

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات
جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر
الإداريات العاملین فیها

المحاضر

د/ مها عثمان الزامل

الأستاذ المساعد في قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

المجلة التربوية - العدد الثامن والأربعون - أبريل ٢٠١٧م

print: (ISSN 1687-2649)

(Online) (ISSN 2536-9091)

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والتعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (١٢٣) من الإداريات العاملين في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن - أن درجة تطبيق مديرات ادارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن لعناصر الإبداع الإداري، ومدى توفر عناصر الإبداع الإداري هي درجة كبيرة.

وقد احتلت عنصر المرونة العنصر الأعلى في تطبيق جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن لعناصر الإبداع الإداري، بينما احتل عنصر الخروج عن المألوف أقل عناصر الإبداع الإداري.

وأظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه مديرات الإدارات في الجامعة في ممارسة الإبداع الإداري، وكانت المعوقات التنظيمية أكثر تأثيراً من المعوقات الشخصية.

*The reality of the application of the administrative elements of creativity
and inhibitors of the departments Princess Noura Bint Abdul Rahman
University from the viewpoint of administrators employees*

Abstract:

This study aimed to identify the status of the application of the elements of the administrative creativity of : originality, fluency , flexibility , risk- analysis capability , sensitivity to problems , and out of the ordinary at Princess Noura Bint Abdul Rahman University.departments, and to identify the obstacles Altnzemih personal obstacles that limit applying the elements of management innovation at Princess Noura Bint Abdul Rahman University departments from the viewpoint of administrators its staff.

The researcher used the descriptive approach , and the questionnaire as a tool for the study, and the study sample included(123) of the administrators working in Princess Noura Bint Abdul Rahman University.

It is the findings of a study that - that the degree of application managers departments Princess Noura Bint Abdul Rahman University. of the elements of the administrative creativity , and the extent of the administrative Anaasralabdaa offers are great degree.

Top flexibility component element has been ranked in the application of Princess Noura Bint Abdul Rahman University for administrative elements of creativity , while finished out of the ordinary elements less administrative creativity element.

The study showed that the study sample believe that there are obstacles facing moderately directors of departments at the university in the practice of administrative creativity, and organizational obstacles were more Tothia personal obstacle

المقدمة :

في ظل التطور العالمي في مجال الإدارة، والتغيرات المتسارعة، وثورة المعلومات، فقد فرضت هذه التغيرات على المنظمات إحداث تحولات جذرية في أسلوب عملها، وأنظمتها الهيكلية، وكذلك تغيرات في الكيفية التي تعالج بها المنظمات أمورها. لذا أصبح لزاماً على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات من خلال آليات إدارته، وأنماط تنظيمية حديثة لرفع الكفاءة التنظيمية(عبد، ٢٠٠٩: ١٣).

ويعتبر الإبداع الإداري من أكثر المصطلحات شيوعاً وانتشاراً في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة(هيجان، ١٩٩٩م: ٤)، ونظراً للتحديات التي تواجهها المنظمات في ظل عصر التغيرات المتواصلة والسريعة، مما انعكس أثره عليها، واستلزم الأمر إعادة النظر في أساليب عملها، وسياساتها، وإجراءاتها، لتكون أكثر تماشياً وتكيفاً مع مستجدات العصر. بل أصبحت من أسس النجاح والتنافس بين المنظمات في قدرتها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يستعدي الأمر ضرورة قيامها بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة المناخ أمام العاملين فيها للإبداع، ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة(درويش، ٢٠٠٦م: ١٨).

ويعد التجديد هو صلب وجوهر الإبداع الإداري لدى أي مؤسسة تعليمية، بل يكاد يجزم معظم علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش متغيرات سريعة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع الإداري ضرورة ملحة، ويستلزم من هذه المؤسسات إلى السعي وراء تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز، وتوليد الأفكار الجديدة للمساهمة في تحقيق الكفاءة الانتاجية، والإبداع في العمل (الدهان، ١٩٩٢م: ١٧٧). وعليه فإن الإبداع الإداري يعد منظومة متكاملة تساهم كل من إدارة المنظمة والعاملين فيها في تحقيق النجاح.

وتعد جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من المنظمات التي تأثرت بهذا التوجه. ويقع على عاتقها مهمة إحلال الإبداع والابتكار محل الرتابة والروتين في العمل والسعي لتحقيق أهداف الجامعة.

لذا فإن هذه الدراسة تأتي للتعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات الإدارية على اختلاف مهامها وأنواعها واحجامها العديد من المستجدات، والمشكلات، التي تتطلب من قياداتها والعاملین فیها إلى ضرورة تبني أساليب مستحدثة، والتقليل من المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن (هيجان، ١٤٢٠: ١).

ويعد الإبداع الإداري أحد المقومات الرئيسية في عملية التطوير التنظيمي.

فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات، والانفجار التكنولوجي أحدثت مشكلات عديدة في هذه المنظمات، مما فرض عليها أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب مستجدات العصر، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة، والأساليب الحديثة التي تمكن هذه المنظمات من مواجهة المشكلات. (النمر، ١٩٩٢م: ٦٢).

ومن هنا تبرز أهمية الإبداع الإداري ودوره في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، وأن أي منظمة ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري عليها أن تبذل جهداً مضاعفاً لتوفير البيئة الملائمة للإبداع الإداري، كي تساعد العاملین فیها على العمل والانتاجية.

ولأهمية دور الإبداع الإداري في صياغة وتوجيه سياسة المنظمات، فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وأبرز المعوقات التي تعترض العاملین فیها.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت

عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها؟

ويتفرع من هذا السؤال السؤال الفرعي :

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

- ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن ؟

- ما المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن ؟

- ما المعوقات الشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن ؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن.

- التعرف على المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن.

- التعرف على المعوقات الشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن ،

أهمية الدراسة:

- تعد الدراسة محاولة لتسليط الضوء على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميره نوره بنت عبد الرحمن .

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في تعريف القيادين بأهمية الإبداع الإداري لتحقيق الأهداف المنشودة، ومواجهة التحديات .

- تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما سيسفر عنه من نتائج تكون ذات فائدة للمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات في تعزيز تطبيق عناصر الإبداع الإداري.

- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي تتناوله وهو الإبداع الإداري والدور الذي يلعبه في التنمية الإدارية للجامعات والمؤسسات التعليمية.

-تؤمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة مساهمة فاعلة في مساعدة القيادات الإدارية في الجامعات في التعرف على عناصر الإبداع الإداري ومدى توفره لدى العاملين لديها.

مصطلحات الدراسة:

الإبداع الإداري:

يشير المصطلح الانجليزي **Innovate** إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني " أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة (الصرن، ٢٠٠٠)، وقد أشارت العديد من الدراسات أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقه ومألوفة (الصرن، ٢٠٠٠)، وقد يأتي الإبداع من خلال نتائج البحث العلمي أو ريادة الأفراد أو من خلال القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة (1997، Sundbo).

الإبداع الإداري يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة (الحقباني، ١٤١٨: ٩).

أما (العواد، ٢٠٠٥) فقد عرف الإبداع الإداري بأنه: " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

وتعرف الباحثة الإبداع الإداري بأنها: بأنه أسلوب إداري يعتمد على الطاقة البشرية بشكل رئيسي من خلال طرح حلول مبتكرة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف، سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها..

الإطار النظري:

مفهوم الإبداع الإداري:

جاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَعَ) و(بَدَعَ الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأة الشيء وبدايته أولاً.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (فضل الله، ١٤٠٦: ٧٩).

أما (الشمري، ٢٠٠٢) فيعرف الإبداع على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. ويعرفه (هيجان، ١٩٩٩) بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

والإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان والعلواني، ٢٠٠٤).

ويعرف تورانس (Torrance, 1993: p46) "الإبداع بأنه: " عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين ..

أما (جروان، ٢٠٠٢) فيعرف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

وقد تفاوتت اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إلى الإبداع على أساس أنه عملية (Process) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج (Product). وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري. وعلى الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي (عساف، ١٩٩٤: ٢٦٩):

١- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

٢- يرتكز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير.

٣- يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطرة والاستقلال، وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.

٤- يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

٥- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة (الحقباتي، ١٩٨٤: ١٢).

وقد عرف النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (النمر، ١٩٩٢: ١٠٢).

ويعرفه العديلي بأنه الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي. (العديلي، ١٤٠٦: ٣٥).

كما عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (العنقري، ١٤٢٢: ١٥).

أنواع الإبداع:

اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى:

١- الإبداع الإداري: والذي يشمل الهيكل التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

٢- الإبداع الفني التقني: ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة (حريم، ١٩٩٧).

أما (الشمري، ٢٠٠١) فقد صنف الإبداع على النحو التالي:

١- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.

٢- الإبداع القائم على الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.

٣- الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات.

بينما صنف (عساف، ١٩٩٥) الإبداع إلى:-

١- الإبداع الفردي: والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.

٢- الإبداع الجماعي: ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها

على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق
الفائدة المرجوة.

عناصر الإبداع الإداري:

الطلاقة (Fluency):

وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته
الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة
وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم
سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد (دناوي ، ٢٠٠٨).
فالطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية
لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية
(Associational Fluency) وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع
السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

المرونة (Flexibility):

وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي
تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو
متطلبات الموقف (ابراهيم، ٢٠٠٢). فالمرونة مثلاً في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين
ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة
أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

الأصالة (Originality):

وتعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة
عند الفرد لم يسبقه إليها أحد (عامر، ٢٠٠٥). وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير
الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص
بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره (الهوري، ٢٠٠٤). فهي
تعني اصدار ما هو غير مألوف، وما هو جديد وغير عادي.

الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems):

وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف (جروان، ٢٠٠٢)، وتعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة (السرور، ٢٠٠٥).

إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصا المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة والضغوط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية (جروان، ٢٠٠٢).

التحليل:

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها (الشبيني، ١٩٩٧ م).

المبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدان الأمثل لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين (حمود، ٢٠٠٢ م: ٢٠٨).

المخاطرة:

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (النمر، ١٩٩٢ م).

الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباتي، ١٩٨٤ هـ).

و وفقاً لذلك، لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد و الجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضاً كإدارة الإبداع و السياق الإبداعي و الظروف التي يجري فيها الإبداع..

حاجة المنظمات إلى الإبداع:

نتيجة للتغيرات المتسارعة في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات اليوم زادت حاجة المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير، والمتابعة والرقابة، ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما عملت العديد من المنظمات على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع. (القيوتي، ٢٠٠٠).

وتتجلى أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، وكذلك يلعب دوراً بارزاً في تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، ويساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية. (حريم، ١٩٩٧).

ولقد وجهت المنظمات اهتمامها على الإبداع التقني أكثر من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل ، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية) (حريم، ٢٠٠٤).

معوقات الإبداع الإداري:

يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري بالاتي:

المعوقات العقلية: تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية. (السويدان و العدلوني، ٢٠٠٤ م، ص ٨٦).

المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع..

معوقات الدافعية: أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للوصول إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب. ويضيف الصيدلاني المعوقات التنظيمية ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في التوزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة. (الصيدلاني، ٢٠٠١م: ٢١٢-٢١٤).

المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة فرصة للتجريب، حتى وإن بدا عل الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع. (النمر، ١٩٩٢م: ٨٦).

إدارة الإبداع:

إن تناول موضوع عن إدارة وتطوير الإبداع الإداري أصبح أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

ويرى (داركر، ٢٠٠٢) أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وأنه يمكن أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة، فالإبداع يعنى بالمعرفة وليس بالعمل.

وكذلك يرى داركر أن كثير من الكتاب والباحثين يرون أن من بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه، وأن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المضطرب بنجاح، وإن الابتكار والإبداع ليسا مقصورين على وحدات وأنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن يبرزوا من مصادر مختلفة عديدة، وعليه سيكون من مهام المديرين تشجيع ورعاية عملية الإبداع في منظماتهم.

دور المنظمة في تنمية الإبداع الإداري:

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الطاقات البشرية، وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب

وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز..

فتؤكد إحدى الدراسات على أن العناصر الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة يعتمد على المناخ الإبداعي للمؤسسة، وعلى نوعية وشخصية المديرين (القاسمي، ٢٠٠٢ م، ص ٥٥٣).

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما

يلي:

١- الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

٢- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

٣- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

٤- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجابا على أنماط العمل الإداري.

٥- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

٦- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين (المطيري، ٢٠٠٥).

وهناك عددًا من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية

للمؤسسات الإبداعية منها مايلي:

أولاً: تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة: ويمتاز هذا النظام بدفع العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويتمتع بتقبل النقد البناء. وهذا الاهتمام بتأصيل المشاركة يعد توجهاً منطقيًا لتوجه المنظمة (النادي، ٢٠٠٠:ص:٥) ويرى الباحثون أن تحقيق مبدأ المشاركة الفعلية في السلطة يتطلب ابتداء العديد من الأساليب والتقنيات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تأصيل وتنمية المشاركة الايجابية من قبل العاملين في المنظمة. (الطيب، ١٩٨٩م، ص٢٤٧).

ثانياً: أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متجدداً لكل العاملين: وذلك لما يتيح التدريب للفرد من تصور كلي لفعاليات العمل، وبما يوفر من فرص للتجريب والاختيار التي تغذي دافعية التجديد، والإبداع، وبما يغرس من قيم واتجاهات إيجابية تجعل الفرد منتمياً لعمله ساعياً لتطويره. (الطيب، ١٩٨٨م، ص٢٢).

ثالثاً: إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب: فالمبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة، وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانات إبداعية عملية، يمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم

قدرات المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها. ومن هنا تبرز أهمية البحث وما تتضمنه من استقراء وتحليل واكتشاف لبدائل جديدة، تتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة، وما يترتب على البحث

من وضع هذه البدائل موضع التجربة الفعلية ومتابعة نتائجها للوصول إلى الحل العلمي الأمثل بما فيه مصلحة المنظمة. (الطيب، ١٩٨٨، ص٢٣).

رابعاً: تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء: حيث تمثل عوامل وسيطة ضرورية تعين في استمالة وتشجيع المبدعين، ومن أهمها: تأصيل قنوات الاتصال المفتوحة التي تحقق الاتصال والتفاعل العضوي مع الآخرين، بالقدر الذي يوفر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء ويحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل. من جانب آخر وتنمي الدافعية للمحاولات المتكررة، وتضع أسبقية متميزة في تقييم

الأداء للإبداع والتجديد، وأن يكون الترفيع مبنياً على الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء (الطيب، ١٩٨٨م ص ٢٤).

خامساً: الميل للتنظيم اللامركزي: بالقدر الذي يحقق قدرًا مطلوبًا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ، فالتنظيم اللامركزي يحقق انتشار السلطة والإسهام فيها ويتيح هامشًا أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات ويحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل. (آل خليفة والربيعان، ٢٠٠٠، ص ٥١).

سادساً: تأصيل دورة القيادة الإدارية في تحقيق المناخ التنظيمي للإبداع: فتحقيق المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجيهات الإبداعية في المؤسسة يتأثر بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع، وبمدى ما يتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من الحرص على تبني القيم الإبداعية، وإعطاء النمو المهني للعاملين في المنظمة أولوية خاصة، العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل. (بيتي، جيوفري، ١٤٢٢هـ، ص ٤٥).

وعليه نستخلص مما سبق أن المنظمة تستطيع أن تلعب دورًا كبيرًا في تنمية الإبداع لدى العاملين فيها بتعزيز انتماءهم للمنظمة بحثًا عن طريق التوظيف الأكفاء، وتحديد المهام، وتدريب العاملين المستجدين، وغرس ثقافة المنظمة، وقيمتها لديهم. ويستطيع مدير المنظمة أن يكون دافعًا و مشجعًا للإبداع من خلال توفير المناخ الملائم للإبداع، الأمر الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، كما أن بعض المديرين يمكن أن يكون سببًا في الحد من الإبداع لدى العاملين لديها من خلال إحباط العاملين، أو عدم تشجيعهم، أو اعتبار بعض الأفكار الإبداعية أنها خروج عن المألوف.

الدراسات السابقة

استهدفت دراسة أبو دلبوح وجرادات (٢٠١٣م) إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلمًا ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبانة موزعة على أربعة مجالات (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات).

وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات،

جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس في منطقة بني كنانة يتمتعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي، كما أظهرت النتائج أنهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية عالية في إدارتهم المدرسية.

وأجرت اثاناسولا وريبيا وماكري وكاليبوي وفسكارس دراسة في اليونان (٢٠١٠م) هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع ٦ مديرين (٣ في اليونان، ٤ في قبرص)، و ١٨ ولي أمر (٣ من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، مناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

وقام كل من اوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muratoglu, 2010) بدراسة في تركيا هدفت للتعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٤) مدير مدرسة ومعلماً منهم ١٠٠ مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

وفي الدراسة التي أجراها كل من الحويلة (٢٠٠٩) في الكويت هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، حيث تكونت عينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (٦٦) مديراً ومديرة، إضافة لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (٢٠٨) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (٢٣) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، وفي استجابات المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

وفي دراسة العنزي (٢٠٠٨) التي أجراها في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٣٦) معلماً ومشرفاً تربوياً تم اختيارها بالطريقة العشوائية، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الوظيفة التعليمية في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح المعلم، ووجود فروق بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى وكل من فئتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فئتي دبلوم وبكالوريوس في مجالى الطلاقة والأصالة، ووجود فروق بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل ماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات ولصالح فئة بكالوريوس.

كما أجرى الشراري (٢٠٠٨) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من (٦٦٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة جاءت بدرجة

كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ولسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات.

وكشفت دراسة اليحيوي (٢٠٠٧) في المملكة العربية السعودية هدفت التعرف على الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة من حيث مدى توافر مقومات (عناصر الإبداع) لدى المديرات، ومدى ممارستهن لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات المتوقعة لممارستهن للإبداع الإداري، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمات حول مدى توافر مقومات الإبداع لدى المديرات، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ (١١١) مديرة ووكيلة، و(١١٨٥) معلمة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن المديرات والمعلمات يرين أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها تتوافر لدى المديرات بدرجة متوسطة، ويتفقن على أن أكثر مقومات الإبداع الإداري تتوافر لدى المديرات هي مواصلة الاتجاه (الهدف) وأقلها توافرا هي التحسس بالمشكلات، ويرى أفراد عينة الدراسة أن المديرات يمارسن الإبداع الإداري وكل عملية من عملياته بدرجة متوسطة، كما ترى المديرات والمعلمات بأن ممارسة المديرات للإبداع الإداري تواجهها معوقات بدرجة عالية وأجرى وفراي (Wfry, 2006) دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بحثت العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال، وتهدف الدراسة أيضا إلى وصف المؤشرات الدالة على جودة الاتصال والحوار بين مدير المدرسة والأفراد خلال العمليات الإبداعية وتأثيره على عملية التعلم، وقد اشتمت نتائج الدراسة من سلسلة من الدراسات الميدانية التي أقيمت على (١٣) مشروعا مدرسياً في (١٣) مدرسة أمريكية، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب المقابلة المعمقة، حيث عمدا إلى مقابلة (٨-١٢) فرداً في كل مشروع منهم مدير، واستغرقت الدراسة ثمانية متغيرات رئيسية: دور القائد، وخصائص العملية، وطبيعة عملية صنع القرار، ومستوى المشاركة، ومعايير قياس الأداء، وتسلسل عملية التعلم، والتعلم على المنظمة، والأوضاع التنظيمية الملائمة لتطبيق نوع التعلم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة.
- يكمن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات.
- لتوحيد الأهداف والاتجاهات بين الأفراد تأثير على عملية التعلم.
- لاستقلالية الأفراد في طريقة تحقيق الأهداف التنظيمية تأثير على عملية التعلم.
- تعمل العوامل السابقة على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، وكذا على فعالية تطبيق الأفكار الإبداعية.

وقام كل من سانجر وليفين (٢٠٠٥م) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (٢٠) عاماً، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة.
 - أن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.
- هدفت دراسة العساف ١٤٢٥ هـ إلى التعرف على المعوقات التي تحد من من قدرة مديرات المدارس بمدينة الرياض على الاداء الإبداعي وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف أعمارهن. وإن المعوقات التنظيمية التي تحد من قدرة المديرات على الأداء ضغوط العمل، وتكاليف الإبداع، وعدم كفاية الحوافز، وعدم موضوعية معايير تقويم الأداء، وغياب دعم القيادة، ومقاومة التغيير، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة.

وتطرقت دراسة الشمري (١٤٢٢هـ) إلى المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري على عينة من مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. للوقوف على مستوى الإبداع الإداري لديهم من خلال العناصر التالية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل). وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه العناصر موجودة لدى عينة الدراسة بالمستوى المتوسط وقد تم ترتيبها على النحو التالي: المرونة، القدرة على التحليل، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة

وفي دراسة أخرى قامت العنقري (١٤٢٢هـ) بدراسة علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، لمعرفة واقع الإبداع الإداري. وقد أوضحت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع حيث يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري لديهم والتمثلة في: الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والقدرة على تحسس المشكلات وأن عنصري التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى عينة الدراسة. وعلى ذلك يمكن ترتيب عناصر الإبداع الإداري حسب درجة توافرها على النحو التالي: المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية، القدرة على التحليل والربط

أما السليم (١٤٢٣هـ) فقد قام بدراسة لمعرفة أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية على عينة من الضباط بالرياض، للتعرف على أكثر عناصر الإبداع الإداري توافراً لديهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لديهم متوسط وأن أكثر عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين هو عنصر (القدرة على التحليل)، يلي ذلك عنصر (المرونة)، ثم يأتي في المرتبة الثالثة عنصر (الأصالة)، فغالباً (الطلاقة)، يليه عنصر (المخاطرة)، ثم يأتي في المرتبة قبل الأخيرة عنصر (الحساسية للمشكلات)، وأخيراً يأتي عنصر (الخروج عن المألوف) كأقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين في الأجهزة الأمنية.

وفي نفس الاطار قام رضا (١٤٢٤هـ) بدراسة على الأجهزة الأمنية بمطار جدة واستهدفت الدراسة العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة مايلي:

- يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل.

- تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.

وكشفت الدراسة التي قام بها جيزيكي، أندرو (١٩٩٧ م) وهدفت إلى بحث الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي وقد استخدمت الدراسة الاستبيانات لقياس الجوانب الخاصة بسلوك القائد. كما استخدمت آلية الإبداع المتجدد لقياس النمط الإبداعي حيث تم وضع الأفراد ضمن سلسلة عناصر متجانسة والتي تبين درجة التعليم التي يفضلونها لمواجهة القرارات، ومن ثم تصنيفهم إلى عناصر ابتكار أو تكيف بناء على النتائج التي يحرزونها. وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين ٤,٩٥ مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ ٩٦ . وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقني.

- أن مديري المدارس يمثلون مركز الاهتمام فيما يتعلق بالنمط التعليمي وفعالية الدور الذي ينتظر أن تنهض به المدارس.

- أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.

وقام الحقباني (١٤١٨هـ) بدراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض لمعرفة أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية متوسط بشكل عام حيث تبين أن عنصري الإبداع الإداري (المرونة، الأصالة) كانا فوق المتوسط، وعنصري (الطلاقة، المخاطرة) كانا في المتوسط، في حين كانت بقية العناصر (القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) أقل من المتوسط.

وأجرى سكموك إينز (١٩٩٦ م) دراسة سعت إلى هدفت الدراسة إلى تحديد مفاهيم مدرء المدارس والمدرسين فيما يتعلق بالممارسات القيادية والملاح الإبداعية المثبتة للمديرين في بعض المدارس المعروفة بتغيير النمط السائد. وطبقت الدراسة على مجموعة تشتمل على ٢٠ من مديري المدارس و ١٧٢ من المدرسين في مدارس مختارة من بين ١٧منطقة تعليمية بفلوريدا - الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن مديري المدارس المستهدفة أوضحوا خمسة من الممارسات القيادية تمثلت في: مواجهة العملية، واستيحاء رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التحرك، وتغيير الطريقة، والتشجيع العاطفي.

- أن النسبة العالية من الإجابات الواضحة من قبل المديرين تؤكد تفهمهم لهذا الجانب. أما المعلمين فإن معظمهم اعتبر أن مديريهم يعكسون المهام التي تتضمنها الممارسات القيادية. - أن مديري المدارس أظهروا المعالم الإبداعية الثمانية المتمثلة في حب العمل والاستقلالية والأصالة والمرونة والمصالح العريضة وتحديد الهدف والذكاء والإبداع والدافعية.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة تبين أن جميع الدراسات السابقة قد اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث موضوع الإبداع بوجه عام، إلا انها اختلفت عن الدراسة الحالية في تناوله لبعض جوانب الإبداع مثل الإبداع التنظيمي، أو تناول مستوى الإبداع، أو ثقافة الإبداع، أو تنمية الإبداع، أو السلوك الإبداعي. والبعض تناول بيئة الإبداع.

وتختلف دراسة اثاناسولا وريبا وماكري وكاليبوي وفسكارس (٢٠١٠م) مع الدراسة الحالية في أنها تناولت مستوى الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس، وكذلك دراسة العنزي (٢٠٠٨م) تناولت مستوى الإبداع الإداري، أما دراسة السليم (١٤٢٣هـ) فتختلف عن الدراسة الحالية في كونها تناولت تأثير المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية.

وتختلف دراسة اوزمن ومورتجولو(٢٠١٠م) عن الدراسة الحالية أنها تناولت الكفايات الإبداعية لمديري المدارس، ولم تتطرق إلى الإبداع الإداري.

وترتبط دراسة الحويلة (٢٠٠٩م) بالدراسة الحالية كون كلاً منها يتناول الإبداع الإداري، ولكن دراسة الحويلة تختلف عن الدراسة الحالية في كونها تناولت الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس لسلوكيات الإبداع الإداري، بينما لم تتطرق الى عناصر الإبداع الإداري أو معوقاته.

واختلفت دراسة الشراري (٢٠٠٨م) عن الدراسة الحالية كونها تناولت تنمية الإبداع الإداري لدى المعلمين في المدارس الحكومية.

وأما دراسة وفراي (٢٠٠٦م) فقد اختلفت عن الدراسة الحالية في كونها تناولت العلاقة بين الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس والتعلم الفعال.

وفي دراسة سانجر ونيفين (٢٠٠٥م) فقد ركزت دراستهم على طبيعة الإبداع الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، ولم تتطرق إلى عناصر الإبداع الإداري.

واختلفت دراسة سكموك (١٩٩٦م) عن الدراسة الحالية في كونها تناولت مفاهيم مدراء المدارس عن الملامح الإبداعية في إداراتهم لمدارسهم.

ونعتبر دراسة جيزيكي (١٩٩٧م) ذات علاقة مباشرة بالدراسة الحالية في كونها تناولت موضوع الإبداع ولكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في تناولها لدور مدير المدارس في استخدام آلية الإبداع الإداري لقياس النمط الإبداعي.

وأما دراسة الحقباني (١٤١٨هـ) فقد ركزت على تأثير المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية، ولم تتطرق لعناصر الإبداع الإداري أو معوقاته كما في الدراسة الحالية.

ودراسة الشمري (٢٠٠٢م) ذات علاقة مباشرة بالدراسة الحالية كونها يتناولان موضوع الإبداع الإداري، ولكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في تناولها للمناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، وطبقت الدراسة على موظفي الجمارك.

وتعتبر دراسة يحيوي والعساف ذات علاقة مباشرة بهذه الدراسة من حيث تناولها للإبداع الإداري، لكنها أشارت إلى بعض عناصر الإبداع الإداري دون غيرها، مثل دراسة يحيوي (٢٠٠٧)، ودراسة العساف (١٤٢٥هـ)، كذلك تناولوا معوقات الإبداع الإداري ولكن تم تطبيق دراستهم على مدراء المدارس، بخلاف الدراسة الحالية التي شملت على جميع عناصر

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

الإبداع الإداري، ومعوقاته من وجهة نظر الإداريات العاملین فی جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة الحالية فإنه يمكن ملاحظة أن معظم هذه الدراسات تناولت موضوع الإبداع ولكن من جوانب مختلفة عن الدراسة الحالية التي تناولت واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته في إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها. وهذه هي الإضافة التي تتميز بها هذه الدراسة. ومن المؤكد أن الباحثة استفادت من هذه الدراسات في إثراء الدراسة الحالية بصفة عامة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر المناهج تناسباً مع أهدافها، كما أنه أكثرها انسجاماً مع طبيعة المشكلة التي تتم دراستها. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الإداريات العاملین فی جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بالرياض للعام الجامعي (١٤٣٨هـ-٢٠١٦م)، وشملت عينة الدراسة (١٢٣) إدارية.

أداة جمع البيانات:

استناداً إلى أدبيات الموضوع، واستعراض الدراسات السابقة، ومن خلال الاستعانة ببعض تلك الدراسات، وقد كانت الاستبانة مؤلفة من قسمين رئيسين، يحتوي الأول: على مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)، ويحتوي المحور الأول على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والمحور الثاني يحتوي على المعوقات التنظيمية، والمحور الثالث على المعوقات الشخصية. وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت المتدرج ذو الثلاث نقاط. ويتكون هذا المقياس من العبارات التالية: ، موافق (١)، موافق إلى حد ما (٢)، غير موافق (٣).

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الإستبانه كأداة للدراسة، وقد عرّضت على بعض من المختصين، وأخذت أراؤهم، وتم تطبيقها في الدراسة، وتم توزيع (١٣١) إستبانه، واسترد منها (١٢٣) إستبانه.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وذوي الاختصاص في المجال، والقيادات الإدارية، لمعرفة حكمهم عن مدى ملائمة لقياس ما وضع لقياسه ووضوحه، وترابط متغيراته، وقد تم تعديل وصياغة بعض بنود الاستبانه لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً في قياسها لمتغيرات الدراسة، للتأكد من أن العبارات الواردة بالاستبانه تقيس المؤشرات المحددة.

ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات الاستبانه أعمدت الباحثة على معامل الفا كرونباخ، لكل محور من محاور الاستبانه، وقد بلغت درجة ثبات الاستبانه (0.93) وتعد نسبه عاليه وهو مؤشر على ان استبانه هذه الدراسة تتسم بدرجة ثبات احصائي مرتفع .

عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

جدول رقم(١):

النسبة	العدد	التصنيف	خصائص العينة
5.74%	٧	أقل من ٣٠ سنة	العمر
24.59%	31	٣٠- وأقل من ٣٥	
54.85%	72	٣٥- وأقل ٤٥	
10.66%	13	٤٥ فأكثر	
4.10%	5	ماجستير	المؤهل العلمي
98.73%	١9	بكالوريوس	
11.48%	14	دبلوم	
10.66%	13	ثانوى	
14.75%	18	أقل من ٤ سنوات	عدد سنوات الخبرة
26.23%	32	٤- أقل من ٨ سنوات	
35.59%	٣7	٨سنوات فأكثر	
38.52%	47	أقل من ٣ دورات	عدد الدورات التدريبية
17.21%	21	٣-أقل من ٥دورات	
72.44%	٥5	٥دورات فأكثر	

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاتة لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

أسفرت نتائج المعالجة الإحصائية للإستبانة إلى النتائج التالية:

أولاً: بيانات عينة الدراسة: ١- توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية يتضح من الجدول رقم (١) أن أعمار الغالبية من عينة الدراسة من الإداريات تقع من سن ٣٥ سنة وأقل من ٤٥ بنسبة (٥٨,٥٤%)، كما نجد أن المؤهل العلمي (بكالوريوس) قد حظيت بأعلى نسبة وهي (٧٣,٩٨.%)، واحتلت أعلى نسبة عدد سنوات الخبرة (٨ سنوات فأكثر) للإداريات هي (٥٩,٣٥%)، وكانت أعلى نسبة لعدد الدورات التدريبية (٥ دورات فأكثر) للإداريات هي (٤٤,٧٢%).

إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها ؟

جدول رقم (٢)؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الإبداع الإداري

عناصر الإبداع الإداري	م	تقوم المديرية (الرئيسة) بتطبيق مايلي:	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
الأصالة	١	نحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها.	0.08	60.42 %
	٢	ننجز الأعمال بأسلوب متطور.	0.09	58.23 %
	٣	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.	0.74	63.54 %
الطلاقة	٤	تمتلك المهارات الكافية التي من خلالها تستطيع اقناع الآخرين.	0.08	56.26 %
	٥	تتوفر لديها مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.	0.04	62.50 %
	٦	تستطيع الاستفادة من الانتقادات البناءة من الآخرين.	0.00	61.46 %
المرونة	٨	تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	0.61	71.88 %
	٩	تعالج المشكلات التي تواجه العمل بأكثر من طريقة.	0.00	67.71 %
	١٠	نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المترتبة على ذلك.	0.77	54.17 %
المخاطرة	١١	تهتم بتقديم أفكار ابداعية بالعمل حتى ولو لم تنفذ.	0.77	57.29 %
	١٢	تتردد بتطبيق أساليب جديدة في العمل خوفا من الإخفاق.	0.79	46.88 %
	١٣	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة.	0.76	50.90 %
القدرة على التحليل	١٤	يتم تبسيط الأفكار عند مواجهة المشاكل بالعمل.	0.00	59.38 %
	١٥	تحصل على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد.	0.73	59.38 %
	١٦	لديها القدرة على تجزئة مهام العمل.	0.79	57.29 %
الحساسية للمشكلات	١٨	تشعر بالحساس عند تعاملها مع مشكلات العمل.	0.69	59.38 %
	١٩	تمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	0.80	56.25 %
	٢٠	تمتلك قدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	0.80	55.21 %
الخروج عن المألوف	٢١	عادة ما تفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة.	0.76	44.79 %
	٢٢	نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها.	0.78	38.54 %
	٢٣	تتشابه أسلوبها في العمل مع أساليب الرؤساء الآخرين .	0.84	43.75 %

یتبین من الجدول رقم (٢) أن عبارات عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري قد تراوحت متوسطاتها بین (%٥٨٢٣- %٦٣,٥٤)، لذا فإن واقع تطبيق عنصر الأصالة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن قد بلغ درجة مرتفعة.

وكانت جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر الأصالة بدرجة مرتفعة وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (تحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.)، بمتوسط حسابي بلغ (%٦٣,٥٤)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (نحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها). بمتوسط بلغ (%٦٠,٤٢)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (ننجز الأعمال بأسلوب متطور) بمتوسط بلغ (%٥٨,٢٣).

وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة مدير الإدارة في إيجاد نوع من الانسجام والعمل الجاد البعيد عن الملل وهذا ما أكدته العبارة الأولى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الحقباني (١٤١٨هـ)، والتي أشارت إلى ارتفاع عنصر الأصالة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها كل من دراسة العساف (١٤٢٥هـ)، اليحيوي (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى انخفاض عنصر الأصالة.

وإذا أعدنا النظر إلى الجدول رقم (٢) أن عبارات عنصر الطلاقة من عناصر الإبداع الإداري قد تراوحت متوسطاتها بین (%٦٢,٥٠- %٥٦,٢٦)، لذا فإن واقع تطبيق عنصر الطلاقة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن قد بلغ درجة مرتفعة.

وكانت جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر الطلاقة بدرجة مرتفعة وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (تتوفر لديها مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.)، بمتوسط حسابي بلغ (%٦٢,٥٠)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (تمتلك المهارات الكافية التي من خلالها تستطيع اقتناع الآخرين) بمتوسط بلغ (%٥٦,٢٦).

وریما یعود السبب فی ذلك إلى أن مديرات الإدارات لديهم الخبرة فی إدارة النقاش، ولديهم أساليب، ومهارات جيدة تجعلهم يستطيعون السيطرة بشكل جيد على الموضوعات التي يطرحونها فی الاجتماعات، أو فی أي لقاءات تتطلب منهم الحديث عن موضوعات تهم الإدارة ولهذا احتلت العبارة الأولى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الحقباني (١٤١٨هـ)، والتي أشارت إلى ارتفاع عنصر الطلاقة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها كل من دراسة العساف (١٤٢٥هـ)، والحيوي (٢٠٠٧م) والتي أشارت إلى انخفاض عنصر الطلاقة.

وإذا نظرنا إلى الجدول رقم (٢) نجد أن عبارات عنصر المرونة من عناصر الإبداع الإداري قد تراوحت متوسطاتها بين (٧١,٨٨% - ٦١,٤٦%)، لذا فإن واقع تطبيق عنصر المرونة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن قد بلغ درجة مرتفعة.

وكانت جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر المرونة بدرجة مرتفعة وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (٧١,٨٨%)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (تعالج المشكلات التي تواجه العمل بأكثر من طريقة) بمتوسط بلغ (٦٧,٧١%)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (تستطيع الاستفادة من الانتقادات البناءة من الآخرين) بمتوسط بلغ (٦١,٤٦%).

وقد يعود السبب إلى إدراك مدبرة الإدارة لطبيعة العمل الإداري وأنه ينبغي أن يكون هناك مرونة كافية للتعامل مع مشكلات العمل، بحيث يكون هناك توافق بين المشكلة وطريقة التعامل معها، ويتوافر لديهم القدرة على التعامل مع المعلومات، وتوفيرها من مصادرها واسترجاعها، واتخاذ قرارات بناءة على ما يتوافر لديهم من خبرات، من أجل حل المشكلات التي تواجههم، ولهذا كانت عبارة (تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل) في المرتبة الأولى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الحقباني (١٤١٨هـ)، والتي أشارت إلى ارتفاع عنصر المرونة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

لها كل من دراسة العساف (١٤٢٥ هـ)، اليحيوي (٢٠٠٧ م) والتي أشارت إلى انخفاض عنصر المرونة.

ويتبين من الجدول رقم (٢) أن عبارات عنصر المخاطرة من عناصر الإبداع الإداري قد تراوحت متوسطاتها بين (٥٧,٢٩% - ٤٦,٨٨%)، لذا فإن واقع تطبيق عنصر المخاطرة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن قد بلغ درجة متوسطة.

وكانت جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر المخاطرة بدرجة متوسطة وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (تهتم بتقديم أفكار ابداعية بالعمل حتى ولو لم تنفذ). بمتوسط حسابي بلغ (٥٧,٢٩%)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (تحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المترتبة على ذلك) بمتوسط بلغ (٥٤,١٧%)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (تتردد بتطبيق أساليب جديدة في العمل خوفاً من الإخفاق) بمتوسط بلغ (٤٦,٨٨%).

وربما يعود السبب في ذلك إلى توقف مديرات الإدارات عن تقديم أفكار جديدة، حتى يتأكدوا من عدم وجود آثار سلبية، أو نتائج غير مرغوب فيها، وبالتالي لا يتخذون قرارات صائبة لأنهم يدركون أنه سوف يتعرضون للمساءلة عن هذه القرارات، في حال كانت النتائج غير مرضية، ولذلك يبقى عنصر المخاطرة منخفضاً في هذه الجانب. ولذلك تتردد مديرات الإدارات في تطبيق أساليب جديدة في أداء العمل حفاظاً على الانجاز في الوقت المحدد بدون أخطاء أو مخاطر.

وعند النظر إلى الجدول رقم (٢) نجد أن عبارات عنصر القدرة على التحليل من عناصر الإبداع الإداري قد تراوحت متوسطاتها بين (٥٩,٣٨% - ٥٠,٩٠%)، لذا فإن واقع تطبيق عنصر القدرة على التحليل كعنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن قد بلغ درجة متوسطة.

وكانت جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر القدرة على التحليل بدرجة متوسطة وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارتين (تحصل على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد)، و(يتم تبسيط الأفكار عند مواجهة المشاكل بالعمل) بمتوسط حسابي بلغ (%٥٩,٣٨)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (لديها القدرة على تجزئة مهام العمل) بمتوسط بلغ (%٥٧,٢٩)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة) بمتوسط بلغ (%٥٠,٩٠). لذا فإن واقع تطبيق عنصر القدرة على التحليل كعنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن قد بلغ درجة متوسطة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات الإدارات لديهم الرغبة في اتقان العمل، وتحقيق أهدافهم المطلوبة في الإدارة. حيث أنهم يحرصون على الحصول على المعلومات الشاملة، والتفصيلية من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة، وخصوصاً من زملاء المهنة في القيادات الإدارية، وذلك لتوفير أكبر قدر من المعلومات حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات الصائبة والبعيدة عن الأخطاء، وهذا ما أكدته حصول العبارتين (تحصل على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد)، و(يتم تبسيط الأفكار عند مواجهة المشاكل بالعمل) على المرتبة الأولى في عبارات هذا العنصر.

وعند النظر إلى الجدول رقم (٢) نجد أن عبارات عنصر الحساسية للمشكلات من عناصر الإبداع الإداري قد تراوحت متوسطاتها بين (%٥٩,٣٨ - %٥٥,٢١)، لذا فإن واقع تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات كعنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن قد بلغ درجة متوسطة.

وكانت جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (تشعر بالحماس عند تعاملها مع مشكلات العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (%٥٩,٣٨)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (تمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل) بمتوسط بلغ (%٥٦,٢٥)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (تمتلك قدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها) بمتوسط بلغ (%٥٥,٢١).

وربما يعود السبب في ذلك إلى تمتع بعض مديرات الإدارات بقدرة على التعرف على مواطن القوة والضعف في العمل، ومعالجة جوانب القصور التي يمكن أن توجد وتوقع

المشكلات التي يمكن أن تحدث داخل العمل بالإضافة إلى أنه قد يكون ضمن خططهم برامج تساعد على حل هذه المشكلات، ولذلك جاءت عبارة (تشعر بالحماس عند تعاملها مع مشكلات العمل) في المرتبة الأولى في عبارات هذا العنصر.

وإذا ألقينا الضوء على الجدول رقم (٢) نجد أن نجد أن عبارات عنصر الخروج عن المؤلف من عناصر الإبداع الإداري قد تراوحت متوسطاتها بين (٤٤,٧٩% - ٣٨,٥٤%)، لذا فإن واقع تطبيق عنصر الخروج عن المؤلف كعنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن قد بلغ درجة منخفضة.

وكانت جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر الخروج عن المؤلف بدرجة منخفضة وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (عادة ما تفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤٤,٧٩%)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (تشابه أسلوبها في العمل مع أساليب الرؤساء الآخرين) بمتوسط بلغ (٤٣,٧٥%)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (تحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها) بمتوسط بلغ (٣٨,٥٤%).

وقد يكون السبب في ذلك إلى أن بعض مدبرات الإدارات لا يفضلون الأعمال الصعبة، وإنما يحبذون إنجاز الأعمال بالطريقة المبسطة والنمطية، بالإضافة إلى تمسكهم بأهدافهم الخاصة، وقلة استفادتهم من أفكار الآخرين. وقد يعود ذلك الأمر إلى وجود نمط مديرات الإدارات قد يصعب معهم تغيير المواقف، أو لا يحبذوا التجديد، لذلك لا يستقلون بذواتهم في طريقة التفكير، وإنجاز العمل، ويظنوا أن استخدامهم لطريقة أو أسلوب حديث في العمل سوف يخلق لهم مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف الإدارة.

وبعد أن عرضت الباحثة المتوسطات الحسابية لجميع العبارات في كل محور من محاور عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، ومن ثم تم حساب المتوسطات الإجمالية ككل، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور عناصر الإبداع الإداري لإدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

م	ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المرونة	67.02	0.203
٢	الأصالة	60.73	0.303
٣	الطلاقة	59.38	0.06
٤	الحساسية للمشكلات	56.9	0.76
٥	القدرة على التحليل	56.74	0.57
٦	المخاطرة	52.78	0.777
٧	الخروج عن المألوف	42.36	0.79

يتبين من الجدول رقم (٣) تفاوت مستوى عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، ما بين درجة كبيرة ودرجة متوسطة، ودرجة منخفضة، حيث جاء عنصري الأصالة والمرونة والطلاقة بدرجة كبيرة، بينما جاء عناصر الحساسية للمشكلات، و القدرة على التحليل، والمخاطرة بدرجة متوسطة، في حين جاء عنصر الخروج عن المألوف بدرجة منخفضة.

إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها؟

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	زيادة معدلات ضغوط العمل في الإدارة.	75.00%	0.4
٢	نقص الحوافز اللازم لتشجيع الإبداع.	90.91%	0.29
٣	الجمود في تنفيذ إجراءات العمل.	60.23%	0.59
٤	الافتقار للإدارات المؤهلة لدعم بيئه الإبداع.	67.05%	0.75
٥	غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل.	43.18%	0.67
٦	عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالجامعة للإبداع.	21.59%	0.86
٧	عدم مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات.	71.59%	0.58
٨	فله الدورات في مجال الإبداع والتطوير الداتي.	73.86%	0.53
٩	غياب الاتصالات الفاعله بين الإدارات بالجامعة.	39.77%	0.83
١٠	عدم تشجيع الإدارات العليا بالجامعة للإبداع.	52.27%	0.79
١١	ضعف التنسيق بين الإدارات في الجامعة.	42.05%	0.87
١٢	ضعف التعاون بين العاملين بالجامعة.	70.45%	0.75
١٣	تجاهل استراتيجيات التفكير الإبداعي بالجامعة.	62.50%	0.67
١٤	قله الاعتمادات الماليه.	78.41%	0.48
١٥	المركزية في الأنظمة والتعليمات.	69.32%	0.48
١٦	عدم استخدام الجامعة لاسلوب الإدارة الإلكترونية.	38.64%	0.86
١٧	ازدواجيه المعايير المتبعه في الجامعة.	56.82%	0.67
١٨	الاعتماد على التفكير النمطي بالجامعة.	59.09%	0.58
٢٠	الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتطوير.	71.50%	0.53
٢١	الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتغير.	69.32%	0.59

يتضح من الجدول رقم (٤) أن المعوقات التنظيمية تراوحت متوسطاتها بين (90.91% - 21.59%)، وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع.) بمتوسط بلغ(90.91%)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة(قلة الاعتمادات المالية.) بمتوسط بلغ(78.41%)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة(زيادة معدلات ضغوط العمل في الإدارة.) بمتوسط بلغ(٧٥,٠٠%)، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة(قلة الدورات في مجال الإبداع والتطوير الذاتي) بمتوسط بلغ(73.86%)، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة(عدم مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات) بمتوسط بلغ(٧١,٥٩%).

وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود قصور في المقومات الأساسية للإبداع الإداري خاصة ان تطبيق الإبداع الإداري يحتاج إلى أن تكون إدارات الجامعة مشاركة في وضع الأنظمة والتعليمات، خاصة وأنها الجهة المنفذة والمستفيدة في الوقت من هذه التعليمات، وغياب التحفيز لمديرات الإدارات في الجامعة يجعلهم يلجئون إلى عدم تفعيل الإبداع الإداري، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري، وإن هناك قصور في الاهتمام بتطوير الأداء المهني لمديرات الإدارات، وتأهيلهم في المجال الإبداعي سواء عن طريق الدورات والورش التدريبية أو عن طريق المشاركة في المؤتمرات الدولية. وكذلك زيادة ضغوط العمل، وكثرة الأعباء والمهام الموكلة إليهم، ولهذا ارتفع مستوى وجود المعوقات التنظيمية المتعلقة بهذه العوامل.

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالجامعة للإبداع) بمتوسط بلغ(21.59%)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة(عدم استخدام الجامعة لأسلوب الإدارة الإلكترونية) بمتوسط بلغ(38.64%)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة(غياب الاتصالات الفاعلة بين الإدارات بالجامعة) بمتوسط بلغ(٣٩,٧٧%)، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة(غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل) بمتوسط بلغ(٤٣,١٨%)، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة(ضعف التنسيق بين الإدارات في الجامعة) بمتوسط بلغ(٤٢,٠٥%).

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

وهذا يدل أن جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن تتمتع بمناخ تنظيمي مهیئ لتنمية الإبداع الإداري، كذلك تفعيلها للإدارة الكترونية، والاتصالات الفاعلة بين إدارات الجامعة، وحسن التنسيق بين إداراتها تسهم في زيادة فرص استخدام الإبداع الإداري في العمل، وكذلك الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الشامل يساهم بشكل رئيس في تنمية المناخ الإبداعي في الجامعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العساف (١٤٢٥هـ)، والسليم (١٤٢٣هـ) وذلك في وجود معوقات تنظيمية للإبداع الإداري.

إجابة السؤال الثالث: ما المعوقات الشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها ؟
جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الشخصية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الخوف من الفشل في تحقيق الاهداف.	59.52%	0.66
٢	ضعف القدرة على التفكير الإبداعي والتخيل.	52.38%	0.74
٣	انتقاد المديرية(الرئيسة) الثقة بالنفس.	55.95%	0.65
٤	تردد المديرية(الرئيسة) في تحمل المسؤولية.	63.10%	0.68
٥	اعتقاد المديرية(الرئيسة) بعدم امتلاكها لقدرات ابداعية.	59.52%	0.75
٦	الإنطوائية وقلة المشاركات في المجالات المختلفة.	55.95%	0.65
٧	التسرع في اتخاذ القرارات.	66.67%	0.62
٨	الاعتماد على الآخرين في العمل ومتابعة الانجاز.	63.10%	0.62
٩	ضيق الأفق في حل المشكلات.	64.29%	0.62
١٠	ضعف الإنتماء للجامعة.	51.19%	0.76
١١	القصور في تقدير الاعمال التي تقوم بها المديرية(الرئيسة).	64.29%	0.62
١٢	الخوف من التحدي ومواجهة المجهول.	55.95%	0.70
١٣	فقدان الولاء للمهنة.	53.57%	0.74

ينضح من الجدول رقم (٥) أن المعوقات الشخصية من معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات الإدارات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن تراوحت متوسطاتها بين (66.67% - 51.19%)، وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:
احتلت المرتبة الأولى العبارة (التسرع في اتخاذ القرارات) بمتوسط بلغ (66.67%) واحتلت المرتبة الثانية العبارتين (ضيق الأفق في حل المشكلات)، (القصور في تقدير الأعمال التي تقوم بها

المديرة(الرئيسية)بمتوسط بلغ(64.29%). واحتلت المرتبة الثالثة العبارتين (الاعتماد على الآخرين في العمل ومتابعة الانجاز)،و(تردد الرئيسة في تحمل المسؤولية) بمتوسط بلغ(63.10%)، واحتلت المرتبة الرابعة العبارتين(الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف)، و(اعتقاد المديرية(الرئيسة) بعدم امتلاكها لقدرات ابداعية) بمتوسط بلغ(59.52%)، واحتلت المرتبة الخامسة العبارات(الخوف من التحدي ومواجهة المجهول)، (الإنطوائية وقلة المشاركات في المجالات المختلفة)، وافتقاد المديرية(الرئيسة) الثقة بالنفس بمتوسط بلغ(55.95%).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديرات الإدارات يتسرعون في اتخاذ القرارات مما ينتج عنه تأخر اجراءات بعض المهام الإدارية،وتعتبر من معوقات تحقيق الإبداع الإداري.كذلك قصور في ادراك بعض مديرات الإدارات في الطرق المثلى في حل المشكلات التي تواجههم،وعد تقدير الرؤساء للمهام التي يقومون فيها،وكذلك اعتمادهم على المرؤوسين في تنفيذ المهام الإدارية مما ينتج عنه اخفاق في بعض الأعمال، دون اتباع الاسلوب العلمي في حل المشكلات، وينتابهم خوف من عدم تحقيق الأهداف، وانجاز العمل المطلوب، والبعض قد يكون عنده مفهوم خاطئ عن عملية التفويض فيعتقد أن تفويض الهيئة الإدارية لبعض الصلاحيات يعتبرها عامل ضعف في إدارته. وعدم ثقة بالنفس، ولهذا يترددون في تفويض الصلاحيات للهيئة الإدارية، وتكون غايتهم منصفة على الحل النهائي الذي يعمل على حل المشكلة بسرعة، لذلك كانت هذه المعوقات الشخصية للإبداع الإداري بدرجة مرتفعة عن المعوقات الشخصية الأخرى.

أما أدنى عبارات لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (فقدان الولاء للمهنة) بمتوسط بلغ(53.57%)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة(ضعف القدرة على التفكير الإبداعي والتخيل) بمتوسط بلغ(52.38%)واحتلت المرتبة الثالثة العبارة(ضعف الإنتماء للجامعة) بمتوسط بلغ(51.19%).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الإداريات العاملات في جامعة الأميرة نوره لديهم ولاء وظيفي للمهنة التي يمارسونها، وكذلك انتماء للصرح التعليمي الذي ينتسبون إليه، كذلك

لايعتبرون ضعف القدرة على التفكير الإبداعي والتخيل أحد المعوقات الشخصية للإبداع الإداري.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العساف (١٤٢٥ هـ)، والسليم (١٤٢٣ هـ) وذلك في وجود معوقات شخصية للإبداع الإداري.

مناقشة نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة مايلي:

- أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أن اتجاهات مديرات إدارات الجامعة نحو التفكير الإبداعي، ومدى توفر عناصر الإبداع الإداري هي درجة كبيرة، ويمكن ترتيب عناصر الإبداع الإداري ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

٦٧,٠٢%	١- المرونة.
٦٠,٣٧%	٢- الأصالة
٥٩,٣٨%	٣- الطلاقة
٥٦,٩%	٤- الحساسية للمشكلات
٥٦,٧٤, %	٥- القدرة على التحليل
٥٢,٧٨, %	٦- المخاطرة
.٤٢,٣٦%	٧- الخروج عن المألوف

- واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو دلبوح وجرادات (٢٠١٣م)، ودراسة العنقري (١٤٢٢ هـ) في أن تطبيق عناصر الإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة، وكذلك اتفقت مع الدراسة الحالية في أن عنصر المرونة قد سجلت أعلى درجة بينما سجلت عنصر الخروج عن المألوف أقل عناصر الإبداع الإداري تطبيقاً.

- واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السليم، ٢٠٠٢ م)، و دراسة العنزي (٢٠٠٨م). و دراسة اليحيوي (٢٠٠٧م)، ودراسة الشمري (١٤٢٢ هـ)، في تطبيق عناصر الإبداع جاء بدرجة متوسطة، وبينت دراسة السليم أن من أكثر عناصر الإبداع توافراً لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمدينة الرياض هي: (الأصالة، وأقلها الحساسية للمشكلات)، وأما دراسة العنزي (٢٠٠٨م) كانت أعلى العناصر هي الطلاقة وأقلها الأصالة، وأما

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

اليحيوي (٢٠٠٧م)، ودراسة الشمري (١٤٢٢هـ) سجلت المرونة أعلى العناصر وهي ماتفتت معها الدراسة الحالية، بينما كان أقلها الحساسية للمشكلات.

- واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحقباني (١٤١٨هـ) في أن عنصر المرونة والأصالة قد سجلوا أعلى الدرجات بينما كان عنصر الخروج عن المألوف قد سجل أقل الدرجات.

- أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه مديرات الإدارات في الجامعة في ممارسة الإبداع الإداري ، كما يلي:

المعوقات التنظيمية ٥٧,٧٩%

المعوقات الشخصية ٥٨,٨٨%

- تتفق جزئياً هذه الدراسة مع دراسة العساف (١٤٢٥هـ) ، والسليم (١٤٢٣هـ) وذلك في وجود معوقات شخصية للإبداع الإداري، مثل التسرع في اتخاذ القرارات، وضيق الأفق في حل المشكلات، والقصور في تقدير العمل المقدم، والاعتماد على الآخرين في العمل ومتابعة الانجاز، والخوف من التحدي ومواجهة المجهول، وقد تقاربت نسبة المعوقات التنظيمية والشخصية.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الإدارات المبدعة، والعمل على تدريب العاملين فيها لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.
- العمل على تطبيق عناصر الإبداع الإداري في الجامعات، وذلك عن طريق خلق وإيجاد ثقافة الإبداع الإداري داخل الجامعات.
- ضرورة عقد دورات عمل تحث على ممارسة الإبداع الإداري بمختلف أساليبه، والحرص على أن يتم تنفيذها من قبل مختصين بهذا المجال.

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

- لا بد من الأخذ بعین الاعتبار المؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة للعاملین في إدارات الجامعة عند تطبيق عناصر الإبداع الإداري لما لها من تأثير ملموس على أداء العمل بكفاءة..
- توظيف العاملین في الجامعة بعد إعدادهم، وتأهيلهم، وضمان جاهزيتهم لممارسة العمل الإداري الإبداعي في إداراتهم.
- أن يكون هناك متابعة دائمة من قبل الإدارة العليا للجامعات لإنجازات الإدارات، والاطلاع على المعوقات التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري.
- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين بإدارات الجامعة.
- استقطاب المبدعين بالعمل بإدارات الجامعة، وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين .
- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارات الجامعة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

المراجع:

المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، عبدالستار. (٢٠٠٢): الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢ أسامة، محجوبي (٢٠١٣م) " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والكبيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، بورقلة.
- ٣- آل خليفة، فاطمة والريبعان عصام (٢٠٠٠م): "قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت". المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، ٢٠٠٠ م، مج ٧، ص: ٢٩.
- ٤- أم الخير، إبراهيم، عبده (٢٠٠٩م): "فرق العمل وأثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي"، دراسة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- ٥- بيتي، جيوقري. "كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي". (ترجمة) سلمان، سامي، د.م، بيت الأفكار الدولية، ١٤٢٢ هـ.
- ٦- جروان، فتحي. (٢٠٠٢). الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- ٧- الحارثي، مشعل (٢٠١٢م): "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- ٨- حريم، حسين (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٩- حريم، حسين (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال /عمان/ دار ومكتبة الحامد.
- ١٠- الحقباني، تركي عبد الرحمن. (١٤١٨هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ١١- حمود، كاظم (٢٠٠٢م): "السلوك التنظيمي"، ط١، الأردن، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- ١٢- الحويلة، عبدالمحسن؛ والحويلة، محمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م(٥٣)، ص ٥٠٧-٥٤٥.

- ١٣- الخطيب، أحمد. (١٩٨٩م) "إدارة التغيير والإبداع: استراتيجيات وتقنيات حديثة بالتنوير التنظيمي" دار العبيكان للنشر والتوزيع.
- ١٤- الدهان، أميمه. (١٩٩٢ م) نظريات منظمات الأعمال. عمان، مطبعة الصفي، ص: ١٧٧
- ١٥- درويش، مروان (٢٠٠٦):. إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن.
- ١٦- دناوي، مؤيد، (٢٠٠٨). تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع..
- ١٧- رضا، حاتم (١٤٢٤هـ): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية.
- ١٨- السرور، ناديا. (٢٠٠٥): مقدمة في الإبداع، عمان: ديونو للطباعة والنشر.
- ١٩- السليم، عبد الله يوسف. (١٤٢٣هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢٠- السويدان ، طارق ، والعلوني ، أكرم (٢٠٠٤م): مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- ٢١- سوزان، بيل (٢٠٠٢): "كيفية بناء فرق عمل فعالة"، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص٥٥، -٥٦
- ٢٢- السويطي، شبلي. (٢٠٠٩م). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة". ٢٧ - ٢٩ نيسان.
- ٢٣- الشبيني، هاشم (١٩٩٧ م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٥)، ص ٩١،
- ٢٤- الشراري، عبدالرحمن. (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن..

- ٢٥- الشمري، فهد عايض. (١٤٢٢هـ). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢٦- شارلز مارجيسون (٢٠٠٥ م)، قيادة الفريق: "دليل النجاح لنظم إدارة الفريق" ترجمة سرور علي سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر).
- ٢٧- الصرن، رعد حسن، ٢٠٠٠، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دمشق: دار رضا للنشر.
- ٢٨- الطخيم، عبد الله (٢٠٠١): "قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسات العامة السعودية" مجلة دراسات، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد ٢٩، العدد ٢، ص: ٣٠٩.
- ٢٩- الطيب، حسن أبشر (١٩٨٨). "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح ٩ - والتطوير الإداري". الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨ م، ع ٥٩، ص ٧-٢٩.
- ٣٠- عاطف عوض (٢٠١٣م): "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ٢٩ - العدد الثالث - ٢٠١٣.
- ٣١- عساف، عبد المعطي. (١٩٩٤م). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان: مكتبة المحتسب
- ٣٢- عساف، عبد المعطي (١٩٩٥م). "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة". مجلة الإداري، السنة (١٧)، ع (٦٢)، مسقط: معهد الإدارة العامة.
- ٣٣- العساف، وفاء، ١٤٢٥ هـ: واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٣٤- العديلي، محمد. (١٤٠٦هـ): إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية والنشر.
- ٣٥- علي، أمينة والحاكم، علي (٢٠١٥م): "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٦، العدد الأول.
- ٣٦- العنزي، بسام (١٤٢٥هـ): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض.
- ٣٧- العنزي، عويد. (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

٣٨- العنقري، غادة عبد الرحمن. (٢٠٢٤هـ): علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

٣٩- العواد، عبد الله بن محمد (٢٠٠٥م). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٤٠- فضل الله، فضل الله. (١٤٠٦هـ). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة، س (١٠)، ع (٣).

٤١- القاسمي، أميمة، عبد العزيز. "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته" بيروت، ٢٠٠٢ م. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية- أكتوبر ٢٠٠٢ م. المنعقد في بيروت في الفترة ٢٨-٣١

٤٢- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، ص ٣٢٣.

٤٣- نصير، طلال، والعزاوي، نجم (٢٠١١)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية السلوك التنظيمي: دراسة مقدمة للملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية، للفترة ١٨-١٩/٥/٢٠١١

٤٤- موسى، أبو دلبوح و، صفاء، جرادات (٢٠١٣م): "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها"، مجلة المنارة، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث.

٤٥- لمطيري، نواف بن جواد الجبرين (٢٠٠٥م). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

٤٦- النادي، فتحي (٢٠٠٢):. "المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر)". القاهرة، بحث مقدم إلى مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات الرن الواحد والعشرون في القاهرة في الفترة ٧-٨ نوفمبر.

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

٤٧-النمر، سعود محمد. (١٩٩٢م): الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (١١٧):٦٢.

٤٨-هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٩ م): المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٣.

٤٩-هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٤٢٠هـ): معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (٣٩)، ع (١).

٥٠-يوسف، أبو جبروع (٢٠١٤): واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، (غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا -جامعة الأقصى، غزة.

٥١-الهيدي، زيد. (٢٠٠٤): الإبداع: ماهيته-اكتشافه-تنميته، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

٥٢-الحيوي، صبرية. (٢٠٠٧). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، م (٨٢)، ع (٢١)، ص ٥-١١٢.

المراجع الأجنبية:

- 1-Amabile, Teresa. et. "Assessing The Work Environment For Creativity". Academy of Management Journal, 1996, 39, PP, 1154 1184.
- 2- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: *The case of communication between school and parents*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2 (10): 2207-2211.
- 3- Barbara Kellerman(2007):" Leadership teams".*Harvard.Business.*
- 4-Cohen, S. G. ,Ledford, G. E., Jr., & Spreitzer, G. M. (1996) "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations". Organizational Psychology Review May 13: 101-137.
- 5-Damanpour, Faribors. "Organizational Innovation: A meta analysis of Effects of Determinants and moderators". Academy of Management Journal, 1991, 34, PP, 555 – 590.
- 6-Drucker 2002 the discipline of innovation,Harvard Business.
- 7- Dyer, William G. (1995). Team Building: Current issues and New Alternatives. 3rd addition, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company.
- 8-Ekvall, Goran. "Organizational Climate For Creativity and Innovation".

- European Journal Of Work And Organizational Psychology, 1996, 5, PP, 105-123.-
- 9-Elmuti, Dean E. (1996). "Sustaining High Performance through Self-managed Teams", Industrial Management, March-April.
- 10- Evans, David (1992). Supervisory Management: Principles and Practice, Third edition, London, Cassel Educational Limited.
- 11- Harrington-Macking ,Debora (1994):The Team Building Tool Kit, New York, Amacon. Vol.9.No 3,November.223-229
- 12-Jezycki, Andrew."an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle AndSecondary Schools".San Francisco,1997, Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.
- 13- McCoy, Janetta M. (2000). The Creative Work Environment:" The Relationship of Work Environment and Creative Teamwork at a State Agency". The University of Wisconsin, Wisconsin.
- 14-Mcfadzean, Elspeth. "Enhancing Creativie thinking within Organisations". Management Decision, 1998, 36, PP, 309-315.
- 15-Mitra, Amitava,(2008) "Fundamentals of Quality Control and Improvement" 3rd Edition, , No. 7, pp. 331-343.
- 16- Mohrman, A. M., Jr., and Mohrman, S. A. (1989):." Changing the Organization Through Time" A New Paradigm. In A. M. Mohrman, et al. (Eds.), Large Scale Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- 17-Okland, John,(2004)" Total Quality Management". Imprint: BUTTERWORTH HEINEMANN. PP.123, 146 -166.
- 18- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010).The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2 (20): 5370–5376
- 19- Sanger, T., & Levin, W.(2005). Increasing Employees creativity by training their managers. Industrial and commercial training, Vol. 33,No .2, p.p. 63-68
- 20-Schmook, Ines. Principals; Leadership and creativity in Selected Florida Schools. Orlando, 1996, Unpublished Ph.D Dissertation, submitted to The University of central Florida.
- 21-Scott, Susanne and Bruce, Reginald. "Determinants of Innovative Behavior:

- Apath Model of Individual Innovation In the work place”**. Academy of Management Journal, 1994, 37, PP, 580-607.
- 22-Sundbo, Jon, 1997, Management of Innovation in Services, The Service Industries Journal, Vol. 17, No. 3, PP:432-455.
- 23-Torrance, E.P.(1993).The nature of creativity as manifest testing.New York: Press Syndicate of the university of Cambridge.
- 24-Walvoord, B.E., CAREY,A.K., Amith, H.L., soled,S.W., Way,P.K., & Zorn. (2000):’ How they work, how the change”. ASHE-ERIC Higher Education report, San Francisco CA: Jossey-Bass.
- 25-Widrick, S, Erhan, M. & Develing G, (2002), “Measuring the dimensions of quality in higher education’s, Measuring the Dimensions of Quality, Vol, 8, No 3: 187-197.
- 26- Wfry, R. (2006). The Relationship between Principals innovative style And teachers perception of Principals Effectiveness, Dissertation Abstract International. 456 (07). P. 3100
- 27-Wyckoff, D.(1984): “New Tools for Achieving Service Quality”, *The Corneal H.R.A Quarterly*, November 1984, p. 78.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرمة/ الموظفة الإدارية حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

الاستبانة التي بين يديك الكريمتين هي أداة لدراسة واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته
لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها.

آمل منك - وفقك الله - التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، بوضع إشارة (√) في المكان المناسب أمام كل
عبارة، علماً بأن جميع البيانات التي تتضمنها هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي
وستعامل بسرية وموضوعية.

شاكراً ومقدرة حسن تعاونكم،،،،، والله يحفظكم ويرعاكم،،،،،

الباحثة

د.مها عثمان الزامل

أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات
العاملين فيها.

أولاً: البيانات الأولية:

يرجى التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي يتفق معك:
العمر :

أقل من ٣٠ سنة.

٣٠ - وأقل من ٣٥ سنة.

٣٥ سنة وأقل من ٤٥

٤٥ سنة فأكثر.

المؤهل العلمي:

ثانوي

ماجستير

بكالوريوس

دبلوم

عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٤ سنوات.

٤ - أقل من ٨ سنوات.

٨ سنوات فأكثر.

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

أقل من ٣ دورات.

٣ - أقل من ٥ دورات.

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

٥ دورات تدريبية فأكثر.

ثانيا: محاور الاستبانة:

المحور الأول: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

ضعي علامة (√) أمام العبارة التي تمثل رأيك وتتفق مع الواقع.

عناصر الإبداع الإداري	م	تقوم المديرية (الرئيسة) بتطبيق مايلي:	موافق	إلى حد ما	غير موافق
الأصالة	١	نحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها.			
	٢	ننجز الأعمال بأسلوب منطور.			
	٣	تحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.			
الطلاقة	٤	تمتلك المهارات الكافية التي من خلالها تستطيع اقناع الآخرين.			
	٥	تتوفر لديها مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.			
المرونة	٦	تستطيع الاستفادة من الانتقادات البناءة من الآخرين.			
	٨	تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.			
	٩	تعالج المشكلات التي تواجه العمل بأكثر من طريقة.			
المخاطرة	١٠	تحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المترتبة على ذلك.			
	١١	تهتم بتقديم أفكار ابداعية بالعمل حتى ولو لم تنفذ.			
	١٢	تتردد بتطبيق أساليب جديدة في العمل خوفا من الإخفاق.			
القدرة على التحليل	١٣	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة.			
	١٤	يتم تبسيط الأفكار عند مواجهة المشاكل بالعمل.			
	١٥	تحصل على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد.			
	١٦	لديها القدرة على تجزئة مهام العمل.			

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها.

تابع المحور الأول: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن.

ضعي علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل رأيك وتتفق مع الواقع.

عناصر الإبداع الإداري	م	تقوم المديرية (الرئيسة) بتطبيق مايلي:	موافق	إلى حد ما	غير موافق
الحساسية للمشكلات	١٧	تشعر بالحماس عند تعاملها مع مشكلات العمل.			
	١٨	تمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.			
	١٩	تمتلك قدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.			
الخروج عن المألوف	٢٠	عادة ما تفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة.			
	٢١	تحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها.			
	٢٢	تتشابه أسلوبها في العمل مع أساليب الرؤساء الآخرين.			

المحور الثاني: المعوقات التنظيمية التي تحد من الإبداع الإداري: ضعي علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل رأيك.

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	زيادة معدلات ضغوط العمل في الإدارة.			
٢	نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع.			
٣	الجمود في تنفيذ إجراءات العمل.			
٤	الافتقار للإدارات المؤهلة لدعم بيئة الإبداع.			
٥	غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل.			
٦	عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالجامعة للإبداع.			
٧	عدم مشاركة الرؤوسين في صناعة القرارات.			
٨	قلة الدورات في مجال الإبداع والتطوير الذاتي.			
٩	غياب الاتصالات الفاعلة بين الإدارات بالجامعة.			
١٠	عدم تشجيع الإدارات العليا بالجامعة للإبداع.			
١١	ضعف التنسيق بين الإدارات في الجامعة.			
١٢	ضعف التعاون بين العاملين بالجامعة.			
١٣	تجاهل استراتيجيات التفكير الإبداعي بالجامعة.			
١٤	قلة الاعتمادات المالية.			
١٥	المركزية في الأنظمة والتعليمات.			
١٦	عدم استخدام الجامعة لأسلوب الإدارة الإلكترونية.			
١٧	ازدواجية المعايير المتبعة في الجامعة.			
١٨	الاعتماد على التفكير النمطي بالجامعة.			
٢٠	الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتطوير.			
٢١	الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتغير.			

المحور الثالث: المعوقات الشخصية التي تحد من الإبداع الإداري: ضعي علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل رأيك.

واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات

العاملين فيها.

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف.			
٢	الإنطوائية وقلة المشاركات في المجالات المختلفة.			
٣	اعتقاد المديرية(الرئيسة) بعدم امتلاكها لقدرات ابداعية.			
٤	تردد المديرية(الرئيسة) في تحمل المسؤولية.			
٥	افتقاد المديرية(الرئيسة) الثقة بالنفس.			
٦	ضعف القدرة على التفكير الإبداعي والتخيل.			
٧	التسرع غى اتخاذ القرارات.			
٨	الاعتماد على الآخرين في العمل ومتابعة الانجاز.			
٩	ضييق الأثاق في حل المشكلات.			
١٠	ضعف الإلتناء للجامعة.			
١١	القصور في تقدير الأعمال التي تقوم بها المديرية(الرئيسة).			
١٢	الخوف من التحدي ومواجهة المجهول.			
١٣	فقدان الولاء للمهنة.			