

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

أ.د/ نبيل سعد خليل      د/ عبد الباسط محمد دياب  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة  
المتفرغ      والإدارة التعليمية  
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 ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 2682-2989)

Online:(ISSN 2682-2997)

## الملخص :

سعى البحث الحالي التعرف 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، يُمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما التصور المقترح 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، والتوصل 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 المقترح ، يُمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح، وذلك كما يلي ، تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين القيادات الجامعية والمروّسين، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل الكلية، وتيسير فرص للإبداع الإداري والتميز.

## مقدمة البحث:

تزخر 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 ومقترحات مبتكرة إزاءها، وخاصةً أنَّ 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، وأنَّ توافر مثل هذه القيادات بقدراتها المتعددة تستطيع الوفاء بالكثير من المتطلبات اللازمة لإنجاح التجديد لها، وتُمكن تلك المؤسسات صنع الاختلاف وتخلق لها ميزة تنافسية (٣١ : ٩).

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلبًا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التميّز في الأداء، والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات مُتجددة ومُتغيرة تتطلب من الإدارة الجامعية تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الأفضل، نظرًا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل مما يُوجب 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 هدفًا رئيسًا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع أفرادها على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيار لضعف قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أنَّ العاملين في أي مؤسسة، وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءًا من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسساتهم (٤٢ : ١٢-١٥).

إنَّ نجاح القيادات الجامعية في القيام بأدوارها الجديدة، مرهون بدرجة اهتمامها بالإبداع في العمل الإداري، وقدرتها على شحذ همم مرووسيهها، والأخذ بأفضل الآراء والأفكار الجديدة التي يطرحها هؤلاء المرووسين.

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 ونظم مراقبة جديدة، برامج تدريب جديدة (٧٠: ١٣٣).

ومما هو جدير بالذكر فإن 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 تؤثر على السلوك الإبداعي للمرؤوسين داخل المؤسسات منها ما يلي (٥٥: ٢٩٨-٣٠٠): مرونة الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها للتعرف على وجهات النظر المختلفة، وتماسك مجموعات العمل وترابطها، وقدرة القيادات على حل النزاعات 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 أن المؤسسات المبدعة التي تؤمن بضرورة الإبداع الإداري لدى مرؤوسيه تتميز بخصائص معينة من أهمها (٦٧: ٦٧): الاهتمام بالأفكار الجديدة، وتهيئة المناخ لتقبلها، والاهتمام بإيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع، والإيمان بمدى أهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وإيمان القيادات ووعيها بأهمية تشجيع التفكير الإبداعي.

وبالتالي فإن الإبداع الإداري يعد مطلباً أساسياً لكل مؤسسة تسعى للحصول على التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، حيث يمكن تحقيق الإبداع الإداري من خلال المناخ التنظيمي الحر الذي يؤمن بضرورة مشاركة المرؤوسين، وضرورة التنوع في استخدام الأساليب الإدارية لحل المشكلات، مثل: أسلوب العصف الذهني وغيره (٦٨: ٢٦٢) ، والذي يعتمد نجاحه على الحرية المتكاملة في التفكير بلا قيود، واستعمال أفكار للآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة، ومن ثم إمكانية خلق صف ثانٍ من القيادات لديه القدرة على التجديد والابتكار (٣٩: ٥٦).

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

ولمّا كان الإبداع الإداري يُمثّل مطلباً أساسياً في المؤسسات التعليمية بصفة عامة، فإنّه يُمثّل أمراً ضرورياً وأكثر إلحاحاً في الجامعات بصفة خاصة، 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، فكرياً، وعلمياً، ومالياً وإدارياً، ممّا يُتيح لها حُرّية التفكير والتعبير عن الرأي، وإتاحة مناخٍ حرٍّ يكفل للمرؤوسين حقّهم الطّبيعي والأصيل في أداء عملهم على وجهٍ حرٍّ، ومن ثمّ سعيهم إلى إحداث التطوير والتّغيير بالجامعة بلا قيود.

### مشكلة البحث:

على الرّغم من اهتمام الدّراسات الحديثة بموضوع والإبداع الإداري باعتباره من المداخل الإدارية الحديثة في الدّول المتقدّمة، إلّا أنّ هذه الدّراسات لم تلقَ الاهتمام الكافي حتى الآن من قِبل الباحثين في مجال الإدارة الجامعية.

وعلى الرّغم من الجُهود المبذولة في تطوير أداء القيادات الجامعية في مصر إلّا أنّ هناك العديد من الدّراسات السابقة والتّقارير قد أشارت إلى بعض المعوقات التي تتعلق بطبيعة أدوار القيادات الجامعية الحالية، والممارسات الفعلية لهم تجاه مجموعة من العوامل، والتي بدورها تعوق تحفيز الإبداع الإداري، وتضعف روح الابتكار والسّعي للتّغيير، ويُمكن تحديد أهم نواحي القُصور على النّحو التّالي:

١. غُموض فلسفة وأهداف الجامعات، وتضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النّظم المالية والإدارية، والالتزام بحرفية القوانين والتّعليمات، والتّشدّد في التّركيز على الشّكليات دون المضمّن، وإعمال قواعد حُكومية قديمة، والبُطء الشّديد في استجابة الجامعات المصرية لمطالب التطوير (٤: ١٨٢-١٨٣).

٢. إنّ عملية الاتصال بين القيادات الجامعية والمرؤوسين تحكمها مجموعة من اللّوائح والإجراءات الرّوتينية، والتي تخفض من عزيمتهم إذا ما أراد إحداث تغيير (١٠: ٢٠٣).

٣. انخفاض مُستوى المُشاركة في صنّع واتخاذ القرارات الجامعية، ويتمّ اتخاذ بعض القرارات الإدارية المُهمّة وفقاً للمزاج الشّخصي، مع تدني مُستويات التّدريب على صنّع القرار (٢٣: ١٤٧)، فالقرارات تُقرّض من أعلى التّنظيم الجامعي ولا تمرُّ بكافة مُستوياته، وبالتالي

تغيب الديمقراطية والمشاركة ممّا لا يسمح بتدريب المروّسين في صنع واتخاذ القرارات، وإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

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

٥. غياب الدّعم والمُساندة للعمل الجامعي، ممّا يُؤدّي إلى تراخي القيادات الجامعية وتدني إحساسهم، وتراجعهم عن تقديم الحُلُول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها(٣: ٥٣: ٢٢).

٦. تزايد حدّة الصّراعات بين القيادات سواء الأكاديمية أو الإدارية نظرًا لاختلاف مصالحهم وتركيزهم على المكاسب الشّخصية أكثر من المكاسب المؤسسية، ووجود صراعات بين الأقسام بعضها البعض والكليات خاصة في تبعية مادة لقسم مُعيّن أو كُلية ما، بالإضافة إلى وجود صراعات دائمة ومستمرة بين القيادات خاصة السّابقة والحالية(٤: ١٨٢ - ١٨٣).

٧. الإبقاء على العادات المألوفة: كالخوف من التّغيير ومقاومته بشتى الطّرق، وقلة استعداد الإدارة للمجازفة حتى بالتّفكير في أفكارٍ أُخرى، والاعتقاد الخاطئ بأنّ القليل من الأشخاص هم القادرون على الإبداع دون غيرهم، وندرة الأخذ بالنّظم الإدارية الحديثة والإبقاء على الأمور الرّوتينية والتقليدية والمُعتمدة (٥٣: ٢١-٢٢).

٨. ضعف الحُضور المصري في المؤتمرات العالمية والإقليمية والمحلية، نتيجة لقلّة الاهتمام بها أو قلّة التّشجيع من قِبل القيادات لها، وندرة منح الحوافز والتّسهيلات المادية للأشخاص الذين يقومون بالاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات، والتي تُعدّ مجالاً جيّداً لتبادل المعلومات والخبرات والأفكار الجديدة بين العلماء والباحثين(٥: ١٢٨).

٩. وجود تناقص بين النّظرية والتّطبيق لواقع التّسمية المهنية في العمل الإداري داخل الجامعة، بالإضافة إلى تعارض الأوقات المُخصصة للتّدريب، واقتصار البرامج التّدريبية على المحاضرات النّظرية، وأساليب الحوار والنّقاش الضّعيفة التي تتم خلالها (٤: ٢٤: ١٣٠-١٣١).

١٠. غياب البرامج المُقننة للاتصال بالجامعات ومراكز البُحوث العالمية وعقد الاتفاقات وتبادل الأساتذة (٢٠: ٦٨٣).
  ١١. افتقار مكتبات الكُليات للمراجع العلمية والدُوريات المُتخصصة والكُتب الحديثة، وإهمال تحديثها بما يُواكب التَطُورات الحديثة، بسبب قُصور الإمكانيات المادية (١١: ٥٧).
  ١٢. تعمُد بعض القيادات إلى تزيف الحقائق وتحريف الآراء وتلوين الحقيقة ومغالطة الواقع، والتَّلَاعب بالمعلُومات والبيانات والإحصاءات (٢٥: ٦٢٢).
  ١٣. الافتقار إلى نُظم للبيانات أو قاعدة معلُوماتية دقيقة خاصة بالتَّعليم الجامعي، بحيث تكون مُتاحة للجميع (٥٠: ٤٤٧).
  ١٤. ضَعف مصادر التَّمويل الحُكومية، والتي تعتمد على ميزانية الدَّولة، مع ندرة وجود موارد تمويلية إضافية، وارتباط المُكافآت بالبحث العلمي وجودته فقط (١٢: ٦).
- وبالتَّالي يُمكن القول بأنَّ واقع الجامعات يُعاني الكثير من المشكلات التي ترتبط بعضها بالمُناخ التَّنظيمي السَّائد، وما يتضمَّنه من قيم ومُعتقدات وثقافة وبيئة مادية وتجهيزات وحوافز، ومنها ما يرتبط بنوع العلاقات بين المروُوسين، وكثرة الصَّراعات وضعف العمل الجماعي، وإهمال الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، وغياب الشَّفافية، الأمر الذي ينعكس بالسَّلب على مُمارسات وأدوار القيادات الجامعية في تحفيز الإبداع الإداري لديهم

### أسئلة البحث:

- وبناءً على ذلك، يُمكن صياغة مُشكلة البحث في السُّؤال الرَّئيسي التَّالي:
- ما التَّصور المُقترح لمتطلبات التَّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟
- ويتفرع من السُّؤال الرَّئيسي عدَّة أسئلة فرعية تتحدَّد على النُّحو التَّالي:
١. ما ملامح مدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المُعاصرة؟
  ٢. ما معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المُعاصرة؟
  ٣. ما التَّصور المُقترح للتَّغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر؟

### أهداف البحث:

سعى البحث الحالي التَّعرُّف على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وقد انبثق عن هذا الهدف العام الأهداف التَّالية:

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

### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث الحالي من عدّة اعتبارات:

١. إنّ موضوع الإبداع الإداري للقيادات الجامعية يرتبط بالعديد من القضايا الإدارية المهمة، مثل: اللامركزية الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح الإدارة بصفة عامة والإدارة الجامعية بصفة خاصة.
٢. يُمكن الاستفادة من هذا البحث في تعديل الممارسات والسلوكيات التي تفوق تحفيز الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية، عن طريق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وإتاحة الفرص للقيادات الجامعية.
٣. يُمكن أن يُسهم هذا البحث في الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تُساعد القيادات الجامعية على تهيئة البيئة المناسبة والمناخ المناسب للإبداع والابتكار والتجديد وفق طبيعة العمل.
٤. تزايد الاهتمام من قِبل الباحثين بالقيادة الجامعية لفاعليتها في تحسين الأداء الجامعي بالجامعات المصرية.
٥. تعدّد أوجه القُصور والتقليدية التي تُعاني منها الإدارة الجامعية بالجامعات المصرية، والتي يُمكن إرجاعها إلى ضعف الأداء وإهمال تحفيز الإبداع الإداري لتلك القيادات باعتبارها المُحرك الأساسي والعمود الفقري الذي يقوم عليه العمل داخل الجامعات المصرية.
٦. تبصير مُخططي السياسات التعليمية والمسؤولين عن تطوير التَّعليم الجامعي إلى نقاط الضَّعف في عملية تطوير أداء القيادات الجامعية، ومُتطلبات تطبيق برامج لتدريبهم وتحفيز الإبداع الإداري من أجل تحسين الأداء.

### 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 مقترح 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 مقترح للتغلب على معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وذلك من خلال عرض أهداف التصور المقترح، وأهميته، ومنطلقاته، ومحاور التصور المقترح، ومتطلبات تنفيذه، ومعوقات تنفيذه، وسبل التغلب عليها.
- ٤- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة ممثلة للقيادات الجامعية لكلاً من الفئات التالية: عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية.

٥- الحدود المكانية: اقتصرَت الدِّراسة الميدانية على عُمداء الكُليات ووُكلاء الكُليات ورؤساء الأقسام على مُستوى الكُليات بالجامعات المصرية المُتمثلة في (جامعة سوهاج- جامعة جنوب الوادي- جامعة أسيوط).

٦- الحدود الزَّمانية: تمَّ إجراء الدِّراسة الميدانية بدءًا من العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦م. الدِّراسات السَّابقة:

١-دراسة (نجوى رمضان مهني سالم، ٢٠١٦م)(٥١): هدفت الدِّراسة التَّعرُّف على مُستويات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الليبية، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وهي: الهيكل التَّنظيمي، والثَّقافة التَّنظيمية، وإدارة المعرفة، وكذلك اختيار العلاقة بين هذه المتغيرات، وإيجاد النَّمُوز الذي يوضح العلاقة بينهما، والتَّعرُّف على الفُروق المعنوية في مُستويات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية وفقًا للمتغيَّرات الوظيفية والشَّخصية.

٢-دراسة (مُحمَّد مُحمَّد النَّجار، ٢٠١٥م)(٤١): استهدفت الدِّراسة التَّعرُّف على واقع الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات بالجامعات المصرية، والمكتبة الرِّقمية التَّابعة للمجلس الأعلى للجامعات في ضوء آراء العاملين بالمشروع، وأوصت الدِّراسة بضرورة العمل على توفير برامج إبداعية وابتكارية للعاملين بمشروعات الميكنة، ودعم المُبدعين بالحوافز المُتميزة والاعتراف بإنجازاتهم عن طريق تقديم المُكافآت المالية التي تُعادل المجهود الذي يقومون به.

٣-دراسة (رفعت عمر عزوز، ٢٠١٤م)(٢١): هدفت الدِّراسة تقديم تصوُّر مُقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، كما أكَّدت على أنَّ رأس المال الذي تمتلكه الجامعات هو رأس المال الفكري، ويتمثَّل في المعرفة التي يُمكن تحويلها إلى قيمة، وتشجيع رُوح الإبداع من خلال الأخذ بالأفكار المُتميِّزة للعاملين المُبدعين، وتطبيقها بما يُسهم في تطوير قُدَّرات القيادات بالمؤسسة الجامعية، وينبغي توفير الإمكانيات المادية والبشرية حتى يتحقَّق الإبداع المؤسسي.

٤-دراسة (مُحمَّد صبري الأنصاري، ٢٠١٢م)(٣٨): هدفت الدِّراسة التَّعرُّف على إدارة المدرسة الثَّانوية العامة وأهدافها وأهمِّيَّتها ومُعوقاتِها، وأهم الاتجاهات التَّربوية المُعاصرة

في الإدارة المدرسية، ومراحل الإبداع الإداري ومجالاته وأساليبه في الإدارة المدرسية، والمُعوقات التي تُواجه مُديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق الإبداع الإداري، ووضع تصوّر مُقترح لتنمية الإبداع الإداري لدى مُديري المدارس الثانوية العامة.

اعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي، وقد توصّلت للعديد من النّتائج، من أبرزها: قلّة التّشجيع على التّفكير الابتكاري، وسيطرة الأنماط التّقليدية على التّنظيمات الإدارية، مثل: البيروقراطي، الديمقراطي، وكثرة مُضيعات الوقت، وكثرة الأعباء الإدارية والفنية على مُدير المدرسة، والتي سببها كثرة النّشرات الصّادرة من وزارة التّربية والتّعليم، والتي تسعى إلى تحسين العملية التّعليمية، وسوء مُعالجة المُشكلات بشكلٍ جذريّ من خلال مُعالجة مُسبباتها داخل المدارس.

٥- دراسة (عصام جمال سليم غانم، ٢٠١٢م) (٣٣): هدفت الدّراسة تحديد وطبيعة الإبداع الإداري من خلال توضيح مفهومه، وخصائصه، وفلسفته، وأهدافه، ومجالاته، والتّوجهات المُعاصرة فيه، وتحديد مضامين إدارة المعرفة من خلال عرض المفهوم، والأبعاد، وأدوار القيادة الجامعية في دعم إدارة المعرفة والكفايات اللّازمة في هذا المجال، وإستراتيجيات إدارة المعرفة.

وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ المُؤسسات الجامعية لا بُدّ وأنّ تعتمد بشكلٍ مُتزايد على الإبداع والابتكار في تحقيق أهدافها المنشودة، ومن ثمّ يُمكن لإدارة المعرفة الارتقاء بمُستويات الكفاءة والفاعلية، وزيادة قُدرة المُؤسسات الجامعية على الاستجابة لتغيّرات السّوق، كما يُمكن الاستفادة منها فيما يلي: تحسين عمليات تصميم وتوزيع وضمان جودة المُنتجات والخدمات، وبلورة معالم فهم أفضل لطبيعة العلاقات التي تربط بين الغملاء وأصحاب المصانع، خاصةً وأنّ الإبداع الإداري أحد الرّكائز الأساسيّة التي يقوم عليها بناء القيمة المطلوبة للمُؤسسات الجامعية.

٦- دراسة (دلال دابس مُحمّد الدّعي، ٢٠١١م) (١٨): هدفت الدّراسة التّعريف على مُستوى التّمكن الإداري في جامعة أمّ القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، كما هدفت التّعريف على مُستوى الإبداع الإداري في جامعة أمّ القرى، والتّعريف على العلاقة بين التّمكن الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة.

استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتوصلت للعديد من النتائج، من أبرزها: زيادة وعي القيادات الإدارية بجامعة أمّ القرى بدور التمكين الإداري في إبراز إبداعاتهم وأفكارهم من خلال تزويدهم بالمعارف 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 اللازمة 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 مديري المدارس الثانوية العامة، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات لتفعيل هذه العلاقة.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: قُصور تفعيل الثقافة التنظيمية، وقُصور ممارسة جوانب الإبداع، وأنّ مديري مدارس التعليم الثانوي العام يتعيّن عليهم القيام بدور كبير في تفعيل الثقافة التنظيمية، وتطوير ممارسة جوانب الإبداع الإداري.

٨- دراسة (عنتر محمد أحمد 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 أنّ إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية، كما بيّنت نتائج الدراسة أنّ أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري للوصول إلى الدرجة العالية جداً تتمثل في: ضغوط العمل، ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإنّ الحاجة تتطلب تدريب مديري تلك المدارس على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي، وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجّع الإبداع الإداري لديهم.

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

الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي تلك المدارس، والوقوف على سبل 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 والجدية في العمل، وتشجع القيادة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية، وتنظيم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين، كما تحث القيادة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي تسهم في تنمية الإبداع لديهم، وتدريب المعلمين على استخدام الإستراتيجيات التي تنمي الابتكار، وحل المشكلات، والاكتشاف، والألعاب، والعصف الذهني، والاستقصاء، والتفرد في التعليم.

١٠-دراسة (بديعة محمد محمد القشيشي، ٢٠٠٩م)(٦): هدفت الدراسة التعرف 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 مقترح لتفعيل الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: تدني مستوى الإبداع لدى مديري المدارس، والقصور في تطبيق الممارسات التي تدعم الإبداع وتحفز عليه، وهذا يؤكد ضرورة وضع تصورات لتفعيل الإبداع في جميع المؤسسات المجتمعية بصفة عامة، ومدارس التعليم الثانوي العام بصفة خاصة، وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لها، ورسم خطوات تفعيلها.

١١- دراسة (منى أحمد البهي السيد، ٢٠٠٨م)(٤٦): هدفت الدراسة التعرف على مقومات تحقيق الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام ومتطلبات مواجهتها.

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

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

١٢- دراسة (أسامة عبد السلام علي عبد السلام، ٢٠٠٧م) (٣): هدفت الدراسة توضيح أدوار القيادات الجامعية المؤثرة على تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي يجب أن تؤخذ 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: أن 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) (٥٢): هدفت الدراسة التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المؤسسات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين عينة الدراسة، وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفين عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفين عينة الدراسة، وأن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريباً، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية، كما وجد أن

العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حلّ المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع، وبين بُعد الاهتمام بالإنتاج) علاقة طردية ضعيفة، وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حلّ 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.

١٤- دراسة (عزة جلال مصطفى، ٢٠٠٦م) (٣٢): هدفت الدراسة وضع رؤية إستراتيجية مقترحة يمكن من خلالها تحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الإبداع الإداري في مصر، وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الرباعي "SWOT"، وقد أسفرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها: قلّة توافر الأجهزة والمستلزمات والأماكن المخصصة للتدريب ممّا ينعكس على تنمية قدرات المعلمين الإبداعية، وتقادم نظم الاتصال وافتقارها لنظم الاتصال التكنولوجية ممّا يعكس ضعف البنية التحتية للمدرسة، ومن ثمّ إهمال التجديد والإبداع، وأنّ نظم الحوافز المطبقة في المدارس تنجح إلى المساواة بين العاملين داخل المدرسة، ضعف إثابتها للمتميزين ممّا يحد من خلق جو تنافس بينهم، ومن ثمّ 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 أنّ الوصول لمستوى إبداع إداري فعّال هو هدف يجذب كلّ الأكاديميين والتربويين والإداريين، ويشكّل لديهم اهتماماً بالغاً، وتناولت الدراسة أهم العوامل التي تؤثر 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، وطُبقت الدراسة على عددٍ من الإداريين بالجامعة، وأوضحت النتائج أنّ الإلمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين.

٢- دراسة (Eric W., Macfintosh, Alison Doherty, 2009) (٦٠): هدفت الدراسة التعرف 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، وطُبقت الدراسة على مجموعة من الإداريين والمديرين بجامعة أوتاوا University of Ottawa بكندا.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أن معرفة الإداريين بنواحي الثقافة التنظيمية له تأثير فعال في تفعيل الإبداع الإداري، وعلى الرضا الوظيفي، وأوضحت أيضًا مدى تأثير الثقافة التنظيمية على القدرة الإبداعية لدى الإداريين.

٣- دراسة (Chen and Aryee, 2007) (٥٧): هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: أن هناك أثرًا غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات في الصين.

٤- دراسة (Toremén, 2003) (٦٢): هدفت الدراسة التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرج التعليمية في جنوب أفريقيا.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: مساعدة المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وتقوم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، 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 للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع الإداري.

٥- دراسة (Arthur, M.C. and Ronald, C., 2002) (٥٦): هدفت الدراسة مناقشة أدوار رئيس القسم على المستوى النظري بكليات المجتمع، والعلاقة بين رئاسة القسم والكلفة، بالإضافة إلى التعرف على سمات رئاسة القسم المثالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت للعديد من النتائج، من أبرزها: أنَّ الأدوار الرئيسية لرئيس القسم تتلخص في: دوره كمطور، وإداري، وقائد، وباحث، ودوره يفرض عليه مسئولية الانتخاب، والاختيار، والمشاركة في تقويم الكلية، ودوره كقائد يكمن في قدرته على توفير فرص التنمية المهنية لمروسيه، وأنَّ الدور الرئيسي لرئيس القسم يكمن في ضرورة أن يكون قائداً للتغيير، وأنَّ دور رئيس القسم كإداري يكمن في قدرته على التخطيط طويل المدى، وتطوير رؤية القسم، والحفاظ على الميزانية وتوزيعها بعدالة، بالإضافة إلى توفير الموارد المادية والتجهيزات اللازمة.

٦- دراسة (Gautam,2001) (٦٥): هدفت الدراسة التعرف على تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية، ومعيقات الإبداع، وتقديم بعض الاقتراحات، لتفعيل واستخدام تقنيات الإبداع في المؤسسات الإدارية في مدينة جوهر بهرو في ماليزيا.

وأُسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أبرزها: تشتمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعريفات متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تحديد نوع الحلول التي يُسعى إليها ومداها، وافترض مُحيط غير مألوف للمشكلة يبنى على الإثارة، والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير 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 التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة، والتوسع في طرح المشكلة، وتجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية من أجل إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت.

٧- دراسة (Medina,2000) (٦٩): 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 مؤثرات من أبرزها: الدعم التقني 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 والدعم التقني 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 مقترح للتغلب 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 أن الإبداع يعني اختراع الشيء، وإنشاءه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها (٥٤: ٤٨٣).

كما عرّفه آخرون بأنه المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصيلة خاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية، ويتصف الشخص المبدع بقدر كبير من الأصالة والتخيل (٦٤: ٤٣٠)، ويعرّف أيضاً بأنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة من خلال استخدام التفكير الخلاق (٥٩: ٢٩).

ويعرّف الإبداع بأنه مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة (٤٠: ٧٦) كما يعرف بأنه إيجاد طرق جديدة في العمل وأفكار حديثة في حل المشكلات تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات المروسين (١٤: ٩٣).

وبالتالي فإنه ليس هناك تعريف محدد للإبداع، إلا أن هذه التعريفات ركزت على أن الإبداع بمثابة عملية عقلية تسير وفقاً لخطوات معينة، وأنه ينتج عنه أفكار جديدة تتميز بالجدّة والأصالة والخروج عن المألوف، يقوم به شخص تتوفر لديه مجموعة من القدرات العقلية والسمات الشخصية التي تختلف عن الآخرين، ومن خلاله يتم تقديم طرق جديدة في العمل تركز على البعد المستقبلي، كما أنه لا بد من توافر بيئة محفزة له.

كما يُعرّف الإبداع الإداري على أنّه سلوك ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثّل في السمّات الشّخصية والقُدّرات المعرفية للفرد المُبدع مع العوامل التّنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة، أي صحيحة ومفيدة وذات قيمة (٦٦ : ٣٦٨-٣٦٩). ويُعرّف الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية بأنّه قُدرة الإدارة على امتلاك مهارات التّفكير الإبداعي، والتي يُمكن تنميتها من خلال أساليب الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تُساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للمرؤوسين تُحفّز على استثمار كافة قُدّراتهم ومواهبهم ممّا يُمكن الإدارة من تحقيق أهداف المؤسسة (٣١ : ١٢).

وعرّف جليفورد Guilford الإبداع بأنّه عبارة عن سمات استعدادية تضم الطّلاقة في التّفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها (٦٣ : ١٨).

ويُعرّف الإبداع بأنّه العملية التي يتم خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة وذات معنى (١٣ : ٢١)، ويُعرّف أيضًا بأنّه إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التّنفيد (٢٨ : ٤٥)، والإبداع عملية التي يمرُّ بها الفرد عندما يُواجه موقف ينفعل بها ويعيشها بعمق ثمّ يستجيب لها بما يتفق وذاته، ممّا يُؤدّي إلى تحسين أدائه وتطويره، ويُعبّر عن تفردّه (١٦ : ٧٤).

ويرى جمهور الباحثين أنّ الإبداع هو السلوك الذي يحدث أمرًا لم يكن موجودًا من قبل بحيث يأتي على غير مثال، ويضيف آخرون إلى ذلك بحيث يكون ملائمًا لمقتضى الحال، أي بإيجاز أنّه السلوك الذي ينشئ أمرًا ليس له نظير يتمتّع بخصائص الجِدّة والملاءمة والاقتصاد (٤٥ : ٦٠).

وبناءً عليه تعدّدت وتنوعت تعريفات الإبداع الإداري، وذلك بسبب تعقّد الظّاهرة الإبداعية نفسها، وتعدّد عناصرها ومقوماتها، وتعدّد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع، واختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين، واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثّقافية ومدارسهم الفكرية، ويُمكن حصر هذه التّعريفات في عدّة مداخل، يتناول كلّ مدخل جانب مُحدّد من جوانب الظّاهرة، وهي:

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

وفي هذا المدخل يُعرّف الإبداع على أنه عملية يُحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يُحيط به من مُثيراتٍ مُختلفة، أن يُنتج إنتاجًا جديدًا نافعا له وللمجتمع الذي يعيش فيه (١٥ : ٢٠٣-٢٠٤)، ويُعرّف بأنه جميع العمليات التي يُمارسها 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: يُركّز على الإنتاج الإبداعي وحلّ المشكلات:

يُعرّف الإبداع الإداري بأنه تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير، ويُعرّف أيضًا تعريف بأنه قدرة الفرد على الإنتاج بأسلوب عمل جديدة أو فكرة جديدة، أو حلّ مُميّز لمشكلة ما، حيثُ يتميز هذا الإنتاج بقدرة من الجدية والطلاقة والمرونة الذهنية، والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات (٧ : ١٥)، ويُعرّف أيضًا بأنه قدرة الفرد على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارًا أو حُلُولًا أو خدمات أو طُرُقًا وأساليب عمل مُفيدة (٤٩ : ٩).

٣ - المدخل الثالث: يُركّز على سمات وخصائص وصفات المُبدعين: كالخيال الواسع، وسعة الأفق، والثقة في النفس، والميل إلى المخاطرة، والاستقلال في التفكير، والطلاقة، والأصالة، والمثابرة، ويُعرّف بأنه: استخدام الفرد المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة تُوصّله إلى حُلُول ابتكارية لمشكلة إدارية تُواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المُنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتّقويم (٢٢ : ٣٣٨).

٤ - المدخل الرابع: يُركّز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع، كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويُعرّف الإبداع الإداري بأنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميّز في مجال العمل (٣٠ : ٣٢).

٥- المدخل الخامس: يُركّز على المراحل الأساسية التي يمرُّ بها العمل الإبداعي، والذي يتم من خلاله أربع مراحل: مرحلة الإعداد، ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التَّحقيق، وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المُبدع بالمُشكلة.

وبذلك يُعدُّ الإبداع الإداري دعوة للتَّجديد والتَّطوير، ونداء للإحساس بالمُشكلات التي تُواجه رجال الإدارة في مجال عملهم، فالإبداع الإداري يقوم على مُمارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مُختلفة، ممَّا يُشكِّل مُناخًا وبيئة عمل إيجابية ومُواتية للأفراد العاملين وجماعات عمله للتَّوليد المُستمر للأفكار الجديدة والأداء المُتميّز والخُروج عن المألوف في تلك المجالات، وتجاوز التَّقليدية في الفكر والعمل سعيًا لزيادة الكفاءة الدَّاخلية والخارجية للمؤسسة ونُموها وبقائها وزيادة قُدرتها التَّنافسية.

من خلال العرض التَّعريفات السَّابقة، يتضح أنَّ الإبداع الإداري يتسم بما يلي:

- إيجاد أفكار أو أشياء جديدة تكون قابلة للتَّطبيق والتَّنفيد.
  - اكتشاف طُرُق إبداعية ومداخل للتَّغيير نحو الأفضل.
  - تبني الأفكار والاستفادة منها، واستثمارها استثمارًا ناجحًا.
  - إمكانية إدارة الإبداع وتنميته سواء من خلال التَّدريب أو توفير المناخ المُلائم للإبداع.
  - وضع حُلُول مُبتكرة للقضايا والمشكلات التي تُواجه المؤسسات.
  - تهيئة مُناخ عام يُشجِّع العاملين على الابتكار والإبداع الإداري
  - تطوير النُّظم القائمة وإيجاد مفاهيم وأساليب عملية لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.
- في ضوء ما سبق يُمكن صياغة التَّعريف الإجرائي للإبداع الإداري لدى لقيادات الجامعية على أنَّه سلوك إداري ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثَّل في السَّمات الشَّخصية والقُدرات المعرفية للقيادات الجامعية المُبدعة مع العوامل التَّنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة ومُلائمة . أي صحيحة ومُفيدة وذات قيمة ومعنى بشرط أن تتميَّز هذه الفكرة بالجِدَّة والأصالة والمُرونة والطلاقة والتَّطوير، وقد تكون هذه الفكرة أو العمل الجديد عبارة عن أنظمة أو هياكل أو سياسات تنظيمية جديدة، أو مُمارسات 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 تركز على محاولة تحديد العوامل التي تعوق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجامعة أو المؤسسة، وقد تمّ التوصل من خلال تلك الدراسات إلى نتائج مختلفة ومتباينة فيما يتعلق بعدد تلك المعوقات ونوعها.

فقد أشار كانتر، Kanter، عام ١٩٨٣م إلى أنّ هناك بعضًا من ملامح الهيكل التنظيمي التي تؤثر سلبًا على ظهور الأفكار الجديد وعلى السلوك الإبداعي، من أهمّها: التفكك التنظيمي، وكثرة الإجراءات البيروقراطية، والتي تزيد من حجم المؤسسة ودرجة تعقيدها، وغياب أساليب التحفيز وخاصةً للمبدعين على المستوى الفردي (٢٩٨ : ٥٥).

وهناك عددًا من المعوقات التي يمكن أن تعوق الإبداع لدى القيادات الجامعية بطرق مختلفة، والتي تتمثل فيما يلي (٣٠٢ : ٤٨):

أ- يُعدّ النمط القيادي المتبع معوقًا للإبداع إذا كان تسلطيًا استبداديًا، ولا يسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية، نتيجة 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 حوافز مناسبة، وغياب معايير العدالة والمساواة بين الأفراد.

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

هـ- غموض الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وروح الإبداع. وتحليل المعوقات السابقة يتضح أنّ للنمط القيادي السائد أهمية بالغة وأثر كبير في ظهور الإبداع في النشاطات الإدارية، وكذلك جماعات العمل وما تمارسه من ضغوط يُمثّل عائقًا لظهور الأفكار الإبداعية، إذ قد تلقى هجومًا سلبيًا على الأفكار الجديدة؛ ممّا قد يؤدي إلى إحجام الأفراد المبدعين عن إبداعاتهم أو يؤدي إلى إحباطهم، بالإضافة إلى هذا فإنّ ضعف المناخ التنظيمي ومكوناته الفعّالة من ثقافة تنظيمية، وبيئته، واجتماعية، وموارد

متاحة، ونُظّم حوافز، كُل ذلك في مجموعته قد يُؤثّر بالسلب على ظُهور الأفكار الإبداعية في الأنشطة الإدارية من قِبَل القيادات.

وهناك مَنْ يُصنّف معوقات الإبداع على النحو التالي(١٧ : ٢١٧):

أ- الخوف والقلق: حيثُ أنّ هُناك تأكيد على أنّه تُوجد علاقة عكسية بين القلق والإبداع، فعندما يُعاني الشّخص من درجة عالية من القلق، فإنّ احتمال قيامه بسُلوّك إبداعي ضعيف جدّاً والعكس صحيح.

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

ج- المحرمات الثّقافية: حيثُ أنّه من المُمكن أن تمنع القوّة الثّقافية عملية الإبداع؛ فقد تزيد بعض الثّقافات الخوف من مخاطر الاختلاط بالآخرين، أو تمنع من حُرّية التّعبير عن الآراء والمُقترحات.

ويتضح من هذه المُعوقات مدى اهتمام الفرد المُبدع بالآخرين، إذ أنّه عند طرحه للأفكار الجديدة دائماً ما يكون قلقاً من رد فعل الآخرين تجاه أفكاره، وقد يتبع أُسْلُوباً دفاعياً حتى لا يُهاجمه أحد أو يسخر منه، ممّا يُؤثّر بالسلب على عرضه لأفكاره الجديدة.

كما أنّ هُناك تصنيفاً آخر لمُعوقات الإبداع، حيث تُصنّف إلى ثلاث فئات هي(٣ : ٤٣):

(٣٩٣):

أ- مُعوقات إدراكية: وتتمثّل في ضعف إدراك المرؤوسين لجوانب المُشكلة بالشّكل الصّحيح.

ب- مُعوقات وجدانية وشخصية: وتتمثّل في الخوف من المبادرة أو الوقوع في الخطأ، والرّغبة في تحقيق النّجاح السّريع.

ج- مُعوقات ثقافية واجتماعية: وقد ترجع إلى الضُّغوط الاجتماعية المُختلفة على المرؤوسين، والتي تُؤدي إلى مُجاراة ما هو شائع.

كما أنّ هُناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتمنع استفادة

المؤسسات المُختلفة منه، ومن أهم هذه المُعوقات ما يلي(٤٣ : ٤٠١-٤٠٣):

- الخوف من التّغيير ومُقاومة المؤسسات له.
- انشغال القيادات بالأعمال اليومية الرّوتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مُضيعة للوقت.

- الالتزام بحرفية القوانين والتركيز على الشَّكل دون المضمون.
  - نبذ القيادات للشَّخص المُبدع أو الابتعاد عنه.
  - قلَّة الحوافز المادية والمعنوية.
  - ضعف سُهولة الاتصال بين القيادات الجامعية والمُروَّسين.
  - مُعوقات تنظيمية حيثُ يُحدِّد دور كُلِّ فرد داخل المُؤسسة، ولا يسمح له بالخُروج عنه.
  - مُعوقات مالية لا تسمح بوجود التَّكاليف اللَّازمة للتَّغيير وتطبيق الأفكار الجديدة.
  - ضعف الولاء التَّنظيمي لدى القيادات الجامعية.
  - التَّفكير غير المُتعمق، واعتبار الأفكار مُسلمات غير خاضعة للبحث والنَّقاش.
- ومن خلال تحليل المُعوقات السَّابقة يتبيَّن مدى الاهتمام الكبير بالمُعوقات التَّنظيمية التي تناولتها مُعظم العبارات، وإن كان هُناك عبارة واحدة خاصة بالمُعوقات الشَّخصية، وهُناك من يركِّز على مُعوقات الإبداع التَّنظيمية دون غيرها، ويَعدها مُعوقات أساسية للإبداع الإداري، وتتمثَّل فيما يلي:
- هيمنة النَّواحي القانونية والتَّقليدية على كثيرٍ من القيادات الجامعية؛ ممَّا يجعلهم يتمسَّكون بالقانون كأهم مُحدِّد لتقييم كفاءة المُروَّسين، بصرف النَّظر عن قُدَّراتهم وفعاليتهم الإبداعية.
  - هيمنة القيادات وافتقارهم للمعرفة والمهارة الإدارية والأكاديمية اللَّازمة لمُعظم المناصب في المُؤسسات المُعاصرة، ممَّا يجعلهم يكتبون الميول الإبداعية خوفاً على مصالحهم واستقرارهم الوظيفي.
  - هيمنة النَّظرة المالية على تقييم الأعمال، والاعتقاد بأنَّ أفضل مدخل لمزيد من الرِّبح هو تقليل التَّكاليف، ممَّا يحول دون تخصيص ميزانية لأغراض البحث العملي ورعاية المُبدعين، لأنَّ ذلك سيزيد من التَّكاليف ويُقلِّل من الرِّبح.
- كما أنَّ هُناك من حدَّد مُعوقات الإبداع في المُؤسسات من خلال (٢٧: ١٤-١٦):
- غُموض الرُّؤية لأهداف وخطط وإجراءات المُؤسسة الحالية والمستقبلية.
  - الخوف من الفشل أو العقاب نتيجة الوقوع في الأخطاء.
  - التَّمسك بالأنماط المألوفة وضعف القُدرة على الخُروج منها.

- غياب الحرّية 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 صنّف المعوقات التي تعترض الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية إلى أربع فئات رئيسية وهي كالتالي (٤٧ : ١٠٣):

أ- المعوقات الشخصية أو الذاتية: وتتمثل في المعوقات 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 تجربة كل جديد، والجُمود وضعف القدرة على التجديد، التمسك بالمألوف، تجنب المخاطرة، وضعف الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عند مواجهتها.

ب- المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، وتتمثل في (٤٢ : ٣٠): غموض بعض أهداف المؤسسة، والمركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير موضوعية الأداء، وانخفاض الروح المعنوية لدى القيادات الجامعية والمرووسين، ونقص القيادات الفعالة المؤهلة، وغياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وسوء المناخ التنظيمي والافتقار المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها والغرض منها، وسيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة المطلقة، والامتناع المطلق للقيادات دون المناقشة لأوامرهم وتعليماتهم، وانجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير، وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وفقدان العدالة والمحابة لبعض المرووسين، وميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض المؤسسة أو الجهات المسؤولة في صورة رسمية كاللوائح والقوانين والتعليمات، أو صورة غير رسمية مثل: النصائح والضغوط.

ج- المعوقات البيئية: عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص، وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه، وتوجيه 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 تسلط القيادات وعنفهم مع المرؤوسين.
- ومن أهم معوقات البيئة الخارجية التي تحد من الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية ما يلي:

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

د- المعوقات الاجتماعية والثقافية: يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف معينة، ويتوقع المجتمع من أفرادها 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 يستكرونها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها (٧: ٣٣-٣٥).

ويتضح من خلال ما سبق، تباين الأدبيات والدراسات السابقة في تحديد معوقات الإبداع الإداري وعددها ونوعها وتصنيفها، إلا أنه يمكن استنتاج ما يلي:

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

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

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

○ النمط القيادي المتبع، وهو إما أن يكون مُحفِّزاً للإبداع أو مُحبطاً وهادماً للأفكار الجديدة ولأصحابها.

○ العمل الجماعي وما تمارسه جماعات العمل من ضغوط وقُيُود على المبدع أو التشجيع والتأييد له.

○ المناخ المؤسسي ومرونة اللوائح والقوانين، وما به من ثقافة تنظيمية مُشجّعة للمبدعين، وتوافر اتصال حرّ مفتوح في جميع الاتجاهات؛ ممّا يُتيح تبادل المعلومات بين المرؤوسين بسُهولة، وبالتالي توافر قاعدة بيانات ومعلومات موثوق بها لإيجاد حُلُول إبداعية للمشكلات التي تُواجه القيادات الجامعية.

○ منح المرؤوسين العديد من الصّلاحيات والإرشادات والتوجيهات، لممارسة هذه الصّلاحيات بسُهولة ودقة؛ ممّا يُساعد على خلق صفٍّ ثانٍ من القيادات لديه النّزعة لوضع حُلُول ابتكارية لمشكلات التنظيم.

○ وجود نظام عادل للحوافز سواء كان مادياً أو معنوياً، ممّا يُسهم في ظُهور الأفكار الإبداعية.

○ وجود برامج تدريبية فعّالة، تستخدم الأساليب الحديثة لتحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالإضافة إلى وجود المُتابعة للتعرّف على مدى الاستفادة من تلك البرامج وتقييمها.

خلاصة القول، إنّ الإبداع الإداري ما هو إلا نتاج تفاعل القيادات الجامعية مع العوامل البيئية والتنظيمية وقدراتهم العقلية في ظل مُساندة المجتمع وتدعيمه للمبدعين بما يُوفّره من مقومات الحرّية والعدالة والمساواة والتشجيع لتقديم أقصى ما لديهم من إمكانيات وأفكار جديدة تُسهم في بناء المجتمع والرّقي به.

ثالثًا: الدراسة الميدانية لمعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.

تفسير إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية:

أ- التعرف على أهم معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى لقيادات الجامعية.

ب- الوصول إلى مجموعة من النتائج قد تسهم في بناء تصوّر مُقترح للتغلب على معوقات

تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

٢- أدوات الدراسة الميدانية:

استخدم البحث الحالي الاستبانة، والتي تمّ إعدادها كأداة أساسية لإجراء الدراسة الميدانية

أ- صدق الاستبانة Validity

تُعَدُّ الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وُضعت من أجلها أي أنّ الاستبانة

الصادقة تقيس ما وُضع لقياسه، وللتأكد من صدق الاستبانة، استخدم البحث الحالي ما يلي:

(١) صدق المضمون Content Validity

ويُسمى بالصدق المنطقي Logical وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب

المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (٣٧):

(١٨٠)، وقد راع البحث أن تكون مفردات الاستبانة مُعبّرة وتُغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطيةً مُلائمة.

(٢) الصدق الظاهري Face Validity

ويتم التّوصل إليه من خلال إعطاء الاستبانة لأكثر من مُحكّم، ويتم تقييم درجة الصدق

للاستبانة من خلال التّوافق بين قُدّرات المُحكّمين (١: ٣٧٠)، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد

تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من السّادة المُحكّمين، والبالغ عددهم (١٣) مُحكّمًا من

أصحاب الخبرة في مجالات الإدارة التّعليمية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى

سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللّغوية ومعانيها، ومدى مُناسبتها لمجال

الدراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المُتشابهة، أو تعديل الصّياغة اللّغوية، وقام الباحث

بجمع الاستبانات وتفرّغ جميع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتمّ الإبقاء على العبارات التي

حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، وقد تمَّ تعديل البُؤد في ضوء المُقترحات حيثُ بلغت نسبة إتفاق ٧٥% فأكثر على أهمّية العبارة، وعلى أثر ذلك تمَّ تعديل الإستبانة.

### (٣) الصدق الذاتي Intrinsic Validity

تمَّ حساب الصدق الذاتي للإستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثّبات أي أن:

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

### ب- ثبات الإستبانة Reliability

يُعدُّ المقياس ثابتًا إذا كان يُعطى نفس النّتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظُرُوف مُشابهة تمامًا للظُرُوف التي سبق اختبارهم فيها ثمَّ حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرّتين.

وللتأكّد من ثبات الإستبانة تمَّ تطبيقها على عيّنة مُكونة من (١٢١) من القيادات الجامعية المُتمثّلة في: عمداء الكليّات وكلاء الكليّات ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية، المُتمثّلة في جامعات (سوهاج- أسيوط- جنوب الوادي بقنا)، ثمَّ أُعيد تطبيقها على نفس العيّنة بفارق زمني وقدره (٢١) يومًا، ولحساب الثّبات العام تمَّ إعطاء درجة كاملة لكلّ عبارات الإستبانة، وتمَّ حساب معامل الثّبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التّطبيقين الأول والثّاني على عيّنة الثّبات.

وتمَّ حساب معامل الثّبات لهذه الإستبانة باستخدام المُعادلة العامة للارتباط بين الدّرجات الخام للتّطبيقين كما يلي (٩ : ١٧٧)، (١٩ : ١٠٥)، (٢٦ : ٢٨٨)، (٤٤ : ١٢٩):

$$R = \frac{N \text{ مجس ص} - \text{مجس ص} \times \text{مج ص}}{[N \text{ مجس}^2 - (\text{مجس})^2] [N \text{ مجص}^2 - (\text{مجص})^2]}$$

حيث N = عدد أفراد العيّنة

س = درجات العيّنة في التّطبيق الأول

ص = درجات العيّنة في التّطبيق الثّاني

وبعد حساب معامل الارتباط وُجد أنّ معامل الثّبات للإستبانة يساوي (٠.٧٢) تقريبًا، وهي درجة مُناسبة تدل على ثبات الإستبانة وصلاحيّتها للتّطبيق على أفراد عيّنة الدّراسة.

### ٣- اختيار عينة الدراسة:

تمَّ تحديد عينة البحث من خلال المُجتمع الأصلي، والذي تمثَّل في: عُمداء الكُليات، ووُكلاء الكُليات، ورُؤساء الأقسام بالجامعات المصرية(سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي بقنا)، والبالغ عددها (٥٨٨) قيادات جامعية يتوزعون على(٣) ثلاث جامعات، ويتحدَّد إجمالي عدد كُلِّ فئة طبقًا للعام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

والجدول رقم(١) يوضح إجمالي القيادات الجامعية المُمثَّلة في عُمداء الكُليات ووُكلاء الكُليات

ورُؤساء الأقسام بالجامعات (سوهاج- أسيوط- جنوب الوادي)

م	الجامعة	عُمداء الكُليات	وكلاء الكُليات	رُؤساء الأقسام	العدد
١-	سوهاج	١٥	٣٩	١٣٢	١٨٦
٢-	أسيوط	١٦	٤٧	١٥٠	٢١٣
٣-	جنوب الوادي	١٦	٤٣	١٣٠	١٨٩
	الإجمالي	٤٧	١٢٩	٤١٢	٥٨٨

وقد طُبقت الإستبانة على عِيَّة عشوائية من القيادات الجامعية بالكُليات، وبلغ حجم العِيَّة (٤٠٥) مُتمثَّلة في: عُمداء الكُليات - وكلاء الكُليات - رُؤساء الأقسام بالجامعات (سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي بقنا)، وقد أجاب على الإستبانة بدقة(٣٠٧) من أفراد العِيَّة، وكان الفاقد (٥٩) إستبانة، وتمَّ استبعاد (٣٩) إستبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

الجدول رقم (٢) يوضح عدد الإستبانات المُوزعة والفاقة والعائدة والمُسْتبعدة والصَّالحة من

الإستبانة والنَّسبة المئوية للصَّالح منها

الإستبانات	المُوزع	الفاقد	العائد	المُسْتبعد	الصَّالح	النَّسبة المئوية للصَّالح
العدد	٤٠٥	٥٩	٣٤٦	٣٩	٣٠٧	%٧٥.٨٠

يتضح من الجدول السَّابق أنَّ إجمالي عدد الإستبانات الصَّالحة بلغت(٣٠٧) إستبانة بنسبة(٧٥.٨٠%) من جملة الإستبانات المُوزعة، وهي نسبة مقبولة، حيثُ تمثَّل تقريباً(١٣.٨٦%) من المُجتمع الأصلي.

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

م	الجامعة	العدد	العينة	النسبة المئوية
١-	سوهاج	١٨٦	١٣٤	٧٢.٠٤%
٢-	أسيوط	٢١٣	١٥٣	٧١.٨٣%
٣-	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) 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) 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) 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 ومقترحات المحكمين والسادة

المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام

الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

○ قام الباحث بتوزيع الاستمارات 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.

- تمّ توزيع الإستبانات على أفراد العيّنة، وعددهم (٤٠٥) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العيّنة التي تمّ استيفاء استماراتهم (٣٠٧) استمارة صحيحة.
- بعد قيام أفراد العيّنة بالإجابة قام الباحث بجمع الاستمارات، وتمّ تصنيفها حسب فئات العيّنة في كلّ (قسم وكلّية وجامعة).

#### ٥- تصحيح الإستبانة:

- تمّ تصحيح الإستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العيّنة على عبارات الإستبانة، وقد تمتّ عملية التّصحيح كما يلي:
- أ- حساب تكرارات استجابة أفراد العيّنة تحت درجة كلّ عبارة على حدة (يتحقّق تمامًا - يتحقّق إلى حدٍّ ما - لا يتحقّق)، أو تحت درجة موافقة كلّ عبارة على حدة (مُوافق تمامًا - مُوافق إلى حدٍّ ما - لا أوافق).
  - ب- أعطيت أوزان لكلّ درجة تحقّق أو أهميّة كلّ عبارة كما يلي: يتحقّق تمامًا (مُوافق تمامًا)=٣، يتحقّق إلى حدٍّ ما (مُوافق إلى حدٍّ ما)=٢، لا يتحقّق (لا أوافق)=١
  - ج- ضرب التكرارات تحت درجة كلّ تحقّق أو أهميّة في الأوزان المناظرة لكلّ عبارة من عبارات الإستبانة.

د- جمع حاصل الضرب السّابق لكلّ عبارة على حدة.

هـ- الحُصُول على المُتوسط الوزني لكلّ عبارة من عبارات الإستبيان بقسمة حاصل الجمع السّابق على أفراد العيّنة.

و- الحُصُول على نسبة مُتوسط الاستجابة لكلّ عبارة بقسمة المُتوسط الوزني على (٣)، حيثُ تُوجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كلّ عبارة، وتُعبر هذه النّسبة عن مدى إحساس أفراد العيّنة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهميّة هذه العبارة.

#### ٦- المُعالجة الإحصائية لنتائج الإستبانة:

تمّ تحليل استجابات أفراد العيّنة حسب مُوافقتهم على عبارات الإستبانة في ضوء المُعالجة الإحصائية التّالية:

- أ- تراوحت الأوزان الرّقمية لمدى المُوافقة على كلّ عبارة من عبارات الإستبانة بين ٣ : ١.
- ب- تقدير نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على عبارات الإستبانة: نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على العبارة.

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

$$\frac{\sqrt{a \times b}}{n} = \text{الخطأ المعياري}$$

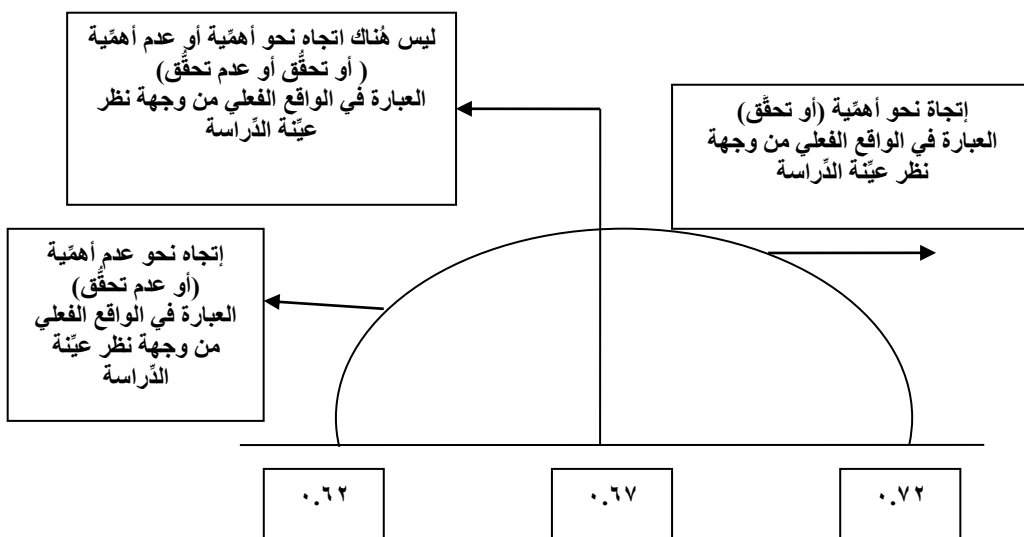
حيث أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = ٠.٦٧  
ب = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = ٠.٣٣  
لأن أ + ب = ١  
ن = ٣٠٧ فردًا.

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

٨٠):  
حُدود 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.

$$\begin{aligned} \text{إذن حُدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} &= (٠.٠٢٦٨٤ \times (١.٩٦) \pm ٠.٦٧) \\ &= (٠.٠٥٢٦ \pm ٠.٦٧) = \\ &= ٠.٧٢٢٦ \quad \text{أو} \quad ٠.٦١٧٤ \\ &= ٠.٧٢ \quad \text{أو} \quad ٠.٦٢ \end{aligned}$$

وحيث أنَّ عدد أفراد العيّنة يُعتبر كبيراً نسبياً (٣٠٧) فيمكن اعتبار أنَّ توزيع شدّة الموافقة على عبارات الإستبانة توزيعاً طبيعياً وسطه الحسابي (٠.٦٧) والخطأ المعياري (٠.٠٢٦٨٤)، ووضع الفرض الصّفري.



رسم تخطيطي رقم (١) يوضح تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العيّنة

وعلى هذا يُمكن وضع القاعدة التّالية:

- أ - إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٢)، فتعتبر الدّراسة أنَّ مُجتمع العيّنة يرى تحقق - أو أهمّية - هذه العبارة.
- ب - إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٦٢ & ٠.٧٢)، فتعتبر الدّراسة أنَّ مُجتمع العيّنة ليس له إتجاهاً نحو تحقيق أو عدم تحقق - أو أهمّية أو عدم أهمّية هذه العبارة، وذلك لأنّه في هذه الحالة يكون انحرافاً متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٥٢٥)، وهذا الانحراف يُعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.
- ج - إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠.٦٢)، فتعتبر الدّراسة أنَّ مُجتمع العيّنة يرى عدم تحقق - أو عدم أهمّية العبارة.

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

١- مُعوقات البيئة الدّاخلية (نقاط الضّعف): (أ) المُعوقات الشّخصية، وتتمثّل في:

م	العبرة	الوزن النسبي	مُتوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	صُعوبة التّخلي عن القديم ومُقاومة أي تغيير.	٢.٣٠	٠.٧٧	٣
٢-	ربط الخلافات الشّخصية بالعمل.	٢.٢٢	٠.٧٤	٦
٣-	تخوُّف القيادات الجامعية من تحمُّل مسؤولية المنصب وواجباته الوظيفية.	٢.٤٩	٠.٨٣	٢
٤-	تخوُّف القيادات الجامعية من تحمُّل المسؤولية دون صلاحيات.	٢.٥٣	٠.٨٤	١
٥-	تبني أسلوب العمل الفردي في أداء الأعمال.	١.٩٥	٠.٦٥	٨
٦-	تخوُّف القيادات الجامعية من فقدان السّلطة	٢.٢٩	٠.٧٦	٥
٧-	إهمال وضع الشّخص المُناسب بُناءً على مؤهلاته وقدراته في المكان المُناسب.	١.٧٦	٠.٥٩	١٠
٨-	ضعف الثقة المُتبادلة بين القيادات الجامعية والمُرووسين.	١.٨٦	٠.٦٢	٩
٩-	الخوف من ارتكاب الأخطاء الإدارية.	٢.٣٠	٠.٧٧	٣م
١٠-	ضعف دوافع تنمية رُوح الإبداع والابتكار لدى المُرووسين.	٢.١٠	٠.٧٠	٧

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

- تصدرت العبارة رقم (٤): "تخوُّف القيادات الجامعية من تحمُّل المسؤولية دون صلاحيات" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقُّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقُّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٣)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقَّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك أنّ القيادات الجامعية ليست لديها الصّلاحيات الكافية والضّرورية لصنع واتخاذ القرارات اللّازمة لتسيير الأعمال، كما أنّ الفجوة كبيرة بين ما تحدّده القرارات من مسؤوليات مُتعدّدة للإدارة، وما يُمنح فعلاً من سلّطات للأفراد المسؤولين عن الإدارة.
- احتلت العبارة رقم (٣): "تخوُّف القيادات الجامعية من تحمُّل مسؤولية المنصب وواجباته الوظيفية" المرتبة الثّانية بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقُّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٤٩)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٣)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقَّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية

والأعمال الروتينية الموكولة للقيادات الجامعية، وهذا يؤدي إلى قلة استعدادهم ورغبتهم في تحفيز الإبداع الإداري.

- وجاءت العبارة رقم (١): "صُعوبة التخلي عن القديم ومقاومة أي تغيير" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٧)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع للثقافة البيروقراطية والروتين 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 لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٧)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي وقوع بعض الأخطاء أثناء التنفيذ والتطبيق مما يؤدي 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 لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٩) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٦)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يؤدي 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 لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٤)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويؤدي ذلك إلى تبني العمل الفردي، وصعوبة التخلي عن العادات السابقة، مما يحث من الإبداع الإداري، ومن ثم ندرة الخروج عن المألوف وإعاقة الإبداع الإداري لديهم.

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

تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، ومرجع ذلك قلة استعداد المرؤوسين للمبادأة والابتكار، ومساعدة القيادات الجامعية في ممارسة المهام والمسئوليات في إطار التمكن، وهذا بدوره يضعف دوافع تنمية روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.

- وجاءت العبارة رقم (٥): "تبني أسلوب العمل الفردي في أداء الأعمال" في الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠٩٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٥)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، ومرجع ذلك نقص قدرات العمل الجماعي لدى بعض القيادات الجامعية، وشعور البعض الآخر بأن 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 يفسر العبارة رقم (٨): "ضعف الثقة المتبادلة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين" التي احتلت المرتبة التاسعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠٨٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٢)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وذلك لا يتيح للقيادات الجامعية والمرؤوسين الفرصة في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك ندرة توليد أفكار مبتكرة ومبدعة لتحسين الأداء بالمؤسسة الجامعية.

- وجاءت العبارة رقم (٧): "إهمال وضع الشخص المناسب بناءً على مؤهلاته وقدراته في المكان المناسب" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١٠٧٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٩)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا لم يتحقق في الواقع الفعلي، لذا فمن أهم العوامل التي تساعد تشجيع الإبداع الإداري هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته، وهذا ما يسمى بالإثراء الوظيفي، وذلك يكون هناك قيادات جامعية فعالة ممكنة ومبدعة.

ومما سبق يمكن القول بأنه 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.

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

(ب) المعوقات الإدارية، وتتمثل في:

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

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٥): "قلة توافر 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، ويتطلب ذلك التركيز على البرامج التدريبية التي تشجع على تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، مع الاهتمام بشكل خاص بالمهارات الضرورية للإبداع الإداري، وهي: مهارة المشاركة في صنع القرار، مهارات البحث العلمي، مهارة العمل الجماعي أو العمل في فريق، ويتفق 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 (٢.٥٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٣)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم، وهو الإدارة الجامعية، والرقابة الشديدة الصارمة، وجُمُود الأنظمة واللوائح، وهذا بدوره يؤدي 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 (٢.٤٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يؤدي إلى تخوف بعض القيادات الجامعية من فقد نفوذهم أو سلطاتهم التي كانوا يتمتعون بها في ظل 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 (٢.٣٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا دليل على ضعف مشاركة المرؤوسين في استخدام أساليب حل المشكلات، والتي تعتمد على مشاركة المرؤوسين في حلها.

- كما جاءت العبارة رقم (١٠): "التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع الإداري" بنفس الترتيب بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع لكثرة الأعباء الروتينية وضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية، وهذا يقلل من فرصة استخدام مدخل الإبداع الإداري لديهم.

- وجاءت العبارة رقم (٩): "ضعف نظم المعلومات والاتصالات والرقابة" في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٦)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي تقادم نظم الاتصال وافتقارها لنظم الاتصال

التكنولوجية، ممّا يعكس ضعف البنية التحتية للمؤسسات الجامعية، ومن ثمّ ضعف إمكانية التمكين والإبداع، وهذا يؤدي إلى ضعف مهارات الاتصال بين القيادات الجامعية، وهذا يتفق مع العبارة رقم (٦): "ضعف مهارات الاتصال بين القيادات الجامعية والمروّسين" التي احتلت المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٤)، حيث يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي، فقد يرجع إلى افتقار الجامعات لنظم المعلومات المختلفة التي تمكنها من القيام بعملية التّجديد والابتكار والإبداع الإداري بنجاح.

- وجاءت العبارة رقم (٤): "ضعف التّعاون بين القيادات الجامعية بالكليات/ الأقسام المختلفة والإدارة" في التّرتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي، السبب الرئيسي قلة تهيئة المناخ الجامعي، وإعاقته لقياداته عن تحقيق التّجديد الذاتي والإبداع الإداري، ويتفق ذلك مع دراسة (أسامة عبد السلام).

- وجاءت العبارة رقم (٨): "قلة عقد لقاءات واجتماعات دورية من قبل القيادات الجامعية للمساعدة في حلّ المشكلات" في التّرتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي إلى حدّ ما، ومرجع ذلك ضغوط العمل والرّوتين الإداري ممّا لا يّتيح الوقت الكافي لممارسة التّمكن الإداري في المشكلات التي تواجههم.

- وجاءت العبارة رقم (٧): "سرّية بعض المعلومات وصعوبة تبادلها بين القيادات الجامعية والمروّسين" في التّرتيب العاشر والأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٠٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٩)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي إلى حدّ ما، فلكي يُمكن للمروّسين من صنع واتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنّهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككلّ، لذا لا بدّ من أن تتوافر للمروّسين المُمكنين فرصة الوصول إلى

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

المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تُقدّم مساهمةً لنجاح المؤسسة، فكلّما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلّما زادت مساهماتهم ويتفق ذلك مع دراسة (بديعة القشيشي).

ومما سبق يتضح مدى أهميّة تحفيز الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعة من خلال توفير البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسته، وكذلك الاهتمام بمهارات الاتصال الفعّالة بين القيادات الجامعية والمرؤوسين، وعقد اجتماعات دورية للمساعدة في حل المشكلات، وتوفير نُظم المعلومات والاتصالات، والتشجيع على الابتكار والإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.

### (ج) المعوقات التنظيمية، وتتمثل في:

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	قلة استخدام الأساليب الحديثة بطريقة ملائمة لطبيعة عمل الإدارات.	٢.٣٢	٠.٧٧	٥
٢-	التقيّد بالسلسل الهرمي والروتين الوظيفي.	٢.١٢	٠.٧١	٨
٣-	سوء مُلاءمة المناخ لتحفيز الإبداع الإداري.	٢.٥٦	٠.٨٥	١
٤-	نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لإنجاز العمل.	٢.١٨	٠.٧٣	٧
٥-	الازدواجية والتداخل بين الاختصاصات.	١.٨٦	٠.٦٢	١٠
٦-	الافتقار للقيادات الجامعية الفعّالة ذات التفكير والتخطيط الاستراتيجي.	٢.٢٤	٠.٧٥	٦
٧-	الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات.	١.٩٥	٠.٦٥	٩
٨-	الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.	٢.٣٧	٠.٧٩	٤
٩-	الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين والأنظمة والروتين.	٢.٤٧	٠.٨٢	٢
١٠-	قلة توافر الإمكانيات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية في الجامعة.	٢.٤٤	٠.٨١	٣

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

- تصدرت العبارة رقم (٣): "سوء مُلاءمة المناخ لتحفيز الإبداع الإداري" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٦)، ومتوسط شدة 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 والرؤيتين" التي احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٤٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك هيمنة النواحي القانونية والتقليدية على كثير من القيادات الجامعية، مما يجعلهم يتمسكون بالقوانين كأهم مُحدد لتقييم كفاءتهم، بصرف النظر عن كفاءتهم الإنتاجية الفعلية، وقدراتهم وفعاليتهم الإبداعية.

- احتلت العبارة رقم(١٠): "قلة توافر الإمكانيات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية في الجامعة" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٤٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨١)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وقلة توافر المناخ التنظيمي المناسب، وقلة توافر أنظمة حوافز مناسبة تساعد على ابتكار أفكار إبداعية بالمؤسسة الجامعية، وهذا يفسر العبارة (٨): "الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار" التي احتلت المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٧) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا دليل على الالتزام بحرفية القوانين والتأكيد على الشكل دون المضمون، ويتفق ذلك مع دراسة (دلال دابس).

- وجاءت العبارة رقم(١): "قلة استخدام الأساليب الحديثة بطريقة ملائمة لطبيعة عمل الإدارات" في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٧)، أي يرى أفراد العينة أن 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 الاستراتيجي" في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٤)، ومتوسط شدة

الاستجابة (٠.٧٥)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا تتحقَّق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك نمط القيادة الشائع الذي يُؤثِّر بشكلٍ سلبي على عملية الإبداع الإداري، وهناك افتقار للقيادات الجامعية الفعَّالة ذات التفكير الإستراتيجي، مع قلة وجود القيادات التي تُدرك مدى أهمِّية الإبداع، حيث أنَّ هناك شُيوع لنمط القيادة الذي لا يسمح بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات أو في وضع الأهداف، وأنَّ القيادات تُهمل الأفكار الجديدة، لأنَّها اعتادت على إتباع المؤلف والمعروف والإجراء التقليدي من الأعمال.

- وجاءت العبارة رقم (٤): "نقص الدَّعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل" في الترتيب السَّابع بالنسبة لإجمالي عينة الدِّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١٨)، ومتوسط شدَّة الاستجابة (٠.٧٣)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقَّق في الواقع الفعلي، والسَّبب ضَعف الموارد المادية لتطبيق التَّمكين الإداري، وفُصور اللُّوائح المُتعلقة بالمُكافآت المالية والحوافز، ممَّا يُقلِّل من جُهد القيادات الجامعية والمُروَّسين ودوافعهم.

- وجاءت العبارة رقم (٢): "التَّقيُّد بالتَّسلسل الهرمي والرُّوتين الوظيفي" في الترتيب الثَّامن بالنسبة لإجمالي عينة الدِّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١٢)، ومتوسط شدَّة الاستجابة (٠.٧١)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقَّق في الواقع الفعلي إلى حدٍّ ما، فقد يرجع إلى أنَّ الجامعة تعمل وفقًا لقواعد حُكومية قديمة مُنذُ السَّبعينات -قانون تنظيم الجامعات- والتي أدَّت إلى فقد الجامعة ووحداها قدرًا كبيرًا من استقلاليتها وحُرِّيَّتها وذاتيتها، ومن ثَمَّ أصبح الالتزام بحرفية القوانين والتَّعليمات، والتَّشدد في تنفيذها سمة أساسية لأداء القيادات الجامعية، والذي بدوره يصعب من فكرة الإبداع الإداري لديهم، وطرحهم لأفكار التَّطوير والتَّغيير.

- وجاءت العبارة رقم (٧): "الهيكَل التَّنظيمي المُتعدِّد المُستويات" في الترتيب التَّاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدِّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٩٥)، ومتوسط شدَّة الاستجابة (٠.٦٥)، حيث يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقَّق في الواقع الفعلي إلى حدٍّ ما، وبالتالي فإنَّ البناء التَّنظيمي يُوفِّر بيئة مُلائمة وصالحة لتحفيز الإبداع الإداري تسمح للمُروَّسين بصنع واتخاذ القرارات في الوقت المُناسب،

ويتطلب ذلك تبني القيادات الجامعية مدخل الإبداع الإداري، ويتأتى ذلك من خلال إعادة توزيع العمالة، والتّخلص من العمالة الزّائدة.

- وجاءت العبارة رقم (٥): "الازدواجية والتّداخل بين الاختصاصات" في المركز الأخير بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٨٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٦٢)، حيث يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي إلى حدّ ما، وسببه غُموض الأدوار لكلّ من القيادات الجامعية والمروّسين عند تنفيذهم لمهامهم، وقلة المعارف والمعلومات عن مدى طبيعة عملهم، وبالتالي فهناك ازدواجية في الاختصاصات، يتطلب ذلك فهم واضح لأهم الأدوار والمهام والمسئوليات التي تقع على عاتق من يقوم بالعمل بدءًا من القيادات الإدارية العليا، ومُروّراً بالقيادات الجامعية إلى المروّسين.

وممّا سبق ينضج مدى أهميّة استخدام الأساليب الحديثة، التي تُساعد على تطوير العمل بالإدارات الجامعية، وكذلك توفير مُناخ مُلائم لتحفيز الإبداع الإداري، والاهتمام بالقيادات الفعّالة ذات التّفكير والتّخطيط الإستراتيجي، وتوافر الإمكانيات المادية اللاّزمة لإنجاز الأعمال، ومنح المروّسين قدرًا من الحرّية والثّقة في وضع خُطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة والتّعليمات المفصلة، وزيادة الشّعور بالمسئولية والانتماء، والعمل على الحفاظ على تماسك فريق العمل وتضامنها بما يُحسن أداء المروّسين، وكذلك القيادة المُتمركزة حول الجماعة ممّا يُؤدّي إلى القيادة المُتمركزة حول الإنجاز.

٢- معوقات البيئة الخارجية (التحديات)  
(أ) المعوقات الاجتماعية، وتتمثل في:

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

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١) 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 أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك ضعف المستوى العلمي لدى بعض الخريجين، وتدني مستوياتهم التدريبية، هذا بدوره أدّى الانطباع السلبي لدى مؤسسات المجتمع الأخرى، وضعف 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 أن 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 (٢.٣٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب انخفاض المستوى العلمي لخريجي الجامعات، والتي توابك التطورات الحديثة، واكتفاء الخريجين بالدراسة الجامعية الأولى، وقلة الرغبة في تحقيق نموهم العلمي، مما يؤثر بالسلب على اهتمام الأطراف المجتمعية بتوفير فرص عمل حقيقية ومُناسبة لهم.

- وجاءت العبارة رقم (٩): "غياب المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع رجال الأعمال" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٦)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، والسبب قصور بعض الكليات عن الاهتمام بإعداد خريجها مهنيًا وإكسابهم المهارات اللازمة التي تؤهلهم لسوق العمل، وهذا يجعل رجال الأعمال يعزفون عن إتاحة الفرصة لإقامة مشروعات مهمة ومفيدة للارتقاء والنهوض بتلك المؤسسات، كما أدى لضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي، وهذا يُفسر العبارة رقم (٣): "ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي" في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٤)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لندرة البيانات الكافية عن تكاليف التعليم الجامعي ومتطلباته في المستقبل، والتكاليف الإجمالية لتطويره من أجل وضع مقترحات إجمالية لتطويره، وهذا يتطلب زيادة كبيرة في الموارد المالية لتغطية تكاليف التعليم الجامعي.

- وجاءت العبارة رقم (٦): "تحرص القيادات الجامعية على وجود قنوات اتصال إداري مفتوح مع أولياء أمور الطلاب" في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٨٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٣)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحيانًا، ويرجع إلى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والاتصال بين القيادات الجامعية وأولياء الأمور، لذا فمن الواجب تهيئة بيئة تربوية وتعليمية مناسبة في علاقة كل 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 السَّابع بالنسبة لإجمالي عينة الدِّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٨٥)، ومتوسط شدَّة الاستجابة (٠.٦٢)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا يتحقَّق في الواقع الفعلي إلى حدٍّ ما، ويرجع إلى مركزية القرارات الصَّادرة والتي تخصَّ التَّعليم بوجهٍ عامٍ والتَّعليم الجامعي على وجه الخُصوص، وأنَّ الغالبية العظمى من القرارات تُتخذ من قِبَل المجلس الأعلى للجامعات، وهذا دليلٌ على مركزية سُلطة صنع واتخاذ القرارات.

- وجاءت العبارة رقم (٨): "تُشارك الجمعيات الأهلية القيادات الجامعية في تحقيق أهدافها" في الترتيب الثَّامن بالنسبة لإجمالي عينة الدِّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٢٧)، ومتوسط شدَّة الاستجابة (٠.٤٢)، أي يرى أفراد العينة أنَّ هذا لم يتحقَّق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك اهتمام الجهات الحكومية بالمشاركة في تحقيق أهداف الجامعات من خلال توفير الموازنة العامة لها، والدَّرجات المالية والوظيفية للقيادات الجامعية والمُروُسين، وكذلك الاحتياجات التي من خلالها تستطيع تلك المؤسسات تحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع العبارة رقم (٧): "يُشارك أعضاء المُجتمع المحلي في تمويل العملية التَّعليمية وتطويرها وتحديثها" التي احتلت المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدِّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٢١)، ومتوسط شدَّة الاستجابة (٠.٤٠)، حيثُ يرى أفراد العينة أنَّ هذا لم يتحقَّق في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع دراسة (وفاء عياد)

وممَّا سبق يتضح مدى أهميَّة العلاقة بين الجامعات والمؤسسات المُختلفة، ومُساهمة الأطراف المُجتمعية في توفير فُرص عمل لخريجي التَّعليم الجامعي، ومُشاركة رجال الأعمال والمُستثمرين وأعضاء المُجتمع المحلي في التَّمويل، وفتح قنوات اتصال فعَّالة من خلالها يُمكن الرِّبط بين القيادات الجامعية والمروُسين والمُجتمع المحلي في تحقيق الأهداف، وتطوير العملية التَّعليمية.

(ب) معوقات المحيط الخارجي، وتتمثل في:

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

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

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

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

- احتلت العبارة رقم (٣): "ضعف استقلال الجامعات وتدخل بعض الجهات في شئونها" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٤٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨١)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع إلى قُصور استقلال الجامعة، والتي تتمثل في: وجود قوى داخلية وخارجية متعددة في منطلقاتها ومصالحها تهدف إلى حرمان الجامعة من التمتع بحريتها الأكاديمية، وهذه القوى إما أنها تزعم ملكيتها للحق والحقائق المطلقة التي لا تقبل النقض أو التغيير، وإما أنها تمتلك مصادر السلطة والسلطان، وتخشى من أن يهدد الفكر المتحرر لمصالحها ونفوذها، كما أن من مظاهر قُصور استقلال الجامعة زيادة الرقابة عليها، باعتبار أنه كلما زادت درجة الرقابة المفروضة على الجامعة، تقلصت استقلاليتها في صنع واتخاذ القرارات التي تراها مناسبة، ولا تزال الجامعات المصرية تخضع للعديد من أجهزة الرقابة: كوزارة المالية ووزارة التخطيط والجهاز المركزي للمحاسبات، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

- وجاءت العبارة رقم (٧): "قلة إطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في الإبداع الإداري" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، لذا يجب على الإدارة الجامعية أن تضع برامج تدريبية من خلالها تستطيع القيادات الجامعية مدى أهمية هذين المدخلين في تطوير المؤسسة، ومواكبة الجامعات التي قادت تلك التجربة لاستخدام هذين المدخلين.

- وجاءت العبارة رقم (٥): "ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي" في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٠.٣٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٨)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لندرة البيانات الكافية عن تكاليف التعليم الجامعي ومتطلباته في المستقبل، والتكاليف الإجمالية لتطويره من أجل وضع مقترحات إجمالية لتطويره، وهذا يتطلب زيادة كبيرة في الموارد المالية لتغطية تكاليف

التعليم الجامعي، وهذا يؤدي إلى قلة قناعة المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال بأهمية تمويل الأبحاث في الجامعات، وهذا يُفسر 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(٢٠١٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، لذا فلا بد من مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعية، وذلك لضعف الموازنة 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(٢٠٢٧)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٦)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويعد ذلك من أخطر التهديدات التي تواجه التعليم الجامعي في مصر، وهذا بدوره يؤثر على المنتج التعليمي وهو الخريج، ناهيك عن أن معظم الجامعات المصرية ليست لها مرتبة عالمية لضعف مواكبة التطورات والتوجهات العالمية، وهذا يُفسر 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(٢٠٢٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٥)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، لذا فلا بد من إعادة النظر في تحقيق التكامل والترابط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع، وهذا يتفق مع دراسة (عصام جمال سليم غانم)

- وجاءت العبارة رقم(٢): "ضعف الموازنة المخصصة للجامعات" في الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢٠١٩)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٣)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يؤثر بشكل سلبي على الأدوار والمهام التي يتعين أن تقوم بها الإدارة الجامعية، سواء في مجال استيعاب التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، أو في مجال تنظيم البرامج التدريبية للقيادات الجامعية والمرووسين، أو في مجال الاهتمام

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

- وجاءت العبارة رقم (١٠): "محدودية اهتمام الجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٩٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، 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 بمجالي 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 بالمألوف، وأسلوب واحد لحل المشكلات المطروحة، ومسايرة الأنماط السهلة المقبولة.
- يعتمد معظم أفراد مجتمع الدراسة على العمل بفرديّة بعيداً عن العمل بروح الفريق، وربط الخلافات الشخصية بالعمل.
- تمارس القيادات الجامعية الأعمال بروتينية خوفاً من الوقوع في الأخطاء، وخوفاً من الفشل.

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

- صعوبة التخلي عن القديم ومقاومة التغيير.
- غالبية أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية داخل كلياتهم تفتقد لديهم الدوافع والاستعدادات نحو التجديد.
- ضعف الثقة المتبادلة بين القيادات الجامعية والمرووسين.
- تخوف القيادات الجامعية من فقدان السلطة.
- نقص التعاون الناتج عن ضعف الإحساس بالأمان الوظيفي.
- تخوف القيادات الجامعية من تحمل مسؤولية المنصب وواجباته الوظيفية، خوفاً من التعرض للمساءلة والمحاسبة.
- الخوف من ارتكاب الأخطاء الإدارية.
- ضعف الدافع نحو الابتكار والإبداع لدى المرووسين، ومن ثم فشل تفعيل الإبداع الإداري.
- ضعف الرغبة والحماس في التغيير والتجديد، والتمسك بما هو موجود ومجرب.
- غلبة النزعة الفردية والنظرة الشخصية للأمر من قبل القيادات الجامعية.
- رفض القيادات الجامعية للنقد سواء كان نقداً بناءً أو غير ذلك.
- ضعف الانتماء للجامعة أو وحداتها .
- ضعف الثقة بين المرووسين والقيادات الجامعية نتيجة لعدم تلبية رغبات المرووسين، والسعي لتحقيق مصالح شخصية للقيادات.
- ولاء القيادات الجامعية للمنصب والقيادات الأعلى، أكثر من ولائهم وعطائهم وحرصهم على مصلحة المرووسين.
- ضعف الإيمان بأهمية تفويض بعض السلطات، وكذلك قلة تشجيع العمل التعاوني في مناخ من العلاقات الإنسانية، ومن ثم قلة استثمار الجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل الوحدات المختلفة للجامعة مما يؤثر على المناخ السائد ولا تساعد على الإبداع الإداري.

### ب- المعوقات الشخصية:

- تمثلت نتائج الدراسة الخاصة بالمعوقات الإدارية لتحفيز الإبداع الإداري في الآتي:
- قيام القيادات الجامعية والمرووسين بالعمل رغم قلة المعلومات الإدارية بالكيفية 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 والمستويات الروتينية المفوضة 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 ينعكس 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.
- تتعامل 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، ورغبتهم في تطبيق التمكين الإداري والإبداع الإداري، نظرًا لقلة معلوماتهم ومعارفهم مدخل الإبداع الإداري.
- ثقافة البيروقراطية والروتين الإداري لدى القيادات الجامعية، الأمر الذي أصبح تراثًا اعتادت عليه الأجيال يُمارسونه ويظهر في سلوكهم.
- كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية والمروسين.

### ج- المعوقات التنظيمية:

- تمثلت نتائج الدراسة الخاصة بالمعوقات التنظيمية لتحفيز الإبداع الإداري في الآتي:
- نقص الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل داخل المؤسسة الجامعية.
  - تجاهل التخطيط الإستراتيجي الذي يحدد الرؤية والرسالة للجامعة.
  - تقيّد القيادات الجامعية بالسلسل والتّظيم الهرمي والروتين الوظيفي وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

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

- التقيّد بالتسلسل الهرمي والروتين الوظيفي.
- سوء المناخ لتطبيق مدخل الإبداع الإداري.
- وجود نوع من الإزدواجية والتداخل عند الممارسة العملية بين اختصاصات رئيس القسم العلمي واختصاصات مجلس القسم نفسه.
- الهيكل التنظيمي متعدّد المستويات.
- الأنظمة والإجراءات بالمؤسسات الجامعية لا تشجع على المبادرة والابتكار والإبداع الإداري.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والقرارات والأنظمة والروتين، وضعف الاهتمام بالعمل الفعلي
- شعور المرؤوسين الدائم بالتبعية والافتقار إلى الاستقلالية، وإحساسهم الدائم بالتهديد ممّا يثبط من همهم، ويقلّل من رغبتهم في الابتكار والإبداع.
- الافتقار إلى القيادات الجامعية الفعّالة 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 المرؤوسين لمتابعة مدى التزامهم بالأدوار الرسمية، والنمطية المتبعة في تنفيذ الأعمال.

### د - المعوقات 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، وتؤثّر وتتأثر بالأحداث والتغيّرات المعاصرة في شتى مجالات الحياة، ممّا أدّى إلى ضعف العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
  - قلّة مساهمة 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.

- 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:

- تمثلت نتائج الدراسة الخاصة بمعوقات المحيط الخارجي لتحفيز الإبداع الإداري في الآتي:
  - الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع التي تتضمن قيم الطاعة والخضوع والامتثال والاقتداء والمبالغة في تقدير الماضي والاتجاهات السلطوية، 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 بمدى أهمية تمويل الأبحاث في الجامعات.
  - ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع.

- 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 للاتصال مع تلك المؤسسات.
  - ضعف التدريب على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال، والتي تمثل ضرورة ملحة من أجل مواكبة التغيرات العالمية.
  - النظرة المتدنية لخريجي الجامعات لدى قطاعات مجتمعية عديدة، والتي لا تثق 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 عاملاً مسيراً 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 للمرووسين من داخل المؤسسة.
  - الامتنال للمعايير السائدة في المجتمع والحذر من الخروج عليها خوفاً من التعرض للنقد.
  - قلة الدراسات التي تخطط للتعليم الجامعي في ضوء احتياجات القوى العاملة وفقاً لمُتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- وبعد عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية يُمكن تقديم تصوّر مُقترح للتغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، وهو على النحو التالي:
- خامساً: تصور مقترح للتغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر

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

١ - مفهوم التّصور المُقترح:

يُقصد بالتّصوّر المُقترح بأنّه إطار عام يُوضّح سُبُل التّغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.

٢ - أهداف التّصور المُقترح:

سعى هذا التّصور إلى تحقيق الأهداف الرّئيسة التّالية:

- التّعرّف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.
- تحديد مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.
- تقديم الآليات والمُقترحات التي تُساهم في التّغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.

٣ - أهميّة التّصور المُقترح:

تمثّلت أهميّة هذا التّصور فيما يلي:

- تجويد العمل بالمؤسسات الجامعية، والتي تُعد الركيزة الأساسية للنّهوض بمستوى التّعليم الجامعي.
- إنّ الجامعات التي تنشد التّميّز وتحقيق السّبق والتّنافس في حاجة إلى نشر ثقافة التّمكن الإداري والإبداع الإداري بداخلها.
- نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية ومُمارسة أبعاده ومُتطلباته، ومن ثمّ تنمية مهارات المُشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في مُمارسة المهام الإدارية والتّنظيمية والفنية والمهنية لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.
- يُعدّ أداة مُساعدة في تكوين إطار منهجي يُساعد في عملية المُناقشة أو التّجريد في الواقع العملي.
- يُمكن الاعتماد على التّصوّر المُقترح في التّغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري، وما يترتب عليها من نتائج.

٤ - مُنطلقات التّصور المُقترح:

يُمكن تحديد مجموعة من المُنطلقات الأساسية التي تُبرّر الحاجة إلى بناء تصوّر مُقترح للتّغلب على مُعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، وذلك في النّقاط التّالية:

- يُعدُّ قبُول الأفكار الجديدة والمبدعة والسَّعي لتحقيقها أحد الرِّكائز المُهمّة لكي تُصبح إدارة الجامعات ذات جودةٍ عاليةٍ ومُتميزة، الأمر الذي ينعكس على تطوير أدائها.
- تتعدّد أساليب الإبداع الإداري، من ثَمَّ يُمكن من خلالها الاستفادة في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية والمروّوسين.
- يُعطي الإبداع الإداري الفرصة لتبادل الخبرات والآراء الجديدة بين الجامعات بعضها البعض.
- يُفيد الإبداع الإداري في تعزيز ارتباط القيادات الجامعية بأقسامهم وكُلّياتهم، وزيادة انتمائهم وولائهم والتزاماتهم من خلال طرح الأفكار الجديدة والمشاركة في التَّغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تعمل القيادة الجامعية الفعّالة على استخراج الطّاقات الكامنة والومضات والدوافع والجُهود الإبداعية من داخل المروّوسين.
- يُعدُّ تدعيم العمل الجماعي عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء الفعّال، فضلاً عن كونه مصدراً رئيسياً لتوليد الأفكار الجديدة، كما أنّه يُساعد على التّطوير والتّحسين والتّجديد.
- أصبح توفير المناخ التّنظيمي الفعّال في مؤسسات التّعليم الجامعي مطلباً أساسياً وضرورة ملحة لتحفيز الإبداع الإداري.
- إنّ تعزيز التّنمية المهنية المُستدامة، والتّنوع في أساليبها، وتوفير الفرص والخُطط المُستقبلية لتنمية القيادات الجامعية، ورفع قُدّراتهم وتوجيه طُمُوحاتهم من شأنه أن يُساهم في خلق الأفكار الجديدة والإبداع الإداري للمروّوسين.
- تُعدُّ الإدارة على المكشوف، والإفصاح والعلانية والشفافية لما هو يحدث في الأقسام والكُلّيات، وإتاحة المعلومات لجميع القيادات الجامعية من الأمور المُهمّة لتحفيز الإبداع الإداري.
- تسهم المكافآت والحوافز التّشجيعية في تهيئة مناخ الإبداع لدى القيادات الجامعية والمروّوسين.
- وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسات الجامعية تعمل القيادات الجامعية على تحقيقها من خلال تحفيز الإبداع الإداري.

## ٥- محاور التّصوّر المُقترح:

يَقُومُ التّصوُّرُ المُقترح على مجموعة من المحاور التي تُساعد على التّغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، ويُمكن توضيح ذلك على النّحو التّالي:

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدّراسة الحالية من نتائج يرى الباحث أنّ هناك بعض الإجراءات العملية المُقترحة للتّغلب على مُعوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، ويُمكن توضيح ذلك فيما يلي:

### أ- المُعوقات الشّخصية:

ويتم التّغلب عليها من خلال:

- إعطاء النّفس ثقة كبيرة بقدرتها على تحفيز الإبداع الإداري طالما توافرت الإمكانيات والظّروف اللاّزمة للعمل، وهذا الأمر يتطلب تقبّل أولاً، ثمّ تدعيم، ومزيداً من التّعاون.
- المبادرة الدّائمية بإقناع الآخرين بأهميّة الأفكار والأساليب الجديدة في التّغلب على المُعوقات التي تُواجه تحفيز الإبداع الإداري.
- المثابرة عند تقديم الأفكار الجديدة.
- قبول التّغيير باعتباره حقيقة، والتّعامل مع المُتغيّرات بدلاً من تجاهلها.
- غرس روح الفريق لدى القيادات الجامعية، من خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات في جميع الأمور، بعيداً عن الفردية والنّظرة الضيّقة.

### ب- المُعوقات الإداريّة:

ويتم التّغلب عليها من خلال:

- التّأكيد على دعم الأساليب الإداريّة الحديثة التي تُحفّز الإبداع الإداري كأسلوب الإدارة بالمُشاركة، والتّفويض، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للقيادات بالاشتراك في التّخطيط والرّقابة ووضع الأهداف وتقييم الأداء لما تمّ إنجازه، وإتاحة الفرصة للمُشاركة في اتخاذ القرارات.
- تدريب القيادات الجامعية وتوجيهها، وذلك بإقامة دورات وورش عمل تتعلق بتحفيز الإبداع الإداري، والمُمارسات المُتعلّقة بها بما يُؤدي إلى تطوّرهم الوظيفي، وإكسابهم مهارات إضافية جديدة، بما يتناسب مع مُتطلبات التّمكن الإداري.

- السّماح بالمُرونة الإدارية، وذلك عن طريق تخلص القيادات الجامعية من أساليب القيادة التسلطية، ومن الرُوتين والبيروقراطية، وتبني أساليب إدارية حديثة ومُتنوعة.
- توفير معلومات مُنظمة وشاملة عن الإجراءات العملية لتحفيز الإبداع الإداري.
- العمل على زيادة تفويض الصّلاحيات، وقلة الاعتماد على أنّه يقوم القائد بنفسه بجميع الأعمال.

#### ج- المعوقات التّنظيمية:

ويتم الثّغلب 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 لذلك من نتائج إيجابية لتحفيز الإبداع الإداري.
- اختيار القيادات الجامعية المؤهلة علميًا وعمليًا، والتي تهتم بتحفيز الإبداع الإداري، لما لذلك من نتائج إيجابية في تحفيز الإبداع الإداري.
- تهيئة المناخ التّنظيمي المُدعم لتحفيز الإبداع الإداري، وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والفنية اللازمة لتحفيز الإبداع الإداري.

#### د- معوقات تتعلق بالقيادات الجامعية:

- ثقافة البيروقراطية والروتين الإداري لدى بعض القيادات الجامعية، والذي أصبح ثراثًا اعتادت عليه الأجيال، يُمارسونه، ويظهر في سلوكهم.
- كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الرّوتينية على بعض القيادات الجامعية.
- وقوع بعض الأخطاء أثناء التّنفيد ممّا يؤدي إلى فشل بعض القرارات من جانب القيادات الجامعية.
- قلة الدّعم من جانب الإدارة الجامعية، ممّا يُساعد على الإخفاق لبعض القرارات.
- قلة الخبرات الإدارية والقيادية لدى بعض القيادات الجامعية، وهذا كفيّل بإعاقة مُمارسة التّمكين الإداري للقيادات الجامعية.

#### هـ- معوقات تتعلق بالمرؤوسين:

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

- قلة استعداد بعض المرؤوسين للمبادأة والابتكار والإبداع، ومساعدة القيادات الجامعية في ممارسة المهام والمسئوليات في إطار التمكين الإداري.
- قلة حماس بعض المرؤوسين، وتحملهم للمسئولية، 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- معوقات 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 التغييرات أو التعديلات التي تطرأ عليها.

### ز- معوقات تتعلق بالإمكانات المادية والبشرية:

- ضعف الموارد المالية لتطبيق مدخل التمكين الإداري.
- قصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، مما يقلل من جهد المرؤوسين ودافعيتهم للإنجاز.
- قلة توافر أجهزة المعلومات المتطورة داخل الجامعة.
- قلة توافر قاعدة بيانات بين المرؤوسين بالمؤسسة الجامعية، وخبراتهم السابقة، والمهام التي مارسوها.

### ٦- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يُمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح، وذلك كما يلي:

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

- ٢- التغلب على مقاومة تنفيذ التغيرات التي قد تطرأ على الكلية، من خلال مشاركة المرؤوسين في التخطيط لها وتنفيذها، الأمر الذي يعطي لهم الفرصة للإبداع الإداري.
- ٣- توفير بيئة تنظيمية تحث 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 الاستراتيجيات 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 لتقويم الأداء الإداري بالكليات والأقسام، وذلك من خلال إنشاء مجلس أو لجنة (بحيث تلحق بمكتب العميد) لتقييم الأداء الإداري، وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية والمرؤوسين في الجانب الإداري واعتماد البرامج التدريبية المناسبة.
- ٧- توفير نظام جديد للمعلومات يساعد المرؤوسين في الحصول على أية معلومات في أي وقت بصراحة ومصادقية، 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 المرؤوسين المزيد من الصلاحيات والسلطات بحيث يتوافر لهم حرية التسيير الذاتي لتحقيق أهدافهم.
- ٩- تشجيع القيادات الجامعية على تحفيز الإبداع الإداري، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والندوات التي يحضرونها مع إدارة الجامعة.
- ١٠- العمل على تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية والمرؤوسين، من خلال إتاحة قدرًا من الحرية والإدارة الذاتية دون أية قيود أو إجراءات روتينية معقدة.
- ١١- الاهتمام بالإعداد الإداري للقيادات الجامعية والمرؤوسين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

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

#### ٧- معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

يتوقع الباحث وجود بعض المعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر أو بعض مكوناته، وقد ترتبط بعض المعوقات بالسّمات 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 المعوقات في النقاط التالية:

١. ابتعاد القيادات لجامعية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والاعتماد على الأسلوب التقليدي في إدارة هذه الجامعات وعدم رغبتهم في التّغير أو التّجديد، ويمكن التّغلب على ذلك من خلال التّدريب الفعلي على تلك الأساليب الحديثة، وعقد ورش العمل المتنوعة، وتبني أساليب تدريبية متنوعة تقوم على التّدريب على استخدام بعض الأساليب الحديثة مثل: الإدارة على المكشوف، التّمكن الإداري، إدارة الإبداع، فجميعها أساليب تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء القيادات الجامعية، وظهور أفكارهم الجديدة وطاقاتهم الكامنة.
٢. ضعف وعي بعض القيادات الجامعية بأهمية تحفيز الإبداع الإداري ودوره في تطوير المؤسسة، ويمكن التّغلب على ذلك من خلال تهيئة القيادات الجامعية لتقبل تحفيز الإبداع الإداري، والعمل على تنميتها سواء من خلال الدورات التدريبية أو النّشرات أو تبادل الأفكار والخبرات من خلال عقد حلقات النقاش المتنوعة.

٣. ضَعَفَ نظام التَّحْفِيز، وعدم مُلاءمة نظام المُكَافآت المعمول به، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال إعادة النَّظَر في نظام المكافآت وتخصيص جُزء منها للمُبدعين والمُتميزين فقط دون غيرهم.

٤. ضَعَفَ وسائل التَّثْمِيَةِ المِهْنِيَةِ المُستدامة المُقدَّمة للقيادات الجامعية، وبصفةٍ خاصةً برامج التَّدرِيب التي يتلقونها، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال السَّعي لتطوِير وتفعيل دور مراكز التَّثْمِيَةِ المِهْنِيَةِ للقيادات بِكُلِّ جامعة، ووضع أُسُس وقواعد واضحة تُنظِّم العمل بها، وأن يُعَيَّن لها كوادِر أكاديميَّة مُتخصصة دون اللُّجوء للمُجاملات الشَّخصيَّة في تعيين من يتولى مسؤوليَّة إدارة هذه المراكز. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالبعثات التَّعليميَّة للخارج في التَّخصَّصات الهامة مثل الإدارة الجامعية والقيادة الجامعية.

٥. ضَعَفَ كفايات القيادات الجامعية في الجوانب الإداريَّة والمهارات القياديَّة الإبداعية، حيثُ أنَّ اختيارهم يعتمد على القُدرة الأكاديميَّة فقط، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال تدريب القيادات الجامعية على هذه المهارات لاكتسابها، وأن يُوضع في الاعتبار عند اختيار هذه القيادات مدى اكتسابهم هذه المهارات وكفاءتهم الإداريَّة.

٦. إتباع النَّمط المركزي في إدارة الجامعات المصريَّة وكُلِّياتها، وكثرة الأنظمة والإجراءات الصَّارمة، ممَّا يُقلِّل من فُرصة الاستقلاليَّة والحرِّيَّة في إدارة شُئونها ولا يُشجِّع على تحفيز الإبداع الإداري، ويُمكن التَّغلب على ذلك بتبني مفهوم الإدارة الدَّاتِيَّة والتَّمكن الإداري لدى القيادات الجامعية، ومنحهم مزيد من حرِّيَّة التَّصرف مع مساعلتهم عن النَّتائج النَّهائيَّة.

٧. ضَعَفَ العلاقات القائمة بين كُلِّ من الجامعة والجامعات الأخرى علي المُستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال آليات مُتعدِّدة مثل: تفعيل عمل شبكة الاتصالات التي صممتها الجامعات بالفعل، وتنظيم الزَّيارات بين الجامعات وبعضها البعض لإقامة علاقات وثيقة بينهما، والتَّعرُّف على انجازات الجامعات وخدماتها المُتميِّزة والإبداعية من خلال الإعلان عن النَّماذج والتَّجارب النَّاجحة وخاصةً في مجال الإدارة الجامعية.

٨. غياب مفهوم التَّفويض الفعلي للسُّلطات لدى الكثير من القيادات الجامعية، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال التَّوعية والتَّدريب على تفويض بعض الصَّلاحيات للمرؤوسين

كُلَّ حسب مجال تخصصه أو ميدان اهتمامه، وذلك من أجل إعداد صف ثانٍ من القيادات الشابة الممكنة والمُبدعة.

## المراجع

أحمد عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط ٢، (الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م)، ص ٣٧٠.

أحمد محمد غانم، وأسامة محمود قرني، 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 التدريس بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.

أسامة محمود قرني، التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٠٣م، ص ١٨٢ - ١٨٣.

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

بديعة محمد محمد القشيشي، الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام "دراسة تقويمية"، رسالة ماجستير، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.

بسّام مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤م، ص ١٥.

تركي عبد الرحمن الحقباني، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، (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 والتكنولوجيا، الدورة الثامنة 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 مقدّم للمؤتمر القومي للتعليم العالي، مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، المنعقد في الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠م، ص ٦.

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

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

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

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

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

دلال دابس مُحَمّد الدّعي، العلاقة بين التّمكن والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أمّ القرى، رسالة ماجستير، كُلية التّربية، جامعة أمّ القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.

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

رجاء إبراهيم سليم، سياسة الابتعاث للخارج، دراسة تقييمية، من بُحُوث مُؤتمر التّعليم العالي في مصر، خريطة الواقع واستشراف المُستقبل، المُؤتمر السنوي الثّامن عشر للبحوث السّياسية، كُلية الاقتصاد والعُلوم السّياسية، جامعة القاهرة، المُنعقد في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥م، ص ٦٨٣.

رفعت عمر عزّوز، الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية - مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية "تصوّر مُقترح"، مجلة مُستقبل التّربية العربية، العدد (٩١)، المُجلد (٢١)، ٢٠١٤م.

سالم بن سعيد القحطاني، المُعوقات التّنظيمية للإبداع عند مُوظفي التّطوير الإداري بالأجهزة

الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ١٤٢٢هـ، ص ٣٣٨.

سعاد بسيوني عبد النبي، وعادل عبد الفتاح سلامة، وأمين محمد النبوي، 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 ٩-١٠ ديسمبر ١٩٩٨م، ص ١٤٧.

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 بدمياط، جامعة المنصورة، المنعقد في الفترة من ١٢-١٣ 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 عُمان، السنة (١٧)، المجلد (٦٢)، سبتمبر ١٩٩٥، ص ٣٢.

عزة جلال مصطفى، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة "رؤية إستراتيجية"، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨م)، ص ١٢.

عزة جلال مصطفى، التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية 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

ضوء مدخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، المنعقد في الفترة من ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢م.

عنتر محمد أحمد عبد العال، واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (٣٠)، ٢٠١١م.

فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط ٣، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م).

فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (١٨)، العدد (١)، يناير ٢٠١٠م، ص ١-٣٧.

محمد أحمد عبد السلام، القياس النفسي والتربوي، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٧م)، ص ١٨٠.

محمد صبري الأنصاري، الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة والإفادة منه في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٢م.

محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، (عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م)، ص ٥٦.

محمد عبد الله البرعي، محمد إبراهيم التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، (الرياض: العبدان، ١٩٩٣م)، ص ٧٦.

محمد محمد النجار، الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات والمكتبة الرقمية بالجامعات المصرية في ضوء آراء العاملين به، دراسة ميدانية، المجلة الدولية لغُلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، مصر، ٢٠١٥م.

محمود أبو النور عبد الرسول، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر - الواقع والمأمول، دراسات تربوية واجتماعية، العدد (٢)، المجلد (١٥٨)، مصر، أبريل ٢٠١٢م، ص ١٢-١٥.

محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م).

محمود عبد الحليم منسي، مقدمة في الإحصاء النفسي والتربوي، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٠م)، ص ١٢٩.

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

منى أحمد البهي السيد، معوقات تحقيق الإبداع الإداري ومُتطلبات مُواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كُلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨م.  
منى بنت محفوظ بن محمد الحرمي، معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، كُلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، 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، كُلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، المنعقد في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥م، ص ٤٤٧.

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

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

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

يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، (بيروت: مكتبة لبنان للنashرون، 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., Macfintosh, 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 Toremén, 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.**