

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

\*\*\*

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

### إعداد

د/ عبد الباسط محمد دياب

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة  
والادارة التعليمية

المتفرغ

كلية التربية جامعة سوهاج

كلية التربية جامعة سوهاج

أ/ ياسر رفعت عبد الرحمن حامد

باحث دكتوراه – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

DOI: 10.21608/JYSE.2020.65365

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الثالث – أبريل ٢٠٢٠  
Print:(ISSN 2682-2989)      Online:(ISSN 2682-2997)

## الملخص :

سعى البحث الحالي للتعرف على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وقد انبثق عن هذا الهدف العام الأهداف التالية:

التعرف على مدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة،

التعرف على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية

المعاصرة، وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما التصور المقترن لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج

الوصفي، كما استخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج

الدراسة الميدانية، والتوصيل إلى النتائج والتوصيات، ولكي يتحقق ذلك سار البحث وفقاً لهذا

المنهج على النحو التالي:

عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية للتعرف على المشكلات

والمفاهيم التي تناولت الإبداع الإداري، وتوضيح مدى استفادة البحث الحالي منها.

مسح وتحليل أبرز الكتابات التي تتناول مدخل الإبداع الإداري، وذلك من خلال مفهومه،

والمعوقات التي تحد من تحفيز الإبداع الإداري.

متطلبات تنفيذ التصور المقترن ، يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور

المقترن، وذلك كما يلي ، تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين القيادات الجامعية

والمرؤوسين، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل الكلية،

وتيسير فرص للإبداع الإداري والتميز.

## مقدمة البحث:

تخر الألفية الجديدة بالعديد من التغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه المؤسسات، وبخاصة الجامعية، والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه هذه التحديات بنجاح، ويتوصل إلى حلول ومقترنات مبتكرة إزائها، وخاصةً أن هذه التحديات قد زادت بعد اتجاه الكثير من المؤسسات نحو تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي أعطت المؤسسات المزيد من التمكين والاستقلالية لتحقيق الإبداع الإداري لديها، وأن توافر مثل هذه القيادات بقدراتها المتعددة تستطيع الوفاء بالكثير من المتطلبات الازمة لإنجاح التجديد لها، وتمكن تلك المؤسسات صنع الاختلاف وتخلق لها ميزة تنافسية (٣١ : ٩).

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً خاصةً بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التميّز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متعددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة الجامعية تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الأفضل، نظراً للتغيير السريع والمتعدد في بيئة العمل مما يوجب على الإدارة الجامعية توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل، وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يُعدُّ جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

فأي مؤسسة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع أفرادها على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التّردي والانهيار لضعف قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن العاملين في أي مؤسسة، وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التّخلف وعدم القدرة على المُساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسساتهم (٤٢ : ١٥-١٢).

إن نجاح القيادات الجامعية في القيام بأدوارها الجديدة، مرهون بدرجة اهتمامها بالإبداع في العمل الإداري، وقدرتها على شحذ همّ مرؤوسيها، والأخذ بأفضل الآراء والأفكار الجديدة التي يطرحها هؤلاء المرؤوسين.

وبالرغم من ذلك فإنَّ معظم تعريفات الإبداع الإداري تتفق على أنَّه سلوك ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد المبدع والعوامل التنظيمية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة قد تكون تغييرات في الهيكل

التنظيمي، مثل: إعادة تصميم العمل، سياسات وإجراءات جديدة ونظام مراقبة جديدة، ببرامج تدريب جديدة (٧٠: ١٣٣).

وممّا هو جدير بالذكر فإنّ الهيكل التنظيمي وعمليات المؤسسة من قيادة وصنع واتخاذ قرارات واتصالات وغيرها لها تأثير كبير على الإبداع الإداري في المؤسسة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود مجموعة من العوامل التي تؤثّر على السلوك الإبداعي للمرؤوسين داخل المؤسسات منها ما يلي (٥٥: ٣٠٠ - ٢٩٨): مرونة الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها للتعّرف على وجهات النّظر المختلفة، وتماسك مجموعات العمل وترابطها، وقدرة القيادات على حل النّزاعات بين المرؤوسين، ومدى تأثير القيادات وتشجيعهم للمرؤوسين على تبني أفكار جديدة، قدرة القيادات على توزيع المكافآت التي تزيد خلق أفكار جديدة، والتي تزيد من إمكانية تطبيق هذه الأفكار وقبولها.

كما أشارت دراسة أخرى إلى أنّ المؤسسات المبدعة التي تؤمن بضرورة الإبداع الإداري لدى مرؤوسيها تتميّز بخصائص معيّنة من أهمّها (٦٧: ٦٧): الاهتمام بالأفكار الجديدة، وتهيئة المناخ لتقبّلها، والاهتمام بإيجاد ثقافة تنظيمية مشجّعة على الإبداع، والإيمان ب مدى أهميّة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وإيمان القيادات ووعيها بأهميّة تشجيع التّفكير الإبداعي.

وبالتالي فإنّ الإبداع الإداري يُعدّ مطلبًا أساسياً لكلّ مؤسسة تسعى للحصول على التّميّز في الأداء، والمُحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، حيث يُمكن تحقيق الإبداع الإداري من خلال المناخ التنظيمي الحرّ الذي يؤمن بضرورة مشاركة المرؤوسين، وضرورة التّنوع في استخدام الأساليب الإدارية لحلّ المشكلات، مثل: أسلوب العصف الذهني وغيره (٦٨: ٢٦٢)، والذي يعتمد نجاحه على الحرّية المتكاملة في التّفكير بلا قيود، واستعمال أفكار لآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة، ومن ثمّ إمكانية خلق صفات ثانٍ من القيادات لديه القدرة على التجديد والابتكار (٣٩: ٥٦).

ومن ناحيّة أخرى فإنّ دراسة الإبداع الإداري لدى المرؤوسين ترتبط ارتباطاً وثيقاً عند الحديث عن القيادة Leadership، ودورها في تكوين البيئة الإبداعية، وتوفير خصائص التّغيير وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المؤسسة (٥٨: ٨٣٤).

ولمَّا كان الإبداع الإداري يُمثل مطلبًا أساسياً في المؤسسات التعليمية بصفةٍ عامةٍ، فإنَّه يُمثل أمراً ضروريًا وأكثر إلحاحًا في الجامعات بصفةٍ خاصةٍ، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه الجامعات، فهي معقل العلم والفكر الإنساني في أرفع مستوياته ومصدر لاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية، واتجاهها لتحقيق الاستقلال بكافة أبعاده، فكريًا، وعلمياً، ومالياً وإدارياً، مما يتيح لها حرية التفكير والتعبير عن الرأي، وإتاحة مناخٍ حرٍ يكفل للمرؤوسين حُقُّهم الطبيعي والأصيل في أداء عملهم على وجهٍ حرٍ، ومن ثمّ سعيهم إلى إحداث التطوير والتحديث بالجامعة بلا قيود.

### مشكلة البحث:

على الرغم من اهتمام الدراسات الحديثة بموضوع والإبداع الإداري باعتباره من المداخل الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، إلا أنَّ هذه الدراسات لم تلق الاهتمام الكافي حتى الآن من قبل الباحثين في مجال الإدارة الجامعية.

وعلى الرغم من الجُهُود المبذولة في تطوير أداء القيادات الجامعية في مصر إلا أنَّ هناك العديد من الدراسات السابقة والتقارير قد أشارت إلى بعض المعوقات التي تتعلق بطبيعة أدوار القيادات الجامعية الحالية، والممارسات الفعلية لهم تجاه مجموعة من العوامل، والتي بدورها تعيق تحفيز الإبداع الإداري، وتُضعف روح الابتكار والسعى للتحديث، ويمكن تحديد أهم نواحي القصور على النحو التالي:

١. غموض فلسفة وأهداف الجامعات، وتضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم المالية والإدارية، والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون، وإعمال قواعد حُكُومية قديمة، والبطء الشديد في استجابة الجامعات المصرية لمطالب التطوير (٤: ١٨٢-١٨٣).

٢. إنَّ عملية الاتصال بين القيادات الجامعية والمرؤوسين تحكمها مجموعة من اللوائح والإجراءات الرَّوتينية، والتي تُخْفض من عزيمتهم إذا ما أراد إحداث تغيير (١٠: ٢٠٣).

٣. انخفاض مستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الجامعية، ويتم اتخاذ بعض القرارات الإدارية المُهمة وفقاً للمزاج الشخصي، مع تدني مستويات التدريب على صنع القرار (٢٣: ١٤٧)، فالقرارات تُفرض من أعلى التنظيم الجامعي ولا تمرُّ بكافة مستوياته، وبالتالي

تغيب الديموقратية والمشاركة مما لا يسمح بتدريب المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، وإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

٤. ضعف التعاون والتّرابط والتّكامل الواضح بين المؤسسات الجامعية المختلفة سواء على مستوى الأقسام داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات أو الجامعات بل يسودها حالة من الانعزالية والتّباعد، ومن ثم يندر وجود حالات الإبداع أو الابتكار فيما بينهم (٢): (١٢١).

٥. غياب الدّعم والمساندة للعمل الجامعي، مما يؤدي إلى تراخي القيادات الجامعية وتدني إحساسهم، وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يُكلّفون بمعالجتها (٥٣): (٢٢).

٦. تزايد حدة الصراعات بين القيادات سواء الأكاديمية أو الإدارية نظراً لاختلاف مصالحهم وتركيزهم على المكاسب الشخصية أكثر من المكاسب المؤسسية، ووجود صراعات بين الأقسام بعضها البعض والكليات خاصةً في تبعية مادة لقسم معين أو كلية ما، بالإضافة إلى وجود صراعات دائمة ومستمرة بين القيادات خاصةً السابقة والحالية (٤): (١٨٢ - ١٨٣).

٧. الإبقاء على العادات المأثورة: كالخوف من التّغيير ومقاومته بشتى الطرق، وقلة استعداد الإدارة للمجازفة حتى بالتفكير في أفكار أخرى، والاعتقاد الخاطئ بأن القليل من الأشخاص هم القادرون على الإبداع دون غيرهم، وندرة الأخذ بالنّظم الإدارية الحديثة والإبقاء على الأمور الروتينية والتّقليدية والمعتادة (٥٣: ٢١ - ٢٢).

٨. ضعف الحضور المصري في المؤتمرات العالمية والإقليمية والمحليّة، نتيجة لقلة الاهتمام بها أو قلة التشجيع من قبل القيادات لها، وندرة منح الجوائز والتسهيلات المادية للأشخاص الذين يقومون بالاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات، والتي تعدّ مجالاً جيداً لتبادل المعلومات والخبرات والأفكار الجديدة بين العلماء والباحثين (٥: ١٢٨).

٩. وجود تناقض بين النّظرية والتطبيق لواقع التنمية المهنية في العمل الإداري داخل الجامعة، بالإضافة إلى تعارض الأوقات المخصصة للتدريب، واقتصر البرامج التدريبية على المحاضرات النّظرية، وأساليب الحوار والنقاش الضعيفة التي تتم خلالها (٦: ٢٤): (١٣٠ - ١٣١).

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

١٠. غياب البرامج المُقننة للاتصال بالجامعات ومراسن البحوث العالمية وعقد الاتفاقيات وتبادل الأساتذة (٢٠ : ٦٨٣).
١١. افتقار مكتبات الكليات للمراجع العلمية والدوريات المتخصصة والكتب الحديثة، وإهمال تحديثها بما يواكب التطورات الحديثة، بسبب قصور الإمكانيات المادية (١١ : ٥٧).
١٢. تعمد بعض القيادات إلى تزييف الحقائق وتحريف الآراء وتلوين الحقيقة ومغالطة الواقع، والتلاعب بالمعلومات والبيانات والإحصاءات (٢٥ : ٦٢٢).
١٣. الافتقار إلى نظم للبيانات أو قاعدة معلوماتية دقيقة خاصة بالتعليم الجامعي، بحيث تكون مُتاحة للجميع (٥٠ : ٤٤٧).
٤. ضعف مصادر التمويل الحكومية، والتي تعتمد على ميزانية الدولة، مع ندرة وجود موارد تمويلية إضافية، وارتباط المكافآت بالبحث العلمي وجودته فقط (١٢ : ٦).  
وبالتالي يمكن القول بأنَّ واقع الجامعات يُعاني الكثير من المشكلات التي ترتبط بعضها بالمناخ التنظيمي السائد، وما يتضمنه من قيم ومعتقدات وثقافة وبيئة مادية وتجهيزات وحوافز، ومنها ما يرتبط بنوع العلاقات بين المسؤولين، وكثرة الصراعات وضعف العمل الجامعي، وإهمال الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، وغياب الشفافية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على ممارسات وأدوار القيادات الجامعية في تحفيز الإبداع الإداري لديهم

### أسئلة البحث:

- وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
- ما التصور المقترن بمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟
- ويترافق من السؤال الرئيسي عدّة أسئلة فرعية تتحدد على النحو التالي:
١. ما ملامح مدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
  ٢. ما معوقات تحفيز الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
  ٣. ما التصور المقترن للتغلب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟

### أهداف البحث:

سعى البحث الحالي للتعرف على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وقد انبثق عن هذا الهدف العام الأهداف التالية:

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

١. التَّعْرُفُ على مدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
٢. التَّعْرُفُ على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
٣. وضع تصوُّر للتَّغلب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث الحالي من عدَّة اعتبارات:

١. إنَّ موضوع الإبداع الإداري للقيادات الجامعية يرتبط بالعديد من القضايا الإدارية المهمة، مثل: الالْمَركَزِيَّةُ الإداريَّةُ، وإِدَارَةُ الْجُودَةِ الشَّامِلَةُ، وَغَيْرُهَا مِنَ الْقَضَايَا الَّتِي تَتَعَلَّقُ بِنَجَاحِ الإِدَارَةِ بِصَفَّةِ عَامَّةٍ وَالْإِدَارَةِ الجَامِعِيَّةِ بِصَفَّةِ خَاصَّةٍ.
٢. يُمْكِنُ الاستفادةُ مِنْ هَذَا الْبَحْثَ فِي تَعْدِيلِ الْمُمَارِسَاتِ وَالسُّلُوكِيَّاتِ الَّتِي تَعُوقُ تَحْفيزَ الإِبْدَاعِ الإِداريِّ فِي الْمُؤْسَسَاتِ الجَامِعِيَّةِ، عَنْ طَرِيقِ الْمُشارَكَةِ فِي صَنْعِ وَاتِّخَادِ الْقَرَاراتِ، وَإِتَاحَةِ الْفُرْصِ لِلْقَيَادَاتِ الجَامِعِيَّةِ.
٣. يُمْكِنُ أَنْ يُسْهِمَ هَذَا الْبَحْثُ فِي الْإِهْتَمَامِ بِالْبَرَامِيجِ التَّدْرِيَّيَّةِ الَّتِي تُسَاعِدُ الْقَيَادَاتِ الجَامِعِيَّةِ عَلَى تَهْيَةِ الْبَيْئَةِ الْمُنَاسِبَةِ وَالْمُنَافِعِ الْمُنَاسِبَةِ لِلِّإِبْدَاعِ وَالْابْتِكَارِ وَالتَّجَدِيدِ وَفِقَ طَبَيعَةِ الْعَمَلِ.
٤. تَزَادُ الْإِهْتَمَامُ مِنْ قِبَلِ الْبَاحِثِينَ بِالْقِيَادَةِ الجَامِعِيَّةِ لِفَاعِلِيَّتِهَا فِي تَحْسِينِ الْأَدَاءِ الجَامِعِيِّ بِالْجَامِعَاتِ الْمُصْرِيَّةِ.
٥. تَعُدُّ أَوْجَهُ الْقُصُورِ وَالْتَّقْلِيَّدِ الَّتِي تُعَانِي مِنْهَا الإِدَارَةُ الجَامِعِيَّةُ بِالْجَامِعَاتِ الْمُصْرِيَّةِ، وَالَّتِي يُمْكِنُ إِرْجَاعُهَا إِلَى ضَعْفِ الْأَدَاءِ وَإِهْمَالِ تَحْفيزِ الإِبْدَاعِ الإِداريِّ لِلْقَيَادَاتِ الَّتِي تَعَلَّقُ بِعَتَبَارِهَا الْمُحَرَّكُ الْأَسَاسِيُّ وَالْعُمُودُ الْفَقِريُّ الَّذِي يَقُولُ عَلَيْهِ الْعَمَلُ دَاخِلِ الْجَامِعَاتِ الْمُصْرِيَّةِ.
٦. تَبْصِيرُ مُخْطَطِيِّ السِّيَاسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَالْمَسْؤُلِينَ عَنْ تَطْوِيرِ التَّعْلِيمِ الجَامِعِيِّ إِلَى نَقَاطِ الْضَّعْفِ فِي عَمَلِيَّةِ تَطْوِيرِ أَدَاءِ الْقَيَادَاتِ الجَامِعِيَّةِ، وَمُتَطلَّبَاتِ تَطْبِيقِ بَرَامِيجِ لِتَدْرِيِّبِهِمْ وَتَحْفيزِ الإِبْدَاعِ الإِداريِّ مِنْ أَجْلِ تَحْسِينِ الْأَدَاءِ.

### منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، والتوصل إلى النتائج والتوصيات، ولكي يتحقق ذلك سار البحث وفقاً لهذا المنهج على النحو التالي:

١. عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية للتعرف على المشكلات والمفاهيم التي تناولت الإبداع الإداري، وتوضيح مدى استفادة البحث الحالي منها.
٢. مسح وتحليل أبرز الكتابات التي تتناول مدخل الإبداع الإداري، وذلك من خلال مفهومه، والمعوقات التي تحد من تحفيز الإبداع الإداري.
٣. جمع البيانات التي يتم الحصول عليها من أفراد عينة البحث للتعرف على واقع معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات ونتائج البحث بهدف التوصل إلى تصور مقتراح للتغلب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

### حدود البحث:

تضمنت حدود البحث ما يلي:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر من خلال عرض التالي:
- ١- ملامح الإبداع الإداري للقيادات الجامعية، من حيث: مفهومه، ومعوقاته.
  - ٢- الدراسة الميدانية، حيث تم وصف الواقع ميدانياً من خلال إعداد مقياس لمعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، ومن ثم تحليل النتائج وتفسيرها، وعرض النتائج التي توصل إليها البحث.
  - ٣- تم وضع تصور مقتراح للتغلب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وذلك من خلال عرض أهداف التصور المقتراح، وأهميته، ومنظفاته، ومحاور التصور المقتراح، ومتطلبات تنفيذه، ومعوقات تنفيذه، وسبل التغلب عليها.
  - ٤- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة ممثلة للقيادات الجامعية لكل من الفئات التالية: عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية.

٥- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام على مستوى الكليات بالجامعات المصرية المتمثلة في (جامعة سوهاج- جامعة جنوب الوادي- جامعة أسيوط).

٦- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بدءاً من العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

### الدراسات السابقة:

١- دراسة (نجوى رمضان مهني سالم، ٢٠١٦م) (٥١): هدفت الدراسة التعرف على مستويات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الليبية، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وهي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وكذلك اختيار العلاقة بين هذه المتغيرات، وإيجاد التمودج الذي يوضح العلاقة بينهما، والتعرف على الفروق المعنوية في مستويات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية وفقاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية.

٢- دراسة (محمد محمد النجار، ٢٠١٥م) (٤١): استهدفت الدراسة التعرف على واقع الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات بالجامعات المصرية، والمكتبة الرقمية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات في ضوء آراء العاملين بالمشروع، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير برامج إبداعية وابتكارية للعاملين بمشروعات الميكنة، ودعم المبدعين بالحوافز المتميزة والاعتراف بإنجازاتهم عن طريق تقديم المكافآت المالية التي تعادل المجهود الذي يقومون به.

٣- دراسة (رفعت عمر عزوز، ٢٠١٤م) (٢١): هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، كما أكدت على أن رأس المال الذي تمتلكه الجامعات هو رأس المال الفكري، ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وتشجيع روح الإبداع من خلال الأخذ بالأفكار المتميزة للعاملين المبدعين، وتطبيقاتها بما يسهم في تطوير قدرات القيادات بالمؤسسة الجامعية، وينبغي توفير الإمكانيات المادية والبشرية حتى يتحقق الإبداع المؤسسي.

٤- دراسة (محمد صبري анنصاري، ٢٠١٢م) (٣٨): هدفت الدراسة التعرف على إدارة المدرسة الثانوية العامة وأهدافها وأهميتها ومعوقاتها، وأهم الاتجاهات التربوية المعاصرة

في الإدارة المدرسية، ومراحل الإبداع الإداري و مجالاته وأساليبه في الإدارة المدرسية، والمعوقات التي تواجه مدير المدارس الثانوية العامة في تحقيق الإبداع الإداري، ووضع تصوّر مقتضي لتنمية الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية العامة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت للعديد من النتائج، من أبرزها: فتّة التشجيع على التفكير الابتكاري، وسيطرة الأنماط التقليدية على التنظيمات الإدارية، مثل: البيروقراطي، الديمocrطي، وكثرة مُضيقات الوقت، وكثرة الأعباء الإدارية والفنية على مدير المدرسة، والتي سببها كثرة النشرات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، والتي تسعى إلى تحسين العملية التعليمية، وسوء معالجة المشكلات بشكل جزئي من خلال معالجة مُسبباتها داخل المدارس.

٥- دراسة (عصام جمال سليم غانم، ٢٠١٢م) (٣٣): هدفت الدراسة تحديد وطبيعة الإبداع الإداري من خلال توضيح مفهومه، وخصائصه، وفلسفته، وأهدافه، و مجالاته، والتوجهات المعاصرة فيه، وتحديد مضامين إدارة المعرفة من خلال عرض المفهوم، والأبعاد، وأدوار القيادة الجامعية في دعم إدارة المعرفة والكافيات الازمة في هذا المجال، وإستراتيجيات إدارة المعرفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الجامعية لابد وأن تعتمد بشكل متزايد على الإبداع والابتكار في تحقيق أهدافها المنشودة، ومن ثم يمكن لإدارة المعرفة الارتفاع بمستويات الكفاءة والفاعلية، وزيادة قدرة المؤسسات الجامعية على الاستجابة للتغيرات السوق، كما يمكن الاستفادة منها فيما يلي: تحسين عمليات تصميم وتوزيع وضمان جودة المنتجات والخدمات، وبلورة معالم فهم أفضل لطبيعة العلاقات التي تربط بين العملاء وأصحاب المصانع، خاصة وأن الإبداع الإداري أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها بناء القيمة المطلوبة للمؤسسات الجامعية.

٦- دراسة (دلال دابس محمد الدّعدي، ٢٠١١م) (١٨): هدفت الدراسة التعرُّف على مستوى التّكين الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، كما هدفت التعرُّف على مستوى الإبداع الإداري في جامعة أم القرى، والتعرُّف على العلاقة بين التّكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة.

استخدمت الدراسة المنهج المسمى الوصفي، وتوصلت للعديد من النتائج، من أبرزها: زيادة وعي القيادات الإدارية بجامعة أم القرى بدور التمكين الإداري في إبراز إبداعاتهم وأفكارهم من خلال تزويدهم بالمعرف والمعلومات والخبرات الحديثة التي تتصل بدورهم في تحقيق الإبداع الإداري وفقاً للنظريات الإدارية الحديثة، والاهتمام بذوي الخبرات الحديثة من القيادات الإدارية من خلال تزويدهم بالخبرات الازمة من حول الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والقيادة، وأساليب تحقيق الإبداع الإداري من خلال تزويدهم بالدورات التدريبية المناسبة.

٧- دراسة (عبد العزيز أحمد محمد داود، ٢٠١١م) (٢٩): هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديرى المدارس الثانوية العامة، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترنات لتفعيل هذه العلاقة.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: قصور تفعيل الثقافة التنظيمية، وقصور ممارسة جوانب الإبداع، وأن مديرى مدارس التعليم الثانوى العام يتبعون عليهم القيام بدور كبير في تفعيل الثقافة التنظيمية، وتطوير ممارسة جوانب الإبداع الإداري.

٨- دراسة (عتر محمد عبد العال، ٢٠١١م) (٣٤): هدفت الدراسة التعرف على مستوى وجوانب الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية، وواقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري، وهي: الأصالة والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل، والتعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري لديهم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية، كما بيّنت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري للوصول إلى الدرجة العالية جداً تمثل في: ضغوط العمل، ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، وتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب مديرى تلك المدارس على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي، وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لديهم.

٩- دراسة (فؤاد على العاجز، فايز كمال شلдан، ٢٠١٠م) (٣٦): هدفت الدراسة الكشف عن مدى ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

الثانوية بمحافظات قطاع غرب من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرُّف على القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي تلك المدارس، والوقوف على سُبُل تطوير دور القيادة المدرسية في مدارس المرحلة الثانوية لتنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: توثيق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجديّة في العمل، وتشجع القيادة المدرسية على إثراء المقرّرات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية، وتنظيم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين، كما تُحث القيادة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التدريّية التي تُسهم في تنمية الإبداع لديهم، وتدريب المعلمين على استخدام الإستراتيجيات التي تُثْمِي الابتكار، وحل المشكلات، والاكتشاف، والألعاب، والنصف الذهني، والاستقصاء، والتَّفَرُّد في التعليم.

١٠- دراسة (بديعة محمد محمد القشيشي، ٢٠٠٩م) (٦): هدفت الدراسة التعرُّف على جوانب الإبداع الإداري وممارساته في المؤسسات التعليمية، وكذلك الوقوف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وكذلك الوقوف على الممارسات الإدارية الإبداعية ومحدداتها والعوامل المؤثرة فيها، وذلك في محاولة لتبني تصور مُقترح لتفعيل الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديرى مدارس التعليم الثانوى العام.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: تدني مستوى الإبداع لدى مديرى المدارس، والقصور في تطبيق الممارسات التي تُدعِّم الإبداع وتحفِّز عليه، وهذا يُؤكّد ضرورة وضع تصورات لتفعيل الإبداع في جميع المؤسسات المجتمعية بصفةٍ عامَّة، ومدارس التعليم الثانوى العام بصفةٍ خاصة، وتصميم البرامج التدريّية المناسبة لها، ورسم خطوات تفعليها.

١١- دراسة (منى أحمد البهبي السيد، ٢٠٠٨م) (٦): هدفت الدراسة التعرُّف على مُقوّمات تحقيق الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام ومتطلبات مواجهتها.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: وجود معوقات شخصية، ومعوقات إدارية، ومعوقات تنظيمية تعيق الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة، كما

توصلت إلى عدّة مُتطلبات لِمُواجهتها التي تتضح في: مُتطلبات شخصية (تعزيز الثقة بالنفس - مواصلة الاتجاه نحو التجديد والإبداع - تطبيق مبدأ المشاركة)، ومُتطلبات إدارية (تحديث وتطوير الأساليب الإدارية التقليدية - تعزيز التنظيم الإداري الامركي - تعزيز التدريب المستمر على المداخل الإدارية الحديثة)، مُتطلبات تنظيمية (تفعيل الرؤية المستقبلية للإبداع الإداري على مستوى القسم - توافر ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع الإداري - تهيئة مناخ تنظيمي مُدعم للإبداع الإداري).

١٢ - دراسة (أسامة عبد السلام علي عبد السلام، ٢٠٠٧م)<sup>(٣)</sup>: هدفت الدراسة توضيح أدوار القيادات الجامعية المؤثرة على تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي يجب أن تُؤخذ في الاعتبار عند إدارة الإبداع في الجامعات، وذلك من خلال إلقاء الضوء على ستة عوامل رئيسية هي: تكوين فرق العمل الفعالة، تعزيز المناخ التنظيمي الداعم، والتنمية المهنية المستدامة، وتمكين الأعضاء، والتعامل بشفافية الإدارة، وتوفير نظام فعال للمكافآت والحوافز، والتي من شأنها أن تشجع الإبداع الإداري على المستوى الفردي والجماعي.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أنّ هناك جوانب القوة والضعف في أدوار القيادات الجامعية في تنمية الإبداع لدى الأعضاء من خلال مجموعة من العوامل بالجامعات المصرية، ولابد من تكوين فرق العمل الفعالة، وتعزيز المناخ التنظيمي الداعم، والتنمية المهنية المستدامة، وتمكين الأعضاء، والتعامل بشفافية الإدارة، وتوفير نظام فعال للمكافآت والحوافز، والتي يمكن من خلالها تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية.

١٣ - دراسة (نجوى سالمين مرضاح، ٢٠٠٧م)<sup>(٤)</sup>: هدفت الدراسة التعرُّف على مفهوم السُّلوك الإبداعي وأنماطه في المؤسسات، والتعرُّف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات عينة الدراسة، وعلى أنماط السُّلوك القيادي عند القيادات النسائية عينة الدراسة، ثم التعرُّف على طبيعة العلاقة بين سُلوك القيادة والإبداع عند الموظفات عينة الدراسة، وكذلك التعرُّف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفات عينة الدراسة، وأن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالانتاج اهتماماً عالياً، كما تهتم بالموظفات وبدرجةٍ عاليةٍ تقريباً، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية، كما وجد أنَّ

العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع، وبين بُعد الاهتمام بالإنتاج) علاقة طردية ضعيفة، وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، وبين بُعد الاهتمام بالعاملين) علاقة طردية ضعيفة، بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع الإداري) مع اهتمام القيادات بالعاملين فإنّها علاقة غير دالة.

٤- دراسة (عزة جلال مصطفى، ٢٠٠٦م) (٣٢): هدفت الدراسة وضع رؤية إستراتيجية مقتربة يمكن من خلالها تحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الإبداع الإداري في مصر، وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الرياعي "SWOT"، وقد أسفرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها: قلة توافر الأجهزة والمستلزمات والأماكن المخصصة للتدريب مما يعكس على تنمية قدرات المعلمين الإبداعية، وتقادم نظم الاتصال وافتقارها لنظم الاتصال التكنولوجية مما يعكس ضعف البنية التحتية للمدرسة، ومن ثم إهمال التجديد والإبداع، وأن نظم الحوافز المطبقة في المدارس تجني إلى المساواة بين العاملين داخل المدرسة، ضعف إثابتها للمتميزين مما يحد من خلق جو تنافس بينهم، ومن ثم يحد من قدرتهم على الإبداع، جمود المناخ المدرسي الداخلي وإعاقته لأعضاء الإدارة المدرسية عن تحقيق الإبداع الإداري.

#### الدراسات الأجنبية المرتبطة بالإبداع الإداري:

١- دراسة (Esra. Aktas, Isik Cicek, Mithat Kayak, 2011) (٦١): أوضحت الدراسة أنَّ الوصول لمستوى إبداع إداري فعال هو هدف يجذب كلَّ الأكاديميين والتربويين والإداريين، ويُشكّل لديهم اهتماماً بالغاً، وتناولت الدراسة أهم العوامل التي تؤثّر على الكفاءة والإبداع الإداري لدى المديرين والقيادات الإدارية، وكان من أهمّها: الثقافة التنظيمية، كما تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عددٍ من الإداريين بالجامعة، وأوضحت النتائج أنَّ الإمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكلٍ كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين.

- ٢- دراسة (Eric W., Macfntosh, Alison Doherty, 2009): هدفت الدراسة التَّعْرُف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ومدى الإبداع لدى القيادات في العمل الإداري، وتناولت الدراسة الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الرئيسية التي تساعد على الإرشاد وتوجيه سلوك الإداريين، وطبقت الدراسة على مجموعة من الإداريين والمديرين بجامعة أوتاوا University of Ottawa بكندا.
- وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أن معرفة الإداريين بناوبي الثقافة التنظيمية له تأثير فعال في تفعيل الإبداع الإداري، وعلى الرضا الوظيفي، وأوضحت أيضاً مدى تأثير الثقافة التنظيمية على القدرة الإبداعية لدى الإداريين.
- ٣- دراسة (Chen and Aryee, 2007): هدفت الدراسة التَّعْرُف على مدى تأثير تطبيق التقويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبُرى في الصين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أن هناك أثراً غير مباشر للتقويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات في الصين.
- ٤- دراسة (Toremen, 2003): هدفت الدراسة التَّعْرُف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميّز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا.
- توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: مساعدة المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وتقويم الإنجازات بعدلة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المُجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وإعطاء وقت كافٍ للمُبدعين، ومنح الحوافز للمُبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية الالزامية للإبداع الإداري.
- ٥- دراسة (Arthur, M.C. and Ronald, C., 2002): هدفت الدراسة مناقشة أدوار رئيس القسم على المستوى النظري بكلّيات المجتمع، والعلاقة بين رئاسة القسم والكلية، بالإضافة إلى التَّعْرُف على سمات رئاسة القسم المثالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت للعديد من النتائج، من أبرزها: أنَّ الأدوار الرئيسية لرئيس القسم تتلخص في: دوره كمُطهور، وإداري، وقائد، وباحث، ودوره يفرض عليه مسؤولية الانتخاب، والاختيار، والمُشاركة في تقويم الكلية، ودوره كقائد يمكن في قدرته على توفير فرص التنمية المهنية لمرؤوسيه، وأنَّ الدور الرئيسي لرئيس القسم يمكن في ضرورة أن يكون قائدًا للتَّغيير، وأنَّ دور رئيس القسم إداري يمكن في قدرته على التَّخطيط طويل المدى، وتطوير رؤية القسم، والحفاظ على الميزانية وتوزيعها بعدلة، بالإضافة إلى توفير الموارد المادية والتجهيزات اللازمَة.

٦- دراسة (Gautam, 2001): هدفت الدراسة التَّعُّرف على تقييات إنتاج الأفكار الإبداعية، ومُعِيقات الإبداع، وتقديم بعض الاقتراحات، لتفعيل واستخدام تقييات الإبداع في المؤسسات الإدارية في مدينة جوهور بهرو في ماليزيا.

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أبرزها: تشمل تقييات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعريفات مُتعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تحديد نوع الحلول التي يُسعى إليها ومداها، وافتراض محيط غير مألوف للمشكلة يبني على الإثارة، والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التَّفكير الاعتيادي، واستخراج دروس من ذلك المحيط، وتبني أدوار مختلفة، وطرح المشكلة من خلال رؤية كُلِّ دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كُلِّ ما يقع خلف التَّعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة، والتَّوسيع في طرح المشكلة، وتجزئتها إلى أفكار جزئية من أجل إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقلِّ وقت.

٧- دراسة (Medina, 2000): هدفت الدراسة استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس الثانوية والأساسية في منطقة جنوب كارولينا.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أنَّ الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثِّرات من أبرزها: الدَّعم التَّقني من المدرسة ومستوى دافعية المعلم الشخصية حيث إنَّ مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة إيجابية مباشرة مع الإبداع لدى المعلمين، وأنَّ قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدَّعم التَّقني لهم.

## خطوات البحث:

يمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي سار فيها البحث الحالي على النحو التالي:

١. **الخطوة الأولى:** وفيها تناول الباحث عرضاً لمفهوم الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، ومعوقات تحفيز الإبداع الإداري، وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السؤال الأول من أسئلة البحث.

٢. **الخطوة الثانية:** وفيها تناول الباحث الإطار الميداني لمعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السؤال الثاني من أسئلة البحث.

٣. **الخطوة الثالثة:** وفيها قام الباحث بوضع تصور مقتضي للتعقب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السؤال الثالث من أسئلة البحث.

وفيما يلي يمكن عرض الإطار النظري لمدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.

### **أولاً: مفهوم الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية:**

لقد اتفقت معاجم اللغة على أنَّ الإبداع يعني اختراع الشيء، وإنشاءه على غير مثالٍ سابق، وجعله غاية في صفاتِه، وأنَّ الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها (٤٣ : ٤٨٣).

كما عرفه آخرون بأنَّ المُشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصيلة خاصةً في الأعمال الفنية والإنتاجية، ويتصف الشخص المبدع بقدرٍ كبيرٍ من الأصالة والتخيل (٤٣٠ : ٦٤)، ويعرف أيضاً بأنَّه القدرة على إنتاج أفكار جديدة من خلال استخدام التفكير الخلاق (٥٩ : ٢٩).

ويُعرف الإبداع بأنَّه مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصوُّراتٍ مستقبليةٍ حديثة (٤٠ : ٧٦) كما يُعرف بأنَّه إيجاد طرق جديدة في العمل وأفكار حديثة في حل المشكلات تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وفُكرات المروّسين (١٤ : ٩٣).

وبالتالي فإنه ليس هناك تعريف محدد للإبداع، إلا أنَّ هذه التعريفات ركزت على أنَّ الإبداع بمثابة عملية عقلية تسير وفقاً لخطوات مُعينة، وأنَّه ينتج عنه أفكار جديدة تتميز بالجدة والأصالة والخروج عن المألوف، يقوم به شخص متوفِّر لديه مجموعة من القدرات العقلية والسمات الشخصية التي تختلف عن الآخرين، ومن خلاله يتم تقديم طرق جديدة في العمل تُركَّز على البُعد المستقبلي، كما أنَّه لا بدَّ من توافر بيئةٍ محفَّزة له.

كما يُعرَف الإبداع الإداري على أنه سُلوك ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد المُبدع مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة، أي صحيحة ومفيدة وذات قيمة (٦٦ : ٣٦٨ - ٣٦٩). ويعُرَف الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية بأنه قدرة الإدارة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تعميمها من خلال أساليب الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تُساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للمرؤوسين تُحفَّز على استثمار كافة قدراتهم وموهوبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المؤسسة (٣١ : ١٢).

وعُرِف جليفورد Guilford الإبداع بأنه عبارة عن سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها (٦٣ : ٤١).

ويعُرَف الإبداع بأنه العملية التي يتم خلق شيءٍ ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة وذات معنى (١٣ : ٢١)، ويُعرَف أيضاً بإنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ (٢٨ : ٥٤)، والإبداع عملية التي يمرُّ بها الفرد عندما يُواجه موقف ينفع بها ويعيشها بعمق ثم يُستجيب لها بما يتفق وذاته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطويره، ويعُبر عن تفرده (٦٤ : ١٦).

ويرى جمهور الباحثين أنَّ الإبداع هو السُّلوك الذي يحدث أمراً لم يكن موجوداً من قبل بحيث يأتي على غير مثال، ويضيف آخرون إلى ذلك بحيث يكون ملائماً لمقتضى الحال، أي بإيجاز أنه السُّلوك الذي ينشئ أمراً ليس له نظير يتمتع بخصائص الجدة والملاعة والاقتصاد (٤٥ : ٦٠).

وبناءً عليه تعدد وتنوعت تعريفات الإبداع الإداري، وذلك بسبب تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع، واختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين، واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكيرية، ويمكن حصر هذه التعريفات في عدَّة مداخل، يتناول كُلُّ مدخل جانب محدد من جوانب الظاهرة، وهي:

١- المدخل الأول: ينظر للإبداع الإداري على أنه عملية:

وفي هذا المدخل يُعرَف الإبداع على أنه عملية يُحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مثيراتٍ مختلفة، أن ينتج إنتاجاً جديداً نافعاً له وللمجتمع الذي يعيش فيه (١٥: ٢٠٣-٢٠٤)، ويُعرَف بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج من المألوف سواء للفرد نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (٨: ١٥).

٢- المدخل الثاني: يُركِّز على الإنتاج الإبداعي وحلّ المشكلات:

يُعرَف الإبداع الإداري بأنه تصريف يسعى لتحقيق إنتاج يتميَّز بالجدية والملاءمة وامكانية التطوير، ويُعرَف أيضاً تعريف بأنه قُدرة الفرد على الإنتاج بأسلوب عمل جديدة أو فكرة جديدة، أو حلٌّ مُميَّز لمشكلةٍ ما، حيث يتميَّز هذا الإنتاج بقدر من الجدية والطلاقة والمرونة الذهنية، والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات (٧: ١٥)، ويُعرَف أيضاً بأنه قدرة الفرد على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو خدمات أو طرقاً وأساليب عمل مُفيدة (٩: ٤٩).

٣- المدخل الثالث: يُركِّز على سمات وخصائص وصفات المُبدعين: كالخيال الواسع، وسعة الأفق، والثقة في النفس، والميل إلى المخاطرة، والاستقلال في التفكير، والطلاقة، والأصالة، والتأثير، ويُعرَف بأنه: استخدام الفرد المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلةٍ إدارية تواجهه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهدف والجهد الإبداعي المنشئ الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجربة والتقويم (٢٢: ٣٣٨).

٤- المدخل الرابع: يُركِّز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسيَّة الكامنة للإبداع، كما تكشف عنها الاختبارات النفسيَّة، ويُعرَف الإبداع الإداري بأنه الاستعداد الكامن للتَّفُّق أو التَّميُّز في مجال العمل (٣٠: ٣٢).

٥- المدخل الخامس: يُركّز على المراحل الأساسية التي يمرّ بها العمل الإبداعي، والذي يتم من خلاله أربع مراحل: مرحلة الإعداد، ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقيق، وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.

ويذلك يُعدُّ الإبداع الإداري دعوة للتجديد والتطوير، ونداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه رجال الإدارة في مجال عملهم، فالإبداع الإداري يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يشكّل مُناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات عمله للتوسيع المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميّز والخروج عن المألوف في تلك المجالات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاءة الداخليّة والخارجية للمؤسسة ونموها ويقائدها وزيادة قدرتها التأصيّة.

من خلال العرض التعرّيفات السابقة، يتضح أنَّ الإبداع الإداري يتسم بما يلي:

- إيجاد أفكار أو أشياء جديدة تكون قابلة للتطبيق والتنفيذ.
- اكتشاف طرق إبداعية ومداخل للنّيّير نحو الأفضل.
- تبني الأفكار والاستفادة منها، واستثمارها استثماراً ناجحاً.
- إمكانية إدارة الإبداع وتنميته سواء من خلال التدريب أو توفير المناخ الملائم للإبداع.
- وضع حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تواجه المؤسسات.
- تهيئة مُناخ عام يُشجّع العاملين على الابتكار والإبداع الإداري.
- تطوير النّظم القائمة وإيجاد مفاهيم وأساليب عملية لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.

في ضوء ما سبق يمكن صياغة التعرّيف الإجرائي للإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية على أنه سلوك إداري ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تمثّل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للقيادات الجامعية المبدعة مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة . أي صحيحة ومفيدة وذات قيمة ومعنى بشرط أن تتميّز هذه الفكرة بالجدة والأصالة والمرونة والطلاقة والتطوير، وقد تكون هذه الفكرة أو العمل الجديد عبارة عن أنظمة أو هيئات أو سياسات تنظيمية جديدة، أو ممارسات إدارية جديدة داخل المؤسسات الجامعية.

## ثانيًا: معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية:

لقد أخذ موضوع الإبداع الإداري يحظى باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، حيث ظهر عدد من الدراسات المتعلقة بالإبداع، والتي ترتكز على محاولة تحديد العوامل التي تغوق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجامعة أو المؤسسة، وقد تم التوصل من خلال تلك الدراسات إلى نتائج مختلفة ومُتباعدة فيما يتعلق بعده تلك المعوقات ونوعها.

فقد أشار كانتر، Kanter عام ١٩٨٣م إلى أن هناك بعضاً من ملامح الهيكل التنظيمي التي تؤثر سلباً على ظهور الأفكار الجديدة وعلى السلوك الإبداعي، من أهمها: التفكك التنظيمي، وكثرة الإجراءات البيروقراطية، والتي تزيد من حجم المؤسسة ودرجة تعقيدها، وغياب أساليب التحفيز وخاصة للمبدعين على المستوى الفردي (٥٥: ٢٩٨).

وهناك عدداً من المعوقات التي يمكن أن تغوق الإبداع لدى القيادات الجامعية بطريقٍ مختلفٍ، والتي تتمثل فيما يلي (٤٨: ٣٠٢):

أ- يُعد النمط القيادي المتبعة معيقاً للإبداع إذا كان تسلطياً استبدادياً، ولا يسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية، نتيجةً لضعف إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار، أو تبادل الآراء والمقترحات.

ب- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، إذ قد تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول أو آراء أو مقترحات جديدة.

ج- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب، وعدم توفير أنظمة حواجز مناسبة، وغياب معايير العدالة والمساواة بين الأفراد.

د- قلة توافر الاستقرار الوظيفي، مما يحول دون اهتمام الأفراد بالإبداع في العمل.

هـ- غموض الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وروح الإبداع. وتحليل المعوقات السابقة يتضح أن للنمط القيادي السائد أهمية بالغة وأنه كبير في ظهور الإبداع في النشاطات الإدارية، وكذلك جماعات العمل وما تمارسه من ضغوط يمثل عائقاً لظهور الأفكار الإبداعية، إذ قد تلقى هجوماً سلبياً على الأفكار الجديدة، مما قد يؤدي إلى إحجام الأفراد المبدعين عن إيداعاتهم أو يؤدي إلى إحباطهم، بالإضافة إلى هذا فإن ضعف المناخ التنظيمي ومكوناته الفعالة من ثقافة تنظيمية، وبيئية، واجتماعية، وموارد

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

مُتاحة، ونُظم حواجز، كُل ذلك في مجموعه قد يُؤثّر بالسلب على ظهور الأفكار الإبداعية في الأنشطة الإدارية من قِبَل القيادات.

وهناك من يصنف مُعوقات الإبداع على النحو التالي (٢١٧ : ١٧) :

أ- الخوف والقلق: حيث أنّ هناك تأكيد على أنّه تُوجَد علاقة عكسية بين القلق والإبداع، فعندما يُعاني الشخص من درجة عالية من القلق، فإنّ احتمال قيامه بسلوك إبداعي ضعيف جداً والعكس صحيح.

ب- الدّفاع أو الحماية: أي أنّ دفاع الفرد عن ذاته ورغبته في حماية نفسه وموقفه يمنعه من القيام بسلوك إبداعي.

ج- المحرمات الثقافية: حيث أنّه من الممكّن أن تمنع القوّة الثقافية عملية الإبداع؛ فقد تزيد بعض الثقافات الخوف من مخاطر الاختلاط بالآخرين، أو تمنع من حرّية التعبير عن الآراء والمُفترحات.

ويتضح من هذه المُعوقات مدى اهتمام الفرد المبدع بالآخرين، إذ أنّه عند طرحه لأفكار الجديدة دائمًا ما يكون قلقاً من رد فعل الآخرين تجاه أفكاره، وقد يتبع أسلوبًا دفاعيًّا حتى لا يُهاجمه أحد أو يسخر منه، مما يُؤثّر بالسلب على عرضه لأفكاره الجديدة.

كما أنّ هناك تصنيفًا آخر لمُعوقات الإبداع، حيث تُصنف إلى ثلث فئات هي (٤٣ : ٤٣) :

أ- مُعوقات إدراكيّة: وتمثل في ضعف إدراك المرؤوسيين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح.

ب- مُعوقات وجدانية وشخصية: وتمثل في الخوف من المبادرة أو الوقع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ج- مُعوقات ثقافية واجتماعية: وقد ترجع إلى الضّغوط الاجتماعية المختلفة على المرؤوسيين، والتي تؤدي إلى مُجراة ما هو شائع.

كما أنّ هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتمتنع استفاده المؤسسات المختلفة منه، ومن أهم هذه المُعوقات ما يلي (٤٣ : ٤٠٣ - ٤٠١) :

- الخوف من التغيير ومقاومة المؤسسات له.
- انشغال القيادات بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مُضيعة الوقت.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- الالتزام بحرفية القوانين والتركيز على الشكل دون المضمون.
- نبذ القيادات للشخص المبدع أو الابتعاد عنه.
- قلة الحواجز المادية والمعنوية.
- ضعف سهولة الاتصال بين القيادات الجامعية والمرؤوسين.
- معوقات تنظيمية حيث يحدّ دور كُلّ فرد داخل المؤسسة، ولا يسمح له بالخروج عنه.
- معوقات مالية لا تسمح بوجود التكاليف الالزامية للتغيير وتطبيق الأفكار الجديدة.
- ضعف الولاء التنظيمي لدى القيادات الجامعية.
- التفكير غير المعمق، واعتبار الأفكار مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش.

ومن خلال تحليل المعوقات السابقة يتبيّن مدى الاهتمام الكبير بالمعوقات التنظيمية التي تناولتها معظم العبارات، وإن كان هناك عبارة واحدة خاصة بالمعوقات الشخصية، وهناك من يُركّز على معوقات الإبداع التنظيمية دون غيرها، ويُعدّها معوقات أساسية للإبداع الإداري، وتمثل فيما يلي:

- ٥ هيمنة النواحي القانونية والتقاليدية على كثيّر من القيادات الجامعية؛ مما يجعلهم يتمسّكون بالقانون كأهم محدّد لتقدير كفاءة المرؤوسين، بصرف النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية.
- ٥ هيمنة القيادات وافتقارهم للمعرفة والمهارة الإدارية والأكاديمية الالزامية لمعظم المناصب في المؤسسات المعاصرة، مما يجعلهم يكتون الميول الإبداعية خوفاً على مصالحهم واستقرارهم الوظيفي.

٥ هيمنة النّظرة المالية على تقييم الأعمال، والاعتقاد بأنّ أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف، مما يحول دون تخصيص ميزانية لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك سيزيد من التكاليف ويُقلّل من الربح.

- كما أنّ هناك من حدّد معوقات الإبداع في المؤسسات من خلال (٢٧ : ١٤ - ١٦):
- ٥ غموض الرؤية لأهداف وخطط وإجراءات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
  - ٥ الخوف من الفشل أو العقاب نتيجة الوقوع في الأخطاء.
  - ٥ التمسك بالأنماط المألوفة وضعف القدرة على الخروج منها.

- غياب الحرية والاستقلالية للفرد من أجل التعبير عن شخصيته وأفكاره الجديدة بالإضافة إلى قلة توافر وسائل الاتصال المفتوحة في المؤسسة.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع الإداري عند الفرد.
- غياب التحفيز المادي والمعنوي للتشجيع على الإبداع.
- ضعف مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة وقياداتها.
- الاعتماد المفرط على الخبراء من خارج المؤسسة، وإهمال الأفكار الإبداعية للأفراد من داخل المؤسسة.

وأخيراً، هناك من صنف المُعوقات التي تُعرض الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية إلى أربع فئات رئيسية وهي كالتالي (٤٧ : ١٠٣):

أ- المُعوقات الشخصية أو الذاتية: وتمثل في المُعوقات التي يكون مصدرها القيادات الجامعية، وما تتصف به من خصائص وصفات شخصية تحد من قدرتهم على الإبداع الإداري، مثل: ضعف الثقة بالنفس، الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كلّ جديد، والجمود وضيق القدرة على التجديد، التمسك بالمؤلف، تجنب المخاطرة، وضيق الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عند مواجهتها.

ب- المُعوقات التنظيمية: وهي المُعوقات التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو الامرية السائدة في التّنظيم الإداري، ومدى ملائمة المُناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، وتمثل في (٢٤ : ٣٠): عُمُوض بعض أهداف المؤسسة، والمركزية والسلطة، والافتقار إلى معايير موضوعية الأداء، وانخفاض الروح المعنوية لدى القيادات الجامعية والمرؤوسين، ونقص القيادات الفعالة المؤهلة، وغياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وسوء المُناخ التنظيمي والافتقار المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها والغرض منها، وسيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة المطلقة، والامتثال المطلق للقيادات دون المناقشة لأوامرهم وتعليماتهم، وانجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير، وازدواجية المعايير المتبعة في التّنظيم وفقدان العدالة والمحاباة لبعض المرؤوسين، وميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض المؤسسة أو الجهات المسئولة في صورة رسمية كاللوائح والقوانين والتعليمات، أو صورة غير رسمية مثل: النصائح والضغوط.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

ج- **المعوقات البيئية:** عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص، وتأثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه، وتوجيهه سلوكه، والمعوقات البيئية تنقسم إلى معوقات البيئة الداخلية، ومعوقات البيئة الخارجية.

ومن أهم معوقات البيئة الداخلية التي تحد من الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية ما يلي:

- غياب التشجيع المناسب للمرؤوسين لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع والابتكار.
- قلة إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم.
- تدني المستوى الاقتصادي، وضعف إشباع حاجات المرؤوسين.
- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي لبعض المرؤوسين.
- نقص الإمكانيات الملائمة لتنمية وتحفيز الإبداع والابتكار.
- المناخ التقليدي الذي يعتمد على سلط القيادات وعنهما مع المرؤوسين.

ومن أهم معوقات البيئة الخارجية التي تحد من الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية ما يلي:

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.
- الغفف السياسي والاضطرابات الأمنية.
- الصراع التنظيمي بين المرؤوسين ومقاومتهم للتطوير.
- هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية.
- ضعف الحواجز المادية والمعنوية بالمؤسسات الجامعية.

د- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف مُعينة، ويتوقع المجتمع من أفراده التزاماً بهذه التقاليد والأعراف، فهذا يقود الفرد إلى تجنب الأفكار التي تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين، فإنه يعلم أنهم سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها، أو يستنكرونها أو يُثيرون الصُّغُوبات في سبيلها (٧: ٣٣-٣٥).

ويتضح من خلال ما سبق، تباين الأدبيات والدراسات السابقة في تحديد معوقات الإبداع الإداري وعدها ونوعها وتصنيفها، إلا أنَّه يُمكن استنتاج ما يلي:

أ- أنَّ الإبداع يتأثر باستعدادات الفرد الفكرية وعاداته الذهنية، ومعتقداته الأساسية والتي من خلالها تظهر تصرفاته في المواقف المختلفة.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

ب- أنَّ الإبداع يتأثَّر بالأوضاع الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه الفرد، وما به من عادات وتقاليد وأعراف تشجَّع على الإبداع أو ترفض الخروج من المألوف.

ج- أنَّ أكثر العوامل تأثيراً هي العوامل التنظيمية أو مناخ العمل الذي يتواجد فيه الشخص المبدع، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

٥ النَّمط القيادي المُتَّبع، وهو إما أن يكون مُحفَّزاً للإبداع أو مُحبِطاً وهادماً للأفكار الجديدة ولأصحابها.

٥ العمل الجماعي وما تُمارسه جماعات العمل من ضُغوط وقيود على المبدع أو التشجيع والتَّأييد له.

٥ المناخ المؤسسي ومُرُونة اللَّوائح والقوانين، وما به من ثقافة تنظيمية مُشجَّعة للمبدعين، وتتوفر اتصال حُرّ مفتوح في جميع الاتجاهات؛ مما يتيح تبادل المعلومات بين المسؤولين بسهولة، وبالتالي توافر قاعدة بيانات ومعلومات موثوقة بها لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه القيادات الجامعية.

٥ منح المسؤولين العديد من الصَّالحيات والإرشادات والتَّوجيهات، لممارسة هذه الصَّالحيات بسهولة ودقة، مما يُساعد على خلق صَفٍ ثانٍ من القيادات لديه النَّزعة لوضع حلول ابتكارية لِمشكلات التَّنظيم.

٥ وجود نظام عادل للحوافر سواء كان مادياً أو معنوياً، مما يُسهم في ظهور الأفكار الإبداعية.

٥ وجود برامج تدريبية فعالة، تستخدم الأساليب الحديثة لتحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالإضافة إلى وجود المتابعة للتَّعرُّف على مدى الاستفادة من تلك البرامج وتقديرها.

خلاصة القول، إنَّ الإبداع الإداري ما هو إلا نتاج تفاعل القيادات الجامعية مع العوامل البيئية والتنظيمية وقدراتهم العقلية في ظل مساندة المجتمع وتدعميه للمبدعين بما يُوفِّرُه من مقومات الحرية والعدالة والمساواة والتشجيع لتقديم أقصى ما لديهم من إمكانات وأفكار جديدة تُسهم في بناء المجتمع والرُّقي به.

ثالثاً: الدراسة الميدانية لمعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.  
تسير إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

هدف الدراسة الميدانية:

- أ- التعرف على أهم معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى لقيادات الجامعية.
- ب- الوصول إلى مجموعة من النتائج قد تsem في بناء تصور مقتضي للنَّغلب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

٢- أدوات الدراسة الميدانية:

استخدم البحث الحالي الإستبانة، والتي تم إعدادها كأداة أساسية لإجراء الدراسة الميدانية

أ- صدق الإستبانة **Validity**

تُعد الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وُضعت من أجلها أي أنَّ الإستبانة الصادقة تقيس ما وُضع لقياسه، وللتَّأكُد من صدق الإستبانة، استخدم البحث الحالي ما يلي:

(١) صدق المضمون **Content Validity**

ويُسمى بالصدق المنطقي **Logical** وهو قياس لمدى تمثيل الإستبانة لنواحي الجانب المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (٣٧)، (١٨٠)، وقد راع البحث أن تكون مفردات الإستبانة مُعبِّرة وتُعطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطيةً ملائمة.

(٢) الصدق الظاهري **Face Validity**

ويتم التَّوصل إليه من خلال إعطاء الإستبانة لأكثر من مُحَكَّم، ويتم تقييم درجة الصدق للإستبانة من خلال التَّوافق بين قُدرات المُحَكَّمين (١: ٣٧٠)، وللتَّأكُد من صدق الإستبانة فقد تم عرض الإستبانة على مجموعة من السَّادة المُحَكَّمين، والبالغ عددهم (١٣) مُحَكَّماً من أصحاب الخبرة في مجالات الإدارة التعليمية، وذلك لإبداع آرائهم وملحوظاتهم حول مدى سلامية العبارات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المتشابهة، أو تعديل الصياغة اللغوية، وقام الباحث بجمع الإستبيانات وتفریغ جميع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتم الإبقاء على العبارات التي

حصلت على موافقة أغليمة المحكمين، وقد تم تعديل البنود في ضوء المقترنات حيث بلغت نسبة إتفاق ٧٥٪ فأكثر على أهمية العبارة، وعلى أثر ذلك تم تعديل الإستبانة.

(٣) الصدق الذاتي **Intrinsic Validity**

تم حساب الصدق الذاتي للإستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي أن:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.96} = 0.92$$

ب- ثبات الإستبانة **Reliability**

يعد المقياس ثابتاً إذا كان يعطى نفس النتائج، إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها ثم حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرتدين.

وللتتأكد من ثبات الإستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢١) من القيادات الجامعية الممثلة في: عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية، الممثلة في جامعات (سوهاج-أسيوط-جنوب الوادي بقنا)، ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني وقدره (٢١) يوماً، ولحساب الثبات العام تم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات الإستبانة، وتم حساب معامل الثبات بحسب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عينة الثبات.

وتم حساب معامل الثبات لهذه الإستبانة باستخدام المعايدة العامة لارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي (١٧٧:٩)، (١٠٥:٢٦)، (٤٤:٢٨٨)، (١٢٩:١٩):

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{\sqrt{[n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

حيث  $n$  = عدد أفراد العينة

س = درجات العينة في التطبيق الأول

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني

ويعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للإستبانة يساوي (٠.٧٢) تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الإستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

٣- اختيار عينة الدراسة:

تم تحديد عينة البحث من خلال المجتمع الأصلي، والذي تمثل في: عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية (سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي بقنا)، والبالغ عددها (٥٨٨) قيادات جامعية يتوزعون على (٣) ثلاث جامعات، ويتحدد إجمالي عدد كل فئة طبقاً للعام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

والجدول رقم (١) يوضح إجمالي القيادات الجامعية المتمثلة في عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعات (سوهاج-أسيوط-جنوب الوادي)

الجامعة	عمداء الكليات	وكلاء الكليات	رؤساء الأقسام	العدد
سوهاج	١٥	٣٩	١٣٢	١٨٦
أسيوط	١٦	٤٧	١٥٠	٢١٣
جنوب الوادي	١٦	٤٣	١٣٠	١٨٩
الإجمالي	٤٧	١٢٩	٤١٢	٥٨٨

وقد طبّقت الإستبانة على عينة عشوائية من القيادات الجامعية بالكليات، وبلغ حجم العينة (٤٠٥) ممثلة في: عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام بالجامعات (سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي بقنا)، وقد أجاب على الإستبانة بدقة (٣٠٧) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٥٩) إستبانة، وتم استبعاد (٣٩) إستبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

الجدول رقم (٢) يوضح عدد الإستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الإستبانة والنسبة المئوية للصالح منها

الإستبانات	الموزع	الفاقد	العاد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح	العدد
	٤٠٥	٥٩	٣٤٦	٣٩	٣٠٧	٧٥.٨٠%	

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الإستبانات الصالحة بلغت (٣٠٧) إستبانة بنسبة (٧٥.٨٠%) من جملة الإستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة، حيث تمثل تقريرياً (١٣.٨٦%) من المجتمع الأصلي.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

الجدول رقم (٣) يوضح توزيع العينة المختارة من القيادات الجامعية المتمثلة في عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعات (سوهاج- أسيوط- جنوب الوادي) (\*)

الجامعة	العدد	العينة	النسبة المئوية
سوهاج	١٨٦	١٣٤	%٧٢.٠٤
أسيوط	٢١٣	١٥٣	%٧١.٨٣
جنوب الوادي	١٨٩	١١٨	%٦٢.٤٣
الإجمالي	٥٨٨	٤٠٥	%٦٨.٨٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

### ❖ الكليات عينة الدراسة بجامعة سوهاج:

عدد الكليات	عدد العمداء	عدد وكلاء الكليات	عدد رؤساء الأقسام
(١٥) كلية	(١٥) عميد	(٣٩) وكيل كلية	(١٣٢) (١٣٢) رئيس قسم

### ❖ الكليات عينة الدراسة بجامعة أسيوط:

عدد الكليات	عدد العمداء	عدد وكلاء الكليات	عدد رؤساء الأقسام
(١٦) كلية	(١٦) عميد	(٤٧) وكيل كلية	(١٥٠) (١٥٠) رئيس قسم

### ❖ الكليات عينة الدراسة بجامعة جنوب الوادي بقنا:

عدد الكليات	عدد العمداء	عدد وكلاء الكليات	عدد رؤساء الأقسام
(١٦) كلية	(١٦) عميد	(٤٣) وكيل كلية	(١٣٠) (١٣٠) رئيس قسم

○ إجمالي العينة المختارة = ٥٨٨ (عميد/ وكيل كلية/ رئيس قسم).

○ نسبة الكليات عينة الدراسة إلى نسبة الكليات بالمجتمع الأصلي = (٣٣٩/٤٧) (%) ١٣.٨٦.

### ٤- تطبيق الاستبانة:

○ بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترنات المحكمين والصادقة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

○ قام الباحث بتوزيع الاستبيانات بنفسه على أفراد العينة المتمثلة في القيادات الجامعية المصرية (سوهاج- أسيوط- جنوب الوادي بقنا).

(\*) النسبة المئوية عبارة عن النسبة المئوية لعينة القيادات الجامعية المختارة بالنسبة لإجمالي القيادات الجامعية.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

٥ تم توزيع الإستبانات على أفراد العينة، وعدهم (٤٠٥) استماراة، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (٣٠٧) استماراة صحيحة.

٦ بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قام الباحث بجمع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات العينة في كل (قسم وكليّة وجامعة).

### ٥- تصحّح الإستبانة:

تم تصحّح الإستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الإستبانة، وقد تمت عملية التّصحّح كما يلي:

أ- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كلّ عبارة على حدة (يتحقّق تماماً - يتحقّق إلى حد ما - لا يتحقّق)، أو تحت درجة موافقة كلّ عبارة على حدة (موافق تماماً - موافق إلى حد ما - لا أوفق).

ب- أعطيت أوزان لكلّ درجة تحقق أو أهميّة كلّ عبارة كما يلي: يتحقّق تماماً (موافق تماماً)=٣، يتحقّق إلى حد ما (موافق إلى حد ما)=٢، لا يتحقّق (لا أوفق)=١

ج- ضرب التّكرارات تحت درجة كلّ تحقق أو أهميّة في الأوزان المنشورة لكلّ عبارة من عبارات الإستبانة.

د- جمع حاصل الضرب السابق لكلّ عبارة على حدة.

هـ- الحصول على المُتوسط الوزني لكلّ عبارة من عبارات الإستبيان بقسمة حاصل الجمع السابق على أفراد العينة.

و- الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكلّ عبارة بقسمة المُتوسط الوزني على (٣)، حيث تُوجَد ثلاثة اختيارات للإجابة على كلّ عبارة، وتعبر هذه النسبة عن مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهميّة هذه العبارة.

### ٦- المعالجة الإحصائية لنتائج الإستبانة:

تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الإستبانة في ضوء المعالجة الإحصائية التالية:

أ- تراوحت الأوزان الرّقمية لمدى الموافقة على كلّ عبارة من عبارات الإستبانة بين ٣ : ١.

ب- تقدير نسبة متوسط شدّة الموافقة على عبارات الإستبانة: نسبة متوسط شدّة الموافقة على العبارة.

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون (٣٥):

$$\text{الخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{A \times B}{N}} \quad (٤٣)$$

حيث  $A$  = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = ٠.٦٧

$B$  = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = ٠.٣٣

لأن  $A + B = 1$

$N = 307$  فرداً.

د- حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي (٩):

(٨٠)

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة + (١.٩٦) × الخطأ المعياري.

وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة، (٠.٠٥) شك، وهذا ما يحدث دائمًا في البحوث الاجتماعية، ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة.

إذن حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = (٠.٠٢٦٨٤ ± ٠.٦٧) × (١.٩٦)

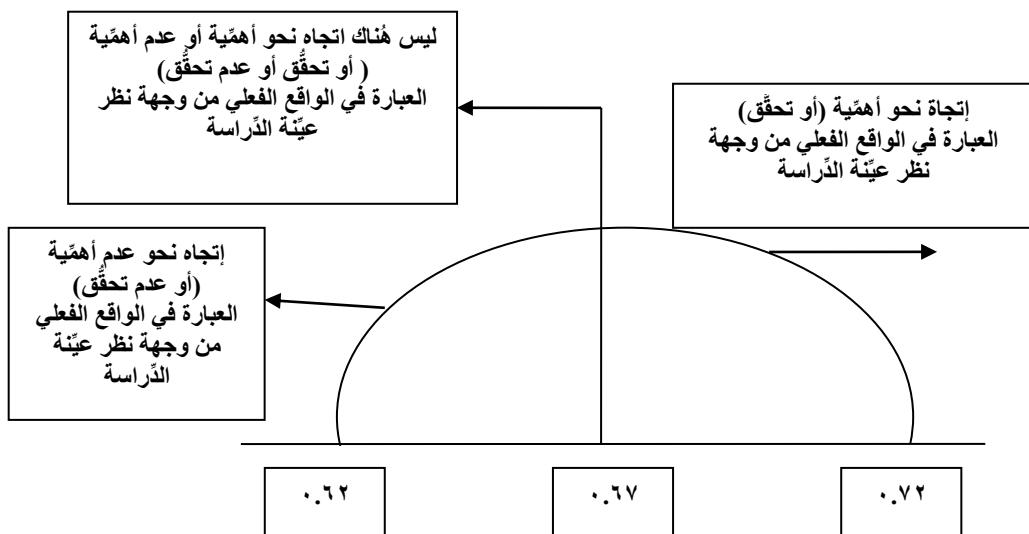
$$(0.02684 \pm 0.67) =$$

$$0.6174 \text{ أو } 0.7226 =$$

$$0.62 \text{ أو } 0.72 =$$

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

وحيث أنَّ عدد أفراد العينة يُعتبر كبيراً نسبياً (٣٠٧) فيمكن اعتبار أنَّ توزيع شَدَّةِ الموافقة على عبارات الإستبانة توزيعاً طبيعياً وسطه الحسابي (٠٠٦٧) والخطأ المعياري (٠٠٢٦٨٤)، ووضع الفرض الصّفري.



- رسم تخطيطي رقم (١) يوضح تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العينة وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية:
- أ- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٢)، فتعتبر الدراسة أنَّ مجتمع العينة يرى تحقق - أو أهمية - هذه العبارة.
  - ب- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٦٢ & ٠.٧٢)، فتعتبر الدراسة أنَّ مجتمع العينة ليس له اتجاهًا نحو تحقيق أو عدم تتحقق - أو أهمية أو عدم أهمية هذه العبارة، وذلك لأنَّه في هذه الحالة يكون انحرافاً متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يزيد عن (٠٠٥٢٥)، وهذا الانحراف يُعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.
  - ج- إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠.٦٢)، فتعتبر الدراسة أنَّ مجتمع العينة يرى عدم تتحقق - أو عدم أهمية العبارة.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى لقيادات الجامعية:

١- معوقات البيئة الداخلية (نقاط الضعف): (أ) المعوقات الشخصية، وتمثل في:

الرتبة	متوسط شدة الاستجابة	وزن النسبي	العبارة	م
٣	٠.٧٧	٢.٣٠	صعوبة التخلص من القديم ومقاومة أي تغيير.	-١
٦	٠.٧٤	٢.٢٢	ربط الخلافات الشخصية بالعمل.	-٢
٢	٠.٨٣	٢.٤٩	تخوف القيادات الجامعية من تحمل مسؤولية المنصب وواجباته الوظيفية.	-٣
١	٠.٨٤	٢.٥٣	تخوف القيادات الجامعية من تحمل المسؤولية دون صلاحيات.	-٤
٨	٠.٦٥	١.٩٥	تبني أسلوب العمل الفردي في أداء الأعمال.	-٥
٥	٠.٧٦	٢.٢٩	تخوف القيادات الجامعية من فقدان السلطة	-٦
١٠	٠.٥٩	١.٧٦	إهمال وضع الشخص المناسب بناءً على مؤهلاته وفتراته في المكان المناسب.	-٧
٩	٠.٦٢	١.٨٦	ضعف الثقة المتبادلة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين.	-٨
٣م	٠.٧٧	٢.٣٠	الخوف من ارتكاب الأخطاء الإدارية.	-٩
٧	٠.٧٠	٢.١٠	ضعف دوافع تنمية روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.	-١٠

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٤) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٤): " تخوف القيادات الجامعية من تحمل المسؤولية دون صلاحيات" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك أنَّ القيادات الجامعية ليست لديها الصلاحيات الكافية والضرورية لصنع واتخاذ القرارات اللازمَة لتسير الأعمال، كما أنَّ الفجوة كبيرة بين ما تُحدِّدُه القرارات من مسؤوليات متعددة للإدارة، وما يُمنَح فعلاً من سلطات للأفراد المسؤولين عن الإدارة.

- احتلت العبارة رقم (٣): " تخوف القيادات الجامعية من تحمل مسؤولية المنصب وواجباته الوظيفية" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تتحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٤٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٣)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية

والأعمال الرُّوتينية الموكولة للقيادات الجامعية، وهذا يُؤدي إلى قلة استعدادهم ورغبتهم في تحفيز الإبداع الإداري.

- وجاءت العبارة رقم (١): "صُعوبة التخلّي عن القديم ومقاومة أي تغيير" في الترتيب الثالث بالنسبة لِجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٧)، أي يرى أفراد العيّنة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع للثقافة البيروقراطية والرُّوتين الإداري لدى القيادات الجامعية، والذي أصبح تراثاً اعتادت عليه الأجيال يمارسونه ويظهر في سلوكهم.

- وجاءت العبارة رقم (٩): "الخوف من ارتكاب الأخطاء الإدارية" في نفس الترتيب بالنسبة لِجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٧)، أي يرى أفراد العيّنة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي وقوع بعض الأخطاء أثناء التنفيذ والتطبيق مما يُؤدي إلى سوء بعض القرارات من جانب القيادات الجامعية ويتفق ذلك مع دراسة (دلال دابس).

- وجاءت العبارة رقم (٦): "تخوف القيادات الجامعية من فقدان السلطة" في الترتيب الخامس بالنسبة لِجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٢٩) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٦)، أي يرى أفراد العيّنة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يُؤدي إلى تسلط بعض القيادات، وضعف الاتصال بينهم وبين المرؤوسين، وفقدان الرغبة في تقاسم السلطة مع المرؤوسين، ويتفق ذلك مع دراسة (أسامة عبد السلام).

- وجاءت العبارة رقم (٢): "ربط الخلافات الشخصية بالعمل" في الترتيب السادس بالنسبة لِجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تتحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٢٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٤)، أي يرى أفراد العيّنة أنَّ هذا تتحقق في الواقع الفعلي، ويُؤدي ذلك إلى تبني العمل الفردي، وصُعوبة التخلّي عن العادات السابقة، مما يحدُّ من الإبداع الإداري، ومن ثمَّ ندرة الخُروج عن المألوف وإعاقة الإبداع الإداري لديهم.

- وجاءت العبارة رقم (١٠): "ضعف دوافع تنمية روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين" في الترتيب السابع بالنسبة لِجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى

تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حدٍ ما، ومرجع ذلك قلة استعداد المرؤوسين للمبادأة والابتكار، ومساعدة القيادات الجامعية في ممارسة المهام والمسؤوليات في إطار التمكين، وهذا بدوره يُضعف دوافع تنمية روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.

- وجاءت العبارة رقم (٥): "تبني أسلوب العمل الفردي في أداء الأعمال" في الترتيب الثامن بالنسبة لـ"إجمالي عينة الدراسة"، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠.٩٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٥)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حدٍ ما، ومرجع ذلك نقص قدرات العمل الجماعي لدى بعض القيادات الجامعية، وشُعور البعض الآخر بأنَّ مدخل الإبداع الإداري مدخل غريب المنشأ، وهذا بدوره يجعل تلك القيادات حريصة على استخدام أسلوب العمل الفردي في القيام بأعمالهم الموكولة إليهم، ويؤدي ذلك لضعف الثقة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين، وهذا يفسّر العبارة رقم (٨): "ضعف الثقة المتبادلة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين" التي احتلت المرتبة التاسعة بالنسبة لـ"إجمالي عينة الدراسة"، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠.٨٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٢)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حدٍ ما، وذلك لا يتيح للقيادات الجامعية والمرؤوسين الفرصة في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك ندرة توليد أفكار مبتكرة ومُبدعة لتحسين الأداء بالمؤسسة الجامعية.

- وجاءت العبارة رقم (٧): "إهمال وضع الشّخص المناسب بناءً على مؤهلاته وقدراته في المكان المناسب" في المركز الأخير بالنسبة لـ"إجمالي عينة الدراسة"، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠.٧٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٩)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا لم يتحقق في الواقع الفعلي، لذا فمن أهم العوامل التي تُساعد تشجيع الإبداع الإداري هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكييفه بأعمال تُمثل تحديات لفكرة وقدراته، وهذا ما يُسمى بالإثارة الوظيفي، وذلك يكون هناك قيادات جامعية فعالة ممكنة ومُبدعة.

وممَّا سبق يمكن القول بأنَّه يجب الاهتمام بتحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، وذلك من خلال قلة ربط الخلافات الشخصية بالعمل، وإعطاء المرؤوسين الفرصة لتحمل

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

المسئولة، وتبني أسلوب العمل الجماعي، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإقامة علاقات جيدة وهادفة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين، وتنمية وتحفيز روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.

### (ب) المعوقات الإدارية، وتمثل في:

الرتبة	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	العبارة	م
٢	٠.٨٣	٢.٥٠	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.	-١
٤	٠.٧٩	٢.٣٧	التعامل مع المشكلات حسب اللوائح والقوانين المتبعة.	-٢
٣	٠.٨٢	٢.٤٦	محدودية تفويض القيادات الجامعية لسلطاتهم.	-٣
٨	٠.٧٢	٢.١٧	ضعف التعاون بين القيادات الجامعية بالكليات/ الأقسام المختلفة والإدارة.	-٤
١	٠.٨٦	٢.٥٧	قلة توافق البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسة الإبداع الإداري.	-٥
٧	٠.٧٤	٢.٢٣	ضعف مهارات الاتصال بين القيادات الجامعية والمرؤوسين.	-٦
١٠	٠.٦٩	٢.٠٨	سرية بعض المعلومات وصعوبة تبادلها بين القيادات الجامعية والمرؤوسين.	-٧
٩	٠.٧٠	٢.١٠	قلة علاقات واجتماعات دورية من قبل القيادات الجامعية للمساعدة في حل المشكلات	-٨
٦	٠.٧٦	٢.٢٨	ضعف نظم المعلومات والاتصالات والرقابة.	-٩
٤	٠.٧٩	٢.٣٧	التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع الإداري.	-١٠

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٥) يتضح الآتي:

- **تصدرت العبارة رقم (٥):** "قلة توافق البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسة الإبداع الإداري" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٦)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا تتحقق في الواقع الفعلي، ويطلب ذلك التحفيز على البرامج التدريبية التي تشجع على تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، مع الاهتمام بشكلٍ خاص بالمهارات الضرورية للإبداع الإداري، وهي: مهارة المشاركة في صنع القرار، مهارات البحث العلمي، مهارة العمل الجماعي أو العمل في فريق، ويتافق ذلك مع دراسة (دلال دابس).

- احتلت العبارة رقم (١): "المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٥٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٨٣)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى التَّنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم، وهو الإدارة الجامعية، والرَّقابة الشديدة الصارمة، وجُمود الأنظمة واللوائح، وهذا بدوره يُؤدي إلى محدودية تفويض القيادات الجامعية لسلطاتهم، وهذا يتفق مع العبارة رقم (٣): "محدودية تفويض القيادات الجامعية لسلطاتهم" التي احتلت المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٤٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٨٢)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يُؤدي إلى تخوُّف بعض القيادات الجامعية من فقد نفوذهم أو سلطاتهم التي كانوا يتمتعون بها في ظلِّ الإدارة المركزية، ويتفق ذلك مع دراسة (سعد مرزوق العتيبي)، ودراسة (ياسر فتحي الهنداوي).

- وجاءت العبارة رقم (٢): "التعامل مع المشكلات حسب اللوائح والقوانين المتبعة" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٣٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٩)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا دليلٌ على ضعف مشاركة المرؤوسين في استخدام أساليب حلِّ المشكلات، والتي تعتمد على مشاركة المرؤوسين في حلها.

- كما جاءت العبارة رقم (١٠): "التمسُّك بالأنماط الإدارية التقليدية المُقاومة للإبداع الإداري" بنفس الترتيب بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تتحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٣٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٩)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع لكثرة الأعباء الرُّوتينية وضُغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية، وهذا يُقلل من فُرصة استخدام مدخل الإبداع الإداري لديهم.

- وجاءت العبارة رقم (٩): "ضعف نظم المعلومات والاتصالات والرَّقابة" في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تتحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٢٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٦)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي تقادم نظم الاتصال وافتقارها لنظم الاتصال

التكنولوجية، مما يعكس ضعف البنية التحتية للمؤسسات الجامعية، ومن ثم ضعف إمكانية التمكين والإبداع، وهذا يُؤدي إلى ضعف مهارات الاتصال بين القيادات الجامعية، وهذا يتفق مع العبارة رقم (٦): "ضعف مهارات الاتصال بين القيادات الجامعية والمرؤوسين" التي احتلت المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٢٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٤)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، فقد يرجع إلى افتقار الجامعات لنظم المعلومات المختلفة التي تمكنها من القيام بعملية التجديد والابتكار والإبداع الإداري بنجاح.

- و جاءت العبارة رقم (٤): "ضعف التعاون بين القيادات الجامعية بالكليات/ الأقسام المختلفة والإدارة" في الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.١٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، السبب الرئيسي قلة تهيئة المناخ الجامعي، واعاقته لقياداته عن تحقيق التجديد الذاتي والإبداع الإداري، ويتافق ذلك مع دراسة (أسامي عبد السلام).

- و جاءت العبارة رقم (٨): "قلة عقد لقاءات واجتماعات دورية من قبل القيادات الجامعية للمساعدة في حل المشكلات" في الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، ومرجع ذلك ضغوط العمل والرؤوسين الإداري مما لا يتيح الوقت الكافي لممارسة التمكين الإداري في المشكلات التي تواجههم.

- و جاءت العبارة رقم (٧): "سرية بعض المعلومات وصيغوية تبادلها بين القيادات الجامعية والمرؤوسين" في الترتيب العاشر والأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٠٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٦٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، فلكي يمكن للمرؤوسين من صنع واتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، لذا لابد من أن تتوافر للمرؤوسين الممكنين فرصة الوصول إلى

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أنّ وظائفهم وفرق العمل التي يشتراكوا فيها تُقدّم مُساهمةً لنجاح المؤسسة، فكلّما توفّرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلّما زادت مُساهماتهم ويتفق ذلك مع دراسة (بديعة القشيشي).

وممّا سبق يتضح مدى أهميّة تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية من خلال توفير البرامج التدريبيّة التي تشجع على ممارسته، وكذلك الاهتمام بمهارات الاتصال الفعالة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين، وعقد اجتماعات دوريّة للمُساعدة في حل المشكلات، وتوفّير نُظم المعلومات والاتصالات، والتشجيع على الابتكار والإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.

### (ج) المُعوقات التنظيمية، وتمثل في:

الرّتبة	متوسط شدّة الاستجابة	الوزن النّسبي	العبارة	م
٥	٠.٧٧	٢.٣٢	قلة استخدام الأساليب الحديثة بطريقه ملائمه لطبيعة عمل الإدارات.	-١
٨	٠.٧١	٢.١٢	التّقيد بالسلسل الهرمي والروتين الوظيفي.	-٢
١	٠.٨٥	٢.٥٦	سوء ملائمة المناخ لتحفيز الإبداع الإداري.	-٣
٧	٠.٧٣	٢.١٨	نقص الدّعم والإمكانات الازمة لإنجاز العمل.	-٤
١٠	٠.٦٢	١.٨٦	الازدواجية والتّداخل بين الاختصاصات.	-٥
٦	٠.٧٥	٢.٢٤	الافتقار للقيادات الجامعية الفعالة ذات التّفكير والخطيط الإستراتيجي.	-٦
٩	٠.٦٥	١.٩٥	الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات.	-٧
٤	٠.٧٩	٢.٣٧	الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.	-٨
٢	٠.٨٢	٢.٤٧	الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين والأنظمة والروتين.	-٩
٣	٠.٨١	٢.٤٤	قلة توافر الإمكانات المادية لتعطية الأفكار الإبداعية في الجامعة.	-١٠

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٤) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٣): "سوء ملائمة المناخ لتحفيز الإبداع الإداري" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٥)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك غلبة الطّابع المركزي على نمط الإدارة بالجامعات المصرية، وضعف استقلالية الجامعات نفسها في صنع واتخاذ القرارات، وهذا

ما أشارت إليه دراسة (ياسر فتحي الهنداوي)، ونتيجة لذلك جاءت العبارة رقم (٩): "الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين والأنظمة والروتين" التي احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لـ"إجمالي عينة الدراسة"، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠٤٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠٨٢)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك هيمنة التواهي القانونية والتقلدية على كثيرٍ من القيادات الجامعية، مما يجعلهم يتمسكون بالقوانين كأهم مُحدد لتقدير كفاءتهم، بصرف النظر عن كفاءتهم الإنتاجية الفعلية، وقدرتهم وفعاليتهم الإبداعية.

- احتلت العبارة رقم (١٠): "قلة توافر الإمكانيات المادية لتفعيلية الأفكار الإبداعية في الجامعة" المرتبة الثالثة بالنسبة لـ"إجمالي عينة الدراسة"، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تتحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠٤٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠٨١)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وقلة توافر المناخ التنظيمي المناسب، وقلة توافر أنظمة حواجز مناسبة تساعد على ابتكار أفكار إبداعية بالمؤسسة الجامعية، وهذا يفسّر العبارة (٨): "الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار" التي احتلت المرتبة الرابعة بالنسبة لـ"إجمالي عينة الدراسة"، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تتحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠٣٧) ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠٧٩)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا دليل على الالتزام بحرفية القوانين والتركيز على الشكل دون المضمون، ويتافق ذلك مع دراسة (دلال دابس).

- وجاءت العبارة رقم (١): "قلة استخدام الأساليب الحديثة بطريقة ملائمة لطبيعة عمل الإدارات" في الترتيب الخامس بالنسبة لـ"إجمالي عينة الدراسة"، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تتحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠٣٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠٧٧)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي التمسك بالأنماط المألوفة، وضعف القدرة على الخروج منها.

- وجاءت العبارة رقم (٦): "الافتقار للقيادات الجامعية الفعالة ذات التفكير والتخطيط الإستراتيجي" في الترتيب السادس بالنسبة لـ"إجمالي عينة الدراسة"، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تتحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠٢٤)، ومتوسط شدة

الاستجابة(٠٠.٧٥)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا تتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك نمط القيادة الشائع الذي يُؤثِّر بشكلٍ سلبي على عملية الإبداع الإداري، وهناك افتقار للقيادات الجامعية الفعالة ذات التفكير الإستراتيجي، مع قلة وجود القيادات التي تدرك مدى أهمية الإبداع، حيثُ أنَّ هناك شُيُوعاً لنمط القيادة الذي لا يسمح بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات أو في وضع الأهداف، وأنَّ القيادات تُهمِّل الأفكار الجديدة، لأنَّها اعتادت على إتباع المأثور والمعروف الإجراء التقليدي من الأعمال.

- وجاءت العبارة رقم(٤): "نقص الدَّعم والإمكانيات اللازمَة لإنجاز العمل" في الترتيب السابع بالنسبة لِإجمالي عينة الدراسة، حيثُ تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢٠.١٨)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠٠.٧٣)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب ضعف الموارد المادية لتطبيق التمكين الإداري، وقصور اللوائح المتعلقة بالكافآت المالية والحوافز، مما يُقلِّل من جُهد القيادات الجامعية والمرؤوسين ودواجهم.

- وجاءت العبارة رقم(٢): "التأقِيد بالسلسل الهرمي والروتين الوظيفي" في الترتيب الثامن بالنسبة لِإجمالي عينة الدراسة، حيثُ تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢٠.١٢)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠٠.٧١)، حيثُ يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حدٍ ما، فقد يرجع إلى أنَّ الجامعة تعمل وفقاً لقواعد حُكُومية قديمة مُنذ السبعينيات-قانون تنظيم الجامعات- والتي أدت إلى فقد الجامعة ووحداتها قدرًا كبيرًا من استقلاليتها وحرrietها وذاتيتها، ومن ثمَّ أصبح الالتزام بحرافية القوانين والتعليمات، والتشدد في تطبيقها سمة أساسية لأداء القيادات الجامعية، والذي بدوره يصعب من فكرة الإبداع الإداري لديهم، وطرحهم لأفكار التطوير والتغيير.

- وجاءت العبارة رقم(٧): "الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات" في الترتيب التاسع بالنسبة لِإجمالي عينة الدراسة، حيثُ تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٩٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠٠.٦٥)، حيثُ يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حدٍ ما، وبالتالي فإنَّ البناء التنظيمي يُوفِّر بيئة ملائمة وصالحة لتحفيز الإبداع الإداري تسمح للمرؤوسين بصنع واتخاذ القرارات في الوقت المناسب،

ويتطلب ذلك تبني القيادات الجامعية مدخل الإبداع الإداري، ويتأتي ذلك من خلال إعادة توزيع العمالة، والخلص من العمالة الزائدة.

- وجاءت العبارة رقم (٥): "الازدواجية والتداخل بين الاختصاصات" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠٦٢)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وسببه عموماً الأدوار لكلٍ من القيادات الجامعية والمرؤوسين عند تنفيذهم لمهامهم، وقلة المعرف والمعلومات عن مدى طبيعة عملهم، وبالتالي فهناك ازدواجية في الاختصاصات، يتطلب ذلك فهم واضح لأهم الأدوار والمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق من يقوم بالعمل بدءاً من القيادات الإدارية العليا، ومُروراً بالقيادات الجامعية إلى المرؤوسين.

ومما سبق يتضح مدى أهمية استخدام الأساليب الحديثة، التي تساعد على تطوير العمل بالإدارات الجامعية، وكذلك توفير مناخ ملائم لتحفيز الإبداع الإداري، والاهتمام بالقيادات الفعالة ذات التفكير والخطط الإستراتيجي، وتوافر الإمكانيات المادية اللازمة لإنجاز الأعمال، ومنح المرؤوسين قدرًا من الحرية والثقة في وضع خطط العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقة العامة والتعليمات المفصلة ، وزيادة الشعور بالمسؤولية والانتماء، والعمل على الحفاظ على تماسك فريق العمل وتضامنها بما يحسن أداء المرؤوسين، وكذلك القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى القيادة المتمركزة حول الإنجاز.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

### ٢- معوقات البيئة الخارجية (التهديدات)

#### (أ) المعوقات الاجتماعية، وتمثل في:

المرتبة	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	العبارة	م
١	٠.٨٣	٢.٥٠	ضعف العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.	-١
٢	٠.٧٩	٢.٣٦	قلة مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي التعليم الجامعي.	-٢
٣	٠.٧٤	٢.٢٢	ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي.	-٣
٤	٠.٨٧	٢.٦٠	وجود انطباع سلبي عن مخرجات التعليم الجامعي.	-٤
٥	٠.٦٢	١.٨٥	وجود ضغوط سياسية واجتماعية قوية على الجامعة بالنسبة لقرارات التي يتم اتخاذها.	-٥
٦	٠.٦٣	١.٨٨	تحرص القيادات الجامعية على وجود قنوات اتصال إداري مفتوح مع أولياء أمور الطلاب.	-٦
٧	٠.٤٠	١.٢١	يشترك أعضاء المجتمع المحلي في تمويل العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها.	-٧
٨	٠.٤٢	١.٢٧	تشارك الجمعيات الأهلية القيادات الجامعية في تحقيق أهدافها.	-٨
٩	٠.٧٦	٢.٢٧	غياب المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع رجال الأعمال.	-٩

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم() يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم(٤): "وجود انطباع سلبي عن مخرجات التعليم الجامعي" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٧)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك ضعف المستوى العلمي لدى بعض الخريجين، وتدني مستوياتهم التدريبية، هذا بدوره أدى الانطباع السلبي لدى مؤسسات المجتمع الأخرى، وضَعَفَ العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى، وهذا يتفق مع العبارة رقم(١): "ضعف العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة" التي احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٣)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي.

- احتلت العبارة رقم(٢): "قلة مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي التعليم الجامعي" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير

استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٣٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٩)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب انخفاض المستوى العلمي لخريجي الجامعات، والتي تواكب التطورات الحديثة، وافتقار الخريجين بالدراسة الجامعية الأولى، وقلة الرغبة في تحقيق نموهم العلمي، مما يؤثُّر بالسلب على اهتمام الأطراف المجتمعية بتوفير فرص عمل حقيقة ومناسبة لهم.

- وجاءت العبارة رقم (٩): "غياب المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع رجال الأعمال" في الترتيب الرابع بالنسبة لِجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٢٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٦)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب قصور بعض الكليات عن الاهتمام بإعداد خريجيها مهنياً وإكسابهم المهارات اللازمَة التي تؤهلهم لسوق العمل، وهذا يجعل رجال الأعمال يعذفون عن إتاحة الفرصة لإقامة مشروعات مُهمة ومؤفدة لارتقاء والنهوض بـ تلك المؤسسات، كما أدى لضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي، وهذا يُفسِّر العبارة رقم (٣): "ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي" في المرتبة الخامسة بالنسبة لِجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٢٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٤)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لندرة البيانات الكافية عن تكاليف التعليم الجامعي ومتطلباته في المستقبل، والتَّكاليف الإجمالية لتطويره من أجل وضع مقتراحات إجمالية لتطويره، وهذا يتطلب زيادة كبيرة في الموارد المالية لتنفِّذية تكاليف التعليم الجامعي.

- وجاءت العبارة رقم (٦): "تحرص القيادات الجامعية على وجود قنوات اتصال إداري مفتوح مع أولياء أمور الطلاب" في الترتيب السادس بالنسبة لِجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠.٨٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٦٣)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع إلى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والاتصال بين القيادات الجامعية وأولياء الأمور، لذا فمن الواجب تهيئة بيئة تربوية وتعليمية مناسبة في علاقة كُلٌّ من القيادات

الجامعية وأولياء الأمور تقوم على تأصيل نشر ثقافة الإبداع الإداري، ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.

- وجاءت العبارة رقم (٥): "وجود ضغوط سياسية واجتماعية قوية على الجامعة بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها" في الترتيب السابع بالنسبة لإنجمنالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠٨٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠٦٢)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حدٍ ما، ويرجع إلى مركزية القرارات الصادرة والتي تخص التعليم بوجهٍ عام والتَّعليم الجامعي على وجه الخصوص، وأنَّ الغالبية العظمى من القرارات تُتخذ من قبل المجلس الأعلى للجامعات، وهذا دليلٌ على مركزية سلطة صنع واتخاذ القرارات.

- وجاءت العبارة رقم (٨): "يشارك الجمعيات الأهلية القيادات الجامعية في تحقيق أهدافها" في الترتيب الثامن بالنسبة لإنجمنالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠٢٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠٤٢)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا لم يتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك اهتمام الجهات الحكومية بالمشاركة في تحقيق أهداف الجامعات من خلال توفير الموازنة العامة لها، والدرجات المالية والوظيفية للقيادات الجامعية والمرؤوسين، وكذلك الاحتياجات التي من خلالها تستطيع تلك المؤسسات تحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع العبارة رقم (٧): "يشارك أعضاء المجتمع المحلي في تمويل العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها" التي احتلت المركز الأخير بالنسبة لإنجمنالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠٢١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠٤٠)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا لم يتحقق في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع دراسة (وفاء عياد)

وممَّا سبق يتضح مدى أهمية العلاقة بين الجامعات والمؤسسات المختلفة، ومساهمة الأطراف المجتمعية في توفير فرص عمل لخريجي التعليم الجامعي، ومشاركة رجال الأعمال والمستثمرين وأعضاء المجتمع المحلي في التمويل، وفتح قنوات اتصال فعالة من خلالها يمكن الرَّبط بين القيادات الجامعية والمرؤوسين والمجتمع المحلي في تحقيق الأهداف، وتطوير العملية التعليمية.

(ب) **معوقات المُحيط الخارجي، وتمثل في:**

الرتبة	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	العبارة	م
٦	٠.٧٦	٢.٢٧	ضعف المنافسة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية.	- ١
٨	٠.٧٣	٢.١٩	ضعف المُوازنة المُخصصة للجامعات.	- ٢
٣	٠.٨١	٢.٤٣	ضعف استقلال الجامعات وتدخل بعض الجهات في شُنونها.	- ٣
١	٠.٨٨	٢.٦٤	هناك مركبة في صدور بعض اللوائح والقرارات الخاصة بالتعليم الجامعي	- ٤
٥	٠.٧٨	٢.٣٣	ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي	- ٥
٩	٠.٧٢	٢.١٥	قلة قيادة المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال بأهمية تمويل الأبحاث في الجامعات.	- ٦
٤	٠.٨٠	٢.٣٩	قلة إطلاع المسؤولين على تجرب بعض الجامعات المتميزة في الإبداع الإداري.	- ٧
٧	٠.٧٥	٢.٢٥	ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع.	- ٨
٢	٠.٨٤	٢.٥٢	سيادة ثقافة المركبة وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية داخل الجامعات.	- ٩
١٠	٠.٦٦	١.٩٧	محودية اهتمام الجامعات في مواجهة المشكلات المجتمعية.	- ١٠

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٣٥) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٤): "هناك مركبة في صدور بعض اللوائح والقرارات الخاصة بالتعليم الجامعي" المركز الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٨)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي أن الجامعة تعمل وفقاً لقواعد حُكُومية قديمة مُنذ السبعينيات-قانون تنظيم الجامعات - والتي أدت إلى فقد الجامعة ووحداتها قدرًا كبيرًا من استقلاليتها وحريتها وذاتها، ومن ثم أصبح الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في تنفيذها سمة أساسية لأداء القيادات الجامعية، والذي بدوره يصعب من فكرة الإبداع الإداري لديهم، وطرحهم لأفكار التطوير والتحفيز، ويعود ذلك إلى غياب المشاركة المجتمعية في المؤسسات الجامعية، وهذا يفسر العبارة رقم (٩): "سيادة ثقافة المركبة وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية داخل الجامعة" التي احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)،

أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يتفق مع دراسة (سعد مرزوق العتيبي).

- احتلت العبارة رقم (٣): "ضعف استقلال الجامعات وتدخل بعض الجهات في شُؤونها" المرتبة الثالثة بالنسبة لِإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٤٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٨١)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع إلى قصور استقلال الجامعة، والتي تمثل في: وجود قُوى داخلية وخارجية مُتعددة في مُنطليقاتها ومصالحها تهدف إلى حرمان الجامعة من التمتع بحرّيتها الأكاديمية، وهذه القوى إما أنَّها تزعزع ملكيتها للحق والحقائق المطلقة التي لا تقبل النّقض أو التّغيير، وإما أنَّها تمتلك مصادر السلطة والسلطان، وتخشى من أن يهدّد الفكر المتحرّر لمصالحها وثقوذها، كما أنَّ من مظاهر قصور استقلال الجامعة زيادة الرّقابة عليها، باعتبار أنَّه كُلَّما زادت درجة الرّقابة المفروضة على الجامعة، تقلصت استقلاليتها في صنْع واتخاذ القرارات التي تراها مناسبة، ولا تزال الجامعات المصرية تخضع للعديد من أجهزة الرّقابة: وزارة المالية ووزارة التَّخطيط والجهاز المركزي للمحاسبات، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

- واجاعت العبارة رقم (٧): "قلة إطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في الإبداع الإداري" في الترتيب الرابع بالنسبة لِإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٨٠)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، لذا يجب على الإدارة الجامعية أن تضع برامج تدريبية من خلالها تستطيع القيادات الجامعية مدى أهميَّة هذين المدخلين في تطوير المؤسسة، ومواكبة الجامعات التي قادت تلك التجربة لاستخدام هذين المدخلين.

- واجاعت العبارة رقم (٥): "ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي" الترتيب الخامس بالنسبة لِإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٣٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٨)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لندرة البيانات الكافية عن تكاليف التعليم الجامعي ومتطلباته في المستقبل، والتكاليف الإجمالية لتطويره من أجل وضع مُقترحات إجمالية لتطويره، وهذا يتطلب زيادة كبيرة في الموارد المالية لغطية تكاليف

التعليم الجامعي، وهذا يؤدي إلى قلة قناعة المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال بأهمية تمويل الأبحاث في الجامعات، وهذا يفسر العبارة رقم (٦): "قلة قناعة المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال بأهمية تمويل الأبحاث في الجامعات" التي احتلت المرتبة التاسعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.١٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، لذا فلابدَ من مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعية، وذلك لضعف الموارزنة الحكومية المخصصة للأبحاث الجامعية.

- وجاءت العبارة رقم (١): "ضعف المنافسة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية" في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٢٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٦)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويعُدُّ ذلك من أخطر التهديدات التي تواجه التعليم الجامعي في مصر، وهذا بدوره يؤثُّر على المنتج التعليمي وهو الخريج، ناهيك عن أنَّ معظم الجامعات المصرية ليست لها مرتبة عالمية لضعف مواكبة التطورات والتوجهات العالمية، وهذا يفسر العبارة رقم (٨): "ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع" التي احتلت المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٢٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٥)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، لذا فلابدَ من إعادة النظر في تحقيق التكامل والتَّرابط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع، وهذا يتفق مع دراسة (عصام جمال سليم غام)

- وجاءت العبارة رقم (٢): "ضعف الموارزنة المخصصة للجامعات" في الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تتحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.١٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٠.٧٣)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يُؤثُّر بشكل سلبي على الأدوار والمهام التي يتبعُنَّ أن تقوم بها الإدارة الجامعية، سواء في مجال استيعاب التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، أو في مجال تنظيم البرامج التدريبية للفيادات الجامعية والمرؤوسين، أو في مجال الاهتمام

بالبحث العلمي، ومساعدة الباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية، ويتفق ذلك مع دراسة (فؤاد علي العاجز، فايز كمال شل丹).

- وجاءت العبارة رقم (١٠): "محدودية اهتمام الجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية" في المركز الأخير بالنسبة لـ"إجمالي عينة الدراسة"، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٩٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠٦٦)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وسببه قلة المشاركة المجتمعية في الاهتمام بالجامعات، وهذا يتطلب من القائمين على التعليم الجامعي الاهتمام بمشاركة الأطراف المجتمعية، والمتمثلة في المجتمع المحلي، وقطاع الأعمال، والمؤسسات الأهلية، وغيرها من الجمعيات الخيرية ذات الصلة وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق المشاركة المجتمعية بمؤسسات التعليم الجامعي.

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من التهديدات التي تواجه المؤسسات الجامعية، ومن أهمها ضعف المنافسة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية، وضعف الموازنة المخصصة للجامعات، وضعف استقلال الجامعات وتدخل بعض الجهات في شئونها، وكذلك مركزية القرارات، وضعف المشاركة من قبل رجال الأعمال والمستثمرين لتمويل مؤسسات التعليم الجامعي أو تمويل الأبحاث العلمية، وقلة البرامج التدريبية التي تهتم بمحالى التمكين الإداري والإبداع الإداري للقيادات الجامعية.

### ١- أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

توصل البحث لأهم معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.

#### أ- المعوقات الشخصية:

تمثلت نتائج الدراسة الخاصة بالمعوقات الشخصية لتحفيز الإبداع الإداري في الآتي:

- تبني معظم القيادات الجامعية بالتمسك بالمؤلف، وأسلوب واحد لحل المشكلات المطروحة، ومسايرة الأنماط السهلة المقبولة.
- يعتمد معظم أفراد مجتمع الدراسة على العمل بفردية بعيداً عن العمل بروح الفريق، وربط الخلافات الشخصية بالعمل.
- ثمارس القيادات الجامعية الأعمال بروتينية خوفاً من الوقوع في الأخطاء، وخوفاً من الفشل.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- صُعوبة التّخلي عن القديم ومقاومة التّغيير.
- غالبية أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية داخل كلياتهم تفتقد لديهم الدّوافع والاستعدادات نحو التّجديد.
- ضعف الثّقة المُتبادلة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين.
- تخوّف القيادات الجامعية من فقدان السلطة.
- نقص التعاون الناتج عن ضعف الإحساس بالأمان الوظيفي.
- تخوّف القيادات الجامعية من تحمل مسؤولية المنصب وواجباته الوظيفية، خوفاً من التّعرض المساعلة والمُحاسبة.
- الخوف من ارتكاب الأخطاء الإدارية.
- ضعف الدّافع نحو الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين، ومن ثمّ فشل تفعيل الإبداع الإداري.
- ضعف الرّغبة والحماس في التّغيير والتّجديد، والتّمسك بما هو موجود ومحبّ.
- غلبة التّزعّة الفردية والنّظرية الشّخصية للأمور من قبل القيادات الجامعية.
- رفض القيادات الجامعية للنّقد سواء كان نقداً بناءً أو غير ذلك.
- ضعف الانتماء للجامعة أو وحداتها .
- ضعف الثّقة بين المرؤوسين والقيادات الجامعية نتيجة لعدم تلبية رغبات المرؤوسين، والسعى لتحقيق مصالح شخصية للفيادات.
- ولاء القيادات الجامعية للمنصب والقيادات الأعلى، أكثر من ولائهم وعطائهم وحرصهم على مصلحة المرؤوسين.
- ضعف الإيمان بأهميّة تفويض بعض السّلطات، وكذلك قلّة تشجيع العمل التّعاوني في مُناخ من العلاقات الإنسانية، ومن ثمّ قلّة استثمار الجماعات غير الرّسمية التي تتكون داخل الوحدات المختلفة للجامعة مما يُؤثّر على المُناخ السّائد ولا تساعده على الإبداع الإداري.

### **ب- المعوقات الشّخصية:**

- تمثّلت نتائج الدراسة الخاصة بالمعوقات الإدارية لتحفيز الإبداع الإداري في الآتي:
- قيام القيادات الجامعية والمرؤوسين بالعمل رغم قلّه المعلومات الإدارية بالكلية والأقسام المختلفة، وضعف الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- ممارسة معظم أفراد مجتمع الدراسة عملهم تحت ضغوط نتيجةً لكثرة الأعباء والمسؤوليات الرُّوتينية المفروضة إليهم.
- يغلب على عمل القيادات الجامعية البيروقراطية الإدارية والتعامل مع إدارة مركزية.
- ضعف البرامج التدريبية لعمليات التمكين الإداري حتى الآن.
- قلة توافر الأجهزة والمستلزمات والأماكن المخصصة للتدريب، مما يعكس على تنمية قدرات القيادات الجامعية الإبداعية.
- تقادم نظم الاتصال وافتقارها لنظم الاتصال التكنولوجية الحديثة مما يعكس ضعف البنية التحتية للجامعات.
- التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة لعملية الإبداع.
- تعامل القيادات الجامعية مع المشكلات التي تواجهها بناءً على اللوائح والقوانين المتبعة.
- ضعف التعاون بين القيادات الجامعية بالكليات والأقسام المختلفة، وكذلك الإدارات داخل الجامعة.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- قلة استعداد القيادات الجامعية، ورغباتهم في تطبيق التمكين الإداري والإبداع الإداري، نظراً لقلة معلوماتهم و المعارف مدخل الإبداع الإداري.
- ثقافة البيروقراطية والرُّوتين الإداري لدى القيادات الجامعية، الأمر الذي أصبح ثراثاً اعتادت عليه الأجيال يمارسونه ويظهر في سلوكهم.
- كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الرُّوتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية والمرؤوسين.

### ج- المعوقات التنظيمية:

تمثلت نتائج الدراسة الخاصة بالمعوقات التنظيمية لتحفيز الإبداع الإداري في الآتي:

- نقص الدعم والإمكانات الازمة لإنجاز العمل داخل المؤسسة الجامعية.
- تجاهل التخطيط الإستراتيجي الذي يحدد الرؤية والرسالة للجامعة.
- تقييد القيادات الجامعية بالسلسل والتنظيم الهرمي والرُّوتين الوظيفي وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- التّقييد بالسلسلة الهرمي والروتين الوظيفي.
- سوء المناخ لتطبيق مدخل الإبداع الإداري.
- وجود نوع من الإزدواجية والتدخل عند الممارسة العملية بين اختصاصات رئيس القسم العلمي و اختصاصات مجلس القسم نفسه.
- الهيكل التنظيمي متعدد المستويات.
- الأنظمة والإجراءات بالمؤسسات الجامعية لا تُشجع على المبادرة والابتكار والإبداع الإداري.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والقرارات والأنظمة والروتين، وضعف الاهتمام بالعمل الفعلي
- شعور المروءسين الدائم بالتبعة والافتقار إلى الاستقلالية، وإحساسهم الدائم بالتهديد مما يُبْطِّن همهمهم، ويُقلل من رغبتهم في الابتكار والإبداع.
- الافتقار إلى القيادات الجامعية الفعالة ذات التخطيط والتفكير الإستراتيجي.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
- هناك بعض الآليات المتبعة بالهيكل التنظيمي، والتي تعمل على إعاقة الإبداع الإداري، ومنها: المركزية في صناعة القرارات، الرقابة اللصيقة على المروءسين لمتابعة مدى التزامهم بالأدوار الرسمية، والنمطية المتبعة في تنفيذ الأعمال.

### **د- المُعوقات الاجتماعية:**

- تمثّلت نتائج الدراسة الخاصة بالمعوقات الاجتماعية لتحفيز الإبداع الإداري في الآتي:
- وجود فجوة كبيرة بين المؤسسات الجامعية والمجتمع المحلي، بموجب ذلك زادت الضغوط والأعباء على الجامعة كأحد المؤسسات التعليمية التي ترتبط بشكل مباشر بقضايا المجتمع ومشكلاته، وتأثر بالأحداث والتغيرات المعاصرة في شتى مجالات الحياة، مما أدى إلى ضعف العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
  - قلة مُساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي التعليم الجامعي.
  - ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي.
  - وجود انطباع سلبي عن مخرجات التعليم الجامعي.
  - وجود ضغوط سياسية واجتماعية قوية على الجامعة بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- قلة مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في تمويل العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها.
- غياب مشاركة الجمعيات الأهلية القيادات الجامعية في تحقيق أهدافها.
- غياب المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع رجال الأعمال.
- إهمال وسائل الإعلام في وضع السياسة الإعلامية لشرح أهداف وأهمية الجامعات والكليات ومعرفة الأقسام بها، ودور هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية والسياسية.

### هـ - **المعوقات الاجتماعية:**

- تمثل نتائج الدراسة الخاصة بمعوقات المحيط الخارجي لتحفيز الإبداع الإداري في الآتي:
- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع التي تتضمن قيم الطاعة والخضوع والامتثال والاقتداء والبالغة في تقدير الماضي والاتجاهات التسلطية، والنظم البيروقراطية والاستبدادية.
  - غياب الفلسفة التعليمية الواضحة، سوء وإهمال التخطيط الإستراتيجي لمنظومة التعليم الجامعي.
  - غياب الرؤية الشاملة والنظرة الإستراتيجية لدور التعليم الجامعي في مستقبل التنمية واستثمار الموارد القومية.
  - ضعف المنافسة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية، مما أدى إلى ضعف المنتج التعليمي.
  - ضعف الموازنة المخصصة للجامعات، بالمقارنة بالجامعات العالمية.
  - ضعف استقلال الجامعات وتدخل بعض الجهات في شئونها، كوزارة المالية، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وغيرها من الوزارات والمؤسسات.
  - هناك مركزية في صدور بعض اللوائح والقرارات الخاصة بالتعليم الجامعي
  - ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي
  - قلة قناعة المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال ب مدى أهمية تمويل الأبحاث في الجامعات.
  - ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- سيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية داخل الجامعات.
  - محدودية اهتمام الجامعات في مواجهة المشكلات المجتمعية.
  - ضعف الاهتمام بالتشجيع على التبادل والتعاون العلمي والبحثي مع مؤسسات التعليم الجامعي بالخارج، وفتح قنوات لاتصال مع تلك المؤسسات.
  - ضعف التدريب على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال، والتي تمثل ضرورة ملحة من أجل مواكبة التغيرات العالمية.
  - النظرة المتندبة لخريجي الجامعات لدى قطاعات مجتمعية عديدة، والتي لا تشق بقدراتهم على المشاركة الفعلية والاستقلالية في العمل.
  - قلة الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خشية زيادة التكاليف.
  - إن بعض المؤسسات قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملًا مسيرةً ومساعداً في تعزيز الإبداع الإداري وتنميته.
  - إهمال المشكلات الحيوية الخاصة بالمجتمع، وبالتالي ضعف المشاركة المجتمعية لدى المؤسسات الجامعية.
  - الاعتماد المفرط على الخبراء من خارج المؤسسة، وإهمال الأفكار الإبداعية للمرؤوسين من داخل المؤسسة.
  - الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع والحد من الخروج عليها خوفاً من التعرض للنقد.
  - قلة الدراسات التي تخطط للتعليم الجامعي في ضوء احتياجات القوى العاملة وفقاً لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- وبعد عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية يمكن تقديم تصوّر مقتراح للتغلب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وهو على النحو التالي:
- خامساً: تصوّر مقتراح للتغلب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر

وفي ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، وكذلك ما توصلت إليه الدراسة النظرية والميدانية، أمكن التوصل إلى تصوّر مقتراح للتغلب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى لقيادات الجامعية في مصر، والذي تتحدد محاوره فيما يلي:

## مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

### ١- مفهوم التَّصُور المُفترض:

يُقصد بالتصور المفترض بأنه إطار عام يوضح سُبل التغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.

### ٢- أهداف التَّصُور المُفترض:

سعى هذا التَّصُور إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التَّعرُّف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.
- تحديد مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.
- تقديم الآليات والمُقترحات التي تُسهم في التغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.

### ٣- أهمية التَّصُور المُفترض:

تمثّلت أهمية هذا التَّصُور فيما يلي:

- تجوييد العمل بالمؤسسات الجامعية، والتي تُعد الركيزة الأساسية للنهوض بمستوى التعليم الجامعي.
- إن الجامعات التي تُنشد التَّميُّز وتحقيق السُّبق والثَّافس في حاجة إلى نشر ثقافة التَّمكين الإداري والإبداع الإداري بداخلها.
- نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية وممارسة أبعاده ومتطلباته، ومن ثم تُنشئة مهارات المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في ممارسة المهام الإدارية والتَّنظيمية والفنية والمهنية لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.
- يُعد أداة مُساعدة في تكوين إطار منهجي يُساعد في عملية المناقشة أو التَّجريد في الواقع العملي.
- يمكن الاعتماد على التَّصُور المُفترض في التغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري، وما يترتب عليها من نتائج.

### ٤- مُنطَّلقات التَّصُور المُفترض:

يمكن تحديد مجموعة من المُنطَّلقات الأساسية التي تُثْرِر الحاجة إلى بناء تصوّر مُفترض للتغلب على مُعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، وذلك في النقاط التالية:

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- يُعدُّ قبُولُ الأفكار الجديدة والمُبدعة والسعَى لتحقيقها أحد الرَّكائز المُهمة لكي تُصبح إدارة الجامعات ذات جودةٍ عاليةٍ ومتَّسِّمةً، الأمر الذي ينعكس على تطوير أدائها.
- تَعَدُّ أَساليبُ الإبداعِ الإداري، من ثُمَّ يُمْكِن من خلالها الاستفادة في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية والمرؤوسين.
- يُعطِي الإبداعُ الإداري الفُرصة لتبادل الخبرات والآراء الجديدة بين الجامعات بعضها البعض.
- يُفِيدُ الإبداعُ الإداري في تعزيز ارتباط القيادات الجامعية بأقسامهم وكُلِّياتهم، وزيادة انتتمائهم وولائهم والتزاماتهم من خلال طرح الأفكار الجديدة والمُشاركة في التَّغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تَعْمل القيادة الجامعية الفَعَالَة على استخراج الطَّاقات الكامنة والومضات والدَّوافع والجُهُود الإبداعية من داخل المرؤوسين.
- يُعدُّ تدعيم العمل الجماعي عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء الفَعَالَ، فضلاً عن كونه مصدراً رئيسياً لتوليد الأفكار الجديدة، كما أنَّه يُسَاعِدُ على التَّطوير والتَّحسين والتَّجديد.
- أصبح توفير المُناخ التنظيمي الفَعَالَ في مُؤسسات التعليم الجامعي مطلباً أساسياً وضرورة ملحة لتحفيز الإبداع الإداري.
- إنَّ تعزيز التَّعْلِيمَة المهنية المستدامة، والتَّنَوُّع في أَساليبِها، وتوفير الفُرَص والخطط المستقبلية لتنمية القيادات الجامعية، ورفع قُدراتِهم وتوجيهه طُموحاتهم من شأنه أن يُسَهِّلُ في خلق الأفكار الجديدة والإبداع الإداري للمرؤوسين.
- تَعُدُّ الإدارة على المكشوف، والإفصاح والعلانية والشَّفافية لما هو يَحْدُث في الأقسام والكُلِّيات، وإتاحة المعلومات لجميع القيادات الجامعية من الأمور المُهمة لتحفيز الإبداع الإداري.
- تسهم المُكافآت والحوافز التَّشجيعية في تهيئة مُناخ الإبداع لدى القيادات الجامعية والمرؤوسين.
- وضع رُؤية ورسالة واضحة للمؤسسات الجامعية تَعْمل القيادات الجامعية على تحقيقها من خلال تحفيز الإبداع الإداري.

## ٥- محاور التصور المقترن:

يُقْرَمُ التَّصُورُ المقترنُ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْمَحَاوِرِ الَّتِي تُسَاعِدُ عَلَى التَّفْلِقِ عَلَى مُعَوِّقَاتِ تَحْفِيْزِ الإِبْدَاعِ الإِدارِيِّ لَدِيِ الْقِيَادَاتِ الجَامِعِيَّةِ، وَيُمْكِنُ تَوْضِيْحُ ذَلِكَ عَلَى النَّحوِ التَّالِيِّ:

وَفِي ضَوْءِ مَا أَسْفَرَتْ عَنْهُ الدَّرْسَةُ الْحَالِيَّةُ مِنْ نَتَائِجٍ يَرَى الْبَاحِثُ أَنَّ هُنَاكَ بَعْضُ الْإِجْرَاءَتُ الْعَمَلِيَّةُ الْمُقْتَرَنَةُ لِلتَّفْلِقِ عَلَى مُعَوِّقَاتِ تَحْفِيْزِ الإِبْدَاعِ الإِدارِيِّ لَدِيِ الْقِيَادَاتِ الجَامِعِيَّةِ فِي مَصْرٍ، وَيُمْكِنُ تَوْضِيْحُ ذَلِكَ فِي مَا يَلِي:

### أ- المُعَوِّقَاتُ الشَّخْصِيَّةُ:

وَيَتَمُ التَّفْلِقُ عَلَيْهَا مِنْ خَلَالِ:

- إِعْطَاءُ النَّفْسِ ثَقَةً كَبِيرَةً بِقَدْرَتِهَا عَلَى تَحْفِيْزِ الإِبْدَاعِ الإِدارِيِّ طَالِمَا تَوَافَرَتِ الإِمْكَانَاتُ وَالظُّرُوفُ الْلَّازِمَةُ لِلْعَمَلِ، وَهَذَا الْأَمْرُ يَتَطَلَّبُ تَقْبِيلَ أَوْلَاً، ثُمَّ تَدْعِيمَ، وَمُزِيدًا مِنَ التَّعَاوُنِ.
- الْمُبَادِرَةُ الْذَّاتِيَّةُ بِإِقْتَاعِ الْآخَرِينَ بِأَهْمَيَّةِ الْأَفْكَارِ وَالْأَسَالِيبِ الْجَدِيدَةِ فِي التَّفْلِقِ عَلَى مُعَوِّقَاتِ الْتِي تُوَاجِهُ تَحْفِيْزِ الإِبْدَاعِ الإِدارِيِّ.
- الْمُثَابِرَةُ عَنْ تَقْدِيمِ الْأَفْكَارِ الْجَدِيدَةِ.
- قَبْولُ التَّغْيِيرِ بِاعتِبَارِهِ حَقِيقَةً، وَالْتَّعَامِلُ مَعَ الْمُتَغَيِّرَاتِ بَدَلًا مِنْ تَجَاهِلِهَا.
- غَرَسُ رُوحِ الْفَرِيقِ لَدِيِ الْقِيَادَاتِ الجَامِعِيَّةِ، مِنْ خَلَالِ اسْتِخْدَامِ فَرَقٍ عَمَلٍ تَسْمِحُ بِتَكَامُلِ الْخَبَرَاتِ فِي جَمِيعِ الْأُمُورِ، بَعِيدًا عَنِ الْفَرِديَّةِ وَالنَّظَرَةِ الْضَّيْقَيَّةِ.

### ب- المُعَوِّقَاتُ الإِدارِيَّةُ:

وَيَتَمُ التَّفْلِقُ عَلَيْهَا مِنْ خَلَالِ:

- التَّأكِيدُ عَلَى دَعْمِ الْأَسَالِيبِ الإِدارِيَّةِ الْحَدِيثَةِ الَّتِي تُحَفِّزُ الإِبْدَاعِ الإِدارِيِّ كَأَسْلُوبِ الإِدَارَةِ بِالْمُشَارِكَةِ، وَالْتَّفْوِيْضِ، وَذَلِكَ عَنْ طَرِيقِ إِتَاحَةِ الْفُرْصَةِ لِلْقِيَادَاتِ بِالْاِشْتِراكِ فِي التَّخْطِيطِ وَالرَّقَابَةِ وَوُضُعِ الْأَهْدَافِ وَتَقْيِيمِ الْأَدَاءِ لِمَا تَمَّ إِنْجَازَهُ، وَإِتَاحَةِ الْفُرْصَةِ لِلْمُشَارِكَةِ فِي اتِّخَادِ الْفَرَارَاتِ.
- تَدْرِيبُ الْقِيَادَاتِ الجَامِعِيَّةِ وَتَوْجِيهِهَا، وَذَلِكَ بِإِقْامَةِ دُورَاتٍ وَوَرَشٍ عَمَلٍ تَتَعَلَّقُ بِتَحْفيْزِ الإِبْدَاعِ الإِدارِيِّ، وَالْمُمَارِسَاتِ الْمُتَعَلِّقَةُ بِهَا بِمَا يُؤْدِي إِلَى تَطْوِيرِهِمُ الْوَظِيفِيِّ، وَإِكسَابِهِمْ مَهَارَاتٍ إِضَافِيَّةٍ جَدِيدَةٍ، بِمَا يَتَنَاسَبُ مَعَ مُتَطلَّبَاتِ التَّمَكِينِ الإِدارِيِّ.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- السماح بالمرؤونة الإدارية، وذلك عن طريق تخلص القيادات الجامعية من أساليب القيادة السلطانية، ومن الرؤتين والبيروقراطية، وتبني أساليب إدارية حديثة ومتعددة.
- توفير معلومات منظمة وشاملة عن الإجراءات العملية لتحفيز الإبداع الإداري.
- العمل على زيادة تفويض الصالحيات، وقلة الاعتماد على أنه يقوم القائد بنفسه بجميع الأعمال.

### ج- المُعوقات التنظيمية:

ويتم التغلب عليها من خلال:

- تطوير ثقافة المؤسسة الأكاديمية إلى ثقافة تهتم بتحفيز الإبداع الإداري، وتشجع عليه بصفة عامة، وترسيخ المفاهيم الأساسية المتعلقة به.
- التأكيد على الإدارة الجامعية العليا بتشجيع القيادات الجامعية وتحفيزهم وإيجاد نظام مُستوى سنوي للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، لما ذلك من نتائج إيجابية لتحفيز الإبداع الإداري.

- اختيار القيادات الجامعية المؤهلة علمياً وعملياً، والتي تهتم بتحفيز الإبداع الإداري، لما ذلك من نتائج إيجابية في تحفيز الإبداع الإداري.
- تهيئة المناخ التنظيمي المُدعم لتحفيز الإبداع الإداري، وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والفنية الازمة لتحفيز الإبداع الإداري.

### د- مُعوقات تتعلق بالقيادات الجامعية:

- ثقافة البيروقراطية والرُّوتين الإداري لدى بعض القيادات الجامعية، والذي أصبح ثراثاً اعتادت عليه الأجيال، يُمارسونه، ويظهر في سلوكهم.
- كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الرُّوتينية على بعض القيادات الجامعية.
- وقوع بعض الأخطاء أثناء التنفيذ مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات من جانب القيادات الجامعية.

- قلة الدعم من جانب الإدارة الجامعية، مما يساعد على الإخفاق لبعض القرارات.
- قلة الخبرات الإدارية والقيادية لدى بعض القيادات الجامعية، وهذا كفيل بإعاقة ممارسة التمكين الإداري للقيادات الجامعية.

### ه- مُعوقات تتعلق بالمرؤوسين:

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- قلة استعداد بعض المرؤوسين للمبادأة والإبداع، ومساعدة القيادات الجامعية في ممارسة المهام والمسؤوليات في إطار التمكين الإداري.
- قلة حماس بعض المرؤوسين، وتحمّلهم لمسؤولية، والأعباء الوظيفية.
- قلة معارف ومعلومات بعض المرؤوسين عن مدخل التمكين الإداري، وأهميته، وفوائده، ومزاياه لهم وللمؤسسة الجامعية.
- ضعف قنوات الاتصال بين المرؤوسين أنفسهم، وبين المرؤوسين والقيادات الجامعية.
- غموض الأدوار لدى المرؤوسين عند تنفيذ القيادات الجامعية لمهامهم في ظل التمكين الإداري.

### و- مُعوقات تتعلق باللوائح والقوانين:

- جمود اللوائح والقوانين الموجودة، والتي تعوق مدخل التمكين الإداري.
  - الافتقار إلى التشريعات القانونية التي تساعد على نجاح التمكين الإداري.
  - غموض بعض اللوائح والقوانين الإدارية مما يعوق عملية التطبيق والتنفيذ بالمؤسسة.
  - قلة معرفة القيادات للوائح أو التغيرات أو التعديلات التي تطرأ عليها.
- ز- مُعوقات تتعلق بالإمكانات المادية والبشرية:
- ضعف الموارد المالية لتطبيق مدخل التمكين الإداري.
  - قصور اللوائح المتعلقة بالكافات المالية والحوافز، مما يقلل من جهد المرؤوسين ودافعيتهم للإنجاز.
  - قلة توافر أجهزة المعلومات المتقدمة داخل الجامعة.

- قلة توافر قاعدة بيانات بين المرؤوسين بالمؤسسة الجامعية، وخبراتهم السابقة، والمهام التي مارسواها.

### ٦- متطلبات تنفيذ التصور المُقترح:

يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المُقترح، وذلك كما يلي:

- ١- تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين القيادات الجامعية والمرؤوسين، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحوافز والاجتماعات والندوات داخل الكلية، وتنسيق فرص للإبداع الإداري والتميز.

- ٢- التغلب على مقاومة تنفيذ التغييرات التي قد تطرأ على الكلية، من خلال مشاركة المسؤولين في التخطيط لها وتنفيذها، الأمر الذي يعطي لهم الفرصة للإبداع الإداري.
- ٣- توفير بيئة تنظيمية تحدث على الإبداع الإداري داخل الكليات والأقسام تعمل على نموه، من خلال تعيين فرد أو فريق عمل تكون مهمته تيسير طرح الأفكار الجديدة، ومناقشتها وتبادل الخبرات بين الكليات والأقسام التابعة لها.
- ٤- بناء ثقافة تنظيمية مدعمة للإبداع الإداري والمبدعين، من خلال المشاركة في وضع الإستراتيجيات ورسالة الكلية من قبل الجميع لإحداث التغيير المطلوب.
- ٥- وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بالاتصال بين جميع الأقسام داخل الكليات وخارجها مع الكليات الأخرى، من خلال تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة طرق ووسائل تطوير الأداء الإداري بالكليات والأقسام التابعة لها.
- ٦- الاعتماد على نظم فعالة لتقدير الأداء الإداري بالكليات والأقسام، وذلك من خلال إنشاء مجلس أو لجنة (حيث تلحق بمكتب العميد) لتقدير الأداء الإداري، وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية والمسؤولين في الجانب الإداري واعتماد البرامج التدريبية المناسبة.
- ٧- توفير نظام جديد للمعلومات يساعد المسؤولين في الحصول على أية معلومات في أي وقت بصرامة ومصداقية، مما يساعد على إبداعهم إدارياً، وذلك من خلال إنشاء شبكة معلومات حديثة على مستوى الكلية والأقسام.
- ٨- أن تتيح التشريعات الجديدة قدرًا من الحرية والاستقلالية للقيادات الجامعية من خلال المشاركة في صنع القرار الجامعي، بالإضافة إلى إعطاء المسؤولين المزيد من الصالحيات والسلطات بحيث يتوافر لهم حرية التيسير الذاتي لتحقيق أهدافهم.
- ٩- تشجيع القيادات الجامعية على تحفيز الإبداع الإداري، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والندوات التي يحضرنها مع إدارة الجامعة.
- ١٠- العمل على تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية والمسؤولين، من خلال إتاحة قدرًا من الحرية والإدارة الذاتية دون أية قيود أو إجراءات روتينية معددة.
- ١١- الاهتمام بالإعداد الإداري للقيادات الجامعية والمسؤولين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

## مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

- تنظيم حلقات أو دورات تدريبية تجديدية بهدف تزويد القيادات الجامعية بالكفايات الإدارية الازمة لأداء المهام الأكاديمية.
- النص في لوائح وقوانين تنظيم الجامعات على جعل الإعداد الإداري نشطاً مسبقاً للتحاق المرؤوسين بأي منصب قيادي.
- تطوير مراكز تنمية القدرات بالجامعات هدفها رفع القدرات الإدارية للقيادات الجامعية والمرؤوسين بالكلية.
- احتساب نتيجة النشاط الإداري في نظم الحافز والترقيات، شأنه في ذلك شأن نشاطات البحث.

### ٧- مُعوقات تنفيذ التصور المُقترح وسُبُل التغلب عليها:

يتوقع الباحث وجود بعض المُعوقات التي يمكن أن تُعوق تنفيذ التصور المُقترح سالف الذكر أو بعض مكوناته، وقد ترتبط بعض المُعوقات بالسمات الشخصية للقيادات والقدرات العقلية لها، أو بالموارد المادية أو الموارد المالية أو بعض الجوانب التشريعية أو التنظيمية أو الإدارية أو بعض ممارسات القيادات الجامعية أو غير ذلك، ويمكن تحديد أهم هذه المُعوقات في النقاط التالية:

١. ابتعاد القيادات لجامعة عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والاعتماد على الأسلوب التقليدي في إدارة هذه الجامعات وعدم رغبهم في التغيير أو التجديد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدريب الفعلي على تلك الأساليب الحديثة، وعقد ورش العمل المُتنوعة، وتبني أساليب تدريبية مُتنوعة تقوم على التدريب على استخدام بعض الأساليب الحديثة مثل: الإدارة على المكشوف، التمكين الإداري، إدارة الإبداع، فجميعها أساليب تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء القيادات الجامعية، وظهور أفكارهم الجديدة وطاقتهم الكامنة.
٢. ضعف وعي بعض القيادات الجامعية بأهمية تحفيز الإبداع الإداري ودوره في تطوير المؤسسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تهيئة القيادات الجامعية لقبول تحفيز الإبداع الإداري، والعمل على تعميتها سواء من خلال الدورات التدريبية أو النشرات أو تبادل الأفكار والخبرات من خلال عقد حلقات النقاش المُتنوعة.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

٣. ضعف نظام التحفيز، وعدم ملائمة نظام المكافآت المعمول به، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة النظر في نظام المكافآت وتخصيص جزء منها للمبدعين والمتميزين فقط دون غيرهم.
٤. ضعف وسائل التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية، وبصفة خاصة برامج التدريب التي يتلقونها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال السعي لتطوير وتفعيل دور مراكز التنمية المهنية للقيادات بكل جامعة، ووضع أسس وقواعد واضحة تنظم العمل بها، وأن يعين لها كوادر أكاديمية متخصصة دون اللجوء للمجاملات الشخصية في تعيين من يتولى مسؤولية إدارة هذه المراكز. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالبعثات التعليمية للخارج في التخصصات الهامة مثل الإدارة الجامعية والقيادة الجامعية.
٥. ضعف كفايات القيادات الجامعية في الجوانب الإدارية والمهارات القيادية الإبداعية، حيث أن اختيارهم يعتمد على القدرة الأكاديمية فقط، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريب القيادات الجامعية على هذه المهارات لاكتسابها، وأن يوضع في الاعتبار عند اختيار هذه القيادات مدى اكتسابهم هذه المهارات وكفاءتهم الإدارية.
٦. إتباع النمط المركزي في إدارة الجامعات المصرية وكلياتها، وكثرة الأنظمة والإجراءات الصارمة، مما يقلل من فرصة الاستقلالية والحرية في إدارة شئونها ولا يشجع على تحفيز الإبداع الإداري، ويمكن التغلب على ذلك بتبني مفهوم الإدارة الذاتية والتمكين الإداري لدى القيادات الجامعية، ومنحهم مزيد من حرية التصرف مع مساعلتهم عن النتائج النهائية.
٧. ضعف العلاقات القائمة بين كل من الجامعة والجامعات الأخرى على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال آليات متعددة مثل: تفعيل عمل شبكة الاتصالات التي صممتها الجامعات بالفعل، وتنظيم الزيارات بين الجامعات وبعضها البعض لإقامة علاقات وثيقة بينهما، والتعرف على انجازات الجامعات وخدماتها المتميزة والإبداعية من خلال الإعلان عن النماذج والتجارب الناجحة وخاصة في مجال الإدارة الجامعية.
٨. غياب مفهوم التفويض الفعلي للسلطات لدى الكثير من القيادات الجامعية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التوعية والتدريب على تفويض بعض الصالحيات للمرؤوسين

كُلٌ حسب مجال تخصصه أو ميدان اهتمامه، وذلك من أجل إعداد صف ثانٍ من القيادات الشابة المُمكِنة والمُبدِعة.

### المراجع

أحمد عودة، *القياس والتقويم في العملية التَّدريسيَّة*، ط٢، (الأردن: دار الأمل للنشر والتَّوزيع، ١٩٩٨م)، ص ٣٧٠.

أحمد محمد خانم، وأسامه محمود فرنسي، *تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي*، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، العدد (٥)، ديسمبر ٢٠٠٣م، ص ١٢١.

أسامة عبد السلام علي عبد السلام، دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التَّدريس بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.

أسامة محمود فرنسي، *التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة*، رسالة دُكتوراه، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٢٠٠٣م، ص ١٨٢ - ١٨٣.

أمل هلال عبد العال محمد، تفعيل صنع القرار بالجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، رسالة دُكتوراه، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٢٠٠٥م، ص ١٢٨.

بديعه محمد محمد القشيشي، *الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديرى مدارس التعليم الثانوى العام "دراسة تقويمية"*، رسالة ماجستير، كلية البنات للآداب والعلوم والتَّربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.

بسام مناور العنزي، *الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري*، رسالة ماجستير، جامعة الملك سُعُود، ٢٠٠٤م، ص ١٥.

تركي عبد الرحمن الحباني ، *أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري*: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سُعُود، ١٩٩٧م، ص ١٥.

ج. ملتون سميث، *الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس*، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨م)، ص ١٧٧.

جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتَّكنولوجيا، الدَّورة الثَّامنة والعشرون، ٢٠٠٠م، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١م)، ص ٢٠٣.

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والثلاثون، ٢٠٠٥-٢٠٠٦م، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٦م)، ص ٥٧.

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، بحث مقدم للمؤتمر القومي للتعليم العالي، مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، المنعقد في الفترة من ٤-١٣ فبراير ٢٠٠٠م، ص ٦.

جيمس هيجنز، ١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بميك، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، ٢٠٠١م)، ص ٢١.

حبيب الصحاف، مُعجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٣م)، ص ٩٣.

حسين حريم، إدارة المنظمات، (عمان: دار الحامد للتوزيع والنشر، ٢٠٠٣م)، ص ٢٠٣-٢٠٤.

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج الإدارة الغليا، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، ٢٠٠٧م)، ص ٧٤.

خيري الجزييري، أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ٢٠٠٢م)، ص ٢١٧.

دلال دابس محمد الداعي، العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.

دوجلاس ماكتوش، الإحصاء للمعلمين، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٥م)، ص ١٠٥.

رجاء إبراهيم سليم، سياسة الابتعاث للخارج، دراسة تقويمية، من بحوث مؤتمر التعليم العالي في مصر، خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المنعقد في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥م، ص ٦٨٣.

رفعت عمر عزوز، الإبداع الإداري لدى القيادات الأكademية - مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية "تصوّر مُقترح"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٩١)، المجلد (٢١)، ٢٠١٤م.

سالم بن سعيد القحطاني، المُعوقات التنظيمية للابداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة

## معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سُعُود للعلوم الإدارية، المجلد (٤)، العدد (٢)، ٢٤٢٥، ص ٣٣٨.

سعاد بسيوني عبد النبي، وعادل عبد الفتاح سلامة، وأمين محمد النبي، تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، من بحوث مؤتمر تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، المنعقد في الفترة من ١٠-٩ ديسمبر ١٤٧١م، ص ٩٩٨.

سلامة عبد العظيم حسين، أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي "دراسة ميدانية" على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٥٥)، المجلد (١٥)، يناير ٢٠٠٩م.

سيف الإسلام على مطر، دور كليات التربية في صنع القرارات التربوية، من بحوث مؤتمر كليات التربية في إصلاح التعليم، المؤتمر العلمي السابع عشر، المنعقد بكلية التربية بدمنياط، جامعة المنصورة، المنعقد في الفترة من ١٣-١٢ نوفمبر ٢٠٠٥م، ص ٦٢٢.

صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥م)، ص ٢٨٨.

عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، (الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٩م).

عبد الرحمن توفيق، أفكار للكسر حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٢م)، ص ٤٥.

عبد العزيز أحمد محمد داود، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس، العدد (٣٥)، الجزء (٢)، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠١١م.

عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة معهد الإدارة العامة، مسقط عمان، السنة (١٧)، المجلد (٦٢)، سبتمبر ١٩٩٥، ص ٣٢.

عزة جلال مصطفى، الإبداع الإداري والتَّجَدِيدُ الذَّاتِيُّ للْمَدْرَسَةِ الثَّانِيَّةِ الْعَامَّةِ "رؤى إستراتيجية"، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨م)، ص ١٢.

عزة جلال مصطفى، التَّجَدِيدُ الذَّاتِيُّ للْمَدْرَسَةِ الثَّانِيَّةِ الْعَامَّةِ للْمَدْرَسَةِ الثَّانِيَّةِ الْعَامَّةِ بِجَمَهُورِيَّةِ مصر العربية في ضوء الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م.

عصام جمال سليم غانم، الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في

## مَعْوِقَاتْ تَحْفيِيزِ الإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ لِدِيِ الْقِيَادَاتِ الجَامِعِيَّةِ فِي مِصْرِ.

ضَوْءَ مَدْخَلِ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ، الْمَوْتَمِرُ الْعَلَمِيُّ الدُّولِيُّ، عِولَمَةُ الإِدَارَةِ فِي عَصْرِ الْمَعْرِفَةِ، جَامِعَةُ جَنَانَ، طَرَابِلسِ، لَبَنَانُ، الْمُتَعَقِّدُ فِي الْفَتَرَةِ مِنْ ١٥-١٧ دِيْسِمْبِرِ ٢٠١٢ م.

عَنْتَرُ مُحَمَّدٌ أَحْمَدٌ عَبْدُ الْعَالِ، وَاقِعُ الإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ لِدِيِ مُدِيرِيِّ الْمَدَارِسِ الْابِدَانِيَّةِ بِمَنْطَقَةِ حَائلِ بِالْمُمْلَكَةِ الْعَرَبِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ، الْمَجَلَّةُ الدُّولِيَّةُ لِلْأَبْحَاثِ التَّرَبُّوِيَّةِ، جَامِعَةُ الْإِمَارَاتِ الْعَرَبِيَّةِ الْمُتَحَدَّةِ، الْعَدْدُ (٣٠)، ١١-٢٠١١ م.

فَوَادُ الْبَهِيُّ السَّيِّدُ، عِلْمُ النَّفْسِ الْإِحْصَائِيِّ وَقِيَاسُ الْعَقْلِ الْبَشَرِيِّ، طِ ٣، (الْقَاهِرَةُ: دَارُ الْفَكْرِ الْعَرَبِيِّ، ١٩٧٩ م).

فَوَادُ عَلَيْ الْعَاجِزِ، فَايِزُ كَمَالُ شَلَدَانُ، دُورُ الْقِيَادَةِ الْمَدَرِسِيَّةِ فِي تَنْمِيَةِ الإِبْدَاعِ لِدِيِ مُعَلِّمِيِّ الْمَدَارِسِ الْثَانِيَّةِ بِمُحَافَظَاتِ قَطَاعِ غَرَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمُعَلِّمِينَ، مَجَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ، سَلْسَلَةُ الْدِرَاسَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ، الْمَجَلِّدُ (١٨)، الْعَدْدُ (١)، يَانِيرُ ٢٠١٠ م، صِ ١-٣٧.

مُحَمَّدٌ أَحْمَدٌ عَبْدُ السَّلَامِ، الْقِيَاسُ النَّفْسِيُّ وَالْتَّرَبُّوِيُّ، (الْقَاهِرَةُ: مَكْتَبَةُ الْنَّهْضَةِ الْمَصْرِيَّةِ، ١٩٩٧ م)، صِ ١٨٠.

مُحَمَّدٌ صَبَرِيُّ الْأَنْصَارِيُّ، الإِبْدَاعُ الإِدَارِيُّ فِي ضَوْءِ الاتِّجَاهَاتِ الإِدَارِيَّةِ الْمُعَاصِرَةِ وَالْإِفَادَةِ مِنْهُ فِي تَطْوِيرِ أَدَاءِ مُدِيرِيِّ الْمَدَارِسِ الْثَانِيَّةِ الْعَامَّةِ، رِسَالَةُ دُكْتُورَاَهُ، كُلِّيَّةُ التَّرَبُّيَّةِ بِقَنَا، جَامِعَةُ جَنُوبِ الْوَادِيِّ، ٢٠١٢ م.

مُحَمَّدٌ عَبْدُ الْفَتَاحِ الصَّبَرِيِّ، الإِدَارَةُ الرَّائِدَةُ، (عُمَانُ: دَارُ صَفَاءِ لِلنَّشْرِ وَالتَّوْزِيعِ، ٢٠٠٣ م)، صِ ٥٦.

مُحَمَّدٌ عَبْدُ اللهِ الْبَرْعِيُّ، مُحَمَّدٌ إِبْرَاهِيمُ التَّوَيِّجِرِيُّ، مُعْجمُ الْمُصْطَلَحَاتِ الإِدَارِيَّةِ، (الْرِيَاضُ: الْعَبَكَانُ، ١٩٩٣ م)، صِ ٧٦.

مُحَمَّدٌ مُحَمَّدٌ النَّجَارُ، الإِبْدَاعُ الإِدَارِيُّ فِي مَشْرُوْعِ مِيَكَنَةِ الْمَكَتبَاتِ وَالْمَكَتبَةِ الرَّقْمِيَّةِ بِالجَامِعَاتِ الْمَصْرِيَّةِ فِي ضَوْءِ آرَاءِ الْعَالَمِيْنَ بِهِ، دِرَاسَةُ مِيدَانِيَّةُ، الْمَجَلَّةُ الدُّولِيَّةُ لِلْعُلُومِ الْمَكَتبَاتِيَّةِ وَالْمَعْلُومَاتِيَّةِ الْمَصْرِيَّةِ لِلْمَكَتبَاتِ وَالْمَعْلُومَاتِ، مصر، ٢٠١٥ م.

مُحَمَّدُ أَبُو النُّورِ عَبْدِ الرَّسُولِ، الإِبْدَاعُ الإِدَارِيُّ لِدِيِ مُدِيرِيِّ الْمَدَارِسِ الْابِدَانِيَّةِ بِمَصْرُ - الْوَاقِعِ وَالْمَأْمُولِ، دِرَاسَاتُ تَرَبُّوِيَّةٍ وَاجْتِمَاعِيَّةٍ، الْعَدْدُ (٢)، الْمَجَلِّدُ (١٥٨)، مصر، أَبْرِيلُ ٢٠١٢ م، صِ ١٢-١٥.

مُحَمَّدُ سُلَيْمَانُ الْعَمِيَّانُ، السُّلُوكُ التَّنْظِيمِيُّ فِي مُؤَنَّظَاتِ الْأَعْمَالِ، (عُمَانُ: دَارُ وَائِلِ لِلنَّشْرِ وَالتَّوْزِيعِ، ٢٠٠٥ م).

مُحَمَّدُ عَبْدِ الْحَلِيمِ مُنْسِيُّ، مُقَدَّمَةُ فِي الإِحْصَاءِ النَّفْسِيِّ وَالْتَّرَبُّوِيِّ، (الْقَاهِرَةُ: دَارُ الْمَعَارِفِ، ١٩٨٠ م)، صِ ١٢٩.

## موقفات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

مصري عبد الحميد حنورة، الإبداع من المنظور التكامل ، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٧م)، ص ٦٠.

منى أحمد البهبي السيد، موقفات تحقيق الإبداع الإداري ومتطلبات مواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨م.

منى بنت محفوظ بن محمد الحرمي، موقفات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠٠٣م.

موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، (الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م).

ناديا حبيب أيوب، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (٤٠)، العدد (١)، أبريل ٢٠٠٠م، ص ٩.

ناهد عز الدين، دور المؤسسة الجامعية: وضع الأهداف أم تنفيذ السياسات، من بحوث مؤتمر التعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية، المجلد الأول، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، المنعقد في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥م، ص ٤٧.

نجوى رمضان مهني سالم، دور العوامل التنظيمية والمتغيرات الوظيفية في الإبداع الإداري للقيادات الجامعية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٦م.

نجوى سالمين مرضاح، العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المسؤولين "دراسة ميدانية على موظفات جامعة الماك عبد العزيز"، رسالة ماجستير، جامعة الماك عبد العزيز، ٢٠٠٧م.

نهلة عبد القادر هاشم، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١١)، العدد (٣٨)، يونيو ٢٠٠٥م، ص ٢٢.

يوسف محمد رضا، المُعجم الكامل الوجيز، (بيروت: مكتبة لبنان للناشر، ٢٠٠٢م)، ص ٤٨٣.

- Andrew H. Van De Ven., Innovation, In C.L. Cooper and C. Argyris(Eds.,), Encyclopedia of Management, (Oxford: Blackwell publishers Inc., 1998), pp. 298-300.
- Arthur, M.C. and Ronald, C., Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community College: A Theoretical Model for the Department Chair, Community College Review, Vol. (30), Issue. (3), winter, 2002.
- Chen, Zehnand.& Aryee, Samuel, Delegation and Employee Work out comes, An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China, Academy of Management Journal, , Theory& Practical, Vol.(50), No.(1), 2007, pp. 226-239.
- Constantine Andriopoulos, Determinants of Organizational Creativity: a literature review, Management Decision, MCB University press, 2001, p. 834.
- David A. Statt, The Concise Dictionary of Management, (New York: Rout ledge, 1991), p. 29.
- Eric W., Macfntosh, Alison Doherty, The Influence of Organizational Culture on Job Satifaction and the Administration Creation for Educational Leaders, the university of Ottawa, Ontario, Canada, 2009.
- Esra. Aktas, Isik Cicek, Mithat Kayak,, The Effect of Organizational Culture on Organizational Creativity and Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment, Okan University, Department of health Management, Istanbul, Turkey, October, 2011.
- Fatib Toremen, Creative School and Administration Educational Sciences, Theory& Practical, Vol.(3), No.(1), 2003, pp. 248-253.
- Guilford, J. P., Creative talents, Their Nature Uses and Development, New York: pearly Limited, 1996, P.18.
- Judy Pearsall, The New Oxford Dictionary, (New York: Oxford University Press, 2001), P. 430.
- Kanak Gautam, Conceptual Blockbuster idea generation Techniques for health Administrators, Hospital topics, Vol. (74), No. (4), 2001.
- Linda S. Scratchly And A. Ralph Hakstian, The Measurement and prediction of Managerial Creativity, Creativity Research Journal, Vol. (13), No. (3), 2004, pp. 368-369.
- Martins E.C and Terblanche F., Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation, European Journal of Innovation Management, Vol. (6), No. (1), 2003, p. 67.
- Michael F. pollick and V.K. Kumar., Creativity Styles Supervising Managers, The Journal of creative Behavior, Vol. (31), No. (1), 1997, p. 262.

**Phyllis Medina, Leader Social Power and Subordinate Creativity,  
Dissertation abstract International, Vol. (61), No. (3), 2000,  
P.1682.**

**Teresa M. Amabile and Mary Ann Collins. "Creativity", In C.L.  
Cooper and C. Argyris. (Eds.), Encyclopedia of Management,  
(Oxford: Blackwell publishers inc., 1998), p. 133.**