب التعاون العلمي بين الجامعات على مستوى المحلي والدولي ، وثانيهما عملية التدريس ؛ حيث تعاني من نمطية المقررات الدراسية ، واستخدام طرق التدريس التقليدية ، وثالثهما خدمة المجتمع ؛ حيث يعني ضعف الترابط بين البحوث التي تقوم بها أعضاء هيئة التدريس وخطط التنمية ، والإنفصال الواضح بين كليات الجامعات وكثير من مؤسسات المجتمع^٤ وفي ضوء ماسبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي :ما واقع الإدارة الإبداعية بالجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الإدارية ؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :-

- ١- ما الأسس النظرية للإبداع الإداري ؟
- ٢- ما واقع الإبداع الإداري بالجامعات المصرية؟ -

(٢) سيد عيد : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، ورقة عمل مقدمة في ندوة " الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، القاهرة - جمهورية مصر العربية ٢٠٠٨ ص ١٨١ .
٣ سعيد صالح الشمراني : مؤشرات ممارسة الإدارة الإبداعية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الاردن ، ٢٠٠٩ ، ص ٦

٤ السيد على السيد جمعة : التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي المفهوم والأهداف والعمليات ، مجلة كلية التربية جامعة قناة السويس ، مج ٥ ، ٢٠١٢ ص ٢٦٤ ،

٣- ما التحديات التي تواجه الإبداع الإداري في الجامعات المصرية وسبل التغلب عليها؟
ثانياً: أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإبداع الإداري كأحد العناصر الساسية التي تساهم في نجاح إدارة الجامعات المصرية وكذلك الكشف على واقع الإبداع الإداري بالجامعات المصرية. كما تهدف التعرف على المعوقات والصعوبات التي تحول دون تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية .
ثالثاً: أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة الحالية في أنها قد تفيد نتائج القائمين على التعليم العالي وصانعي القرارات بجامعات مصر والمعنيين بخطط التطوير للتعليم العالي وإدارته . وقد تساهم في تطوير الإبداع الإداري بالجامعات المصرية .

رابعاً : منهج الدراسة وأداتها :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي بهدف وصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها للوصول الى نتائج عن الظاهرة محل الدراسة وسوف تستخدم الدراسة الاستبانة حيث إنها الأداة المناسبة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة ،
خامساً حدود الدراسة :-

اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة واقع الإبداع الإداري بالجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الإدارية ، وقد قامت الباحثة بتطبيق دراستها على ثلاث جامعات هي جامعة مدينة السادات - جامعة الأزهر وجامعة بني سويف ؛ كما أجرت الباحثة الدراسة الميدانية على القيادات الجامعية .
مصطلحات الدراسة :

الإبداع لغة في المعجم الوسيط جاء "الإبداع" بمعنى النشأة على غير مثال يقال من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق و" بدع" أي صار غايته في صنعه ، وهو إيجاد الشيء من عدمه^(٥)
وعرف معجم (ويسبر Webster) الإبداع بأنه " مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد^(٦).
وإصطلاحاً الإبداع: هو القدرة على تصور وانشاء وأعمال أصيلة ذات صفة تعبيرية أو تشكيلية أو إنتاجية أو سلوكية تتميز بذاتيتها وقيمتها الجمالية أو المعنوية أو النفعية^(٧)
ويعرف الإبداع الإداري بأنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ، وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة ، والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها"^(٨)
ومن خلال استعراض التعريفات السابقة ، يمكن تعريف الإدارة الإبداعية أجرائياً في هذه الدراسة هلي أنها " استخدام المدير الإداري والأكاديمي لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنتاج أساليب إدارية جديدة ، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه الجامعة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلات والمعوقات التي تعترى إدارة الكلية والجامعة ككل " .
القيادة :-

القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادر على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها .^٩
القيادات الإدارية :-

٥ مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ، ج ١ ، استانبول ، تركيا ، المكتبة الإسلامية ، ص ٤٣

٦ Webster, Daniel Webster Third new international dictionary, Masachusetts, USA, http // WWW. Ideaboot .com

٧ حسن شحاته ، زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٣ ص ٢٠

٨ طه عبد العظيم حسين : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، عمان ، الأردن دار الفكر للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٢٦

٩ سمير عطيه المعراج : القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دار الجديد للنشر والتوزيع ، مصر ، ٢٠١٩ ، ص ٤٩

عرفها الشماع بأنها" الموهبة الإجتماعية التي يتمتع بها المدير القائد للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين .^{١٠} وعرفتها سلامة بأنها" العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف ونحو السعي للوصول إليه في ظل إطار علمي وإنساني"^{١١} وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها " مجموعة القيادات الذين يشغلون المناصب الإدارية بالجامعة (أكاديمي أو إداري) والمتمثلة برئاسة الجامعة وعمادة الكليات - رئاسة المجالس العلمية ومدراء الكليات ورئاسة الأقسام الإدارية والذين يملكون مجموعة من المهارات والخبرات التي تمكنهم من تحقيق رؤية وأهداف الجامعة .

الدراسات السابقة :

١- دراسة رفعت عمر عزوز (٢٠١٤) بعنوان " الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح "

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية وذلك من خلال الأهداف الفرعية كما هدفت إلى تحديد متطلبات تنمية رأس المال الفكري للجامعات المصرية في ضوء الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء الجامعات المصرية بصفة عامة ونجاح القيادات بصفة خاصة في مجال الإبداع بشتى أنواعه ،

٢- دراسة : مصطفى أحمد عبدالله أحمد (٢٠١٨) بعنوان " دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بمصر " (١٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الجامعية وأهم أدوارها في العصر الحالي ، والوقوف على مفهوم المناخ الجامعي ، وأبعاده داخل الجامعة ، 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. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أقرب المناهج العلمية لمشكلة الدراسة . وتوصلت 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 توصلت لوجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (علمية / نظرية) ، ووجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,١٠١) بين المجموع الكلي لأبعاد المناخ الجامعي والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية .

٣- دراسة : عدنان عبد المجيد قباجة & فداء حسن أبو ميالة (٢٠١٩) بعنوان " الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديمين " (١٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديمين ، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديمين في توافر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ، تعزى لمتغيرات الدراسة : (الجامعة ، الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود الإبداع الإداري فيها، وأن المركزية

(١٠) خليل محمد الشماع : مبادئ الإدارة- مع التركيز مع إدارة الأعمال ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة - عمان الأردن ٢٠٠٧ ، ص ٢٥٣

(١١) ابتسام خالد سلامة ، القيادة الإدارية الإبداعية - السبيل للتميز الإداري ورشة عمل - الجمعية السعودية للإدارة - ٢٠٠٧ ، ص ٦

(١٢) مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بمصر، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، ٢٠١٨ ، ١٠١ ، ١٠٤ .

(١٣) عدنان عبد المجيد قباجة & فداء حسن أبو ميالة : الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديمين، أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج ١٠ ، ع ٣٥ ، ٢٠١٩ .

والمحسوبية من أهم معوقات الإبداع الإداري ، وأصت الدراسة بضرورة تنمية روح المشاركة في إتخاذ القرارات، وتفعيل أنظمة الحوافز والترقيات لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديمين.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للإبداع الإداري

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتمتيزة في أدائها وإنجازها والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى، وتتبع أهمية الإبداع من كونه عملية مركبة متكاملة تقوم على خطوات متتابعة تتضمن الإحساس بمشكلة تستجوب حلاً، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم ، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبت من جدواها وفعاليتها. ويمكن إجمال أهم فوائد الإبداع في المنظمات على النحو التالي^(١٤) :

- يعمل الإبداع على تحسين الأداء في المنظمة .
 - يساهم الإبداع الإداري في الوصول لمرحلة التميز.
 - يساعد الإبداع المنظمات على التأقلم مع أساليب الأداء المتطور، ومواجهة التغيرات المؤثرة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية مما يجعل التنظيم في وقت مستقر، حيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
 - يساهم الإبداع في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في لإتاحة الفرصة لهم في الاختيار.
 - يساعد على الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية جديدة تتواكب مع التطورات الحديثة.
 - يحسن الإبداع من إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدرتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة .
 - توفر البيئة الإبداعية في المنظمة يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد.
 - يوازن الإبداع بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ومن خلال ما تم سرده لأهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية ترى الباحثة أن للإبداع كبيرة في العمل الإداري فهو يؤدي إلى ثقل قدرات العاملين بالمؤسسات العلمية وتنمية مهاراتهم وكذلك تنمية روح الفريق ورفع المعنويات والثقة بالنفس والرضا الوظيفي ، مما يزيد من فرص المنافسة للمؤسسة الجامعية

ثانياً : خصائص الإبداع الإداري :-

- (١٤) - جعفر بن أحمد العلوان : المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري : مراجعة اللاديبات العربية، مرجع سابق ، ص ٨٠ .
- مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع لدى القيادات الجامعية بمصر، مرجع سابق ، ص ١٦٣ .
 - شمسان عبد الله المناعي : رعاية الإبداع ضرورة عصرية ، المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية التحديات والآفاق ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠١٠ ، ص ٤٠٠ .
 - محمود أبو النور: الإبداع الإداري لدى المدارس الإبتدائية بمصر الواقع والمأمول ، دراسات تربوية واجتماعية ، مج ١٨ ، ع ٢ ، كلية التربية جامعة حلوان ، ٢٠١٢ ، ص ٢٣ .
 - صالح بن محمد الدوسري: دور الإبداع الإداري في إدارة التغيير لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة - دراسة ميدانية، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية ، مج ٤ ، ع ١٧ ، ٢٠١٨ ، ص ٤١٦ .

- يعد الإبداع والتطوير جانباً مهماً في الإدارة ونظراً لأهمية الإبداع في الإدارة، فإننا في هذا السياق سنحاول توضيح الخصائص التي يتميز بها الإبداع كما وردت في الدراسات الأدبية والنظرية^(١٥) وهي كالتالي:-
- **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية** : بمعنى أن الإبداع قد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فالإبداع على مستوى الفرد هو الذي يتم التواصل إليه من قبل أحد المبدعين، والذي يتميز بقدرات إبداعية أهما:
 - **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة** ، وهذا يعنى أن الإبداع ليس حكراً على الخبراء والأخصائيين والعلماء، بل كل إنسان من الممكن أن يكون مبدع طالما توفرت له البيئة المشجعة ، لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي ذلك وأن تعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين.
 - **الإبداع ظاهرة صحية** : فإذا أدرك الشخص أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية .
 - **يرتبط الإبداع العوامل الموروثة** : حيث يمكن تنميته وتطويره، وإن درجة إستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات والعوامل التربوية.
 - وقد أشار آخرون^(١٦) إلى عدد من الخصائص للإبداع ومنها:-
 - **الإبداع علم نظري تجريبي** : قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً .
 - **الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة** : فكلما كانت الإبداعات متوقعة مع خصائص المنظمة كان ذلك أدعى إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها.
 - **يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي** الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
 - **الإبداع حساس للمشكلات وقادر على إيجاد حلول مختلفة لها** .
 - **الإبداع قابل للانتقال والتطبيق**.
 - **الإبداع عملية تنظيمية واسعة** ؛ يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام بالمنظمة^(١٧).
- ثالثاً: خصائص الإداريين المبدعين:-**

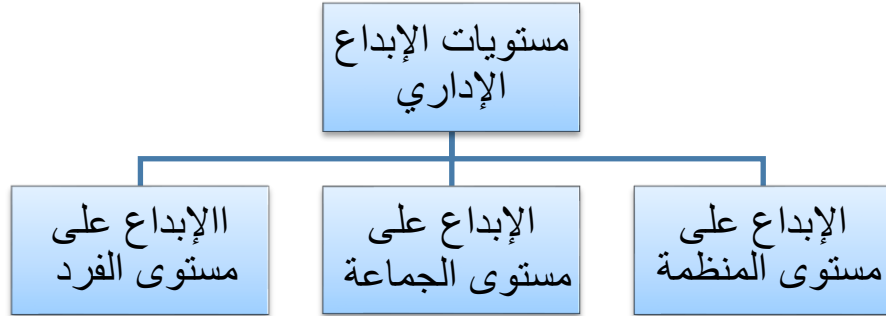
إن من مهام الإدارة الأساسية هو استقطاب واختيار الأشخاص المبدعين، ثم تنمية قدراتهم الإبداعية وصقل مهارتهم ، وتحفيزهم ، وتشير بعض الدراسات الأدبية والنظرية^(١٨) إلى ما يتميز الشخص المبدع

(١٥) - عبد المعطي عساف مقدمات الإبداع في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري ، ع (٦٢) معهد الإدارة العامة مسقط - عمان ص ٣٧
- أحمد محمود الخطيب ؛ دور الجامعات في الإبداع الإداري: مرجع سابق ص ٢٧٩ .
- مؤيد الساعدي : دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .
- ماهر حسن نسمان : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مرجع سابق، ص ٣٥

(١٦) - سيد عيد : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، مرجع سابق ، ص ١٩٤ .
- أحمد عزمي إمام : التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية بإبداع علمي معاصر ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ط ١ ، ٢٠١٣ ، ص ١٧٥ .
(١٧) أسماء جولي : أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة في جامعة محمد خضير - بسكرة - رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر ، ٢٠١٣ ، ص ٧٦ .
(١٨) راجع :-

- مرهون أحمد : دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية بمؤسسات الرقابة التقنية لبناء CTC بوكالتى برج بوعريش والمسيلة : رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، ٢٠١٨ ، ص ٣٢
- على صالح جوهر ، ميادة محمدالباسل : الطريق للإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .
- سالي زكي محمد : فت التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف ، دار الفكر العربي ، مصر ، ٢٠١٣ ، ص ص ٩٣ ، ٩٤ -
- سمير عطيه المعراج : القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والإبتكار، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، نواف بن بجاد الجبرين: الممارسات التعليمية لتنمية مهارات الإبداع الإداري ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية - وتنمية الموارد البشرية ، عالم التربية ، ٢٠١١ ، ع ٣٤ ، ص ٣١٢ .

ببعض الخصائص منها: الذكاء والبصيرة الخلاقة ، الشجاعة وكذلك المرونة والنزوع للتجريب ، حب العمل والمبادرة ؛ ومن خصائص الإداري المبدع أيضاً القدرة على التفكير التحليلي وتوليد الأفكار ، لديه خيال واسع ، متمرّد ومتطلع ، لديه قدرة على إدارة وقته .
 واستخلصاً مما سبق ترى الباحثة أن الشخص المبدع به عده خصائص وصفات منها صفات الطاقة الدافعة أو القدرات الكافية ، ومجموعة الصفات الشخصية منها الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة ومجموعة صفات الأصالة والعزيمة وصفات أخرى وهي الصفات العقلية منها الذكاء ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يسند إليه.
مستويات الإبداع الإداري :-



شكل رقم (١) مستويات الإبداع الإداري ، المصدر : عمل الباحثة
 يتضح من الشكل السابق مستويات الإبداع في المؤسسات التعليمية والتي سنوضحها على التفصيل في النقاط التالية:-

- **الإبداع على مستوى الفرد:**
 هو ذلك الأبداع الذي يمكن التوصل إليه أو الذي يحققه الأفراد الذين يملكون قدرات إبداعية، ويتميز هؤلاء الأفراد المبدعون بسمات شخصية منها؛ مجموع المعارف ، التعليم ، الذكاء ، الشخصية القوية وقوة المثابرة (١٩)....
- **الإبداع على مستوى الجماعة :**
 هو ذلك الإبداع الذي يمكن التوصل إليه أو تحقيقه من خلال الجماعة (لجنة ، قسم ، فريق عمل) ، وإبداع الجماعة يكون أكثر تنوعاً وذلك نتيجة التفاعل بين أفرادها ، كما أنها نتيجة ذلك التنوع والتفاعل تنتج حلولاً أفضل، والجماعة التي يكون بينها انسجام وتماسك وتفاعل تكون أكثر إستعداد للعمل وتوسع المعرفة والمهارات لديها وبالتالي أكثر إبداعاً (٢٠).
- **الإبداع على مستوى المؤسسة :**
 هو ذلك الإبداع الذي يمكن التوصل إليه أو تحقيقه من خلال التعاون بين جميع أعضاء المنظمة، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وهذه المنظمات غالباً ما يكون العمل بها نموذجي ومثالي وذلك مقارنة بالمنظمات الأخرى (٢١)، ولا بد من التأكيد أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على إختلاف

(١٩) سارة مكناس : دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس -أم البواقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي ، الجزائر ، ٢٠١٧، ص ٢٧.

(٢٠) أميمة حلمي مصطفى : درجة عناصر الإبداع الإداري لدى المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، مصرع (٦١) ٢٠١٦ ، ص ٨

(٢١) أحمد سعيد سالم: الإدارة الإبداعية في المكتبات ومؤسسات المعلومات إطار نظري ومنطلقات فكرية، المؤتمر التاسع عشر: مستقبل المهنة : كسر الحواجز التقليدية لمهنة المكتبات والمعلومات والتحول نحو مستقبل البيئة المهنية الرقمية، جمعية المكتبات المتخصصة - فرع الخليج العربي، أبو ظبي ، ابريل ٢٠١٣ .

أنواعها ، لم يعد مسألة ترف ، بل بات أمراً ضروريا لا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار ، ولذلك على المنظمة أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وذلك يتطلب أشخاص ذوي تفكير عميق وعلى المنظمة تدريب العاملين بها لتوسيع مداركهم وحتى يتمكنوا من حل المشكلات بصورة إبداعية^(٢٢) .

رابعاً : عناصر الإبداع الإداري :-

من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات التي تناولت الإبداع لاحظت إتفاق أغلب الباحثين على عناصر الإبداع الإداري والذي يتمثل في^{٢٣} :-

١- الطلاقة (Fluency) :

والطلاقة تمثل الجانب الكمي في الإبداع ، وتعني العمل الذهني للشخص المبدع ففيه يستحدث خبراته الذهنية حتى يكون سريعاً في تلك العمليات الذهنية ليعطي أكثر قدره من الخبرات بأقصى سرعة وهي في جوهره جوهرها عمليه تذكر واستدعاء للمعلومات والمفاهيم والخبرات التي سبق تعلمها مع الخبرات الجديدة وذلك للتوصل إلى أداء إبداعي جديد^(٢٤).

٢- المرونة (Flezbibty) :

وهي تعني درجة السهولة التي يقيس بها الفرد حالة نفسية أو وجهة عقلية معينة أو سرعة إنتاج أفكار تنتمي لأنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين ؛ وتختلف المرونة عن الطلاقة حيث يكون التركيز في الطلاقة على كم ما يستطيع الفرد أن ينتج من أفكار دون التنظر إلى تنوع تلك الأفكار؛ في حين أن المرونة تركز على نوعية هذه الأفكار^(٢٥).

٣- الأصالة (Originality) :

وهي تعني التميز والتفرد في التعبير وإنتاج الأفكار البديعة أكثر من الأفكار الشائعة أو المألوفة ، وهي تتميز بالطرافة وفي نفس الوقت بالقبول الإجتماعي كما أنها تكون ملائمة للهدف^(٢٦) .

٤- الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems) :

الحساسية للمشكلات من أهم العوامل المكونة للتفكير الإبداعي، يقصد بها القدرة على رؤية المشكلات المتشابكة في الموقف الواحد وإدراك ما لا يدركه الآخرون من جوانب القصور في أشياء أو أدوات أو نظم إجتماعية ،

٥- التحليل والربط Analysis & Synthesis : وتعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية

فهو إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد أو مشكلة إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها والتعامل معها ويسهل حلها^(٢٧). أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديدي إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع، ويتفاوت الناس في قدراتهم على تكوين ترابط جديد من عناصر معروفة^(٢٨).

٦- المخاطرة Risk : ويقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة وأخذ زمام الأمور في البحث

عن حل المشكلات، كما أن الشخص المبدع يكون لديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك^(٢٩) .

(٢٢) خليفة محمود العنزي : تنمية الإبداع الإداري في ضوء إدارة التميز "رؤية محترحة" ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، مصر، ع (١٥٦) ج٣ ، ٢٠١٣ ، ص٢٠٤ .

(٢٣) أحمد محمد جاد حسين ، أشرف محمود أحمد : الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام ، من وجهة نظر العاملين جراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر ، المؤيمر العلمي التاسع ، تطوير التعليم العربي الواقع والمأمول - كلية التربية ، جامعة الفيوم ، مصر، ٢٠٠٨ ، ص ٢٨١ .

(٢٤) مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع لدى القيادات الجامعية بمصر، مرجع سابق، ص ١٣٨ .

(٢٥) أيمن عامر: شخصية المبدع ، محدداتها وأفاق تنميتها ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ١١١ .

(٢٦) عديلة بنت عبدالله بن علي القرشي : الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، ص ٣٢ .

(٢٧) حسين رشوان : الأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٣ .

(٢٨) ماهر حسن نسيمان : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مرجع سابق، ص ٣٤ .

(٢٩) علي الشايع وآخرون : العلامات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١١ ، ص٧٥ .

٧- الإحتفاظ بالإتجاه **Maintaining of Direction** : وتعنى مواصلة المبدع التركيز لفترات طويلة في مجال إهتمامه بالرغم من المشتتات والمعوقات التي يتعرض لها ، أي أنه لا يتنازل عن أهدافه الإبداعية^(٣٠).

خامساً : مكونات الإبداع الإداري :-

من المعروف أن القائد المؤسسة مكون رئيسي في نجاح العملية لإبداعية أو العكس ، إلا أن القائد لا يستطيع بذاته تحقيق حالة الإبداع الإداري بالمؤسسة دون مكونات عملية الإبداع في المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة والتي تتكون من^(٣١) :

١- البيئة الإبداعية (المناخ) :

من المعروف أن الفرد يستطيع أن يواجه ما يتعرض له من مشكلات في حياته ومن المفترض أن يقوم بحلها، لكنه يحدث ذلك فقط عندما تتوفر له العوامل التي تساعد على تنمية قدراته واستعداداته الفطرية على ظهور الإبداع ، وتتمثل هذه العوامل في المجال أو البيئة أو المناخ المحيط بالفرد من أسرة ومجتمع. ويقصد بالعوامل والظروف البيئية والاجتماعية التي تواجه الفرد تعمل على ظهور أم عدم ظهور الإبداع ، وهي أيضا التي تساعد على تنمية الإبداع ، وأيضا يطلق عليها الطبيعة المبدعة، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين:

• ظروف عامة : وهي التي ترتبط بثقافة المجتمع بصفة عامة ، فالإبداع في المجتمعات التي تتميز بإعطاء الفرصة لأبنائها بالتجريب ، والتشجيع عليه، والتطلع على الثقافات الأخرى والتفاعل بين هذه الثقافات المختلفة .

• ظروف خاصة : وهي التي ترتبط بالمناخ الجامعي ، وتعمل هذه الظروف على مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين على تنمية الإبداع ، وفيها يقوم المعلم بالإهتمام بطلابه كل على حسب قدرته واهتماماته.

٢- الشخص المبدع :

هو ذلك الشخص الذي يتميز بمجموعة من القدرات والخصائص والسمات الشخصية التي تؤهله للإبداع ، وتركز على المبدع بإعتباره شخص له خصائصه العقلية والنفسية والوجدانية المتميزة ، وذلك الإنسان المبدع هو من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، والمبدعون يتكيفون مع جميع الجوانب الحياتية، وعلى الرغم من اختلاف المبدعين لإختلاف ظروفهم البيئية إلا أن هناك جوانب مشتركة بينهم وهي اتسامهم بالواقعية.

٣- العملية الإبداعية :

وهي الكيفية التي يبذل بها المبدع عمله، أو هي أنمط معالجة المعلومات، وأنماط التفكير التي يقوم بها المبدع ، واتباعه للأسلوب العلمي في البحث والأستقصاء، ممثلاً في الشعور بالمشكلة وتحديد نقاط الضعف ، وفرض الفروض واختبار صحة الفروض للوصول إلى النتائج والتوصل لحل المشكلة، كما أنها العملية التي تؤدي إلى إحداث إضافة جديدة إلى المعرفة، وتغيير في الحضارة .

٤- النتاج الإبداعي:

اتفق كثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع يعني: إنتاج شيء جديد يفيد فئة كبيرة من الناس لفترة معينة من الزمن تقتصر أو تطول ، فالنتاج الإبداعي هو محصلة الفكر أو الإلهام ، أي النواتج الملموسة للعملية الإبداعية .

(٣٠) عبد الستار إبراهيم : الإبداع قضاياها وتطبيقاته، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٣، ص ٢٩ .

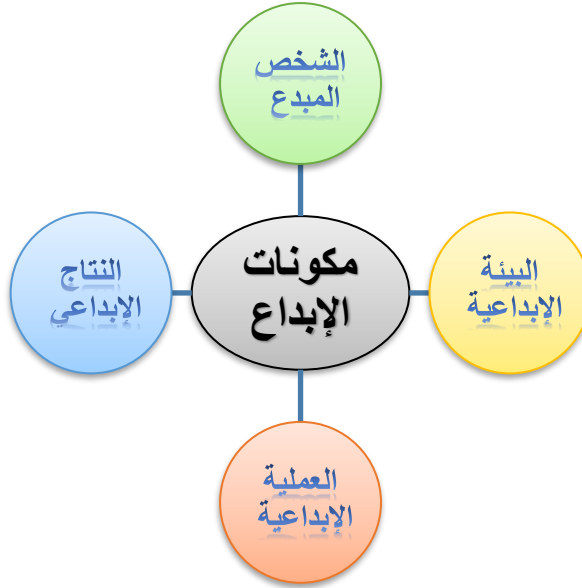
(٣١) راجع:

- فهد عوض الله السلمي : ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة - رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨ ، ص ٦٤-٦٧ .

- سعيد لافي : تنمية الإبداع ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، ص ٢٩-٣٢ .

- مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع لدى القيادات الجامعية بمصر ، مرجع سابق، ص ١٣٦-١٣٨ .

- توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية ، فلسطين ، ٢٠٠٩ ، ص ١٢٦-١٣٨ .



شكل رقم (٢) مكونات الإبداع .
المصدر / عمل الباحثه

سادساً : مراحل عملية الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية :-

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية ، فالبعض يقصرها على مرحلة واحدة وتسمى بمرحلة الإلهام أو الإشراف ، بل إن البعض ينتقد فكرة المراحل في عملية الإبداع ويرى أن التقسيم يحول العملية إلى أجزاء جائرة، ويستشهدون بأنه من الصعب على المبدع أن يحدد مسار ومراحل تفكيره ، وهم يرون أن العملية الإبداعية عملية كلية كما تبدأ تنتهي ، إلا أن لا بد من عرض الإتجاه الآخر والذي يقسم مراحل العملية الإبداعية إلى أربعة مراحل وتتمثل فيما يلي (٣٢) :

١- مرحلة التحضير والإعداد Preparation :

وتسمى أحياناً بمرحلة التهيؤ وهي مرحلة أولية وضرورية لنبوغ الفكرة، وفي هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي هي محور إهتمام المبدع وتفحص من جميع جوانبها، أي هي الخلفية الشاملة للموضوع ، وتبدأ هذه المرحلة عند شعور الفرد بوجود نقص أو غموض في شئ ما، كما تعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع، ويتجه المبدع في هذه المرحلة إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة، وتدوين الملاحظات ، كما يقوم المبدع في هذه المرحلة يقوم بالمبدع بطرح مجموعة من الأسئلة التي يراها ضرورية لتحديد أبعاد المشكلة ومن ثم حلها.

٢- مرحلة الكمون والإحتضان Incubation :

ويطلق عليها البعض لفظ البزوغ أو التفريخ وكذلك الإنضاج أو الإختمار، وتأتي تلك المرحلة بعد عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة وذلك بعد التفكير في كل الاحتمالات

(٣٢) راجع :

- خليفة حمود العنزي: تنمية الإبداع الإداري في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة"، مرجع سابق، ص ص ٢٠٤ - ٢٠٦.
- رفعت محمد عزوز: الإبداع لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح ، مرجع سابق، ص ص ١٠٣- ١٠٥.
- أميمة حلمي : درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية: مرجع سابق ، ص ص ٩ - ١١
- سارة مكناس : دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس -أم البواقي ، مرجع سابق، ص ص ٣٥
- أحمد محمد جاد حسين ، أشرف محمود أحمد: الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، مرجع سابق، ص ص ٢٨٣-٢٨٥.
- سالي زكي محمد : فت التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف، مرجع سابق، ص ٩١.

الممكنة . وفيها يحول الفرد انتباهه عن تلك المشكلة محاولاً اشغال نفسه بموضوع آخر ، وفي تلك المرحلة يلعب اللاشعور دوراً كبيراً في تلك المرحلة ؛ حيث تحدث مجموعة من العمليات العقلية اللاإرادية التي تبحث المشكلة من جميع جوانبها وتحاول الوصول إلى حل لها، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ في حين تكون المشكلة قد غابت عن ذهن الفرد وتركيزه، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تحتويه من معاناه وآلام داخل الباحث ، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة ، أي أن هذه المرحلة أصعب مراحل التفكير الإبداعي^(٣٣).

٣- مرحلة الإلهام والإشراق : Illumination or Insight

وتسمى أيضاً بمرحلة الكشف أو الإيحاء وكذلك الحدس ، ويقصد بالإشراق ؛ تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل ، أو بواحد حل للمشكلة التي شغلت كثير من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والكمون وتنتهي بالشعور بالرضا والإرتياح بعد معاناه ذهنية^(٣٤)، وتسمى أيضاً هذه المرحلة بشراة الإبداع أو اللحظة الإبداعية^(٣٥) وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعد مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع الإداري، وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقيم به المبدعون، فالمرحلتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، يمكن لأي باحث أن يمر به ؛ أما تلك المرحلة فلا تمر إلا بالمبدعون^(٣٦).

٤- مرحلة التحقق : Actualization or Verification

وتسمى عند البعض بمرحلة التقويم أو التنفيذ والمراجعة؛ حيث يقوم الفرد ببلورة الفكرة أو الحلول المبدعة في صورة سلوكيات أو أفعال مفيدة يمكن تقييمها والتأكد من مصداقيتها، وامكانية تطبيقها في الواقع العملي، وتأتي هذه المرحلة بإنهاء مرحلة الإشراق تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي ، والذي يتمثل في مرحلة التحقيق والتي تتضمن المادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة ، وقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراق إلى مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات ، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية كثير من خصائص الشخصية والعوامل العقلية ، فالقدرة الذكائية ، والقدرة على تغيير الإتجاه العقلي والمرونة ، والقدرة على التقويم والحكم والإستنتاج ، ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معاً في نسق منظم من أجل أن يصل النتائج الذي يكون فيه الفكرة بعد تعديلها كي تكون دقيقة ومضبوطة^(٣٧).

إنه من المعلوم أن عملية الإبداع الإداري تتعرض إلى الكثير من المعوقات التي تحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الإستثمار الأمثل الصحيح والأمثل ، وذلك على حد سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ، كما أن موضوع معوقات الإبداع من الموضوعات التي حظيت بإهتمام الباحثين في هذا المجال ، وقد

المبحث الثاني : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية بالجامعات

- (٣٣) طارق عبد الروؤف عامر: الإبداع ، مفاهيمه، أساليبه نظرياته، الدار العالمية ، للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٥، ص ٥٩.
- (٣٤) علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، ٢٠٠٢، ص ٤
- (٣٥) ممدوح عبد المنعم الكنائي : سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات، مرجع سابق ، ص ٢٣.
- (٣٦) أحمد محمد جاد حسين ، أشرف محمود أحمد: الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، مرجع سابق، ص ٢٨٤.
- (٣٧) زيد الهويدي : الإبداع ، ماهيته، اكتشافه، تنميته ، دار الكتاب الجامعي، العين ، الإمارات ٢٠٠٤، ص ٣٥ .
- (٣٨) راجع :-
- شمسان عبدالله : رعاية الإبداع في الجامعات العربية ضرورة عصرية ، المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية - التحديات والأفاق ، ا لمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، ٢٠١٠ ص ص ٤٠١-٤٠٤
- ياسر رفعت عبد الرحمن ، وآخرون ، معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر ، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، ع ٣ ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٢٢-٢٧
- رمضان الشيخ : الإستراتيجيات لتعلم الإبداع ، بوك سيتي للنشر ، القاهرة، ٢٠٠٩ ، ص ، ٣١٨.
- محمد زويد العتيبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ٢٠٠٧ ، ص ١٧.
- ٢- حسين حريم : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠، ص ٣١٢

- سيطرة ثقافة المركزية على العمل بالجامعة .
 - ضعف القدرة على مشاركة العاملين بالجامعة في صنع القرار .
 - إهمال تفويض السلطة ، وتركيزها لدى القيادات مما يعوق عملية الإبداع الإداري .
 - ضعف المرونة في تطبيق القوانين واللوائح .
 - غياب الإستقلالية والحرية للعاملين من أجل التعبير عن آرائهم وأفكارهم الجديدة دون أي قيود .
 - ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات العليا والإدارات الأدنى في المؤسسة الجامعية .
 - قلة توفر قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة،تخدم المبدعين
 - ضعف تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية .
 - ندرة العاملين المؤهلين والمدربين تدريباً كافياً أو ضعف المهارات الإدارية
 - مقاومة التغيير من قبل العاملين .
 - قلة توافر موارد تمويلية كافية لعمليات التنمية المهنية والتدريب والصيانة.
 - ضعف إقتناع بعض القيادات بالمؤسسات الجامعية وقلة وعيهم بأهمية الإبداع الإداري في ظل القوانين واللوائح المنظمة لعمل المؤسسة.
 - ضعف الإمكانيات والبنى التحتية المطلوبة للإبداع الإداري.
 - المناخ التقليدي الذي يعتمد على تسلط القيادات على المرؤوسين.
 - ضعف المرونة في تطبيق القوانين واللوائح .
- ومن خلال إستقراء النظريات الأدبية في هذا الخصوص **تتفق الباحثة** مع الأدبيات التي تصنف معوقات الإبداع الإداري إلى معوقات تنظيمية وإدارية ؛ وهي التي تتمثل في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والتعليمات ، والمعوقات بيئية ؛ وهي الظروف التي تحيط بالفرد وتؤثر على شخصيته، ومعوقات شخصية وهي التي تتعلق بالفرد نفسه ، ومعوقات إجتماعية وثقافية ؛ وهي التقاليد والأعراف السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، والتي يتأثر بها الإبداع، وهي إستعدادات الفرد الفكرية وعاداته ومعتقداته التي تتجلى في المواقف المختلفة .

تتاول هذا الفصل إجراءات الجانب الميداني للدراسة الحالية حول واقع متطلبات الإدارة الإبداعية في

يهدف أهداف الجانب الميداني للدراسة،

المبحث الرابع : الدراسة الميدانية للبحث

ومنهج الدراسة الميدانية، وتصميم اداة الدراسة وإعدادها، وصدق ونبات الاستبانة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ومن ثم الوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

أولاً: إجراءات الجانب الميداني للدراسة:

(١) أهداف الجانب الميداني للدراسة:

استهدفت الدراسة الميدانية تحقيق الآتي:

- تحديد أهم متطلبات الإدارة الإبداعية في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الإدارية .

- الهام نايف الراجحي ؛ دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي : تصور مقترح ،دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب، ع ٨٨، ٢٠١٧، ص ٣٨٠

- تحديد الاختلافات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع متطلبات الإدارة الإبداعية في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والتي تعزى لمتغيرات (الجامعة - القيادة والمنصب الحالي).
(٢) منهج الدراسة الميدانية:

هدف منهج الدراسة الحالية إلى تحديد الطريقة التي اتبعتها الباحثة بهدف الوصول إلى نتائج تتعلق بطبيعة الدراسة وأهدافها،
(٣) تصميم أداة الدراسة وإعدادها:

اعتمدت الدراسة الراهنة على الاستبانة باعتبارها أداة شائعة في البحوث التربوية، وهي عبارة عن صيغة محددة من الفقرات والأسئلة هدفها جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث توزع عليهم ويُطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية ودون أي ضغوط ممكن أن تُغير من اتجاه استجاباتهم^(٣٩)، وتُعد الاستبانة أحد أهم الوسائل استخداماً للحصول على بيانات ومعلومات من الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أنها اقتصادية نسبياً، ويسهل التأكد من صدقها وثباتها قبل استخدامها، وسهولة تحليل النتائج إحصائياً كما أنها توفر للمفحوص وقتاً كافياً لقراءتها والإجابة عليها دون إلحاح، مع إعطاء المفحوص حرية الاستجابة والتعبير عن الرأي^(٤٠).

ولتحقيق أهداف الدراسة قد تم إعداد استبانة حول متطلبات الإدارة الإبداعية في الجامعات المصرية ، وفيما يلي تقدم الباحثة وصفا لهذه الاستبانة وخطوات بنائها.
وبدأت هذه الاستبانة بالبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة، وتضمنت تلك البيانات المتغيرات التصنيفية الآتية:

- ١- الجامعة: مدينة السادات / الأزهر / بني سويف.
- ٢- القيادة والمنصب الحالي: القيادات الأكاديمية (عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم - مدير وحدة ضمان الجودة) / القيادات الإدارية (مدير أو أمين كلية - مدير إدارة - رئيس قسم إداري).

* تكونت هذه الاستبانة من أربعة محاور هم:

- المحور الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، ويتضمن (١٧) عبارة.
- المحور الثاني: المتطلبات المعرفية، ويتضمن (١٤) عبارة.
- المحور الثالث: المتطلبات البشرية، ويتضمن (١٥) عبارة.
- المحور الرابع: المتطلبات المادية، ويتضمن (١١) عبارة.

(١) سهيل رزق دياب (٢٠٠٣م)، **مناهج البحث العلمي**، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث، غزة، فلسطين، ص ٥٢.

(٢) مصطفى فؤاد عبيد (٢٠٠٣م)، **مهارات البحث العلمي**، أكاديمية الدراسات العالمية، غزة، فلسطين، ص ٣٥.

ومن ثم تكونت الاستبانة إجمالاً من (٥٧) عبارة، وفيها يتم الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي حيث القيم من (١ : ٣) لدرجة الأهمية (٣ : مهمة - ٢ : إلى حد ما - ١ : غير مهمة)، ودرجة التوافر (٣ : متوافرة - ٢ : إلى حد ما - ١ : غير متوافرة)، يختار أفراد العينة إحداها كل حسب وجهة نظره.

* تقدير الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة:

تدرجت مستويات الاستجابة بالاستبانة بين ثلاث استجابات لدرجة الأهمية والتوافر وحددت درجة الاستجابة على كل عبارة من (١) إلى (٣)، فكلما اقتربت درجة الاستجابة من (٣) دل ذلك على درجة أهمية وتوافر كبيرة، وبالعكس كلما اقتربت درجة الاستجابة من (١) دل ذلك على درجة أهمية وتوافر ضعيفة.

ويوضح الجدول الآتي التقدير الكمي لمستويات استجابة عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي، ومدى المتوسطات وأوزانها النسبية:

جدول (١) الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة

الوزن النسبي	مدى المتوسطات	الدالة الكمية	مستويات الاستجابة	
			درجة التوافر	درجة الأهمية
١٠٠ : ٧٧,٦٨ %	٣ إلى ٢,٣٤	٣	متوافرة	مهمة
٧٧,٦٧ : ٥٥,٣٤ %	٢,٣٤ إلى أقل من ١,٦٧	٢	إلى حد ما	إلى حد ما
٥٥,٣٣ : ٣٣,٣٤ %	١ إلى أقل من ١,٦٧	١	غير متوافرة	غير مهمة

(٤) صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لاستبانة:

يسعى هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الاستبانة ككل، ودرجة ارتباط كل محور مع باقي المحاور وبين الاستبانة ككل وذلك وفقاً لدرجة الأهمية ودرجة التوافر، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، وتوضح النتائج كما يلي:

جدول (٢) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات استبانة الدراسة وفقاً لدرجة التوافر

الارتباط بالاستبانة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالاستبانة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالاستبانة	الارتباط بالمحور	العبارة
المحور الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية								
**٠,٥٥	**٠,٦٢	٣	**٠,٤٩	**٠,٦١	٢	**٠,٤٧	**٠,٦٢	١
**٠,٦٦	**٠,٧٠	٦	**٠,٤٧	**٠,٧٧	٥	**٠,٧٣	**٠,٧٦	٤
**٠,٨٢	**٠,٦٣	٩	**٠,٤٢	**٠,٦٣	٨	**٠,٥٢	**٠,٧١	٧

العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالاستبانة	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالاستبانة	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالاستبانة
١٠	**٠,٦٨	**٠,٧٩	١١	**٠,٦٢	**٠,٧٤	١٢	**٠,٥٨	**٠,٨٧
١٣	**٠,٦١	**٠,٥٩	١٤	**٠,٥٢	**٠,٨٠	١٥	**٠,٧٢	**٠,٧٥
١٦	**٠,٤٨	**٠,٧٢	١٧	**٠,٦٢	**٠,٧٥			
المحور الثاني: المتطلبات المعرفية								
١	**٠,٧٥	**٠,٦٢	٢	**٠,٦١	**٠,٥٧	٣	**٠,٦٣	**٠,٨٨
٤	**٠,٧٣	**٠,٧٩	٥	**٠,٧٦	**٠,٦٨	٦	**٠,٥٩	**٠,٧٩
٧	**٠,٦٢	**٠,٧٤	٨	**٠,٤٩	**٠,٨١	٩	**٠,٧٩	**٠,٨٤
١٠	**٠,٨٥	**٠,٨١	١١	**٠,٤٤	**٠,٧٤	١٢	**٠,٥١	**٠,٧٢
١٣	**٠,٧٢	**٠,٧٩	١٤	**٠,٥١	**٠,٧٢			
المحور الثالث: المتطلبات البشرية								
١	**٠,٧٥	**٠,٧٠	٢	**٠,٦٨	**٠,٥٥	٣	**٠,٦٧	**٠,٧٩
٤	**٠,٨١	**٠,٧٦	٥	**٠,٧٥	**٠,٦٩	٦	**٠,٧٨	**٠,٧٢
٧	**٠,٦٥	**٠,٧٩	٨	**٠,٧٣	**٠,٨٧	٩	**٠,٧٦	**٠,٨١
١٠	**٠,٧٤	**٠,٥٩	١١	**٠,٦١	**٠,٧٧	١٢	**٠,٥٦	**٠,٥٨
١٣	**٠,٧٧	**٠,٨٢	١٤	**٠,٧٤	**٠,٧١	١٥	**٠,٧٢	**٠,٦٤
المحور الرابع: المتطلبات المادية								
١	**٠,٦٢	**٠,٥٧	٢	**٠,٧١	**٠,٤٧	٣	**٠,٧٤	**٠,٧٢
٤	**٠,٥٤	**٠,٥٨	٥	**٠,٦٣	**٠,٦٢	٦	**٠,٧٩	**٠,٦٨
٧	**٠,٧٦	**٠,٧٩	٨	**٠,٧٨	**٠,٧٤	٩	**٠,٦١	**٠,٨٥
١٠	**٠,٨٢	**٠,٧٦	١١	**٠,٥٢	**٠,٧١			

** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات استبانة متطلبات الإدارة الإبداعية في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الإدارية وفقا لدرجة التوافر تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه وبلاستبانة ككل، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق ذات الهدف من المحور والاستبانة ككل.

جدول (٣) قيم معاملات الصدق الارتباطي بين محاور استبانة الدراسة وفقا لدرجة التوافر

الاستبانة ككل	المحور الرابع: المتطلبات المادية	المحور الثالث: المتطلبات البشرية	المحور الثاني: المتطلبات المعرفية	المحور الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية
**٠,٧١	**٠,٨٣	**٠,٧٧	**٠,٧٥	
**٠,٨٩	**٠,٧١	**٠,٦٩	--	
**٠,٨٤	**٠,٦٨	--	--	
**٠,٧٠	--	--	--	

** دال عند مستوى (٠,٠٥).

نستنتج من نتائج الجدول السابق أن محاور استبانة الدراسة وفقا لدرجة التوافر تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي، مما يعزز نتائج صدق المحكمين. يمكن استقراء نتائج الجدول الآتي والذي يوضح التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة لدرجة التوافر (متوافرة - إلى حد ما - غير متوافرة)، وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، وذلك لكل محور من محاور الاستبانة الأربعة ولها ككل، كما يلي:

جدول (٤) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمعة لاستبانة الدراسة وفقا لدرجة التوافر

المحاور	التكرارات والنسب	مستويات الاستجابة لدرجة التوافر			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	٢٤
		متوافرة	إلى حد ما	غير متوافرة						
المحور الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية	ك	٣٦٤	٦٨١	١٠٨٠	١,٦٦	٥٥,٤ %	١,١	٢	غير متوافرة	دالة عند مستوى (٠,٠٥) (٣٦٣)
	%	١٧	٣٢	٥١						
المحور الثاني: المتطلبات المعرفية	ك	٢٩٥	٥٦٢	٨٩٣	١,٦٦	٥٥,٣ %	١,٧	٣	غير متوافرة	دالة عند مستوى (٠,٠٥) (٣٠٧)
	%	١٧	٣٢	٥١						
المحور الثالث: المتطلبات البشرية	ك	٣٩٠	٥٣٥	٩٥٠	١,٧	٥٦,٧ %	١,٩	١	إلى حد ما	دالة عند مستوى (٠,٠٥) (٢٧٠)
	%	٢١	٢٩	٥٠						
المحور الرابع: المتطلبات المادية	ك	١٦٤	٥١٤	٦٩٧	١,٦١	٥٣,٧ %	١,٣	٤	غير متوافرة	دالة عند مستوى (٠,٠٥) (٣٢٠)
	%	١٢	٣٧	٥١						
الاستبانة ككل وفقا لدرجة التوافر	ك	١٢١٣	٢٢٩٢	٣٦٢٠	١,٦٦	٥٥,٤ %	٢,٦	---	غير متوافرة	دالة عند مستوى (٠,٠٥) (١٢٢٤)
	%	١٧	٣٢	٥١						

قيم كاي^٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق حصول الاستبانة ككل وفقا لدرجة التوافر على متوسط حسابي "١,٦٦"، ووزن نسبي " ٥٥,٤ %" وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر قليلة " غير متوافرة "، وجاء المحور الثالث: المتطلبات البشرية في الرتبة الأولى بواقع وزن نسبي "٥٦,٧ %"، يليه في الرتبة الثانية المحور الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية بواقع وزن نسبي "٥٥,٤ %"، وفي الرتبة الثالثة المحور الثاني: المتطلبات المعرفية بواقع وزن نسبي "٥٥,٣ %"، وفي الرتبة الأخيرة المحور الرابع: المتطلبات المادية بواقع وزن نسبي "٥٣,٧ %".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كاي^٢) لكل محاور الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة

معامل (كا^٢) للاستبانة ككل وفقا لدرجة التوافر دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة توافر قليلة " غير متوافرة "، أي أن واقع توافر الإدارة الإبداعية في الجامعات المصرية من وجهة نظر أفراد العينة في مستوياتها المنخفضة جدا ماعدا المتطلبات البشرية فهي متوفرة بدرجة متوسطة ، والتي تتضح في العبارات التالية طبقا لمحاور الإستبانة الأربعة (المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمتطلبات المعرفية والمتطلبات البشرية والمتطلبات المادية) كالتالي:

المحور الأول : المتطلبات : إدارية وتنظيمية

- امتلاك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة للتطور على أسس الإبداع الإداري .
- تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي للجامعة ليتوافق مع متطلبات التطوير والإبداع .
- تفعيل القوانين التي تعطي الحرية للجامعة في استثمار مواردها بما يتوافق مع احتياجاتها وظروفها.
- مشاركة أعضاء المجتمع الجامعي في صنع القرار ووضع الخطط الاستراتيجية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجتمع الجامعي لتحقيق الإبداع الإداري بالجامعة .
- وجود قنوات اتصال فعالة بين العاملين بالجامعة والقيادات .
- قيام الجامعة على تحقيق انسجام رسالة الجامعة مع الأهداف والغايات الإستراتيجية التي تحفز للعمل والإبداع.
- توفير مناخ تنظيمي يدفع إلى التطوير على أسس الإدارة الإبداعية ومبادئ التخطيط الإستراتيجي.
- تحديد معايير لتقييم الإبداع في العمل الإداري بالجامعة ،
- تطبيق إجراءات المحاسبية على جميع العاملين بالجامعة.
- التزام إدارة الجامعة بوضع أنظمة تشريعية وإدارية خاصة بالمبدعين.
- مناسبة مؤهلات الإداريين في الجامعة مع طبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
- وضع لوائح تنظم مسألة تفويض السلطة لدعم المبدعين .
- إنشاء وحدة خاصة بالمبدعين والموهوبين بالجامعة تضم العاملين والطلاب.
- تشجيع إدارة الجامعة الانفتاح على الرأي الآخر .
- ارتباط الرتب الوظيفية في الهيكل التنظيمي للجامعة بالكفاءة .
- تطبيق إدارة الجامعة اللامركزية في التعامل مع المتغيرات الجديدة.

المحور الثاني: المتطلبات المعرفية

- العمل على تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف حتى يمكن التطوير على أسس الإدارة الإبداعية.
- توفير نشرات معلومات لنشر ثقافة الإبداع بالجامعة .
- وضع خطة لتحسين نظم المعلومات الإدارية المعتمدة بالجامعة .
- اعتماد الجامعة على قواعد بيانات مركزية للحصول على المعلومات.
- تزويد الجامعة العاملين بالمعلومات التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار .
- وضع معايير للترقية توجب اجتياز بعض الدورات التدريبية كل حسب تخصصه .
- توفير الجامعة المعلومات لتحديد المسؤوليات في ضوء اللامركزية.
- توفير الجامعة قاعدة بيانات عن الإدارة الإبداعية وتطبيقاتها .
- تمكين الجامعة العاملين من الحصول على المعارف والمهارات لتفعيل الاتصال داخل وخارج الجامعة .
- توفير شبكة اتصالات فعالة داخلية لنقل المعلومات بين الأقسام والأفراد .
- مواكبة الجامعة التطور العلمي والمعرفي في كافة المجالات .
- العمل على اكتشاف المبدعين وتفويضهم فيما يتميزون به .

- تشجع الجامعة إقامة الندوات والحلقات النقاشية لإستثمار طاقات العاملين الفكرية
- تستخدم الجامعة نظم المعلومات والتكنولوجيا في استثمار وتطوير الإبداع.

المحور الرابع : المتطلبات المادية

- تتوفر في الجامعة كفاءات قادرة على التخطيط الإستراتيجي لرفع القدرات الإبداعية لدي العاملين .
- امتلاك العاملين بالجامعة الخبرة التي تمكنهم من تعديل الخطة الإستراتيجية.
- تشجيع الجامعة العلاقات الإجتماعية والعمل الجماعي .
- حرص العاملين على المبادرة والمشاركة في صنع القرار .
- إيمان القيادات الجامعية بضرورة التغيير والتحسين للأفضل.
- تدريب الجامعة الأفراد لإستخدام التكنولوجيا الحديثة .
- القدرة على إنتاج حلول إبداعية جديدة تتوافق مع مؤسسات العصر وتواجه تحدياته.
- امتلاك قيادات الجامعة القدرة على مواجهة مشكلات العمل اليومية وحلها سريعا.
- استعانة الجامعة بالخبراء في نظام المحاسبية ، بما يتوافق مع الإبداع الإداري.
- اختيار الجامعة القيادات المؤهلة علميا والداعمة للإبداع الإداري .
- سيادة الاحترام المتبادل والتعاون في العمل داخل الجامعة .
- اهتمام الجامعة بالعنصر الإنساني في الإدارة .
- وجود رؤية واضحة لدى قيادات الجامعة للمستقبل .
- تشجيع قيادات الجامعة العاملين على تحمل المسؤولية وحل المشكلات.
- اتصاف القيادات الجامعية بالمرونة والتكيف مع المستجدات .

المحور الرابع : المتطلبات المادية

- امتلاك الجامعة التجهيزات والإمكانات التي توهها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية لتفعيل الإبداع الإداري بها.
- وضع الجامعة مكافآت دورية للمبدعين.
- التأكيد على الإستقلال المالي للجامعات .
- حث الدولة على زيادة نسبة الإنفاق على البحث العلمي .
- إعادة النظر في الميزانية المحددة للتمويل الجامعي .
- استخدام أساليب مادية ومعنوية لتحفيز العاملين على التنمية المهنية المستمرة التي تعمل على تطوير أدائهم .

- توفير الجامعة الإعتمادات المالية لرفع كفاءة العاملين بها.
- الربط بين حوافز العاملين ومدى إبداعهم في حل المشكلات بالجامعة .
- انشاء صندوق للدعم المبدعين يشارك فيه مؤسسات المجتمع المدني
- الاستفادة من خبرة رجال الاعمال في استثمار الموارد الجامعية لدعم الإبداع والإبتكار داخل الجامعة .
- اعتماد الجامعة على مشاركة المجتمع المحلي في تدعيم خططها الإستراتيجية في التطوير والإبداع .

المراجع :

١. ابتسام خالد سلامة ، القيادة الإدارية الإبداعية - السبيل للتميز الإداري ورشة عمل - الجمعية السعودية للإدارة - ٢٠٠٧ .
٢. أحمد سعيد سالم: الإدارة الإبداعية في المكتبات ومؤسسات المعلومات إطار نظري ومنطلقات فكرية ،المؤتمر التاسع عشر: مستقبل المهنة : كسر الحواجز التقليدية لمهنة المكتبات والمعلومات والتحول نحو مستقبل البيئة المهنية الرقمية، جمعية المكتبات المتخصصة - فرع الخليج العربي، أبو ظبي ، ابريل ٢٠١٣ .
٣. أحمد عزمي إمام : التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية بإبداع علمي معاصر ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ط ١ ، ٢٠١٣ .

٤. أحمد محمد جاد حسين ، أشرف محمود أحمد : الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام ، من وجهة نظر العاملين جراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر ، المؤتمر العلمي التاسع ، تطوير التعليم العربي الواقع والمأمول - كلية التربية ، جامعة الفيوم ، مصر ، ٢٠٠٨ .
٥. أحمد محمد جاد حسين ، أشرف محمود أحمد: الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، المؤتمر العلمي التاسع ، تطوير التعليم العربي الواقع والمأمول - كلية التربية ، جامعة الفيوم ، مصر ، ٢٠٠٨ .
٦. أحمد محمود الخطيب ؛ دور الجامعات في الإبداع الإداري، المؤتمر العلمي الخامس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين والمبدعين ، انجازات عربية مشرقة ، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين ، عمان ٢٠٠٧ .
٧. أسماء جلولي : أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة في جامعة محمد خضير - بسكرة - رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير - جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر ، ٢٠١٣ .
٨. السيد على السيد جمعة : التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي المفهوم والأهداف والعمليات ، مجلة كلية التربية جامعة قناة السويس ، مج ٥ ، ٢٠١٢ .
٩. الهام نايف الراجحي ؛ دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي : تصور مقترح ،دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب، ع ٨٨ ، ٢٠١٧
١٠. أميمة حلمي مصطفى : درجة عناصر الإبداع الإداري لدى المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، مصرع (٦١) ٢٠١٦ .
١١. أميمة حلمي مصطفى: درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية: مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، مصرع (٦١) ٢٠١٦ .
١٢. أيمن عامر: شخصية المبدع ، محدداتها وأفاق تنميتها ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٨ .
١٣. توفيق عطيه توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية ، فلسطين ، ٢٠٠٩ .
١٤. جعفر بن أحمد العلوان : المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري : مراجعة اللادبيات العربية، جامعة المجمع ، مركز النشر والترجمة ، مجلة العلوم الانسانية والإدارية ع ١٣ ، ٢٠١٨ .
١٥. حسن شحاته ، زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٣ .
١٦. حسين حريم : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ .
١٧. حسين رشوان : الأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٢ .
١٨. خليفة حمود العنزي: تنمية الإبداع الإداري في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة"، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، مصر، ع (١٥٦) ج ٣ ، ٢٠١٣ .
١٩. خليفة محمود العنزي : تنمية الإبداع الإداري في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة" ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، مصر، ع (١٥٦) ج ٣ ، ٢٠١٣ .
٢٠. خليل محمد الشماع : مبادئ الإدارة- مع التركيز مع إدارة الأعمال ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة - عمان الأردن ٢٠٠٧ .
٢١. رفعت محمد عزوز: الإبداع لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح ، : المركز العربي للتعليم والتنمية - مستقبل التربية العربية - مج ٢١ ع ٩١ ، ٢٠١٤ .

٢٢. رمضان الشيخ : **الإستراتيجيات لتعلم الإبداع** ، بوك سيتي للنشر ، القاهرة، ٢٠٠٩ .
٢٣. زيد الهويدي : **الإبداع** ، ماهيته، اكتشافه، تنميته ، دار الكتاب الجامعي، العين ، الإمارات ٢٠٠٤ .
٢٤. سارة مكناس : **دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي ، الجزائر، ٢٠١٧ .
٢٥. سارة مكناس : **دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي ، الجزائر، ٢٠١٧ .
٢٦. سالي زكي محمد : **فت التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف** ، دار الفكر العربي ، مصر ، ٢٠١٣ .
٢٧. سالي زكي محمد : **فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف**، دار الفكر العربي ، مصر ، ٢٠١٣ .
٢٨. سعيد صالح الشمراني : **مؤشرات ممارسة الإدارة الإبداعية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية** ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الاردن ، ٢٠٠٩ .
٢٩. سعيد لافي : **تنمية الإبداع** ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠١٥ .
٣٠. سمير عطيه المعراج : **القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والإبتكار**، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، مصر ، ٢٠١٩ .
٣١. سمير عطيه المعراج : **القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والإبتكار**، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.
٣٢. سهيل رزق دياب (٢٠٠٣م) ، **مناهج البحث العلمي** ، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث ، غزة ، فلسطين .
٣٣. سيد عيد : **التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية** ، ورقة عمل مقدمة في ندوة " الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، القاهرة -جمهورية مصر العربية ٢٠٠٨ .
٣٤. سيد عيد : **التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية** ، ورقة عمل مقدمة في ندوة " الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، القاهرة -جمهورية مصر العربية ٢٠٠٨ .
٣٥. شمسان عبد الله المناعي : **رعاية الإبداع ضرورة عصرية** ، المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية التحديات والآفاق ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠١٠ .
٣٦. شمسان عبدالله : **رعاية الإبداع في الجامعات العربية ضرورة عصرية** ، المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية - **التحديات والآفاق** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، ٢٠١٠ .
٣٧. صالح بن محمد الدوسري: **دور الإبداع الإداري في إدارة التغيير لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة - دراسة ميدانية**، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية ، مج ٤ ، ع ١٧ ، ٢٠١٨ .
٣٨. طارق عبد الروؤف عامر: **الإبداع** ، مفاهيمه، أساليبه نظرياته، الدار العالمية ، للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٥ .
٣٩. طه عبد العظيم حسين : **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي** ، عمان ، الاردن دار الفكر للنشر ، ٢٠٠٧ .
٤٠. عبد الستار إبراهيم : **الإبداع قضاياها وتطبيقاته**، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٣ .
٤١. عبد المعطي عساف مقدمات الإبداع في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري ، ع (٦٢) معهد الإدارة العامة مسقط -عمان .
٤٢. عدنان عبد المجيد قباجة & فداء حسن أبو ميالة : **الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين**، امارباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج ١٠ ، ع ٣٥ ، ٢٠١٩ .

٤٣. عديلة بنت عبدالله بن علي القرشي : الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
٤٤. علي صالح جوهر ، ميادة محمدالباسل : الطريق للإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ٢٠١٧ .
٤٥. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، ٢٠٠٢ .
٤٦. علي الشايح وآخرون : العلامات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١١ .
٤٧. فهد عوض الله السلمي : ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة – رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨ .
٤٨. ماهر حسن نسمان : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة ٢٠١١ .
٤٩. مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ، ج ١ ، استانبول ، تركيا ، المكتبة الإسلامية .
٥٠. محمد زويد العتيبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ٢٠٠٧ .
٥١. محمود أبو النور: الإبداع الإداري لدى المدارس الابتدائية بمصر الواقع والمأمول ، دراسات تربوية واجتماعية ، مج ١٨ ، ع ٢ ، كلية التربية جامعة حلوان ، ٢٠١٢ .
٥٢. مرهون أحمد : دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري ، دراسة ميدانية بمؤسسات الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي برج يوعريريج والمسيلة : رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، ٢٠١٨ .
٥٣. مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع لدى القيادات الجامعية بمصر، مجلة التربية ، جامعة المنصورة ع (١٠١) يناير ٢٠١٨ .
٥٤. مصطفى أحمد عبدالله أحمد : دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بمصر، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، ع ١٠١، ٢٠١٨ .
٥٥. مصطفى فؤاد عبيد (٢٠٠٣م) ، مهارات البحث العلمي ، أكاديمية الدراسات العالمية ، غزة ، فلسطين .
٥٦. ممدوح عبد المنعم الكناني : سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات ، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧ .
٥٧. منار القطاونة : المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية للمشرفين الإردنيين في الوزارات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية، عمان ، الاردن، ٢٠٠٠م ص .
٥٨. مؤيد الساعدي : دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة ، مجلة القادسية – للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج ١٥ ، ع ٤ ، العراق ، ٢٠١٥ .
٥٩. نواف بن بجاد الجبرين: الممارسات التعليمية لتنمية مهارات الإبداع الإداري ، المؤسسة العربية للإستشارات العلمية – وتنمية الموارد البشرية ، عالم التربية ، ٢٠١١ ، ع ٣٤ .
٦٠. ياسر رفعت عبد الرحمن ، وآخرون ، معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر ، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، ع ٣ ، ٢٠٢٠ .

61. Webster, Daniel Webster Third new international dictionary, Masachusetts, USA, [http // WWW. Ideaboot .com](http://WWW.Ideaboot.com)