

مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد

إعداد

أ/ نجوى بنت علي بن محمد أبو عوة القحطاني
ماجستير في التربية تخصص الإدارة والإشراف التربوي – جامعة الملك خالد

ملخص البحث:

هدف البحث التعرف على درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب (المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في الإدارة الوسطى والدنيا في كليات جامعة الملك خالد، وبلغ المجتمع الأصلي للبحث (١٢٦) فرداً، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يشمل المعلومات الأولية لأفراد مجتمع البحث (الكلية، الخبرة، الدرجة العلمية، النوع). القسم الثاني: يشتمل على المحاور الرئيسية للاستبانة (مقومات المناخ الأكاديمي، مقومات الهيكل التنظيمي، المقومات التشريعية، المقومات الخاصة بالسماوات والخصائص الشخصية، المقومات التدريبية)، وأظهرت نتائج البحث أن مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (٢,٠٩)، كما أظهرت نتائج البحث أن مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (١,٨٢)، كذلك أظهرت نتائج البحث أن المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تقع ضمن الدرجة المتوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثالث (١,٨٤).

المقدمة:

يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسرعة التحولات، والتطور في جميع مجالات الحياة، مما يجعل من عملية التغيير، والتطوير أمراً حتمياً في المؤسسات التربوية، حتى تصبح تلك المؤسسات قادرة على القيام بدورها في خدمة مجتمعها، وتكون قيادة التغيير والتطوير بها مستعدة، بل مهياً لتقوم بالدور القيادي المناط بها نحو إحداث التغييرات التربوية لمواكبة التحولات السريعة، ومواجهة التحديات.

ولقد أدى التطور السريع إلى جعل دول العالم المتقدم تبدأ بخطوات عملية وسريعة في إعادة النظر في جميع مؤسساتها من حيث هيكلها، ووظائفها، وأهدافها لتنسجم مع المرحلة الجديدة، وكانت مؤسسات التعليم العالي من أوائل المؤسسات التي حظيت بهذا الاهتمام، والتطوير، ذلك أن التعليم العالي بمؤسساته المختلفة يعد من أهم المؤسسات التي تعنى بإعداد العقول المبدعة، وتطويرها (توفيق، ٢٠٠٥م، ٥٣).

ومن بين مؤسسات التعليم العالي تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات، وحل المشكلات، وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في كثير من البلاد مركز إشعاع؛ بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم أن تتعهد الجامعات بالتطوير المستمر، والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة (طعيمة وآخرون، ٢٠٠٦م، ٣٢٣).

ولم يعد خافياً ما للجامعات من دور مهم وأساس في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها بوصفها القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية، وعليه فإن التغييرات التنظيمية التي تواجه جامعات الألفية الثالثة تفرض على هذه الجامعات أن تكون أكثر استعداداً للاعتماد على الراغبين في التغيير الناجح (السعود، وسلطان، ٢٠٠٨م، ٣٤)، فالجامعة تمثل القيادة الفكرية والعلمية في المجتمع بما يتوفر لديها من كوادر مؤهلة

تأهيلاً عالمياً، فهي بيت الخبرة، ومعمل الفكر في شتى صورته، وأصنافه، ورائدة التطور، والإبداع، وصاحبة المسؤولية في تنمية أهم ثروة يمتلكها المجتمع وهي الثروة البشرية (بدران، والدهشان، ٢٠٠١م، ٦٥).

والمواقع أن التعليم الجامعي يعاني من مشكلات وبحاجة إلى إعادة النظر في أهدافه، وبرامجه، وهياكله الإدارية والتنظيمية؛ لكي يطور مهامه ووظائفه، ويُجود خدماته ومنتجاته، ويصل بها إلى مستوى عالٍ من الجودة والمنافسة. كما أن التحدي الراهن والمستقبلي المطروح على التعليم الجامعي والبيئة الجامعية، يتطلب قدرة غير مسبوقة في التعامل معه (مدني، ٢٠٠٢م، ٣).

وقد أكدت عديدٌ من المؤتمرات والندوات على أهمية التعليم الجامعي، وعلى ضرورة تميزه وتجويده من حيث المدخلات، والمخرجات التعليمية، والتأسيس لثقافة مؤسسية جديدة تؤمن بالإبداع وتوسع إليه (طويقات، ٢٠٠٩م، ١٧٢).

كما أشارت عديدٌ من الدراسات التي تناولت الإبداع إلى أن الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة والحديثة نسبياً في العلوم التربوية، ويعد أحد أهم الوسائل الناجحة في مواجهة التحديات التي تواجه الجامعات سعياً للتقدم والتطور في عصر أصبح الإبداع فيه ضرورة ملحة لمواجهة عالم شديد التغير وحاد المنافسة. وقد أخذ موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام كثير من كتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية فيه في مختلف المنظمات الإدارية وبأنواعها كافة، وبصفة خاصة في ظل الظروف، ومستجدات العولمة، والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، الذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجدداً باستمرار (العوفي، ٢٠٠٥م؛ المطيري، ٢٠٠٥م؛ العازمي، ٢٠٠٦م؛ السلمي، ٢٠٠٧م؛ وبدر، ٢٠٠٨م).

ولكي ترتقي الإدارة الجامعية إلى مستوى التعامل مع التحديات المحيطة بها، لا بد لها من أن تصبح إدارة إبداعية لا تعني أن يكون القائد أو المدير نفسه مبدعاً فقط، بل أن يصنع بيئة إبداعية حافزة للإبداع ومناخاً إبداعياً يحض على الإبداع ويعمقه بما يعود على الجامعة بالتميز والريادة، والقدرة على تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الفعالية، وقد أشار (قدوري، ٢٠٠٦م) إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية لأدوار غير مألوفة يسهم في تحقيق النجاح الذي تلمسه الجامعات انطلاقاً من اعتبارها همزة الوصل بين الإدارة العليا من جهة، وبين الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية، والطلاب، والمجتمع من جهة أخرى.

وقد أكد (سليمان، ٢٠٠٥م) أن اختصاصات القيادات الأكاديمية ومسئولياتها بعيدة عن تدعيم مبدأ المشاركة في إدارة الأقسام، وصنع القرارات، والترحيب بالإبداع، وتحفيز الأعضاء على الأخذ بالمبادرة.

ومن هنا تظهر حاجة القيادات الأكاديمية إلى توافر المقومات الداعمة لتحقيق الإبداع الإداري، الذي يعد عاملاً أساساً للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة، والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجع على التجديد والإبداع؛ وذلك لأن الإبداع يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة.

مما سبق برز للباحثة أهمية ضرورة البحث في مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد باعتبار أن توافر تلك المقومات يعد رافداً هاماً لمساعدة المؤسسات الجامعية للنهوض بخدماتها وبرامجها نحو تحقيق الإبداع الإداري على وجه العموم.

مشكلة البحث:

أولت الدول المتقدمة علمياً الإبداع والتطوير في العمل الإداري اهتماماً كبيراً بهدف تحقيق أعلى المستويات في جميع مجالات التنمية، فعنت باختيار القادة الأكاديميين والإداريين وتدريبهم على هذه المهارة، وهيات لهم بيئات العمل التي تحفزهم على تطبيق، وتنفيذ قدراتهم وميولهم

الإبداعية والابتكارية والتطويرية، إلا أنه ما زالت مؤسساتنا الأكاديمية تدار بأساليب إدارية جامدة، وغير قادرة على الإبداع والتطوير في الوسائل والطرق والأساليب التي تتبع لتحقيق أهدافها (المغامسي، ٢٠٠٤، ١٠٩).

ويعد ضعف العناية بالتميز والإبداع أحد مواطن الخلل في المؤسسات الأكاديمية فالوسط الجامعي ما زال بعيداً عن هذا الميدان، إذ كيف لهذا الوسط أن يهتم بالتميز والإبداع وما زالت عديد من جوانب النوعية دون مستوى الطموح، والجامعات لا توفر البيئة والمستلزمات المطلوبة ولو بعدها الأدنى لرعاية التميز والإبداع، وتفتقر إلى البيئة السليمة، والوسط الصحي الملائم، والمناخ الجيد للاهتمام بالتميز، والإبداع الذي يعد الأساس المبتدئ للتنمية الإنسانية (توفيق، ٢٠٠٥، ٥٣). ولقد ناقش عديد من الباحثين موضوع الإبداع الإداري حيث أشير إلى أن تنمية الارتقاء بأداء القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين يمثل مطلباً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. فعندما تمارس القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين أعمالهم بإبداع فإنهم يقترحون أفكاراً أو منتجات حديثة مبتكرة أو إجراءات وغير ذلك مما يؤدي إلى تزويد الجامعة بفكر مبتكر يمثل مادة خام يمكن تطويرها وإدخالها مجال التطبيق، وأن المبادرة والتطبيق لهذه الأفكار والمنتجات يساعد الجامعات على زيادة قدرتها للاستجابة للفرص المتاحة، وعليه القدرة على المواءمة والنمو والتوسع والمنافسة، إلا أنه -ولسوء الحظ- لا يعرف كثيراً عن المقومات التي تدعم وتنمي الأداء الإبداعي للقيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين في الجامعات (Weaver، 2000، توفيق، ٢٠٠٥م؛ الخطيب، ٢٠٠٦م).

وقد أكد شيرمان وجونسون (Sharman، Johnson، 2005) أن التحديات التي ستواجه الإدارة الجامعية في الألفية القادمة تتمثل في كيفية تحفيز الإبداع وإثارته، وكيفية تبني طرق إبداع جذرية للتنظيم والإدارة، وكيفية جذب المبدعين والحفاظ عليهم، وأنه لا يمكن لنظام تناول فكرة إبداعية وتطبيقها بنجاح دون مساندة مناخ إبداعي.

وكشفت (مرضاح، ٢٠٠٦م) أن زيادة التعقيد وعدم التأكد من المقومات البيئية يحتم على الجامعات الاهتمام بالإبداع وتدعيمه عند الموظفين، وينبغي لذلك وجود قيادات إبداعية واعية وحكيمة بما يتناسب وروح العصر.

وأكد (الشريف، ٢٠٠٧م) ضرورة العمل على توفير الإمكانيات والمقومات اللازمة للإبداع الإداري والقضاء على معوقاته ومراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والابتكاري للعاملين في الجامعات سواء من ناحية مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية، أو المناخ التنظيمي المواتي، والبيئة المادية للعمل، والموارد المالية اللازمة، وأوصى بإجراء أبحاث تتناول مقومات الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، وأشار إلى ضرورة الاهتمام ببناء القيادات المبدعة بالجامعات من خلال التدريب والتنمية الذاتية وذلك لأهمية الأدوار التي يمارسونها، ولترسيخ وجود القدوة التي يحتذى بها في التعلم والتفاني والالتزام والإبداع.

كما أكد فلاينت (Flynt، 2005) أنه يجب على الكليات والجامعات أن تصنع وتشجع القيادة الأكاديمية المبدعة، ومن الضروري أن تمتلك فهماً واضحاً للعوامل داخل بيئة عمل العمداء ورؤساء الأقسام التي تؤثر في تطبيق الحلول الإبداعية للمشاكل المعقدة التي تواجه التعليم العالي في عصر المعلومات.

ويؤكد (الغامدي، ٢٠٠١م) أن ممارسات القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالتشجيع على حل المشكلات بطرق مبتكرة، ومنع النقد العلني عند الإخفاق بما يساعد على الإبداع، والتشجيع على أساليب جديدة للعمل، واستثارة الإبداع والتجديد، جاءت بأقل متوسط، ويؤكد أيضاً أن الروتين الإداري المتمثل في الإجراءات الإدارية المتبعة في الجامعات يسهم في تكديس الأوراق والمعاملات على مكاتب القيادات الأكاديمية مما يشغلها عن التخطيط، ويمنع تفكيرها عن الإبداع،

بالإضافة إلى عدم توافر المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع، وعدم توافر البرامج التدريبية لصقل المهارات القيادية وتنميتها.

وتوصل (عبد السلام، ٢٠٠٧م) إلى أن جوانب الضعف في أداء القيادات الأكاديمية تمثلت في عمومية مهام القيادات الأكاديمية، وعدم وضوحها، وغلبة الطابع البيروقراطي السلطوي على الإدارة الجامعية، وضعف إيمان بعض القيادات الأكاديمية بأهمية الإبداع والتجديد والتغيير، وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار الجديدة والإبداع، بالإضافة إلى سيادة النمط التقليدي في الاتصالات ونظم المعلومات، وغلبة الطابع الشكلي على المشاركة في صنع القرارات، وضعف منح الصلاحيات للأعضاء، واقتصار نظم الحوافز على المتميزين في البحث العلمي دون المتميزين في المناصب القيادية، كما أكد البحث أن هناك صعوبات تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق الإبداع الإداري لهم ولمرؤوسيه.

مما سبق يتضح حاجة الجامعات إلى تهيئة القيادات الأكاديمية لتفعيل وتشجيع الإبداع الإداري، ونظراً لأهمية الأدوار التي تؤديها القيادات الأكاديمية بالجامعة، فإن الأمر يتطلب توافر الإمكانيات والمقومات التي تحفزهم لأداء مهامهم بإبداع.

وفي ضوء الدلائل السابقة، ونتيجة لما لاحظته الباحثة من قلة الدراسات المحلية التي تعالج هذا القصور، فقد برزت الحاجة إلى دراسة واقع مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات، والسمات والخصائص الشخصية، والتدريب.

أسئلة البحث:

- ١- ما درجة توافر مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما درجة توافر مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما درجة توافر المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟
- ٤- ما درجة توافر المقومات الخاصة بالسمات والخصائص الشخصية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟
- ٥- ما درجة توافر المقومات التدريبية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟

أهداف البحث:

التعرف على درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات، والسمات والخصائص الشخصية، والتدريب.

أهمية البحث:

١. أهمية الموضوع الذي يتناوله البحث، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى.
٢. تحديد درجة توافر مقومات الإبداع الإداري الذي من شأنه مساعدة متخذي القرار في جامعة الملك خالد لاتخاذ اللازم بما يحقق الإبداع الإداري الذي يسهم في ارتقاء جامعة الملك خالد ووصولها إلى مدارج التفوق والتميز.
٣. أهمية موقع القيادات الأكاديمية في الجامعات، والدور المهم الذي تضطلع به في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية، وفي تحقيق أهداف الجامعة.

٤. الاستفادة من مردودات توفير مقومات الإبداع الإداري وانعكاساته على المبدع، وزيادة إبداعاته.
٥. معالجة جوانب القصور في العمل الأكاديمي والإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.
٦. قد يفيد البحث واضعي التشريعات ومتخذي القرارات بالجامعات؛ إذ إنها ستضيف مصدرًا جديدًا للمعلومات يساهم في تطوير الإبداع الإداري بالجامعات؛ مما يؤدي إلى إضافة نوعية لتحقيق الأهداف العليا التي وجدت من أجلها الجامعات، والتي تتمثل في التطوير والتحديث والابتكار ومتابعة التطورات العلمية وكل ما هو جديد.
٧. تأمل الباحثة تقديم مقترحات تكون مفتاح لأبحاث في جامعات أخرى.
٨. ندرة الأبحاث المحلية -حسب علم الباحثة- التي تناولت مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات.
٩. كثرة التحديات التي تواجهها المملكة العربية السعودية على مختلف القطاعات، والمنظمات التعليمية والاقتصادية والثقافية، التي تفرض على الجامعات تغيير أساليبها التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية مبدعة تساعدها على مواكبة التطور الحضاري الذي تشهده المجتمعات الحديثة؛ لأن الجامعات لن تستطيع الصمود أمام التحديات إذا ظلت في نطاق الجمود والتقليد، وإنما عليها السعي نحو التجديد والإبداع والابتكار حتى تستطيع مواكبة التطورات المتلاحقة في مجال الإدارة الحديثة.

مصطلحات البحث:

الإبداع الإداري:

يُعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكارًا أو حلولًا أو منتجات أو خدمات أو طرقًا وأساليب عمل مفيدة، من خلال استخدام الموظف لمهارته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه التنظيم بالاعتماد على التحليل الهادف، والجهد الإبداعي المنظم، وقدرة الموظف العقلية، ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ الملائم، والقيادة، وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على الوصول إلى حلول جديدة بطريقة مبتكرة (أيوب، ٢٠٠٠م، ٧).

ويُقصد بالإبداع الإداري في هذا البحث: استخدام القائد الأكاديمي لمهاراته الشخصية الإبداعية في توليد الأفكار الجديدة والمفيدة والقيمة، وأداء العمل بأساليب مبتكرة، وحل المشكلات القائمة أو المتوقعة بطريقة تنسم بالجدة والحداثة والخروج عن المألوف، بهدف إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الأهداف بمستوى أفضل في ظل المتغيرات المحيطة.

القيادات الأكاديمية:

أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية المعينين بمناصب مديرو الجامعات، ووكلائها، وعمداء الكليات والعمادات والمعاهد، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام العلمية (نظام مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧م، ٣٧-٣٩).

ويُقصد بالقيادات الأكاديمية في هذا البحث: كل من يقوم بدور القيادة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد والمكلفين رسميًا بمهام إدارية وهم (عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية).

مقومات الإبداع الإداري:

تُعرف مقومات الإبداع الإداري في هذا البحث: بأنها مجموعة من العوامل -تتمثل في المناخ الأكاديمي، الهيكل التنظيمي، التشريعات، السمات والخصائص الشخصية، التدريب- التي تنمي وتعزز وتحفز الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: يحد البحث موضوعياً في مقومات الإبداع الإداري في خمسة مجالات هي: المناخ الأكاديمي، الهيكل التنظيمي، التشريعات، السمات والخصائص الشخصية، التدريب. الحد المكاني: طُبِّق هذا البحث في كليات جامعة الملك خالد (بنين - بنات) بمدينة أبها، ومحافظة خميس مشيط، والعمادات المساندة بالجامعة. الحد الزمني: طُبِّق هذا البحث في العام الدراسي ١٤٣٢-١٤٣٣هـ. الحد البشري: القيادات الأكاديمية: (عمداء الكليات والعمادات المساندة - وكلاء الكليات والعمادات المساندة - رؤساء الأقسام الأكاديمية). الدراسات السابقة:

دراسة الحربي (٢٠٠٥م) وهدفت إلى الوقوف على نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، وتحديد أهم الفروق في إدراك عمداء وأعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وفقاً لمتغيرات (العمل بالقسم الأكاديمي، الخبرة، المؤهل العلمي، موقع الكلية)، والكشف عن أهم العوامل التي تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس، والتوصل إلى توصيات ومقترحات تمكن من تفعيل المناخ التنظيمي في كليات المعلمين، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (٣٨٧) من عمداء وأعضاء هيئة تدريس بكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، ومن أهم النتائج: فيما يتعلق بنوعية المستوى الأكاديمي ومستوى الاتصال والتفاعل جاءت استجابات إجمالي العينة بموافقة كبيرة، كما استجاب أفراد العينة عن قيمة العمل وخصائص الأداء ذات الأهمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بدرجة موافقة كبيرة في بعض العبارات ومتوسطة في بعضها الآخر، كما أسفرت استجابات أفراد العينة عن انخفاض مستوى الحفز والرضا الشخصي في الكليات، وانخفاض نوعية الدعم المعنوي والمادي والإداري.

دراسة العوفي (٢٠٠٥م) وهدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة بلغ عددها (٤٦) رئيس قسم أكاديمي و(٩٥) رئيس قسم إداري و(٩٣٧) عضو هيئة تدريس، ومن أهم النتائج: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في البحث عالية في معظمها وباستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد فيستخدم الأسلوب الأمثل للتعامل مع كل فرد، كما أثبتت الدراسة أن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارية جيدة، وأوصت بضرورة التركيز على إجراء الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإبداع الإداري، وأن تستند الإدارة للإداريين ذوي الخبرة والمتمكنين من تحريك دفة العمل نحو الأفضل.

دراسة فلاينت، (2005 Flynt) وهدفت إلى التعرف على العوامل والمعوقات للعمل الإبداعي في أربع جامعات في جنوب الولايات المتحدة كما يتصورها العمداء ورؤساء الأقسام، ومقارنة العوامل المتوقع تأثيرها على تطبيق الأفكار الخلاقة في بيئات عمل العمداء ورؤساء الأقسام مع ملاحظة العوامل نفسها في مجموعة نموذجية من الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، من عينة بلغ عددها (٨١) عميداً ورئيس قسم، ومن أهم النتائج: أن أهم العوامل التي تحفز على الإبداع في عصر المعلومات هي: القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية، وكلما اتسمت البيئة التنظيمية بقدر كاف من الحرية ارتفعت التوجهات الإبداعية.

دراسة كامدين وآخرين (Camden، 2006) هدفت إلى معرفة شعور أعضاء المجتمع الجامعي نحو البيئة الجامعية، كما هدفت للكشف عن مدى العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أعضاء المجتمع الجامعي، وقد شملت الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وكذلك الطلاب وطلاب الدراسات العليا، وقد تناولت الدراسة المحاور التالية: (المناخ العام في الحرم الجامعي، واكتشاف قضايا التفرقة العرقية بين الطلاب والموظفين، والقضايا والمشاكل التي تحدث داخل الحرم الجامعي، وتحسين البيئة الجامعية داخل الحرم الجامعي، وتقييم التنوع داخل الحرم الجامعي)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن نسبة كبيرة تتفق على أن الجامعة ملتزمة بتشجيع تنوع المناخ داخل الحرم الجامعي، هناك مساواة في التعامل سواء بين الطلاب أو الموظفين، تعزيز مناخ الحوار داخل الحرم الجامعي، تعزيز مناخ من التفاهم والاحترام والتسامح، والعمل بروح الفريق في كل الأوقات.

دراسة مرصاح (٢٠٠٦م) وهدفت إلى التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين، وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة البحث البالغ عددها (٢٣٨) مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، ومن أهم النتائج: توصلت الباحثة إلى أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت الباحثة على ضوءها نموذجاً مقترحاً قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والموظف كفرد قادر على الإبداع والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري بالجامعة مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة، وأوصت أيضاً بضرورة الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد.

دراسة الشريف (٢٠٠٧م) وهدفت إلى التعرف على مدى قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل الإداري بالجامعات والتعرف على اتجاهات العاملين الإداريين بالجامعات السعودية نحو أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بها، وبناء نماذج انحدارية توضح تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات على الإبداع الإداري للعاملين الإداريين، وعلاقة المتغيرات الديموغرافية للعاملين الإداريين بالأبعاد الخاصة بالإبداع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (٦٥٠) فرداً في أربع جامعات (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الطائف، جامعة طيبة)، ومن أهم النتائج: أن الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعات ثقافة إيجابية، كما تبين أن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري منفردة، أما تأثيرها مجتمعة فقد ثبت تأثير متغيرات: الاتجاه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، الاتجاه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة، الاتجاه نحو تدريب وتنمية وتعلم العاملين، والاتجاه نحو التقدير والحوافز، وتبين أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين نحو تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالجامعات السعودية وذلك وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء أبحاث تتناول مقومات الإبداع الإداري في الجامعات السعودية.

دراسة آل زاهر، والقحطاني (٢٠٠٩م) وهدفت إلى تقديم رؤية تحليلية لتطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء أهمية الأقسام وطبيعتها ودواعي التطوير فيها، واستنباط ووضع تصور لبعض القيم الأخلاقية النابعة من الفكر الإداري الإسلامي والتي يمكن أن تكون منطلقاً بتوجيه سلوك القائد التربوي وخصوصاً في مؤسسات التعليم العالي، وتشخيص المهمات والمسئوليات التي تناط برؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، والمناقشة

التحليلية لأبرز أساليب قيادة التطوير الإبداعية وإدارتها التي يتطلب إدارتها ومعرفتها من قبل إدارة الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأثبتت الدراسة أن لتطوير الممارسات القيادية من الفوائد تنعكس إيجابياً على مؤسسة التعليم العالي ومنها: الإسهام في إيجاد مناخ أكاديمي يتسم بالإبداع والتطوير المستمر لكل عملياته، والمساعدة في تأدية الأدوار العلمية والأكاديمية المختلفة بجودة وتميز، وتأسيس الرؤية المستقبلية لبرامج الأقسام الأكاديمية، والمؤسسة التي تنتمي إليها، وخصوصاً عند الشروع في ممارسات تعليمية وتدريبية وبحثية حديثة، واستشعار ضرورة تبني تقنيات الإدارة الحديثة التي أثبتت جدواها وضرورة إدراك التحولات والتوجهات العالمية فيها.

دراسة (القحطاني، ٢٠١٠م) هدفت إلى التعرف على أبعاد المناخ المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد، وتحديد الفروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس للمناخ المؤسسي وفقاً لمتغيرات (الدرجة العلمية، الخبرة في مجال العمل، الجنسية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة بلغ عددها (٥٤) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك خالد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من العوامل يمكن أن تؤثر على نوعية المناخ السائد في المؤسسة مثل خصائص العاملين والقيم، كما أكدت الدراسة على أن تعمل المؤسسة على دمج الثقافات وإعادة صياغتها من خلال التفاعل الذي يصبغها بشخصيتها المميزة ومناخها الخاص، وأسفرت النتائج عن وجود صعوبة بالغة تواجه الباحثين عند تحديد أبعاد المناخ المؤسسي في أية مؤسسة من مؤسسات الصناعية والتعليمية، وتتعدد أبعاد المناخ المؤسسي بتعدد محور أي دراسة واهتمام كل باحث، وأكدت الدراسة وجود مجموعة من الأبعاد التي ترتفع فيها درجة الموافقة لأبعاد المناخ المؤسسي لدى أفراد العينة مثل أبعاد: نوعية المستوى الأكاديمي، والاتصال والتفاعل، وقيم العمل، وخصائص الأداء الجيد، وذلك بوزن نسبي (٢,٥١) (٢,٥٣) (٢,٣٨) على التوالي، كما أكدت أيضاً وجود أبعاد للمناخ المؤسسي تحظى بدرجة متوسطة من الموافقة لدى أفراد العينة تمثلت في الدعم المعنوي والمادي والإداري، وذلك بدرجة وزن نسبي (٢,٢٧)، وبالتحفيز والرضا الشخصي، وذلك بدرجة وزن نسبي (٢,٠٧). وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد المناخ المؤسسي تعزى للدرجة العلمية والخبرة والجنسية.

دراسة موقالي وآخرين (Mooghali & other، 2010) واستهدفت دراسة معدل الإبداع لدى الموظفين والعوامل المؤثرة في شيراز في تعزيز جامعتها للعلوم الطبية في عام ٢٠٠٨م، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٨٠) من العاملين في ثلاثة مستويات (المديرين، والخبراء، والموظفين) حيث تم أخذ العينات بطريقة عشوائية طبقية محددة، تم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من خمسين بند لقياس الإبداع الشخصي في المنظمة، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن معدل الإبداع في المستوى تحت المتوسط، لذلك يجب أن نولي اهتماماً خاصاً للإبداع والعوامل المؤثرة فيه، وفيما يتعلق بنتيجة تحليل البيانات وجد الباحثون ضرورة النظر في البدائل لتحسين وتقديم أفضل جودة للإبداع وفائدة استخدامه، فالإبداع هو العامل الرئيسي في نجاح التنظيم، وأثبتت النتائج أن دور الإبداع وأهميته تظهر في تحقيق الرؤية، والرسالة والأهداف، بالإضافة إلى ذلك ومن أجل تحقيق الإبداع يجب حضور أفكار مختلفة وتحقيق التعاون بين الأفراد في تطبيق تلك الأفكار، كذلك تقييم الأداء والتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأهداف المنظمة لحث الموظفين على مسؤولية المؤسسة وأهدافها.

دراسة علي وشاه (Ali & Shah، 2011) واستهدفت دراسة جانباً هاماً من جوانب استكمال توليد الفكرة ضمن فرق الإدارة الوسطى، واستكشاف العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وتوليد الفكرة، كما قامت الدراسة بفحص الآثار الإدارية للبحوث والممارسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار (١٥٠) من المشاركين من المستويات الإدارية الابتدائية

والمتوسطة والعليا كعينة للدراسة غير أن الدراسة استطاعت جمع (١٠٤) استبيان تم الإجابة عنه فعلياً من قبل المشاركين، وتؤكد هذه الدراسة على تأثير أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة أهميته على الإبداع وتوليد الأفكار، حيث أن أبعاد المناخ التنظيمي تلعب دوراً حاسماً في تحفيز القوى العاملة على التفكير بشكل خلاق، وزيادة الأداء التنظيمي من خلال وجود المنتجات المبتكرة بشكل جذري، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مرتفع للأهمية والقيمة والذي قد تم حسابه من أجل التحدي والمشاركة والنقاش، كما خلصت الدراسة إلى الإفادة بوجود اهتمام قليل إزاء الحرية، الثقة، والانفتاح، وقت الفكرة، المرح، الدعابة، النزاع، دعم الفكرة.

دراسة بيهلولي وتشاكرلاي (Bohlooli & Chakherlouy, 2011) وهدفت إلى التحقيق في أسباب وتقييم الأسباب والعقبات لإضفاء الطابع المؤسسي على الإبداع بين موظفي جامعة آزاد الإسلامية في شرق مقاطعة أذربيجان، أجريت هذه الدراسة من خلال استخدام استبيانات لاستطلاع الرأي وجمع المعلومات، وتكون المجتمع والعينة من جميع الموظفين في جامعة آزاد الإسلامية في فرع مدينة تبريز والفروع المعنية، كشفت النتائج أن كلا المجموعتين من العوامل (الفردية والتنظيمية) قد ساهمت في العقبات التي تحول دون إضفاء الطابع المؤسسي على الإبداع، كما أشارت النتائج إلى أن توظيف القوى العاملة الخلاقة والمبتكرة في المنظمة، وتقديم المساعدة المالية والتسهيلات المناسبة لبحث المحاولات المبتكرة، وتمكين القوى العاملة المختصة في تنفيذ النشاطات والجهود الخلاقة وتطبيق النتائج التي تم الحصول عليها من الأنشطة الإبداعية، فضلاً عن منح مكافآت مناسبة إلى القوى العاملة الخلاقة هي من العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار في المنظمات.

مقالة أجراها ريتشارد وآخرون (Richards & other, 2011) تدور حول أن كل شخص يمتلك الإبداع وهذا أمر أساسي للبقاء نفسه، ومع هذا لا يعرف الكثيرون هذا، وعلاوة على كل ذلك لا يبقينا الإبداع فقط على قيد الحياة وإنما يمكنه أن يساعدنا على معرفة ما نعيش من أجله، ومع ذلك ففي ثقافتنا، الإبداع كل يوم هو " أصل الحياة اليومية "، غالباً ما يمر بدون أن ندركه نقيمه أو نكافئه، وهذه القدرات التي هي في الواقع وسيلة للحياة، التي يمكن أن تكون شفاء جسدي ونفسي على حد سواء وليس فقط بالنسبة للأفراد، ولكن بالنسبة للمجموعات، للثقافات، والبيئة الأكبر، وفي جامعة سامبروك نعود بالإبداع الإنساني إلى مكانه الصحيح في تاريخ النمو والتحول البشري، من خلال المنحة الدراسية والنشر ووضحت هذه المقالة ولأول مرة بدايات عالم الإبداع وتحديات العمل خارج المسار المطروق جنباً إلى جنب مع تصحيح سوء الفهم حول سبل الإبداع التي تساهم في الشفاء العقلي، وأشارت المقالة أيضاً إلى أعضاء هيئة التدريس والبرامج المبتكرة لكلية سايبيروك في الإبداع والتي دفعت التيار الرئيسي وألهمت طلاب سايبيروك، وذكرت المقالة مساهمات أعضاء هيئة التدريس فضلاً عن برامج دراسات الإبداع المزدهرة بما في ذلك برنامج الشهادة - شهادة الماجستير ومؤخراً الدكتوراه - الفريدة من نوعها في هذا البلد، كما ذكرت وسائل الحفاظ على هذا التقدم ومواصلة البناء عليها.

التعليق على الدراسات السابقة:

يشترك البحث الحالي مع البحوث والدراسات السابقة في أنه يتناول موضوع الإبداع الإداري.

ويختلف البحث الحالي في أهدافه عن الأبحاث والدراسات السابقة كونه يهدف إلى تحديد درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات، والسمات والخصائص الشخصية، والتدريب، بالإضافة إلى دراسة جوانب الاتفاق والاختلاف بين آراء أفراد مجتمع البحث حيال درجة توافر مقومات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات الكلية وسنوات الخبرة والدرجة العلمية والنوع.

كما يختلف البحث الحالي مع جميع الأبحاث والدراسات السابقة في حدوده الموضوعية (مقومات الإبداع الإداري في جوانب المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات، والسمات والخصائص الشخصية، والتدريب)، وحدوده البشرية (عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاء الكليات والعمادات المساندة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية)، وحدوده المكانية (كليات جامعة الملك خالد - بنين/ بنات- بمدينة أبها، ومحافظة خميس مشيط، والعمادات المساندة بالجامعة)، وحدوده الزمانية (العام الدراسي ١٤٣٢ - ١٤٣٣).

و من خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة تم الاستفادة منها كالتالي:

١. ما يتعلق بالجانب النظري وفهم الإبداع الإداري ومهاراته وأساليبه وتطبيقاته ومعوقاته.
٢. أن نقطة انطلاق البحث الحالي تبرزها كثير من توصيات الدراسات السابقة فقد أشار بعضها إلى أهمية تنمية الإبداع الإداري، وأن هناك معوقات كثيرة تعوق تنميته.
٣. استفادت الباحثة من البحوث والدراسات السابقة في التبصر بمنهجية البحث وأدواته وموضوعاته.

٤. ما يتعلق بالاستفادة من المراجع الواردة في تلك البحوث والدراسات السابقة. ويتفرد هذا البحث بكونه أول بحث ميداني في المملكة العربية السعودية يتناول مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

الإطار النظري:

المحور الأول الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع الإداري:

هناك من ينظر إلى الإبداع الإداري باعتباره منتجاً وثمره لجهود المدير والعاملين في الإدارة فيعرف بأنه "الأفكار والممارسات التي يقدمها المدير والعاملون، التي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق، وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع" (القاسمي، ٢٠٠٢م، ٢٢).

وهناك من ينظر إليه باعتباره أساليب وعمليات تتم داخل الإدارة فيعرف بأنه "عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر، والأشياء، والمشكلات بمنظور، وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث أو الاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد، وأصيل، وذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة، والإشراف، والاستراتيجيات، واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها" (جلدة، وعبودي، ٢٠٠٦م، ٢٤) كما يعرف ضمن هذا الإطار بأنه "الأسلوب الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في الهياكل، والنظم أو في العمليات، ويرتبط بشكل غير مباشر بطبيعة النشاط، والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المنظمة، واستخدام الأفراد، وتوزيع الموارد، وهيكل المهام، والسلطة، والمكافآت" (الخطيب، ومعاينة، ٢٠٠٦م، ٣١).

وهناك من ينظر إلى الإبداع الإداري باعتباره ثمرة أفكار جديدة تساعد في حل المشكلات وتطوير المنظمة فيعرف بأنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام" (قنديل، ٢٠١٠م، ١٢٥). ويعرف بأنه "المقدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة" (البشاشة، ٢٠٠٨م، ٣٦).

إضافة ما سبق هناك من يعرف الإبداع الإداري على أنه "السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات، والدوائر، والمؤسسات، ويتصف بالخبرة

والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية" (السكرانه، ٢٠١١م، ١٩)، كما عُرف الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية على أنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكارًا أو حلولًا لمشكلة أو منتجات أو خدمات، أو طرقًا وأساليب عمل مفيدة، وقد يشتمل الإبداع على كل مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها، أي أن مجالات الإبداع هي أوسع وأشمل من أن تذكر" (الخطيب، ومعاينة، ٢٠٠٦م، ٧٦).

- وبعد استعراض هذا العدد من التعريفات يمكن الوقوف على أبرز مواصفات تعريف الإبداع الإداري وملامحه، فتصنفها الباحثة على النحو الآتي:
- اشتراط الجودة والخروج عن المألوف والابتكار في العمل الإداري فكرًا، أو أسلوبًا، أو منتجًا، أو حلولًا، وإن كان ذلك لا ينفى تطوير أفكار قديمة وقائمة.
 - يمكن أن يتم الإبداع الإداري من خلال التطبيق الناجح للأفكار والأساليب والاستراتيجيات وحلول المشكلات.
 - هناك تعريفات ركزت على النتيجة والمحصلة النهائية كالتطوير الإداري، والنفع للمؤسسة، وتحقيق الأهداف، وإحداث التغييرات.
 - هناك تعريفات ركزت على العملية الإبداعية الإدارية وإيجاد العلاقات، وأن هذه العملية ذات مراحل وتفاعل مع عوامل عديدة متداخلة.
 - وهناك تعريفات أشارت إلى بعض خصائص الإبداع وسماته بشكل عام في عمليات الإبداع الإداري ونواتجه مثل: الحساسية للمشكلات، والمرونة، والأصالة، والطلاقة، والاحتفاظ بالاتجاه... إلخ.
 - وهناك تعريفات أشارت إلى أهمية البيئة المحيطة والمناخ الملائم؛ لتحقيق الإبداع وكانت هذه الإشارات إما صريحة الدلالة تجاه البيئة والمناخ، أو ضمنية الدلالة بتأكيد أهمية توفر بعض الممارسات أو العلاقات أو السلوكيات الإدارية.

مبادئ الإبداع الإداري:

- لكي يتحقق الإبداع في أعمال المؤسسات فإن ذلك يتطلب ما يلي:
١. الاعتماد على خطة استراتيجية تدعم ظهور الإبداع الإداري داخل المؤسسة: يعد تخطيط استراتيجية العمل عملية تفكير ديناميكية تتم عن طريق القيادة الجماعية للفريق، أو القسم، أو المؤسسة، وهي تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار، حيث تُعرف الرؤية المستقبلية المثالية مع توضيح الاستراتيجيات الضرورية لخطط العمل، والميزانيات السنوية الفعالة والمتوافقة، ثم الحث على تحقيق هذه الرؤية، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يعتمد على تنفيذ العمل بناءً على تحليل الواقع الحالي للمؤسسة، والاستفادة من هذا التحليل في ممارسة مهام العمل في ضوء التوجه نحو المتغيرات المرتبطة بالمستقبل، مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة أمام المؤسسات (قنديل، ٢٠١٠م، ١٦٨).
 ٢. إتباع التفكير الإبداعي والعلمي عند حل المشكلات: يعتمد الإبداع الإداري على التفكير الإبداعي، لأنه يساعد الأفراد على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار والمرونة عند التعامل مع المشكلات، من خلال العمل على حلها بطرق متعددة وليس بطريقة واحدة، أما التفكير العلمي فهو يمكن الأفراد من تقييم بدائل الحلول واختيار البديل الأمثل من بينها، فالفكرة المبدعة هي التي تتصف بالجدة، والمنفعة، والقابلية للتطبيق، ولهذا يجب أن تكون أفضل فكرة من بين أفكار متعددة، والتفكير العلمي هو الذي يساعد على التقييم المنطقي للفكرة، والتأكد من تحقيقها للغرض المرجو منها (توفيق، والقرشي، ٢٠٠٦م، ١٠٨).
 ٣. توافر ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع: يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية للمؤسسة المحفزة للإبداع بالتحول من مجرد التكيف مع النمو التكنولوجي المتسارع، إلى إحداث التغيير، وتطوير أدائها، وبنيتها التنظيمية، والوعي بأهمية أن تكون قادرة على إدارة الأفراد المبدعين، فالإدارة

- المحفزة على الإبداع تعتبر عاملاً فعالاً في تطوير قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي، كما أن المناخ الجيد، وتشجيع التعاون بين الأفراد يعدان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى ظهور الإبداع الإداري (قنديل، ٢٠١٠م، ١٦٩).
٤. الاعتماد على ممارسة التحفيز المستمر لدعم مهارات الإبداع لدى العاملين: يرتبط التحفيز بأنماط السلوك والأداء، بحيث يشير إلى الطريقة الجيدة التي يتفق بها مع حاجات وما يفضله الأفراد، ولهذا يجب أن تنتوع أشكال التحفيز سواء مادي أو معنوي، لأنه عامل مؤثر لدفع الأفراد نحو المشاركة المستمرة بأفكارهم وآرائهم دون تكاسل، والقائد المبدع هو الذي يعرف بواعث التحفيز التي من خلالها يستطيع اكتشاف الطاقات الإبداعية وتنميتها داخل العاملين معه، فهو يقوم بتحويل النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح (خير الله، ٢٠٠٨م، ١٤٠-١٣٧).
٥. الاهتمام بالتحول إلى منظمة تعلم لتنمية الإبداع داخل المؤسسة: يجب أن يُهيأ المناخ العام للمؤسسة للتعلم المستمر والعمل في ضوء مدخل التعلم التنظيمي؛ لأن التعلم داخل المؤسسات أصبح مدخلاً لتحقيق ميزة تنافسية، فعند الاهتمام بالتعلم أثناء العمل يساعد ذلك في تطوير الكفاءات، وزيادة مجال النشاط، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف، حيث إن منظمة التعلم هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة من التفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي، وتعتمد منظمات التعلم في عملها على مرحلة التوتر الخلاق التي تؤدي إلى دفع العاملين للتعلم، حيث يُتوصّل إلى مصادر الفجوة القائمة بين رؤية المؤسسة والواقع الذي تعيشه، مما يؤدي إلى تساؤلات وتحديات متواصلة لتغيير الوضع الراهن (السالم، ٢٠٠٥م، ٢٣).
٦. العمل من خلال فرق لزيادة الإبداع الجماعي: ينبغي تحويل بيئة العمل إلى مجتمع متكامل من خلال العمل الجماعي الذي يعد وسيلة لتحقيق التقدم والتفوق؛ لأن الإدارة المبدعة هي محصلة الجهد الجماعي، حيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف بما فيه من تماسك معنوي، وتكامل في المهام والأدوار؛ لذا يجب الاهتمام ببناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة وخارجها، تمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات، وتكوين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق الأهداف، فالإنتاجية في المؤسسات لا تعتمد فقط على استثمار رأس المال البشري بشكل فردي، وإنما تعتمد على تنمية أشكال التفاعل الفعال والعمل من خلال فرق عمل (Sergiovanni، 2001، 39).
٧. تدعيم الشعور بالانتماء للمؤسسة بتقدير المساهمة الإبداعية: إن العمل داخل بيئة يتوافر فيها عامل الثقة الذي يسبب للفرد الشعور بالارتباط الشديد بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهامه، مما يجعل الفرد يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهدافه، وبين أهداف المؤسسة وتوجهاتها، وتحقيق الرؤية الخاصة بها، والقائد الفعال المبدع هو الذي يسعى باستمرار لربط الأفراد بالمؤسسة بشكل دائم ومتكامل، حيث يعد الانتماء أحد العوامل المهمة التي تدفع الأفراد العاملين إلى الاهتمام بالتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم، ليستطيعوا المساهمة في تطوير العمل داخل المؤسسة دون أن يطلب منهم القيام بذلك (السكرانة، ٢٠١١م، ١٢٢-١٢٤).
٨. اتخاذ القرارات في ضوء المشاركة والإجماع: يعد الإجماع هو اتفاق عام بين أعضاء جماعة معينة، أو مجتمع كل منهم يكون له دور في توجيه القرار ومتابعة تنفيذه، ولتحقيق الإجماع يجب القيام بمعالجة آراء أعضاء المجموعة كلهم بشكل جدي، وبمجرد أن يُتوصّل إلى اتخاذ القرار يجب الثقة في أن كل الأفراد المشاركين سوف يقومون بمتابعة التنفيذ على الوجه

الأكمل، ولا بد أن ينبع الإجماع من حالة من الخلاف، لأن الجدل والخلاف المتضمن يؤدي إلى تحسين الإجماع (الراميني، وكراسنه، ٢٠٠٧م، ٧٧-٧٨).
٩. تطبيق اللامركزية والبعد عن البيروقراطية: فقائد الفريق داخل بيئة العمل يبتعد بالأفراد عن البيروقراطية والقوانين الجامدة، فهو يسعى إلى تحقيق نوعية جديدة من الأداء تقوم على إيجاد بيئة من الثقة تحفز الإبداع لدى كل العاملين، وتطبيق اللامركزية يساعد الأفراد على المحاولة المستمرة لاستخدام أساليب جديدة في الحل الإبداعي للمشكلات دون الخوف من اللوم أو العقاب (السكرانه، ٢٠١١، ١٢٢-١٢٤).

وفي ضوء تبني القيادات الأكاديمية هذه المبادئ؛ فإنها تتمكن من تحقيق ظهور الإبداع الإداري داخل أجهزتها لتحقيق أهدافها، ومن خلال مراعاة المبادئ السابقة تستطيع القيادات الأكاديمية القيام بكافة العمليات الإدارية الأساسية والتكميلية بدءاً من الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي ووصولاً إلى التقييم الذاتي للمؤسسة كلاً، وتستطيع أيضاً نشر ثقافة الإبداع وتنميته بين جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي من خلال الأساليب التي تتبعها في تنفيذ الأعمال، وتستطيع منح الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، بشرط أن تتركز الحرية في المجالات الرئيسية في العمل وتصب في أهداف الجامعة وتسعى لتحقيق الرؤية، بالإضافة إلى ضرورة تبنيها لمبدأ احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار، كما ينبغي للقيادات تبني مبدأ اللامركزية في الإدارة لتنمية القدرات الإبداعية للأفراد، وعلى القيادات أن تكتشف مفاتيح التحفيز لكي تصنع أفراداً مبدعين فالأفراد هم مصدر قوة الجامعة وعن طريقهم تكون الجامعة مبدعة ومتميزة، وعلى القيادات الأكاديمية أن تعطي التعلم التنظيمي أهمية بالغة؛ لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

مستويات الإبداع الإداري:

يرى الباحثون أن هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية، وتتمثل تلك المستويات كما أشار (خير الله) و(السويدان، والعدلوني) فيما يلي:

١. الإبداع التعبيري: حيث يبدو أن ما يميز الناخبين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.
٢. الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.
٣. الإبداع الاختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو محاولة المدير ربط فكرة الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.
٤. الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما يبسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع في هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة ... إلخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية الابتكار أو التجديد.

٥. الإبداع الانبثاقى: وهو أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريباً من مثل إبداع، وإبداع وفتح أفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد (خير الله، ٢٠٠٨م، ١٩-٢١)؛ (السويدان، والعدلوني، ٢٠١١م، ٢٨-٤٥).

ويصنف (ديري) مستويات الإبداع الإداري في ثلاثة مستويات نحو التالي:

١. الإبداع على مستوى الفرد: حيث إن الركيزة الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري الذي تملكه، والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة، فإنه يعد ميزة تنافسية لهذه المنظمة.

٢. الإبداع على مستوى الجماعة: وهذا النوع من الإبداع يتحقق من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان، ... إلخ. وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، وتتأثر عملية الإبداع الجماعي بشكل كبير بمكونات الجماعة، واتجاهات الجماعة، ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء، وكذلك بدعم أعضاء الجماعة ومؤازرتهم بعضهم بعضاً، وجنس الجماعة وتنوعها، والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة وكذلك، حجم الجماعة، وعمرها.

٣. الإبداع على مستوى المنظمة: وهو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وعليه يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة بوصفهم أفراداً وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية، والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة، ودراسة حاجات المستهلكين، ووجود مشجعين للعمل الإبداعي في الإدارة، ومساعدة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي، والحزم واللين معاً (ديري، ٢٠١١، ٣٠٠-٣٠٢).

مما سبق نجد أن الإبداع على المستوى الفردي والجماعي وسيلة تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق سبق والتنافس مع الجامعات الأخرى محلياً، وعربياً، وعالمياً، وسواء أ كان الإبداع فردياً أو جماعياً إلا أنه يتطلب الدعم والمساندة من قبل القيادات الأكاديمية، إذ إن فقدان الحماس ورفض الأفكار الجديدة والتغيير، والسعي لتطبيق ما هو موجود، والخوف من التجريب، وكثرة الصراعات تعد جميعها بمثابة محبطات للشخص المبدع، مما قد يؤدي إلى تدني حماسه، وتراخيه، وتراجعته عن تقديم الحلول الإبداعية لأي مشكلة خوفاً من النقد أو السخرية أو مقاومة الآخرين له ولأفكاره.

مراحل الإبداع الإداري:

يشير عدد من الباحثين إلى أن مراحل الإبداع الإداري متعددة ومتنوعة وبناء على ذلك فإن الإبداع الإداري يمر من خلال تلك المراحل التي يتطلب أن تؤدي إلى نتائج وتلك المراحل هي:

١. مرحلة الإعداد والتحضير: ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع تجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المألوف (عساف، ١٩٩٩م، ٣١٤).

٢. مرحلة الاحتضان: وفي هذه المرحلة يجعل المبدع المعلومات، والأفكار التي جمعها في المرحلة الأولى تعيش في رحم فكرة، تنمو، وتتغذى، وتتفاعل، وتتجيش في ذلك المجال الفكري (العقل) حتى تنضج فيشعر المبدع بحالة المخاض الفكري وتقفز بعدها الإبداعات، ويقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي (جواد، ١٩٩٢م، ١٧٨).

٣. مرحلة الإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية، التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون وتتواصل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي أو تبدو مادة الفكرة أو الحل كأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط، كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة (عساف، ١٩٩٩م، ٣١٤).

٤. مرحلة التحقق: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبلاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما مضاعفات عملية التطبيق، وما المستلزمات اللازمة لذلك (عساف، ١٩٩٩م، ٣١٥).

ويضيف (ديري) مراحل عملية الإبداع عند شتاين (Shtin)، وروسمان (Rosman) وذكر بأن مراحل عملية الإبداع عند شتاين (Shtin) تمر بثلاث مراحل هي:

- ١ - مرحلة تكوين الفرضيات.
 - ٢ - مرحلة اختيار الفرض.
 - ٣ - مرحلة الاتصال بالآخرين وتنفيذ ما توصل إليه من خلال الاختبارات العلمية.
- أما روسمان (Rosman) فيقول إن عملية الإبداع تمر بست مراحل وهي:
- ١- الإحساس بوجود مشكلة ما.
 - ٢- تكوين هذه المشكلة وتحديدها.
 - ٣- جمع المعلومات وفحصها عن المشكلة.
 - ٤- تحديد جملة الحلول والبدائل المتعلقة بالمشكلة.
 - ٥- تقييم البدائل و الحلول.
 - ٦- تنفيذ الفكرة الجديدة (ديري، ٢٠١١م، ٣٠٤-٣٠٣).

المحور الثاني: مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية أولاً- المناخ الأكاديمي:

يعرف بأنه مجموعة الظروف والعوامل الاجتماعية والبيئية التي تحيط ببيئة التعلم داخل الجامعة بكل ما تشمله من علاقات اجتماعية وبيئية إدارية والتي من المتوقع أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على نوعية المناخ السائد داخل الجامعة (مرجان، ٢٠١٠م، ٧١٦).

ويرى (عبد العليم) أن المناخ الأكاديمي يمثل " شخصية المؤسسة الجامعية، والجو العام الذي يسودها وتعكسه التفاعلات المهنية والاجتماعية للأفراد، وهو خاصة تصف بيئة العمل وتميزها عن غيرها، وتحكمه القوانين واللوائح والقرارات الإدارية إضافة إلى المبادئ والأخلاقيات التي تنظم العمل في المؤسسة، ويمكن وصفه من خلال معرفة متوسط الحالة التنظيمية والاجتماعية للأفراد بهذه المؤسسة " (عبد العليم، ٢٠٠٣م، ١٩-٢٠).

ويتكون المناخ الأكاديمي من كل الأفراد الموجودين في الموقف التعليمي بما يشتمل عليه من نظم اتصالات رسمية وتقنيات، وعلاقات اجتماعية وإنسانية، ومقررات دراسية وطرق تدريس، ونظم الامتحانات، والأنشطة والخدمات العامة، والبيئة الإدارية داخل الكلية، وبقدر وجود نوع من التفاعل والتناغم بين هذه المتغيرات بقدر ما يكون المناخ صحي من الناحية الاجتماعية والبيئية (مرجان، ٢٠١٠م، ٧١٦).

والمناخ الأكاديمي ليس قدرًا محتومًا على الجامعات لا يمكن تطويره أو تحسينه أو تغييره، بل هو من الأمور الجيدة إذا توافرت الإدارة الجيدة، والإمكانات صحيح أن الأمر ليس سهلاً لأن المناخ الأكاديمي يرتبط بعوامل وعناصر قد تكون خارجة عن إرادة الجامعة ولكن الأمر ليس مستحيلًا في مختلف الأحوال، فالتفكير بواقع المناخ الأكاديمي وتلمس مختلف السبل والوسائل القادرة على الرقي بهذا الواقع لما هو أفضل، هو من سجايا القيادة وهناك العديد من المجالات التي يمكن أن تعمل من خلالها إدارات الجامعات لتحسين وتطوير المناخ الأكاديمي ومنها: كفاءة الجهاز

الإداري والأكاديمي، والتعامل مع الطلبة على أنهم أمانة وأمل من خلال الرعاية والتوجيه والتحفيز والاهتمام بالمناهج التعليمية والتربوية لتتنغم مع احتياجات وقيم المجتمع وإطلاق الطاقات المبدعة ورعايتها بشكل خاص (أبو سمرة وآخرون، ٢٠٠٤م، ١٩٨). ومن المؤكد أن إهمال هذه العناصر وغيرها يعتبر من موجبات تشكل المناخ الأكاديمي المغلق، والذي لا يساعد الجامعات لتحقيق رسالتها المنشودة، ويختلف تقدير القيادات والأعضاء والعاملين والطلبة لمناخ مؤسساتهم الأكاديمية وكذلك انتمائهم وعطاؤهم مما قد يؤثر على الإبداع، لذا يعتبر الاهتمام بالمناخ الأكاديمي والعمل على تطويره وتحسينه أمرًا ضروريًا لارتباطه بجميع أفراد المجتمع الأكاديمي كونه يرفع روحهم المعنوية ويحقق لهم الرضا الوظيفي والدافعية والفاعلية في الأداء.

وقد برزت أهمية المناخ الأكاديمي السائد كأحد أبرز المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة التي تدفع بالجامعة والقيادات الأكاديمية إلى المزيد من الإنجاز والتميز والإبداع. وقد أصبح الإبداع الإداري مطلبًا ملحقًا وأساسيًا لأي مؤسسة جامعية تسعى إلى التميز والبقاء والمنافسة، وهذا لن يتأتى إلا إذا توافر المناخ الأكاديمي المناسب والمحفز والدافع لإبراز مثل هذه الحاجات الإبداعية (الزيادين، ٢٠٠٥م، ١).

وقد ذكر (عبد الفتاح) عدد من العوامل المهمة التي تساعد على تحسين المناخ وتشجيع الابتكار والإبداع وهي:

١. تحسين المناخ العام بالمؤسسة وجعله أكثر انفتاحًا، وتبادلًا للخبرات، وتقبلًا للرأي والرأي الآخر.
 ٢. تشجيع الأداء الابتكاري ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد.
 ٣. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعية.
 ٤. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تذكي فيه روح الإبداع والتطوير.
 ٥. استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على صنع مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل.
 ٦. مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلها وتدعمها.
 ٧. بث الثقة بالنفس وأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.
 ٨. رفع شعار أن الإبداع والتجديد في المؤسسات ليس مجرد وسيلة لكنه هدف للمؤسسات والأفراد.
 ٩. إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتبني المواهب الإبداعية في كل مجال.
 ١٠. تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة مثل أسلوب العصف الذهني (عبد الفتاح، ١٩٩٥م، ٤٩-٧٤).
- وترى الباحثة أن معرفة مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية أمر ضروري ومفيد لجهود التطوير ضمن الجامعة، وذلك لتأثيره في تشجيع الأفراد وسلوكهم الإبداعي، وجودة أعمالهم في محيط الجامعة، ويجب الأخذ في الاعتبار أن الاستعداد لتميز القيادات لا يكفي دومًا للحصول على حلول مبتكرة لمشاكل الجامعة، بل لابد للتفكير المبتكر أن يتم رعايته وتشجيعه من قبل القيادات والجامعة، وذلك بإيجاد المناخ الأكاديمي الداعم الذي يعتبر ضروريًا للإبداع والابتكار كضرورة ووجود القيادات أنفسهم.

ثانيًا- الهيكل التنظيمي:

عُرف الهيكل التنظيمي أيضًا بأنه: "بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرئيًا يستوعب المستجدات والمتغيرات

ويسهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسباً" (عارف، ٢٠٠١م، ١٤٤).

والهيكل التنظيمي هو: جسد المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحدات، والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها (السالم، ٢٠٠٢م، ٥٥).

وتتطلب الجامعات هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتؤسس إدارة الإبداع على نمط التنظيم على أساس العمليات، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل "الإبداع الإداري" بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين أفراد المجتمع الجامعي وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله (هاكوز، وقوراء، ٢٠٠٣م، ١٠٢-١٠٥).

ويرى (آل زاهر) أنه لا يمكن أن تتحقق الجودة الكلية في أنظمة المؤسسة الجامعية دون أن يكون هناك تكامل بين عدد من المؤشرات الإدارية والأكاديمية، ومنها مدى وجود هيكل تنظيمي يسهم بمرونة في الاستجابة للتغيرات السريعة، ويعطي انطباعاً واضحاً للأهداف والسياسات التي تمكن المجتمع الأكاديمي (أعضاء هيئة التدريس والعاملين) من التواصل والتحسين المستمر دون وجود عقبات تحد من جودة التطوير (آل زاهر، ٢٠٠٦م، ١٠٩).

وأكد (المغامسي) ضرورة دعم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة، وذلك بتوسيع صلاحيات القيادات الأكاديمية في الجامعات، حتى تستطيع أن تمارس قدرات الإبداع والتطوير والتجديد في الوسائل والأساليب التربوية والتعليمية والإدارية والأكاديمية (المغامسي، ٢٠٠٧م، ١٢٦).

ثالثاً- التشريعات:

التشريعات هي التي تنظم العلاقات بين الجامعة من جهة وبقية أفراد المجتمع من جهة أخرى (العاملين، الطلاب، أفراد المجتمع، الجامعات والمؤسسات الأخرى) (الخطيب، ومعاينة، ٢٠٠٦م، ٩١).

ويصفها (العميان) بمدى وجود وثائق مكتوبة بمثابة أدلة عمل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها إلى جانب القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسات التي تحكم سير العمل في المؤسسة (العميان، ٢٠٠٤م، ٦٣).

وتختلف الجامعات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها، والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض الجامعات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وصلاحيات كل فرد ومسؤولياته والإجراءات المترتبة عليه والإجراءات الواجب اتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض الجامعات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها (المغربي، ٢٠٠٢م، ٥٥).

وتنقسم التشريعات في الجامعات بشكل عام إلى:

١. مجموعة القوانين التي تنظم عمل الجامعات بشكل عام.
٢. قانون الجامعة ذات العلاقة، والتعليمات المتصلة به.
٣. نظم وتعليمات أعضاء الهيئة التدريسية.
٤. نظم وتعليمات تخص الموظفين والإداريين والفنيين في الجامعة.
٥. نظم وتعليمات تخص الطلبة.
٦. نظم وتعليمات تخص الشؤون المالية العامة واللوازم.
٧. نظم وتعليمات تتعلق بالشؤون المالية للطلبة.
٨. نظم وتعليمات تتعلق بالدرجات العلمية والشهادات.

٩. نظم وتعليمات تتعلق بالبحث العلمي والشؤون العلمية.
١٠. نظم وتعليمات المراكز العلمية والمعاهد والمدارس (الخطيب، ومعاينة، ٢٠٠٦م، ٩٢).

وفيما يتعلق بالتشريعات التي تنظم عمل القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية فقد صدر عام ١٤١٤ هـ نظام مجلس التعليم العالي والجامعات والذي بموجبه تم إخضاع الجامعات لنظام واحد يحدد قواعد تعيين القيادات الأكاديمية، ويضع الخطوط الهامة لمهام كل مركز قيادي، كما صدر عن مجلس التعليم العالي عدد من اللوائح الموحدة لتنظيم الجوانب المختلفة للجامعات وتحتوي في بعض موادها مهام محددة لكل قيادة أكاديمية وهذه اللوائح هي:

١. لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية.
٢. اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات.
٣. لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات.
٤. لائحة الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعات.
٥. اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات.
٦. اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.
٧. اللائحة الموحدة للبحث العلمي في الجامعات.
٨. اللائحة المنظمة لصناديق الطلبة بالمؤسسات التعليمية.
٩. القواعد المنظمة للجمعيات العلمية في الجامعات السعودية (نظام مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧م).

وجودة التشريعات واللوائح لا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة الجامعية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغييرات والتحويلات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار، لأن المؤسسة الجامعية توجد في عالم متغير وتؤثر وتتأثر به (العبادي وآخرون، ٢٠٠٨م، ٥٣١)، وقد أكد (المغامسي) ضرورة دعم وجود المرونة في الأنظمة واللوائح التربوية، لكي يسمح للقيادات الأكاديمية بالتطوير والتجديد والإبداع الإداري (المغامسي، ٢٠٠٧، ١٢٦)، بالإضافة إلى أن تشريعات دعم وتشجيع الإبداع الإداري في الجامعات تعد أمراً ضرورياً لتنتمكن القيادات الأكاديمية من مواكبة التغييرات العالمية والمحلية بغية التميز والجودة والاستمرار والنجاح والتطور والبقاء (الجلامدة، ٢٠٠٦م، ٣٢).

رابعاً- السمات والخصائص الشخصية:

تتضمن الشخصية من وجهة نظر علم النفس الاستعدادات والاهتمامات والطبع والمزاج وبالتدرج أضيفت الدافعية والمواقف العاطفية.
وتعرف الشخصية بأنها التنظيم الدينامي المتكامل أو الموحد للخصائص النفسية التي تتصف بالثبات، وبدرجة عالية من الاستقرار متضمنة المظهر العقلي الخاص بالإنسان (روشكا، ١٩٨٩م، ١٢).

وشخصية الفرد تتكون من مزيج من أهدافه وتصرفاته وأدائه وعاداته ومقاييسه الخلقية ومدى فهمه لنفسه وتقييمه لها (بسام، ٢٠٠٧م، ٧٢). ولا تنفصل العملية الإبداعية عن السمات والخصائص الشخصية للمبدعين، بكل مقوماتها العقلية أو الانفعالية أو العضوية أو النفسية (عساف، ١٩٩٥م، ٤٢).

وقد حدد (عبد الفتاح) سمات الشخصية المبدعة بخمس مجموعات أساسية هي: مجموعة الصفات والمهارات التي تتصف بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التصلب في الرأي أو التحمس لفكرة دون سواها، ومجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، ومجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس

والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، ومجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد والتغيير وتحدي المجهول والقدرة على التحليل المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر، ومجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز (عبد الفتاح، ١٩٩٥م، ٦١).

كما أشار (مصطفى) أن من صفات القادة الناجحين (المبدعين): الحماس، والاستقلالية، والثقة بالنفس، والطموح، وروح التحدي، وحب الانجاز، وحب التأثير والسيطرة، والأمانة والمصادقية والإحساس بمشاعر وحاجات الناس، وروح الدعابة وهناك خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز، والمسئولية، والمبادأة، والمثابرة (مصطفى، ٢٠٠٩م، ٣٦٥).

ومن سمات الشخصية الإبداعية ذكر (بيتيل، Bethel) القدرة على التمتع بتقدير عالٍ للذات، وممارسة المسئولية الشخصية، والمثابرة، والمحافظة على قدر عالٍ من الصدق والأمانة، والصبر، وقبول النقد البناء، والمرونة، والقدرة على التكيف مع التغيير، وإدارة الوقت بنجاح، والجد في العمل والانضباط والالتزام (Bethel، 2009، 52).

وأكد (عساف) على سمات المعرفة، والقدرة على التفكير الإبداعي (التخيلي)، والدافعية القوية، والميول للاطلاع والتبصر، والتفاني في العمل (عساف، ١٩٩٥م، ٤٢).

وقد تناول بعض الباحثين أهم ما يتميز به القائد التربوي الذي لديه قدره على الإبداع والتطوير من سمات وخصائص ومهارات تجعله قادراً على القيام بمهام العملية التطويرية والإبداع ومن أهمها: الحكمة والبصيرة، المبادرة والأخذ بزمام الأمور، قوة الإرادة والقدرة على مواجهة المصاعب، القدرة على الحوار البناء والإقناع، يتمتع بثقة ذاتية عالية وقدرة على تحمل المسئولية، القدرة على التأثير في الآخرين، الطموح والمرونة، القدرة على حفز وتشجيع الآخرين، الرؤية المستقبلية وبعد النظر، يحب البحث والإطلاع على الجديد، القدرة على إدراك القصور في المواقف أو النظم أو اللوائح، القدرة على التحليل والاستنباط والاستدلال، القدرة على إيجاد البدائل وحل المشكلات، القدرة على صنع واتخاذ القرار، القدرة على حل المشكلات ومواجهة الأزمات (القحطاني، ١٤٢٢هـ، ١١٢).

وترى الباحثة أن السمات والخصائص الشخصية التي يتميز بها القائد الأكاديمي الكفء، التي تميزه عن غيره وتظهره أثناء ممارسته لأدواره، وتنوع شخصية القائد من الأمور المطلوبة في مجال العمل الأكاديمي والإداري لكي يتحقق التوافق بين شخصية القائد وفعالية أدائه وسلوكه داخل الجامعة، والإبداع الإداري يرتبط ارتباطاً مستقيماً بعدد من السمات الشخصية مثل: الثقة بالنفس، المثابرة، المبادرة، الحكمة والبصيرة، الاستقلالية، حب الاستطلاع، تشجيع الإبداع، الاندفاعية، الإقدام والرغبة في الخلق، والاكتفاء الذاتي، تحمل الغموض، روح التحدي، الصدق، الأمانة، وتعتبر هذه السمات والخصائص الشخصية من مصادر القوة التي يستمد منها القائد نفوذه للتأثير على العاملين بما يجعلهم يعجبون بشخصيته وبالتالي يؤدون ما يكلفهم به من أعمال بكفاءة وفاعلية عالية ليحققوا الأهداف بما يرضي قائدهم، وبما يحقق الإبداع والتميز.

خامساً- التدريب:

لقد حدثت تطورات في مجال الاتصالات والمعلومات خلال السنوات الأخيرة مما أحدث تغييرات كبيرة على البنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، بل أيضاً على برامج وأنظمة التعليم الجامعي، والتدريب المرتبط بمجال العمل وذلك بتأثيرات التقدم التكنولوجي في مجال العمل مما يترتب على ذلك أن تتغير العلاقة بين العلوم والمعرفة، وهذا يعني أن المهارات والمعارف التي اكتسبها القائد اليوم ستكون عتيقة بعد سنوات قليلة، وحتى يكون القائد أكثر كفاءة في مجال عمله عليه أن يطور نفسه حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة (الهويشل، ٢٠٠٠م، ٧٤).

وتأتى أهمية التدريب والتطوير فى أداء العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية مطلبًا ملحقًا وضروريًا فى تفعيل الوحدات الإدارية وأسلوبًا حديثًا من أساليب تطوير العاملين ورفع كفاءاتهم الإدارية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتغيير اتجاهاتهم، لأن الإداريين وفقًا للنظرة الحديثة للتطور الإداري الذي طرحته المدارس الفكرية والنظريات الحديثة فى الإدارة التربوية، بحاجة ماسة إلى ترجمة هذه الأفكار إلى المواقف العملية، وتحقيق عملية الدمج بين الفكر والعمل الإداري الذي يحتاج بطبيعة الحال إلى برامج تدريبية متطورة (طويقات، ٢٠٠٩م، ١٦٠).

وتتطلب إدارة التعليم الجامعي العديد من المهارات التي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال برامج ودورات تدريبية، حيث تحتاج الوظائف الإدارية إلى مزيد من الإعداد والتطوير، وذلك لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال برامج تدريبية تنمي الإبداع، حيث تساعد هذه البرامج على التأكد من امتلاك إدارة التعليم الجامعي للمهارات التي تمكنهم من النهوض بالجامعة (حسين، ٢٠٠٦م، ٧٤).

والبرامج التدريبية تشمل على العديد من المميزات والخصائص التي تساعد على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من خلال:

- تفعيل الدور الإيجابي لعضو هيئة التدريس من خلال توفير المجال المناسب للنهوض بالجامعة وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن التطور التكنولوجي.
- زيادة فعالية الدور الإداري لعمداء ووكلاء الكليات وعدم اقتصر الدور على التطور النظري فقط بل تفعيل ذلك الدور على أرض الواقع.
- رفع مستويات الجودة فى التعليم الجامعي وتذليل الصعوبات التي تحول دون قيام الجامعة بالدور الإيجابي فى إعداد أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية (Millwater& Yarrow, 2001، 2).

لذلك فإنه يتم اللجوء إلى تطبيق البرامج التدريبية باعتبارها عملية مستمرة ومتواصلة لتأهيل القيادات الأكاديمية لمواصلة السعي نحو تطوير القدرة الأكاديمية للكليات التابعة للجامعة التي يقومون بإدارتها، ومن هنا يمكن التأكيد على أن البرامج التدريبية تعمل على تطوير مدارك ومهارات القيادات الأكاديمية من خلال المحافظة عليها وتعزيزها وبناء القاعدة المعرفية والتكنولوجية لهم من خلال تلك البرامج.

ويعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية التي يعتمد عليها فى تنمية قدرات القيادات الأكاديمية إبداعيًا، وقد يكون هذا التدريب فى مكان العمل أو خارج بيئة العمل، ويتم ذلك فى مؤسسات وهيئات خارج الجامعة (حسين، ٢٠٠٦م، ٩٧).

ولقد أكد (تشان، Chan) (ضرورة توفير برامج تدريبية للقيادات الجامعية وذلك نتيجة لتغيير وتعدد الأدوار المكلف بها أعضاء هيئة التدريس، حيث لا يقتصر دور عضو هيئة التدريس على البحث و الدراسة فقط بل تعدى الأمر فى ظل الأساليب العلمية الحديثة إلى ضرورة القيام بالعديد من المهام الإدارية مثل العمل على تسهيل عملية التعليم للطلاب، وتقديم النصائح والتوجيهات، وإدارة البرامج التربوية التي يتم تعليم الطلاب عليها، وابتكار الآليات التي تساهم فى تطوير القدرات والمهارات الفردية والجماعية للطلاب حيث يؤدي ذلك إلى وجود دور فعال للبرامج التدريبية فى تزويد عضو هيئة التدريس بالمهارات والخبرات التي تمكنه من التغلب على المعوقات التي تواجهه بجانب القيام بالوظائف الإدارية والأكاديمية المنوط بها (Chan, 2002، 2).

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن الأهمية الأساسية للتدريب تكمن فى توفير برامج لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، إلى جانب ذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية الجامعة فى ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية والأخذ فى الحسبان التوقعات البيئية الداخلية والمستقبلية من حيث جوانبها الاقتصادية والسكانية والاجتماعية والسياسية والتقنية، وحتى يتم ضمان تكامل وظيفة التدريب وتأتي نتائجه كما ينبغي فلا بد من تحديد أربعة عناصر وهي:

تحديد احتياجات المؤسسة، تحديد احتياجات الجماعة، تحديد احتياجات القائد، وتحديد احتياجات الوظيفة، وعلى ضوء هذه الاحتياجات يتم وضع وتصميم برنامج التدريب.

وهناك بعض الاعتبارات يجب الاهتمام بها لضمان تحقيق فاعلية هذه الأساليب والبرامج فى التدريب على الإبداع الإداري وأهما ما يأتي:

١. إجراء دراسة مسحية لحاجات المؤسسة أو الجماعة للتأكد من أن مشكلاتهم تتطلب برنامجاً تدريبياً يعتمد أحد الأساليب المناسبة لمعالجتها.

٢. التزام أفراد المجموعة ببرنامج التدريب وملائمة البرنامج لاحتياجاتهم.

٣. تحديد أهداف واضحة قابلة لقياس فى نهاية البرنامج.

٤. تحديد محكات نجاح البرنامج على مستوى الأفراد والمجموعة (جروان، ٢٠٠٢م، ٢١٩-٢٢٠).

وبالتالى تستطيع المؤسسة الجامعية أن تلعب دوراً كبيراً فى تنمية القدرات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية والعاملين وذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن ينشئه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة.

المحور الثالث: القيادات الأكاديمية والإبداع:

إن القيادات الحديثة القادرة والتمكنة هي التي تعمل على إكساب نفسها الخبرات والمهارات والعلوم بصفة مستمرة حتى تستطيع التفاعل مع رسالة الجامعة والبقاء فى المقدمة (إبراهيم، ٢٠٠٨، ١-١١)؛ (جودت، ٢٠١٠، ٢١).

وإن للربط بين القيادة و الإبداع أهمية فى نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة الجامعية، وفى تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيين لا يرتضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية هو: الاكتشاف، وتجديد النفس وتأثيرهما حيث يساهم فى تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القادة والأتباع والمنظمة ككل (القرشي، ٢٠٠٥، ٩٩).

وتعرف القيادة الإبداعية بأنها القيادة التي تساهم فى إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل (عباس، ٢٠٠٤، ٢٥).

وتصف (الباز) القائد المبدع بأنه المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة والذي يملك أفكاراً تنسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة فى أشكال فريدة. فالإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية يعني تقديم حلول متفردة وغير نمطية للمشكلات (الباز، ٢٠٠٠، ٨٠)، وقد أوردت بعض الدراسات جملة من الخصائص التي يتمتع بها القادة المبدعون فقد ذكرت (شتات) فى دراستها أن من خصائص القيادة المبدعة (امتلاك القادة رؤية واضحة للمستقبل، -والتي بدورها تنعكس على وضوح الأهداف والأساليب والوسائل المتبعة لتحقيق تلك الأهداف والرؤى- اعتماد القادة المبدعون مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين، تشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم، تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس، تشجيع العاملين على المبادرة والمبادرة فى حل المشكلات التي تواجههم) (شتات، ٢٠٠٤، ١٥).

وتضيف (الباز) أن هناك جملة من القدرات الأساسية والسمات الرئيسية للقادة المبدعين وهي (الطلاقة الفكرية، -وتعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول الخاصة بمشكلة ما- الأصالة، - وتعني البحث عن حلول خصوصية ذاتية مرتبطة بالبنية الداخلية والخارجية للمنظمة- المرونة، -ويقصد بها التحول بالفكرة من اتجاه إلى آخر من مختلف جوانب المشكلة- القدرة على التداعي البعيد، -وهي القدرة على استكشاف أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات المرتبطة بموقف معين- القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات، -فالقائد الإداري المبدع يمكن أن

يرى علاقات بين مكونات القضايا الإدارية قد لا يستطيع الإداري التقليدي إيجاد رابط بينها والتي من شأنها إيجاد حلول وأفكار مبتكرة- وسمات شخصية، كالثقة بالنفس، والمثابرة، والأخذ بزمام المبادرة، والتصرف بحزم وغيرها (الباز، ٢٠٠٠، ٣٥).

مما سبق يتضح أن القادة المبدعين يلعبون دورًا هامًا في تحقيق الإبداع، كما أن لهم دورًا مهمًا في تنمية الإبداع، وذلك عن طريق ممارسات تساعد العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمفيدة والتي من شأنها أن ترتقي بالمؤسسة الجامعية وتمكنها من النمو والمنافسة، ومن أهم الممارسات القيادية الداعمة للإبداع تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، الاتصال الفعال، الحوافز، المشاركة، توفير الموارد، التدريب، الانفتاح، توفير الحرية للعاملين لكي يتخذوا قراراتهم في كيفية أداء الأعمال بأنفسهم (الشرفي، ٢٠٠٦م، ٤١)؛ (Awamleh، 1994، 55). وفي عصر المعرفة يتبلور الدور الجديد للقيادات الأكاديمية في رقابة وتنمية الأصول البشرية للجامعة، على اعتبار أن العنصر البشري هو الذي يعظم الاستفادة من الأصول المادية على مستوى الجامعة، ونظرًا لتعاظم دور الأصول البشرية في عصر المعرفة فإن الأمر يستوجب أن تناط القيادات الأكاديمية بمهمة رعاية هذه الأصول والعمل دومًا على تنميتها (أحمد، ٢٠٠٧م، ٣٢٤).

وبصفة عامة فإن ثمة أدوار جديدة للقيادات الأكاديمية في عصر المعرفة تسهم في تحقيق الإبداع الإداري منها:

أ- تحديد الرؤية المستقبلية: إذ أن الدور الأساسي للقائد الأكاديمي هو رسم طريق المستقبل، وتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمتها، ويتوكل مع هذا أيضًا قيامه بغرس الرغبة الأكيدة لدى أفراد المجتمع الجامعي لتحقيق هذه الرؤية، ويعتبر غرس هذه الرغبة أمرًا لازمًا لتحقيق الإبداع الإداري.

ب- ترسيخ قيم الإبداع: إن غرس قيم الإبداع في قلوب أفراد المجتمع الجامعي يعد مهمة أساسية لتحقيق الإبداع الإداري، فالقائد الأكاديمي الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

ج- تدعيم السلوك المبدع: إن لتدعيم السلوك المبدع للقيادات الأكاديمية دور مهم في تأكيد الإبداع من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للإبداع، وفي ذات الوقت فإنها مطالبة بتدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والقوة الحسنة والثقة المتبادلة.

د- تنمية الموارد البشرية: يناط بالقيادات تنمية الموارد البشرية للجامعة من خلال العديد من الأساليب مثل تفويض السلطة، والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز، وأيضًا تحديث وتنمية قدراتها.

هـ- تحقيق أهداف أصحاب المصالح: تتعامل القيادات الأكاديمية مع مجموعات متعددة من أصحاب المصالح مثل المستفيد والجامعات المماثلة والمؤسسات الحكومية، وكل هذه الأطراف قد تسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى، والمهمة الأساسية لهذه القيادات هي إدارة هذا التعارض بما لا يؤثر على الأداء الإداري المتميز.

و- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع: للقيادات الأكاديمية دور مهم في تأكيد هذا الدور الذي يجب أن تقوم به الجامعة باعتبارها مواطنًا صالحًا لها حقوق وعليها واجبات، وبذلك تتحقق أهداف ومصالح المجتمع ككل (زيدان، أحمد، ٢٠٠٤، ٢٥).

ولمجاهاة التحديات والتهديدات الحالية يجب أن تتسع وتتكامل أدوار القيادات الأكاديمية لتشمل الأدوار السابق ذكرها بالإضافة إلى الأدوار التالية:

١. الدور البنائي: يتضح من خلال مشاركة الأعضاء والعاملين في بناء وتشكيل الرؤية المستقبلية للصورة الكلية للقسم الذي ينتمون إليه، وتصميم رسالته من خلال صنع الدوافع لتحقيقها، وذلك لن يتحقق إلا من خلال إبداع الأعضاء والعاملين.

٢. دوره مفكرًا نظميًا: ويتضح من خلال النظر إلى القسم الذي ينتمي إليه بمنظور شمولي ومتكامل، وأيضاً كمنظومة فرعية من الكلية أو الجامعة التي يقع بداخلها يؤثر فيها ويتأثر بها وكذلك بالبيئة التي يقع في نطاقها، ومن ثم يمكن اعتبار ذلك بمثابة وسيلة علمية يمكن من خلالها إحداث عملية التغيير والتطوير، وذلك من خلال اكتشاف الإمكانيات والقدرات الإبداعية للأعضاء والعاملين.

٣. دوره مصممًا ومبدعًا ومخاطرًا: ويظهر ذلك من خلال تصميم البيئة التنظيمية المحفزة للعمل داخل القسم، بالإضافة إلى وضع السياسات والإستراتيجيات التي تسمح بإبداع الأعضاء والعاملين ورغبة القائد في المغامرة واكتشاف الأشياء الجديدة.

٤. دوره مديرًا: من خلال سعيه لخدمة الأعضاء والعاملين في القسم، وتدبيره للأمور الجامعية التي تسمح بالإبداع وإطلاق طاقات الأعضاء الكامنة من خلال الكشف عن المعلومات وتزويد الأعضاء بها ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف والصلاحيات التي تسمح باتخاذ القرارات.

٥. دورة منسقًا: ويظهر من خلال التنسيق بين جهود الأعضاء والعاملين الفردية والجماعية، والتوفيق بين أهدافهم مع بعضهم بعضاً، وكذلك مع أهداف القسم، وذلك من خلال مواجهة المشاكل غير المألوفة، وإتاحته للحلول الإبداعية من قبل الأعضاء والعاملين.

٦. دوره متعلمًا وباحثًا: ويظهر ذلك من خلال البحث عن كل ما هو جديد وفعال في مجال المعرفة التي تخصصه، وفي مجال القيادة والإدارة الجامعية وإدارة الموارد البشرية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب من أجل استثمار رأس المال الفكري في القسم.

٧. دوره مطورًا: ويفرض عليه مسئولية الاختيار والانتخاب والمشاركة في تقويم الكلية.

٨. دوره إداريًا: ويمكن في قدرته على التخطيط طويل المدى، وتطوير الرؤية، وإيجاد مصادر جديدة للتمويل (عبد السلام، ٢٠٠٨، ١١٧-١١٨).

إضافة إلى ما سبق فإن للقائد الأكاديمي المبدع مهام مفادها، وجود إستراتيجية تطوير إداري لديه، ويعمل على تنفيذها، هذا بجانب حمايته للقيم الجامعية ذات الأصالة، وهذا في حد ذاته يكسبه احترام كل أعضاء المجتمع الجامعي، والشيء الذي يعطي تميزًا للقائد الأكاديمي المبدع، هو نقده الذاتي، وتقييمه لأدائه الإداري، وتقبله لنقد الآخرين، انطلاقًا من احترامه لهم، وهذا يُوجد الاحترام المتبادل فيما بينهم، كما يجب على القائد الأكاديمي ترجمة النظريات المثالية في أداء المهام إلى واقع عملي عند تنفيذه لمهامه الخاصة به، وهذا يبلور الدور القيادي في أسى صوره العملية، مما يجعله قائدًا وقوة لهم في نفس الوقت، هذا بجانب دوره الحاسم السريع في حسم النزاع، وحل المشكلات، وإزالة كافة المعوقات، وقدرته على تفعيل الأنشطة الجامعية بصفة عامة في الكلية، وإرساء مبدأ الجودة الإدارية في أداء المهام الوظيفية للإداريين والأكاديميين ذوي المناصب الإدارية، وبصفة عامة فالقائد الأكاديمي يمكنه إنجاز أدواره ومهامه بشكل فاعل إذا أحسن فهم قيادة النفوس البشرية، وتكمن الموهبة الإبداعية للقائد الأكاديمي في إدراكه أنه حامل رسالة تطوير وتنمية على الصعيد الإداري والبحثي والتعليمي والخدمي، والقائد الأكاديمي الفعال وذو الرؤية المستقبلية يجب كونه كفؤًا ومؤهلًا في مجال تحليل النظم وتخطيطها وتقييمها، حيث إن الازدياد في الالتحاق بالجامعات وازدياد التخصص في مجالات التعليم والتعلم الذاتي، والتقدم المتزايد، فهذا يستوجب تنظيم المكونات المختلفة في هيئتها الملائمة، وتقييم النتائج، الأمر الذي يتطلب مهارات إبداعية وقدرات إدارية ذات طبيعة معينة من القائد الأكاديمي، تساعد على إنجاز مهامه بنجاح وفعالية (عبدروس، ١٩٩٩، ١٢٣).

ونحن في ظل هذا العالم سريع التغيرات والتحويلات فإن الكليات الجامعية تحتاج إلى القيادات الأكاديمية المبدعة القادرة على مواكبة التحويلات، ومواجهة التحديات، وإحداث التغيير وإدارته بوعي وحنكة وفعالية إدارية؛ وإذا كانت معايير قياس تقدم الأمم تشمل مقدار ما أنجزته من

نجاحات وفاعلية فى كافة مجالات الحياة، فهذا يحتاج أو يعود للمقدرة على كيفية تسخير الفرد لقدراته وإمكاناته من أجل الإنجاز فى أداء المهام، ولكي يستمر هذا التقدم مستقبلاً، فلا بد من استمرارية الفكر الخلاق والمبدع، ومن ثم فيعتبر الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية على صعيد الكليات الجامعية، هو أحد الوسائل التي تساعد على تحقيق الإنجاز الأدائي والتميز، لذا نحن فى حاجة ماسة للقيادات الأكاديمية المبدعة؛ وذلك لجدواها فى إنجاح مؤسسات التعليم العالي وتحقيق رسالتها فى ظل بيئات تتسم بالحركية الدائمة، إلى جانب أن القيادات الأكاديمية كما ذكر (قدوري) تمثل مستودعاً للخبرة ومصدرًا لا ينضب للمعرفة لما تمتلك من مهارات وقدرات ومعلومات مع الرغبة والاستعداد للتحقيق التميز، وذلك فى ضوء الدور الريادي للقيادة نحو تحقيق نتائج وإنجازات غير مسبوقه لتحقيق التميز بالأداء، وخدمة المجتمع، والتفوق على المنافسين، وبالتالي السعي إلى اعتماد النظم والفعاليات التي تتسم بالتميز والجودة (قدوري، ٢٠٠٦م، ١٤٣).

معوقات تحقيق الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية:

يواجه الإبداع الإداري العديد من العوامل التي تعوق ظهوره وتحول دون تنميته، وتحد من الاستفادة منه وقد أخذ موضوع معوقات الإبداع اهتمام العديد من الباحثين فى مجال الإبداع حيث ظهرت مجموعة من الدراسات المتعلقة بالإبداع والتي تركز على محاولة تحديد العوامل التي تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وقد تم التوصل من خلال تلك الدراسات إلى نتائج مختلفة ومتباينة فيما يتعلق بعدد تلك المعوقات.

والقائد الأكاديمي المبدع لديه من الصفات والسمات ما يميزه عن غيره من الأشخاص الآخرين، ويستطيع بإذن الله تغيير أساليب العمل أو ابتكار أساليب عمل جديدة أو منتجات جديدة أو خدمات جديدة إلا أن هناك من المعوقات ما تقف حجرة عثرة فى وجه ذلك القائد وتمنعه وتعيقه من تحقيق أهدافه، وتقلل من رغبته واندفاعه نحو التفكير الجديد، أو تعطل بعض القدرات الفكرية لديه وقد اختلف الباحثون فى تصنيف هذه المعوقات، ويمكن تناول أبرز المعوقات العامة التي تشترك فيها القيادات الأكاديمية وغيرها والتي أتفق عليها معظم الباحثين وتتمثل تلك المعوقات فيما يلي:

١. المعوقات الإدراكية: وهي المعوقات التي تتعلق بإدراك أو تصور للبيئة، وتحدث هذه المعوقات عندما يكن هناك خطأ أو خداع أو ضيق فى الإدراك (القرشي، وتوفيق، ٢٠٠٦م، ٢٣٦).

٢. المعوقات الاجتماعية: وهي المعوقات التي تتمثل فى التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء، والتي يلزم بها أفراد المجتمع حرصاً على انسجامهم واندماجهم فى جماعتهم (البشايشة، ٢٠٠٨م، ٦٣).

٣. المعوقات التنظيمية: وتتمثل فيما تفرضه المنظمة فى صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات، أو فى صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومفصلة ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين، وتشمل تركيز السلطة لدى الرؤساء، وعدم تفويضها، واللوائح والتعليمات المقيدة، والقصور الهيكلي فى المنظمات (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ٤٠).

٤. المعوقات النفسية والعاطفية: هنا يلعب الخوف دوراً كبيراً فى الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل الأفكار، ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف، وقد تظهر على أذهان بعض الأفراد أفكار جديدة، لكنهم سرعان ما يطردونها ولا يتابعون التفكير فيها، خوفاً من فشلهم فى تحقيقها، أو لنقص ثقتهم فى أنفسهم، أو اعتقاداً بأنهم غير قادرين على أن يتحملوا مسؤولياتها (قنديل، ٢٠١٠م، ١٤٨).

أما المعوقات التي تعيق الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية على وجه الخصوص يمكن تصنيفها إلى:

١. معوقات تتعلق بالمناخ والثقافة السائدة، وتشمل: (ضعف القيم والمعتقدات التي تؤمن بأهمية الأفكار الجديدة من قبل القيادات، وانتشار قيم الخوف من المخاطرة والمجهول، والبعد عن المبادرات البناءة؛ انتشار ثقافة تصيد الأخطاء والسخرية من الأفكار الجديدة للأعضاء؛ ضعف الإيمان بأهمية العمل الجماعي والعمل بصورة فردية، دون أدنى تفكير في خلق صف ثان من القيادات؛ غياب الاستقلالية والحرية للأعضاء من أجل التعبير عن الآراء والأفكار الجديدة دون أي قيود؛ غياب العدالة في مكافأة الأفراد المجتهدين والتميزين على مستوى الأقسام والكلية).

٢. معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي، وتشمل: (عدم تناسب السلطات للمسئوليات الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام والأعضاء، ندرة الحوافز والمكافآت التشجيعية لأصحاب الأفكار الإبداعية الجديدة المرتبطة بالعمل، ضعف استخدام التكنولوجيا الإدارية المتطورة، عدم وجود شبكة اتصالات فعالة بين المستويات التنظيمية في الكلية).

٣. معوقات تتعلق بالتشريعات واللوائح والأنظمة، وتشمل: (ضعف رغبة القيادات الأكاديمية في إحداث تطوير أو تغيير في سياسات العمل وأنظمتها ولوائحها، ضعف اقتناع ووعي بعض من رؤساء الأقسام بأهمية الإبداع الإداري في ظل القوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعة، كثرة التعليمات والتوجيهات المتعلقة بعمل رؤساء الأقسام من القيادات العليا على مستوى الكلية، عدم توفر نظام معلومات لأعضاء هيئة التدريس ييسر العمل والبحث عن أفكار جديدة، عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم أعضاء هيئة التدريس بهدف التحسين المستمر).

٤. معوقات تتعلق بشخصية القائد الأكاديمي، وتشمل: (عدم القدرة على الرؤية المستقبلية، ضعف روح المبادرة والمبادأة، ضعف الثقة بالنفس والشجاعة، عدم وجود الميول والرغبات المساعدة على الإبداع).

٥. معوقات تتعلق بالتدريب، وتشمل: (ضعف فعالية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات والأعضاء والتي يمكن من خلالها مساعدتهم على أداء أعمالهم بطرق جديدة ومبتكرة، ندرة البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الجامعية المقدمة للرؤساء قبل توليهم المناصب القيادية، ندرة برامج التنمية المهنية المرتبطة بتنمية مهارات وأساليب الإبداع الإداري في العمل وارتباطها أكثر بالتدريب، ندرة حضور الدورات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية) (عبد السلام، ٢٠٠٧م، ١٦١)؛ (المغامسي، ٢٠٠٤م، ١١٤)؛ (القناوي، ١٩٩٦م، ٦٤).

يتضح مما سبق أن هناك معوقات عامة ومعوقات خاصة تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق الإبداع الإداري لهم ولمرؤوسيهما منها ما يتعلق بالمناخ الأكاديمي والثقافة السائدة والفكر الموروث والمعتقدات تجاه الخروج عما هو معروف ومعتاد، ومنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، ومنها ما يتعلق بالقوانين واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل والتي تحد من حرية العمل والتصرف في شؤون القسم أو الكلية، ومنها ما يرتبط بشخصية القيادات الأكاديمية، كما أن هناك بعض المعوقات المرتبطة بالبرامج التدريبية، ولا شك أن مهمة القيادات والمؤسسة الجامعية هي مواجهة هذه المعوقات عن طريق التدريب، وتوفير البيئة المناسبة للإبداع، وتشجيع الأفكار، وتقدير العمل الإبداعي وإبرازه والاعتراف بالأفكار الجديدة وتشجيعها وتشجيع روح المخاطرة، وطرح القيم والمفاهيم والمعارف التي تنمي لدى الفرد ثقته بنفسه، والعمل القائم به وثقته بالآخرين، وتبني الهياكل التنظيمية المفتوحة، وتبني المرونة في الأنظمة والإجراءات والتشريعات، وفي هذا الإطار ستبدأ الجامعة مرحلة جديدة في رعاية الإبداع والابتكار والتميز وبالتالي تدخل جديدًا في مرحلة إنتاج المعرفة الجديدة بدلًا من استيرادها فقط؛ وبالتالي ستصبح الجامعة بوظيفتها الجديدة منتجة للمبدعين والتميزين، والنشاط الإبداعي الابتكاري المتميز سيكون في مقدمة الخصائص الرئيسية

للجامعة وربما سيكون في مقدمة المعايير الأساسية لتقويم أداء الجامعات والتعرف على مركزها وأهميتها العلمية مقارنة بالجامعات الريادية في الدول المتقدمة، والقيادات الأكاديمية تحتاج إلى مقومات تحقق أهداف وأدوار الجامعة في وظيفتها الجديدة، فالقائد الأكاديمي الذي يؤدي وظيفته بفكر واع وعقل متفتح ونفس مستعدة للتطوير هو الذي يستطيع أن يبدع ويبتكر في عمله طالما أن هناك عوامل مساندة.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث: أستخدم المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعد المنهج الملائم لطبيعة البحث والذي يعتمد على تحديد المشكلة والتحقق منها وصياغة أسئلتها ومحاولة إيجاد الحلول وتعميمها.

مجتمع البحث:

يشمل المجتمع الأصلي للبحث جميع القيادات الأكاديمية في الإدارة الوسطى والدنيا - عميد، وكيل، رئيس قسم (ذكور، وإناث) - في كليات جامعة الملك خالد (للبنين، والبنات) في مدينة أبها ومحافظة خميس مشيط، والقيادات الأكاديمية في العمادات المساندة بالجامعة. وقد تم اختيار الكليات في مدينة أبها، ومحافظة خميس مشيط من جامعة الملك خالد لتطبيق البحث عليها وذلك للمبررات التالية:

- عدم توفر المواصلات، وصعوبة تنقل الباحثة بمفردها بين مدن ومحافظة منطقة عسير لتباعدها وصعوبة متابعة الاستبيانات والحصول على الاستجابات الوافية من المستجيبين، حيث تتوفر جامعة الملك خالد بكلياتها (بنين، وبنات) لتشمل أكثر من أربعين كلية موزعة على كافة المحافظات، وتعتبر مدينة أبها، ومحافظة خميس مشيط قريبة من سكن الباحثة وتستطيع الباحثة التنقل بين كليات الجامعة في هذين الموقعين بمرونة وبذلك تتمكن من تطبيق أداة البحث ومتابعتها والحصول على الاستجابات الوافية من المستجيبين.
- عدم توفر الوقت الكافي لتطبيق البحث على جميع كليات جامعة الملك خالد في المدن والمحافظات المتفرقة بمنطقة عسير إذا تم توزيع الاستبانة عن طريق البريد.
- تعتبر جامعة الملك خالد من الجامعات الناشئة، وتعتبر الكليات بمدينة أبها ومحافظة خميس مشيط من الكليات الأقدم من حيث النشأة والتطور، وتعمل بها القيادات الأكثر خبرة.
- تتبع جامعة الملك خالد نظام مركزي وموحد في الهيكلية والإجراءات واللوائح والقوانين والأنظمة في جميع الكليات التابعة لها.

وقد تم حصر عدد أفراد مجتمع البحث من خلال الاتصال الهاتفي بالعمداء ومديري الإدارة في الكليات بمدينة أبها ومحافظة خميس مشيط، وعمداء العمادات المساندة، وبلغ المجتمع الأصلي للبحث (١٢٦) فرداً تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعاً، وكان العائد منها (١٢٣) إستبانة، وبعد فحصها تم استبعاد استبانتيْن لعدم استيفاء إجاباتها، وأصبحت الاستبيانات الصالحة للتحليل (١٢١) استبانة، أي بنسبة (٩٦%). ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع البحث المشاركين حسب الكلية ونسبهم المئوية، ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد مجتمع البحث المشاركين حسب سنوات الخبرة ونسبهم المئوية، ويوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد مجتمع البحث المشاركين حسب الدرجة العلمية ونسبهم المئوية، ويوضح الجدول رقم (٤) توزيع أفراد مجتمع البحث المشاركين حسب النوع ونسبهم المئوية.

الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث المشاركين حسب الكلية

الكلية	عدد المشاركين في البحث	النسبة المئوية
نظرية	٥٨	٤٧،٩%
علمية	٦٣	٥٩،٢%
المجموع	١٢١	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق تقارب نسب تمثيل الكليات النظرية والعلمية في المجتمع حيث أجاب على الاستبانة (١٢١) فرداً من إجمالي المجتمع الأصلي (١٢٦) فرداً، منهم (٥٨) فرداً كلياتهم نظرية، و (٦٣) فرداً كلياتهم علمية.

الجدول (٢) توزيع أفراد مجتمع البحث المشاركين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	عدد المشاركين في البحث	النسبة المئوية
خمس سنوات فأقل	٤٨	٣٩,٧%
أكثر من خمس سنوات	٧٣	٦٠,٣%
المجموع	١٢١	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة من لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات أعلى من أولئك الذين يقولون في خبرتهم عن خمس سنوات، حيث أجاب على الاستبانة (١٢١) فرداً من إجمالي المجتمع الأصلي (١٢٦)، منهم (٤٨) فرداً خبرتهم أقل من خمس سنوات، و (٧٣) فرداً خبرتهم أكثر من خمس سنوات.

الجدول (٣) توزيع أفراد مجتمع البحث المشاركين حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	عدد المشاركين في البحث	النسبة المئوية
أستاذ	١١	٩,١%
أستاذ مشارك	٢٩	٢٤,٠%
أستاذ مساعد	٨١	٦٦,٩%
المجموع	١٢١	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية مجتمع البحث ممن لديهم درجة علمية (أستاذ مساعد)، حيث أجاب على الاستبانة (١٢١) فرداً من إجمالي المجتمع الأصلي (١٢٦) فرداً، منهم (١١) فرداً درجتهم العلمية أستاذ، و (٢٩) فرداً درجتهم العلمية أستاذ مشارك، و (٨١) فرداً درجتهم العلمية أستاذ مساعد.

الجدول (٤) توزيع أفراد مجتمع البحث المشاركين حسب النوع

النوع	عدد المشاركين في البحث	النسبة المئوية
ذكر	٨٦	٧١,١%
أنثى	٣٥	٢٨,٩%
المجموع	١٢١	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية مجتمع البحث من الذكور، حيث أجاب على الاستبانة (١٢١) فرداً من إجمالي المجتمع الأصلي (١٢٦)، منهم (٨٦) ذكراً، و (٣٥) إناثاً.

أدوات البحث: استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث.

تقنين أداة البحث:

أولاً- الثبات: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة ثبات محاور الاستبانة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٥) درجة ثبات محاور الإستبانة

المحاور	معامل الثبات
المحور الأول: مقومات المناخ الأكاديمي	,٨٥٥
المحور الثاني: مقومات الهيكل التنظيمي	,٨٤٥
المحور الثالث: المقومات التشريعية	,٨٨٦
المحور الرابع: المقومات الخاصة بالسمات والخصائص الشخصية	,٩٣٢
المحور الخامس: المقومات التدريبية	,٩٤٧
الثبات الكلي للأداة	,٨٤٣

يتضح من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث ينظر إلى ارتفاع الثبات إذا زاد معامل الثبات عن ٠,٧ .
ثانياً- **الصدق:** للتأكد من صدق أداة البحث أتبعته الباحثة ما يلي:

أ - صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة البحث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، وذلك للتأكد من دقة وصحة عبارات الاستبانة، وقد اتفق أغلب المحكمين على انتماء العبارات للمحاور ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات، وفي ضوء مقترحات بعض المحكمين قامت الباحثة بحذف وتعديل بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر وضوحاً وتحقيقاً لأهداف البحث، وتم عرض التعديلات على المشرف ومناقشتها، وأصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية على النحو التالي.

ب - الاتساق الداخلي:

للتأكد من الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة وعباراتها، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط العام (بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: مقومات المناخ الأكاديمي

العبارات	معامل الارتباط مع المحور
يتميز المناخ الأكاديمي بالتعاون والاحترام بين جميع الأعضاء.	**٠,٥٩٨
يشجع المناخ الأكاديمي الحرية في طرح الأفكار ومناقشتها.	**٠,٦٩٠
يدعم المناخ الأكاديمي جهود البحث العلمي.	**٠,٥٣٤
يشجع المناخ الأكاديمي قيم الإبداع ويتمسك بها.	**٠,٧١٩
يوفر المناخ الأكاديمي عدالة تنظيمية تحقق الإبداع وتشجع عليه.	**٠,٦٨٥
يتيح المناخ الأكاديمي العمل الجماعي وتشكيل الفرق الإبداعية.	**٠,٦١٤
تشجع القيادات الأكاديمية تطبيق المبادرات الفردية والجماعية.	**٠,٦٧٧
تُفعل القيادات الأكاديمية وجهات النظر الهادفة إلى تحسين البيئة الأكاديمية.	**٠,٦٦٧
تُمنح القيادات الأكاديمية فرصاً متعددة للنمو والتطوير المهني والشخصي.	**٠,٦٧٩
تقدر إدارة الجامعة الجهود الإبداعية للقيادات الأكاديمية.	**٠,٦٠١
تهتم القيادات الأكاديمية بالأداء الإجمالي للأفراد.	**٠,٥٩٢

** دال عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط بمستوى دلالة مرتفع مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي لأداة البحث.
الجدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني: مقومات الهيكل التنظيمي

العبارات	معامل الارتباط مع المحور
تتوافر المرونة الكافية في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة ليتوافق مع متطلبات التطوير والإبداع.	**٠,٥٠٦
ترتبط المسميات الوظيفية والرتب في الهيكل التنظيمي بمستوى الكفاءة في العمل.	**٠,٤٧٣
يحدد الهيكل التنظيمي وصفاً لأدوار القيادات الأكاديمية والإدارية.	**٠,٤٨٣
يعكس الهيكل التنظيمي كافة الأنشطة الرئيسية للجامعة بوضوح.	**٠,٧٠١
تحدث الجامعة هيكلها التنظيمي في ضوء أهدافها وتوجهاتها المستقبلية.	**٠,٦٦٥
يشجع الهيكل التنظيمي نظام اللامركزية في الإدارة.	**٠,٧٥٣
يتم التطوير المستمر وتبسيط إجراءات العمل وبشكل دوري.	**٠,٧٤٩

**٠,٦٦٨	يحتوي الهيكل التنظيمي على إدارات تسهم في تطوير المعرفة الأكاديمية والإدارية.
**٠,٦٠٤	تمنح الوحدات الأكاديمية الاستقلال المالي والإداري الذي يكفل لها حرية الانطلاق والتطوير المستمر لأدوارها.
**٠,٧٠٧	يركز التنظيم الإداري السائد بالجامعة على توفر الحوافز الداعمة للإبداع والابتكار.
**٠,٦١٩	يحتوي التنظيم الجامعي السائد فرق عمل عليا تهتم برصد الجوانب الاستراتيجية في التطوير.

**** دال عند ٠,٠١**

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط بمستوى دلالة مرتفع مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي لأداة البحث. الجدول (٨) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث: المقومات التشريعية

العبارات	معامل الارتباط مع المحور
توجد قوانين ولوائح واضحة لتنظيم العمل القيادي.	**٠,٧٤١
تهتم الجامعة بمراجعة أنظمتها الداخلية بصفة دورية.	**٠,٧٤٣
تنص أنظمة وقوانين الجامعة صراحة على تشجيع الإبداع والمبدعين.	**٠,٧٣٣
تتسم اللوائح بالمرونة التي تتيح للقيادات الأكاديمية اتخاذ قرارات إبداعية.	**٠,٧١٣
توجد أنظمة معرفية لدعم اتخاذ القرارات.	**٠,٧٥٠
تعتمد أنظمة الجامعة على تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية.	**٠,٥٣٨
توجد تنظيمات واضحة لدى القيادات تهتم برعاية المبدعين.	**٠,٧٠٥
تشجع الأنظمة الجامعية تنوع أساليب المتابعة وتشجيع الرقابة الذاتية.	**٠,٥٤٣
تنص الأنظمة والتعليمات على منع الفساد الإداري والمالي.	**٠,٥٩٢
يتوافر فهم واضح للتشريعات والنظم من قبل جميع منسوبي الجامعة.	**٠,٦٦٤
تعكس التشريعات والأنظمة متطلبات نجاح الجامعة في خدمة مجتمعها.	**٠,٦٨١

**** دال عند ٠,٠١**

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط بمستوى دلالة مرتفع مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي لأداة البحث. الجدول (٩) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع: المقومات الخاصة بالسمات والخصائص الشخصية

العبارات	معامل الارتباط مع المحور
لدى القيادات الأكاديمية رؤية واضحة لمستقبل الجهاز الذي تشرف عليه.	**٠,٦٨٧
لدى القيادات الأكاديمية القدرة على تخيل تأثير المتغيرات المختلفة على الجهاز الذي تشرف عليه.	**٠,٧٦٢
تشجع القيادات الأكاديمية العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.	**٠,٧٤٤
تحب القيادات الأكاديمية بالجامعة المثابرة وروح العمل.	**٠,٨٠٨
توجد ثقة عالية بالنفس وبالآخرين من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة.	**٠,٧٥٧
تسعى القيادات الأكاديمية نحو التغيير للأفضل.	**٠,٨٠٨
تتصف القيادات الأكاديمية بروح الود بصفة عامة.	**٠,٨١٤
لدى القيادات الأكاديمية القدرة على مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهها في العمل.	**٠,٧٩٥
تتحكم القيادات الأكاديمية بالانفعالات عند مواجهة مشكلة ما.	**٠,٧٤٩
تسمح القيادات الأكاديمية بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ	**٠,٧٥٠

القرارات.	
تتميز القيادات الأكاديمية بالقدرة على التحليل والاستنباط والاستدلال.	**٠,٨٤٦

**** دال عند ٠,٠١**

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط بمستوى دلالة مرتفع مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي لأداة البحث. الجدول (١٠) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس: المقومات التدريبية

العبارات	معامل الارتباط مع المحور
تضع الجامعة خطط واضحة لتدريب القيادات الأكاديمية داخليًا وخارجيًا بصفة مستمرة.	**٠,٧٧٦
تتبنى القيادات الأكاديمية خطط واضحة للتدريب في إطار اهتمامها.	**٠,٨٠٨
تهتم برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالتفكير الإبداعي.	**٠,٨٥٢
تصمم البرامج التدريبية وفقًا للاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية.	**٠,٨٠٢
تشجع القيادات الأكاديمية أساليب التدريب الجماعي.	**٠,٨٥٢
يتولى تدريب القيادات الأكاديمية خبراء متخصصون في الإبداع الإداري من داخل المملكة وخارجها.	**٠,٨٢٦
تتوافر الظروف المناسبة للقيادات وذلك باختيار الزمان والمكان المناسبين للتدريب الإبداعي.	**٠,٨١٢
تصمم برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بحيث تشمل أنشطة المهارات الإبداعية.	**٠,٧٨١
تخصص ميزانيات كافية للإنفاق على عملية التدريب الإبداعي للقيادات الأكاديمية.	**٠,٧٨٢
يتم التقويم المستمر لعملية البرامج التدريبية للتعرف على مدى تحقيق أهدافها ودعمها وتطويرها.	**٠,٨٢٢
تشجع الجامعة برامج التطوير المحلية والإقليمية والعالمية.	**٠,٧٩٤

**** دال عند ٠,٠١**

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط بمستوى دلالة مرتفع مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي لأداة البحث. مقياس أداة البحث:

حددت الباحثة مقياس ثلاثي متدرج للإجابة على عبارات الاستبانة وهو: أوافق وأعطيت ثلاث درجات (٣)، أوافق إلى حد ما وأعطيت درجتان (٢)، لا أوافق وأعطيت درجة واحدة (١). وقد اعتمدت الباحثة في تفسير المتوسطات الحسابية على الحدود الحقيقية للمتوسط وذلك تبعًا لمقياس الإجابة في محاور الاستبانة وفقًا للطريقة التالية:

المقياس = أوافق (٣)، أوافق إلى حد ما (٢)، لا أوافق (١).

المدى = أعلى درجة - أقل درجة = ٣ - ١ = ٢

طول الفئة = المدى / عدد الفئات = ٢ / ٣ = ٠,٦٧.

ونتيجة لذلك يكون مقياس الإجابة المستخدم في محاور الاستبانة (مقياس الحكم على قيم المتوسطات) كالتالي:

١. لا أوافق عندما يكون المتوسط الحسابي (١,٦٧ - ١) تكون درجة التوافر منعدمة أي لا تتوافر.

٢. أوافق إلى حد ما عندما يكون المتوسط الحسابي (١,٦٧ - ٢,٣٤) تكون درجة التوافر هنا متوسطة.

٣. أوافق عندما يكون المتوسط الحسابي (٢,٣٤ - ٣) تكون درجة التوافر هنا عالية.

نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً- نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة توافر مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات ونسبها المئوية لاستجابات مجتمع البحث لكل عبارة من العبارات، وكذلك حساب الانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي لكل العبارات وللمحور ككل، وقد اعتمدت الباحثة في تفسير المتوسطات الحسابية على الحدود الحقيقية للمتوسط وذلك تبعاً لمقياس الإجابة في محاور الاستبانة.

جدول (١١) درجة توافر مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظرهم (ن = ١٢١)

رقم العبارة في الاستبانة	العبارات الممثلة لمقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري	درجة الموافقة			متوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب التنافسي
		موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق				
١	يتميز المناخ الأكاديمي بالتعاون والاحترام بين جميع الأعضاء.	٥١	٦٦	٤	٢,٣٩	,٥٥٣	عالية	١
		٤٢,١ %	٥٤,٥	٣,٣				
١١	تهتم القيادات الأكاديمية بالأداء الإجمالي للأفراد.	٣٩	٧٢	١٠	٢,٢٤	,٥٩٢	متوسطة	٢
		٣٢,٢ %	٥٩,٥	٨,٣				
٢	يشجع المناخ الأكاديمي الحرية في طرح الأفكار ومناقشتها.	٣٦	٧٣	١٢	٢,٢٠	,٦٠٠	متوسطة	٣
		٢٩,٨ %	٦٠,٣	٩,٩				
٧	تشجع القيادات الأكاديمية تطبيق المبادرات الفردية والجماعية.	٣٥	٧٢	١٤	٢,١٧	,٦١٥	متوسطة	٤
		٢٨,٩ %	٥٩,٥	١١,٦				
٨	تُفعل القيادات الأكاديمية وجهات النظر الهادفة إلى تحسين البيئة الأكاديمية.	٢٨	٨٣	١٠	٢,١٥	,٥٤٣	متوسطة	٥
		٢٣,١ %	٦٨,٦	٨,٣				
١٠	تقدر إدارة الجامعة الجهود الإبداعية للقيادات الأكاديمية.	٣٢	٦٨	٢١	٢,٠٩	,٦٥٨	متوسطة	٦
		٢٦,٤ %	٥٦,٢	١٧,٤				

رقم العبار ة في الاس د تبا نة	العبارات لمقومات الأكاديمي للإبداع الإداري	الممثلة المناخ الداعم	درجة الموافقة			كا ²	المتو سط	الانحرا ف المعيار ي	درجة التوافر	الترتي ب التناز لي
			موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق					
٦	يتيح الأكاديمي الجماعي وتشكيل الفرق الإبداعية.	ك	٢٦	٧٧	١٨	,٧٩ ٥٠	٢,٠٧	,٦٠٢	متوسط	٧
			%	٢١,٥	٦٣,٦					
٩	تُمنح القيادات الأكاديمية فرصًا متعددة للنمو والتطوير المهني والشخصي.	ك	٣٥	٥٥	٣١	٨,١٩	٢,٠٣	,٧٤١	متوسط	٨
			%	٢٨,٩	٤٥,٥					
٣	يدعم الأكاديمي جهود البحث العلمي.	ك	٣١	٥٤	٣٥	٧,٥٥	١,٩٧	,٧٤٤	متوسط	٩
			%	٢٥,٦	٤٤,٦					
٥	يوفر الأكاديمي عدالة تنظيمية تحقق الإبداع وتشجع عليه.	ك	١٥	٧٨	٢٨	,٨٦ ٥٤	١,٨٩	,٥٨٩	متوسط	١٠
			%	١٢,٤	٦٤,٥					
٤	يشجع الأكاديمي قيم الإبداع ويتمسك بها.	ك	١٨	٦٤	٣٩	,٢٩ ٢٦	١,٨٣	,٦٦٧	متوسط	١١
			%	١٤,٩	٥٢,٩					
			المتوسط العام للمحور الأول							

يتضح من الجدول السابق الترتيب التنازلي للعبارات حيث كان أبرزها من حيث المتوسط الحسابي العبارة التي تنص على "يتميز المناخ الأكاديمي بالتعاون والاحترام بين جميع الأعضاء، بمتوسط (٣٩، ٢) حيث نالت موافقة عالية من قِبل أفراد مجتمع البحث، أما بقية العبارات حصلت على موافقة متوسطة، وهي مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها فيما يلي:

- تهتم القيادات الأكاديمية بالأداء الإجمالي للأفراد، بمتوسط (٢٤، ٢).
- يشجع المناخ الأكاديمي الحرية في طرح الأفكار ومناقشتها، بمتوسط (٢٠، ٢).
- تشجع القيادات الأكاديمية تطبيق المبادرات الفردية والجماعية، بمتوسط (١٧، ٢).
- تُفعل القيادات الأكاديمية وجهات النظر الهادفة إلى تحسين البيئة الأكاديمية، بمتوسط (١٥، ٢).
- تقدر إدارة الجامعة الجهود الإبداعية للقيادات الأكاديمية، بمتوسط (٠٩، ٢).
- يتيح المناخ الأكاديمي العمل الجماعي وتشكيل الفرق الإبداعية، بمتوسط (٠٧، ٢).
- تُمنح القيادات الأكاديمية فرصًا متعددة للنمو والتطوير المهني والشخصي، بمتوسط (٠٣، ٢).

- يدعم المناخ الأكاديمي جهود البحث العلمي، بمتوسط (١,٩٧).
 - يوفر المناخ الأكاديمي عدالة تنظيمية تحقق الإبداع وتشجع عليه، بمتوسط (١,٨٩).
 - يشجع المناخ الأكاديمي قيم الإبداع ويتمسك بها، بمتوسط (١,٨٣).
- مما سبق نلاحظ أن هناك عبارة واحدة نالت موافقة عالية من قبل أفراد مجتمع البحث وتنص على "يتميز المناخ الأكاديمي بالتعاون والاحترام بين جميع الأعضاء، بمتوسط (٢,٣٩) " وهذا يدل على أن أعضاء المجتمع الأكاديمي متعاونون فيما بينهم ويتخلل جو العمل والعلاقات الاحترام المتبادل، ويشير ذلك إلى أن المقوم متوافر بدرجة عالية لدى القيادات الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه بحث (الحربي، ٢٠٠٥م)، وبحث كامدين (Camden، 2006) حيث أكدت نتائجهما أن هناك احترام متبادل بين أعضاء المجتمع الجامعي بدرجة كبيرة، حيث أن العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين أعضاء المجتمع الجامعي تعزز مناخ من التفاهم والاحترام والتسامح، ويوجد اختلاف بين البحث الحالي وبحث (عبد السلام، ٢٠٠٧م) في درجة الحرية في طرح الأفكار ومناقشتها، فقد أكد البحث الحالي توافرها بدرجة متوسطة حيث جاءت موافقة أفراد مجتمع البحث بمتوسط (٢,٢٠) على العبارة التي تنص على "يشجع المناخ الأكاديمي الحرية في طرح الأفكار ومناقشتها" بينما أكد بحث (عبد السلام، ٢٠٠٧م) غياب الحرية من أجل التعبير عن الآراء والأفكار الجديدة دون أي قيود، كما يوجد اختلاف بين البحث الحالي وبحث (الحربي، ٢٠٠٥م) فيما يتعلق بالعمل الجماعي وروح الفريق حيث يتيح المناخ الأكاديمي في البحث الحالي العمل الجماعي وتشكيل الفرق الإبداعية بدرجة متوسطة حيث جاءت موافقة أفراد مجتمع البحث بمتوسط (٢,٠٧) على العبارة التي تنص على " يتيح المناخ الأكاديمي العمل الجماعي وتشكيل الفرق الإبداعية " بينما أكد بحث (الحربي، ٢٠٠٥م) ذلك بدرجة كبيرة، وأيضاً يوجد اختلاف بين البحث الحالي، وبحث (الحربي، ٢٠٠٥م)، وبحث (عابدين، وأبو سمرة، ٢٠٠١م) فيما يتعلق بفرص النمو والتعلم المستمر حيث أثبتت نتائج البحث الحالي أن القيادات الأكاديمية تُمنح فرصاً متعددة للنمو والتطوير المهني والشخصي بدرجة متوسطة حيث جاءت موافقة أفراد مجتمع البحث بمتوسط (٢,٠٣) على العبارة التي تنص على "تُمنح القيادات الأكاديمية فرصاً متعددة للنمو والتطوير المهني والشخصي"، بينما أكد بحث (الحربي، ٢٠٠٥م) وبحث (عابدين، وأبو سمرة، ٢٠٠١م) أن فرص النمو تُمنح بدرجة منخفضة، كما يوجد اختلاف أيضاً بين البحث الحالي وبحث (الحربي، ٢٠٠٥م)، وبحث كامدين (Camden، 2006)، وبحث (عبد السلام، ٢٠٠٧م) فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية حيث أثبتت نتائج البحث الحالي أن المناخ الأكاديمي يوفر عدالة تنظيمية تحقق الإبداع وتشجع عليه بدرجة متوسطة حيث جاءت موافقة أفراد مجتمع البحث بمتوسط (١,٨٩) على العبارة التي تنص على "يوفر المناخ الأكاديمي عدالة تنظيمية تحقق الإبداع وتشجع عليه" بينما أكد بحث (الحربي، ٢٠٠٥م)، وبحث كامدين (Camden، 2006) توافر العدالة بدرجة كبيرة، وفي المقابل أكد بحث (عبد السلام، ٢٠٠٧م) غياب العدالة على مستوى الأقسام والكلية، وتوافر العدالة بدرجة متوسطة في البحث الحالي أمر مثير للقلق في جامعة تعلم النظريات والأسس العلمية للبحث فهذا من شأنه يعيق البحث والإبداع والتطوير، وتعتقد الباحثة أن هذا الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة يعود إلى اختلاف البيئات والعينات والظروف التي أجريت فيها. وبصفة عامة نلاحظ أن مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة -من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (٢,٠٩)، ونفسر ذلك بأن الجامعة والقيادات الأكاديمية لا تعطي أهمية كبرى لإيجاد وصنع مناخ أكاديمي يدعم الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري على وجه الخصوص، ربما يعزى السبب في ذلك لانشغال القيادات بالوظائف الروتينية ولاعتقادهم بعدم الحاجة لصنع مناخ أكاديمي داعم للإبداع الإداري ولكون ذلك من وجهة نظرهم من الوظائف التكميلية وليست أساسية وأن هناك ما هو أهم وأولى بالاهتمام، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه بحث (القرشي، ٢٠٠٥م)

في أن القيادات الأكاديمية يرون أن درجة الممارسة لأبعاد المناخ التي تدعم الإبداع الإداري تمارس بدرجة متوسطة.

هذا ولا يجب إغفال تلك المقومات المتوافرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث فيما يتعلق بمقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، بل يجب على المسؤولين إعادة النظر في تدني توافرها ووضع الآليات المناسبة لتفعيلها وتطويرها. ثانياً- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما درجة توافر مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات ونسبها المئوية لاستجابات مجتمع البحث لكل عبارة من العبارات، وكذلك حساب الانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي لكل العبارات، وللمحور ككل، وقد اعتمدت الباحثة في تفسير المتوسطات الحسابية على الحدود الحقيقية للمتوسط وذلك تبعاً لمقياس الإجابة في محاور الاستبانة.

جدول (١٢) درجة توافر مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظرهم (ن = ١٢١)

الترتيب التنازلي ي	درجة التوافر	الانحرا ف المعياري	المتو سط	ك ^٢	درجة الموافقة			العبارات الممثلة لمقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري	رقم العبارة في الاستبا نة
					لا أوافق	موافق إلى حد ما	موافق		
١	متوسط	٦٩٦,	٢,٢٤	٥٥, ١٩	١٨	٥٦	٤٧	ك يحدد الهيكل التنظيمي وصفاً لأدوار القيادات الأكاديمية والإدارية.	١٤
					١٤,٩	٤٦,٣	٣٨,٨		
٢	متوسط	٥٧٨,	٢,٠٥	٤٥, ٦٠	١٧	٨٠	٢٣	ك يحتوي الهيكل التنظيمي على إدارات تسهم في تطوير المعرفة الأكاديمية والإدارية.	١٩
					١٤,٠	٦٦,١	١٩,٠		
٣	متوسط	٦٨٩,	٢,٠٢	٩٤, ٢٠	٢٧	٦٤	٣٠	ك يعكس الهيكل التنظيمي كافة الأنشطة الرئيسية للجامعة بوضوح.	١٥
					٢٢,٣	٥٢,٩	٢٤,٨		
٤	متوسط	٥٥٥,	١,٩٨	٠٢, ٧١	٢٠	٨٤	١٧	ك يحتوي التنظيم الجامعي السائد فرق عمل عليا تهتم برصد الجوانب الاستراتيجية في التطوير.	٢٢
					١٦,٥	٦٩,٤	١٤,٠		
٥	متوسط	٦٧٠,	١,٩٧	٦٤, ٢٦	٢٩	٦٧	٢٥	ك تحدث الجامعة هيكلها التنظيمي في ضوء أهدافها وتوجهاتها المستقبلية.	١٦
					٢٤,٠	٥٥,٤	٢٠,٧		
٦	متوسط	٦٩٧,	١,٨٨	٣١,	٣٧	٦١	٢٣	ك ترتبط المسميات الوظيفية والرتب	١٣

رقم العبارة في الاستد بأية	العبارات لمقومات التنظيمي الداعم للإبداع الإداري	الممثلة الهيكل	درجة الموافقة			ك %	العبارة في الاستد بأية	
			موافق إلى حد ما	لا أوافق	موافق			
١٢	تتوافر المرونة الكافية في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة ليتوافق مع متطلبات التطوير والإبداع.	ك	١٠	٨١	٣٠	٤٦,٦٦	متوسط	
٢١	يركز التنظيم الإداري السائد بالجامعة على توفير الحوافز الداعمة للإبداع والابتكار.	ك	٩	٥٥	٥٧	٥٦,٣٦	لا تتوافر	
١٨	يتم التطوير المستمر وتبسيط إجراءات العمل وبشكل دوري.	ك	٩	٥٢	٦٠	٣٠,٣٧	لا تتوافر	
١٧	يشجع الهيكل التنظيمي نظام اللامركزية في الإدارة.	ك	٨	٤٧	٦٦	٣٥,٤٣	لا تتوافر	
٢٠	تمنح الوحدات الأكاديمية الاستقلال المالي والإداري الذي يكفل لها حرية الانطلاق والتطوير المستمر لأدوارها.	ك	٦	٣٠	٨٥	٣٣,٨١	لا تتوافر	
							١,٨٢	متوسط
							١,٨٢	متوسط

يتضح من الجدول السابق الترتيب التنزلي للعبارة حيث حصلت الموافقة بدرجة متوسطة لسبع مقومات وهي:

- يحدد الهيكل التنظيمي وصفاً لأدوار القيادات الأكاديمية والإدارية، بمتوسط (٢,٢٤).
- يحتوي الهيكل التنظيمي على إدارات تسهم في تطوير المعرفة الأكاديمية والإدارية، بمتوسط (٢,٠٥).
- يعكس الهيكل التنظيمي كافة الأنشطة الرئيسية للجامعة بوضوح، بمتوسط (٢,٠٢).
- يحتوي التنظيم الجامعي السائد فرق عمل عليا تهتم برصد الجوانب الاستراتيجية في التطوير، بمتوسط (١,٩٨).
- تحدث الجامعة هيكلها التنظيمي في ضوء أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، بمتوسط (١,٩٧).
- ترتبط المسميات الوظيفية والرتب في الهيكل التنظيمي بمستوى الكفاءة في العمل، بمتوسط (١,٨٨).

- تتوافر المرونة الكافية فى الهيكل التنظيمى الحالى للجامعة ليتوافق مع متطلبات التطوير والإبداع، بمتوسط (١,٨٣).
- بينما كان هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع البحث على وجود المقومات التالية:
- تُمنح الوحدات الأكاديمية الاستقلال المالى والإدارى الذى يكفل لها حرية الانطلاق والتطوير المستمر لأدوارها، بمتوسط (١,٣٥).
- يشجع الهيكل التنظيمى نظام اللامركزية فى الإدارة، بمتوسط (١,٥٢).
- يتم التطوير المستمر وتبسيط إجراءات العمل وبشكل دورى، بمتوسط (١,٥٨).
- يركز التنظيم الإدارى السائد بالجامعة على توفر الحوافز الداعمة للإبداع والابتكار، بمتوسط (١,٦٠).

مما سبق نرى أن العبارة التى تنص على " يحدد الهيكل التنظيمى وصفًا لأدوار القيادات الأكاديمية والإدارية " نالت أعلى متوسط فى المحور الثانى حيث بلغ متوسطها (٢,٢٤) ويدل ذلك على أنه يوجد بدرجة متوسطة لكل وظيفة توصيف دقيق يهدف لمساعدة من يشغل هذه الوظيفة فى التعرف على متطلبات وظيفته على وجه الدقة، وبصفة عامة ترى الباحثة أن هذا التوصيف يعتبر غاية فى الأهمية من أجل التحديد الواضح للمسئوليات وكفاءة أدائها، كما يتضح أن الهيكل التنظيمى غير داعم للإبداع الإدارى بدرجة عالية حيث أثبتت النتائج توافر بعض مقومات الهيكل التنظيمى الداعم للإبداع الإدارى بدرجة متوسطة بالإضافة إلى عدم توافر بعض المقومات فقد حصلت العبارات التالية: " تُمنح الوحدات الأكاديمية الاستقلال المالى والإدارى الذى يكفل لها حرية الانطلاق والتطوير المستمر لأدوارها "، " يشجع الهيكل التنظيمى نظام اللامركزية فى الإدارة "، " يتم التطوير المستمر وتبسيط إجراءات العمل وبشكل دورى "، " يركز التنظيم الإدارى السائد بالجامعة على توفر الحوافز الداعمة للإبداع والابتكار "، على عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع البحث حيث جاءت بمتوسطات (١,٣٥) (١,٥٢) (١,٥٨) (١,٦٠) وهذا يعطى مؤشر بأن درجة التوافر منخفضة وأن هذه المقومات غير متوافرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره (توفيق، ٢٠٠٥م) بأن هياكل الجامعات لازالت على ما هي عليه منذ تأسيسها ولم يحدث أى تطور يتلاءم مع ما حدث فى المؤسسات المشابهة فى الدول المتقدمة بالرغم من عملية الإصلاح الجزئى لبعضه إلا أن الأنظمة القائمة لازالت تقليدية وبعيدة عن تحقيق الإبداع الإدارى.

وبصفة عامة نلاحظ أن مقومات الهيكل التنظيمى الداعم للإبداع الإدارى لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة -من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثانى (١,٨٢)، ونفس هذه النتيجة بوجود قصور فى الهيكل التنظيمى، وفى ضوء هذا القصور ترى الباحثة ضرورة إعادة النظر فى مقومات الهيكل التنظيمى من قبل المسؤولين ووضع الآليات لتفعيلها وتوفيرها، فتتمية الإبداع الإدارى لدى القيادات الأكاديمية تتطلب وجود هيكل تنظيمى مفتوح يعتمد على تبادل الأدوار بين القادة والمنفذين، والقابلية، والمرونة للتطويع، والتغيير والتحول وقبول المستجدات والابتكارات والإبداع، وذلك يتطلب التطوير المستمر وتبسيط إجراءات العمل وبشكل دورى، والهيكل التنظيمى اللامركزي يعزز من حرية التعبير عن الأفكار الجديدة وإبداع القيادات والعاملين، بينما الهيكل المركزى يعوق ذلك من خلال كثرة الإجراءات الروتينية وكثرة سلسلة المستويات ذات الصلاحية فى اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن استقلالية الجامعة تنطلق من حريتها الفكرية التى تشكل البنى الأساسية للإبداع الإدارى، وكلما ارتفع سقف الحرية وُمنحت الوحدات الأكاديمية الاستقلال المالى والإدارى فإن مساحة التعبير عن الآراء والأفكار تصبح بلا حدود، ويزيد استقلال الوحدات الأكاديمية مستوى الشعور بالمسئولية لدى القيادات الأكاديمية مما يكفل لها حرية الانطلاق والتطوير المستمر لذاتها وللوحدات التى تشرف عليها، ويؤيد هذا الرأى ما توصل إليه بحث (العاجز، ٢٠٠٩م) بضرورة إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى بالجامعات وبشكل مستمر بما يؤدي إلى تمكين الجامعة من الاستجابة لما يستجد فى بيئتها ويجعلها

قادرة على التفاعل وإحداث التغيير المناسب في هذه البيئة حيث أن من أهم مجالات التطوير التحول من المركزية إلى درجة عالية من اللامركزية الإدارية، وتطوير أنظمة الحوافز.

ثالثاً- نتائج الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: ما درجة توافر المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات ونسبها المئوية لاستجابات مجتمع البحث لكل عبارة من العبارات، وكذلك حساب الانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي لكل العبارات وللمحور ككل، وقد اعتمدت الباحثة في تفسير المتوسطات الحسابية على الحدود الحقيقية للمتوسط وذلك تبعاً لمقياس الإجابة في محاور الاستبانة.

جدول (١٣) درجة توافر المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظرهم (ن = ١٢١)

رقم العبار ة في الاستبانة	العبارات للمقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري	درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب التنافسي
		موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق				
٣١	تنص الأنظمة والتعليمات على منع الفساد الإداري، والمالي.	٤٢	٦٩	١٠	٢,٢٦	٦,٠٢	متوسط	١
		٣٤,٧%	٥٧,٠	٨,٣				
٢٣	توجد قوانين ولوائح واضحة لتنظيم العمل القيادي.	٢٩	٦٩	٢٣	٢,٠٥	٦,٥٦	متوسط	٢
		٢٤,٠%	٥٧,٠	١٩,٠				
٣٠	تشجع الأنظمة الجامعية تنوع أساليب المتابعة وتشجيع الرقابة الذاتية.	٢٤	٧١	٢٦	١,٩٨	٦,٤٥	متوسط	٣
		١٩,٨%	٥٨,٧	٢١,٥				
٣٣	تعكس التشريعات والأنظمة متطلبات نجاح الجامعة في خدمة مجتمعها.	١٧	٨٥	١٩	١,٩٨	٥,٤٧	متوسط	٣
		١٤,٠%	٧٠,٢	١٥,٧				
٢٧	توجد أنظمة معرفية لدعم اتخاذ القرارات.	١٥	٧٤	٣٢	١,٨٦	٦,١٠	متوسط	٥
		١٢,٤%	٦١,٢	٢٦,٤				
٢٥	تنص وقوانين الجامعة صراحة على تشجيع الإبداع والمبدعين.	١٤	٧٤	٣٣	١,٨٤	٦,٠٦	متوسط	٦
		١١,٦%	٦١,٢	٢٧,٣				

رقم العبارة في الاسد تبانة	العبارات للمقومات الداعمة الإداري	الممثلة التشريعية للإبداع	درجة الموافقة			ك %	المتوسط العام للمحور الثالث
			موافق إلى حد ما	لا أوافق	ك %		
٢٩	توجد تنظيمات واضحة لدى القيادات تهتم برعاية المبدعين.	ك	٦٦	٣٨	٦٢	٦٩	١,٧٤
			٥,٠	٣١,٤	٦٢,٦	٥٤٤	متوسط
٣٢	يتوافر واضح للتشريعات والنظم من قبل جميع منسوبي الجامعة.	ك	١٢	٤٥	٣٣	٣٤	١,٧٣
			٩,٩	٣٧,٢	٥٢,٩	٦٣٢	متوسط
٢٤	تهتم بمراجعة أنظمتها الداخلية بصفة دورية.	ك	٢٠	٦٣	١٢	٢٣	١,٦٤
			١٦,٥	٥٢,١	٣١,٤	٧٥١	لا تتوافر
٢٨	تعتمد أنظمة الجامعة على تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية.	ك	١٣	٥٦	٩٨	٢٧	١,٦٤
			١٠,٧	٤٦,٣	٤٣,٠	٦٦٩	لا تتوافر
٢٦	تتسم بالمرونة التي تتيح للقيادات الأكاديمية اتخاذ قرارات إبداعية.	ك	٩	٧٠	٢٣	٤٦	١,٥٠
			٧,٤	٥٧,٩	٣٤,٧	٦٣٤	لا تتوافر
						٠,٤٣	متوسط

يتضح من الجدول السابق الترتيب التنازلي للعبارة حيث حصلت الموافقة بدرجة متوسطة لثمان مقومات وهي:

- تنص الأنظمة والتعليمات على منع الفساد الإداري، والمالي، بمتوسط (٢,٢٦).
 - توجد قوانين ولوائح واضحة لتنظيم العمل القيادي، بمتوسط (٢,٠٥).
 - تشجع الأنظمة الجامعية تنوع أساليب المتابعة وتشجيع الرقابة الذاتية، بمتوسط (١,٩٨).
 - تعكس التشريعات والأنظمة متطلبات نجاح الجامعة في خدمة مجتمعها، بمتوسط (١,٩٨).
 - توجد أنظمة معرفية لدعم اتخاذ القرارات، بمتوسط (١,٨٦).
 - تنص أنظمة وقوانين الجامعة صراحة على تشجيع الإبداع والمبدعين، بمتوسط (١,٨٤).
 - توجد تنظيمات واضحة لدى القيادات تهتم برعاية المبدعين، بمتوسط (١,٧٤).
 - يتوافر فهم واضح للتشريعات والنظم من قبل جميع منسوبي الجامعة، بمتوسط (١,٧٣).
- بينما كان هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع البحث على وجود المقومات التالية:

• تتسم اللوائح بالمرونة التي تتيح للقيادات الأكاديمية اتخاذ قرارات إبداعية، بمتوسط (١,٥٠).

• تعتمد أنظمة الجامعة على تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية، بمتوسط (١,٦٤).

• تهتم الجامعة بمراجعة أنظمتها الداخلية بصفة دورية، بمتوسط (١,٦٤).

بصفة عامة نلاحظ أن المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تقع ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثالث (١,٨٤)، ونفس هذه النتيجة بأن التشريعات والأنظمة واللوائح المسيرة للعمل لا تدعم الإبداع الإداري حيث أثبتت نتائج البحث الحالي تدني في توافر بعض المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري وانعدام توافر البعض، وهذه النتيجة غير مقبولة ويجب إعادة النظر فيها وعمل اللازم من قبل المسؤولين، ففي ظل التطور النوعي الذي يعيشه المجتمع الأكاديمي، والنقلات السريعة في العلم والمعرفة، والتميز الأكاديمي الذي اتضح مفهومه للمجتمع الأكاديمي وأصبح متطلب يسعى للوصول إليه، تحتاج القيادات الأكاديمية إلى مراجعة أنظمتها الداخلية بصفة دورية، ولا بد أن تعتمد أنظمة الجامعة على تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية، ولا بد أن تتسم اللوائح بالمرونة فالعقد القادم من السنين وفي ضوء المؤشرات الحالية لما هو آت فيما يتعلق بالتعليم العالي سيكون التغيير قوة ملزمة لن يتمكن مقاومتها، لأن هناك احتياجاً فعلياً لعملية التغيير نتيجة لوجود تعقيدات في اللوائح والأنظمة، ليس هذا فقط بل هناك عوامل أخرى لها أثر كبير في التحول إلى التغيير فهناك سرعة انتقال المعلومة، وظهور الجامعة الافتراضية، والحاجة إلى إدخال واستخدام التقنية المتطورة في التعليم، مطالب الطلاب والطالبات المتغيرة حسب احتياجاتهم المرئية، مطالب أولياء الأمور، عضو هيئة التدريس واحتياجاته، التفكير في موارد جديدة للجامعات، التأكيد على عملية المحاسبة والمساءلة، كل هذه التحديات تضع القيادات الأكاديمية أمام مسؤولية اتخاذ القرارات الإبداعية مما يتطلب معها أن تتسم اللوائح بالمرونة التي تتيح لهم ذلك.

التوصيات:

١. تأسيس ثقافة الإبداع داخل الجامعة بما تتضمنه من قيم تؤكد الإبداع والابتكار، روح الفريق، العدالة، الثقة، التعاون، الروح المشتركة.
٢. تبني أنظمة حوافز تدعم الإبداع والابتكار من خلال وضع نظام مجز للقيادات الأكاديمية مستنداً على الإنجازات الإبداعية.
٣. منح الوحدات الأكاديمية استقلالية أكبر فيما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية، وبناء على ذلك ستسعى كل وحدة أكاديمية للتميز والإبداع في حل مشكلاتها، وتطوير برامجها، ومناهجها، وأقسامها، وطريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس، وطريقة الإدارة والتنظيم، وكسب رضا جميع عملائها، وسيساهم ذلك في تحقيق الرؤية التي تتطلع إليها الجامعة وسيحقق التميز والإبداع.
٤. العمل على تطوير التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات بما يخدم الأهداف وبما يركز على دعم الإبداع وذلك من خلال:
 - دعم وجود المرونة في الأنظمة واللوائح بما يسمح للقيادات الأكاديمية بالتنوير والتجديد وبما يتيح لهم اتخاذ القرارات الإبداعية.
 - وضع تشريعات خاصة بالإبداع والمبدعين والكشف عنهم وإعدادهم للمستقبل ومتابعتهم، وتوفير سبل التقدم العلمي والمهاري لهم.
 - ضرورة مراجعة التشريعات ذات التأثير على أدوار القيادات الأكاديمية والتي تعيق الإبداع الإداري وإدخال الأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة.
٥. التوجه نحو إيجاد طرق لاختيار القيادات الأكاديمية الواعدة وإعدادها لتكون مبدعة قادرة على تحمل دورها في مواجهة متطلبات التغيير، والتحديات التي تواجه الجامعة، وذلك من خلال:

٦. وضع معايير للسمات والخصائص الشخصية الإبداعية يتم في ضوءها اختيار القيادات الأكاديمية، وقيمون من خلالها من قبل أعضاء هيئة التدريس لترشيحهم للمناصب القيادية.
٧. ٤ الحرص على ضرورة التحاقهم بدورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري والعمل القيادي وذلك قبل البت في تعيينهم في مناصب قيادية حساسة تتطلب مهارات علمية، وشخصية، وفنية.
٨. وضع خطط واضحة وبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية الإبداع الإداري لديهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

المقترحات:

١. تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في العمليات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات السعودية.
٢. العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
٣. معوقات تحقيق الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
٤. برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
٥. محددات الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي.
٦. استراتيجية إدارة الإبداع في الجامعات السعودية.
٧. متطلبات الإبداع الأكاديمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.
٨. تقييم المناخ الأكاديمي السائد في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٩. مقياس السمات والخصائص الشخصية المبدعة.
١٠. تطوير لوائح وتشريعات مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات الدول الأجنبية.

المراجع

- إبراهيم، يحيى بن عبد الحميد (٢٠٠٨م). الإدارة العصرية وجامعة المستقبل. القاهرة: دار الفجر. أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩م). التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح. (ط ٢)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو سمرة، محمود بن أحمد، وعمران، محمد؛ والطيطي، محمد بن عبد الإله (٢٠٠٤م). المناخ الجامعي في جامعات الضفة الغربية في فلسطين وعلاقته بمستوى الطموح لدى طلابها. مجلة اتحاد الجامعات العربية - الأردن، (٤٤)، ١٩٧ - ٢٣٦.
- أحمد، شاكور بن محمد؛ وزيدان، همام بن بدر اوي (٢٠٠٤م). تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة: تصور مقترح. المؤتمر الدولي لجامعة السلطان قابوس- نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، مسقط، ٨٦-١.
- أحمد، شاكور بن محمد (٢٠٠٧م). إدارة الجودة وتميز الجامعة. المؤتمر التربوي الخامس- جودة الجامعي، البحرين، ٣١٩-٣٤٢.
- آل زاهر، علي بن شتوي (٢٠٠٦م). برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، التربية المعاصرة- مصر، ٢٣ (٧٣)، ٢٠٩-٢٥٦.
- آل زاهر، علي بن شتوي؛ والقحطاني، منصور بن عوض (٢٠٠٩م). تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة الإبداعية. مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى.
- أيوب، نادية بنت حبيب (٢٠٠٠م). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري. مجلة الإدارة العامة، ٤٠ (١)، ٥١-١.
- الباز، عفاف بنت محمد (٢٠٠٠م). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. اربد: النهضة.
- بدران، شبل؛ والدششان، جمال (٢٠٠١م). التجديد في التعليم الجامعي. القاهرة: دار قباء.

- البشاشة، عبير بنت طایل (٢٠٠٨م). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها. عمان: دار حامد.
- توفيق، عبد الرحمن؛ القرشي، لیلی بنت حسن (٢٠٠٦م). كلنا مبدعون ولكن. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- توفيق، عبد الجبار (٢٠٠٥م). نحو إستراتيجية عربية لتحقيق التميز والإبداع بالتعليم العالي. المؤتمر العاشر للوزراء و المسؤولين عن التعليم العالي- التميز والإبداع في التعليم العالي. تعز، ٥٢-٦٩.
- جراوان، فتحي بن عبد الرحمن (٢٠٠٢م). الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الجلامدة، بدر بن عبد العزيز (٢٠٠٦م). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- جواد، شوقي (١٩٩٢م). سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال. بغداد: دار الحكمة للطباعة.
- جودت، أسماء عبد الهادي (٢٠١٠م). واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للحاسب الآلي لإنجاز مسؤولياتهم الوظيفية في ضوء إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٥م). المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية من جهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس فيها. التربية-مصر، ٨ (١٦)، ٢٤٧ - ٣٢٥.
- حسين، سلامة بن عبد العظيم (٢٠٠٥م). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة. المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر- الجامعات العربية في القرن ٢١ - مصر، ٧٢ - ١٥٠.
- الخطيب، أحمد بن محمود؛ ومعاينة، عادل بن سالم (٢٠٠٦م). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. إربد: عالم الكتب الحديثة.
- خير الله، جمال بن أنيس (٢٠٠٨م). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر.
- ديري، زاهد محمد (٢٠١١م). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الراميني، فواز بن عبد الله؛ كراسنه، فلاح جهاد (٢٠٠٧م). استراتيجية العصف الذهني حاضنة التعليم الإبداعي وحل المشكلات. العين: دار الكتاب الجامعي.
- روشكا، الكسندرو؛ أبو فخر، غسان (١٤١٠ هـ). الإبداع العام والخاص. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون.
- الزيادين، يوسف بن كامل (٢٠٠٥م). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية الإدارة العامة، الأردن.
- السالم، مؤيد بن سعيد (٢٠٠٢م). تنظيم المنظمات. إربد: عالم الكتب الحديث.
- السالم، مؤيد بن سعيد (٢٠٠٥م). منظمات التعلم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السكرانة، بلال بن خلف (٢٠١١م). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، سعود بن سعيد (٢٠٠٧م). الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سليمان، نجدة بن إبراهيم (٢٠٠٥م). إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس- تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد، القاهرة، ٧٠٢-٨٠٠.
- السويدان، طارق بن محمد؛ والعدلوني، محمد بن أكرم (٢٠١١م). مبادئ الإبداع. الرياض: دار قرطبة.
- شتات، إيناس (٢٠٠٤م). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان: الأردن.
- الشرفي، حامد بن علي (٢٠٠٦م). أثر القيادة في تنمية الإبداع: حالة منظمات قطاع الاتصالات الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- الشريف، علي بن فهيد (٢٠٠٧م). الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- طعيمة، رشدي وآخرون (٢٠٠٦م). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة.
- طويقات، مشهور بن محمد (٢٠٠٩م). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة بحوث التربية النوعية. (١٣). ١٥٩-١٨٢.
- طويقات، مشهور بن محمد (٢٠٠٩م). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة بحوث التربية النوعية. (١٣). ١٥٩-١٨٢.

- العاجز، محمد فؤاد (٢٠٠٩م). تدريب القيادات الجامعية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية، ١٧ (٢)، ٢٧٣-٣٠٢.
- عارف، حسين ناجي (٢٠٠١م). السلوك التنظيمي. دار يافا العلمية: عمان.
- العازمي، محمد (٢٠٠٦م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العبادي، هاشم بن فوزي؛ والطائي، يوسف بن حجي؛ والأسدي، أفنان بنت علي (٢٠٠٨م). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان: مؤسسة الوراق.
- عباس، سهيل (٢٠٠٤م). القيادة الإدارية والأداء المتميز: حقبة تدريبية للأداء الإداري. عمان: دار وائل.
- عبد السلام، أسامة بن عبد السلام علي (٢٠٠٧م). دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عبد العليم، أسامة بن محمد (٢٠٠٨م). المناخ المؤسسي في كلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. التربية، مصر، ٦ (٩)، ٧٥-٩.
- عبد الفتاح، نبيل بن عبد الحافظ (١٩٩٥م). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة الإداري، ١٧ (٦٠)، ١-١٢٠.
- عساف، عبد المعطي (١٩٩٥م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، ١٧ (٦٢)، ٥٣-٢٩.
- عساف، عبد المعطي (١٩٩٩م). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران.
- العميان، محمود بن سلمان (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط٢)، عمان: دار وائل.
- العوفي، فوزية بنت عيد (٢٠٠٥م). مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عيداروس، أحمد بن نجم الدين (١٩٩٩م). تطوير الأداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التربية، مصر.
- الغامدي، سعيد بن محمد (٢٠٠١م). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز (٢٠٠٢م). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. المؤتمر العربي الثالث في الإدارة - القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت.
- القحطاني، سالم بن سعيد (١٤٢٢هـ). القيادة الإدارية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- القحطاني، منصور بن عوض (٢٠١٠م). المناخ المؤسسي السائد بكلية التربية جامعة الملك خالد كما يدركه أعضاء هيئة التدريس " دراسة ميدانية " مجلة التربية. (١١٤). ١٣ - ٧٥.
- قنوري، فائق بن مشعل (٢٠٠٦م). الأدوار والقدرات المعرفية ودورها في تميز القيادات الأكاديمية. ندوة إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية- مصر، ١٢٦-١٤٦.
- القرشي، ليلي بنت عبد الله (٢٠٠٥م). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- القنوي، سعود بن مساعد (١٩٩٦م). رئيس القسم كقائد للإبداع الأكاديمي. التربية المعاصرة، قنديل، علاء بن سيد (٢٠١٠م). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر.
- المؤتمر العربي الرابع في الإدارة- القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن، دمشق.
- مجلس التعليم العالي (٢٠٠٧م). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. (ط٣).
- مدني، غازي بن عبيد (٢٠٠٢م). تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة. ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي ١٤٤٠هـ، الرياض: وزارة التخطيط.
- مرجان، رانيا بنت قدر (٢٠١٠م). المناخ الجامعي وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ببور سعيد - جامعة قناة السويس (دراسة حالة)، مؤتمر كلية التربية ببور سعيد، ٧١٤-٧٧٥.
- مرضاح، نجوى بنت سالمين (٢٠٠٦م). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري لدى المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- مصطفى، نادية (٢٠٠٦م). في خبرة تطوير التعليم العالي، المسارات والإمكانيات. من بحوث مؤتمر التعليم العالي في مصر خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن عشر، القاهرة.

- المطيري، نواف بن بجاد (٢٠٠٥م). التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المغامسي، سعيد بن فالح (٢٠٠٤م). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية. مجلة كلية التربية - المنصورة - مصر، ٤٥ (١)، ٩٨-١٢٨.
- المغربي، كامل بن محمد (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (٣ط)، عمان: دار الفكر.
- هاكوز، منى بنت محمد؛ وقعورا، فادي بن جورج (٢٠٠٣م). استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي. الهويشل، عبد الله بن محمد (٢٠٠٠م). الأبعاد والتحديات التي تواجه التعليم والتدريب المهني. مجلة التدريب والتنمية، (١٣)، الرياض، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
- Awamleh ،N. (1994). Managerial Innovation in the civil service in Jordan.
- Bethel ،S. (2009). New breed of leader: 8 leader ship qualities that matter most in the real world what works ،what doesn't ،and why. New York: Sage publishiuh.
- Bohlooli ،N. & Chakherlouy ،F. (2011). Pathology and Identifying Reasons And Obstacles Of Institutionalizing Staff Creativity. Australian Journal of Basic and Applied Sciences ،5 (9) ،1683 -1690.
- Camden ،C. (2006). Report Campus Climate. Creativity Research Journal Academy of Management Development ،13 (9) ،16-77.
- Chan ،R. (2000). Professional Development fop University Teachers. A Project Commissioned by the Committee for the Advancement of University Teaching – Final Report - ،Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Flynt ،C. (2005). Perceptions of stimulants and barriers to creativity in the work environment of deans and department chairs: A Key Survey. Unpublished doctoral dissertation ،university of north Carolina.
- Millwater ،J. & Yarrow ،A. (2001). School and University Partnership: Professional Development Schools ،Paper Presented at the ATEA Conference-Teacher Education: Change of Heart ،Mind and Action (24-26 September) ، Melbourne.
- Mooghali ،A. & others. (2010). Effective Factors on Creativity Reinforcement in Shiraz University Of Medical Sciences in 2008. Australian Journal of Basic and Applied Sciences ،4 (11) ،5658- 5663.
- Richards ،R. & et al ،(2011). Creativity Revalued: How Professors، Students ، and an Innovative University are Turning the Tide. NeuroQuantology ،9 (3) ، 486-493.
- Sergiovanni ،T. J. (2001). Leadership: What's in It for Schools. London: Routledge Falmer.
- Shah ،J. & Ali ،B. (2011). Organizational Climate: Stimulating Creativity and Idea Generation for Discovery of Innovative Solutions. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business ،3 (1) ،329-348.
- Sharman ،D. ; Johnson ،A. (2005). One The Creative Climate Of a work Group In Organization. www.Managementfirst.com 25 -12-2010.
- Weaver ،S (2000). Accountability and innovation in higher education: a disabling tension?. Studies in Higher Education ،33 (3) ،15-32.