

العنوان:	درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري
المصدر:	المجلة العلمية لكلية التربية
الناشر:	جامعة الوادي الجديد - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	الخزاعلة، عبدالله عقلة
المجلد/العدد:	ع13
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2014
الشهر:	فبراير
الصفحات:	131 - 166
رقم MD:	1160487
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الإدارة التعليمية، التعليم العالي، الإبداع الإداري
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1160487">http://search.mandumah.com/Record/1160487</a>



كلية التربية بالوادي الجديد

المجلة العلمية

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة لسلوكيات  
تحقيق الإبداع الإداري

إعداد

د/ عبد الله عقله الخزاعله

أستاذ مساعد، قسم التربية ورياض الأطفال، كلية العلوم والآداب بشرورة

جامعة نجران

نجران، المملكة العربية السعودية

## درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى كشف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري. حيث تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء وأعضاء هيئة التدريس في الكلية البالغ عددهم (١٤) رئيس قسم، و(٧٩) عضو هيئة تدريس. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٢٥) فقرة، بعد إجراءات الصدق من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين. وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة مشابهة من خارج نطاق عينة الدراسة بلغ عددها (١٣) عضو هيئة تدريس ورئيس قسم، وذلك بطريقة الاختبار وإعادة (test-retest) بفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، تم حساب معامل بيرسون الذي بلغ (٨٦,٧).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة كبيرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام. كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات رؤساء الأقسام حسب متغيرات (الجنس، الخبرة، القسم). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس، إلا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

حسب متغير القسم ولصالح القسم الإنساني، ووجود فروق دالة احصائياً حسب متغير الخبرة ولصالح (٥-١٠) سنوات.

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بأهمية ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بسلوكيات إبداعية تساعد في تحقيق الإبداع الإداري في عملهم وذلك من خلال تبني الأفكار والممارسات الإدارية الحديثة والمبدعة في مجال العمل. ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في صنع القرارات واتخاذها بشكل حقيقي. كذلك تشجيع المشاركات والمقترحات والأفكار الجديدة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة. ومنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في استخدام السلطة المنوطة لهم لتنفيذ المهام المطلوبة. والعمل على إعطاء أعضاء هيئة التدريس الفرصة أثناء الاجتماعات لممارسة الأساليب العلمية التي تساعد في إطلاق القدرات الإبداعية لديهم.

## Abstract

This study aimed at detecting the degree of heads of academic departments in the College of Arts and Sciences at the University of Najran shrorh behaviors to achieve administrative creativity . The study sample consisted of all the presidents and faculty members at the college 's (14) Head of the Department , and ( 79 ) faculty member . In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisted of (25) paragraph , after the measures of reliability during the presentation to a group of arbitrators specialists . It was to make sure the validity of the study tool through the application of a random sample of outside the scope of the study sample numbered (13) faculty member and Head of the Department , and so in a way the test and return it (test-retest) after two weeks between the application and the first and second coefficient was calculated Pearson , which reached ( 86.7 ) . The results showed that the degree of practice heads of academic departments in the College of Arts and Sciences at the University of Najran shrorh behaviors to achieve administrative creativity is largely from the viewpoint of department heads . Results of the study also showed that the degree of practice heads of academic departments in the College of Arts and Sciences at the University of Najran shrorh behaviors to achieve administrative creativity is largely from the point of view of faculty members . The study results showed a lack of

statistically significant differences in responses by heads of departments variables ( gender, experience, qualification ) . There is also no statistically significant differences in the responses of faculty members by sex variable , however, there were statistically significant differences by variable section and in favor of humanitarian section , and the presence of statistically significant differences by variable experience and in favor of ( 5-10) years.

In light of the results of the study, the researcher recommends the importance of the exercise of the heads of academic departments creative behaviors help achieve administrative creativity in their work and through the adoption of ideas and practices of modern management and creative work in the field . And the participation of faculty members and students in the decision-making and truly taken . As well as encouraging posts and suggestions and new ideas from faculty members and students. And give faculty members the freedom to use the power entrusted to them to carry out the tasks required . And work to give faculty members the opportunity during meetings to practice scientific methods that assist in the launch of their creative abilities .

#### المقدمة

يلعب التعليم دور مهم وكبير في حياة الأفراد، فهو يساعدهم على تنظيم شؤون حياتهم، والتخطيط لمستقبلهم، ودراسة المشكلات التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومن خلال التعليم يتعلم الأفراد مهارات حياتية تساعدهم في التعامل مع الآخرين بطرق صحيحة ومناسبة لكل نمط من الأنماط البشرية التي تواجههم في حياتهم.

ونظراً لأهمية التعليم في حياة المجتمعات ظهرت الجامعات لأجل تحقيق أهدافها وغاياتها، حيث يعتبر المديرون من أبرز مدخلات العملية التعليمية، لأن الإدارة التعليمية تقوم بصورة خاصة بالدور الأساسي في تحديد درجة فاعلية النظام التربوي ومدى قدرته على قيادة وإدارة العملية التعليمية، وتوجيهها الوجهة السليمة، ومن هنا برزت الحاجة إلى الإدارة التعليمية الفاعلة (الخطيب، ٢٠٠٣).

ومع إنتشار مفاهيم المعرفة والتعلم في الأدبيات الإدارية المعاصرة، تزايدت التوجهات الإدارية نحو مداخل تدعم الاستفادة من الموارد الفكرية، وبناء على ذلك تعتمد

فلسفة الإدارة الجديدة على الإبداع والتجديد وتشجيع المبتكرين، وإدماج الإبداع في نسيج العمل(السلمي، ٢٠٠١، ٣٢).

ويعرف الإبداع على أنه: عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف ليتوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، وقد يكون هذا الجديد لأسلوب عمل أو خدمة جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة على المؤسسة(حريم، ٢٠٠٣).

أما الإبداع الإداري فيعرف على أنه إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو في العملية الإدارية، أو في الثقافة المؤسسية الناشئة من مبادرات الرئيس أو المرؤوس في المؤسسة، والتي يتم تعيينها من الإدارة العليا(الطلافة، ١٩٩٥).

ويتم الإبداع الإداري للرؤساء من خلال التفاعل بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس كأعضاء في جماعات داخل المؤسسة التعليمية المبدعة ككل، وقد أشارت الدراسات إلى الحاجة لإيجاد قوة قادرة على الاستجابة للإبداع في أي موقع من مواقع العمل، وخاصة المواقع الجديدة، وهذا يعني أنه ينبغي على المنظمة العامة أن تمارس أنماطاً قيادية تتبع عنها قوة عمل إبداعية، تتخرط بفاعلية في العمل وتتمتع بالمرونة والقدرة على الاستجابة مع إدراك الحاجة للتغيير من أجل المشاركة في العمل بأفكار جديدة ومغايرة(السلمي، ٢٠١٠).

ويبدأ الإبداع الإداري لدى الفرد بالقدرة على التعرف على المشكلة أولاً، ثم توليد الأفكار أو الحلول لها، سواء تم تبني هذه الحلول أم كانت حلولاً جديدة، وإيجاد الدعم لهذا الحل، ومن ثم يتموضع نموذج مبدئي للفكرة المبتكرة التي يتم تجربتها ونشرها وإنتاجها على نطاق واسع ثم تحويلها إلى استعمال مفيد أو تطبيقها في المنظمة، وبالتالي فإن

الإبداع في المنظمة هو عملية متعددة المراحل يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى أخرى (Kanter,1988).

ولأجل تعزيز الإبداع لدى الأفراد في المؤسسات يتطلب من الإداريين العمل على إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الإبداع لدى الأفراد في المؤسسات ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة ، وتشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم، ومكافأة الأفراد على مظاهر السلوك الإبداعي التي يبدونها في أداء مهامهم (خضير، ٢٠٠٢).

ويعد الإبداع الإداري جزءاً مهماً من الإبداع المؤسسي كونه متغيراً هاماً في بناء الإنسان، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها، وإنما على توفير نوع متميز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات وخصوصاً في المجال التربوي (العساف، ٢٠٠٤).

ويعتمد الإبداع الإداري على الوصول إلى أساليب وأفكار جديدة تلقى التجاوب من العاملين وتحفزهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (المغربي، ٢٠٠٤)، كما أصبح الإبداع جانباً أساسياً للتنمية البشرية يتم من خلال التفاعلات اليومية لأي تجمع بشري، وأصبح لتقنية المعلومات والاتصال الآن دور كبير في دعم وتنمية الجوانب الإبداعية في كل مستويات ومراحل العملية التعليمية (Leach,2001).

وحيث أن العصر الذي يعيشه العالم بكل تحدياته الإدارية والثقافية والتكنولوجية، والتي انعكست آثارها على مختلف مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بصورة عامة، والتربوية بصورة خاصة تتطلب السعي لمواكبة هذه التحديات، وهذا لا يكون

إلا من خلال التوجه نحو الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، وخاصة في الجامعات؛ لأن تحقيق الإبداع الإداري يعني تحقيق التربية لاهدافها وغاياتها (الحويلة، ٢٠٠٧).

وعلى ضوء ما سبق ولأهمية الإبداع الإداري للقائد وفي تأثيره على أدائه وعلاقاته مع من لهم صلة بعمله سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فقد أهتمت العديد من الدراسات بدراسة السلوك الإبداعي الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات. وقد دلت نتائج تلك الدراسات على تأثير السلوك الإبداعي للقائد على المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي للعاملين، ومستوى الأداء، والروح المعنوية وغير ذلك من المتغيرات.

أما الدراسة الحالية فتهتم بالتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية العلوم والآداب بشرورة للسلوكيات التي تحقق الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس فيها في ضوء بعض المتغيرات.

### مشكلة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في المقدمة تتضح أهمية الإبداع ودوره في تطوير العمل المؤسسي، كما وإن إجراء دراسة مسحية حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية العلوم والآداب بشرورة بجامعة نجران للسلوكيات التي تحقق الإبداع الإداري إنما هي ضرورة تربوية. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الدراسة.



## أسئلة الدراسة:

- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات: القسم، الخبرة، الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: القسم، الخبرة، الجنس؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري باختلاف: القسم، الخبرة، الجنس.

## أهمية الدراسة

- ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى ما يلي:
- ما يمكن أن تضيفه الدراسة للأدب النظري والدراسات السابقة.
  - ما يمكن أن تكشفه الدراسة عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري.
  - تفيد كلاً من رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطوير أدائهم لتحقيق سلوكيات الإبداع الإداري في عملهم.
  - إسهام نتائج هذه الدراسة في وضع تصور لبرامج تسهم في تحقيق الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران.
  - قد تقدم نتائج هذه الدراسة توصيات لأصحاب القرار في الجامعات، للتعرف على مواطن القوة والضعف فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة للإرتقاء بمستوى الإبداع الإداري في الجامعات.

## تعريف المصطلحات

**الإبداع الإداري:** يعرف الإبداع بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو عدة أفكار أو ممارسة جديدة، والتي يمكن تبنيها من قبل العاملين في الكلية، والتي يترتب عليها إحداث تغيير في عمليات أو مخرجات الكلية (القطاونة، ٢٠٠٠).

**سلوكيات تحقيق الإبداع الإداري:** هي مجموعة الممارسات والاتجاهات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران والتي تسهم في زيادة فاعلية الاداء في الكلية، وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري، وتقاس بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

كلية العلوم والآداب بشرورة: إحدى المؤسسات التعليمية بجامعة نجران تتبع وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، تمنح درجة البكالوريوس وتضم سبعة أقسام هي: قسم الحاسب الآلي، قسم اللغة الإنجليزية، قسم الدراسات الإسلامية، قسم الرياضيات، قسم اللغة العربية، قسم الكيمياء، قسم رياض الأطفال.

### محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

### الدراسات السابقة

اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة حول الإبداع الإداري. حيث سيتم عرض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمجال الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية. وهي كما يأتي:

أجرى جيج وآخرون (Judg etal,1997) دراسة بهدف مقارنة الثقافات والمناخ التنظيمي بين المنظمات الإبداعية والأقل إبداعية في المنظمات الأمريكية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن من العوامل التي تفصل بين المنظمات الإبداعية والأقل إبداعية هي قدرة الإدارة على تكوينهم اجتماعياً في العمل، حيث تركز المنظمات الإبداعية على تنمية العاملين اجتماعياً، بينما المنظمات الأقل إبداعية تكون وحداتها وأقسامها تقليدية ولا تهتم بتنمية العاملين بها.

وأجرى (Ian Roffe,1999) دراسة هدفت التعرف على معوقات الإبداع والإبتكار، ودور التعلم التنظيمي والتحفيز في تحقيق وتنمية الإبتكار. وخلصت الدراسة إلى أن أهم المهارات التي يركز عليها التدريب والتنمية في مجال الإبتكار تشمل: العمل التعاوني، الاتصال، التعلم الذاتي والتنظيمي، لإدارة التغيير والقادة. دراسة قام بها بنجر (٢٠٠١) بهدف التعرف على واقع ممارسة الإدارة المدرسية لتنمية مهارتي التفكير الإبداعي والعلمي للطلاب والطالبات. حيث أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الإدارة المدرسية الأربع (المديرون، المديرات، المعلمون، المعلمات) نحو العمل في ممارسة أساليب تنمية مهارتي التفكير الإبداعي والعلمي للطلاب والطالبات، وكذلك نحو العمل تجاه تطبيق هذه الأساليب، ولكنها بدرجات متباينة.

وقام بيل (Bill,2001) بدراسة هدفت إلى الكشف عن إبداع مدير المدرس في الولايات المتحدة الأمريكية وكيفية توظيفه له، واستخدم استبانة مكونة من مجالات : توظيف المعلمين، وضع الميزانية، التدريس، والمناهج. وطبقت على عينة تكونت من (٨) مديرين. وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن إبداع المديرين كان في مستويات مرتفعة في وضع الميزانية، وفي أساليب توظيف المعلمين، ومتوسطاً في باقي المجالات.

دراسة زهو وأولد هام (Zhou,Jing and Oldham Greg, 2001) هدفت التعرف على تأثير كل من الشخصية الإبداعية واستراتيجيات التقييم المختلفة على الأداء الإبداعي للأفراد. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة الأفراد لاستراتيجيات التقييم المختلفة قد تسهم في تنمية وتدعيم أدائهم الإبداعي أثناء العمل. وكذلك أنه كلما كانت شخصية الأفراد أكثر إبداعاً، أدى ذلك إلى تنمية وتدعيم أدائهم الإبداعي أثناء العمل.

وأجرى مارتييز وترينس (Martins& Terbanche,2003) دراسة هدفت تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الإبداع والإبتكار، وتحديد جوانب الثقافة التنظيمية. ومن نتائج الدراسة أن القيم والقواعد والمعتقدات تلعب دوراً كبيراً في دعم أو إعاقة

الإبتكار سواء الفردي أو الجماعي. وتوصلت كذلك إلى نموذج يوضح محددات الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع.

وأجرى العساف (٢٠٠٤) دراسة للكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وكان من نتائج الدراسة أن أهم معوقات الإبداع الإداري لدى المديرات غياب جو الحرية، عدم كفاية الحوافز، عدم موضوعية معايير التقييم، ومقاومة التغيير وضغوط العمل، بالإضافة إلى ضعف الثقة بالنفس والخوف من الفشل، وأشارت الدراسة كذلك إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك واقع الإبداع الإداري لدى المديرات باختلاف نوع المدارس التي يشرفن عليها (حكومية، أهلية)،

وفي دراسة أجراها مغاوري (٢٠٠٤) هدفت إلى تحديد ممارسات إدارة المدرسة الثانوية العامة للإبداع الإداري داخل المدرسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن أهم العناصر الأساسية للإبداع الإداري وهي الأئتماء التنظيمي، الحل الإبداعي للمشكلات، العمل كفريق. ومن النتائج أيضاً، أن أهم ممارسات الإبداع الإداري التي يمكن أن تحقق فعالية إدارة المدرسة الثانوية العامة: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، تفويض السلطة، إدارة الوقت، الاتصال الفعال، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

وقام خندقجي (٢٠٠٥)، بدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية والإبداع الإداري في هذه الجامعات. وقد أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية مرتفع في جميع مجالاته باستثناء مجال التخطيط الإستراتيجي، والتسهيلات الإدارية، وتشجيع تبني الإبداع، حيث كان مستوى الإبداع لهذه المجالات متوسطاً.

دراسة قامت بها رمضان (٢٠٠٦) للتعرف على مقومات الإبداع الإداري ودوره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مديرات المرحلة الثانوية يختلفن في تطبيق العناصر المكونة للإبداع الإداري، حل المشكلات بأسلوب مبدع، الإهتمام بالعاملين وحاجاتهم لإحداث التغيير،

العمل كفريق، تجريب الأفكار والممارسات الإدارية الإبداعية عند مديرات المراحل الأخرى المتوسطة والابتدائية لصالح مديرات المرحلة الثانوية. ومن النتائج أيضاً وجود اختلاف في درجة استجابة المديرات من حيث المؤهل العلمي في تطبيقهن للعناصر المكونة للإبداع الإداري أثناء ممارستهن للعمل داخل المدرسة، وذلك لصالح من يحملن شهادات دراسية أعلى، وكذلك في متغير الخبرة، وذلك لصالح المديرات الأكثر-خبرة، وكذلك في عدد الدورات التي حصلن على أكثر من ثلاث دورات.

وأجرى طويقات (٢٠٠٧) دراسة بهدف بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، ولتحقيق الهدف من الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لقياس درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

وفي دراسة المسعودي (٢٠٠٧) والتي هدفت للخروج بنظام معرف أصيل مستند إلى مقدرات الإبداع الاستراتيجي والتي تعمل في إطار القيادة التحويلية، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦) عضو هيئة تدريس في (٧) كليات أهلية في العاصمة بغداد. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها نظرية تستمد من تأكيد دور الإبداع الاستراتيجي ومقدراته في تعظيم المنافع المحققة من سلوكيات القيادة التحويلية، وانعكاس ذلك في تحقيق تميز المنظمات واستمرارها في تقديم ما يميزها عن باقي المنظمات الأخرى. ومن نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقات ارتباطية بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية من جهة وأثبتت العلاقات التأثيرية لكلا المتغيرين على تحقيق الاستفادة في المزايا التنافسية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح الاهتمام المتزايد بدراسة وتحليل أبعاد الإبداع الإداري سواء على مستوى المؤسسات التعليمية أو غيرها من المؤسسات، مع تنوع منهجيات التناول وزواياه، فمنها من ركز على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري،

وعلى محفزات الإبداع الإداري، ومستوى الإبداع الإداري لدى المديرين، وبعضها ركز على بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات، وبعضها ركز على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس. أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. لذلك فإن قلة الدراسات السابقة حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات لسلوكيات الإبداع الإداري تفتح المجال لإجراء دراسات في هذا الجانب، وهذا ما دعى الباحث لإجراء الدراسة. وكانت الدراسات السابقة مرجعاً استفادت منه الدراسة الحالية.

## الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء توضيح منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينها، أداة الدراسة وصدقها وثباتها، إضافة لمتغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية.

### أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحديد درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية العلوم والآداب بشرورة بجامعة نجران، من خلال إجابة رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس على فقرات الاستبانة المخصصة لذلك، لأنها تتناسب وطبيعة الدراسة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينها

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً، والبالغ عددهم (١٤) رئيس قسم، و(٧٩) عضو هيئة تدريس، والموزعين،

للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م. أما عينة الدراسة فتكونت من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس في الكلية.

### ثالثاً: أداة الدراسة

لتحديد درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية العلوم والآداب بشرورة، قام الباحث بإعداد أداة الدراسة معتمداً على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري في الكليات والجامعات، كدراسة حويلة (٢٠٠٧)، ودراسة الموسى (١٤٣١هـ)، ودراسة السلمي (٢٠٠٩)، واستطلاع رأي عينة من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عن طريق المقابلات الشخصية. وقد تكونت الأداة من جزأين: الأول واشتمل على معلومات عامة تتعلق برئيس القسم من حيث القسم، والخبرة، والجنس.

أما القسم الثاني فقد اشتمل على مقياس الدراسة والذي تكون من (٢٥) فقرة، يحدد المستجيب من خلال إجابته عليها درجة تحقيق سلوكيات الإبداع الإداري، وذلك باختيار أحد الإجابات الخماسية المختارة على نمط ليكرت، وذلك كما يلي: (موافق تماماً، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، ودرجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي.

### ثالثاً: ثبات الأداة

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من خارج نطاق عينة الدراسة بلغ عددها (١٣) عضو هيئة تدريس ورئيس قسم، وذلك بطريقة الاختبار وإعادة (test-retest) بفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، تم حساب معامل بيرسون الذي بلغ (٨٦،٧).



## رابعاً: المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والإحترافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة، وتحليل التباين الأحادي والرباعي.

## خامساً: متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

### أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله فئتان: نكر، وأنثى.
- القسم وله فئتان: علمي، وإنساني.
- خبرة ولها ثلاث مستويات: ٥ سنوات فأقل، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.

### ثانياً: المتغير التابع:

درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية العلوم والآداب بشرورة بجامعة نجران .

## عرض النتائج ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة إجابة عن الأسئلة التي طرحتها، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية العلوم والآداب بشرورة بجامعة نجران.

### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشروية في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات رؤساء الأقسام على فقرات أداة الدراسة، كالتالي:

#### الجدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات رؤساء الأقسام على فقرات الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١٥	يتيح رئيس القسم حرية التعبير لأعضاء هيئة التدريس والطلبة للتعبير عن آرائهم.	١	٤,٧٠	٠,٥٢	كبيرة
١	يدعم رئيس القسم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.	٢	٤,٤٠	٠,٩٣	كبيرة
٢	يعمل رئيس القسم على تعزيز القيم الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	٣	٤,٣٠	١,٢٣	كبيرة

كبيرة	٠٠٠٧٥٠	٤٠٢٢	٤	يستغل رئيس القسم كل طاقاته وخبراته في إدارة القسم.	٨
كبيرة	٠٠٠١٤٥	٤٠٠٤	٥	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة بعدالة وموضوعية.	١٢
كبيرة	٠٠٠٠٦٠	٣٠٩٣	٦	يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أنفسهم.	١١
كبيرة	٠٠٠٠٩٥	٣٠٨٧	٧	يتخذ رئيس القسم قرارات تشجع الإبداع والابتكار في القسم.	٦
كبيرة	٠٠٠١٤٠	٣٠٨٢	٨	يدعم رئيس القسم المبادرات البناءة لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	٤٠
كبيرة	٠٠٠١٣٣	٣٠٧١	٩	يأخذ رئيس القسم بالأفكار الإبداعية التي يطرحها أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	٥
كبيرة	٠٠٠٠٦٦	٣٠٦١	١٠	يراعي رئيس ظروف القسم وأحوال أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	٢٢
كبيرة	٠٠٠١٧٥	٣٠٦٠	١١	يطرح رئيس القسم البدائل والحلول العديد للمشكلة.	٧
كبيرة	٠٠٠١١٥	٣٠٥٦	١٢	يعمل رئيس القسم على توثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	٢٥
كبيرة	٠٠٠٠٦٤	٣٠٥٤	١٣	يتعامل رئيس القسم بالأسلوب الديمقراطي مع أعضاء هيئة	١٠

				التدريس والطلبة.	
متوسطة	٠,٦٩	٣,٤٥	١٤	يسعى رئيس القسم لتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالعمل.	٢٤
متوسطة	١,٣٥	٣,٤٣	١٥	يشجع رئيس القسم الحوار الفعال داخل القسم.	١٤
متوسطة	٠,٩٠	٣,٤٢	١٦	يكرم رئيس القسم المبدعين والمتفوقين من أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	١٦
متوسطة	١,٢٢	٣,٣٧	١٧	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس والطلبة في عملية صنع القرارات الإدارية.	١٧
متوسطة	١,١٣	٣,٣٣	١٨	يبتعد رئيس القسم عن الممارسات الروتينية في تنفيذ المهام.	٢٠
متوسطة	١,٢٣	٣,٣١	١٩	يُحسن رئيس القسم إدارة الوقت بشكل مناسب.	١٩
متوسطة	١,٣٧	٣,٢٨	٢٠	يتبع رئيس القسم سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصالات مع أعضاء القسم.	١٨
متوسطة	١,٤٣	٣,٢٥	٢١	يواكب رئيس القسم المستجدات المتعلقة بالمهام الوظيفية.	٩
متوسطة	١,٣٥	٣,٢٢	٢٢	يتبنى رئيس القسم الأفكار والممارسات الإدارية الحديثة	٣

والمبدعة في مجال العمل.				
يعمل رئيس القسم على تفويض بعض من السلطات والصلاحيات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس.	٢٣	٣،٢١	١،٢١	متوسطة
يسعى رئيس القسم إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.	١٣	٣،١٨	١،٤٣	متوسطة
يعمل رئيس القسم على كشف مواهب الطلاب المتميزين.	٢١	٣،١٥	١،٢٥	متوسطة
المعدل		٣،٦٠	٠،٤٢	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (١) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣،١٨ - ٤،٧٠)، بانحراف معياري يتراوح بين (٠،٥٢ - ١،٧٥)، وبدرجة تقديرية بين متوسطة وكبيرة جداً. وقد حصلت الفقرة (١٥)، والتي تنص على: يتيح رئيس القسم حرية التعبير لأعضاء هيئة التدريس والطلبة للتعبير عن آرائهم. على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤،٧٠)، وانحراف معياري (٠،٥٢) وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ثم تلتها الفقرة (١)، والتي تنص على " يدعم رئيس القسم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق. بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٠)، وانحراف معياري (٠،٩٣)، وبدرجة تقدير كبيرة. أما الفقرة (٢١)، والتي تنص على " يعمل رئيس القسم على كشف مواهب الطلاب المتميزين"، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (٣،١٨)، وانحراف معياري (١،٤٣)، وبدرجة تقدير متوسطة. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات رؤساء الأقسام على فقرات الأداة ككل كان (٣،٦٠)، بانحراف معياري (٠،٤٢)، وبدرجة تقدير كبيرة.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرونة لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات أداة الدراسة، كالآتي:

### الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٢	يعمل رئيس القسم على تعزيز القيم الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	١	٣,٧٢	٠,٧٨	كبيرة
١	يدعم رئيس القسم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.	٢	٣,٧١	٠,٨١٤	كبيرة
٨	يستغل رئيس القسم كل طاقاته وخبراته في إدارة القسم.	٣	٣,٥٩	٠,٨٥٢	كبيرة
١٣	يسعى رئيس القسم إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة	٤	٣,٥٠	١,٠١١	كبيرة

التدريس .					
٧	يطرح رئيس القسم البدائل والحلول العديد للمشكلة.	٥	٣،٤٤	٠،٨٥٥	متوسطة
٣	يتبنى رئيس القسم الأفكار والممارسات الإدارية الحديثة والمبدعة في مجال العمل.	٦	٣،٤٣	٠،٨٣٩	متوسطة
٤	يدعم رئيس القسم المبادرات البناءة لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	٧	٣،٤١	0.852	متوسطة
١٠	يتعامل رئيس القسم بالأسلوب الديمقراطي مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	٨	٣،٤١	٠،٩٧٧	متوسطة
١٧	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس والطلبة في عملية صنع القرارات الإدارية.	٩	٣،٣٩	١،٣٠٧	متوسطة
١٤	يشجع رئيس القسم الحوار الفعال داخل القسم.	١٠	٣،٣٨	١،٠١٦	متوسطة
٥	يأخذ رئيس القسم بالأفكار الإبداعية التي يطرحها أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	١١	٣،٣٨	٠،٩٠٥	متوسطة
٩	يواكب رئيس القسم المستجدات المتعلقة بالمهام الوظيفية.	١٢	٣،٣٦	٠،٨١٧	متوسطة
٦	يتخذ رئيس القسم قرارات تشجع الإبداع والابتكار في القسم.	١٣	٣،٣٣	٠،٩١١	متوسطة

متوسطة	١٤١٠٧	٣٤٣٠	١٤	١١	يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أنفسهم.
متوسطة	٠٠٩٧٨	٣٤٢٩	١٥	٢٠	يبتعد رئيس القسم عن الممارسات الروتينية في تنفيذ المهام.
متوسطة	٠٠٥٩١	٣٤١٧	١٦	١٥	يتيح رئيس القسم حرية التعبير لأعضاء هيئة التدريس والطلبة للتعبير عن آرائهم.
متوسطة	١٤٠٩١	٣٤١٤	١٧	١٦	يكرم رئيس القسم المبدعين والمتفوقين من أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
متوسطة	٠٠٨١١	٣٤١٢	١٨	١٢	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة بعدالة وموضوعية.
متوسطة	١٤٠٧٩	٣٤٠٦	١٩	٢٣	يعمل رئيس القسم على تفويض بعض من السلطات والصلاحيات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	١٤٣٣	٢٤٩٤	٢٠	١٨	يتبع رئيس القسم سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصالات مع أعضاء القسم.
متوسطة	١٤١٥	٢٤٨٣	٢١	٢٤	يسعى رئيس القسم لتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالعمل.



متوسطة	١٠٠٥	٦٩٠٢	٢٢	يراعي رئيس ظروف القسم وأحوال أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	٢٢
متوسطة	٠٠٩٢	٢٠٦٩	٢٣	يعمل رئيس القسم على كشف مواهب الطلاب المتميزين.	٢١
قليلة	١٠١٨	٢٠٤٠	٢٤	يُحسن رئيس القسم إدارة الوقت بشكل مناسب.	١٩
قليلة	٠٠٩٢	٢٠٣٩	٢٥	يعمل رئيس القسم على توثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	٢٥
متوسطة	٧٥٠٠	٣٠١٢	المعدل		

يتبين من الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٣٠٧٢-٢٠٣٩)، بإنحراف معياري يتراوح بين (٠٠٩٢ - ٠٠٧٨). وقد حصلت الفقرة (٢)، والتي تنص على " يعمل رئيس القسم على تعزيز القيم الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة." على متوسط حسابي مقداره (٣٠٧٢)، وإنحراف معياري (٠٠٧٨)، وبدرجة تقدير كبيرة. ثم تلتها الفقرة (١)، والتي تنص على " يدعم رئيس القسم العمل الجماعي والعمل بروح "، بمتوسط حسابي مقداره (٣٠٧١)، وإنحراف معياري (٠٠٨١)، وبدرجة تقدير كبيرة. أما الفقرة (٢٥) والتي تنص على " يعمل رئيس القسم على توثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي." فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (٢٠٣٩)، بإنحراف معياري (٠٠٩٢)، وبدرجة تقدير قليلة. ويتضح كذلك من الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات

أعضاء هيئة التدريس على فقرات الأداة ككل كان (٣،١٢)، بإنحراف معياري (٠،٧٥)، وبدرجة متوسطة.

### ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات: القسم، الخبرة، الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (٣) يبين ذلك.

### الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (القسم، الخبرة، الجنس)

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السم	العلمي	6	٢،٨٣	٠،٥٢
	الإتسائي	8	2.88	٠،٥١
الخبرة	أقل من ٣ سنوات	4	٢،٨٣	٠،٥٥

٠،٦٠	٢،٧٥	5	من ٣-٥ سنوات	
٠،٦٣	٨٠،٢	5	أكثر من ٥ سنوات	
٠،٥٤	٢،٧٢	7	ذكر	الجنس
٠،٦١	٢،٦٥	7	أنثى	

يتبين من الجدول رقم (٣) وجود فروق ظاهرية في تقديرات رؤساء الأقسام على فقرات الأداء ككل ولمعرفة دلالة الفروق بين تقديرات رؤساء الأقسام على أداة الدراسة ككل وفقاً لمتغيرات (القسم، الخبرة، الجنس) تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، والجدول (٤) يبين ذلك:

#### الجدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لتقديرات رؤساء الأقسام على فقرات أداة الدراسة ككل حسب متغيرات (القسم، الخبرة، الجنس)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠،٤٢٢	٠،٧٣٠	٠،٠٨٥	١	٠،٨٥٠	القسم
٠،٨٥٢	٠،١٥٤	٠،٠٣٢	٢	٠،٠٦٤	الخبرة
٠،٣٢١	٠،٧٩٠	٠،١١٨	١	٠،١١٨	الجنس

	٠,١٤٣	٥٨	٨,٤٣٢	الخطأ
		٦٢	٨,٦٩٩	المجموع

تشير النتائج في الجدول (٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في تقديرات رؤساء الأقسام على فقرات أداة الدراسة ككل تعزى لمتغير (القسم، الخبرة، الجنس).

رابعاً نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: القسم، الخبرة، الجنس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لور رؤساء الأقسام في ممارسة سلوكيات تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (القسم، الخبرة، الجنس). وبين الجدول رقم (٥) ذلك:

#### الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (القسم، الخبرة، الجنس)

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٤١	٣.١١	٠.٦٥٠
	انثى	٣٩	٣.٢٦	٠.٨٣٨

القسم	علمي	٣٣	٣.٠٢	٠.٦٥٧
	انساني	٤٧	٣.٢٤	٠.٧٩٠
الخبرة	اقل من ٥	٣٠	٣.٢٢	٠.٦١٤
	٥ - ١٠	٢٣	٣.٥٦	٠.٩٩١
	اكثر من ١٠	٢٧	٢.٨١	٠.٤١٨

يبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق ظاهرية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس على فقرات الأداة ككل، ولمعرفة دلالة الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة ككل وفقاً لمتغير (الجنس، القسم، الخبرة)، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، والجدول رقم (٦) يبين ذلك:

### الجدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بشرونة على فقرات أداة الدراسة ككل حسب متغيرات (القسم، الخبرة، الجنس)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
الجنس	٠.٢٣٩	١	٠.٢٣٩	٠.٤٩٩	٠.٤٨٢
القسم	١.٨٨٩	١	١.٨٨٩	٣.٩٥٧	*٠.٠٥٠
الخبرة	٥.٤٢٧	٢	٢.١٧٤	٥.٦٥٦	*٠.٠٠٥
الخطأ	٣٢.٦٢٦	٦٨	٠.٤٨٠		
المجموع	٨٥٥.١٠٤	٨٠			

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس على فقرات أداة الدراسة ككل تعزى لمتغير (القسم)، ولصالح ذوي القسم الإنساني.

كما وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة)، ولصالح ذوي الخبرة (٥-١٠) سنوات.

### مناقشة النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الجزء مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك يتضمن التوصيات التي قدمها الباحث بناء على نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

أظهرت نتائج الدراسة بأن الفقرة (١٥) والتي تنص على " يتيح رئيس القسم حرية التعبير لأعضاء هيئة التدريس والطلبة للتعبير عن آرائهم". في المرتبة الأولى، وضمن درجة تقديرية كبيرة جداً، وقد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٧٠). ويرى الباحث أن إتاحة رئيس القسم لحرية التعبير من شأنه الوقوف على الواقع والعمل على تطويره واكتشاف الجديد وزيادة الإبداع في العمل.

كما أشارت نتائج الدراسة بأن الفقرات نوات الأرقام (١، ٢، ٨، ١٢، ١٢، ١٦، ٤، ٥، ٢٢، ٧، ٢٥، ١٠)، قد حصلت على متوسطات حسابية حسابية تراوحت ما بين (٤,٤٠-٣,٥٤) على التوالي، وضمن درجة تقديرية كبيرة. وقد يعود ذلك إلى أن تحقق الإبداع الإداري يحتاج إلى العمل الجماعي بروح الفريق، وتعزيز القيم الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس، والتعامل مع الآخرين بعدل ومساواة، واتخاذ القرارات التي تشجع على الإبداع.

وبينت نتائج الدراسة بأن الفقرات نوات الأرقام (٢٤، ٤، ١٦، ١٧، ٢٠، ١٩، ١٨، ٩، ٣، ٢٣، ١٣، ٢١). قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية والتي تراوحت ما بين (٣,٤٥-3.15)، وضمن درجة تقديرية متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم

امتلاك رؤساء الأقسام للمهارات الإدارية بشكل كبير، وقلة الصلاحيات الممنوحة لهم، مما ينعكس على مستوى أدائهم، واهتمامهم بالإبداع على مستوى القسم مثل: تلبية الاحتياجات، يكرم المبدعين والمتفوقين، وإشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في صنع واتخاذ القرارات، يفوض الصلاحيات.

### ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشروط في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

بينت نتائج الدراسة أن الفقرة (٢) والتي تنص على "يعمل رئيس القسم على تعزيز القيم الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة". حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، ودرجة تقديرية كبيرة، كما وحصلت الفقرات (١، ٨، ١٣) على متوسطات حسابية (٣,٧١، ٣,٥٩، ٣,٥٠) على التوالي، وضمن درجة تقديرية كبيرة أيضاً.

وحصلت باقي الفقرات ذوات الأرقام (١٣، ٧، ٣، ٤، ١٠، ١٧، ١٤، ٥، ٩، ٦، ١١، ٢٠، ١٥، ١٦، ١٢، ١٨، ٢٤، ٢٢، ٢١) على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢,٦٩ - ٣,٤٤)، وضمن درجة ممارسة متوسطة. وعليه فإن أعضاء هيئة التدريس يرون رؤساء الأقسام يمارسون سلوكيات تحقيق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، كطرح الحلول والبدائل، وتبني الأفكار والممارسات الحديثة، والتعامل بالأسلوب الديمقراطي مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتفويض الصلاحيات. وهذا بدوره ينعكس سلباً على مجمل العملية التعليمية.

كما وأشارت النتائج إلى أن الفقرتين (١٩، ٢٥)، اللتين تتصان على "يُحسن رئيس

القسم إدارة الوقت بشكل مناسب". " يعمل رئيس القسم على توثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي". قد جائتا في المرتبتين الأخيرتين، وقد حصلنا على أدنى المتوسطات الحسابية والتي بلغت (٢٠٣٩ - ٢٠٤٠) على التوالي، ضمن درجة تقديرية قليلة. وقد يعود ذلك لكثرة الأعمال الإدارية المكلف بها رئيس القسم.

### ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات: القسم، الخبرة، الجنس ؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام حسب متغيرات: القسم، الخبرة، الجنس. وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام على اختلاف أقسامهم، وخبراتهم، وجنسهم متفقون على أنهم يمارسون سلوكيات تحقيق الإبداع الإداري بدرجة كبيرة. ويرى الباحث سبب ذلك إلى الجهود الكبيرة التي يبذلها رؤساء الأقسام لتوفير كل الظروف التي من شأنها تطوير العمل الإداري وتحقيق الإبداع فيه. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحويلة (٢٠٠٦) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة.



#### رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فوق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: القسم، الخبرة، الجنس ؟

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير (القسم)، ولصالح ذوي القسم الإنساني. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوي القسم الإنساني لديهم معرفة بالإبداع الإداري ومتطلباته أكثر من الأقسام الأخرى، مما جعلهم يميزوا بين الممارسات الحقيقية لرؤساء الأقسام، فتيبن أنهم يمارسون سلوكيات تحقيق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

كما وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة)، ولصالح ذوي الخبرة (5-10) سنوات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة العالية لديهم المعرفة الكافية لتمييز الممارسات الحقيقية لرؤساء الأقسام بحكم الخبرة العالية التي يتمتعون بها، فتيبن أنهم يمارسون سلوكيات تحقيق الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.

كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة في جامعة نجران لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس. وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف جنسهم متفقون على أن رؤساء الأقسام يمارسون سلوكيات تحقيق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى البيروقراطية في الممارسات الإدارية والأعمال الروتينية للرؤساء، أو المركزية في عملية

اتخاذ القرارات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حويلة(٢٠٠٧) التي بينت أن الأعمال الروتينية والمركزية والبيروقراطية من العوامل التي تؤثر في الإبداع الإداري للمديرين.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بأهمية ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بسلوكيات إبداعية تساعد في تحقيق الإبداع الإداري في عملهم منها:

- العمل على توثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في صنع القرارات واتخاذها بشكل حقيقي.
- تشجيع المشاركات والمقترحات والأفكار الجديدة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- منح أعضاء هيئة التدريس الحرية في استخدام السلطة المنوطة لهم لتنفيذ المهام المطلوبة.
- إعطاء أعضاء هيئة التدريس الفرصة أثناء الاجتماعات لممارسة الأساليب العلمية التي تساعد في إطلاق القدرات الإبداعية لديهم.
- تبني الأفكار والممارسات الإدارية الحديثة والمبدعة في مجال العمل .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الحويلة، عبدالمحسن، ومحمد هادي.(٢٠٠٧). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية لسلكيات تحقيق الإبداع الإداري الخطيب، أحمد.(٢٠٠٣). الإدارة الجامعية: دراسات حديثة. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- خضير، كاضم.(٢٠٠٦). السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- رمضان، آمال مصلح إبراهيم.(٢٠٠٦). ممارسات الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة(تصور مقترح)، القاهرة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثلاثون، الجزء الثالث.
- طلافة، محمود فياض.(١٩٩٥). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- السمي، علي.(٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب.
- العساف، وفاء بنت عبدالعزيز.(٢٠٠٤). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- القطاونة، منار.(٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- المسعودي، محمد أصبع.(٢٠٠٧). العلاقة بين مقومات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة

- من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- مغاوري، هالة أمين.(٢٠٠٤). الإبداع الإداري، مدخل لفعالية إدارة المدرسة الثانوية العامة(تصور مقترح)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح.(٢٠٠٤). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bill,T.(2001). Autonomy and Innovation: How do Massachusetts school Principals Use their freedom. ERIC,ED 290-472
- . Judge,W.and fryyel.G.e Donley,R.S. (1997). The new task of Management. Creating goal directed communities for innovation.California Management Review, vol.39,no.2,pp 63-68.
- Kanter,R.(1988).When aThousand Flowers Bloom: Structural, Collective and social conditions for innovation in organizations, Research in organizations Behaviour, vol.10:169-221.
- Leach, Jenny(2001)"A hundred possibiltis:creativity. Community and ICT", in Anna craft& others (Eds), Creativity in education London:Continuum.
- E.C.Martins&F.Terbanche,(2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation",*European Journal of Innocation Management*, Vol.6, No.1.
- Roffe,Lan(1999)"Innovation and creativity in organization: A review of

the implications for training and development", Journal of European Industrial Trining, Vol.23 No.4.

Zhou, Jing and Oldham, Greg R.(2001), "Enhancing creative Performance: Effects of Expected Developmental Assessment strategies and Creative Personality", In(The Journal of Creative Behavior), Vol.(35), No.(3), Third Quarter.