

## واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### إعداد الباحثة

عفاف بنت حاشم خشمان الشمري

جامعة الملك سعود

كلية التربية - قسم الإدارة التربوية

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مكونة من (٥٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- تتمتع القيادات الأكاديمية بمجموعة من القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية بجامعة حائل من بينها أن القيام بأداء واجباتها الوظيفية بحماس، وامتلاك القدرة على استخدام الاستنتاج في الوصول إلى الحقائق، وقبول الرأي الآخر.

- تتمتع القيادات الأكاديمية بخصائص تتعلق بالقدرة على حل المشكلات منها الجرأة في التعبير عن آرائها خلال الاجتماعات، وتوقع مشكلات العمل قبل وقوعها، وتكوين نظرة شمولية لمشكلات العمل، وفيما يختص بالمناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية تبين أن هناك المرونة الكافية من إدارة الكلية لتحقيق أهدافها، والعمل على مساندة التطورات العملية والتعليمية.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه تم التوصل لمجموعة من التوصيات من بينها:

- عقد الدورات اللازمة لتنمية الإبداع الإداري.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة للقيادات الأكاديمية لإنجاز المهام المطلوبة.
- تنمية مهارات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة للمنسوبات بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتوفير الوقت اللازم لإنجاز المهام.
- تشجيع التوجه نحو الإدارة الالكترونية لما تحققه من جودة وإبداع وسرعة إنجاز للمهام المطلوبة.

## المقدمة:

يعد الفكر المبدع من أهم منجزات الأمم والشعوب على مر العصور، لاسيما في عصرنا الحاضر الذي سمته التغير المستمر والتجديد؛ نتيجة الفكر الأصيل، فالتفكير بكافة صورته وأنواعه هو رأس مال الأفراد والجماعات؛ فهو بحق الاستثمار الإيجابي المؤدي إلى مخرجات إبداعية تتصف بالجدة وعوائدها الكبيرة؛ مما يدفعنا إلى الاهتمام والكشف والتعرف على واقع الإبداع؛ خاصة الإبداع الإداري

نتيجة لهذه التحولات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية المتسارعة بدأت الدول الاهتمام بالمؤسسات التربوية والإفراد كثروة مبدعة عن طريق التعليم من خلال إعادة النظر في المدخلات التربوية، ومنها الإدارة التربوية من أجل تهيئة المناخ المناسب، واستغلال قدرات العاملين وتعزيزها بما يتلاءم مع مواجهة التغيرات الطارئة بأساليب متطورة.

ويتميز العصر الحاضر بأنه عصر الثورة العلمية والتكنولوجية، عصر تفجر المعرفة والتطور السريع في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعسكرية والعلمية، وفي هذه الظروف تبرز الحاجة إلى مبدعين يقدمون إضافات إلى المعرفة الإنسانية وتصبح العملية الإبداعية بمثابة الأمل لحل الكثير من المشكلات التي تواجه الجنس البشري (الداود، ١٤٣٠، ج).

وفي ظل هذه الظروف لم تعد الإدارة مهمة سهلة، بل أصبح الأمر يتطلب من القيادات الأخذ بزمام الأمور كي يتبلور لديهم التفكير الإبداعي كمنهج وسلوك في إدارتهم، وبالتالي أصبح الأمر أكثر تأكيدا على الأفكار والمقترحات لتطوير القدرات الإبداعية للقيادات والعاملين منها. وبينما يعد التطور والتجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والفعالية في العمل من الأولويات التي تسعى إليها المنظمات الإدارية، ذلك أنها تجد نفسها من وقت لآخر أمام متغيرات جديدة تفرض عليها

التطوير والإبداع الإداري، أما لتتكيف مع الظروف البيئية المتطورة حولها (تغيير سريع- توالد معرفي- تطور تقني- تنافس اقتصادي الخ) أو لحل مشكلات تعترض طريقها وتضعف من قدرتها على الانجاز(الشمري، ١٤٣١، ٢). لذا وجب على المنظمة تنمية الإبداع من خلال تحفيز الأفراد نحو العمل الإبداعي مع ضرورة توفير الدعم، والتشجيع لهذا العمل من القيادة لإيجاد المناخ النفسي والعملية الملائم، والمشجع للإبداع، وتتوافر للعمل الإبداعي المقومات اللازمة لنجاحه بما يخدم أهداف التنظيم ويوفر المنفعة القصوى للمنظمة. ومن هذا المنطلق فإن القيادات الأكاديمية في جامعة حائل، هذه الجامعة الناشئة، تعمل بخطى واسعة نحو تأسيس قاعدة صلبة للانطلاق بشكل أوسع نحو آفاق أرحب من الإبداع والتميز في مجال التعليم العالي، لتحقيق أهداف المنطقة وأبنائها التي ترضي طموحهم ، وتعمل القيادات الأكاديمية بشتى الوسائل لتواكب التطور الهائل والمنافسة للوصول إلى العالمية ، وتعمل على دعم الأفراد المبدعين وتشجيع العمل الإبداعي لديهم.

لذا فإن دراسة واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل يعد مطلباً مهماً لتحقيق خطوات لاحقة ينطوي تحتها الاستفادة من تلك القدرات والمهارات الإبداعية التي تمتلكها القيادات الأكاديمية؛ لما لها من الأثر المتعدي على البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي أوجدت مشكلات عدة منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي، لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وكون هذه الاستجابة لا تتم إلا عن طريق

الأفكار الجديدة والأساليب الإبداعية التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والمشكلات (الليثي، ٢٠٠٨، ٤).

ولأن الإبداع قد أصبح ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات المستمرة، والذي فرض تحديات ومشكلات أثرت في أساليب الإدارة والتفكير عند تنفيذ المهام والإعمال لدى الأفراد والمؤسسات التربوية؛ لذلك فإن مشكلة البحث الحالي تتمحور حول دراسة:

- ما واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة:

١- ما واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بناء على متغير الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في العمل، والدورات التدريبية لبرنامج الإبداع لأعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

(١) التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

(٢) التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بناء على متغير الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في العمل، والدورات التدريبية لبرنامج الإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

## أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من النقاط التالية:

- إثراء أدبيات المكتبة الإدارية والعربية في الإبداع الإداري التربوي خاصة وان موضوع الإبداع الإداري لم يلق النصيب الوافر من الدراسة.
- زيادة الوعي لدى القيادات الأكاديمية بأهمية الإبداع الإداري.
- تتطلع الدراسة الحالية من خلال النتائج والتوصيات التي يتوقع التوصل إليها إلى توجيه نظر الجهات العليا المسؤولة للأسس والمعايير الصحيحة في اختيار القيادات الأكاديمية المبدعة.
- أن تقدم نتائج الدراسة الحالية إسهاماً فعالاً للمعنيين بمجال التدريب الإداري في تصميم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية لرفع قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وتوظيفها لخدمة العملية التربوية.
- تسعى الدراسة إلى فتح المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة مما يسهم في تحسين مستوى التعليم.

## حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: تدور هذه الدراسة حول رصد الواقع الحالي للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل.
- ٢- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة حائل بكلية التربية (أعضاء هيئة التدريس).
- ٣- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٢هـ/١٤٣٣هـ.

## الإطار المفاهيمي:

## ١. الإبداع الإداري:

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع يرد من قبل كافة المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع. وقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو اثر فني أو أسلوب جديد (عبدالعال، ١٤٢٥، ٦٥).

والإبداع اصطلاحاً هو: "قدرة إنسانية خاصة تذلل المصاعب وتولد الأفكار البناءة وتولي المؤسسة الخاملة إلى أخرى نشطة وحية، عموماً فالمبدع هو الذي يأتينا بالأفكار والتصاميم والنظريات والأعمال الفنية الجديدة والخارجة عن المألوف" (خيرالله، ٢٠٠٩، ٦٤-٧).

ومن المفاهيم التي قد تستخدم مترادفات للإبداع والتي يجب تمييزها وإيضاح العلاقة بينها وبين الإبداع، الابتكار وهو "التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المؤسسة" (بردان، ٢٠٠٠، ٢٢)، أما الموهبة فهي تشير إلى "مقدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والفنية، والرياضية، واللغوية، والاجتماعية، والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن" (سلامة، ٢٠٠٢، ١٤٤)، والذكاء يتمثل في "القدرة على التعلم أو القدرة على التحصيل وهذا التعريف هو الأكثر شيوعاً وأكثر استخداماً. ويقاس الذكاء بدلالة الأداء على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعديدية والمجردة أو البصرية والذاكرة" (الشربيني؛ وصادق، ٢٠٠٢، ١٣).

وبالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح أن هناك علاقة بين الإبداع والابتكار، فالابتكار نتاج للإبداع إذ لا يمكن وجود ابتكار بدون إبداع، فالابتكار يساعد على وضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ. "كما أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع

والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي والتفكير الإنتاجي بإنتاج أكبر قدر من الأفكار، والتخطيط بوضع أساليب تنفيذية لبعض الأفكار، وما تتطلبه من إمكانيات مادية وبشرية، والإحساس بالمشكلات المحتملة الوقوع" (الحروب، ١٩٩٩، ٢٤).

وهناك اختلاف بين مفهومي الإبداع والذكاء. فالذكاء مقدرات عقلية متعددة يتفاوت العاملون فيها بخلاف الإبداع الذي يعد سلوكاً يتصف به جميع العاملين بدرجات متفاوتة. ويتضح الفرق بين الإبداع والابتكار على اعتبار أن الأول هو التفكير بطريقة غير مألوفة ليشمل الأفكار، والعاملين، وتشكل هذه بدورها مداخلات العملية الإبداعية، في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية.

## ٢. مفهوم القيادة:

تلعب القيادة دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ويتميز القائد بأن تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو آخر فيها، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة وتحقيق هذا الهدف، وتغيير سلوكياتهم وتوجيهها وضبطها بحكم مركزه في الجماعة أو خبرته أو خصائصه الشخصية. ولقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة حيث أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها في عملية تربوية تعليمية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملًا اجتماعيًا ناجحاً بين أفرادها لتحقيق أهدافها، والقيادة تكون لمجموعه من الأفراد كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين وفي جماعه معينة، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساساً بحاجاتها وأكثرهم مقدرة على استخدام الأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها.

ويشار إلى مفهوم القيادة الإدارية على أنه نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف



ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة قادر على وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب العملية الإدارية.

ويرى الحريري (٢٠٠٧، ١٣-١٥) أن القيادة هي "فن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والعاملين داخل المنظمة، فالقيادة تضع الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين مما يسهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل الوصول الى تحقيقه".

أما العجمي (٢٠٠٨، ٥٧-٥٨) فقد عرف القيادة بأنه: "القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه".

### ٣. العلاقة بين الإبداع الإداري والقيادة:

يؤدي القادة المبدعون دوراً هاماً في نجاح منظماتهم بما لديهم من قدرة على توليد الحلول المبتكرة والجديدة لمشكلات العمل والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة هذا النوع من القرارات غير المتوقعة تحمل في طياته فرصة طيبة للمنظمة، بالإضافة إلى قدرتهم على تقديم خدمة جديدة في ظل سوق متغيرة لتحقيق رغبات العملاء، فالإبداع هو جزء من رأس المال البشري الذي يمكن من خلاله تطوير وإدارة التنظيم بأكمله وتمكين المنظمة المنافسة.

ومع تطور العلاقة بين الإبداع والقيادة والإدارة أصبح الإبداع مكون أساسى من مكونات القيادة اليوم، وصارت هناك علاقة وثيقة بين الإبداع والقيادة والإدارة، هذه العلاقة في شكلها البسيط تكمن في التكريس المستمر من القائد الإداري على الاختيار من بين البدائل والإصرار على اختيار الأفضل دائماً بالإضافة إلى مقابلة المشكلات الصعبة بصبر وتفاؤل والمحاولة المستديمة لإيجاد حلول مبتكرة لها، أما في شكلها المعقد فتتمثل في قدرته على التدريب اليومي المستمر على تنمية الإبداع وتوليد الأفكار المبتكرة، والمساهمة الفعلية في العمل والمواظبة على الانتباه

للتغيرات الحادثة سواء من خارج المنظمة أو من داخلها فبدون هذه المواظبة تفشل عملية الإبداع لديه.

ويذكر نصر (٢٠٠٨، ١٧-١٩) أن الإبداع لا يحتاج إلى شخص يتسم بدرجة عالية وكبيرة من الذكاء ولكن يحتاج إلى شخص تتوافر لديه الحساسية بالمشكلات والقدرة على حلها بأساليب مبتكرة، وتحمل المخاطرة، والوعي بما يدور حوله، وغيرها من السمات والقدرات التي يتصف بها الشخص المبدع والتي تساعده على إدارة عمله بطرق مختلفة، حيث تعد هذه السمات فطرية ويمكن صقلها وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المختلفة لتنمية الإبداع.

#### ٤. جامعة حائل:

تعتبر جامعة حائل من الجامعات الناشئة والتي أسست حديثاً في المملكة، ولكنها امتلكت الدور الفاعل في تنمية المجتمع بمجالاته المختلفة لكونها حملت بين أركانها مجموعة من القيادات الذين يملكون الخبرات العلمية والعملية في مجال العمل الأكاديمي الشيء الكثير، وكذلك من لهم خبرة في البحوث العلمية ساهموا بشكل كبير في رقي وتقدم هذه الجامعة الناشئة. ولم يكن الحصر على جمع الخبرات والقيادات التربوية والأكاديمية على الجانب الوطني وإنما ضم كذلك قيادات وأصحاب خبرة من شتى أقطار الوطن العربي. ويرتكز نجاح الجامعة على نوعية القيادات المميزة فيها وفي جميع مستويات العمل الجامعي بدء من رؤساء الأقسام إلى الوكلاء والى العمداء، ومثل هذه القيادات الناجحة والتميزة تجعل العمل أكثر ايجابية وتميز ونجاح، وذلك في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

#### الدراسات السابقة:

#### أ) الدراسات العربية:

بداية سعت دراسة العنزي (١٤٢٥) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وقد وتوصلت

الدراسة إلى النتائج منها توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة، وكذلك توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج المألوف، كما أشارت النتائج إلى أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، وإن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي كفاءة فرق العمل. أما دراسة الغامدي (٢٠٠٥) فقد سعت إلى بيان أهمية دور مشرف الإدارة التربوية في تنمية مجالات الإبداع الإداري (التخطيط، التنظيم، القيادة، التوجيه، تطوير، تنمية الأداء، العلاقات الإنسانية، المتابعة والتقييم) لدى مديري المدارس، والمعوقات التي تعيق مشرف الإدارة التربوية عن ممارسة دوره في تنمية مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها ضعف الدور الذي يقوم به مشرف الإدارة التربوية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، كما أظهرت النتائج عدد من المعوقات التي تعيق مشرف الإدارة التربوية عن ممارسة دوره في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وكذلك عدم وجود أدلة مهنية أو نموذج عملي في الإبداع الإداري يمكن محاكاته والاقتراب منه، بالإضافة إلى عدم وجود بيئة إدارية قابلة للتطوير والتغيير تساعد على تطبيق هذا المجال الإبداعي، وضعف النمو المعرفي والتناقض الفكري مع مفاهيم الإبداع لدى مشرفي الإدارة التربوية.

**فيما أجريت دراسة مرضاح (٢٠٠٦) بهدف التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، وواقع الإبداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود مستوى**

إبداعى مرتفع نسبياً عند الموظفين فى عينة الدراسة، كما أن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً، كما تهتم بالموظفات وبتدرجة عالية تقريباً، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمى، والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإدارى، وأظهر النتائج كذلك وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإدارى (حل المشكلات واتخاذ القرارات-القابلية للتغيير- روح المخاطرة، سعة الاتصالات- وتشجيع الإبداع) وبين بُعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإدارى (حل المشكلات- واتخاذ القرارات- القابلية للتغيير) وبين بُعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإدارى (روح المخاطرة- سعة الاتصالات- وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة. وفي دراسة الحميدى (١٤٢٥-١٤٢٦) والتي هدفت إلى التعرف على المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، والطرق والأساليب المستخدمة لتنمية مهارات الإبداعية وإمكانية تطبيقها وأهمية توفر مهارات الإبداع لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها يلزم توفر عدد من المهارات الإبداعية لقائد التغيير من أهمها: الأصالة والمرونة والطلاقة والاحتفاظ بالاتجاه، إلى جانب توفر مهارات الإبداع اللازمة لقائد التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بالطائف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

فى البداية هدفت دراسة (Sethia, 2006) التعرف على أهمية الإبداع وخصائص المبدعين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن الإبداع فى الإدارة يؤدي إلى إنجاز الأعمال بطرق جديدة، وهو أحد الأسباب الجوهرية للتجديد، وأن إبداعات الأفراد تصب جميعها فى صالح المنظمة، كما أكدت الدراسة على أن المبدعين يتسمون بالعديد من الصفات مثل: النزكاء-

المعرفة- الحساسية للمشكلات- استخدام الخيال- والإحساس بالمسئولية- الدافعية للإبداع- الطموح- القدرة على العمل الجاد- الفضول وحب الاستطلاع- التسامح- حب الاستقلال- المخاطرة- الايجابية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن من متطلبات بيئة العمل المبدعة توافر عدة أشياء منها: المعرفة، استخدام طرق جديدة للتفكير، الوعي بالمشكلات، القيادة، ثقافة المنظمة، وجود نظام للمكافأة.

أما دراسة (Semon, 2006) فقد هدفت إلى التعرف على الدور الذي يقوم به المدير من أجل إدارة الإبداع داخل المنظمة، والأنشطة التي يستخدمها لتحقيق ذلك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المنظمات التي تسعى إلى التميز في حاجة إلى نشر ثقافة الإبداع بداخلها، وأن مدير المنظمة حتى يتمكن من الإدارة الجيدة للإبداع داخل المنظمة عليه أن يحسن من الاتصال بالعاملين، ويدير معهم المناقشات حول العمل وسبل تطويره، ويحترم آراء الجميع، وألا يحقر من شأن الأفكار حتى وإن كانت بسيطة، وأن يشارك الجميع في اتخاذ القرارات، وأن يضع نظاماً لتحفيز العاملين ويشجع الأفكار الجديدة، وأن ينشر روح المشاركة في المخاطرة وفي النجاح وفي الفشل بين أعضاء المنظمة، كما أن مدير المنظمة لابد أن يتصف بالعديد من المهارات الاجتماعية، وأن يكون مستعداً للتعلم المستمر.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

أوردت الباحثة في هذا الفصل عددا من الدراسات السابقة في مجال الإبداع الإداري بكل من اللغتين العربية والانجليزية ويمكن إيجاز التعليق على الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- إن جميع هذه الدراسات تؤكد على أهمية عنصر الإبداع الإداري عند العاملين في المنظمات العامة منها والتربوية.
- تشترك هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للدراسة.

• اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها فمنها ما أكدت على الثقافة التنظيمية مثل دراسة العنزي ومنها ما تناولت مهارات الإبداع الإداري مثل دراسة الحميدي، وهناك دراسات تناولت سمات الفرد المبدع مثل دراسة (Sethia, 2006)، ومنها ما تناولت عوامل تنمية الإداري ودور المنظمات فيه مثل دراسة (Semon, 2006)، ومنها ما تناولت العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع الإداري مثل دراسة مرضاح.

• جميع هذه الدراسات تؤكد على أهمية الإبداع الإداري، وتعتبر دراسة الغامدي (٢٠٠٥) من أقرب الدراسات لموضوع هذه الدراسة، حيث أوصت ضرورة الاهتمام برفع كفاءة مشرفي الإدارة التربوية في مجال الإبداع الإداري، والتوسع في الدورات التدريبية لمشرفي الإدارة التربوية.

• تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري، وبعض المحاور الفرعية المتصلة به.

• تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تدرس واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

١. **منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف هذه الدراسة، حيث يعد هذا المنهج من أنسب المناهج لاستطلاع آراء المبحوثين للوصول إلى معطيات عامة توضح مشكلة البحث وسبل مواجهتها. ويعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية. ويهتم المنهج الوصفي بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر والاتجاهات التي تسير في طريق النمو أو التطور والتغيير (عبيدات؛ وعبدالحق، وعدس، ٢٠٠٤، ١٠٧).

٢. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل في المملكة العربية السعودية البالغ عددهن ٩٠ عضو، خلال العام الجامعي (١٤٣٢/١٤٣٣هـ).

٣. عينة الدراسة: اختارت الباحثة عينة عشوائية عددها (٥٠) عضوة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل في المملكة العربية السعودية.

### خصائص أفراد عينة الدراسة:

- الدرجة العلمية:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
٤	٢	أستاذ
٦	٣	أستاذ مشارك
٩٠	٤٥	أستاذ مساعد
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٤٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٩٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (٣) منهم يمثلون ما نسبته ٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مشارك، مقابل (٢) منهم يمثلون ما نسبته ٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ، وهي الفئة الأقل في عينة الدراسة.

- سنوات الخبرة:

جدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل
٤٦	٢٣	أقل من ٥ سنوات
٣٠	١٥	من ٥- أقل من ١٠ سنوات
٢٤	١٢	من ١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من الجدول أن (٢٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مقابل (١٥) منهم يمثلون ما نسبته ٣٠% سنوات خبرتهم من ٥- أقل من ١٠ سنة، في حين أن (١٢) منهم يمثلون ما نسبته ٢٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر، وهي الفئة الأقل في عينة الدراسة.

- عدد الدورات التدريبية:

جدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
١٦	٨	لا شيء
٣٢	١٦	٣-١ دورات
٤٠	٢٠	٤-٦ دورات
١٢	٦	أكثر من ٦ دورات
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من الجدول أن (٢٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة التحقوا بعدد من ٤- ٦ من دورات برامج الإبداع



لأعضاء هيئة التدريس، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مقابل (١٦) منهم يمثلون ما نسبته ٣٢% التحقوا بعدد من الدورات تراوح بين ١ - ٣ دورات، ففي حين أن (٨) منهم يمثلون ما نسبته ١٦% من إجمالي العينة لم يلتحقوا بأي من هذه الدورات، مقابل (٦) منهن تمثل ما نسبته ١٢% التحقوا بأكثر من ٦ دورات، وهي الفئة الأقل في العينة.

#### ٤. أداة الدراسة:

أ. بناء أداة الدراسة: بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت والإمكانات المادية، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات المرغوبة. وقد تكونت الاستبانة من جزأين الجزء الأول خاص بالمتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة وتشمل التالي: الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل، وعدد الدورات التدريبية. أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من (٣٢) عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:-

- محور القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي، ويشتمل على ١٤ عبارات.
- محور القدرة على حل المشكلات، ويشتمل على ١٠ عبارات.
- محور المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية، ويشتمل على ٨ عبارات.

ويقابل كل فقرة من فقرات المحاور السابقة مقياس لدرجة الموافقة يحمل الإجابات التالية:

(موافقة بشدة، موافقة، محايدة، غير موافقة، غير موافقة بشدة).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

(موافقة بشدة (٥) درجات، موافقة (٤) درجات، محايدة (٣) درجات، غير موافقة (٢) درجتان، غير موافقة بشدة (١) درجة واحدة)

وتبينت الباحثة في إعداد المحاور الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

ب. **صدق أداة الدراسة:** صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤، ١٧٩). وقامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- **الصدق الظاهري للأداة:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبلغ عدد المحكمين (٣) محكمين. وفي ضوء آراء المحكمين قامت الباحثة بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، بين كل عبارة في كل محور وإجمالي المحور الذي تنتمي له العبارة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١) قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٦٦٧	**٠,٠٠	٨	٠,٦٧٥	**٠,٠٠
٢	٠,٧٠١	**٠,٠٠	٩	٠,٦٦٨	**٠,٠٠
٣	٠,٧٣٧	**٠,٠٠	١٠	٠,٧٠٧	**٠,٠٠
٤	٠,٧٣٥	**٠,٠٠	١١	٠,٦٢٥	**٠,٠٠
٥	٠,٧٤١	**٠,٠٠	١٢	٠,٨٣٨	**٠,٠٠
٦	٠,٧٦٢	**٠,٠٠	١٣	٠,٧١٢	**٠,٠٠
٧	٠,٥٤٤	**٠,٠٠	١٤	٠,٧٨٩	**٠,٠٠

\*\* دال عند مستوى ٠.١

جدول رقم (٢) قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٥١٥	**٠,٠٠	٦	٠,٥٢٨	**٠,٠٠
٢	٠,٤٨٧	**٠,٠٠	٧	٠,٨٢١	**٠,٠٠
٣	٠,٥٤٤	**٠,٠٠	٨	٠,٦٠٤	**٠,٠٠
٤	٠,٣٧٢	**٠,٠٠٧	٩	٠,٦١٢	**٠,٠٠
٥	٠,٥٢٨	**٠,٠٠	١٠	٠,٥٧٨	**٠,٠٠

\*\* دال عند مستوى ٠.١

جدول رقم (٣) قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٤٠٩	**٠,٠٠	٥	٠,٥٣٦	**٠,٠٠
٢	٠,٤٥٩	**٠,٠٠	٦	٠,٤٩٦	**٠,٠٠
٣	٠,٦٣٣	**٠,٠٠	٧	٠,٧٥٨	**٠,٠٠
٤	٠,٥٩٦	**٠,٠٠	٨	٠,٤٤٦	**٠,٠٠

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

من الجداول السابقة يتبين ارتفاع قيم معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحاور المكونة لها، وأن جميعها دالة عند مستوى ٠.٠١.  
ج. ثبات أداة الدراسة: للتحقق من الثبات لجميع محاور الدراسة، وكذلك المحور الكلي العام المكون لاستبانة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي	٥٠	١٤	٠,٩١٩
القدرة على حل المشكلات	٥٠	١٠	٠,٧٢٢
المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية	٥٠	٨	٠,٧٣٨
معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة	٥٠	٣٢	٠,٨٨٩

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة تراوحت بين (٠,٧٢٢ و ٠,٩١٩)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، كما أن معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة بلغ ٠,٨٨٩، وهو معامل مرتفع يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وصلاحيتها للتطبيق الميداني، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، كما تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وتم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين، وفي الأخير تم الاستعانة بـ (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، واختبار (شيفيه) لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية

والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك إذا ما وضح تحليل التباين وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

### نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول:

ما واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

أولاً: القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي:

جدول رقم (٨) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها

م	الفقرة	التكرار ك	درجة الموافقة				
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
١	تقوم بأداء واجباتها الوظيفية بحماس.	ت	29	٢١			
		%	٤٨	٤٢			
٩	تمتلك القدرة على استخدام الاستنتاج في الوصول إلى الحقائق.	ت	29	20		1	
		%	٥٨	٤٠		2	
٨	تتمتع بالقدرة على قبول الرأي الآخر.	ت	29	٢٠		1	
		%	٥٨	٤٠		٢	
١٤	تحرص على الاطلاع على مستجدات البحوث والدراسات في مجال العمل.	ت	26	22		2	
		%	52	44		4	

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	الفقرة	م
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة	النسبة %		
٥	0.499	4.42	20	30				ت	تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات	٢
			٤٠	٦٠				%		
٦	0.837	4.35	24	22			4	ت	لديها القدرة على تقويم الآراء المتعارضة بطريقة ايجابية	١٠
			٤٨	٤٤			8	%		
٧	0.964	4.33	26	19		4	1	ت	تعمل برؤية مستقبلية واضحة	١٣
			52	38		8	2	%		
٨	0.829	4.31	22	24		4		ت	لديها القدرة على تقديم الأفكار والآراء الجيدة في العمل.	٣
			٤٤	٤٨		8		%		

تابع جدول رقم (٨) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	الفقرة	م
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة	النسبة %		
٨	0.905	4.31	25	٢٠		3	1	ت	لديها القدرة على تحقيق الإنجاز الايجابي.	٥
			٥٠	٤٠		6	2	%		
٨	0.579	4.31	18	٣١		1		ت	لديها القدرة على الاتصال الايجابي مع الآخرين في محيط العمل.	٧
			٣٦	٦٢		٢		%		
٩	0.957	4.29	26	١٩	4		1	ت	تهتم بجودة العمل أثناء انجازه أكثر من الاهتمام به لإنهائه.	١١
			٥٢	٣٨	٨		٢	%		
٩	0.750	4.29	21	27		2		ت	تسعى إلى تنويع الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها في العمل.	١٢
			٤٢	٥٤		٤		%		
١٠	0.877	4.23	22	24		٤		ت	لديها القدرة على الربط بين الأفكار المؤدية لأفضل النتائج.	٤
			٤٤	٤٨		٨		%		
11	1.154	4.04	23	17		٨	1	ت	لديها القدرة على إدارة الوقت	٦
			٤٦	٣٤		١٦	2	%		
٠,٨٠٤		٤,٣٣	المتوسط العام							

من الجدول السابق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي في جامعة حائل، حيث بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي في جامعة حائل (٤,٣٣ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والذي يشير إلى خيار (موافقة بشدة) في أداة الدراسة، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل يرون أن القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي بالجامعة متوفرة بدرجة كبيرة. ويتبين كذلك أن هناك اتفاق في آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي بجامعة حائل، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل على عبارات محور القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي ما بين (٤,٠٤، ٤,٥٦)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار (موافقة/ موافقة بشدة) على التوالي، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب تنازلياً موافقة أفراد عينة الدراسة عليها:

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تقوم بأداء واجباتها الوظيفية بحماس) في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٥٦ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٩) وهي (تمتلك القدرة على استخدام الاستنتاج في الوصول إلى الحقائق) في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٥٠ من ٥,٠٠).



جاءت العبارة رقم (٨) وهي (تتمتع بالقدرة على قبول الرأي الآخر) في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٤٨ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١٤) وهي (تحرص على الاطلاع على مستجدات البحوث والدراسات في مجال العمل) في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٤٦ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات) في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٤٢ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (لديها القدرة على تقويم الآراء المتعارضة بطريقة ايجابية) في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٣٥ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (تعمل برؤية مستقبلية واضحة) في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٣٣ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (لديها القدرة على تقديم الأفكار والآراء الجديدة في العمل)، والعبارة رقم (٥) وهي (لديها القدرة على تحقيق الإنجاز الايجابي) والعبارة رقم (٧) وهي (لديها القدرة على الاتصال الايجابي مع الآخرين في محيط

العمل) في المرتبة (الثامنة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٣٣ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١١) وهي (تهتم بجودة العمل أثناء انجازه أكثر من الاهتمام به لإنهائه)، والعبارة رقم (١٢) وهي (تسعى إلى تنويع الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها في العمل) في المرتبة (التاسعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٢٩ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (لديها القدرة على الربط بين الأفكار المؤدية لأفضل النتائج) في المرتبة (العاشرة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٢٣ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (لديها القدرة على إدارة الوقت) في المرتبة (الحادية عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٠٤ من ٥,٠٠).

## ثانياً: القدرة على حل المشكلات:

جدول رقم (٩) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور القدرة على حل المشكلات، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها

م	الفقرة	التكرار ك	درجة الموافقة					النسبة %	التعبير
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة		
٤	لديها الجراءة في التعبير عن آرائها خلال الاجتماعات.	ت	26	23		1		٠,٨٨٦	
		%	52	46		2			
٧	نتوقع مشكلات العمل قبل وقوعها.	ت	25	24			1	٤,٢٥	
		%	50	48			2		
٥	نقوم بتكوين نظرة شمولية لمشكلات العمل.	ت	27	20		3		٠,٧٧٤	
		%	٥٤	٤٠		٦			
٢	تفكر بموضوعية عند مواجهة المشكلات.	ت	20	29		1		٠,٧٥	
		%	٤٠	٥٨		٢			
٦	تسعى إلى إيجاد طرق جديدة وإبداعية في العمل تمكنها من إنجازها بشكل أفضل.	ت	23	22		4	1	٠,٩٥٢	
		%	٤٦	٤٤		٨	٢		
١	تبحث عن حلول متنوعة لمشكلات العمل.	ت	20	26		3	1	٠,٨٨٣	
		%	٤٠	٥٢		٦	٢		
٩	تتيح المجال لمنسوباتها لطرح أفكارهن بحرية.	ت	23	22		3	2	١,٠٠٧	
		%	٤٦	٤٤		٦	٤		
١٠	تشجع منسوباتها المبدعات في إنجاز أعمالهن.	ت	15	32		1	2	٠,٨٥٧	
		%	٣٠	٦٤		٢	٤		
٣	تتخذ قراراتها في الوقت المناسب.	ت	22	19		6	3	١,٢١١	
		%	٤٤	٣٨		١٢	٦		
٨	تزود المنسوبات بطرق إبداعية مفيدة لحل المشكلات التي تواجههن.	ت	14	30		4	2	٠,٩٨٩	
		%	٢٨	٦٠		٨	٤		
المتوسط العام									

من الجدول السابق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على توفر القدرة على حل المشكلات لدى القائد الأكاديمي في جامعة حائل، حيث بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور القدرة على حل المشكلات

(٤,٢٥ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والذي يشير إلى خيار (موافقة بشدة) في أداة الدراسة، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل يرون أن القدرة على حل المشكلات لدى القائد الأكاديمي بالجامعة متوفرة بدرجة كبيرة. ويتبين كذلك أن هناك اتفاق في آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مدى توفر القدرة على حل المشكلات لدى القائد الأكاديمي بجامعة حائل، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل على عبارات محور القدرة على حل المشكلات ما بين (٤,٠٤، ٤,٤٦)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار (موافقة/ موافقة بشدة) على التوالي، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب تنازلياً موافقة أفراد عينة الدراسة عليها:

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (لديها الجرأة في التعبير عن آرائها خلال الاجتماعات) في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد خصائص القدرة على حل المشكلات المتوفرة لدى القيادة الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٤٦ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (تتوقع مشكلات العمل قبل وقوعها) في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد خصائص القدرة على حل المشكلات المتوفرة لدى القيادة الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٣٥ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٥) وهي (تقوم بتكوين نظرة شمولية لمشكلات العمل) في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد خصائص القدرة على حل المشكلات المتوفرة لدى القيادة الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٤٠ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تفكر بموضوعية عند مواجهة المشكلات) في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد خصائص القدرة على حل المشكلات المتوفرة لدى القيادة الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٢٩ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٦) وهي (تسعى إلى إيجاد طرق جديدة وإبداعية في العمل تمكنها من إنجازها بشكل أفضل) في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد خصائص القدرة على حل المشكلات المتوفرة لدى القيادة الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٢٧ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تبحث عن حلول متنوعة لمشكلات العمل)، والعبارة رقم (٩) وهي (تتيح المجال لمنسوباتها لطرح أفكارهن بحرية) في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد خصائص القدرة على حل المشكلات المتوفرة لدى القيادة الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٢٥ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (تشجع منسوباتها المبدعات في إنجاز أعمالهن) في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد خصائص القدرة على حل المشكلات المتوفرة لدى القيادة الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,١٧ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تتخذ قراراتها في الوقت المناسب) في المرتبة (الثامنة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد خصائص القدرة على حل المشكلات المتوفرة لدى القيادة الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٠٦ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٨) وهي (تزود المنسوبات بطرق إبداعية مفيدة لحل المشكلات التي تواجههن) في المرتبة (التاسعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد خصائص القدرة على حل المشكلات المتوفرة لدى القيادة الأكاديمية في جامعة حائل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٠٤ من ٥,٠٠).

### ثالثاً: المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية:

جدول رقم (١٠) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها

م	الفقرة	التكرار ك	درجة الموافقة					النسبة %	م
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة		
١	تجد المرونة الكافية من إدارة الكلية لتحقيق أهدافها.	ت	18	31		1		١	
		%	٣٦	٦٢		٢			
٨	تعمل على مسانيرة التطورات العملية والتعليمية.	ت	19	30			1	٨	
		%	٣٨	٦٠			٢		
٦	لديها قناعة للعمل في ضوء المستجدات الالكترونية.	ت	18	30		1	1	٦	
		%	٣٦	٦٠		٢	٢		
٧	لديها الصلاحيات لتفويض أعمالها للأخريات.	ت	١٦	٣٢		٢		٧	
		%	٣٢	٦٤		٤			
٢	تجد الدعم الكافي لتطبيق ما تفكر فيه.	ت	16	28		5	1	٢	
		%	٣٢	٥٦		١٠	٢		
٥	تعتمد في إدارتها على التعاملات الالكترونية.	ت	16	27		4	3	٥	
		%	٣٢	٥٤		٨	٦		
٣	تحرص أن تعمل إدارتها على تبسيط الإجراءات في المعاملات للوصول إلى الهدف بأقصر الطرق.	ت	16	23	1	6	4	٣	
		%	٣٢	٤٦	٢	١٢	٨		
٤	توجد عدد من التجهيزات التقنية تساعد على إنجاز الأعمال.	ت	12	24		9	5	٤	
		%	٢٤	٤٨		١٨	١٠		
المتوسط العام			٠,٩١٢	٤,٠٧					

من الجدول السابق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقين على الواقع الإيجابي للمناخ التنظيمي والبيئي السائد في إدارة الكلية في جامعة حائل، حيث بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المناخ التنظيمي والبيئية السائدة في إدارة الكلية (٤,٠٧ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والذي يشير إلى خيار (موافقة) في أداة الدراسة، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل يرون أن المناخ التنظيمي والبيئية السائدة في إدارة الكلية بجامعة حائل تساعد في تنمية الإبداع الإداري لديهم. ويتبين كذلك أن هناك اتفاق في آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على المناخ التنظيمي والبيئية السائدة في إدارة الكلية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل على عبارات محور المناخ التنظيمي والبيئية السائدة في إدارة الكلية ما بين (٣,٦٠، ٤,٣١)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار (موافقة/ موافقة بشدة) على التوالي، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب تنازلياً موافقة أفراد عينة الدراسة عليها:

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تجد المرونة الكافية من إدارة الكلية لتحقيق أهدافها)، والعبارة رقم (٨) وهي (تعمل على مساندة التطورات العملية والتعليمية) في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد العناصر الإيجابية في المناخ التنظيمي والبيئية السائدة في إدارة الكلية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٣١ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٦) وهي (لديها قناعة للعمل في ضوء المستجدات الالكترونية) في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد العناصر الإيجابية في المناخ التنظيمي والبيئية السائدة في إدارة الكلية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٢٥ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (لديها الصلاحيات لتفويض أعمالها للأخريات) في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد العناصر الإيجابية في المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,١٩ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تجد الدعم الكافي لتطبيق ما تفكر فيه) في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد العناصر الإيجابية في المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٤,٠٦ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٥) وهي (تعتمد في إدارتها على التعاملات الالكترونية) في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد العناصر الإيجابية في المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٣,٩٨ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تحرص أن تعمل إدارتها على تبسيط الإجراءات في المعاملات للوصول إلى الهدف بأقصر الطرق) في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد العناصر الإيجابية في المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٣,٨٣ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (توجد عدد من التجهيزات التقنية تساعدها على انجاز الأعمال) في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، كأحد العناصر الإيجابية في المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط موافقة (٣,٦٠ من ٥,٠٠).



من خلال ما سبق يتبين أن عناصر الإبداع الإداري متوفرة بدرجة كبيرة، وإن كانت تلك العناصر متفاوتة فيما بينها، إلا أن هناك اتجاه عام من قبل أفراد عينة الدراسة حول تلك العناصر.

ويتبين كذلك أن الفروق بين هذه العناصر صغيرة جداً، مما يوضح التقارب في آراء عينة الدراسة حول أبعاد ومحاور واقع الإبداع الإداري، ومن خلال النتائج السابقة يتبين أن القدرات والخصائص الذاتية للقيادة الأكاديمية جاءت في المرتبة الأولى، حيث كان المتوسط العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على ذلك المحور من محاور واقع الإبداع الإداري بجامعة حائل (٤,٣٣ من ٥,٠٠)، يليه في المرتبة الثانية جاء محور القدرة على حل المشكلات، بمتوسط موافقة (٤,٢٥ من ٥,٠٠)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية بمتوسط موافقة (٤,٠٧ من ٥,٠٠). وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (مرضاح، ٢٠٠٦)، التي توصلت إلى وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفين في عينة الدراسة، وكذلك فإن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريباً.

وكذلك اتفقت مع دراسة الحميدي، ١٤٢٥/١٤٢٦هـ، التي توصلت إلى توفر مهارات الإبداع اللازمة لقائد التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بالطائف.

واختلفت هذه الدراسة فيما توصلت إليه دراسة (الغامدي، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى عدم امتلاك غالبية مشرفي الإدارة التربوية الكفايات الإدارية الإبداعية، وقد يكون السبب في ذلك هو أن دراسة الغامدي قديمة نسبياً، وأن البرامج التدريبية في مجال الإبداع الإداري قد تطورت بشكل كبير في الفترة الأخيرة الماضية، مما يساهم في زيادة خصائص وصفات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الوقت الحالي.

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني:

ما الفروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بناء على متغير الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في العمل، والدورات التدريبية لبرنامج الإبداع لأعضاء هيئة التدريس؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية قامت الباحثة باستخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٠) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الدرجة العلمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
*0.013 دالة	4.728	1.282	1	2.564	بين المجموعات	القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي
		0.271	٤٩	13.285	داخل المجموعات	
			٥٠	15.848	المجموع	
0.244 غير دالة	1.451	1.252	1	2.504	بين المجموعات	القدرة على حل المشكلات
		0.863	٤٩	42.284	داخل المجموعات	
			٥٠	44.789	المجموع	

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.353 غير دالة	1.063	0.794	1	1.587	بين المجموعات	المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية
		0.747	٤٩	36.583	داخل المجموعات	
			٥٠	38.170	المجموع	

\* فروق دالة عند مستوى..٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى..٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (القدرة على حل المشكلات)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية، باختلاف متغير الدرجة العلمية.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية ترجع إلى متغير الدرجة العلمية، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات الدرجة العلمية حول القدرات والخصائص الذاتية استخدمت الباحثة اختبار " شيفيه " وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (١١) نتائج اختبار " شيفيه " للفروق بين فئات الدرجة العلمية

المحور	العمر	ن	المتوسط	استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد
القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية	أستاذ	2	5.0000	-	*	
	أستاذ مشارك	3	3.7714		-	
	أستاذ مساعد	45	4.3818			-

\* فروق دالة عند مستوى..٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٥٠، فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ وأفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك حول (القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ، وتفسر الباحثة تلك النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ هم أكثر إماماً بخصائص وقدرات القيادات الأكاديمية عن الدرجات العلمية الأخرى، لذا فهم أكثر معرفة بمدى توفر تلك الخصائص لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل قامت الباحثة باستخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي

الجدول رقم (١٢) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي	بين المجموعات	0.113	1	0.057	0.176	0.839 غير دالة
	داخل المجموعات	15.735	٤٩	0.321		
	المجموع	15.848	٥٠			
القدرة على حل المشكلات	بين المجموعات	1.031	1	0.516	0.577	0.565 غير دالة
	داخل	43.758	٤٩	0.893		

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجموعات					
	المجموع	44.789	٥٠			
المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية	بين المجموعات	1.641	1	0.821	1.101	0.341 غير دالة
	داخل المجموعات	36.529	٤٩	0.745		
	المجموع	38.170	٥٠			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥٠. فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (جميع محاور الدراسة)، بإختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل، وتفسر الباحثة تلك النتيجة بأن الإبداع الإداري وخصائصه إذا توفرت في القيادات الأكاديمية بالجامعة فإنها لا تحتاج إلى وقت لمعرفتها، والتأكد من توافرها لدى تلك القيادات، لذا فلا يؤثر متغير الخبرة في التعرف على مدى توفر تلك الخصائص، وجاءت إجابات جميع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة متوافقة حول واقع الإبداع الإداري بجامعة حائل بجميع أبعاده.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات قامت الباحثة باستخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٢) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القدرات والخصائص الذاتية للقائد الأكاديمي	بين المجموعات	0.398	1	0.133	0.412	0.745 غير دالة
	داخل المجموعات	15.450	٤٩	0.322		
	المجموع	15.848	٥٠			
القدرة على حل المشكلات	بين المجموعات	0.947	1	0.316	0.346	0.792 غير دالة
	داخل المجموعات	43.841	٤٩	0.913		
	المجموع	44.789	٥٠			
المناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية	بين المجموعات	0.487	1	0.162	0.207	0.891 غير دالة
	داخل المجموعات	37.683	٤٩	0.785		
	المجموع	38.170	٥٠			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥٠. فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (جميع محاور الدراسة)، باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية، وتفسر الباحثة تلك النتيجة الدورات التدريبية تساعد في تنمية المهارات الإدارية والتنظيمية للشخص المتدرب نفسه، ولكنها لا تؤثر على مدى معرفة أعضاء هيئة التدريس بالواقع الإبداعي لدى قيادتهم بالجامعة، لذا فقد اتفقت آرائهم حول واقع الإبداع الإداري بالجامعة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال برنامج الإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

## توصيات الدراسة:

- عقد الدورات اللازمة لتنمية الإبداع الإداري.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة للقيادات الأكاديمية لإنجاز المهام المطلوبة.
- تنمية مهارات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة للمنسوبات بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتوفير الوقت اللازم لإنجاز المهام.
- إعطاء الفرصة الكاملة للمنسوبات لطرح الأفكار الإبداعية بحرية كاملة.

## قائمة المراجع:

- الحريري، رافدة. (٢٠٠٧). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج.
- الحميدي، منال. (١٤٢٥). مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحروب، أنيس. (١٩٩٩). نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الدواد، منيرة. (١٤٣٠). تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشريبي، زكريا؛ وصادق، يسرية. (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارات الأزمات والكوارث. الرياض: مطابع نجد التجارية.
- الشمري، بدرية. (١٤٣٠). واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض. بحث ماجستير غير منشور. كلية التربية. جامعة الملك سعود، الرياض.
- العنزي، بسام. (١٤٢٥). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود، الرياض.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.



- الغامدي، سالم بن مساعد. (٢٠٠٥). الإبداع الإداري ودور مشرف الإدارة التربوية في تنمية مجالاته لدى مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة النيلين، الخرطوم.
- الليثي، محمد. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- بردان، فردريك. (٢٠٠٠). حرب الإبداع: فن الإدارة بالأفكار. القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- خيرا لله، جمال. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. الأردن: دار أسامة.
- سلامة، أبو مغلي. (٢٠٠٢). الموهبة والتفوق. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد لعال، حسن إبراهيم. (١٤٢٥). الإبداع والصراع. القاهرة: ايتراك للنشر.
- مرضاح، نجوى. (٢٠٠٦). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز وبجدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- نصر، عزة. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبدالحق، كايد؛ وعديس، عبدالرحمن (٢٠٠٤). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. (ط٢). عمان: دار الفكر.

## المراجع الأجنبية:

- sethia, n.(2006). the shaping of creativity in organizations, ph.d  
Dissertation. school of business administration, university  
of southern california, los angeles, p.224
- semon,(2006). "managing creative projects: an empirical  
synthesis of activities "International journal of project  
management, 13 september, los angeles.