

مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتنوير
الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

إعداد

شريفة جاسم عبد الرحمن النصر الله

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في التربية / تخصص إدارة قيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية
كلية العلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط

ابريل (نيسان) / 2011

تفويض

أنا شريفة جاسم عبد الرحمن النصر الله ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : شريفة جاسم النصر الله

التاريخ : 2011 / 5 / 4

التوقيع : 

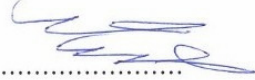
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت).

وأجيزت بتاريخ : 2011 / 5 / 4

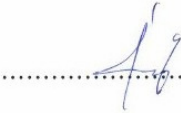
التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة


.....

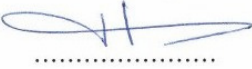
رئيساً ومشرفاً

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي


.....

عضواً

الدكتورة عونية أبو سنيينة


.....

عضواً / ممتحناً خارجياً

الدكتور أيمن العمري

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وخاتم الأنبياء سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. والحمد لله القائل: (وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا) [الإسراء: 85].

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، سائلاً إياه العون والتوفيق.

يسعدني أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم عرفاني إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي، الذي أشرف على هذه الرسالة، ولم يبخل بجهد أو نصيحة أو توجيه، فكان كالأب الحاني على ابنته، والعالم المتواضع في علمه، جزاه الله كل الخير .

ويطيب لي أن أتقدم بعظيم شكري إلى أستاذتي أعضاء لجنة المناقشة: الدكتور أيمن العمري، والدكتورة عونية أبو سنينة على تشريفهم لي، وتفضلهم عليّ بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإبداء الملاحظات القيمة عليها إثراءً وتجويداً لها .

ولا يفوتني أن أتقدم بشكري إلى أعضاء لجنة التحكيم الفني واللغوي الذين لم يبخلوا عليّ بالنصيحة والتوجيه، التي كان لها كبير أثر على هذا العمل،

كما أتقدم بشكري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت الذين ساعدوني في تطبيق هذه الدراسة. وأخيراً أسأل الله تعالى التوفيق لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى الذي علمني الجد والمثابرة ومعنى الحياة

والذي العزيز

إلى من أضاعت لي بحنانها دروب الحياة وقت العتمة

والدتي العزيزة

إلى من كان سندي وعضدي وقدم لي الدعم والمؤازرة

السيد عبد الحميد الأحمد

إلى الأعمام إخوتي وأخواتي

إلى وزيرة التربية السابقة

السيدة نوريه الصبيح

إلى السفير الكويتي في المملكة الأردنية الهاشمية

الشيخ فيصل المالك الصباح

إلى الشاعر والأديب ورجل الأعمال الكويتي

عبد العزيز سعود البابطين

إليهم جميعاً أهدي عملي

شريفة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
9	مشكلة الدراسة
10	هدف الدراسة وأسئلتها
11	أهمية الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
13	حدود الدراسة ومحدداتها
14	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
15	الأدب النظري
53	الدراسات السابقة ذات الصلة
64	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
65	منهج البحث المستخدم
65	مجتمع الدراسة
65	عينة الدراسة
66	أداتا الدراسة
73	إجراءات الدراسة

73	المعالجة الإحصائية
75	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
111	الفصل الخامس: مناقشة النتائج
124	التوصيات
126	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية.	66
2	مجالات إستبانه الإبداع الإداري وعدد الفقرات لكل مجال.	67
3	قيم معاملات الثبات لإستبانه الإبداع الإداري باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	68
4	قيم معاملات الاتساق الداخلي لإستبانه الإبداع الإداري باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	69
5	مجالات إستبانه التطوير الإداري وعدد الفقرات لكل مجال.	70
6	قيم معاملات الثبات لإستبانه التطوير الإداري باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	71
7	قيم معاملات الاتساق الداخلي لإستبانه التطوير الإداري باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	72
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	76
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات مرتبة تنازلياً.	78
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال القدرة على التغيير مرتبة تنازلياً.	79
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال القدرة على المجازفة والمغامرة مرتبة تنازلياً.	80
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال القدرة على تقديم حلول إبداعية مرتبة تنازلياً.	81
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	83
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة الكويت في مجال مراجعة العاملين مرتبة تنازلياً.	84
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة الكويت في مجال مراجعة التنظيم مرتبة تنازلياً.	85
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة الكويت في مجال تقويم الأداء مرتبة تنازلياً.	86
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة الكويت في مجال الأهداف مرتبة تنازلياً.	87

89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة الكويت في مجال الإدارة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً.	18
91	معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية باستخدام معامل بيرسون.	19
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية تبعاً لجنس أعضاء هيئة التدريس.	20
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية تبعاً لنوع الكلية .	21
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس.	22
96	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس.	23
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	24
99	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.	25
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية تبعاً لجنس أعضاء هيئة التدريس.	26
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية تبعاً لنوع الكلية .	27
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس.	28
105	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس.	29
106	اختبار شيفية في للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس	30
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	31
109	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.	32

قائمة الملحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
138	استبانة الإبداع الإداري بصورتها الأولية.	1
142	استبانة التطوير الإداري بصورتها الأولية.	2
147	قائمة محكمي أداتي الدراسة.	3
149	استبانة الإبداع الإداري بصورتها النهائية.	4
152	استبانة التطوير الإداري بصورتها النهائية.	5
155	كتاب تسهيل مهمة.	6

مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير الإداري من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

إعداد

شريعة جاسم النصر الله

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية التابعة لكليات جامعة الكويت والبالغ عددهم (1453). وتم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة المكونة من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية التابعة لكليات جامعة الكويت وبلغ عدد أفرادها (450) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية نسبية.

وتم استخدام أداتين تمثلت الأولى باستبانة الإبداع الإداري، والثانية باستبانة التطوير الإداري وتم التأكد من صدقهما وثباتهما .

واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لاختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا، كوسائل إحصائية لمعالجة البيانات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً.
- أن مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية بشكل عام ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت وكافة مجالات مستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات، تبعاً لمتغيرات: الجنس، ونوع الكلية، والخبرة، والرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لمتغيرات: الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس.

The administrative creativity level of academic department heads and its relationship to administrative development from faculty members point of view in Kuwait university

Prepared by:

Sharefa Gasem Ansralla

Supervised by:

Prof. Abdul Jabbar T. Al-Biati

ABSTRACT

This study aimed to know the level of administrative creativity level of academic department heads and its relationship to administrative development from faculty members point of view in Kuwait university.

The study population consisted of (1453) faculty academic department heads of Kuwait University. A stratified random sample of (450) staff members have been selected from the total population .

Tow tools were used: the first was a questionnaire to measure management innovation, and the second identify management development of department heads from faculty members point of view, validity and reliability were ensured.

Means standard deviations , and Pearson correlation coefficient were used. Cronbach alpha formula was used to get reliability. The main results were:

- 1- The level of creativity that administrative heads of academic departments in colleges of scientific and Humanities at the University of Kuwait from the point of view of faculty members was high.
- 2- The level of development of the administrative heads of academic departments in colleges of scientific and humanitarian at the University of Kuwait from the point of view of faculty members was high.
- 3- There was a significant statistical relationship between the level of creativity of the administrative heads of academic departments in

colleges of scientific and humanitarian at the University of Kuwait and the level of administrative development in their departments academy in general .

- 4- There was not statistically significant differences in the level of creativity of the administrative heads of academic departments in colleges of scientific, humanitarian, depending on the variables: gender, type of college, experience, and academic rank for faculty members.
- 5- There was not statistically significant differences in the level of development of the administrative heads of academic departments in colleges of scientific and humanitarian depending on the variables: gender, type of college, and academic rank for faculty members.
- 6- There was a statistically significant differences in the level of development of the administrative heads of academic departments in colleges of scientific, humanitarian, depending on the variable experience for faculty members point of view.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

في وسط الكم الهائل من التطورات التي يشهدها العالم المعاصر في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها من المجالات، التي بدأت تتسارع بشكل هائل منذ بداية القرن العشرين وبلغت أوجها في نهايته، أصبح الإبداع ضرورة حتمية للتمكن من الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات غير المألوفة، التي بدأت بالانتشار والظهور في هذا العالم الذي يعد التغيير والتطور سمتة الرئيسية. هذا وقد أصبح الاهتمام بالإبداع في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ضرورة قصوى في العصر الحديث، ويعود ذلك إلى أهمية الإبداع في تطوير المجتمع وتقدمه.

لقد حظي موضوع الإبداع بتقدير متزايد بوصفه عاملاً حاسماً للنجاح التنظيمي في الجامعات، لكونه العملية التي يمكن من خلالها تطبيق الأفكار الجديدة التي تجعل من التجديد أمراً ممكناً (Karlyn,2005). إذ يعد الإبداع شكلاً راقياً من أشكال النشاط الإنساني. فقد شكل منذ خمسينات القرن الماضي مشكلة مهمة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات. وهو ظاهرة سيكولوجية واجتماعية مركبة ذات محتوى حضاري وثقافي، تتفاعل فيها منظومات من العناصر والعوامل المتداخلة التي تتمحور حول الفرد المبدع وبيئته بجميع مكوناتها الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والدينية، والسياسية، والتربوية (أيوب، 2000).

ويعد الإبداع ظاهرة معقدة تتمثل في مجموع العمليات التي من خلالها تتولد الأفكار وتتطور وتتحول إلى قيمة ملموسة، وهو مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص

الشخصية للفرد الذي إذا ما وجد في بيئة محفزة يمكن أن يتفاعل مع عناصرها، ويرقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، بالنسبة لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع. والإبداع متعدد المستويات، إذ يكون على مستوى الفرد، أو على مستوى الجماعة، أو على مستوى المنظمة أو المجتمع. وهو عملية يمكن مراقبتها، وتحليلها، وفهمها، وتكرارها، وتعلمها، وإدارتها؛ وهذه العملية يمتلكها الناس جميعاً بدرجات متفاوتة، ويمكن تشجيع الإبداع وتطويره فهو ليس مقدرة مقتزنة فقط بالأشخاص الموهوبين وذوي المقدرة الفائقة (Kwan, & Rudowicz, 2003).

أما الإبداع الإداري فيعد نتاجاً لقدرات إبداعية داخل المنظمات الإدارية، فهو منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية والأفراد العاملين، من مديريين وموظفين فضلاً عن بيئة المنظمة. وتعد الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة، التي ينبغي أن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين، الذي يمارسه العاملون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر لديهم إبداع وتميز يسهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل. وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف، الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري (Karlyn, 2005).

ويعد الإبداع الإداري، من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، والإدارة العربية على وجه الخصوص، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف، التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة

وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة، تدعم من خلالها العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل (العميان، 2004).

ومن جهة أخرى يدل الإبداع الإداري على " المقدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجارب من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب؛ لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، وهذا يعني أنّ الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر هي: القيادة والرؤية المتميزة للإداري، وتحريك مواهب ومهارات الأفراد أو الفريق وتشغيلها وإذكائها، واستثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة " (بدران، 1988، ص2).

وأشار العميان (2004) إلى أنّ الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أنّ هناك فجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، وهذه الفجوة تحت إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد من شأنه تطوير مهمات المنظمة وأدائها.

والتطوير عملية شاملة تتعدى التدريب وإكساب العاملين معلومات ومهارات واتجاهات، إذ أنّها عملية هادفة ترمي إلى تهيئة جهاز إداري كفء يستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها، كذلك فإنها عملية منظمة ومستمرة تتطلب تخطيطاً علمياً سليماً وتنفيذاً دقيقاً ومتابعة واعية، فالتطوير الإداري بمعناه الشامل عملية سياسية اجتماعية اقتصادية ثقافية إدارية . ويرتبط التطوير بمجمل المتغيرات البيئية . وكذلك فهو عملية مخططة وموجهة تهدف إلى إحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة أو جزئية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز

الإداري وأنماط السلوك فيه وضوابطها، من أجل زيادة مقدرة وفاعلية هذا الجهاز على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ضمن معطيات بيئية وزمنية معينة (الذهبي، 2000) وعملية التطوير في الإدارة ليست عملية عشوائية، بل عملية علمية منظمة ومدروسة تهدف الى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة كفاءة العنصر البشري، والارتفاع بالمستوى الفكري والثقافي لكل الطاقات في المنظمة (أبو هنطش، 1999).

وإدراكاً لأهمية الإدارة التربوية في تطوير التعليم وتحديثه، ليوكب مستجدات العصر فقد كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب، والذي عقد في طرابلس سنة 1998م، ما يتصل بتطوير الإدارة التربوية في إطار صياغة الرؤية المستقبلية للتعليم في الوطن العربي، حيث أكدت توجهات النقاش الحاجة إلى إدارة تطوير لا إدارة تسيير، إذ لا غنى عن وجود إدارة تربوية متجددة، قادرة على قيادة عملية التجديد والتطوير، ويقضي ذلك " لامركزية الإدارة، وإطلاعها دوماً على مستجدات التربية، وتدريبها على تنمية روح الجماعة والعمل المشترك، وتعميق مفاهيم الديمقراطية والمواطنة، وربط التعليم بالعمل، والتربية المستمرة " (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1998، ص 13) .

إن كانت التربية في مفهومها المعاصر، عملية للتغيير والتطوير، ولها من الآثار، والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقدم في أيّ دولة من الدول، فإنّ نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، ومدى مقدرة تلك الإدارة على اتخاذ التطوير منهجاً لها نحو التقدم وتحقيق الأهداف، على أساس أنّ النجاح في أيّ عمل أو تنظيم، يعتمد على

الطريقة، أو الأسلوب الذي تدار به تلك الأعمال أو التنظيمات، ومقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها (اليونسكو، 1996) .

والتطوير الإداري الأساس الفعلي للتقدم في مجالات الحياة المختلفة، وهو الخطوة الأولى للتنمية الشاملة، ويركز على رفع مستوى وكفاءة العنصر البشري، ووضع القواعد والنظم المرنة التي تسير بالتنمية إلى مجال واسع. وكذلك الهياكل التنظيمية واختصاصاتها من خلال التناسق والتناغم التنظيمي مع خطوط المؤسسة أفقياً ورأسياً، والذي يؤدي بالتالي إلى القيام بالعمل بصورة فاعلة ومريحة، كما أن تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف هي من الأنشطة الأساسية في التطوير. والاتجاه الحديث في التطوير يركز على إحداث التغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، وذلك على أساس النظرة الشاملة والمتكاملة لعناصره ومتغيراته، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المختلفة المحيطة بالجهاز الإداري، ومدى أثرها على نتائج العملية التنموية (أبو هنطش، 1999).

والتطوير جهد بعيد المدى يهدف إلى التحسين في المقدرة على التنظيم وحل المشكلات من خلال إيجاد البيئة والإدارة الفاعلة والمبدعة والمبتكرة لكل جديد بما في ذلك البحث الموجه نحو الإبداع (السلمي، 2007). وإن التطوير الإداري يتضمن عمليات ذات طبيعة متصلة بالموارد البشرية المبدعة والتي لديها مقدرة وكفاءة وجهد شمولي ومخطط ومنظم، يهدف إلى ابتكار عناصر تنظيم جديدة تهدف إلى رفع الإنتاجية وإشباع حاجة المنظمة، وتحقيق التميز من خلال إعادة الهيكلة والتنظيم، لتقديم خدمات غير تقليدية بأساليب عصرية وبدرجة عالية من الكفاءة

والجودة في الأداء والتفوق والتميز، سواء بالمقارنة مع الأوضاع السابقة للمنظمة أم المنظمات المشابهة من حيث المرونة، وإمكانية التغيير مع الظروف الطارئة والمستجدات، بحيث يمكن تعديل هذه المكونات وفقاً لما تتطلبه هذه الظروف والمستجدات، والتطوير التكاملي والشمولية في تقديم الخدمات، بما يغطي كافة احتياجات المستفيدين في نطاق مهمات المنظمة وصلاحياتها (الخطيب والمعايعة، 2006).

وأصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير الإدارة، ومنها إلى تطوير الإدارة التربوية، بما يمكنها من تسيير العملية التربوية ومؤسساتها التعليمية المختلفة، وقد تجلّى هذا الاهتمام في محاولات إعادة هياكلها وتنظيماتها الإدارية وتشريعاتها التربوية، واستخدام المنهجيات الحديثة، وأساليب اختيار وتأهيل القادة من العاملين في الإدارات التربوية (العميان، 2004). ولا يزال النظام التعليمي في الدول العربية يعاني من أزمة إدارية واضحة الأمر الذي يحد من مقدرة تلك الدول على تحقيق كثير من أهدافها التنموية المنشودة، وعلى الأخص التعليم العالي، الذي يعد ركيزة التعليم في بناء الأجيال القادمة، التي يعتمد عليها كقوى عاملة في المستقبل، بكل أبعاده السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية. ولما كان الإبداع الإداري سمة من سمات التميز والتقدم، التي يقاس به رقي الأمم، لذا وجب على المسؤولين عن العملية التعليمية التربوية الأخذ بزمام المبادرة في إعادة هيكلة البناء التنظيمي لعملية التطوير الإداري بدءاً بالمسؤولين من ذوي الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير بما يتوافق مع تعريفات التقدم العلمي في جميع المجالات (السلمي، 2007).

وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية التي يجب أن تهتم بالإبداع والتطور الإداري لكونها مراكز للإشعاع الفكري والإبداع الإداري. وتعتبر جامعة الكويت صرحاً علمياً راقياً لا بد وأن يُعطي الاهتمام للإبداع والتطور الإداري، إذ أن هناك مركزاً متخصصاً في إدارة التطوير والتدريب، وقد قامت إدارة هذا المركز بتنظيم جائزة التميز الإداري داخل جامعة الكويت، وذلك سعياً منها إلى تأصيل روح الإبداع والابتكار والتفاني في العمل لدى العاملين، وخلق بيئة للتنافس الفعال بين أروقة الجهاز الإداري، ومن هذا المنطلق فقد قررت الأمانة العامة تقديم جائزة التميز الإداري بشكل سنوي، حيث أن الجائزة تمنح على النحو التالي :

أولاً _ الجائزة الخاصة بالموظف وتمنح للموظفين ذوي الإنجاز الإبداعي المتميز والذي يهدف إلى خدمة جامعة الكويت وتقدم بحد أقصى لعدد 6 موظفين للسنة الواحدة .

ثانياً_ الجائزة الخاصة بمركز العمل وتمنح لمركز العمل ذوي الإنجاز المتميز والذي قام بعمل مثمر واضح وجليل للجامعة وبعدها أقصى لعدد 2 مركز عمل عن السنة الواحدة.(موقع الجامعة

الإلكتروني) http://www.kuniv.edu/ku/ar/News/KU_005402

ومن هذا المنطلق شعرت الباحثة بوجود دراسة الإبداع والتطور الإداري في هذه الجامعة العريقة. فكانت هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالتطوير الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في هذه الأقسام.

مشكلة الدراسة

يعد الإبداع من الضرورات القصوى في العصر الحديث، كونه الأداة الرئيسة للإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية المختلفة، وتحديات المستقبل (زيتون، 1987).

لقد أجمع الباحثون والمفكرون على أن كثيراً من المؤسسات التعليمية ينقصها الإبداع والتجديد، سواء المؤسسات العامة أم الخاصة، وقد أكد بعضهم بقوله إنه يلزم بناء الابتكار من الآن فصاعداً في داخل المنظمات التربوية الموجودة حالياً، وإن الإدارة التي لا تعرف في مثل هذه الفترة كيفية إدارة الإبداع ودوره في إحداث تغيير جذري، فيما يتعلق بعمليات التطوير الإداري هي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهماتها، وأن إدارة الإبداع ستصبح تحدياً مستمراً للإدارة المسؤولة عن الإبداع، والمحاولة دائماً لتوظيف المنهج الإبداعي في كثير من قراراتها (أيوب، 2000).

وفي دراسة أجراها الليثي (2008) أوضح أن الأقطار العربية لا تزال تعاني من حالات الفشل المتكررة، مما يحد من مقدرة تلك الأقطار على تحقيق كثير من أهدافها التنموية، والمسؤول عن ذلك هو القائم على تطوير الأجهزة الإدارية، ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري، أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير مفاهيم إدارية ملائمة ومشجعة للإبداع، لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين، لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين. كما وتعد التنمية البشرية دعامة ضرورية في الارتقاء بمستوى أداء أفضل من خلال

تبنى إبداعاتهم وابتكاراتهم في معالجة كثير من التخلف والترهل الإداري في المنظمات (العمرى، 2002).

وإن جامعة الكويت من الجامعات العريقة التي يجب أن يتصف المسؤولون فيها بالإبداع الإداري لكي يعملوا على تطوير الأقسام العلمية ومن هنا شعرت الباحثة بوجود مشكلة الدراسة الحالية التي تتمثل في التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقته بالتطوير الإداري في أقسامهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: ما مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت تعزى لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، و متغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، و متغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، و متغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ؟

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت تعزى لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، و متغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، و متغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، و متغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ؟

أهمية الدراسة

حاولت هذه الدراسة التعرف علي مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ويمكن إجمال أهمية الدراسة بالآتي:

- تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان جديد، و مجتمع جديد للعلاقة بين الإبداع الإداري و التطوير الإداري إذ لم تجر، على حد علم الباحثة، أية دراسة من هذا النوع في دولة الكويت.

- يمكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام، و المكتبة الكويتية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة في مجالي الإبداع الإداري و التطوير الإداري.

- يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في دولة الكويت حول موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بالتنوير الإداري في جامعة الكويت.
- يمكن أن تفيد المسؤولين في جامعة الكويت في اختيار رؤساء الأقسام المبدعين لكي يعملوا على تطوير أقسامهم الأكاديمية.
- يمكن أن تفيد رؤساء الأقسام لكي يطوروا من أدائهم العلمي والتربوي.

تعريف المصطلحات

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

الإبداع: يعرف الإبداع بأنه: "مجموعة الأنشطة والأساليب التي يمارسها القادة لتشكيل الأنظمة، وصياغة الخطط التي من شأنها تحفيز الأفراد، على تقديم أفكار إبداعية تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحلّ أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير أساليب أو أهداف، أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوك الإداري في أشكال متميزة ومتطورة" (Drejer, 2002, P.323).

الإبداع الإداري: هو "إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وتقنيات وأساليب العمل أو بعض هذه الأشياء، ومراجعتها بين وقت وآخر، لضمان جودة الأداء ورضا العملاء في المنشأة الداخليين والخارجيين، وذلك للتكيف مع العصر الجديد وتقديم شيء مختلف عما قدمه السابقون في مجال الباحثين والمهتمين" (البارقي، 2008، ص 14).

ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري المعدة لهذه الدراسة.

التطوير الإداري: وهو "المقدرة المتجددة لتطوير الاتجاهات والنظم والأساليب، وذلك من خلال توفير الهياكل الوظيفية، والتنظيمية المبدعة، والإمكانيات البشرية المؤهلة في ضوء التغيرات المتجددة والاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية المتجددة" (Karlyn,2005, p.65).

ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة على استبانة التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت المعدة لهذه الدراسة.

رؤساء الأقسام الأكاديمية : هم القادة الأكاديميون المسؤولون عن إدارة الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت من الحاصلين على شهادات الدكتوراه وبرتبة مدرس، وأستاذ مساعد (يعادل رتبة أستاذ مشارك في الجامعات الأردنية)، وأستاذ.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكاديمية بالكليات في جامعة الكويت في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2010 - 2011).

أما محددات الدراسة: فتتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدواتي الدراسة وثباتهما وتكيفهما للبيئة الكويتية، ومدى جدية أفراد العينة في الإجابة عن فقرات استبانتي الإبداع الإداري والتطوير الإداري وموضوعية إجاباتهم ودقتها .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالإبداع الإداري، والتطوير الإداري والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وعلى النحو الآتي :

أولاً : الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بمفهوم الإبداع، ومهارات الإبداع، ومراحل الإبداع، ونظريات الإبداع، ومستويات الإبداع، والإبداع الإداري، والعوامل الإدارية التي تؤثر في الإبداع الإداري، ومبادئ أساسية لتطوير الإبداع الإداري، ومقومات الإبداع الإداري، وبيئة الإبداع الإداري، وكذلك تم تناول التطوير الإداري من حيث، مفهومه، وعناصره، ومبرراته، والعوامل المؤثرة فيه، وأبعاده، كما تناول معوقات الإبداع الإداري والتطوير الإداري. وذلك على النحو الآتي:

مفهوم الإبداع

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور بأن الإبداع: " لغة بدع الشيء ببدعه بدعاً، وابتدعه، أنشأه أولاً وأن الذي يأتي أمراً، أي لم يسبقه أحد ويقال فلان بدع في هذا الأمر، وأبدع الشيء اخترعه على غير مثال " (ابن منظور، 1968: 6).

وعرف تورانس (Torrance) الإبداع بأنه: "عملية إدراك الثغرات والاختلال والعناصر المفقودة، ومحاولة صياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى نتائج محددة بشأنها، واختبار الفرضيات والربط بين النتائج وتعديلها وإعادة اختبارها ثم تعميمها" (Torrance, 1962:16).

أما جيلفورد (Guilford) المشار إليه في قطامي (2001:18) فقد عرفه بأنه "تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية مذهشة ومنفردة، هي تنوع الإجابات المنتجة".

وعرفه هونيج (Honig) المشار إليه في العتوم (2004:43) أنه "تفكير متشعب يتضمن تحطيم الأفكار العادية وإدخال الأفكار العجيبة والفريدة، بهدف زيادة فهم الطالب من خلال تفاعله مع الخبرات المكتسبة".

وعرفه جروان (2008:26) أنه "نشاط عقلي هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول لم تكن معروفة سابقاً، تمتاز بالشمولية والتعقيد، واحتوائه على عناصر انفعالية وأخلاقية تشكل حالة ذهنية مميزة".

وأوضح سيمبسون (Simpson) المشار إليه في المعاينة والبوليز (2007) أن الإبداع هو المقدرة على التخلص من النمط العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد فيه، وأن هناك مفاهيم ذات علاقة وثيقة بمفهوم التفكير الإبداعي، منها حب الاستطلاع والفضول والخيال. وعليه فإن التفكير الإبداعي يتضمن بعض الصفات التي تميز الأفراد ذوي المقدرات الإبداعية العالية سواء كانت هذه السمات عقلية أم وجدانية. مثل الطلاقة اللفظية وقوة البيان والخيال الواسع، والذكاء العالي والأصالة، ومهارة فن اتخاذ القرارات، والمقدرة على التفكير المنطقي واستيعاب المواقف

غير الواضحة المبهمة. فضلاً عن تحدي المواقف الصعبة والمثابرة والميل للبحث والتدقيق والإطلاع على الخبرات الجديدة .

وفي ضوء ما سبق من تعريفات للإبداع، فإنه يمكن تعريفه بأنه نشاط عقلي هادف تنتج عنه أفكار جديدة، مبتكرة وغير مألوفاً للمواقف النظرية أو التطبيقية في أي مجال من المجالات التعليمية أو الحياتية بحيث تتصف هذه الحلول والنتائج بالحدثة والجدة.

والإبداع ظاهرة إنسانية تقدرها الجماعات المختلفة، وتعطيها وزناً كبيراً. فالإبداع يحمل كثيراً من الإيحاءات الضمنية في وصف عملية تغيير المفاهيم، والمدرجات التي وصلت وتصل إليها الجماعات البشرية على مر العصور. والإبداع تلك العمليات التي ينفرد بها الإنسان عن بقية المخلوقات، وهو أقصى مستوى من الامتياز يمكن أن يصل إليه العقل البشري من خلال المعالجة الذهنية المعرفية للأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فريدة أو غير مألوفاً، أو بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد. فهو نوع من التفكير يهدف إلى التجول في داخل جوانب الذهن المتعددة، وينشط بعض الخلايا التي تكاد تكون خاملة لفترة طويلة من الزمن وحثها لكي تعمل. وموضوع الإبداع ليس موضوعاً حديثاً بل هو قديم قدم الفلسفات الإغريقية القديمة (قطامي، 2001) .

لقد ارتبط مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض، وتستعصي على التفسير حتى من قبل أولئك الأفراد الذين قاموا بهذه الأعمال. ولا تزال المفاهيم المغلوطة التي ارتبطت بالظاهرة الإبداعية منذ أفلاطون وأرسطو تلقي بظلالها على ميدان دراسة

الإبداع. وفي عام (1950) كان التحول الكبير الذي أطلق شرارته العالم الأمريكي جيلفورد (Guilford) في المؤتمر السنوي لرابطة علم النفس الأمريكية، وكان من نتائجه تكثيف البحوث العلمية الجادة التي تناولت مفهوم الإبداع، وأخضعته لمنهجية التجريب. أما برامج التدريب الموجهة لتنمية الإبداع فقد بدأت في الثلاثينات من القرن الماضي في قطاع الصناعة. وفي الخمسينات انتقلت إلى الجامعات على يد بلوم (Bloom) على شكل مشروعات مناهج ومقررات دراسية، وفي السبعينات انتشرت في المدارس على شكل برامج لتعليم مهارات التفكير بصورة مباشرة (السرور، 2002).

والعملية الإبداعية هي عبارة عن جملة من العمليات الذهنية المعرفية الراقية التي تتطلب من الفرد خلال المواقف والأحداث والمهمات تفكيراً سابقاً ومتعمقاً لا يقبل معالجة الأفكار والمعلومات بمستوى بسيط أو مألوف. بل تسعى إلى إعمال الذهن بأقصى درجاته؛ ليبقى الفرد في حالة من التيقظ والانتباه والحساسية. الأمر الذي يضمن ضبط العمليات المعرفية الذهنية المتعددة من جانب، والهروب الواعي من حصر الأفكار التقليدية، وبالتالي إنتاج الأفكار الجديدة من جانب آخر (قطامي، 2001).

وتلعب البيئة دوراً كبيراً في تشجيع الإبداع أو تعطيله عند الأفراد، فهناك تفاعل بين البيئة والفرد، وهذا يؤكد مسؤولية الظروف والبيئة المحيطة والتي تقسم إلى قسمين أولها: ظروف عامة ترتبط بالمجتمع وثقافته، ويتمثل ذلك بتهيئة الفرص للفرد بالتجريب والتشجيع على الإبداعي. ثانيها: ظروف خاصة ترتبط بالمناخ المؤسسي الذي يوفر للعاملين قدراً أكبر من

الاستقلالية وحرية استكشاف البيئة كي تساعد على إنتاج الإبداع والأفكار الإبداعية (الألوسي، 2003).

مهارات الإبداع

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مهارات الإبداع، فإن مراجعة أدبيات الإبداع تشير إلى أهم مهارات الإبداع التي حاول الباحثون قياسها، وهي :

- **الطلاقة (Fluency)**: تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع وتعني المقدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها (قطامي، 2001).

ويمكن تصنيف الطلاقة إلى ثلاثة أنواع: الطلاقة اللفظية: وتتمثل بالمقدرة على إنتاج أعداد كبيرة من الألفاظ. والطلاقة الفكرية (المعاني): وهي المقدرة على إنتاج عدة أفكار مرتبطة بموقف معين. وطلاقة الأشكال: وهي المقدرة على الرسم الهندسي السريع لشكل معين (Agarawl, 1994).

- **المرونة (Flexibility)** : تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع وهي المقدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف (جروان، 1999).

والمرونة شكلان هما: المرونة التلقائية: وهي الانتقال من فكرة إلى أخرى بسرعة وسهولة. والمرونة التكيفية: وهي المقدرة على التغيير لمواجهة مشكلة ما (زيتون، 1987).

- الأصالة (Originality) : يقصد بالأصالة التجريد أو الانفراد بالأفكار وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، والأصالة هنا بمعنى الخبرة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية، كمحك للحكم على مستوى الإبداع، وتشير أيضاً إلى قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، ولهذا كلما انخفضت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (السورور، 2002).

والأصالة تعني التفرد والتميز في التفكير، للتوصل إلى ما هو غريب وغير شائع، والتوصل إلى أفكار غير مأثوفة، فالأصالة لا تتفق مع تكرار الحلول التقليدية، وإنما تتجه نحو الأفكار نادرة التكرار؛ لأنها تهدف إلى دفع الفرد لممارسة عمليات غير مأثوفة في المشكلات التي تواجهه (Clark, 1992؛ Ormrod, 1995).

- التفاصيل (Elaborates) : التفاصيل هي المقدرة على دمج أجزاء مختلفة في وحدة واحدة بشكل متقن بحيث يكون أساس بناء المعلومات المعطاة، يشكل نسقا فكريا معيناً ليصبح أكثر تفصيلاً. والسير بالأجزاء المختلفة نحو نسق متكامل يضم بقية الأجزاء، ومثال ذلك دراسة الأجزاء المختلفة في الجسم الإنساني، التي هي بالتالي تكون شكل الجسم الإنساني المتكامل (عبد الهادي، 2004).

وأشار جروان (2008) إلى أن التفاصيل هي مقدرة الفرد على تقديم إضافات جديدة تعود إلى مزيد من المعلومات لموقف ما بحيث يصبح الفرد قادراً على التوسع في المحتوى عن طريق وضع الإضافات اللازمة لذلك المحتوى.

الحساسية للمشكلات (Sensitivity): وهي المقدرة على اكتشاف المشكلات والصعوبات واكتشاف النقص في المعلومات قبل التوصل إلى الحل، وتتمثل هذه المهارة من خلال وعي الفرد بوجود مشكلات أو احتياجات أو عناصر ضعف في مثيرات البيئة أو عناصر الموقف ومكوناته مما يستدعي الشعور بالحساسية نحو الموقف أو المشكلة (العنوم، 2004).

مراحل الإبداع

تمر عملية الإبداع في مراحل متعددة، وتعددت الآراء والأفكار حول هذه المراحل، ولكن أكثر هذه الأفكار قبولاً ما يرى في وجود أربع مراحل لها وأشار (سعادة، 2003) أنها تتمثل في الآتي :

- **مرحلة الإعداد أو التحضير (Preparation)** : والتي يتم من خلالها تحضير العقل أو الذهن لعملية الإبداع الخاصة بالتعامل مع إحدى القضايا أو المشكلات القائمة أو المطروحة للنقاش، بحيث يتم جمع المعلومات والأفكار ذات العلاقة بها وفهمها جيداً استعداداً للمرحلة التالية.

- **مرحلة الحضنة (Incubation)** : ويتم في هذه المرحلة تنظيم الأفكار ذات العلاقة بالمشكلة أو القضية المدروسة والعمل على ترتيبها ورفض الأفكار أو المعلومات التي لا تمت إليها بصلة، إذ يتم التعرف بشكل أعمق إلى هذه المشكلة مع تقديم طروحات غير نهائية لحلها.

- **مرحلة الإلهام أو الإشراف (Illumination)**: ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها وعناصرها المختلفة من علاقات متداخلة، مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة، والتي تعني تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.

- **مرحلة التحقق (Verification)** : وتمثل آخر مراحل عملية الإبداع، إذ يتم الحصول على النتائج النهائية المرغوب فيها، ومع ذلك، فإن المفكر المبدع يقوم بفحص أو اختبار الفكرة الإبداعية التي تم التوصل إليها للتحقق من أصالتها وجدتها وفائدتها الحقيقية تمهيدا لتوثيقها في الميدان.

بينما أكد عبد الهادي (2004) أن مراحل عملية الإبداع هي:

- **مرحلة تكوين الفرضية (Hypothesis Formation)** : تبدأ هذه المرحلة بعد الاستعداد، وتنتهي بفكرة تكوين الفرضية التي تعرف بأنها قرار مؤقت يضعه الفرد في قرارة نفسه حتى يصل إلى حل، وتعد خطوة مهمة في مراحل الإبداع.

- **مرحلة اختبار الفرضية (Hypothesis Testing)** : وتتضمن هذه المرحلة فحص الفكرة واختبارها بدقة.

- **مرحلة التوصل إلى النتائج (Communication of Results)** : وهي المرحلة التي يستفاد من المعلومات والخبرات في التوصل إلى النتائج .

نظريات الإبداع

هناك العديد من النظريات التي تناولت الإبداع والتفكير الإبداعي، ومن أشهر هذه النظريات

ما يأتي:

النظرية المعرفية: إن الإبداع وفقاً لهذه النظرية يسير وفق سلسلة من العمليات، لمعالجة موضوع ما وربطه بالخبرات المخزنة في البيئة المعرفية للمتعلم وتذويبها في بنائه المعرفي، للوصول إلى حلول مبتكرة (جروان، 2008).

النظرية الجشطالنتية: وهي تعد الإبداع تفكيراً استتبصارياً وحدسياً يصل فيه الفرد إلى الحل فجأة، فيدرك المسألة والعناصر المحيطة بها، وعلاقتها مجتمعة، ثم الابتعاد عن المشكلة والوصول إلى ما يسمى بومضة الاستبصار، الذي يتضمن حل المشكلة المفاجئ من خلال عمليات ذهنية فاعلة (جروان، 2008).

النظرية السلوكية: وقد عبر سكنر (Skinner) عن مضمونها بقوله لا يوجد شيء اسمه إبداع، إذ أن تصرفاتنا محكومة من قبل الآخرين الذين يمنحون أولئك الأفراد المكافأة أو يعاقبونهم، ويفترض عدم التفكير بأشكال جديدة للسلوك، ولكن بإيجاد بيئة لكي يحدث فيها سلوك جديد، فالمدرسة السلوكية تفسر الإبداع من خلال نقل خبرات التعليم السابقة إلى المشكلة الجديدة عن طريق المحاولة والخطأ (القذافي، 2000).

وقد ظهرت نظريات مختلفة في الإطار العام للسلوكية حول الإبداع وعملياته وشكله وظهوره، منها النظرية الارتباطية التي تذهب إلى أن الإبداع هو تفكير ترابطي ينتج عن العلاقة التي تربط المثير بالاستجابة، وتتحدد قيمة الإبداع بمدى نوعية هذه الرابطة التي إن كانت قوية فإنها تتكرر وتقوى إما إذا كانت ضعيفة فإنها تزول وتتلاشى (الزيات، 1995).

أما النظرية الإنسانية التي يمثلها ماسلو وروجرز (Maslow & Rogers)، فقد ذكرت أن كل فرد يولد مبدعاً ويجب توفير الظروف المناسبة له لكي يصل إلى أرفع مستوى من الأداء والإبداع،

النظرية التحليلية النفسية: اعتقد فرويد (Freud) رائدهذه النظرية أن الصراعات الجنسية هي التي تؤدي إلى السلوك العصابي لدى من لا يستطيع حلها حلاً سويماً، وهي نفسها التي يحلها

المبدع عن طريق التسامي، والتعالي عن الرغبات الجنسية المرفوضة، وتحويلها إلى غايات مقبولة اجتماعياً، فالمحرك الأساس للإبداع من وجهة نظره هو الصراعات الداخلية للفرد التي ظلت مكبوتة في اللاشعور (السرور، 2002).

وقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة وهذه النظريات هي (الصريرة، 2003):

- نظرية مارش وسايمون (March & Simon;1958) : فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، وعدم رخاء، وبحث ووعي، وبدائل، و ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية أو داخلية .

- نظرية بيرنز وستولكر (Burns & Stalker;1961) : كانا أول من أكد على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا إليه أوضحنا أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء المنظمة باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها .

- **نظرية ولسون (Wilson;1966)** : لقد بين ولسون (Wilson) عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، إقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهمات (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما إزدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزويد من اسهام أغلب أعضاء المنظمة .

- **نظرية هارفي وميل (Harvey & Mill;1970)** : وقد تمت الافادة في تطوير هذه النظرية من ما قدمه مارش وسايمون (March & Simon) وبيرنز وستولكر (Burns & Stalker) فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) ،فقد وصفا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية .كما تناولا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة

وعمرها، ودرجة المنافسة، ودرجة التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الإتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوط تطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها.

- نظرية هيج وآيكن (Hage & Aiken;1970) : تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع بثلاث مراحل هي : مرحلة التقييم، ومرحلة الإعداد، ومرحلة التطبيق.

مستويات الإبداع

ويظهر الإبداع في عدة مستويات ومنها (الفياض،1995):

- الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء، والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها، ويساعد في ذلك نكاء الفرد وموهبته.

- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات أنموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.

وإن هناك عدداً من الباحثين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما (الصرن، 2001):

- الإبداع الفني: وهو الذي يتعلق بالمنتج، سواء السلع أم الخدمات، كما يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي تنتج عنها السلع أو الخدمات.

- الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

بينما يشير الزهري (2002) إلى أن الإبداع يقسم إلى مستويات مختلفة كالآتي:

- الإبداع التعبيري (Expressive Creativity) : وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

- الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity) : وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

- الإبداع الإختراعي (Inventive Creativity) : ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

- الإبداع الإبتكاري (Innovative Creativity) : يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

- إبداع الإنبثاق (Emergence Creativity) : هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

الإبداع الإداري

الإبداع في الإدارة هو المقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين (الزهري،2000).

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية، أم ثقافية، أم إجتماعية، أم إقتصادية، والتي تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها. والإبداع الإداري يحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة، وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية يمكنها من زيادة أرباحها، وزيادة قدرتها على المنافسة، والإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة (حوامدة،2003).

وحيث تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في إقتصاديات غير ملموسة، إقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن المقدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا (الصرايرة، 2003).

ويدعم الإبداع الإداري قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير (الزهري، 2002، ص 231).

ويمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: " أفكار جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لايشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع، والتحسينات في التنظيم نفسه، ونتائج التدريب، والرضا عن العمل بما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية " (الصرن، 2001، ص 28).

وعرّف دركر (Druker, 1985,p30) الإبداع الإداري بأنه " تغيير نتائج الموارد والإمكانات من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة وتحليل هادف للفرص المتاحة".

في حين عرفه روبينس وديفيد (Robbins and David 1998, p 248) بأنه: " العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل"

أمّا العميان(2002، ص389) فقد عرفه بأنه " إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة".

وعرفته الزهري (2002، ص 246) بأنه " المقدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة " .

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة. لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب المقدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم المقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

العوامل الإدارية التي تؤثر في الإبداع الإداري

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الإبداع الإداري منها الممارسات الإدارية، ومن هذه الممارسات (Smith , 2000):

- التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، التي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

- الحرية : وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع هناك بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار، أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وهناك مديرون آخرون يمنحون الحرية بالإسم فقط، ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

- تشجيع المشرفين: معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي، حتى يتبنى الموظف المهمة، ويحرص عليها، ويبدع فيها، والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح، وليس بالنقد أو بتأخير الرد، أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

- دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يُدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي تزرع الإبداع.

وأشارت بعض الدراسات إلى العوامل التي تسهم في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات. فقد قدم عامر (1998) مجموعة مقترحات لخلق المناخ المساعد على الإبداع وهي :

- إتاحة المناخ الصالح، والقضاء على الروتين .

- تشجيع المخاطرة، والانفتاح بين الخبرات، وعدم معاقبة محاولات الإبداع التي لم تنجح.

- تحديد أهداف واقعية .
- تقليل الرقابة الخارجية .
- التغذية العكسية .
- تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرار .
- اقتناع وتأييد الإدارة العليا ومساندة المسؤولين .
- التدريب على الإبداع والتطوير والإستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل.

مبادئ أساسية لتطوير الإبداع الاداري

- من أجل أن تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقّة، ينبغي مراعاة بعض مبادئ أساسية فيها لفسح المجال للإبداع ، وهذه المبادئ هي (Lau, 2001):
- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فالإبتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأكثر أهمية.
 - إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلهم الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللباقة.

- احترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراداً مبدعين بالفعل، ومن منظمته كتلة خلاقة.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل مزيد من الجهد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

مقومات الإبداع الإداري

يعتمد الإبداع الإداري على مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها في الأفراد العاملين والبيئة المحيطة بهم، ذلك أن العمل الإداري المبدع لأبد له من مقومات تنهض به وتدعمه نحو سبل النجاح والتفوق والإبداع، وهذه المقومات تشكل عنواناً وضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى للتميز والتفرد. وقد قسم بعض الباحثين هذه المقومات إلى : فسيولوجية وبيئية وسيكولوجية (السرور، 2002).

- العامل الفسيولوجي : ويتمثل في وجود المقدرة على التفكير، عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون.

- العامل البيئي : ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات، وما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، والبيئة التنظيمية التي تسمح لأفراد المنظمة بتحقيق طموحاتهم وتساعدهم على استغلال قدراتهم، وتعمل على إشباع رغباتهم، وتشاركهم في اتخاذ القرار، وتستخدم أسلوب التخطيط السليم، وتحرر من النزعة التسلطية، لا بد وأن تسير في طريق الإبداع والتفوق.

- العامل السيكولوجي : ويتمثل في الدوافع التي تؤدي في العاملين في المنظمات إلى الإبداع وأن أكثر تلك الدوافع هي: الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الجودة، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الجودة، والحاجة إلى النظام، وحب الاستطلاع.

وأشار بدران (1988) إلى أن هناك مقومات للإبداع الإداري تتلخص بستة عناصر هي : الانتماء المؤسسي، والحس الاقتصادي والاجتماعي، والعقلية العلمية في التعامل مع المشكلات، والانفتاح على الرأي الآخر، والإيمان بمواهب الآخرين، والبعد الإنساني في التعامل والاتصال مع الآخرين لإستشراف المستقبل.

كما قدم عامر والقاضي وعبد الوهاب (1998) مجموعة مقترحات لخلق المناخ المساعد

على الإبداع وهي:

- إتاحة المناخ الصالح، والقضاء على الروتين.

- تشجيع المخاطرة، والانفتاح بين الخبرات، وعدم معاقبة محاولات الإبداع التي لم تنجح.

- تحديد أهداف واقعية.

- تقليل الرقابة الخارجية.
- التغذية العكسية.
- تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرار.
- اقتناع الإدارة العليا وتأييدها للمسؤولين ومساندتهم.
- التدريب على الإبداع والتطوير والإستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل.

بيئة الإبداع الإداري

تسعى المنظمات المبدعة دائماً إلى التحسين والتطوير وتبحث عن التجديد والتفوق والإبداع فالمؤسسات المبدعة تضع في اعتباراتها تقديم الخدمات لزبائنها من السلع الجيدة أو الأفكار النافعة التي تخدم المجتمع كما توفر الحوافز السخية للعاملين فيها ليوصلوها ويصلوا معها إلى السبق والتميز، ومن أهم الخصائص التي يجب توافرها في المنظمات المبدعة. ما ذكره كار (Carr,1994) من خصائص رئيسة وهي :

- تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة، إضافة إلى أن العاملين فيها مبدعون.
- العاملون فيها يوجهون إبداعهم نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة.
- العاملون فيها يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل.
- لديها مقدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحل المناسب لها.
- تأخذ وقتاً لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها.
- تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل التسليم بتوجيه معين.
- تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل.

وأوضح الخطيب (2001) أن هناك عدداً من الخصائص الواجب توافرها في البيئة

التنظيمية وعلى مستوى المنظمات المبدعة بشكل عام ومن أهمها :

- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة في السلطة : يتميز هذا النظام ببدء العلاقات والاتصالات الإنسانية، ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلاً واطمئناناً للنقد البناء.

- أن يكون التدريب واجباً وظيفياً ومتجدداً لكل العاملين : فالتدريب في جوهره جهدٌ نظامي متكامل ومستمر بهدف إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

- إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب : إن المبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانية إبداعية عملية ، يمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم قدرات المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها هما : اعتماد نظم تكاملية في العمل، ومعايير موضوعية لتقويم الأداء، إذ أن النظم التكاملية والمعايير الموضوعية لتقويم الأداء تمثل عوامل وسيطة ضرورية تعين في استمالة المبدعين وتشجيعهم ومكافأتهم، كذلك فإن تطوير المناخ الإبداعي يقتضي اعتماد معايير لتقويم الأداء وإعطاء أولوية متميزة في تقويم الأداء للمبادأة والابتكار والتجديد.

- الميل للتنظيم اللامركزي في الإدارة بالقدر الذي يحقق قدراً مطلوباً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ : فالتنفيذ اللامركزي يحقق انتشار السلطة والإسهام فيها و يتيح هامشاً أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات ويحقق التفاعل العضوي بين مجموعات العمل.

- تأمين التمازج والتكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر : إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد بدرجة أساسية على قدراتها في تنمية علاقة توازن ديناميكي مع بيئتها بالقدر الذي يمكنها من تحويل الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة إلى إمكانات إبداعية، ومن هنا تبرز أهمية العلاقات المؤسسية بين المؤسسة وبين الكيانات الأساسية في بيئتها المتمثلة في مؤسسة السلطة التشريعية والسياسية والمؤسسات المشرفة على توزيع الموارد وتحديد الإمكانيات وأجهزة التنمية والتطوير الإداري ومؤسساتها، والمؤسسات المهنية والاجتماعية والثقافة الممثلة لقيم المجتمع.

- تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع : إن جميع المقومات التنظيمية الواجبة لبناء التوجهات الإبداعية وتطويرها في المؤسسة تتأثر في تشكيلها كمحاور فكرية وعملية بتأصيل دور القيادة الإدارية، ومن خلال حرصها على تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية وتعطي أهمية خاصة وأسبقية لبناء النظام البشري وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل .

وهذا ما أكده كل من شوان وسيدي (Schwahn & Spady, 1998) بقولهما إن على

المؤسسة المبدعة أن تراعي ما يلي :

- تبني نظام مؤسسي يجمع كافة المهارات والكفاءات الأدائية المطلوبة ويجسدها لتدعيم أسس التغيير الإيجابي البناء داخل المؤسسة، ويتحمل القائد مسؤولية العمليات الأساسية التي تحقق التغيير المنظم بنجاح.

- تشجيع النهج الديمقراطي والعمل على بناء علاقات إيجابية رائدة وفاعلة بين كافة الأطراف المساهمة من خلال التواصل الصادق والصريح مع كافة العاملين في المؤسسة.
 - الاعتراف بجهود الآخرين وإسهاماتهم الفعلية في البحث والتجريب لتحقيق النجاح في المؤسسة وتشجيعهم على المبادأة والابتكار والتجديد.
 - الاهتمام بالتحفيز الجماعي أو المكافأة الجماعية المشتركة، التي تبني مجموعة من القيم التنظيمية وذلك ببناء القيم والغايات والأهداف وترسيخها، وتجسيد المعنى الذي تسعى المؤسسة إليه.
 - العمل على بناء القدرات والاستراتيجيات المؤسسية الهادفة إلى إحداث التحسين المستمر، ودعم التغيير الإيجابي.
 - السعي إلى تهيئة إمكانات إبداعية لتشكل توجه المؤسسة وأدائها المستقبلي، ومساندة العاملين في المؤسسة الذين تم تمكينهم من عملهم لتنفيذ رسالة المؤسسة وتحقيق رؤيتها واتجاه أهدافها.
 - الاهتمام بتطوير اتفاق جماعي بخصوص ضرورة تحقيق الإبداع وإنجاز النوعية في المؤسسة من خلال الجماعة، وإحداث التغيير الإبداعي المستمر.
- وأشار حريم (2003) إلى مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي يمكن أن تسهم في تنمية الإبداع الإداري وتعزيزه هي:
- إيجاد هيكل تنظيمي منفتح، يجعل المنظمة منفتحة على المنظمات الأخرى بعيدا عن المركزية.
 - تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد، بعيدا عن التعقيدات الإدارية التي تعطل العمل وتقتل روح الإبداع.

- التحرر من الرقابة، الذي يحقق المشاركة في اتخاذ القرار بعيدا عن الأوامر والرقابة والتأكيد على الثقة المتبادلة بين القوى الموجودة في المنظمة.
 - إدارة الصراع وتفويض الصلاحيات، والتأكيد على إعطاء الصلاحيات لأعضاء المنظمة مما يرفع من سوية العمل ويعزز الثقة لدى منتسبي المنظمة.
 - تشجيع الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية، والتأكيد على ضرورة تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات.
 - الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات الإدارية أفقيا وعموديا بين المرؤوسين في المنظمة ورأس الهرم.
- وقدمت امبيل (Amabile,1997,P53) أنموذجاً تصورياً لإدراك بيئة العمل الإبداعي، إذ حددت العوامل التي تؤثر في بيئة العمل وهي :
- التشجيع على الإبداع، من خلال التشجيع التنظيمي والتشجيع الإشرافي ضمن هياكل المنظمة.
 - الحرية والاستقلالية، وذلك من خلال دعم جماعة العمل وتشجيع الحرية لديهم وتفويض الصلاحيات.
 - المصادر، وتتمثل بتخصيص الموارد البشرية والمالية والإدارية التي تنعكس ايجابيا على المنظمة وتطورها .
 - ضغوط العمل، وتتمثل في عبء العمل والتحديات التنظيمية التي تواجه المنظمة.
 - المعوقات التنظيمية، المتمثلة في القضايا التي تحد من تطور المنظمة ومن أهمها : ضعف المؤسسية وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وأشارت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير

(American Society For Training and Development ,1989, p4) إلى

معززات البيئة التنظيمية للإبداع وهي :

- الحرية و الضبط : الحرية في تحديد المشكلات، و تحديد خيارات الحلول،و تحتوي الحرية على مبدأ السيطرة على التصرفات والأفعال (أي الحرية المنضبطة).

- حسن إدارة المشروعات : يجب على مدير المشروع أن يكون قادراً على الحصول على الدعم السياسي وأن يكون مثلاً يحتذى به، بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وأن يمتلك مهارات الاتصال.

- المصادر الملائمة : إتاحة المجال لاستخدام مصادر ملائمة بما في ذلك : الأموال، والأدوات، والمعلومات، والأشخاص.

- تنوع السمات التنظيمية : أن تكون الإدارة متحمسة، ومهتمة وملتزمة، ومتكيفة مع الفرص المتاحة.

- التشجيع : وهي الرغبة في إعطاء الأشخاص الفرص للمحاولة، والنجاح، وغياب الخطوط الحمراء، وبالتالي تفتح المجال للمشاركة، والتعاون، مما يزيد الثقة بالنفس ويوسع الاتصال.

- التغذية الراجعة والتميز : كأن تقدم الإدارة حوافز مالية كتغذية راجعة للشخص المبدع، وهي تعد من المعززات الشائعة، وأن يكون التقييم ضد التوقعات والآراء السابقة بدلاً من

أن يكون ضد أشخاص آخرين.

- استغلال الوقت : إعطاء الوقت للتفكير، بما يحد من مشكلات إضاعة الوقت.

- التحدي : الفرصة لعمل شيء بطريقة مختلفة، أو النجاح عندما يفشل الآخرون.
- الضغط : وضع الأفراد و الجماعات تحت مستوى معين من ضغوط العمل.

التطوير الإداري

مفهوم التطوير الإداري

التطوير الإداري عملية شاملة تتعدى التدريب وإكساب الموظفين معلومات ومهارات واتجاهات. إنه عملية هادفة ترمي إلى تهيئة جهاز إداري كفؤ يستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها. وقد تعددت تعريفات التطوير الإداري ومنها: فقد عرفه السمحان (23: 2005) بأنه نسق نظامي مخطط يهدف إلى تغيير أنظمة المنظمة وسلوكها، وذلك بهدف تحسين كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها".

أما عثمانة (109: 1997) فقد عرف التطوير الإداري بأنه: "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية، ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة، والإسهام في تقدمها بأقصى قدر مستطاع".

إن التطوير الإداري بمعناه الشامل عملية سياسية اجتماعية اقتصادية ثقافية إدارية . وترتبط العملية التطويرية بمجمل المتغيرات البيئية . وكذلك فهو عملية مخططة وموجهة، تهدف إلى إحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة وجزئية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري، وأنماط وضوابط السلوك فيه، من أجل زيادة قدرة وفاعلية هذا الجهاز على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ضمن معطيات بيئية وزمنية معينة (صانغ، 2005) .

وأشار الطيب (1988) إلى أن التطوير الإداري في معناه الشامل المتكامل هو: "المقدرة المتجددة لبناء المفاهيم، والاتجاهات، والنظم، والمقدرات، والأساليب وتميئتها وتطويرها للإيفاء بالحاجات الحالية، والمتطلبات المستقبلية، لمواجهة مقتضيات عملية التنمية بمختلف جوانبها، وغاية التطوير تتمثل في العمل على توفير جميع المكونات والمدخلات التي توفر للمؤسسات إدارة فعالة ودائمة تمكنها من تحقيق أهدافها المخطط لها".

وهناك مدخلان أساسيان لتحقيق التطوير الإداري هما (الهيئي، 2000):

- المدخل التقليدي: التجريبي القائم على الخطأ والصواب. ويتضمن عدداً من المداخل الفرعية من أهمها: مدخل التدريب الإداري . ومدخل الاستشارات الإدارية. ومدخل الأبحاث الإدارية .
- المدخل الحديث (البحث العلمي) :ويقوم على أساس الدراسات العلمية الموضوعية التي تهدف إلى الكشف عن الأوضاع الإدارية السائدة وتحليلها، وتحديد المشكلات، ومظاهر التخلف الإداري وتشخيصها، وتحديد المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري، واكتشاف أساليب التطوير والمقارنة بينها لاختيار أفضلها وأكثرها تناسباً مع المواقف والظروف، ومتابعة التغيير وتقويم النتائج . ويتضمن المدخل العلمي عدداً من المداخل الفرعية: كمدخل التخطيط، ومدخل إنشاء مراكز للتطوير الإداري، ومدخل النظم الإدارية الشاملة، ومدخل الأبحاث الميدانية الشاملة.
- ويستنتج مما سبق عرضه بأن التطوير الإداري هو عملية هادفة ترمي إلى دعم الأداء الإداري والارتقاء به للنهوض بالمؤسسة لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وهو عملية منظمة ومستمرة تتطلب تخطيطاً علمياً سليماً وتنفيذاً دقيقاً ومتابعة واعية .

عناصر التطوير الإداري

يعتمد التطوير الإداري على عناصر أساسية لتحقيق أهدافه. وعلى هذه العناصر أن تكون ضمن النظام الأساسي وتُحدَّث باستمرار على أيدي موظفين متخصصين في المنظمة أو الاستعانة بمستشارين وخبراء في المجال نفسه. وهذه العناصر هي (Couch, 1999, Lau, 2001)

- الهيكل التنظيمي: هو الصورة التي تعكس شكل المنظمة كاملاً بما تتضمنه من وحدات تنظيمية رئيسية وفرعية من قطاعات وإدارات وأقسام وتشمل المهمات الأساسية وتسلسلها من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى، وهو ما يسمى بالشكل الهرمي بحيث يحدد التسلسل القيادي ومسؤوليتها من اختصاصات، وعلاقاتها وحدود صلاحيتها في بعضها. ان وجود الهيكل التنظيمي ضروري للمنظمات، ولا بد من تحديثه حسب ما يستجد من تعديلات وتغييرات على أنشطة المنظمات ومهامها، وذلك لأنه يحدد المستويات الوظيفية ويحدد نطاق الإشراف وتسلسل المسؤولية.

- الوصف الوظيفي: هو عبارة عن بطاقة تتضمن المهمات والمسؤولية الإشرافية والمؤهلات الدراسية والعلمية والخبرات العملية والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة. كما أن الوصف الوظيفي يحدد علاقة الموظف ودوره داخل المنظمة وخارجها ويستخدم في تقييم الأداء وتحليل الاحتياجات التدريبية والتعيين. ويهدف الوصف الوظيفي كذلك إلى توضيح ادوار ومهام ومسؤوليات شاغلي هذه الوظائف وعدم وجود تداخل أو ازدواجية في المهمات مع وظائف أخرى.

- إجراءات العمل ونماذجه: لكل وحدة تنظيمية، إجراءات عمل تقوم بها لانجاز كل معاملة أو اختصاص. وهذه تأخذ دورة مستندية كاملة ونماذج لانجاز العمل، وتقوم بها مجموعة من الموظفين. وكلما كانت إجراءات العمل بسيطة وسهلة وسريعة في انجازها أدت إلى اختصار

الجهد والوقت. فالمهم رضا العميل وراحته وكسب مزيد من العملاء. وكلما كانت إجراءات العمل واضحة وموثقة آليا تم التقليل من استخدام الورق.

- دليل لوائح الموارد البشرية: تنظم لوائح ونظم الموارد البشرية واجبات وحقوق العاملين في المنظمة من بداية التعيين حتى انتهاء الخدمة. وتتضمن شروط التوظيف وإجراءاته ونظام الدوام والإجازات والعطل الرسمية ورواتب وبدلات ومزايا وظيفية ونظام المهمات الرسمية والدورات التدريبية ولائحة الجزاءات. وهذا الدليل يساعد إدارة الموارد البشرية في أداء عملها.

- تقييم أداء العاملين: هو نظام يحدد مستوى أداء الموظف عن فترة زمنية محددة، ويساعد هذا النظام في تقويم مسار أداء الموظف عند وجود انحرافات أو تدن أو ضعف في تحقيق مهمات العمل وإتباع نظم العمل ولوائحه، وكما أنه يساعد في الكشف عن وجود حاجة لتنمية مهارات بعض العاملين وتطويرها. يتم تحفيز العاملين بمكافأة مالية سنوية عن طريق مستوى أدائه.

- التدريب: من مهمات إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد المسار التأهيلي للعاملين في المنظمة، وذلك إما عن طريق معرفة نقاط الضعف في أداء بعض العاملين من خلال تقييم الأداء السنوي أو لوجود تطوير ومستجدات في مهمات المنظمة وأنشطتها تحتاج لنقل المعرفة والمهارة الجديدة للعاملين في المنظمة، كما أنه لا ينتهي دور إدارة الموارد البشرية بإشراك موظفي المنظمة بدورات تدريبية، وإنما متابعتهم وتقويم أدائهم بعدها لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية.

إن وجود عناصر التطوير الإداري مجتمعة ومحدثة ومطبقة في الإدارة يخلق جواً من الوضوح والثقة والتشجيع للعاملين، والذي بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الذي يحقق أهداف الإدارة وتقدمها (الخطيب، 2004).

مبررات التطوير الإداري

إن التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات الإدارية الحديثة يكمن في ضرورة بروز أجيال جديدة من القادة الإداريين الذين يتبنون المفاهيم الإدارية الحديثة ويمتلكون الكفايات القيادية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم بكفاءة واقتدار، بدلاً من أجيال الإداريين التقليديين الذين يتبنون المفاهيم الإدارية التقليدية القائمة على الضبط والسيطرة. وتتصف ممارستهم بالتصلب وسوء التصرف ومقاومة التغيير والتطوير والتجديد. فالقادة الإداريون وحدهم هم القادرون على مواجهة التحديات، وهم الذين يتحملون المسؤوليات لتحديث المؤسسات التي يتولون قيادتها. فهم الذين يحددون الأولويات ويضعون الاستراتيجيات التي تقود إلى التغيير، ويخلقون رؤية جديدة لمؤسساتهم ويحشدون الالتزام المؤسسي لهذه الرؤية، وبالتالي يعيدون تشكيل المؤسسات وصياغتها من جديد عن طريق إعادة النظر في الاستراتيجيات والهياكل والنشريات وأساليب العمل والإجراءات وآليات تنمية الموارد البشرية وتطويرها، فضلاً عن استخدام آليات جديدة للمتابعة والتقويم للأداء المؤسسي وصولاً بمؤسساتهم إلى مشارف الإبداع والتجديد والفاعلية والكفاءة والإنتاجية والجودة (السمحان، 2005).

والتطوير يعني تطوير النظم والقوى البشرية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية وتطوير نظم العمل وأساليبه، ونقل التكنولوجيا المتطورة للمنظمات الحكومية. ومن دواعي التطوير الإداري ما يأتي (آل زاهر، 1993):

- تضخم الجهاز الإداري : لقد تعددت وظائف الدولة وصاحب ذلك تقدم كبير في أغلب المجالات، فضلاً عن النمو الصناعي ذي الوتيرة المتسارعة، كل ذلك أصبح يشكل عبئاً ثقیلاً على الأجهزة الإدارية التقليدية، أو الوظائف التقليدية، مما يستدعي تدخل أساليب التطوير الإداري للتخفيف من ذلك التضخم، من حين لآخر .

- عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري: يحمل عدم الرضا معنيين، يقصد بالأول عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري كمياً، والثاني عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري نوعياً. وسواء كان عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري من قبل القيادات العليا السياسية أم من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم أم من قبل المستفيدين، فإنه دلالة على أن أداء الجهاز يمكن أن يكون منخفضاً من الناحية الكمية بمعنى أن الجهاز الإداري يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية أو في وقت طويل أو بعدد أكبر من الموظفين، وذلك نتيجة لعدم اعتبار عوامل مثل التكلفة والوقت وغيرها، مما يجعل فاعلية أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة للغاية. أما من الناحية النوعية، فالمقصود بانخفاض أداء الجهاز الإداري سوء الخدمة، بحيث يشوبها نوع من الروتين والتعقيد الإداري والافتقار للجودة المطلوبة.

- الرغبة في الكفاءة والفاعلية : إن الرغبة من المسؤولين والمديرين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة الأداء وفاعليته هي من الدواعي المهمة للتطوير الإداري، فمثلاً في أي إدارة قد لا تواجه المدير مشكلة في سير العمل الحالي للإدارة الذي يعتمد على الوسائل اليدوية في حفظ

المعلومات وتنظيمها واسترجاعها. ورغبة من المسؤول عن تلك الإدارة في الحصول على المعلومة في أسرع وقت ممكن، مما يتطلب جهودًا كبيرة ومخططة لتلك العملية.

- ضعف القيادات في الإدارة العليا: في كثير من البلدان النامية هناك من يشغل وظائف عليا في الدولة من غير المختصين وذوي الكفاءات والذين لا تتوافر لديهم المقدرة الإدارية الممتازة أو حتى الاستعداد الذهني والنفسي. لذلك فسياسات التطوير الإداري في أي دولة تحاول القضاء والتغلب على هذه الظواهر وما ينتج عنها من سلبيات تؤثر في جهود التطوير.

- المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية: لقد تزايد دور الدولة وأصبحت هناك تعقيدات عكسية وبطيئة لا تتفق مع الأسس العلمية السليمة، وتضخم الجهاز الإداري، وازدادت الوظائف، وظهرت المشكلات التنظيمية، الأمر الذي استدعى وجود وسيلة لكي تتسق بين مختلف النشاطات وتخلق نوعًا من التقارب بين الأجهزة الإدارية.

- تخلف الأجهزة الإدارية في الدول النامية: حيث أن أهداف كثير من الدول قد تغيرت واختلقت، ولم تعد تناسب متطلبات العصر ومتطلبات البيئة من جانب، ومن جانب آخر اتجهت الدول إلى تبني أهداف تنموية لم يسبق لها أن تبنتها، وكذلك رغبة الدول النامية في الخروج من الوضع المتخلف. كل هذا يجعل هذه الدول تحاول الخروج من هذا المأزق من خلال إعادة النظر في مكونات الجهاز الإداري القائم لكي يتلاءم مع الوضع الحالي، والأهداف الجديدة.

وذكر الطجم والسواط (2003) أن من أهم مبررات التطوير الإداري تتمثل بالنقاط الآتية:

- التقدم العلمي الذي أحدثته المؤسسات التعليمية على اختلاف مراحلها، وما نجم عنه من ارتفاع في المستوى الاقتصادي والثقافي والتقني للأفراد والأمم، مما ولد احتياجات ودوافع وطرق تفكير

مختلفة، ونتج عنه تغيير في البيئة الاقتصادية والتنظيمية لمواجهة تلك الأنماط الجديدة من الاحتياجات والاتجاهات.

- التقدم في وسائل الاتصالات، والمواصلات الذي غير من صورة العالم نفسه، وحول هذا العالم الكبير بمحيطاته وقدراته، إلى قرية كونية صغيرة تنتقل أحداثه وتسمع بين الناس بصورة سريعة.

- نمو المنظمات الكبيرة الذي أحدثه الضغط السكاني الناتج عن الهجرات الداخلية أو من الخارج على المدن، وتحول مفهوم الدولة من الدولة الحارسة إلى دولة الرفاهية، وتبني خطط التنمية وما صاحبها من تغيير في التوقعات والاحتياجات، إلى طلب كبير على الخدمات العامة الخاصة، وأدى ذلك إلى نشوء المنظمات الكبيرة التي أصبحت تميل إلى التخصص رأسيًا وأفقيًا، مما أوجد طلبًا على الجامعات وأجهزة التدريب لتخريج كوادر متخصصة.

- المنظمات العالمية: لقد أصبحت المنظمات نتيجة للتطور الهائل في وسائل الاتصال والمواصلات ونتيجة للانفتاح العالمي والتبادل الثقافي والاقتصادي بين كثير من دول العالم لا تتسم بالضخامة فقط، وإنما تتسم بالعالمية أيضًا من منظمة الأمم المتحدة، ومنظمة الأقطار المصدرة للبترول (OPEC) وغيرها من المنظمات الضخمة.

- التغيير في هيكل القوى العاملة: نتيجة للعوامل السابقة فقد أصبح المديرون يتعاملون مع قوى عاملة أكثر وعيًا واستقلالاً وثقافة، معظمهم متخصصون وأصبح لديهم دوافع واحتياجات تختلف عما سبقهم، مما جعل الحاجة ماسة إلى نظام فعال للحوافز، وإلى أنماط جديدة من الاتصال وحل النزاعات والاختلافات، وبناء الثقة، حتى تتمكن المنظمات من جذب الكفاءات والاحتفاظ بها مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة.

ويرجع الخضري (1993) مبررات التطوير إلى ما يلي:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتبرز الآراء والمقترحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

- تنمية المقدرة على الابتكار: فالتغيير يتطلب جهداً كبيراً للتعامل معه، سواءً أكان تعاملًا إيجابياً بالتكيف، أم سلبياً بالفرض.

العوامل المؤثرة في التطوير الإداري

هناك مجموعة من العوامل التي تتحكم بعملية التطوير الإداري، كما أشارت إليها المفرج والرومي والساج (1998) تتمثل في النقاط الآتية:

- عدم توفر الكوادر المدربة: إن عدم توافر الكوادر المدربة يقف عائقاً أمام عمليات التطوير الإداري، ويحد من ذلك التطوير، فضلاً عن نقص الإداريين المدربين والمتخصصين في وضع الخطط والأسس والتنمية الشاملة الناجحة التي تؤدي إلى عملية التطوير الإداري.

- التمويل: إن حاجة المؤسسات المختلفة إلى التوسع والتطوير على كافة المستويات البشرية والمادية يستلزم أن تتوفر لديها السيولة اللازمة لتغطية هذه الاحتياجات، وفي حالات الركود الاقتصادي والأزمات الطارئة فقد تضطر المؤسسة أحياناً إلى الاستغناء عن خدمات بعض العناصر لديها على الرغم من ثبوت كفاءتهم، وذلك من أجل توفير الأموال اللازمة لباقي النشاطات مما يعيق عملية التطوير الإداري.

- الاهتمام بالكوادر الإدارية: لقد دفعت المعطيات الجديدة القطاعات المختلفة لدخول جوانب الحياة الاقتصادية، مما أدى إلى وجود الشركات والمؤسسات الكثيرة، وأصبحت الحاجة معها ضرورة لتوفير العناصر الإدارية المدربة الكفؤة لاستمرار النمو والتطور.

- المركزية واللامركزية كأسلوبين إداريين في العمل يرتبط بحدود تفويض السلطة، فكلما اتسع تفويض السلطة كلما كانت هناك لا مركزية، وكلما حدث العكس، وتشبث المديرون بالسلطة أو كانت هناك قيود واضحة على التفويض كلما مالت المنظمة إلى الصفة المركزية وتركزت القرارات في سلطة واحدة.

أبعاد التطوير الإداري

حاول قرفن (Griffin, 1993) تحديد أبعاد التطوير الإداري بما يأتي :

- البعد القانوني: لا بُدّ للإدارة عند وضع اللوائح الخاصة بالمؤسسة أن تراعي قدر الإمكان قابليتها للتطور والمرونة بحيث تتماشى مع متطلبات التطور والتوسع، لذا يجب الابتعاد عن اللوائح الجاهزة التي لا تصلح لكل زمان ومكان قدر الإمكان .

- البعد التنظيمي: على الإدارة أن تعمل على ضرورة بناء هيكل تنظيمي بسيط وواضح بعيد عن التعقيدات وتشابك الصلاحيات، يحدد المهمات والواجبات مع تحديد للصلاحيات من خلال توضيح خطوط السلطة والتقسيمات الإدارية والمستويات الوظيفية ونظام الإشراف وغيرها بحيث يسمح كل ذلك بإعادة النظر بصورة مستمرة في المنظمة من أجل مواكبة الظروف المستجدة والتطورات.

- البعد المادي - الفني - التكنولوجي: وهذا يعني توافر العناصر الأساسية اللازمة من مواد أولية، ويد عاملة، ومعدات وآلات، ورأس مال وغيره.

- البعد البيئي: ويتعلق بمقدرة الإدارة على إجراء الدراسات اللازمة للسوق المحلية والخارجية بمراعاة القيم والأعراف المحلية، ومراعاة المتطلبات والاحتياجات، وعقد المقارنات المتعلقة بذلك ومن ثم التخطيط للمستقبل ومؤثراته ووضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك.

- البعد البشري: ويتصل بسياسة التوظيف وتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، واختيار العناصر القيادية، ومن ثم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

معوقات الإبداع الإداري والتطوير الإداري

تتعرض عملية الإبداع الوظيفي والتطوير الإداري إلى كثير من المعوقات التي تعرقل عملية الإبداع، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية وأحياناً تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية برفض شديد من الإدارة والمسؤولين أو من الموظفين أنفسهم لأسباب عملية أو أسباب نفسية. ومن هذه المعوقات (عباس، 2004) :

- المعوقات الإدراكية والسيكولوجية: وتتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور لذلك لا يدرك الإنسان الشيء عندما ينظر إليه إلا من خلال أبعاد محدودة تحدها هذه النظرة الضيقة فلا يرى الأبعاد الأخرى وهذا يفسر لنا تمسك بعض الأفراد بالحل أو وجهة النظر الوحيدة التي يرى أنها صحيحة فقط وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد.

- المعوقات النفسية والعاطفية: وتتمثل في ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ ونقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد ويقال من عزيمته في البحث عن حلول ابتكارية . فضلاً عن التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للاستخفاف والسخرية. والالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهياً أي التصرف وفقاً لما يتوقعه الآخرون . والتقييم المتسرع للأفكار أي الحكم بان هذه الفكرة أو تلك غير صالحة.

- المعوقات الثقافية والاجتماعية: مثل نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار، والتنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع .

- المعوقات التنظيمية: مثل القصور الهيكلي في المنظمات.

- انخفاض المهارات لدي الموظفين وتمكين من ليس لهم الخبرة والتأهيل الأكاديمي من المناصب القيادية وجعلهم رؤساء لمن هم أكفأ منهم. ويمكن تلخيصها في نمط الإدارة، وعدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين، والمركزية والتسلط وعدم إفساح المجال للتفويض، والتسويق في اتخاذ القرارات، والافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي.أو المحاولة للسيطرة عليها في حالة وجودها، والاستعجال وعدم التخطيط، ونمط العمل الممل وغير المتجدد .

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، والتطوير الإداري مرتبة حسب التسلسل الزمني، وتم تقسيمها على النحو الآتي:

أ. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

نظراً لندرة الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث في مجالات التعليم العالي والجامعات، قامت الباحثة بمراجعة عدد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، ولكنها أجريت في التعليم العام، وفيما يلي عرض للنوعين من الدراسات:

أجرى حوامدة (2003) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومستوى الإبداع لديهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (264) فرداً من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات. بينت نتائج الدراسة أن تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم تصورات إيجابية للمناخ ككل ولمجالاته باستثناء مجال التعويضات والمكافآت؛ كما بينت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن كان مرتفعاً للإبداع الإداري ككل ولمجالاته أيضاً. وأظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

وهدف دراسة غولد فارب وأغراوال (Agrawal & Goldfarb, 2006) الكشف عن أهمية التعاون بين الجامعات الأمريكية في إعداد الأبحاث ونشرها بهدف تهيئة الجامعات لإنتاج المعرفة بفاعلية، وبينت الدراسة أن التعاون بين الجامعات في مجال إعداد الأبحاث يجعلها أكثر

فاعلية في هذا المجال مقارنة بالأبحاث التي تقوم بها الجامعة بمفردها وهو يعد من احد مظاهر الإبداع الإداري الذي يسعى إلى إشراك الأفراد في صنع القرار والتحول إلى بيئة تعاونية وديمقراطية وبصورة أوضح، لأن أعضاء هيئة التدريس الباحثين في حالة التعاون يكونون قادرين على العمل لدى مجموعة أكبر من الخبراء والأدوات المختصة وغيرها من المصادر اللازمة لإعداد الأبحاث. كما يؤدي التعاون على تسهيل تدفق المعرفة، وخفض التكاليف مما يعزز البنية الموجودة لإنتاج الإبداع، لذلك يعد التعاون بين الجامعات مظهرا مهما من مظاهر الإبداع.

وقام محمد (2006) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (71) من مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن، و(210) من معلمي المدارس الثانوية في الأردن. استخدمت الاستبانة وسيلةً لجمع المعلومات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم ومستوى إبداعهم الإداري من وجهة نظر معلمهم. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الجنس. إلا أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة الماجستير. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الخبرة العملية، لصالح من خبرته 6-10 سنوات، و 11-15 سنة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي.

وأجرت واصلي (2006) دراسة هدفت التعرف إلى مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات . وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (63) مشرفة تربوية و(38) مديرة و (61) معلمة وظهرت نتائج الدراسة أن مديرات المدارس والمعلمات يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من مقومات تنظيمية، وإمكانيات وموارد وبرامج تدريبية، وسمات شخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما تعتقده المشرفات التربويات. كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول المقومات التنظيمية والإمكانات والبرامج التدريبية والسمات الشخصية تبعاً للمنطقة. كما إن المعلمات والمديرات يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلق بالجوانب التنظيمية أكثر مما تعتقده المشرفات التربويات. كما انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة: المقومات التنظيمية، والإمكانات والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية تبعاً للخدمة.

وهدفت دراسة الخطيب والمعايعة (2006) إلى الكشف عن آراء القادة الأكاديميين والإداريين التي تتعلق بالإدارة الإبداعية وطرق تحديث الإبداع الإداري المستقبلية للجامعات الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في أربع جامعات أردنية رسمية وهي (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، الأردنية، مؤتة)، واشتملت الدراسة على عينة مقصودة بلغ عدد أفرادها (100) قائد إداري وأكاديمي. وقد تم تطوير إستبانته لأغراض الدراسة أعتمد فيها على

اسلوب دلفاي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات القادة الأكاديميين والإداريين للإدارة الإبداعية المستقبلية تتطلب من الجامعة الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات بالمرتبة الأولى، وإدارة نظم المعلومات بالمرتبة الثانية، والتشريعات والقوانين والأنظمة، كما تعتمد على الرقابة والمتابعة، والتنظيم والهيئة التنظيمية، والموارد البشرية والمادية، والقيادة الإدارية، والأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

وأجرى السلمي (2007) دراسة هدفت إلى التعريف بالإبداع الإداري وأهميته والوقوف على مقوماته وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة وتحديد الممارسات الإدارية والإبداعية لمديري المدارس في جدة، مع التعرف الى واقع الإبداع الإداري من وجهة نظرهم وتقديم تصور مقترح يوضح كيفية ممارسة السلوك الإداري الإبداعي داخل المدرسة، فأستخدم منهج البحث الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة بلغت 100 مدير. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدراك مديري المدارس لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري كان متوسطاً، كما أن درجة معززات الإبداع الإداري للمديرين كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في محوري الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل والإعداد والدورات وسنوات الخبرة .

أما دراسة مرضاخ (2008) فقد هدفت التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين في عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على

إبداع الموظفين و قد تكونت عينة الدراسة من (238) موظفة إدارية في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفين، وأن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا، ووجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي، والدخل، والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجدت هناك علاقة طردية بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات، واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين بُعد الاهتمام بالإنتاج وكذلك هنالك علاقة طردية بين أبعاد الإبداع الإداري و (حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير) وبين بُعد الاهتمام بالعاملين.

وأجرى الليثي (2008) دراسة هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف إلى واقع عناصر الإبداع الإداري ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (115) مديرا، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخدمة (16) سنة فأكثر. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط

والشمال، كما أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

ب. الدراسات ذات الصلة بالتطوير الإداري:

قام بومان (Bowman, 1991) بإجراء دراسة هدفت تقييم اتجاهات رؤساء الأقسام نحو التطوير الإداري وتطوير الهيئة التدريسية ودرجة مشاركتهم في أدوار التطوير والتنمية. تكونت عينة الدراسة من (234) فرداً من رؤساء الأقسام تم اختيارهم من ثمان جامعات في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن المشاركة في عملية التطوير الإداري كانت أقل من المتوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة متوسطة بين نظرة رؤساء الأقسام نحو قيمة التطوير الإداري ومستوى مشاركتهم في مثل ذلك التطوير.

وأجرى مرقعة (1995) دراسة هدفت التعرف إلى آراء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية نحو الممارسات الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعة. وتكونت عينة الدراسة من (292) عضو هيئة تدريس من مختلف أقسام الكليات في الجامعة الأردنية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن الممارسات الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق في الممارسات الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مساعد.

وأجرى أبو صفية (2001) دراسة هدفت التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في

الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (102) موظفين، من مختلف المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمات غير الحكومية والتي تعمل في خمسة مجالات اجتماعية تنموية، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الإداري للمنظمات الحكومية يعد ضعيفا وأقل من المتوسط في أبعاد: السياسات، والإجراءات والهيكل التنظيمي، التنبؤ بالبرامج الزمنية، أما العوامل المعيقة للتطوير الإداري في المنظمات غير الحكومية فكانت: درجة التنسيق التي احتلت المرتبة الأولى، ودرجة الرسمية التي احتلت المرتبة الثانية، ثم درجة المركزية التي احتلت المرتبة الثالثة.

وأجرى عياد (2003) دراسة هدفت إلى تعرف اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري، كما هدفت إلى بيان اثر كل من المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتدريب على اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية وكان عددهم (71) شخصا. وتم تطوير استبانة لقياس الاتجاهات نحو التطوير الإداري. ومن أهم النتائج أن اتجاهات مديري الدوائر في الإدارة الوسطى نحو التطوير الإداري كانت ايجابية على جميع المجالات، كما أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات هؤلاء المديرين نحو التطوير الإداري تختلف باختلاف المتغيرات الآتية: بالنسبة للمؤهل العلمي كانت الاتجاهات مرتفعة لحملة شهادة الدبلوم فما دون، أما الخبرة الإدارية فقد كانت أعلى عند أصحاب الخبرة المتوسطة والخبرة القصيرة، التدريب: وكانت الاتجاهات العامة نحو التطوير الإداري أفضل عند الذين لم يحضروا دورات تدريبية.

وأجرت الراجحي (2007) دراسة هدفت التعرف إلى دور التدريب الإداري في أثناء الخدمة في التطوير الإداري لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، والتعرف إلى المشكلات التي تواجه العمليات التطويرية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، والوصول إلى بعض الآليات لتعزيز دور التدريب لعملية التطوير الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (80) عضو هيئة تدريس في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور التدريب في عملية التطوير الإداري كان ذا مسار إيجابي، وأن هناك مشكلات لها تأثير سلبي في عملية التطوير الإداري، كما أن الآليات المقترحة ستعمل على زيادة فاعلية التطوير الإداري في الأقسام وتنمية فاعلية الجامعة من خلال العاملين بها. وأظهرت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة بصفة عامة يرى أن التدريب الفعال والمبني على أسس علمية يسعى إلى تلبية احتياجات الأقسام ويكون له دور إيجابي في تطوير الإدارات ورفع كفاءة الموظف وتحسين الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية.

الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري والتطوير الإداري معاً:

أجرى النفيعي (2003) دراسة هدفت التعرف إلى أهمية الإبداع ودوره في عملية التطوير، والتعرف إلى واقع الإبداع ومراحله وعناصره في المنظمات، فضلاً عن معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية. وقد تكونت عينة الدراسة من (236) موظفاً يعملون في أجهزة حكومية بمدينة الرياض استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية وإن هذا المستوى يختلف باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. كما أظهرت الدراسة تبايناً مختلفاً في

ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي، فقد جاء حل المشكلات واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى، ثم تشجيع الابتكار ثم القابلية للتغيير. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية.

وأجرى السواط (2009) دراسة ميدانية هدفت إلى تعرّف دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية للطلّبات في جامعة الملك عبد العزيز، وقد تكونت عينة الدراسة من (403) طالبة. وقد كانت أهم النتائج: قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء المقدرات الإبداعية لدى الطالبات وتميئتها، وإسهام إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف. ومحدودية دور إدارة التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات الإدارية. ووضوح دور إدارة التطوير الإداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.

استنتاجات الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- تنوعت أهداف الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري إذ هدف بعضها إلى معرفة مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس وذلك من وجهة نظر المديرات، والمشرفات التربويات، والمعلمات مثل دراسة واصلي (2006)، ودراسة السلمي (2007). كما هدف البعض الآخر إلى الكشف عن آراء القادة الأكاديميين والإداريين التي تتعلق بالإدارة الإبداعية وطرق تحديث الإبداع الإداري المستقبلية للجامعات مثل دراسة الخطيب والمعايعة (2006). ومنها ما هدف إلى تعرف درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات للإداريين وعلاقتها بالإبداع الإداري مثل

دراسة محمد (2006). وهدف بعضها الآخر التعرف إلى مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات مثل دراسة مرضاخ (2008)، وهدف البعض الآخر إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس و واقع عناصر الإبداع الإداري فيها مثل دراسة حوامدة (2003)، ودراسة الليثي (2008).

- أما الدراسات التي تناولت موضوع التطوير الإداري فقد هدف بعضها إلى معرفة المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في المنظمات مثل دراسة أبو صافية (2001)، أو معرفة اتجاهات مديري ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى نحو التطوير الإداري مثل دراسة بومان (Bowman, 1991)، ودراسة عياد (2003) . كما هدفت بعض الدراسات التعرف على دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري والتعرف إلى المشكلات التي تواجه العمليات التطويرية مثل دراسة الراجحي (2007).

- وبعض الدراسات تناولت الإبداع الإداري والتطوير الإداري معاً هدفت التعرف على أهمية ودور الإبداع في عملية التطوير مثل دراسة النفيعي (2003)، كما هدفت بعض الدراسات إلى معرفة دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية الإدارية مثل دراسة السواط (2009).

- بينما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقته بالتطوير الإداري في أقسامهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- تناولت الدراسات السابقة كل متغير بشكل منفصل باستثناء دراسة النفيعي (2003) التي تناولت دور الإبداع في عملية التطوير، ودراسة السواط (2009) التي تناولت دور إدارة التطوير الإداري

في بناء وتنمية القدرات الإبداعية الإدارية . بينما تناولت الدراسة الحالية مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالتطوير الإداري.

- تفاوتت عينات الدراسات السابقة ما بين إداريين في مؤسسات تربوية متنوعة من مدارس، أو جامعات، أو مشرفين تربويين، أو رؤساء أقسام في وزارة التربية والتعليم ، بينما شملت عينة الدراسة الحالية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات.

- تتميز هذه الدراسة في حدود علم الباحثة - أنها من الدراسات الرائدة في هذا المجال في الوطن

العربي وبالتحديد دولة الكويت من العام 2010 / 2011.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

منهج البحث المستخدم

تم استخدام منهج البحث الوصفي الإرتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، كما تم استخدام الاستبانة وسيلةً لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية التابعة لكليات جامعة الكويت والبالغ عددهم (1453) عضواً للعام (2010\2011). منهم (1021) ذكور، و(432) إناث.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية التابعة لكليات جامعة الكويت بلغ عدد أفرادها (450) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية والكليات.

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية

العدد	الفئة	المتغير
326	ذكور	الجنس
124	إناث	
450		المجموع
282	علمية	نوع الكلية
168	إنسانية	
450		المجموع
135	مدرس	الرتبة الأكاديمية
223	أستاذ مساعد	
92	أستاذ	
450		المجموع
64	أقل من (5) سنوات	سنوات الخبرة
118	من (5-10) سنوات	
268	أكثر من (10) سنوات	
450		المجموع

أداتا الدراسة

تم استخدام استبانتيين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، الأولى استبانة الإبداع الإداري، والثانية

استبانة التطوير الإداري، وفيما يأتي توضيح لذلك:

إستبانة الإبداع الإداري

تم بناء هذه الإستبانة للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام في كليات جامعة

الكويت. وذلك بالرجوع إلى مقياس إنتل وأوكفوستقوم (Ettlíe & Okeefestgom) المترجم في

دراسة (محمد، 2006) ودراسة (حوامدة، 2003). وتضمنت الإستبانة مجموعة من الفقرات لتقيس

مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام في كليات جامعة الكويت، إذ بلغ عدد الفقرات (40) فقرة، توزعت على أربعة مجالات هي : (مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، ومجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، ومجال المقدرة على التغيير، ومجال المقدرة على المجازفة والمغامرة)، لكل مجال عشر فقرات. كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2)

مجالات إستبانة الإبداع الإداري وعدد الفقرات لكل مجال

التسلسل	المجال	عدد الفقرات
1	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة.	10
2	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات.	10
3	المقدرة على التغيير.	10
4	المقدرة على المجازفة والمغامرة.	10
	المجموع	40

وأعطيت كل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير مستوى الإبداع الإداري لديهم (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وتمثل رقمياً على الترتيب (1،2،3،4،5)، والملحق (1) يبين ذلك.

صدق أداة الدراسة الأولى إستبانة الإبداع الإداري

للتأكد من صدق إستبانة الإبداع الإداري، قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس في جامعة الشرق الأوسط، من ذوي الخبرة والكفاءة كما في الملحق (3) ، وذلك للتأكد من وضوح

الفقرات وصلاحتها لقياس ما صممت لقياسه. وتم الإبقاء على فقرات الاستبانة البالغ عددها (40) فقرة، بعد أن تم إجراء بعض التعديلات على صياغتها. والملحق (4) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة الأولى إستبانة الإبداع الإداري

للتأكد من ثبات إستبانة الإبداع الإداري، قامت الباحثة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم تطبيق الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (25) عضو هيئة تدريس، وأعيد تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.88)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات الأربعة ما بين (0.83 – 0.90)، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

قيم معاملات الثبات لإستبانة الإبداع الإداري باستخدام

معامل ارتباط بيرسون

التسلسل	المجال	معامل الثبات
1	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة.	0.90
2	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات.	0.87
3	المقدرة على التغيير.	0.83
4	المقدرة على المجازفة والمغامرة.	0.85
	الدرجة الكلية	0.88

وتعد هذه القيم كافية لأغراض الدراسة استناداً إلى الدراسات السابقة.

كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (*Cronbach - Alpha*) للاتساق الداخلي، وقد تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي بين (0.81 – 0.96)، والجدول (4) يبين ذلك .

الجدول (4)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لإستبانة الإبداع الإداري
باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

التسلسل	المجال	معامل الثبات
1	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة.	0.96
2	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات.	0.81
3	المقدرة على التغيير.	0.89
4	المقدرة على المجازفة والمغامرة.	0.83
	الدرجة الكلية	0.88

وتعد هذه القيم كافية لأغراض الدراسة في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال.

إستبانة التطوير الإداري

تم بناء هذه الإستبانة للتعرف إلى مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام في كليات جامعة الكويت. وذلك بالاستعانة بالأدب النظري المتعلق بموضوع التطوير الإداري كدراسة عياد (2003). وتضمنت الإستبانة مجموعة من الفقرات لتقيس مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام في كليات جامعة الكويت. إذ بلغ عدد الفقرات (45) فقرة، توزعت على خمسة مجالات هي: (مجال مراجعة التنظيم، ومجال مراجعة العاملين، ومجال تقويم الأداء، ومجال الإدارة الإستراتيجية، ومجال الأهداف)، كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5)

مجالات إستبانة التطوير الإداري وعدد الفقرات لكل مجال

التسلسل	المجال	عدد الفقرات
1	مراجعة التنظيم	8
2	مراجعة العاملين	5
3	تقويم الأداء	7
4	الإدارة الإستراتيجية	12
5	الأهداف	13
	المجموع	45

وأعطيت كل فقرة وزناً متدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير مستوى التطوير الإداري لديهم (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وتمثل رقمياً على الترتيب (5،4،3،2،1)، والملحق (2) يبين ذلك.

صدق أداة الدراسة الثانية إستبانة التطوير الإداري

للتأكد من صدق إستبانة التطوير الإداري، قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس في جامعة الشرق الأوسط، ومن ذوي الخبرة والكفاءة كما في الملحق (3) ، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه. وتم الإبقاء على فقرات الاستبانة البالغ عددها (45) فقرة، بعد أن تم إجراء بعض التعديلات على صياغتها. والملحق (5) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة الثانية إستبانة التطوير الإداري

للتأكد من ثبات إستبانة التطوير الإداري، قامت الباحثة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم تطبيق الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (25) عضو هيئة تدريس، وأعيد تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.90)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات الخمسة ما بين (0.77 - 0.90)، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

قيم معاملات الثبات لإستبانة التطوير الإداري باستخدام معامل ارتباط بيرسون

التسلسل	المجال	معامل الثبات
1	مراجعة التنظيم	0.84
2	مراجعة العاملين	0.86
3	تقويم الأداء	0.90
4	الإدارة الإستراتيجية	0.77
5	الأهداف	0.89
	الدرجة الكلية	0.90

وتعد هذه القيم كافية لأغراض الدراسة استناداً إلى الدراسات السابقة.

كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (*Cronbach - Alpha*) للاتساق الداخلي، وقد تراوحت

قيم معامل الاتساق الداخلي بين (0.76 - 0.94)، والجدول (7) يبين ذلك .

الجدول (7)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لإستبانة التطوير الإداري
باستخدام معادلة كرونباخ الفا

التسلسل	المجال	معامل الثبات
1	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة.	0.90
2	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات.	0.76
3	المقدرة على التعبير.	0.94
4	المقدرة على المجازفة والمغامرة.	0.88
	الدرجة الكلية	0.91

وتعد هذه القيم كافية لأغراض الدراسة في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال.

ولقد تم تحديد مستوى الإبداع الإداري ومستوى التطوير الإداري في ثلاثة مستويات

(منخفض، متوسط، مرتفع)، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

• المستوى المنخفض: 2.33 - 1

• المستوى المتوسط: 3.67 - 2.34

• المستوى المرتفع: 5 - 3.68

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط الملحق (6) .
- بناء استبانتي الإبداع الإداري و التطوير الإداري.
- إيجاد الصدق للإستبانتين بعرضهما على مجموعة من الخبراء في جامعة الشرق الأوسط.
- وإيجاد الثبات للإستبانتين باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون .

- تحديد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت.
- تطبيق الاستبانتيين على عينة الدراسة.
- جمع البيانات وتفرغها في جداول خاصة.
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .
- استخلاص النتائج ومناقشتها ومقارنتها بنتائج دراسات سابقة ذات صلة.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية على النحو الآتي:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

2 - معامل ارتباط بيرسون، للإجابة عن السؤال الثالث. وتم اختبار دلالته باستخدام (t-test).

3 - لإيجاد ثبات الأدوات تم استخدام معادلة كرونباخ الفاء، ومعامل ارتباط بيرسون.

4 - الاختبار التائي للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، فيما يتعلق بمتغيري الجنس، والتخصص (علمية/إنسانية)، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، فيما يتعلق بمتغيري الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة. وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة بين مستويات الخبرة، التي ظهرت الفروق بينها ذات دلالة إحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الإبداع الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإبداع
1	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة.	3.76	0.77	1	مرتفع
3	المقدرة على التغيير.	3.70	0.85	2	مرتفع
4	المقدرة على المجازفة والمغامرة.	3.69	0.83	3	مرتفع
2	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات.	3.53	0.85	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.67	0.78		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.78)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76 - 3.53)، وجاء في الرتبة الأولى مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات، بمتوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري (0.77)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال المقدرة على التغيير بمتوسط حسابي (3.70) بانحراف معياري (0.85)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال المقدرة على المجازفة والمغامرة بمتوسط حسابي (3.69) بانحراف معياري (0.83)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية بمتوسط حسابي (3.53) بانحراف معياري (0.85)، وقد تم تحليل مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو الآتي:-

أولاً: مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال المقدره على تقديم أفكار ومقترحات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإبداع
1	يتقبل الأفكار الجديدة المؤثرة في العمل	4.54	0.62	1	مرتفع
4	يقدم اقتراحات جديدة في ظروف العمل	4.05	0.78	2	مرتفع
2	يعلن عن الأفكار الجديدة في العمل	3.98	0.84	3	مرتفع
3	يحصل على المعلومات التي يحتاجها بسرعة	3.92	0.86	4	مرتفع
5	يشجع زملاءه على تقديم الأفكار الجديدة في العمل	3.90	0.74	5	مرتفع
7	يساند أصحاب الأفكار الجديدة في العمل	3.68	1.02	6	مرتفع
10	يبدي الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار الجديدة	3.50	1.15	7	متوسط
8	يبذل جهداً كبيراً لمتابعة تنفيذ أفكاره الجديدة	3.46	1.07	8	متوسط
9	يقدم نقداً بناءً للأفكار الجديدة	3.31	1.15	9	متوسط
6	يبتكر طرقاً جديدة في العمل قابلة للتنفيذ	3.29	1.14	10	متوسط
	الدرجة الكلية	3.76	0.77		مرتفع

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال المقدره على تقديم أفكار ومقترحات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بانحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.54 - 3.29)، حيث حصلت الفقرات (1، 4، 2، 3، 5، 7) على مستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرات (10، 8، 9، 6) على مستوى متوسط لمستوى الإبداع الإداري.

ثانياً: مجال المقدرة على التغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المقدرة على التغيير، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال المقدرة على التغيير مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإبداع
13	ييدي الاستعداد لتنمية قدراته في حل مشكلات العمل	3.74	0.96	1	مرتفع
18	يرغب في الاستماع للاقتراحات المقدمة من الزملاء	3.73	1.01	2	مرتفع
11	يقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهه في العمل	3.70	0.96	3	مرتفع
14	يشارك في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل	3.67	0.97	4	متوسط
20	يبدل جهداً في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها	3.55	1.10	5	متوسط
15	يتحمل مسؤولية الحلول التي يقدمها	3.52	1.04	6	متوسط
19	يمتاز بالمقدرة على تبني الأفكار الإبداعية المعقولة	3.46	1.03	7	متوسط
16	يستطيع اتخاذ قرار ما خلال فترة محددة	3.43	1.05	8	متوسط
12	يجرب طرقاً جديدة لحل المشكلات أثناء العمل	3.28	1.13	9	متوسط
17	يعالج المشكلات بعد تحليلها بالبحث عن أسبابها	3.23	1.15	10	متوسط
	الدرجة الكلية	3.70	0.85		مرتفع

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال المقدرة على التغيير كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 3.23)، حيث حصلت الفقرات (13، 18، 11، 14) على مستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرات (20، 15، 19، 16، 12، 17) على مستوى متوسط للإبداع.

ثالثاً: مجال المقدرة على المجازفة والمغامرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المقدرة على المجازفة والمغامرة ، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال المقدرة على المجازفة والمغامرة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإبداع
28	يشارك زملاءه في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير	4.04	1.04	1	مرتفع
30	يحاول جاهداً الابتعاد عن الروتين اليومي	4.03	0.94	2	مرتفع
27	يعتبر أن التغيير ظاهرة طبيعية	3.96	1.02	3	مرتفع
29	يبذل جهداً في إيجاد آليات التغيير وتطويرها	3.91	1.02	4	مرتفع
22	ييدي استعداداً لمزاولة مهام أخرى في العمل	3.62	1.12	5	متوسط
26	يقدم طرقاً جديدة فعالة لتنفيذ العمل	3.62	1.11	5	متوسط
25	يمتلك المقدرة على التكيف مع التغيير	3.55	1.15	7	متوسط
21	ييدي رغبة أكيدة في التطوير والتغيير	3.48	1.04	8	متوسط
24	يبذل جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل	3.42	1.03	9	متوسط
23	يظهر المقدرة على تبني الأساليب الجديدة في العمل	3.37	1.10	10	متوسط
	الدرجة الكلية	3.69	0.83		مرتفع

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال المقدرة على المجازفة والمغامرة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.83)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 - 3.37)، حيث حصلت الفقرات (28، 30، 27، 29) على مستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرات (22، 26، 25، 21، 24، 23) على مستوى متوسط للإبداع.

رابعاً: مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية، ويظهر الجدول (12) ذلك

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإبداع
32	ييدي الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهام معقدة	3.90	1.04	1	مرتفع
39	يرغب في التغيير غير المؤلف.	3.89	0.97	2	مرتفع
37	يمتلك المقدرة على التعبير عن آرائه بحرية	3.83	1.00	3	مرتفع
31	تشكل المجازفة والمغامرة متعة له في عمله	3.74	1.11	4	مرتفع
40	يمتلك الرغبة في الاشتراك في المؤتمرات والندوات ذات الصلة في مجالات اهتماماته	3.74	0.99	4	مرتفع
33	يمتلك الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى قدراته	3.63	1.18	6	متوسط
35	يمتلك المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة	3.63	1.06	6	متوسط
34	يقوم بأداء أعمال ذات مجازفة عالية	3.59	0.97	8	متوسط
38	يستطيع تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة	3.59	1.10	8	متوسط
36	يمتلك المقدرة على التفكير في مشكلات خارجية	3.38	1.09	10	متوسط
	الدرجة الكلية	3.53	0.85		متوسط

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال المقذرة على تقديم حلول إبداعية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90 - 3.38)، حيث حصلت الفقرات (32، 39، 37، 31، 40) على مستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرات (33، 35، 34، 38، 36) على مستوى متوسط للإبداع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطوير
2	مراجعة العاملين	3.84	0.90	1	مرتفع
1	مراجعة التنظيم	3.74	0.88	2	مرتفع
3	تقويم الأداء	3.73	0.85	3	مرتفع
5	الأهداف	3.70	0.91	4	مرتفع
4	الإدارة الإستراتيجية	3.69	0.87	5	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.73	0.84		مرتفع

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.84)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84 - 3.69)، وجاء في الرتبة الأولى مجال مراجعة العاملين، بمتوسط حسابي (3.84) بانحراف معياري (0.90)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال مراجعة التنظيم بمتوسط حسابي (3.74) بانحراف معياري (0.88)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال الأهداف بمتوسط حسابي (3.70) بانحراف معياري (0.91)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الإدارة الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.69) بانحراف معياري (0.87)، وقد تم تحليل مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو الآتي:-

أولاً: مجال مراجعة العاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال مراجعة العاملين، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت في مجال مراجعة العاملين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطوير
12	يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين	4.01	0.96	1	مرتفع
11	يوفر الخدمات والتسهيلات لتنمية العاملين في القسم وضمان استقرارهم	3.94	1.02	2	مرتفع
13	يتابع العاملين لتحقيق أهداف القسم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية	3.84	1.02	3	مرتفع
9	يوفر احتياجات القسم من العاملين إداريين وفنيين وأعضاء تدريس	3.79	1.02	4	مرتفع
10	يحافظ على العاملين في القسم	3.64	1.03	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.84	0.90		مرتفع

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في

الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال مراجعة العاملين كان

مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا المجال

بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01 - 3.64)، حيث

حصلت الفقرات (11، 12، 13، 9) على مستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرة (10) على

مستوى متوسط للتطوير الإداري.

ثانياً: مجال مراجعة التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال مراجعة التنظيم ، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت في مجال مراجعة التنظيم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطوير
7	ينمي العلاقات بين العاملين ضمن إطار العمل والاحتياجات المستقبلية الإدارية	3.93	1.01	1	مرتفع
6	يوفر التدريب اللازم للإداريين والفنيين وأعضاء الهيئة التدريسية في القسم	3.77	1.01	2	مرتفع
8	ينتبه إلى العاملين ويحافظ على النظام الاجتماعي الذي يعملون في إطاره	3.76	1.04	3	مرتفع
2	يحدد عدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ونوعها	3.74	1.00	4	مرتفع
3	يحدد الرؤساء والمرؤسين عن تنفيذ الأنشطة في القسم والقيام بها	3.74	1.02	4	مرتفع
1	يحدد الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم جهود العاملين في قسمه	3.68	1.01	6	مرتفع
5	يسهم في تطوير روح الفريق في العمل	3.66	1.02	8	متوسط
4	يحدد العلاقات بين العاملين من حيث المهام والسلطات	3.64	0.99	9	متوسط
	الدرجة الكلية	3.74	0.88		مرتفع

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال مراجعة التنظيم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا المجال

بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93- 3.64)، حيث حصلت الفقرات (7، 6، 8، 2، 3، 1) على مستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرتان (5، 4) على مستوى متوسط للتطوير الإداري.

ثالثاً: مجال تقويم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال تقويم الأداء، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت في مجال تقويم الأداء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطوير
14	يحصل على بيانات وحقائق تساعده في تحليل وتقويم أداء العامل لعمله	3.97	0.94	1	مرتفع
16	يقدر مدى كفاءة العامل ونهوضه بالعمل	3.89	1.03	2	مرتفع
19	يستمع إلى آراء الطلبة حول أداء الإداريين والفنيين في القسم	3.84	0.93	3	مرتفع
15	يجمع بيانات وحقائق لسلوك العامل لتقييم أدائه في مدة زمنية قصيرة	3.80	1.00	4	مرتفع
17	تقويم القدرات الإنسانية للعامل لتليل وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى	3.76	1.02	5	مرتفع
20	يستمع إلى آراء الطلبة حول أداء أعضاء الهيئة التدريسية في القسم	3.50	1.00	6	متوسط
18	يعطي مجالاً للعاملين لتقييم أداء زملائهم	3.36	1.17	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.73	0.85		مرتفع

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في

الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال تقويم الأداء كان

مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 3.64)، حيث حصلت الفقرات (14، 16، 19، 15، 17) على مستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرتان (20، 18) على مستوى متوسط للتطوير الإداري.

رابعاً: مجال الأهداف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الأهداف ، ويظهر الجدول (17) ذلك

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت في مجال الأهداف مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطوير
36	يقترح الخطط والبرامج اللازمة للتدريب وابتعاث منسوبي القسم في ضوء الانظمة واللوائح والاحتياجات التدريبية الفعلية للجامعة	3.80	1.01	1	مرتفع
42	يعمل على ضمان تطبيق الأنظمة والقوانين في القسم	3.80	1.01	1	مرتفع
35	يدرس ويحدد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي القسم بالتعاون والتنسيق مع قطاعات الجامعة	3.75	1.02	3	مرتفع
41	يحافظ على العادات والتقاليد والثقافة الإسلامية في العمل	3.75	1.02	3	مرتفع
33	يوفر الخطط وتطوير البرامج التدريبية بالتعاون مع الأقسام الأخرى في الجامعة ليحقق أهداف القسم	3.72	1.01	5	مرتفع
34	يوفر خدمات ذات جودة عالية للقسم	3.70	0.99	6	مرتفع
40	ينسق مع جميع الاجهزه المعنية بالتدريب والابتعاث داخليا وخارجيا.	3.70	0.99	6	مرتفع

متوسط	8	1.07	3.67	ينفذ البرامج التدريبية بالتعاون مع من ترشحهم الكليات والوحدات الجامعية للمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس و الإداريين والفنيين كمدرسين .	37
متوسط	8	1.07	3.67	يبنى نظم عمل ذات كفاءة وفعالية متميزة وعالية في القسم	43
متوسط	10	1.01	3.66	يتابع المبتعثين من منسوبي الجامعة والتعرف على نتائجهم ودراساتهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالبعثات الدراسية وإعداد تقارير دوريه عن وضعهم	39
متوسط	10	1.01	3.66	يقدم خدمات ومشاريع تحقق التنمية المستدامة للقسم الأكاديمي	45
متوسط	12	1.03	3.64	يتابع المتدربين أثناء التدريب وإعداد تقارير دورية عن سير تدريبهم ثم تلي النتائج وتبلغ إلى قطاعات الجامعة	38
متوسط	12	1.03	3.64	يسعى إلى تحقيق التطوير الدائم في القسم	44
مرتفع		0.91	3.70	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الأهداف كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.91)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 - 3.80)، حيث حصلت الفقرات (36، 42، 35، 41، 33، 34، 40، 37، 43) على مستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرات (39، 45، 38، 44) على مستوى متوسط للتطوير الإداري.

خامساً: مجال الإدارة الإستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة الإستراتيجية ، ويظهر الجدول (18) ذلك

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت في مجال الإدارة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطوير
21	يستطلع البيئة الداخلية والخارجية للقسم	3.91	0.95	1	مرتفع
23	يراقب الأداء في العمل	3.84	1.02	2	مرتفع
25	يحدد التحديات التي تواجه القسم الأكاديمي في الجامعة	3.75	1.03	3	مرتفع
24	يتعرف على الفرص المتاحة للعمل في الأقسام الأكاديمية في الجامعة	3.73	1.04	4	مرتفع
26	يتعاون مع الجميع لتوفير بيئة عمل مميزة بالفعالية والشفافية	3.70	0.94	5	مرتفع
28	يستثمر الكفاءات المنتجة في القسم	3.67	0.99	6	متوسط
27	يوفر بيئة عمل تلتزم بالقيم داخل القسم	3.66	1.02	7	متوسط
22	يضع خطاً إستراتيجية للعمل تستجيب للاحتياجات الحالية والمستقبلية للقسم	3.64	1.05	8	متوسط
32	يوفر الخدمات والمواد التي تسهل دور العاملين لعملهم	3.61	1.11	9	متوسط
29	يوفر التقنيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة في القسم	3.60	1.00	10	متوسط
30	يرعى التجارب الإبداعية الجديدة في القسم	3.60	0.98	10	متوسط
31	يستثمر التجارب الإبداعية في القسم في مجال العمل	3.59	1.09	12	متوسط
	الدرجة الكلية	3.69	0.87		مرتفع

يلاحظ من الجدول (18) أن مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة الإستراتيجية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.87)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 - 3.59)، حيث حصلت الفقرات (21، 23، 25، 24، 26، 28) على مستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرات (27، 22، 32، 29، 30، 31) على مستوى متوسط للتطوير الإداري.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك علاقة بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية باستخدام معامل بيرسون، والجدول (19) يبين هذه النتائج

الجدول (19)

معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية باستخدام معامل بيرسون

الدرجة الكلية للإبداع الإداري	المقدرة على المجازفة والمغامرة	المقدرة على التغيير	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	المجال
0.900** 0.000	0.910** 0.000	0.865** 0.000	0.834** 0.000	0.787** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة
0.838** 0.000	0.865** 0.000	0.836** 0.000	0.768** 0.000	0.692** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة
.877** 0.000	.885** 0.000	.856** 0.000	.814** 0.000	.754** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة
.881** 0.000	.885** 0.000	.850** 0.000	.824** 0.000	.768** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة
.848** 0.000	.833** 0.000	.826** 0.000	.785** 0.000	.757** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة
.917** 0.000	.919** 0.000	.891** 0.000	.851** 0.000	.799** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة

*دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت ومستوى

التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية إذ بلغ معامل الارتباط (0.917) وبمستوى دلالة

(0.000) ، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كافة

مجالات مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت وكافة

مجالات مستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تعزى لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، و متغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، و متغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، و متغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات، كما تم استخدام اختبار "t" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس ، والجدول (20) يبين النتائج.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لجنس أعضاء هيئة

التدريس

المجال	جنس المعلم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	ذكور	326	3.78	0.81	0.974	0.331
	إناث	124	3.70	0.67		
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	ذكور	326	3.54	0.89	0.383	0.702
	إناث	124	3.51	0.72		
المقدرة على التغيير	ذكور	326	3.69	0.90	0.296-	0.767
	إناث	124	3.72	0.69		
المقدرة على المجازفة والمغامرة	ذكور	326	3.68	0.88	0.585-	0.559
	إناث	124	3.73	0.67		
الدرجة الكلية	ذكور	326	3.67	0.83	0.110	0.912

المجال	جنس المعلم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	ذكور	326	3.78	0.81	0.974	0.331
	إناث	124	3.70	0.67		
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	ذكور	326	3.54	0.89	0.383	0.702
	إناث	124	3.51	0.72		
المقدرة على التغيير	ذكور	326	3.69	0.90	0.296-	0.767
	إناث	124	3.72	0.69		
المقدرة على المجازفة والمغامرة	ذكور	326	3.68	0.88	0.585-	0.559
	إناث	124	3.73	0.67		
	إناث	124	3.66	0.63		

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.110)، وبمستوى دلالة (0.912) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم (t) غير دالة إحصائياً .

2- متغير نوع الكلية (علمية، إنسانية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، كما تم استخدام اختبار "t" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، والجدول (21) يبين النتائج.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لنوع الكلية (علمية، إنسانية)

المجال	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	علمية	282	3.77	0.75	0.338	0.735
	إنسانية	168	3.75	0.81		
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	علمية	282	3.54	0.83	0.151	0.88
	إنسانية	168	3.52	0.87		
المقدرة على التغيير	علمية	282	3.71	0.85	0.343	0.732
	إنسانية	168	3.68	0.86		
المقدرة على المجازفة والمغامرة	علمية	282	3.69	0.83	0.040-	0.968
	إنسانية	168	3.69	0.83		
الدرجة الكلية	علمية	282	3.68	0.77	0.207	0.836
	إنسانية	168	3.66	0.80		

تشير النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات، تبعاً لمتغير

نوع الكلية (علمية، إنسانية)،، استناداً إلى قيمة t المحسوبة إذ بلغت (0.207)، وبمستوى دلالة

(0.836) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في أي مجال من المجالات، إذ

كانت قيم (t) غير دالة إحصائياً .

3- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس ، ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس

المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
.760	64	أقل من (5) سنوات	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة
.848	118	من (5- 10) سنوات	
.744	268	أكثر من (10) سنوات	
.774	450	المجموع	
.873	64	أقل من (5) سنوات	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات
.941	118	من (5- 10) سنوات	
.794	268	أكثر من (10) سنوات	
.846	450	المجموع	
.873	64	أقل من (5) سنوات	المقدرة على التغيير
.975	118	من (5- 10) سنوات	
.775	268	أكثر من (10) سنوات	
.848	450	المجموع	
.844	64	أقل من (5) سنوات	المقدرة على المجازفة والمغامرة
.961	118	من (5- 10) سنوات	
.754	268	أكثر من (10) سنوات	
.828	450	المجموع	
.788	64	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية
.890	118	من (5- 10) سنوات	
.720	268	أكثر من (10) سنوات	
.779	450	المجموع	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس ، إذ حصل أصحاب الفئة أكثر من 10 سنوات على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.72)، يليهم أصحاب الفئة أقل من (5) سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.63)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة من (5- 10) سنوات إذ بلغ (3.58)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f"	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	بين المجموعات	0.696	2	0.348	0.58	0.56
	داخل المجموعات	268.259	447	0.6		
	المجموع	268.955	449			
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	بين المجموعات	1.884	2	0.942	1.317	0.269
	داخل المجموعات	319.829	447	0.716		
	المجموع	321.713	449			
المقدرة على التغيير	بين المجموعات	3.631	2	1.815	2.54	0.080
	داخل المجموعات	319.479	447	0.715		
	المجموع	323.11	449			
المقدرة على المجازفة والمغامرة	بين المجموعات	2.907	2	1.453	2.132	0.120
	داخل المجموعات	304.702	447	0.682		
	المجموع	307.609	449			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.874	2	0.937	1.549	0.214
	داخل المجموعات	270.389	447	0.605		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f"	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	بين المجموعات	0.696	2	0.348	0.58	0.56
	داخل المجموعات	268.259	447	0.6		
	المجموع	268.955	449			
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	بين المجموعات	1.884	2	0.942	1.317	0.269
	داخل المجموعات	319.829	447	0.716		
	المجموع	321.713	449			
المقدرة على التغيير	بين المجموعات	3.631	2	1.815	2.54	0.080
	داخل المجموعات	319.479	447	0.715		
	المجموع	323.11	449			
المقدرة على المجازفة والمغامرة	بين المجموعات	2.907	2	1.453	2.132	0.120
	داخل المجموعات	304.702	447	0.682		
	المجموع	307.609	449			
	بين المجموعات	1.874	2	0.937	1.549	0.214
	داخل المجموعات	270.389	447	0.605		
	المجموع	272.263	449			

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، استناداً إلى قيمة " f " المحسوبة إذ بلغت (1.549)، وبمستوى دلالة (0.214) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم " f " غير دالة إحصائياً.

4- متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ، ويظهر الجدول (24) ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.82	3.82	92	أستاذ	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة
0.73	3.77	223	أستاذ مساعد	
0.82	3.71	135	مدرس	
0.77	3.76	450	المجموع	
0.91	3.47	92	أستاذ	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات
0.76	3.56	223	أستاذ مساعد	
0.94	3.52	135	مدرس	
0.85	3.53	450	المجموع	
0.91	3.68	92	أستاذ	المقدرة على التغيير
0.76	3.72	223	أستاذ مساعد	
0.95	3.67	135	مدرس	
0.85	3.70	450	المجموع	
0.88	3.64	92	أستاذ	المقدرة على المجازفة والمغامرة
0.75	3.73	223	أستاذ مساعد	
0.91	3.67	135	مدرس	
0.83	3.69	450	المجموع	
0.84	3.65	92	أستاذ	الدرجة الكلية
0.69	3.69	223	أستاذ مساعد	
0.87	3.64	135	مدرس	
0.78	3.67	450	المجموع	

يلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ، إذ حصل أصحاب الفئة أستاذ مساعد على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.69)، يليهم أصحاب الفئة أستاذ إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.65)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة مدرس إذ بلغ (3.64)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " f "	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	بين المجموعات	0.679	2	0.339	0.565	0.569
	داخل المجموعات	268.3	447	0.6		
	المجموع	269	449			
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	بين المجموعات	0.506	2	0.253	0.352	0.703
	داخل المجموعات	321.2	447	0.719		
	المجموع	321.7	449			
المقدرة على التغيير	بين المجموعات	0.268	2	0.134	0.185	0.831
	داخل المجموعات	322.8	447	0.722		
	المجموع	323.1	449			
المقدرة على المجازفة والمغامرة	بين المجموعات	0.647	2	0.324	0.471	0.624
	داخل المجموعات	307	447	0.687		
	المجموع	307.6	449			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.245	2	0.122	0.201	0.818
	داخل المجموعات	272	447	0.609		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " f "	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	بين المجموعات	0.679	2	0.339	0.565	0.569
	داخل المجموعات	268.3	447	0.6		
	المجموع	269	449			
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	بين المجموعات	0.506	2	0.253	0.352	0.703
	داخل المجموعات	321.2	447	0.719		
	المجموع	321.7	449			
المقدرة على التغيير	بين المجموعات	0.268	2	0.134	0.185	0.831
	داخل المجموعات	322.8	447	0.722		
	المجموع	323.1	449			
المقدرة على المجازفة والمغامرة	بين المجموعات	0.647	2	0.324	0.471	0.624
	داخل المجموعات	307	447	0.687		
	المجموع	307.6	449			
	بين المجموعات	0.245	2	0.122	0.201	0.818
	داخل المجموعات	272	447	0.609		
	المجموع	272.3	449			

تشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، استناداً إلى قيمة " f " المحسوبة إذ بلغت (0.201)، وبمستوى دلالة (0.818) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم " f " غير دالة إحصائياً.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تعزى لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، ومتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، ومتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، ومتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، كما تم استخدام اختبار "t" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، والجدول (26) يبين النتائج.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لجنس أعضاء هيئة التدريس

المجال	جنس المعلم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مراجعة التنظيم	ذكور	326	3.73	.914	-0.433	0.665
	إناث	124	3.77	.767		
مراجعة العاملين	ذكور	326	3.83	.958	-0.493	0.622
	إناث	124	3.88	.733		
تقويم الأداء	ذكور	326	3.73	.880	-0.058	0.953
	إناث	124	3.74	.761		
الإدارة الإستراتيجية	ذكور	326	3.69	.920	-0.124	0.901
	إناث	124	3.70	.739		
الأهداف	ذكور	326	3.72	.937	0.522	0.602
	إناث	124	3.67	.848		
الدرجة الكلية	ذكور	326	3.73	.875	-0.019	0.985

المجال	جنس المعلم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مراجعة التنظيم	ذكور	326	3.73	.914	0.433-	0.665
	إناث	124	3.77	.767		
مراجعة العاملين	ذكور	326	3.83	.958	0.493-	0.622
	إناث	124	3.88	.733		
تقويم الأداء	ذكور	326	3.73	.880	0.058-	0.953
	إناث	124	3.74	.761		
الإدارة الإستراتيجية	ذكور	326	3.69	.920	0.124-	0.901
	إناث	124	3.70	.739		
الأهداف	ذكور	326	3.72	.937	0.522	0.602
	إناث	124	3.67	.848		
	إناث	124	3.73	.736		

تشير النتائج في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، استناداً إلى قيمة "t" المحسوبة إذ بلغت (-0.019)، وبمستوى دلالة (0.985) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم "t" غير دالة إحصائياً .

2- متغير نوع الكلية (علمية، إنسانية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، كما تم استخدام اختبار "t" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، والجدول (27) يبين النتائج.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لنوع الكلية (علمية، إنسانية)

المجال	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مراجعة التنظيم	علمية	282	3.72	.872	-0.731	0.465
	إنسانية	168	3.78	.881		
مراجعة العاملين	علمية	282	3.85	.919	0.153	0.878
	إنسانية	168	3.83	.874		
تقويم الأداء	علمية	282	3.73	.850	-0.028	0.978
	إنسانية	168	3.73	.848		
الإدارة الإستراتيجية	علمية	282	3.69	.883	-0.021	0.983
	إنسانية	168	3.69	.858		
الأهداف	علمية	282	3.73	.916	0.684	0.494
	إنسانية	168	3.67	.908		
الدرجة الكلية	علمية	282	3.73	.845	0.088	0.93
	إنسانية	168	3.72	.830		

تشير النتائج في الجدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير

نوع الكلية (علمية،إنسانية)، استناداً إلى قيمة "t" المحسوبة إذ بلغت (0.088)، وبمستوى دلالة

(0.93) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في اي مجال من المجالات،

إذ كانت قيم "t" غير دالة إحصائياً .

3- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، ويظهر الجدول (28) ذلك.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.91	3.63	64	أقل من (5) سنوات	مراجعة التنظيم
1.04	3.59	118	من (5- 10 سنوات)	
0.77	3.83	268	أكثر من (10 سنوات)	
0.88	3.74	450	المجموع	
0.89	3.72	64	أقل من (5) سنوات	مراجعة العاملين
1.09	3.68	118	من (5- 10 سنوات)	
0.80	3.94	268	أكثر من (10 سنوات)	
0.90	3.84	450	المجموع	
0.89	3.56	64	أقل من (5) سنوات	تقويم الأداء
0.97	3.59	118	من (5- 10 سنوات)	
0.76	3.84	268	أكثر من (10 سنوات)	
0.85	3.73	450	المجموع	
0.98	3.53	64	أقل من (5) سنوات	الإدارة الإستراتيجية
0.95	3.55	118	من (5- 10 سنوات)	
0.80	3.79	268	أكثر من (10 سنوات)	
0.87	3.69	450	المجموع	
1.02	3.61	64	أقل من (5) سنوات	الأهداف
1.00	3.54	118	من (5- 10 سنوات)	
0.83	3.80	268	أكثر من (10 سنوات)	
0.91	3.70	450	المجموع	
0.91	3.60	64	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية
0.95	3.58	118	من (5- 10 سنوات)	
0.75	3.82	268	أكثر من (10 سنوات)	
0.84	3.73	450	المجموع	

يلاحظ من الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس ، إذ حصل أصحاب الفئة أكثر من 10 سنوات على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.82)، يليهم أصحاب الفئة أقل من (5) سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.60)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة من (5- 10) سنوات إذ بلغ (3.58)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " f "	مستوى الدلالة
مراجعة التنظيم	بين المجموعات	5.461	2	2.731	3.608	0.028*
	داخل المجموعات	338.283	447	0.757		
	المجموع	343.744	449			
مراجعة العاملين	بين المجموعات	6.826	2	3.413	4.262	0.015*
	داخل المجموعات	357.989	447	0.801		
	المجموع	364.815	449			
تقويم الأداء	بين المجموعات	7.27	2	3.635	5.143	0.006*
	داخل المجموعات	315.909	447	0.707		
	المجموع	323.179	449			
الإدارة الإستراتيجية	بين المجموعات	6.762	2	3.381	4.505	0.012*
	داخل المجموعات	335.432	447	0.75		
	المجموع	342.194	449			
الأهداف	بين المجموعات	6.193	2	3.097	3.763	0.024*
	داخل المجموعات	367.888	447	0.823		
	المجموع	374.081	449			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.364	2	3.182	4.602	0.011*
	داخل المجموعات	309.094	447	0.691		
	المجموع	315.458	449			

* ذو دلالة إحصائية (0.05)

تشير النتائج في الجدول (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، استناداً إلى قيمة " f " المحسوبة إذ بلغت (4.602)، وبمستوى دلالة (0.011) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في كافة المجالات، إذ كانت قيم " f " دالة إحصائياً.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة بين فئات الخبرة، ووجدت النتائج كما هي في الجدول

(30) أدناه.

الجدول (30)

اختبار شيفيه للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس

المجال	الخبرة	المتوسط	أكثر من (10) سنوات	أقل من (5) سنوات	من (5-10) سنوات
مراجعة التنظيم	أكثر من (10) سنوات	3.83	3.83	3.63	3.59
	أقل من (5) سنوات	-	3.63	0.20	0.24*
	من (5-10) سنوات	3.59	-	-	0.04
مراجعة العاملين	أكثر من (10) سنوات	3.94	3.94	3.72	3.68
	أقل من (5) سنوات	-	3.72	0.22	0.26*
	من (5-10) سنوات	3.68	-	-	0.04
					-
تقويم الأداء	أكثر من (10) سنوات	3.84	3.84	3.59	3.56
	من (5-10) سنوات	-	3.59	0.25	0.28*
	أقل من (5) سنوات	3.56	-	-	0.03
					-

الإدارة الإستراتيجية	أقل من (5) سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات		
	3.53	3.55	3.79		
	0.26*	0.24	-	3.79	أكثر من (10) سنوات
	0.02	-		3.55	من (5-10) سنوات
	-			3.53	أقل من (5) سنوات
الأهداف	أقل من (5) سنوات	أكثر من (10) سنوات	من (5-10) سنوات		
	3.54	3.70	3.80		
	0.26*	0.10	-	3.80	من (5-10) سنوات
	0.16	-		3.70	أكثر من (10) سنوات
	-			3.54	أقل من (5) سنوات
الدرجة الكلية	من (5-10) سنوات	أقل من (5) سنوات	أكثر من (10) سنوات		
	3.58	3.60	3.82		
	0.24*	0.18	-	3.82	أكثر من (10) سنوات
	0.02	-		3.60	أقل من (5) سنوات
	-			3.58	م من (5-10) سنوات

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات عند مقارنتهم مع أصحاب الخبرة من (5-10) سنوات في مجالات: الدرجة الكلية، ومراجعة التنظيم، ومراجعة العاملين، لصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات عند مقارنتهم مع أصحاب الخبرة أقل من (5) سنوات في مجالي: تقويم الأداء، والإدارة الإستراتيجية، ولصالح أصحاب الخبرة من (5-10) سنوات عند مقارنتهم مع أصحاب الخبرة أقل من (5) سنوات في مجال الأهداف.

4- متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، ويظهر الجدول (31) ذلك.

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.95	3.68	92	استاذ	مراجعة التنظيم
0.80	3.80	223	استاذ مساعد	
0.94	3.68	135	مدرس	
0.88	3.74	450	المجموع	
0.95	3.75	92	استاذ	مراجعة العاملين
0.81	3.90	223	استاذ مساعد	
1.00	3.81	135	مدرس	
0.90	3.84	450	المجموع	
0.91	3.63	92	استاذ	تقويم الأداء
0.76	3.78	223	استاذ مساعد	
0.94	3.72	135	مدرس	
0.85	3.73	450	المجموع	
0.95	3.61	92	استاذ	الإدارة الإستراتيجية
0.78	3.75	223	استاذ مساعد	
0.96	3.65	135	مدرس	
0.87	3.69	450	المجموع	
0.97	3.66	92	استاذ	الأهداف
0.85	3.74	223	استاذ مساعد	
0.98	3.67	135	مدرس	
0.91	3.70	450	المجموع	
0.90	3.66	92	استاذ	الدرجة الكلية
0.76	3.78	223	استاذ مساعد	
0.92	3.69	135	مدرس	
0.84	3.73	450	المجموع	

يلاحظ من الجدول (31) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، إذ حصل أصحاب الفئة أستاذ مساعد على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.78)، يليهم أصحاب الفئة مدرس إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.69)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أستاذ إذ بلغ (3.66)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (32)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f"	مستوى الدلالة
مراجعة التنظيم	بين المجموعات	1.426	2	0.713	0.931	0.395
	داخل المجموعات	342.318	447	0.766		
	المجموع	343.744	449			
مراجعة العاملين	بين المجموعات	1.763	2	0.881	1.085	0.339
	داخل المجموعات	363.052	447	0.812		
	المجموع	364.815	449			
تقويم الأداء	بين المجموعات	1.607	2	0.804	1.117	0.328
	داخل المجموعات	321.572	447	0.719		
	المجموع	323.179	449			
الإدارة الإستراتيجية	بين المجموعات	1.702	2	0.851	1.117	0.328
	داخل المجموعات	340.492	447	0.762		
	المجموع	342.194	449			
الأهداف	بين المجموعات	0.687	2	0.344	0.411	0.663
	داخل المجموعات	373.394	447	0.835		
	المجموع	374.081	449			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.263	2	0.632	0.899	0.408
	داخل المجموعات	314.195	447	0.703		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f"	مستوى الدلالة
مراجعة التنظيم	بين المجموعات	1.426	2	0.713	0.931	0.395
	داخل المجموعات	342.318	447	0.766		
	المجموع	343.744	449			
مراجعة العاملين	بين المجموعات	1.763	2	0.881	1.085	0.339
	داخل المجموعات	363.052	447	0.812		
	المجموع	364.815	449			
تقويم الأداء	بين المجموعات	1.607	2	0.804	1.117	0.328
	داخل المجموعات	321.572	447	0.719		
	المجموع	323.179	449			
الإدارة الإستراتيجية	بين المجموعات	1.702	2	0.851	1.117	0.328
	داخل المجموعات	340.492	447	0.762		
	المجموع	342.194	449			
الأهداف	بين المجموعات	0.687	2	0.344	0.411	0.663
	داخل المجموعات	373.394	447	0.835		
	المجموع	374.081	449			
	بين المجموعات	1.263	2	0.632	0.899	0.408
	داخل المجموعات	314.195	447	0.703		
	المجموع	315.458	449			

تشير النتائج في الجدول (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، استناداً إلى قيمة "f" المحسوبة إذ بلغت (0.899)، وبمستوى دلالة (0.408) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم "f" غير دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها،

وكانت على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه " ما مستوى الإبداع الإداري لرؤساء

الأقسام الأكاديمية في الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات

بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان على الحد الفاصل بين المتوسط

والمرتفع، وهو أقرب إلى المرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.78).

يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود مجموعة من المتغيرات والمعطيات التي أثرت على

النتائج، فقد تخلل هذه الفترة تنظيم جائزة للتميز الإداري من قبل إدارة التطوير الإداري والتدريب

في جامعة الكويت، وهذه الجائزة خصصت على مستوى الأفراد والأقسام، إذ تُمنح للموظفين ذوي

الإنجاز الإبداعي المتميز، والذي يهدف إلى خدمة جامعة الكويت وتقدم بحد أقصى لعدد 6

موظفين للسنة الواحدة، وتمنح كذلك لمركز العمل ذي الإنجاز المتميز، والذي قام بعمل مثمر

واضح وجليل للجامعة وبعدها أقصى لمركزي عمل عن السنة الواحدة. وتهدف هذه الجائزة إلى

تأصيل روح الإبداع والابتكار والتفاني في العمل لدى العاملين وخلق بيئة تنافسية بين إدارات

الأقسام في الجامعة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً بأن أفراد العينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة وهم من حملة درجة الدكتوراه، ومن أصحاب الرتب العلمية، فقد وجد أن (22.3%) منهم يحملون رتبة الأستاذية، و (32.6%) أستاذ مساعد (أستاذ مشارك)، و (46.1%) مدرسين يحملون درجة الدكتوراه. من هنا ندرك أن هذه العينة ذات أفق فكري متميز، وخبرات ميدانية تمكنهم من النهوض بالأقسام الأكاديمية إدارياً، وبالتالي يملكون مهارات إبداعية، إضافة إلى أنهم يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار أفسامهم بصورة جيدة أمام رئاسة الجامعة، وبالتالي يسلكون سلوكاً إبداعياً في إدارتهم لتلك الأقسام، إضافة إلى رغبة هؤلاء القادة بالظهور بمظهر الإداري المبدع أمام المستويات الإدارية الأعلى حرصاً على سير العمل .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن طبيعة أعضاء الهيئة التدريسية، ورؤساء الأقسام، تجعلهم يعتقدون أن تقويمهم للإبداع الإداري كأنه تقويم لأنفسهم، ولممارساتهم، مع أنّ النتائج أشارت إلى ارتفاع مستوى الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالتالي تبقى هذه النتائج وهذا التفسير نسبياً.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حوامدة (2003) التي أجريت في التعليم العام، وأظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن كان مرتفعاً.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السلمي (2007) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس في جدة كان متوسطاً.

وجاءت مجالات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76- 3.53)، وجاء في الرتبة الأولى مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.76)، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يحرصون على تشجيع الإبداع من خلال تشجيع الموظفين في الابتعاد عن الروتين، والأشراف على المبدعين منهم، وتشجيع الأفكار الأصلية الجديدة، وإعطاء المجال للتعبير عن الأفكار بحرية، والثناء على الأفكار الجيدة، وتقديم نقد بناء لها، ودعمها بالتجريب والتطبيق، وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك. ورغبة التواصل مع ذوي الأفكار الجديدة لتشجيعهم ومساندتهم. فضلاً عن دور هؤلاء القادة في تقديم أفكار واقتراحات جديدة في العمل، وذلك لامتلاكهم لمهارات بحثية عالية تمكنهم من الحصول على المعلومات والبيانات التي تشكل القاعدة الرئيسة للأفكار الإبداعية، وتمكنهم كذلك من الاطلاع على المستجدات الحديثة في تجارب الآخرين في الميدان الإداري، فيعمدوا إلى تنقيحها ومواءمتها لواقعهم في الأقسام الأكاديمية، وهذا من شأنه دعم أفكارهم للتطور، وتحقيق الأصالة والإبداع في ممارساتهم الإدارية.

وفي الرتبة الثانية جاء مجال المقدرة على التغيير بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.70)، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يميلون إلى التغيير، ويرون أن التغيير ظاهرة طبيعية من شأنها دعم الأداء الإداري، ويشجعون على وضع الخطط المستقبلية للتطوير، ويرون أن واجب الأقسام الأكاديمية في الجامعة أن تتعامل مع التغيير بمرونة وتكيف، ويفضلون إيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل. ويظهرون المقدرة على تبني الأساليب الجديدة في العمل، ويستأنس بزملائه ويستعين بأفكارهم في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير محاولةً للابتعاد عن الروتين

المتكرر في الأداء. ويمكن ربط ارتفاع مستوى هذا المجال بارتفاع مستوى مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات، إذ أن توجهات الفرد الايجابية نحو الأفكار والمقترحات الجديدة البناء، ومقدرته على تبنيها ودعمها للتنفيذ من شأنه تحقيق تغيير وتطور في الأداء.

وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال المقدرة على المجازفة والمغامرة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.69)، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يشجعون الرفض لما هو خاطئ، ويمتلكون مقدرة عالية من النقد البناء لما يتم طرحه من أفكار جديدة، وبالتالي يكون الإقبال على تبني هذه الأفكار وتطبيقها بثقة عالية، ويتحملون نتائج ارتكاب الأخطاء، ويقومون بتجريب أساليب عمل جديدة، ويرغبون في القيام بأعمال ذات مجازفة عالية .

وجاء في الرتبة الأخيرة مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.53)، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يملكون مقدرة على اكتشاف المشكلات وتعقبها، وحلها، وجمع البيانات، وتجريب طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات. ويتحملون مسؤولية الحلول التي يقدمونها. وقد يعزى سبب توسط هذا المجال وعدم ارتفاعه إلى أن حل المشكلات يتطلب اتخاذ مجموعة من القرارات الهامة، ومركزية بعض القرارات مع رئاسة الجامعة التي تحد من مساحة الحرية الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديميين من اتخاذ هذه القرارات لتنفيذ حل للمشكلات.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى التطوير الإداري لرؤساء

الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى ارتفاع مستوى المهارات والممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية مما مكّنهم من تحقيق مستوى مرتفع من التطور الإداري في أقسامهم الأكاديمية، وقيامهم برسم سياسات تنموية وتطويرية ووضع استراتيجيات عمل متميزة، وسعيهم لتحقيق الأهداف المنشودة وتطويرها وتحسينها، وامتلاكهم مقدرة عالية في تنظيم المهام والأعمال للقسم، ويتبعون سياسة تقويم لعمل تدعو إلى تقويم مستمر ومتنوع لأداء العاملين الإداريين في القسم على اختلاف مستوياتهم، وتقديم التغذية الراجعة الملائمة التي توجه أعمالهم نحو التطور والتغيير.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الراجحي (2007) التي أظهرت نتائجها أن

التدريب له دور فاعل في عملية التطوير الإداري.

وجاء في الرتبة الأولى مجال مراجعة العاملين، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.84)، ويمكن

تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يراعون احتياجات القسم من العاملين إداريين وفنيين وأعضاء تدريس ويسعون جاهدين لتوفيرها، ومن ثم توفير بيئة عمل مناسبة تمكنهم من المحافظة على هؤلاء العاملين لتحقيق رضا وظيفي يكون له دور فاعل في أعمالهم، وضمان استقرارهم، وكذلك يمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يسعون إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومتابعتهم لتحقيق الأهداف المنشودة للقسم بكفاءة وفعالية أكبر.

وفي الرتبة الثانية جاء مجال مراجعة التنظيم بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.74)، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يحددون إطار العمل الذي ينظم جهود العاملين في القسم، ويحددون عدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ونوعها، وتوزيع المهام وتوصيف السلطات للعاملين لتمكينهم من معرفة المسؤوليات والمهام المنوطة بهم بوضوح، ويسعون إلى بناء نظام تسوده العلاقات الإنسانية بين العاملين لتمكينهم للعمل بروح الفريق.

وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال الأهداف بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.70)، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يدركون أهمية التخطيط وبالتالي يعمدون إلى توفير الخطط وتطوير البرامج التدريبية بالتعاون مع الأقسام الأخرى في الجامعة لتحقيق أهداف القسم، والتنمية المستدامة له، وذلك من خلال السعي الدؤوب في بناء أنظمة عمل ذات كفاءة وفعالية والحرص على تطبيقها لتحقيق التغيير والتطوير.

وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الإدارة الإستراتيجية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.69)، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يقدرّون الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأقسام ويضعون الخطط الإستراتيجية في ظل تلك الاحتياجات مع الحرص على مراقبة الأداء في العمل ويسعون إلى توفير فرص في الأقسام الأكاديمية لمواجهة التحديات التي تواجه العاملين من خلال استثمار الكفاءات المنتجة، والتعاون معهم لتحقيق بيئة عمل مميزة بالفعالية والشفافية ملتزمة بالقيم والعمل على دعم هذه الكفاءات بتوفير التقنيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة اللازمة لتسهيل مناخ يرضى توجهاتهم الإبداعية، والاستفادة منها في الارتقاء وتطوير مستوى العمل .

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك علاقة بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية إذ بلغ معامل الارتباط (0.917) وبمستوى دلالة (0.000) .

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن أسباب تطور المنظمات يكمن في مواكبة التطور في محاور متعددة منها الفكر وانفتاحه وتهذيبه، وتكامل الأساليب وسموها، وأيضاً نمو الأهداف والطموحات، وكذلك التطور الإنساني في العلاقات، ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة، سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، والمنظمات التي لا تبعد تهتم وتزول. والإبداع الإداري في المنظمات بما يتضمنه هذا المفهوم أمر ضروري من أجل التطوير الإداري لهذه المنظمات. وأشار دروكر (Drucker, 1995) أنه لا يمكن للمنظمات بكامل أنواعها أن تستمر وتقوم دون الاهتمام بالإبداع الإداري، لأنه أحد وسائل البقاء والنمو والتطور، والمنظمة التي لا تبعد تهتم وتزول، ويعد الإبداع بالغ الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمات المعاصرة، وتحديات المستقبل.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الإبداع الإداري يساعد المنظمات على التحول التدريجي نحو العالمية وخاصة في ظل التنافسية وقلة الموارد وأساليب العمل التقليدية، وحاجة

المنظمات للإبداع حاجة ملحة من أجل تطويرها وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها. وبذلك يتبرر تلازم الإبداع الإداري في المنظمات التي تسعى للتطور، إذ أن كلاً من هذين المفهومين يؤثر ويتأثر بالآخر. وأشار القريوتي (2000) أن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية لا تكمن في تقادم التشريعات والهيكل التنظيمية فحسب، بل إلى عدم الاهتمام بالإبداع الإداري، وعدم الاستفادة من طاقات الأفراد وأفكارهم المبدعة وتسخيرها في تطوير هذه المنظمات وتحقيق ما تتشده من ازدهار وتطور.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (النفيعي، 2003) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية للمبدعين والتطوير التنظيمي في المؤسسة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة كذلك مع نتائج دراسة السواط (2009) التي أظهرت نتائجها قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء وتنمية القدرات الإبداعية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تعزى لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، ومتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، ومتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، ومتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ؟

أظهرت نتائج هذا السؤال ما يلي:

1- متغير الجنس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير

ذلك أن ظروف العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات متشابهة سواء أكان رئيس القسم ذكراً أم أنثى، وكذلك فإن الشروط الوظيفية المطلوبة لرئاسة القسم محددة وواضحة على اختلاف جنس رئيس القسم .

2- متغير نوع الكلية (علمية، إنسانية):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لمتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، ويمكن تفسير ذلك أن جميع الكليات على اختلاف نوعها يسعى رؤساء الأقسام فيها للارتقاء بأداء القسم والعاملين فيه، وكذلك فإن المسألة الإدارية أمام رئاسة الجامعة موحدة، لا تختلف باختلاف نوع الكلية، إذ أن معايير عملية التقييم للعمل الإداري موحدة لجميع الأقسام في جميع الكليات . ويمكن تفسير ذلك أن ما يتم توفيره من إمكانيات وفرص لدعم الإبداع يقدم بالتساوي لجميع الأقسام الأكاديمية في جميع الكليات، ولا يقدم لنوع كلية دون أخرى، وأيضاً ما يتم تقديمه من حوافز ومكافآت مقابل ما يقدم من مجهود وإبداع يتصف بالتساوي لجميع أنواع الكليات .

3- متغير الخبرة:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير ذلك أن الإبداع لا يرتبط ارتباطاً مباشراً بسنوات الخبرة، بل يرتبط بعوامل متعددة مثل الخصائص الشخصية للأفراد العاملين، والممارسات والمهارات الإدارية لرئيس القسم، والمناخ التنظيمي السائد في القسم، وكذلك بمقدار الحوافز والمكافآت التي قد يكون لها دور مميز في دعم الإبداع ونموه.

4- متغير الرتبة الأكاديمية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات ، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير ذلك بأن رئاسة الأقسام الأكاديمية تحتاج إلى كفاءات علمية متخصصة من ذوي الخصائص والموصفات الشخصية، بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية، إذ أن جميع رؤساء الأقسام من حملة درجة الدكتوراه.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تعزى لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، ومتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، ومتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، ومتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ؟

أظهرت نتائج هذا السؤال ما يلي:

1- متغير الجنس:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير ذلك أن الأقسام الأكاديمية في الجامعة تسعى ضمن خطط متشابهة وفي طريق متقارب لتحقيق التطوير الإداري بغض النظر عن جنس رئيس القسم، وكذلك عندما تطرح رئاسة الجامعة أي خطط تنموية من شأنها دعم التطوير الإداري، فإن جميع الأقسام تسير وفق هذه الخطى بغض

النظر عن جنس رئيس القسم ذكراً أم أنثى، وكذلك معطيات وعوامل التطوير الإداري في الأدب التربوي وعلى من يتسلمون مقاليد أمور القيادة أن يواكبوها على اختلاف جنسهم ذكراً أم أنثى.

2- متغير نوع الكلية (علمية، إنسانية):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لمتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، ويمكن تفسير ذلك أن معطيات العمل الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعة لا تختلف باختلاف نوع الكلية علمية أم إنسانية، ومن هنا لتحقيق تطوير إداري لا بد من الأخذ بأسباب التطوير الإداري وعوامله في جميع أقسام الكليات بغض النظر عن نوعها.

3- متغير الخبرة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لمتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير ذلك أن رؤساء الأقسام يدركون أهمية التطوير الإداري، ودوره الفاعل في دعم قيادتهم للقسم، مما يدفعهم للعمل على الاهتمام بهذا التطوير وتهيئة الأسباب الكامنة وراء تحقيقه من بداية عهدهم برئاسة القسم ويتجدد هذا الاهتمام مع تجدد السنوات.

وقد ظهرت هذه الفروق لصالح فئة الأستاذ المساعد، وذلك لكون من هو برتبة مدرس يعتبر جديداً، ولا يعرف مستوى التطوير الإداري، وأن الأستاذ ربما لكونه يعتقد أنه الأفضل في إجراء التطوير الإداري من رئيس القسم.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الأستاذ المساعد أكثر قدرة من المدرس على التطوير الإداري في مختلف المجالات نتيجة سعة اطلاعه، وما تحقق لديه من نمو مهني، ونمو في الخبرات نتيجة ما أجري من أبحاث ودراسات علمية التي قد تكون من نتيجتها إتباعه أساليب علمية في الإدارة، وفي حل المشكلات التي تواجهه. مما قد يجعله الأقدر على تشجيع الموظفين ومتابعتهم لتنفيذ ما يسعون إليه من تطوير إداري.

4- متغير الرتبة الأكاديمية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، ذلك أن رؤساء الأقسام على اختلاف رتبهم الأكاديمية يدركون مدى أهمية التطوير الإداري ضمن منظومة عملهم الإدارية، وعلى اعتبار أن كلاً منهم أوكلت إليه مهمة رئاسة القسم، فلا بد من تحمل المسؤولية على أكمل صورة، والارتقاء بأداء العاملين في القسم وتوجيههم نحو التطوير بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية التي حققها رئيس القسم.

التوصيات :

يمكن تقديم التوصيات التالية في ضوء نتائج البحث:

- **أولاً:** أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية.
ولذلك فإن الباحثة توصي باختيار رؤساء الأقسام من ذوي مستويات الإبداع الإداري العالية لكي يساهموا في مستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية.
- **ثانياً:** في ضوء النتيجة السابقة توصي الباحثة بتنظيم وتخطيط دورات تدريبية بهدف رفع مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام لأجل تطوير مساهمتهم في التطوير الإداري لأقسامهم العلمية.
- **ثالثاً:** ظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة حيث تبين أن المتوسط الحسابي لمن تزيد خبرتهم عن 10 سنوات كانوا من ذوي المتوسط الحسابي الأعلى مما يعني أن من لهم خبرة كانوا يلاحظون التطوير الإداري بشكل أفضل، مما يعني ضرورة تعيين أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة الطويلة وتفضيلهم على ذوي الخبرة الأقل في حالة توفرهم.

- **رابعاً:** وفي ضوء النتيجة السابقة نفسها في (3) اعلاه، توصي الباحثة بعقد دورات تدريبية وندوات تثقيفية لمن خدمتهم قليلة لتبصيرهم بمجالات التطوير الإداري الذي يقوم بها رؤساء الأقسام في أقسامهم العلمية لكونهم غير مدركين لهذه الجوانب التطويرية.
- **خامساً:** أجريت هذه الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت وهي جامعة حكومية وهناك حاجة لإجراء الدراسة في الجامعات الخاصة والمقارنة بين النتائج.
- **سادساً:** تمت دراسة مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالتطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وهناك حاجة لإجراء دراسة عن علاقة الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام بمتغيرات أخرى مثل: (العلاقات الإنسانية، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس).

المراجع

المراجع العربية :

ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل (1968). لسان العرب، المجلد الثامن. باب حرف العين والغيث. بيروت: دار صادر ودار بيروت.

أبو صفية، حامد (2001) المعوقات التي تواجه التطوير الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو هنطش، إياد محمد (1999). اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

آل زاهر، علي (1993). سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية. دراسة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

آل زاهر، علي (2004). برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.

الألوسي، عادل. (2003). الإبداع والعبقرية. القاهرة: دار الفكر العربي.

أيوب، ناديا حبيب (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري والابتكار لدى المديرين في

قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، (21)، 1-15.

البارقي، احمد بن محمد (2008) الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .

بدران ، إبراهيم (1988) ، ملاحظات حول الإبداع في الإدارة ، محاضرات في برنامج تطوير الإدارة العليا المنعقد في معهد الإدارة العامة ، عمان ، الأردن .
جروان، فتحي (1999).**تعليم التفكير : مفاهيم وتطبيقات**. العين:دار الكتاب الجامعي.

جروان، فتحي. (2008). **الموهبة والإبداع والتفوق (ط3)** عمان: دار الفكر.

حريم ، محمود (2003). **إدارة المنظمات : منظور كلي (ط1)** ، عمان : دار الحامد للنشر.

حوامدة، باسم (2003) **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان ، الأردن .

الخصري، محسن (1993). **إدارة التغيير**. القاهرة: الدار الفنية للنشر والتوزيع.

الخطيب ، أحمد (2001) ، **الإدارة الجامعية ، دراسات حديثة**. اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الخطيب، احمد (2001). **التطوير التربوي : تجارب دولية وعالمية**. اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

الخطيب حسن، والمعايعة، مراد (2006) **الإدارة الإبداعية للجامعات، مجلة الإدارة العامة، مجلد**

الذهبي، جاسم محمد (2000). "التطوير الإداري ، مداخل ونظريات - عمليات واستراتيجيات بغداد: وزارة التعليم العالي .

الراجحي، الهام بنت نايف بن محمد (2007) دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزهري ، رندة محمد (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عمان : عالم الفكر للنشر والتوزيع.

الزيات، فتحى. (1995). الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات. المنصورة: دار الوفاء.

زيتون، عايش (1987). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم. عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية.

السرور، ناديا (2002). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سعادة، جودت احمد (2003) . تدريس مهارات التفكير (مع مئات الأمثلة التطبيقية) . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

السلمي، سعيد (2007) الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

السحان، منى (2005). تطوير أداء التعليم الصحي للنبات بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية - نموذج مقترح. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة الملك

سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السواط ، طلق (2009) دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية دراسة ميدانية على الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشنبيقات، فداء محمد (2005). "فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى معلمي ومعلمات مبحث التربية الإسلامية للمرحلة الأساسية العليا في الأردن". (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

صائغ، عبد الرحمن (2005). ورقة عمل عن " النموذج العشري لتطوير مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية" الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم - التعليم العالي رؤى مستقبلية، بيروت، لبنان.

الصريرة، اكثم (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، مؤتم، المجلد 18 ، العدد 4.

الصرن، رعد (2001). إدارة الإبداع والابتكار . دمشق: دار الرضا .

الطجم، عبد الله، والسواط، طلق (2003). السلوك التنظيمي. (ط4). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

الطيب، حسن (1988). محاور لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، 57 (6) ، 12-13.

عامر ، سعيد ، والقاضي ، فؤاد ، وعبد الوهاب ، علي (1998) ، الإدارة وآفاق المستقبل ، مصر : مركز وليد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري .

عباس، سهيلة رشيد (2004) . القيادة الإبتكارية والأداء المتميز . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الهادي، نبيل أحمد (2004). نماذج تربوية تعليمية معاصرة . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

العتوم، عدنان (2004). علم النفس المعرفي، النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة.

عثامنه، صلاح.(1997). التنمية الشاملة مفاهيم ونماذج. : معهد الإدارة العامة، الأردن.

العمرى، عوض (2002) مفهوم الإبداع وعناصره ومقوماته وعوائقه أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية ، مجلة كلية الأمير خالد، المجلد ، (5)، العدد 71،(2002).

العميان، محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عياد محمد (2003) . اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الفياض ، محمود (1995) . أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان. الأردن.

القذافي، رمضان (2000). رعاية الموهوبين والمبدعين. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

القرىوتي، محمد (2000) . السلوك التنظيمي . عمان : مطبعة بنك البتراء.

قطامي، نايفة (2001). تعليم التفكير للمرحلة الأساسية. عمان: دار الفكر.

الليثي، محمد (2008) الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي في العاصمة المقدسة . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

محمد ، زينة محمود (2006) درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

مرضاخ، نجوى بنت سالمين (2008). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مرقة، أكرم رغب.(1995). آراء أعضاء الهيئة في الجامعة الأردنية نحو الممارسات الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المعاينة، خليل، والبوليز، محمد. (2007). الموهبة والتفوق (ط3) عمان: دار الفكر. المفرج، بدرية، والرومي، مشاعل، والساج، أمل. (1998). دراسة حول التطوير التربوي. مركز البحوث التربوية والمناهج، الكويت: وحدة البحوث التربوية.

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1998)، المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب، تونس.

النفيعي ، ضيف الله (2003) الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة، مجلد 17 ، عدد1 ، ص3.

الهيئي، خالد عبد الرحيم (2000). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي . عمان: دار
الحامد .

واصل، فاطمة بنت علي، بن محسن(2006) مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات الثانويات
بمدينتي مكة المكرمة وجيزان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة
المكرمة، المملكة العربية السعودية.

اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط، (1996)، الإدارة التربوية على المستوى المحلي،
العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- Agrawal, A. & Goldfarb A. (2006). The democratization of University. Availabel at: <http://wwwlib.Umi.com/> dissertation.
- Amabile ,Teresa,(1997),"Motivating Creativity in Organizations" ,On Doing What You Love and Loving , What You Do, **California Management Review** , Vol.40 , No.1. pp.45-63.
- American Society for Training and Development, (1989)," **Discovering and Developing Creativity**", USA .
- Bowman, M (1991). Administrative and Faculty Development Western Michigan University. **DAI**. -A, 52 (11), 136-151.
- Carr, C. (1994), "**The competitive power of constant creativity**", Amacom, American Management Association, USA.
- Clark, B. (1992). **Growing up giftedness** (4th ed). New York: Macmillan Publishing Company.
- Couch, C. (1999). A Measurement of Total Quality Management in Selected North Carolina Community Colleges. **DAI**. -A, 60 (5), 18-34.
- Drejer, A. (2002) .Situation for innovation towards a contingency model, European. **Journal of Innovation Management**, vol .22, No.6,P.323.
- Drucker, P. (1995). Innovation and Entrepreneurship. London: Heineman.
- Griffin, R. (1993). **Business 3rd** . Englewood, Cliffs New Jersey: Prentice-Hall
- Karlyn, A.(2005) .The sources of innovation and creativity ,in **Issues in Accounting Education** , Vol.18,No.(2) . 61- 77. May 2005.

- Kwan . C; & Rudowicz, E. (2003) .Creativity of university students: what is the impact of field and year of study? **Journal of Creative Behavior**, vol 37, No 1, p 42-63.
- Lau, c. (2001). Organization development, and firm performance:A comparison of multinational and local firm , **Journal of International Bussiness Studies**, Vol.32 No(4)p95,20p.
- Ormrod, J. (1995). **Educational Psychology: Principles and Application** U.S.A, Mirril, and Imprint of Precipice Hall, Ohio.
- Robbins, S. and David AD . (1998). **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**, Second ed., Prentice-Hall, USA
- Schwahn ,C. & spady , W. (1998) ."Total leaders Arling ton American Association of School Administrator (AASA)" . **DAI** .-A, 49 (10), 36-44.
- Scullion, H.& Starky, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resouce function in the international firm, international firm, **International Journal of Human Resource Management** 11, Vol, 33, pp.106-1081.
- Smith, D. (2000). Leadership and Professional Competencies: Serving Higher Educational in an era of Change . **DAI** . A61-(2), 529- 543.
- Torrance. E.P. (1962) .**Guiding creative talent**. Englewood Cliffs New Jersey :Prentice-Hall.

الملاحق

الملحق (1)

استبانة الإبداع الإداري بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع: تحكيم مقياس

حضرة الدكتور:.....المحترم

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: " مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت". بغرض الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. ولما عُرف من قدرتكم في تحكيم المقاييس التربوية، وما نأمله فيكم من تعاون، فإنني أضع بين أيديكم مقياسي الدراسة لتحكيمهما، وهما:

1. مقياس الإبداع الإداري: تم بناء هذا المقياس للتعرف إلى درجة مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام في كليات جامعة الكويت. وذلك بالرجوع إلى المقياس المستخدم في دراسات (محمد، 2006) و(حوامدة، 2003). وتضمن المقياس مجموعة من الفقرات لتقيس مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام في كليات جامعة الكويت. وستعطى كل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وتمثل رقمياً على الترتيب (1،2،3،4،5).
2. مقياس التطوير الإداري: تم إعداد هذا المقياس للتعرف على مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام في كليات جامعة الكويت. وذلك من خلال الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع التطوير الإداري. وتضمن المقياس مجموعة من الفقرات لتقيس مستوى التطوير الإداري. وستعطى كل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وتمثل رقمياً على الترتيب (1،2،3،4،5).

لذلك فإنني أتأمل من حضرتكم تقديم ملحوظاتكم الكافية حول المقياسين بدقة

وموضوعية والتي من المؤكد أنها ستسهم بإخراجهما بصورة جيدة وملائمة لأهداف الدراسة.

بيانات أولية:

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لك:

* الجنس: ذكر

أنثى

* الرتبة الأكاديمية: أستاذ

أستاذ مشارك

أستاذ مساعد

* سنوات الخبرة: أقل من (5) سنوات

من (5-10) سنوات

أكثر من (10) سنوات

* نوع الكلية: علمية

إنسانية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة		
أولاً: مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة							
1	يتقبل الأفكار الجديدة المؤثرة في العمل						
2	يستطيع الإعلان عن الأفكار الجديدة في العمل						
3	يستطيع الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسرعة						
4	يقدم اقتراحات جديدة في ظروف العمل						
5	يشجع زملاءه على تقديم الأفكار الجديدة في العمل						
6	يبتكر طرقاً جديدة في العمل قابلة للتنفيذ						
7	يساند أصحاب الأفكار الجديدة في العمل						
8	يبذل جهداً كبيراً لمتابعة تنفيذ أفكاره الجديدة						
9	يقدم نقداً بناءً للأفكار الجديدة						
10	يبيد الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار والمقترحات الجديدة						
ثانياً: مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات							
1	يقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهه في العمل						
2	يجرب طرقاً جديدة لحل المشكلات أثناء العمل						
3	يبيد الاستعداد لتنمية قدراته ومهاراته						
4	يشارك في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل						
5	يتحمل مسؤولية الحلول التي يقدمها						
6	يستطيع اتخاذ قرار ما خلال فترة محددة						
7	يعالج المشكلات بعد تحليلها بالبحث عن أسبابها						
8	الرغبة للاستماع للاقتراحات المقدمة من الزملاء						
9	المقدرة على تبني الأفكار الإبداعية المعقولة						
10	يبذل جهداً في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة		
ثالثاً: مجال المقدرة على التغيير							
1	يبيد رغبة أكيدة في التطوير والتغيير						
2	يبيد استعداداً لمزاولة مهام أعمال أخرى						
3	يظهر المقدرة على تبني الأساليب الجديدة في العمل						
4	يبذل جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل						
5	يمتلك المقدرة على التكيف مع التغيير						
6	يقدم طرقاً جديدة فعالة لتنفيذ العمل						
7	يعتبر التغيير أنه ظاهرة طبيعية						
8	يشارك زملاءه في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير						
9	يبذل جهداً في إيجاد وتطوير آليات التغيير						
10	يحاول جاهداً الابتعاد عن الروتين اليومي						
رابعاً: مجال المقدرة على المجازفة والمغامرة							
1	تشكل المجازفة والمغامرة متعة له في عمله						
2	يبيد الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهام معقدة						
3	يمتلك الشجاعة للقيام بالأعمال التي تتحدى قدراته						
4	يقوم بأداء أعمال ذات مجازفة عالية						
5	يمتلك المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة						
6	يمتلك المقدرة على التفكير في مشكلات خارجية						
7	يمتلك المقدرة على التعبير عن آرائه بحرية						
8	لديه المقدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل						
9	يرغب في التطوير غير العادي						
10	يمتلك الرغبة في الاشتراك في المؤتمرات والندوات ذات الصلة في مجالات اهتماماته						

الملحق (2)

استبانة التطوير الإداري بصورتها الأولية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة		
أولاً: مجال مراجعة التنظيم							
1	يحدد الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم جهود العاملين في القسم						
2	يحدد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف						
3	يحدد الرؤوساء والمرؤوسين عن تنفيذ الأنشطة في القسم والقيام بها						
4	يحدد العلاقات بين العاملين من حيث المهام والسلطات						
5	يسهم في تطوير روح الفريق في العمل						
6	يوفر التدريب اللازم للإداريين والفنيين وأعضاء الهيئة التدريسية في القسم						
7	ينمي العلاقات بين العاملين ضمن إطار العمل والاحتياجات المستقبلية الإدارية						
8	ينتبه إلى العاملين ويحافظ على النظام الاجتماعي الذي يعملون في إطاره						
ثانياً: مجال مراجعة العاملين							
1	يوفر احتياجات القسم من العاملين إداريين وفنيين وأعضاء تدريس						
2	يحافظ على العاملين في القسم						
3	يوفر الخدمات والتسهيلات لتنمية العاملين في القسم وضمان استقرارهم						
4	يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين						
5	يتابع العاملين لتحقيق أهداف القسم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمي	غير منتمي	مناسبة	غير مناسبة		
ثالثاً: مجال تقويم الأداء							
1	يحصل على بيانات وحقائق تساعد في تحليل وتقويم أداء العامل لعمله						
2	يجمع بيانات وحقائق لسلوك العامل لتقييم أدائه في مدة زمنية قصيرة						
3	يقدر مدى كفاءة العامل ونهوضه بالعمل						
4	تقويم القدرات الإنسانية للعامل لنيل وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى						
5	يعطي مجالاً للعاملين لتقييم أداء زملائهم						
6	يستمع إلى آراء الطلبة حول أداء الإداريين والفنيين في القسم						
7	يستمع إلى آراء الطلبة حول أداء أعضاء الهيئة التدريسية في القسم						
رابعاً: مجال الإدارة الإستراتيجية							
1	يستطلع البيئة الداخلية والخارجية للقسم						
2	يضع خططاً إستراتيجية للعمل تستجيب للاحتياجات الحالية والمستقبلية للقسم						
3	يراقب الأداء في العمل						
4	يتعرف على الفرص المتاحة للعمل في الأقسام الأكاديمية في الجامعة						
5	يحدد التحديات التي تواجه القسم الأكاديمي في الجامعة						
6	يتعاون مع الجميع لتوفير بيئة عمل مميزة بالفعالية والشفافية						

						يوفر بيئة عمل تلتزم بالقيم داخل القسم	7
						يستثمر الكفاءات المنتجة في القسم	8
						يوفر التقنيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة في القسم	9
						يرعى التجارب الإبداعية الجديدة في القسم	10
						يستثمر التجارب الإبداعية في القسم في مجال العمل	11
						يوفر الخدمات والمواد التي تسهل دور العاملين لعلمهم	12
خامساً: مجال الأهداف							
						توفير الخطط وتطوير البرامج التدريبية بالتعاون مع الأقسام الأخرى في الجامعة ليحقق أهداف القسم	1
						يوفر خدمات ذات جودة عالية للقسم	2
						دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي القسم بالتعاون والتنسيق مع قطاعات الجامعة	3
						اقتراح الخطط والبرامج اللازمة للتدريب وابتعاث منسوبي القسم في ضوء الانظمة واللوائح والاحتياجات التدريبية الفعلية للجامعة	4
						تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع من ترشحهم الكليات والوحدات الجامعية للمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس و الإداريين والفنيين كمدرسين .	5
						متابعة المتدربين أثناء التدريب وإعداد تقارير دورية عن سير تدريبهم ثم تلي النتائج وتبَلِّغ إلى قطاعات الجامعة	6
						متابعة المبتعثين من منسوبي الجامعة والتعرف على نتائجهم ودراساتهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالبعثات الدراسية وإعداد تقارير دوريه عن وضعهم	7
						التنسيق مع جميع الأجهزة المعنية بالتدريب والإبتعاث داخليا وخارجيا.	8
						يحافظ على العادات والتقاليد والثقافة الإسلامية في العمل	9
						يعمل على ضمان تطبيق الأنظمة والقوانين في القسم	10

						يبني نظم عمل ذات كفاءة وفعالية متميزة وعالية في القسم	11
						يسعى إلى تحقيق التطوير الدائم في القسم	12
						تقديم خدمات ومشاريع تحقق التنمية المستدامة للقسم الأكاديمي	13

الملحق (3)

قائمة محكمي أدواتي الدراسة

قائمة محكمي أداتي الدراسة

التخصص	الاسم
مناهج وطرق تدريس	الأستاذ الدكتور جودت سعادة
إدارة وقيادة تربوية	الأستاذ الدكتور كمال الدواني
مناهج وطرق تدريس	الدكتور محمود الحديدي
مناهج وطرق تدريس	الدكتور غازي جمال خليفة
إدارة وقيادة تربوية	الدكتورة عونية أبو سنينة
إدارة وقيادة تربوية	الدكتور خالد الصرايرة
مناهج وطرق تدريس	الدكتورة فاطمة جعفر

الملحق (4)

استبانة الإبداع الإداري بصورتها النهائية

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	ترتيب
					يتقبل الأفكار الجديدة المؤثرة في العمل	1
					يعلن عن الأفكار الجديدة في العمل	2
					يحصل على المعلومات التي يحتاجها بسرعة	3
					يقدم اقتراحات جديدة في ظروف العمل	4
					يشجع زملاءه على تقديم الأفكار الجديدة في العمل	5
					يبتكر طرقاً جديدة في العمل قابلة للتنفيذ	6
					يساند أصحاب الأفكار الجديدة في العمل	7
					يبذل جهداً كبيراً لمتابعة تنفيذ أفكاره الجديدة	8
					يقدم نقداً بناءً للأفكار الجديدة	9
					يبدي الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار الجديدة.	10
					يقدم حلولاً وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجهه في العمل	11
					يجرب طرقاً جديدة لحل المشكلات أثناء العمل	12
					يبدي الاستعداد لتنمية قدراته ومهاراته في مواجهة مشكلات العمل.	13
					يشارك في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل	14
					يتحمل مسؤولية الحلول التي يقدمها	15
					يستطيع اتخاذ قرار ما خلال فترة محددة	16
					يعالج المشكلات بعد تحليلها بالبحث عن أسبابها	17
					يرغب في الاستماع للاقتراحات المقدمة من الزملاء	18
					يمتاز بالمقدرة على تبني الأفكار الإبداعية المعقولة	19
					يبذل جهداً في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها	20
					يبدي رغبة أكيدة في التطوير والتغيير	21
					يبدي استعداده لمزاولة مهام أخرى في العمل	22
					يظهر المقدرة على تبني الأساليب الجديدة في العمل	23
					يبذل جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل	24
					يمتلك المقدرة على التكيف مع التغيير	25
					يقدم طرقاً جديدة فعالة لتنفيذ العمل	26
					يعتبر أن التغيير ظاهرة طبيعية	27

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	رقم
					يشارك زملاءه في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير	28
					يبذل جهداً في إيجاد آليات التغيير وتطويرها	29
					يحاول جاهداً الابتعاد عن الروتين اليومي	30
					تشكل المجازفة والمغامرة متعة له في عمله	31
					يبدي الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهام معقدة	32
					يمتلك الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى قدراته	33
					يقوم بأداء أعمال ذات مجازفة عالية	34
					يمتلك المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة	35
					يمتلك المقدرة على التفكير في مشكلات خارجية	36
					يمتلك المقدرة على التعبير عن آرائه بحرية	37
					يستطيع تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة	38
					يرغب في التغيير غير المألوف.	39
					يمتلك الرغبة في الاشتراك في المؤتمرات والندوات ذات الصلة في مجالات اهتماماته	40

الملحق (5)

استبانة التطوير الإداري بصورتها النهائية

رقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يحدد الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم جهود العاملين في قسمه					
2	يحدد عدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ونوعها					
3	يحدد الرؤساء والمرؤوسين عن تنفيذ الأنشطة في القسم والقيام بها					
4	يحدد العلاقات بين العاملين من حيث المهام والسلطات					
5	يسهم في تطوير روح الفريق في العمل					
6	يوفر التدريب اللازم للإداريين والفنيين وأعضاء الهيئة التدريسية في القسم					
7	ينمي العلاقات بين العاملين ضمن إطار العمل والاحتياجات المستقبلية الإدارية					
8	ينتبه إلى العاملين ويحافظ على النظام الاجتماعي الذي يعملون في إطاره					
9	يوفر احتياجات القسم من العاملين إداريين وفنيين وأعضاء تدريس					
10	يحافظ على العاملين في القسم					
11	يوفر الخدمات والتسهيلات لتنمية العاملين في القسم وضمان استقرارهم					
12	يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين					
13	يتابع العاملين لتحقيق أهداف القسم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية					
14	يحصل على بيانات وحقائق تساعد في تحليل وتقويم أداء العامل لعمله					
15	يجمع بيانات وحقائق لسلوك العامل لتقييم أدائه في مدة زمنية قصيرة					
16	يقدر مدى كفاءة العامل ونهوضه بالعمل					
17	تقويم القدرات الإنسانية للعامل لنيل وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى					
18	يعطي مجالاً للعاملين لتقييم أداء زملائهم					
19	يستمع إلى آراء الطلبة حول أداء الإداريين والفنيين في القسم					
20	يستمع إلى آراء الطلبة حول أداء أعضاء الهيئة التدريسية في القسم					
21	يستطلع البيئة الداخلية والخارجية للقسم					
22	يضع خططاً إستراتيجية للعمل تستجيب للاحتياجات الحالية والمستقبلية للقسم					
23	يراقب الأداء في العمل					
24	يتعرف على الفرص المتاحة للعمل في الأقسام الأكاديمية في الجامعة					
25	يحدد التحديات التي تواجه القسم الأكاديمي في الجامعة					
26	يتعاون مع الجميع لتوفير بيئة عمل مميزة بالفعالية والشفافية					
27	يوفر بيئة عمل تلتزم بالقيم داخل القسم					
28	يستثمر الكفاءات المنتجة في القسم					
29	يوفر التقنيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة في القسم					

رقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
30	يرعى التجارب الإبداعية الجديدة في القسم					
31	يستثمر التجارب الإبداعية في القسم في مجال العمل					
32	يوفر الخدمات والمواد التي تسهل دور العاملين لعملهم					
33	يوفر الخطط وتطوير البرامج التدريبية بالتعاون مع الأقسام الأخرى في الجامعة ليحقق أهداف القسم					
34	يوفر خدمات ذات جودة عالية للقسم					
35	يدرس ويحدد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي القسم بالتعاون والتنسيق مع قطاعات الجامعة					
36	يقترح الخطط والبرامج اللازمة للتدريب وابتعاث منسوبي القسم في ضوء الأنظمة واللوائح والاحتياجات التدريبية الفعلية للجامعة					
37	ينفذ البرامج التدريبية بالتعاون مع من ترشحهم الكليات والوحدات الجامعية للمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين كمدرسين .					
38	يتابع المتدربين أثناء التدريب وإعداد تقارير دورية عن سير تدريبهم ثم تلي النتائج وتبلغ إلى قطاعات الجامعة					
39	يتابع المبتعثين من منسوبي الجامعة والتعرف على نتائجهم ودراساتهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالبعثات الدراسية وإعداد تقارير دورية عن وضعهم					
40	ينسق مع جميع الاجهزه المعنية بالتدريب والابتعاث داخليا وخارجيا.					
41	يحافظ على العادات والتقاليد والثقافة الإسلامية في العمل					
42	يعمل على ضمان تطبيق الأنظمة والقوانين في القسم					
43	يبني نظم عمل ذات كفاءة وفعالية متميزة وعالية في القسم					
44	يسعى إلى تحقيق التطوير الدائم في القسم					
45	يقدم خدمات ومشاريع تحقق التنمية المستدامة للقسم الأكاديمي					

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة

لمن يهمه الأمر

تحية وطيبة وبعد،،

أرجو تسهيل مهمّة الطالبة شريفة جاسم عبد الرحمن ورقمها الجامعي (400820011) للعمل على توزيع استبانات في تطبيق أدوات الدراسة على رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة وقيادة تربوية ، علماً بأن المعلومات ستكون سرية لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

مساعدة عميد شؤون الطلبة

سارة ناصر الدين

