

واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة

د. لعمور رميلة*

جامعة غرداية

أ. بن محمد السلام أمال**

جامعة زيان عاشور الجلفة

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة، ومدى الاختلاف في ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بالجامعة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة، عدد البرامج التدريبية) إضافة إلى معرفة أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة في أداء أعمالهم الإدارية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا بجامعة الجلفة وطبقت الدراسة على كامل أفراد المجتمع.

وقد أسفرت الدراسة عن وجود عدد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية، واختلاف في درجة ممارسة القيادة الإبداعية حسب متغير الوظيفة والخبرة في مجال الإدارة. الكلمات المفتاحية: الإبداع، القيادة، القيادة الإبداعية.

Abstract : Abstract:

The present study aims to recognize the practice of the real creative leadership for leaders at the University of Djelfa and how different is the exercise of this creative leadership by them with the different variables of the study (function, academic qualification, experience in administration, number of training programs); besides knowing prominent obstacles that prevent from practicing creative leadership in the university of Djelfa by high leaders during carrying out their duties. The descriptive method is adopted in fulfilling this study on a society shaped in the high personnel of the University of Djelfa.

The survey has come out with a number of obstacles that prevent from practicing creative leadership and the difference in the degree of practice depending on the function and the experience in administration.

key words: Creativity, Leadership, creative leadership.

* lamoursohila@yahoo.fr

** Amel.space09@Gmail.com

تمهيد:

إن من عناصر نجاح الإدارة اليوم هو الإبداع، من خلال ممارسته وتفعيله إذ يساهم الإبداع في الخروج من اسر الطرق التقليدية والرقمي بالإدارة إلى أفاق أوسع وأرحب، وفي تحقيق عمل متجدد ومتطور، يمكن من خلاله تجاوز العديد من العقبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة، فإدارة اليوم إدارة إبداع وابتكار لذا بات من الضروري إيجاد فرص الإبداع عن طريق توفير المناخ الملائم. لذلك تسعى الدراسة الحالية للتعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية من خلال معرفة مدى توفر الممارسات الإدارية الإبداعية للقيادات العليا بجامعة الجلفة، والمعوقات التي تعترض ممارسة الإبداع الإداري.

مشكلة الدراسة:

نظرا لتعدد الأدوار الإدارية للإدارة الجامعية يبرز دور القيادات العليا في توظيف قدراتهم الشخصية وسماهم القيادية، وأفكارهم الإبداعية في أداء مهامهم الإدارية والفنية بالتزامن مع ما اكتسبوه من علوم ومعارف وخبرات وتجارب وتسخير جميع هذه الإمكانيات في خدمة ما يقومون به من مسؤوليات إدارية، تحتاج دائما إلى التطوير والتجديد وفق أساليب قيادية وإبداعية مدروسة وملائمة للقيادة الإبداعية.

من هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة؟
- ما المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل الدراسي، الخبرة، البرامج التدريبية)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تزويد المهتمين بأبرز القدرات الإبداعية الإدارية بشكل يساعد على تنمية هذه القدرات الإبداعية والتمكن من إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة وتوظيفها لصالح الإدارة الإبداعية، كما قد

تفيد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين ومتخذي القرار في تطبيق مهارات الإبداع الإداري لتطوير الممارسات الإدارية وتشجيع الباحثين للقيام بدراسات وبحوث مستقبلية تتناول جوانب الإبداع الإداري. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى المؤسسات الجزائرية ممثلة في القيادات العليا بجامعة الجلفة، والتعرف على مدى الاختلاف في ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغيرات الدراسة وابرز المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية. فرضية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم اعتماد الفرضية التالية:
توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل الدراسي، الخبرة، البرامج التدريبية). مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا بجامعة الجلفة بصفة عميد ورئيس قسم، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان المجموع الكلي للعائد من الاستبيانات (20) استبانته. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت من جزأين:
الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية والمتمثلة في: (الوظيفة، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري).

الجزء الثاني: يحوي بنود الاستبانة التي تقيس درجة ممارسة القيادة الإبداعية وتكونت الاستبانة من عدة محاور تم توزيعها بالترتيب كالتالي: التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف، معوقات القيادة الإبداعية.

محاور الدراسة:

تم تناول هذه الدراسة ضمن أربعة محاور هي:
المحور 01: الإبداع الإداري.

المحور 02: القيادة الإبداعية.

المحور 03: واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة.

المحور 04: النتائج والتوصيات.

المحور 01: الإبداع الإداري

يتم التطرق في هذا المحور إلى مفهوم الإبداع الإداري، مستويات الإبداع ومراحل

1-1- مفهوم الإبداع الإداري:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن ذكر أهمها في ما يلي:
يعرف kotler الإبداع بأنه يشير إلى أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة. (1)

ويعرف نجم الإبداع بأنه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقدم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق". (2)
ويشير العامري إلى أن الإبداع ما هو إلا التطوير أو التعديل لكثير من الأساليب والإجراءات وطرق العمل. (3)

ويرى الخفاف أن الإبداع الإداري هو: "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجيات السوق". (4)
كما عرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفوزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (5)
أي أن الإبداع الإداري هو التغيير في العمل بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج. (6)

1-2- مستويات الإبداع:

صنف تايلور الأعمال الإبداعية إلى خمسة مستويات وهي: (7)

الإبداع التعبيري: يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.

إبداع المنتج أو التقني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، مثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.

الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهري في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة.

الإبداع التجديدي: ويمثل القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، كتلك التي قدمها بيتر دراكر في علم الإدارة أو ما قدمه بورتر في أساليب التسويق.

الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرهما، ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا ويترتب عليه بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

1-3- مراحل عملية الإبداع:

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق خطوات ومراحل يمكن التطرق إليها كما يلي: (8)

مرحلة الاهتمام (interest): في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

مرحلة الإعداد (preparation): وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات.

مرحلة الاحتضان (incubation): وهي مرحلة يتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث، وكذلك وضع الحلول وبدائلها.

مرحلة البزوغ (illumination): في هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره، بما يسمح بالوصول إلى الحل فيتدفق هذا الأخير بشكل مفاجئ في صورة بزوغ إبداعي.

مرحلة التحقق (verification): في هذه المرحلة يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديدة بالاهتمام أم لا، كذلك هنا يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

المحور 02: القيادة الإبداعية

2-1 - مفهوم القيادة الإبداعية:

عرف العساف القيادة بأنها: "السلوك الذي يمارسه القائد ليتمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفاعلية". (9)

وعرف خير الله القائد المبدع بأنه: "هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المؤسسة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها". (10)

أما القرشي فعرفت القيادة الإبداعية بأنها: "نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغرابة". (11)

ورأى يونس "ان الدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره، وبطريقة مختلفة". (12)

2-2 - أهمية القيادة الإبداعية:

في ظل ما تواجهه المؤسسات المعاصرة ولا سيما في الدول النامية من تحديات تفرضها المتغيرات والأحداث الدولية المتتابة والمتلاحقة فإن الحاجة تبدو ملحة وضرورة إلى وجود قيادة إدارية قادرة على الإبداع والابتكار في المؤسسة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة مثل هذه التطورات، بل والقدرة على استشراف المستقبل. (13)

لذا فمن المهم أن يتصف القائد بالمبادأة والقدرة على الإبداع وان يكون القائد مصدرا لكل الأفكار الجديدة وان يكون قادرا على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع بما يظهره لهم من محبة وبما يقدمه لهم من أفكار نيرة ومقترحات ملهمة تنير تفكيرهم المبدع وتشجدهم للعمل. (14)

2-3 - مقومات القيادة الإبداعية:

لقد حدد الباحثون عددا من القدرات والمقومات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

التحسس للمشكلات: ويقصد به الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى

آخر " يقصد بالحساسية للمشكلات التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسته المشكلة زادت فرص التوصل". (15)

أي أن التحسس للمشكلات هو قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في يصعب على الآخرين تبين هذا. (16)

الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سهولة الأفكار وسهولة توليدها. (17)

الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبقة أو غير مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يبتعد عن المألوف أو الشائع. (18)

المرونة: تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. (19)

مواصلة الاتجاه نحو الهدف: أي قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيطه لأية معوقات تقف في طريقه أي عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. (20)

المحور 03: واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة

3-1- اختبار ثبات أداة الدراسة

الجدول (01): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لنموذج الدراسة

عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
النموذج ككل	0.697

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول (01) أن ثبات الاستبانة يتمتع بمستوى جيد حيث بلغ معامل الثبات الكلي لمحاو الدراسة (0.697) وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. وتم ملأ الاستبانة وفقا لمقياس رباعي (عالية، متوسطة، منخفضة، معدومة).

3-2- عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها

سوف نتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الإعلام الآلي spss، من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية (التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف) لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة؟
التحسس للمشكلات:

الجدول (02): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالتحسس للمشكلات

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	تجتهد في اكتشاف المشكلات قبل حدوثها.	8 %40	12 %60	-	-	3.4	5
2	تدرك أبعاد المشكلة بوضوح.	17 %85	3 %15	-	-	3.85	2
3	تشارك في تحليل المشكلات المواجهة.	17 %85	3 %15	-	-	3.85	1
4	تخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.	15 %75	2 %10	3 %15	-	3.6	3

5	تشعر بما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية مما يؤثر على العمل.	7	35%	10	50%	3	15%	-	3.20	7
6	تبحث عن حلول مبتكرة ومتنوعة لمشكلات العمل.	10	50%	10	50%	-	-	-	3.50	4
7	تعي مواطن القصور في أنظمة العمل الإداري.	10	50%	5	25%	5	25%	-	3.25	6
	للمحور	المتوسط العام	3.52							

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.52) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالتحسس للمشكلات بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
 - جاءت العبارة رقم (03) وهي (تشارك في تحليل المشكلات المواجهة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. وتبرز السعي الدائم للقيادات العليا بالجامعة في تحسين مستوى الأداء لذا يتشاركون في تحليل المشكلات التي تواجههم.
- الطلاقة:

الجدول (03): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالطلاقة

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	تسعى إلى التجديد والإبداع في العمل.	15	2	3	-	3.60	3
		75%	10%	15%			
2	تتعرف إلى الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري.	12	7	1	-	3.55	5
		60%	35%	5%			

3	تستخدم الأسلوب العلمي لحل المشكلات .	13 %65	7 %35	-	-	3.65	2
4	تطرح أفكار متعددة ومتنوعة ومتجددة.	8 %40	12 %60	-	-	3.40	8
5	تدمج الأفكار المطروحة لحل المشكلة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.	12 %60	5 %25	3 %15	-	3.45	6
6	تضع الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.	12 %60	5 %25	3 %15	-	3.45	7
7	تقنع الآخرين بناء على استنتاجك وتفكيرك.	15 %75	5 %25	-	-	3.75	1
8	تتبنى وجهات النظر الأخرى إذا اقتنعت بصحتها.	15 %75	2 %10	3 %15	-	3.60	4
	المتوسط العام للمحور	3.55					

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.55) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالطلاقة بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
 - جاءت العبارة رقم (07) وهي (تقنع الآخرين بناء على استنتاجك وتفكيرك) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يتمتعون بخصائص القيادة.
- الأصالة:

الجدول (04): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالأصالة

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		

							بي	
1	تستخدم الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل.	12	8	60%	40%	-	-	3.6
2	تنجز ما يسند إليك من أعمال باستخدام أساليب متنوعة.	17	2	85%	10%	1	-	3.8
3	تزود العاملين معك بحلول إبداعية مفيدة للمشكلات التي تواجههم.	17	3	85%	15%	-	-	3.85
4	تستخدم أساليب إبداعية ومتنوعة كالعصف الذهني والاستقصاء.		15		75%	3	2	2.65
5	تناقش الأفكار المطروحة والحلول البديلة.	16	4	80%	20%	-	-	3.8
6	تقييم الفكرة في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة.	13	7	65%	35%	-	-	3.65
7	تنتقي الأفكار التي يمكن تنفيذها في الواقع.	15	5	75%	25%	-	-	3.75
	المتوسط العام للمحور	3.58						

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.58) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالأصالة بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
 - جاءت العبارة رقم (03) وهي (تزود العاملين معك بحلول إبداعية مفيدة للمشكلات التي تواجههم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. لاتصاف كل من أفراد الدراسة بالقدرة على تنظيم الأفكار للاستفادة منها في التوصل إلى أفكار إبداعية.
- المرونة:

الجدول (05): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالمرونة

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	تتقبل الاختلاف في وجهات النظر حول أداء أعمال الإدارة.	10 %50	8 %40	2 %10	-	3.4	7
2	تتفهم الأفكار والاتجاهات الحديثة لتطوير العمل الإداري.	14 %70	6 %30	-	-	3.7	3
3	لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.	15 %75	5 %25	-	-	3.75	2
4	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة.	20 %100	-	-	-	4	1
5	تجرب أفكارا غير معتادة مبتكرة لحل المشكلات الإدارية.	6 %30	14 %70	-	-	3.3	8
6	تشعر بالحرية في التصرف مما يعطيك مجال أكبر في الإبداع الإداري.	10 %50	8 %40	2 %10	-	3.4	6
7	تعديل أسلوب عملك لمواجهة المواقف الطارئة.	12 %60	8 %40	-	-	3.6	4
8	تحرص على الاستفادة من الملاحظات الموجهة إليك.	11 %55	9 %45	-	-	3.55	5
	المتوسط العام للمحور	3.58					

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.58) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالمرونة بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
- جاءت العبارة رقم (04) وهي (تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. ومما يدل على الحرص في تغيير أساليب العمل بصفة مستمرة.
- مواصلة الاتجاه نحو الهدف:

الجدول (06): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بمواصلة الاتجاه نحو الهدف

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	تبذل جهدا كبيرا لممارسة الإبداع الإداري لتحسين أساليب العمل.	10 %50	10 %50	-	-	3.5	7
2	تعطي وقتا كافيا للأفكار المبتكرة.	4 %20	16 %80	-	-	3.2	9
3	تتابع مدى تحقق الأهداف من الأفكار المطروحة.	7 %35	13 %65	-	-	3.35	8
4	تظهر حماسا كبيرا لتحقيق أهداف الإدارة.	15 %75	5 %25	-	-	3.75	4
5	تستخدم صلاحياتك لإنجاز مهام الوظيفة.	17 %85	3 %15	-	-	3.85	3
6	تمتلك الرغبة والقدرة في مسؤولية اتخاذ القرار نحو الهدف.	17 %85	3 %15	-	-	3.85	2
7	تكتسب خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال	20	-	-	-	4	1

					%100	الإبداعية.
8	تراعي كافة الأمور المؤثرة على تحقيق الهدف.	10	10	50%	50%	6
9	تتصف بالقدرة على تنظيم الأفكار.	14	6	70%	30%	5
	المتوسط العام للمحور	3.63				

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.63) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بمواصلة الاتجاه نحو الهدف بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
- جاءت العبارة رقم (07) وهي (تكتسب خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال الإبداعية.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. وتعدى إلى إدراك أفراد الدراسة أهمية اكتساب خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال الإبداعية للاستفادة منها في التوصل إلى أفكار إبداعية.

- السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة؟
الجدول (07): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور معوقات ممارسة القيادة الإبداعية.

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	ضعف القدرات الشخصية على التصور العلمي والتخيل للإبداع.	-	5	7	8	1.85	5
			20%	35%	40%		
2	الاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة.	13	2	-	5	3.15	1
		65%	10%		25%		
3	الاعتقاد بان هناك حلا وحيدا دون التفكير في	-	4	6	10	1.7	8

			50%	30%	20%	الحلول البديلة.	
4	6	1.8	13 65%	-	5 25%	عدم الرغبة في التجديد والإبداع في العمل الإداري.	2 10%
5	9	1.65	15 75%	-	2 10%	تفضيل الحلول السريعة للمشكلات.	3 15%
6	10	1.2	18 90%	-	2 10%	ضعف الثقة بالنفس والتخوف من اللوم.	-
7	7	1.75	11 55%	3 15%	6 30%	النقد غير البناء للأفكار المبدعة.	-
8	2	2.6	4 20%	3 15%	10 50%	ضعف الدعم من قبل الإدارة العامة للمبدعين.	3 15%
9	3	2.55	5 25%	3 15%	8 40%	عدم العدالة في تقديم الحوافز للمبدعين.	4 20%
10	4	2.55	5 25%	5 25%	4 20%	المركزية في تطبيق الأنظمة و التعليمات من قبل الوزارة.	6 30%
					2.08	المتوسط العام للمحور	

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.08) هذا يدل على أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
- جاءت العبارة رقم (02) وهي (الاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة). في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15)، و هذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة في الاعتماد على المنطق الذي يعد من المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل الدراسي، الخبرة، البرامج التدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال يتم إجراء اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير الوظيفة كما يوضح الجدول (08):

الجدول رقم (08): اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير الوظيفة

المتغير	الوظيفة	المتوسط	t المحسوبة	t الجدولة	مجال الثقة
عميد	3	168	0,0848	1,72	0,05
رئيس قسم	17	159,05			

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغير الوظيفة. الجدول رقم (09): اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير المؤهل الدراسي

المتغير	المؤهل الدراسي	المتوسط	t المحسوبة	t الجدولة	مجال الثقة
ماجستير	8	164,75	0,0526	1,72	0,05
دكتوراه	12	187			

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغير المؤهل الدراسي.

الجدول رقم (10): اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط	t المحسوبة	t الجدولة	مجال الثقة
5 سنوات - عشر سنوات	6	193,33	0,0312	1,72	0,05
أكثر من عشرة	12	159,05			

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغير الخبرة.

الجدول رقم (11): اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير البرامج التدريبية

المتغير	البرامج التدريبية	المتوسط	t المحسوبة	t الجدولة	مجال الثقة
التحق	4	154,25	0,098	1,72	0,05
لم يلتحق	16	161,93			

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغير التدريب.

المحور 04: النتائج والتوصيات

4-1- النتائج: من نتائج الدراسة يظهر ما يلي:

- أهمية التحفيز ودوره في ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية.
- أهمية التدريب على الأعمال الإدارية بما يساهم في ممارسة القيادة الإبداعية بدرجة كبيرة.
- أهمية الحرية والأسلوب الديمقراطي في طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها كأسلوب لممارسة القيادة الإبداعية.
- أن المركزية في تطبيق اللوائح والقرارات من معوقات ممارسة الإبداع الإداري وممارسة القيادة الإبداعية.
- ضعف الدعم والمساندة من قبل الإدارة الوصية.
- وجود عدد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية.
- أهمية النقد البناء وتقبل الرأي والحوار للمشاركة في تحليل المشكلات، والوعي بمواطن الضعف والقصور.
- 4-2- التوصيات: من النتائج المتوصل إليها يوصى بضرورة:
 - التحفيز لتقديم المزيد من الإبداع الإداري في العمل.
 - توفير فرص التدريب والعمل على تقليل عبء العمل للتمكن من ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية.
 - تبني الأسلوب الديمقراطي وطرح الأفكار لمناقشة كافة الحلول الجديدة الممكنة وتجريبها مما يساعد على ممارسة القيادة الإبداعية.

- منح القيادات العليا صلاحيات وسلطات تمكنهم من ممارسة القيادة الإبداعية والحرية في تنفيذ القرارات والبعد عن الروتين.
- الدعم والمساندة من قبل الوصاية.
- تحليل مشكلات العمل والعمل على معالجتها.
- وضع أسس ومعايير علمية لاختيار القيادات العليا تبنى على التميز والإبداع في محيط العمل الإداري.
- الاهتمام بآراء ومقترحات القيادات العليا بالجامعة حول العمل.

قائمة المراجع:

- (1) Philip Kotler, marketing management, the Millennium Edition, prentice-Hall, Inc, New jersey, 2000, p355.
- (2) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص22.
- (3) صالح مهدي محسن العامري، الإبداع التكنولوجي: إطار عام، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2002، ص84.
- (4) عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة: منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009، ص211.
- (5) سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز مصر، القاهرة، ص598.
- (6) صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص180.
- (7) بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص187.
- (8) حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، 1997، ص307.
- (9) وفاء العساف، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديري ومديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1425، ص153.
- (10) جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص215.
- (11) ليلي حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 1425، ص14.
- (12) طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص211.
- (13) بدرية الشمري، واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الامية نورة بنت عبد الرحمن، مشروع تخرج بقسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1430، ص30.

- (14) محمد صالح المنيف، الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص193.
- (15) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص16.
- (16) عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، نادي جازان الأدبي، الرياض، 1997، ص33.
- (17) عادل الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية عن العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2003، ص43.
- (18) هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 06، جامعة سطيف، 2006، ص68.
- (19) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص18.
- (20) فاطمة الزيات، علم النفس الإبداعي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص74.

الملحق (01): الاستبانة

الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد....

أتوجه إليكم بفائق التقدير و الاحترام راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة الميدانية بعنوان واقع ممارسة القيادة الإبداعية.

وتحقيقاً لأغراض استكمال هذه الدراسة، ولما تتطلبه الدراسة من معرفة آرائكم السديدة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتناسب مع رأيكم ومن واقع عملكم، للاستفادة منها في تحقيق أهداف البحث، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

أولاً: البيانات الشخصية

الدكتور الكريم ضع إشارة (x) أمام الإجابة الصحيحة

1- الوظيفة: عميد () رئيس قسم ()

2- المؤهل الدراسي: ماجستير () دكتوراه () أستاذ دكتور ()

3- سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي:

اقل من خمس 05 سنوات ()

من خمس سنوات إل اقل من عشر 10 سنوات ()

عشر 10 سنوات فأكثر ()

4- هل التحقت ببرامج (دورات) تدريبية في مجال القيادة أو الإبداع الإداري ؟

نعم () لا () إذا كان الجواب نعم فعددها ()

ثانياً: محاور الاستبانة: الدكتور الفاضل أمل تحديد رأيك حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية من خلال وضع

علامة (x) أمام كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	درجة الموافقة			
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة

1	تجتهد في اكتشاف المشكلات قبل حدوثها.			
2	تدرك أبعاد المشكلة بوضوح.			
3	تشارك في تحليل المشكلات المواجهة.			
4	تخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.			
5	تشعر بما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية مما يؤثر على العمل.			
6	تبحث عن حلول مبتكرة ومتنوعة لمشكلات العمل.			
7	تعي مواطن القصور في أنظمة العمل الإداري.			
8	تسعى إلى التجديد والإبداع في العمل.			
9	تتعرف إلى الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري.			
10	تسعى لاكتساب مهارات ابتكاره جديدة في أداء العمل.			
11	تستخدم الأسلوب العلمي لحل المشكلات .			
12	تطرح أفكار متعددة ومتنوعة ومتجددة.			
13	تدمج الأفكار المطروحة لحل المشكلة لتكوين فكرة واجدة مفيدة.			
14	تضع الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.			
15	تقنع الآخرين ببناء على استنتاجك وتفكيرك.			
16	تتبنى وجهات النظر الأخرى إذا اقتنعت بصحتها.			
17	تستخدم الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل.			
18	تنجز ما يسند إليك من أعمال باستخدام أساليب متنوعة.			
19	تزود العاملين معك بحلول إبداعية مفيدة للمشكلات التي تواجههم.			
20	تستخدم أساليب إبداعية ومتنوعة كالعصف الذهني			

				والاستقصاء.	
				21 تناقش الأفكار المطروحة والحلول البديلة.	
				22 تقييم الفكرة في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة.	
				23 تنتقي الأفكار التي يمكن تنفيذها في الواقع.	
				24 تتقبل الاختلاف في وجهات النظر حول أداء أعمال الإدارة.	
				25 تتفهم الأفكار والاتجاهات الحديثة لتطوير العمل الإداري.	
				26 تتقبل الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه.	
				27 لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.	
				28 تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة.	
				29 تجرب أفكارا غير معتادة مبتكرة لحل المشكلات الإدارية.	
				30 تشعر بالحرية في التصرف مما يعطيك مجال أكبر في الإبداع الإداري.	
				31 تعدل أسلوب عملك لمواجهة المواقف الطارئة.	
				32 تحرص على الاستفادة من الملاحظات الموجهة إليك.	
				33 تبذل جهدا كبيرا لممارسة الإبداع الإداري لتحسين أساليب العمل.	
				34 تعطي وقتا كافيا للأفكار المبتكرة.	
				35 تتابع مدى تحقق الأهداف من الأفكار المطروحة.	
				36 تظهر حماسا كبير لتحقيق أهداف الإدارة.	
				37 تستخدم صلاحياتك لإنجاز مهام الوظيفة.	
				38 تمتلك الرغبة والقدرة في مسؤولية اتخاذ القرار نحو الهدف.	
				39 تكتسب خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال الإبداعية.	
				40 تراعي كافة الأمور المؤثرة على تحقيق الهدف.	

41	تتصف بالقدرة على تنظيم الأفكار.			
42	ضعف القدرات الشخصية على التصور العلمي والتخيل للإبداع.			
43	الاعتماد على المنطق في تقسيم الأفكار الحديثة.			
44	الاعتقاد بأن هناك حلا وحيدا دون التفكير في الحلول البديلة.			
45	عدم الرغبة في التجديد والإبداع في العمل الإداري.			
46	تفضيل الحلول السريعة للمشكلات.			
47	ضعف الثقة بالنفس والتخوف من اللوم.			
48	النقد غير البناء للأفكار المبدعة.			
49	ضعف الدعم من قبل الإدارة العامة للمبدعين.			
50	عدم العدالة في تقسيم الحوافز للمبدعين.			
51	المركزية في تطبيق الأنظمة و التعليمات من قبل الوزارة.			