

مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء

محمد عبد الله حسن حُميد¹ & رجاء محمد الهمداني²

¹ قسم العلوم التربوية والنفسية - كلية التربية والعلوم الإنسانية - جامعة حجة-اليمن.

² وزارة التربية والتعليم - صنعاء - اليمن.

Email: mhumaid34@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v2i1.40>

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (النوع، التخصص، الدرجة العلمية). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة طبقت على عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (261) عضواً، وأظهرت النتائج بشكل عام أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري كانت متوسطة في كل مجالات الإبداع الإداري والتي تتمثل في (الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته، المرونة والقابلية للتغيير، وروح المجازفة والمخاطرة، واتخاذ القرار وحل المشكلات) - عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري في مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع، الدرجة العلمية - وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري في كل مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصص العلمي، ولمتغير النوع في مجال روح المجازفة والمخاطرة لصالح الذكور. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها: تشجيع أعضاء هيئة التدريس على طرح آرائهم وأفكارهم البناءة في الكلية، ونشر ثقافة التوعية بأهمية الإبداع الإداري في الإدارات الأكاديمية داخل الكليات والأقسام العلمية.

الكلمات الدالة: مهارات الإبداع - القيادات الأكاديمية - جامعة صنعاء

Administrative Creativity Skills among the Academic Leadership at Sana'a University

Abstract

The purpose of this study was to identify the degree of practicing administrative creativity skills by the academic leadership at Sana'a University as perceived by Faculty members. In addition, it aimed at knowing if there were statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the responses of the study sample individuals about the degree of academic leadership practice in Sana'a University to the skills of administrative creativity attributable to the variables (gender, specialization, degree). The study sample consisted of Faculty members. To achieve the objectives of the study, a descriptive approach was used. A questionnaire was used as a tool applied to a random stratified sample of (261) members. The findings of the study were as follows: they showed, in general, that the degree of academic leadership practice at Sana'a University in the skills of administrative creativity was average in all areas of administrative creativity, which are (fluency, encouragement and development of creativity, flexibility and adaptability, spirit of risk and risk, decision-making and problem solving). There were no statistically significant

differences in the degree of academic leadership's practice of administrative creativity skills in the areas of administrative creativity due to the gender variable, the academic degree. There are statistically significant differences in the degree of academic leadership practicing the skills of administrative creativity in all areas of administrative creativity due to the variable of specialization in favor of scientific specialization, and the gender variable in the field of the spirit of risk and risk-taking in favor of males. The study came with a number of recommendations, including: Encouraging faculty members to present their constructive opinions and ideas in the college, and spreading a culture of awareness of administrative creativity in academic departments within colleges and scientific departments.

Key words: creativity skills - academic leaderships - Sana'a University

لذا فإن الجامعات بحاجة ضرورية إلى وجود قيادات تتميز باتجاهات فكرية جديدة ومهارات متميزة يستطيعون بها تحقيق إنجازات غير عادية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اهتمام القيادات الأكاديمية بالإبداع والتغيير وتطبيق أساليب إدارية إبداعية، وممارسة مهاراتهم باستمرار.

فقد أحدثت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية الديناميكية الحاجة لتطبيق تقنيات التعليم والتعلم المبتكرة والتي من شأنها تطوير التفكير الإبداعي للأكاديميين (القدرة على حل المشكلات) وتعبئة إمكاناتهم الإبداعية، حيث يصبح الإبداع أحد الكفاءات الإدارية الأساسية. لذلك، يتم توجيه التعليم الإداري (العالي) إلى دمج الإبداع في ممارسة التدريس.

ولهذا تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اليمني ممثلة بالجامعات لتحسين التعليم الجامعي من خلال التطوير المستمر بإنشاء المراكز العلمية والبحثية، فعلى سبيل المثال تم إنشاء مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة صنعاء عام (2006) بقرار رئيس الجامعة رقم (40) لعام (2006)، تم افتتاحه عام (2007) (موقع جامعة صنعاء <https://www.su.edu.ye/>) والذي بدوره يساهم في تطوير مهارات الكوادر الجامعية من قيادات أكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس وعاملين وتنفيذ عدد من الدورات

مقدمة: تقدم الجامعات للمجتمعات الإنسانية خدمات مختلفة في مجالات التعليم، ولها دور كبير في إثراء المعرفة، وإعداد الكوادر والكفاءات الفنية المتخصصة التي تحتاجها عمليات التنمية الوطنية، ولذا تسعى المجتمعات الحديثة باستمرار إلى تطوير عمليات التعليم الجامعي، ومحاولة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة من خلال تطوير مهارات القيادات الأكاديمية.

فالجامعات تعد مسئولة بشكل مباشر عن عمليتي المبادرة والتطوير في ثلاثة محاور مترابطة: التعليم العالي، والبحث العلمي، والثقافة العامة، فهي تتولى إعداد الكوادر المتوسطة والعليا للمساهمة الفاعلة في الإنتاج (السلعي، والخدمي)، ويقع على عاتقها مسؤولية تزويد الطلبة بالمعرفة والمهارات والوعي والقيم اللازمة لتوفير مستقبل مستدام (الكردي، 2016: 36) فهي تقوم بإعداد القيادات العلمية، والفكرية، والفنية، وفي تنمية الإنسان المفكر الواعي الحر المسئول، الإنسان التلقائي في سلوكه المبدع في تفكيره الذي يستطيع أن يتحمل مسؤولية ما يقدمه من فكر، ومعرفة تفيد المجتمع (الخطيب، ومعاينة، 2006: 44). وتتحمل مسؤولية عمليات تقدم وتطور المجتمعات، وتحقيق تطلعاتها في النمو والازدهار، بما يتوفر لديها من قيادات إدارية وأكاديمية تعمل على تحقيق أهدافها (الحكمي، 2004: 15).

التدريبية بأساليب إدارية حديثة، وابتكار رؤى وتطبيق أفكار جديدة.

مشكلة الدراسة: أدركت وزارة التعليم العالي أهمية تطوير مهارات القيادات في الجامعات اليمنية، واعتبرت ذلك ركناً أساسياً في استراتيجية تطوير التعليم الجامعي، وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات.

حيث إن ذلك الاهتمام يؤدي إلى تمكين القيادات الجامعية من امتلاك المهارات القيادية الفعالة، ورفع كفاءة، وفاعلية مؤسسات التعليم العالي عموماً وضمان الوصول للشفافية، والمساءلة، والتفويض الفعال، ويمكن الجامعات من الانطلاق نحو آفاق أرحب تساعد على المشاركة القوية والفاعلة في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة للبلاد (مطهر، 2005: 9).

ونظراً للظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تمر بها البلاد خاصة في الوقت الراهن، أدت إلى تحولات اجتماعية تطلب الاهتمام بمستوى ونوع مهارات القيادات الأكاديمية في الجامعات، وضرورة الارتقاء بها حتى تبلغ المستوى المطلوب لضمان تحقيق أهداف الجامعة التي أنشئت من أجلها، وحتى تمتلك الجامعة ميزة تنافسية وتحافظ بمكانتها بين الجامعات، وتطبيق الإبداع الإداري الذي يتناسب مع تكنولوجيا العصر الحالي، والانتقال بالعملية التعليمية إلى وضع أفضل.

ولهذا اهتمت الدراسة الحالية بموضوع مهارات الإبداع الإداري، حيث سعت إلى معرفة مستوى مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء، وذلك من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (النوع، التخصص، الدرجة العلمية؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

1- التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى درجة دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغيرات (النوع، التخصص، الدرجة العلمية).

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة بأن موضوع الإبداع الإداري من الموضوعات الحديثة المعاصرة، وباعتبار العصر الحالي عصر الإبداع والاهتمام بالثروات البشرية، وأن رأس المال البشري مدخلاً مهماً من مدخلات الإنتاج، كما تظهر أهميته في وقت تتزايد فيه التغيرات التي تواجه الجامعات حيث يتطلب من قياداتها قدراً كبيراً من المرونة والإبداع للتكيف مع هذه التغيرات، والوصول إلى حلول جديدة للمشكلات المتنوعة التي تواجهها، وفي حدود علم الباحثين لا يزال مجال الإبداع الإداري في التعليم العالي بجامعة صنعاء

يتضح من التعاريف السابقة أن الإبداع الإداري هو عبارة عن موهبة وتفكير مبتكر يقوم به الشخص الإداري بغرض تطوير وتحسين أساليب ووسائل العمل وحل المشكلات لمواجهة تحديات العصر.

ويقصد الباحثان بمهارات الإبداع الإداري في البحث الحالي أنها: عبارة عن مجموعة الأنشطة والأساليب التي تمارسها القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء من خلال امتلاكهم لمهارات (الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته، والمرونة والقابلية للتغيير، وروح المخاطرة والمجازفة، واتخاذ القرار وحل المشكلات).

القيادة الأكاديمية (Academic Leadership): تعرف القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بصناعة التغيير والتجديد وعلى عاتقهم تقع مسؤوليه مواجهة التحديات ومواكبة متطلبات العصر، ويشغلون مناصب (رؤساء الجامعات ونوابها وعمداء الكليات ونوابها ورؤساء الأقسام) وهم غالباً ما يكونون من أعضاء هيئة التدريس ومن الذين يحملون لقباً علمياً برتبة أستاذ مساعد فأعلى ولهم أنشطة ومهام مختلفة ومتعددة منها الأكاديمية والإدارية والتربوية (محبوب، 2004: 87-88).

ويقصد بالقيادات الأكاديمية في البحث الحالي بأنهم: أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمعينين بمناصب (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام ومدراء المراكز ونوابهم) في جامعة صنعاء.

الإطار النظري: مهارات الإبداع الإداري: (The Skills of Administrative Creativity)

تُجمع أدبيات القيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال بأن قدرات الرؤساء، ومهاراتهم الإبداعية تؤثر تأثيراً

بحاجة للدراسة والبحث، والتعرّف على أسسه الفكرية، ومهارات وطرق تطبيقه في المجال الإداري والأكاديمي بالجامعة.

حدود الدراسة: اقتصرَت الدراسة على موضوع درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء وتم تطبيقها في بداية العام الدراسي 2018-2019م.

مصطلحات الدراسة: فيما يلي يتم تناول تعريف مصطلحات الدراسة والتعريف الإجرائي:

الإبداع الإداري: (Administrative Creativity) تعددت تعريف مفهوم الإبداع الإداري بحسب ما تم الاهتمام به في الدراسات، ومنها ما يأتي:

يعرّف الإبداع الإداري بأنه " قدرة الإداري على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستخدامه بتقنيات حديثة ومتلائمة مع متطلبات البيئة، ومناسبة لتطلعات العصر الحديث، وتلبي حاجات المجتمع كالإبداع في أساليب ووسائل العمل، وحفز العاملين، وإبراز مواهب وقدرات العاملين واستخدامها من أجل تحقيق الأهداف" (الرشيد، 2008: 10).

ويعرف أيضاً بأنه "القدرة على توليد الأفكار المبتكرة، والمفيدة، وتقديم الحلول للمشكلات، والتحديات اليومية" (العاجز وشلان، 2009: 18).

كما يُعرّف بأنه " الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية، مما ينتج عنه اكتشاف أفكار، أو نظريات، أو اختراعات، أو أساليب عمل جديدة، ومتطورة، ومقبولة، ومناسبة لظروف، وإمكانات المنظمة، وبما يساعدها على التكيف، والتفاعل مع كافة المتغيرات، وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها (عبد الرسول، 2012: 18).

العلاقات المتبادلة بينهم، وتسهيل الحوار ومناخ الإبداع والابتكار من سلوكيات القيادات الفاعلة.

وتؤكد دراسة (Iacocca, 2007:28) بأن من المهارات الإبداعية (مهارات حل المشاكل، والمهارات الاجتماعية، والمعرفة) ويتطلب ذلك التفكير الإبداعي والقدرة على توظيف الإبداع بشكل فعال في معالجة المشاكل الاجتماعية المعقدة، وتتسم القيادات التي لديها مهارة حل المشكلات بـ (القدرة المعرفية العامة، الطلاقة وسرعة الإغلاق، التفكير التباعدي، الحافز الغموض، والفضول، المخاطرة والقدرة على التكيف، والخبرات المهنية)، وتعتقد الدراسة بأن للقوى الخارجية والبيئة الخارجية تأثيراً على ذلك، وبأن هناك خمس ممارسات للقيادات الفعالة (لبوسنر) تم تطبيقها في بعض المؤسسات تمكنت من تحقيق إنجازات غير عادية، وإحداث التغيير الإبداعي بداخلها، ويمكن ممارستها وتطبيقها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات، وقد نصت الممارسات الخمس بـ :

- 1- تحدي العملية: أي البحث عن طرق مبتكرة لتحسين المؤسسة، والبحث عن الفرص، وتحمل المخاطرة.
- 2- الاشتراك في الرؤية: استشراف المستقبل، وإيجاد صورة مثالية لما يمكن أن تصبح المؤسسة في المستقبل.
- 3- تمكين الآخرين: بناء فرق عمل تتسم بالحماسية، وتعزيز التعاون، وتعزيز الآخرين.
- 4- إنشاء مبادئ توضح للآخرين كيفية المعالجة، وكيف يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات الصغيرة.
- 5- تشجيع الآخرين، والاعتراف بتحقيق إنجازاتهم.

كما ترى عدد من الدراسات بأن من أهم المهارات والقدرة التي يتوجب أن تكون من سمات القائد المبدع أو الشخص المبدع ما يلي: (الصاعدي، 2007: 134-138؛

مباشراً، وقويًا على سلوك مروضيهم، وعلى قدراتهم الإبداعية تأثيراً واضحاً وملموساً.

فالقيادة الإدارية عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه، من خلال تحفيزهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المطلوبة باستثمار الفرص المتاحة لها، والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بالجامعة، كما أنها تنمي الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة، وإثبات قدراتهم (الحري، 2008: 6).

و يظهر تأثير القيادات الإبداعية في مجال الإدارات بالجامعات بتغيير الهيكل التنظيمي، ووضع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى الابتكار، وكذلك في التفاعل مع التكنولوجيا، ونشر الثقافة الصحيحة، وكفاءة تنفيذ إجراءات العمل، ورفع مستوى التنافسية للمؤسسة (Agbor, 2008:40).

ويرى ساديقو (Siddique et al., 2011) بأن القيادات الإبداعية تستخدم أسلوب التحفيز باعتباره من الأسس التي تعمل على تشجيع الإبداع لزيادة فعالية المؤسسة التعليمية، ويفضل الدوافع الذاتية في التعليم العالي بدلاً من التحفيز الخارجي (المكافأة المادية) من خلال العمل البحثي، والاعتراف العلمي، والشرف، وكذلك التطوير الوظيفي، ومساعدة الآخرين على التعلم، والاستقلال الذاتي في الأبحاث، والحرية في اتخاذ القرار، كما يفضل التوازن بين المكافآت النقدية مع المكافآت غير النقدية، وهي بالأحرى أكثر أهمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.

ويضيف (Politis, 2011:5) بأن القيادات الإبداعية تقوم بتعزيز البقطة لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوفير الاستقلال (الإدارة الذاتية)، وتشجيع العمل الإبداعي، والنقد الذاتي، والتحفيز الفكري، والحرية والحماس، وإيجاد بيئة تنظيمية تُعزز

- **المخاطرة: (risk)** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، ويكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- **الخروج عن المألوف: (accustomed out for)** ويقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية، والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة، وتطويرها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية.
- **التحليل: (Analysis)** وتعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي لديه القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل أجزاء الشيء سواء كان فكرة أو عملاً.
- **الاحتفاظ بالاتجاه: (Maintaining of direction)** أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية، أو التي تحدث نتيجة للتغيير في مضمون الهدف مما يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح.
- **الإفاضة: (Elaboration)** وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة، ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة، أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها، وتنفيذها.
- **التركيب:** ويعني قدرة الفرد على تركيب العناصر، وذلك لتكوين الشيء المتكامل، ويوصف الفرد الذي يتمتع بقدرة التركيب بأنه الفرد الذي لديه القدرة على إضافة الأجزاء أو التفاصيل إلى بعضها ليظهر الشيء على صورته المتكاملة سواء أكان صورة أو فكرة أو عملاً.
- **التقويم: (Evaluation)** وتعني القدرة على معرفة الأفضل من الأفكار، أو إنتاج أو حل المشكلات، وترتبط القدرة على التقويم كإحدى مهارات التفكير الإبداعي بمفهوم الجودة عند الفرد.
- **الطلاقة: (Fluency)** وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة حول موضوع معين، وفي وقت محدد، وتعني في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات، أو خبرات، أو مفاهيم سبق تعلمها، وتعتمد على إنتاج العديد من الأفكار الإبداعية بصورة تفوق المتوسط العام للأقران، وللطلاقة أربعة أنواع (الطلاقة اللفظية، الطلاقة الفكرية، الطلاقة التعبيرية، الطلاقة الترابطية).
- **المرونة: (Flexibility)** وتتضمن الجانب النوعي من الإبداع، ويقصد بها تنوع واختلاف الأفكار التي يأتي بها المبدع، وتعرف بأنها القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار والحلول الروتينية، ومن أنواعها (المرونة التكيفية، المرونة التلقائية).
- **الأصالة: (Originality)** وتعرف بأنها قدرة الفرد على إنتاج حلول، أو أفكار جديدة غير عادية بعيدة من الظاهرة المعروفة، أو " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي "
- **الحساسية للمشكلات: (Problem Sensitivity)** وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات، أو إيجاد المشكلات، واكتشافها، وتحديد المعلومات الناقصة، وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات، وذلك الذي يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة، وإدخال التحسينات والتعديلات عليها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، وإعادة توظيفها واستخدامها، وإثارة التساؤلات حولها.

1- **أسلوب ملف الإنجاز للقيادات:** (البرتقولي) هو سجل للتعليم والخبرات المستمرة يركز على عمل الفرد، وربط جهوده بجوانب تقدمه وإنجازه، وخططه للتنمية المستمرة، كما يمثل دليل إنجاز القائد الأكاديمي لمجموعة الإسهامات والتصورات أو التأملات لخبراته وقدراته على القيادة، وتقديمه نحو تحقيق الأهداف، والوصول إلى معايير الأداء المتفق عليها.

2- **أسلوب التعلم والبحث الإجرائي:** وهو تشكيل فرق داخل المؤسسات لإعداد البحوث الإجرائية بما يمثل مصدراً هاماً من مصادر الأفكار الخلاقة التي يمكن من خلالها تنمية الإبداع الفردي والتنظيمي.

3- **أسلوب بنوك الأفكار:** تهدف بنوك الأفكار إلى نشر وتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد، والجماعات بما يساعد على تبادل الخبرات، والمعارف، والتوصل إلى أفكار إبداعية، ولذلك اتجهت كثير من المؤسسات لإنشاء تلك البنوك لجمع أفكار العاملين بها.

4- **أسلوب دلفي:** (Delphi) وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حده)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء، والأفكار، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

5- **أسلوب التحليل التشكيلي:** يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة من أجل الوصول إلى حل لها

6- **إدارة الجودة الشاملة:** وهي فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية،

■ **التنبؤ:** (prediction) وتعني قدرة الفرد على توقع النتائج والحلول المتقدمة والبدائل الممكنة.

■ **التفكير المنطقي:** (Logical Thinking) وهي قدرة الفرد على معرفة العوامل ذات العلاقة، والارتباط بالمشكلة وتتفاوت درجة توافر هذه المهارات لدى الأشخاص المبدعين، ولكنها مهارات أساسية هامة تجعل منهم أشخاصاً قادرين على الإنتاج المتميز الجديد، ورفع مستوى المنافسة لمنظمتهم التي يعملون بها.

أساليب تنمية الإبداع الإداري: (Development of Creativity Administrative of Methods)

يوجد الكثير من الأساليب التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري، وتوليد الأفكار الجديدة، وذلك باعتبار إن الإبداع نشاط إنساني قابل للتعلم والتنمية، والتي يمكن الاستعانة بها في تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم اقتراحه لتطوير مهارات القيادات الأكاديمية في مجال الإبداع الإداري، وفيما يلي استعراض ملخص لتلك الأساليب وهي كما وردت في عدد من الدراسات منها دراسة (داود، 2011: 44)، (مرسي ومصطفى، 2011: 44-46)، (نصير، والعزاوي، 2011: 12)، (العيثاوي، والكواري، 2011: 253)، (حامد، 2007: 141)، (طويقات، 2007: 162). (أبو النصر، 2004: 156).

أسلوب العصف الذهني: (Brainstorming) وهو وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد خلال وقت قصير، حيث يعبر العصف الذهني عن نشاط دماغي يتم بصورة رسمية لتوليد كثير من الأفكار قدر المستطاع، حيث يقوم مجموعة من الباحثين والمهتمين بالإبداع بعقد جلسات لطرح أفكارهم بأسلوب حر حول مشكلة ما للتوصل إلى الأفكار الخلاقة الجديدة.

العشوائية التطبيقية (13) جامعة أردنية خاصة، و تكونت عينة الدراسة من (183) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام استبانة لقياس درجة الإبداع الإداري، وأخرى لقياس درجة إدارة الأزمات لدى القادة الإداريين، وقد أظهرت الدراسة في نتائجها أن درجة ممارسة القادة الإداريين للإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، ودرجة ممارستهم لإدارة الأزمات مرتفعة، ومتوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري وإدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة الإبداع الإداري وإدارة الأزمات لديهم.

كما أجرى العواضي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مقومات الإدارة الإبداعية لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، وكذلك التعرف على واقع الأداء الإداري لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على أفراد عينة مكونة من (250) فرداً تم اختيارهم من المجتمع المكون من الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (1763) فرداً، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مقومات الإدارة الإبداعية بجميع مجالاتها لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء منخفضة، وأوصت الدراسة بضرورة التحول من القيادة الإدارية التقليدية إلى الإدارة الإبداعية، وتكوين رؤية واضحة للعمل قائمة على التخطيط والتنظيم السليم.

وكشفت دراسة جانيونيت، وبيدريكين (Janiunait& Budreckiene, 2013) عن طبيعة الأنشطة الإبداعية لمدير المدرسة وعلاقتها في تحسين

ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك، وليصبح جميع الأفراد في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه

7- أسلوب التمثيل: ويتمثل في تنمية قدرات الشخص على تذوق الخبرات التي تمر به، وتعبيره عن هذه الخبرات، وعن مشاعره، وحاجاته، وتحويل الخبرات التي تمر به، ويحدد تورانس، خطوات هذا الأسلوب في الآتي: تحديد المشكلة، وصف الموقف المتصارع، توزيع الأدوار، إثارة اهتمام وحماس الممثلين والمشاهدين، تمثيل الموقف، توقف التمثيل، مناقشة وتحليل وتقييم الموقف، وضع الخطط

8- أسلوب التحليل المورفولوجي: يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، وتحليل هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها مع بعض بطريقة جديدة، ومن ثم تقييم هذه الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ، والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله.

9- أسلوب استخدام الخيال: ويطلب من المتدربين الاستجابة لمواقف غير واقعية وتنسم بالخيال، وتتطلب الاستجابة. فالمتدربون يأتون بأجوبة متنوعة ومختلفة وأصيلة أحياناً، فقد يسأل المتدرب مثلاً ماذا سيحدث لك لو ذهبت إلى المريخ؟ أو ماذا تحتاج أن تأخذ معك لو أردت الذهاب إلى القطب الشمالي.

الدراسات السابقة:

فيما يلي سيتم تناول الدراسات السابقة حسب الأحدث:

قدم أبو قطام، وأبو قطام (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن ممارسة القادة الإداريين للإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة، ومعرفة علاقة ممارسة الإبداع الإداري بإدارة الأزمات لديهم، حيث تم اختيار العينة بالطريقة

والخاصة، وقد تم الوصول إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمنية بشكل عام درجة متوسطة من وجهة نظر العاملين ورؤسائهم

وهدفت دراسة النصر الله (2011) إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، والكشف عن علاقة الإبداع الإداري بمستوى التطوير الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة مكونة من (450) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (1453) عضواً، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت مرتفع، وكذلك مستوى التطوير الإداري.

وأجرى خلف (2010) دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من (45) فقرة، طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (50) فرداً من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن نسبة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة للقيادة التحويلية (80.6%)، وأن نسبة توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام (83.94%) أي مستوى عال.

وهدفت دراسة رن وآخرين (Ren & et al,2006) إلى تتبع تطور الممارسات الإبداعية في مؤسسات التعليم الصينية الحكومية، حيث تكونت العينة من (345) مديراً يعملون في مدارس وجامعات وكليات العاصمة بكين، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أدوات بحثية مختلفة كالاستبانة، والمقابلات الفردية، والأسئلة المفتوحة، وتحليل الوثائق، وبعد

الممارسات الإدارية المدرسية، واتباع المنهج النوعي في التحقيق في الوثائق الأساسية التي تنظم نشاط مدير المدرسة في ليتوانيا، وخرجت الدراسة بأن الأنشطة الإبداعية لمدير المدرسة تعمل بشكل كبير على تحسين الممارسات الإدارية المدرسية، وقدمت اقتراحات للأنشطة الإبداعية والتي يمكن لمدير المدرسة تطبيقها مثل الحفاظ على العلاقات مع مجلس إدارة المدرسة والمجتمع المحلي، ونشر التعاون بين الوحدات الهيكلية المختلفة في المدرسة وتحسين آليات تنمية الموارد البشرية و تعزيز النشاط المدرسي بطرق مبتكرة وبالتعاون مع المؤسسات المختلفة.

وأجرى فيكتوريا وآخرون (Viktoria & others,2015) دراسة هدفت إلى تصور الطلاب لتعزيز الإبداع الأنشطة والألعاب والتقنيات المطبقة على الدورة التدريبية "الأساليب الإبداعية في الإدارة والألعاب الإدارية" (CMM&MG) " ووجد الباحثون علاقة قوية بين العناصر / المتغيرات ضمن عامل "جاذبية تقنيات الإدارة المطبقة على دورة CMM وMG". في حين أظهرت النتائج تصوراً إيجابياً للطرق والتقنيات الإبداعية المطبقة على دورة CMM وMG، واعتبر ذلك الإعداد الحالي بالطبع سيكون صحيحاً كما أن الدورات (تطوير الإبداع والتفكير المتبادل والمتقارب) المصممة بهذه الطريقة مفيدة.

أما دراسة الخدري (2014) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمنية من وجهة نظر العاملين ورؤسائهم، ومعرفة العلاقة بين أبعادهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانتين تم توزيعهما على عينة عشوائية مكونة من (643) فرداً، وقد تم استخراجها من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (3544) فرداً بجامعتي صنعاء والعلوم والتكنولوجيا الممثلتين للجامعات الحكومية

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بجامعة صنعاء والبالغ عددهم (1931) عضواً بحسب إحصائيات مؤشرات التعليم للعام 2013/2012م ؛ وقد تم اختيار عينة مكونة من (350) تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ونظراً للظروف الأمنية السيئة التي تعيشها البلاد جراء عدوان التحالف السعودي على مختلف المدن اليمنية ومنها العاصمة صنعاء، تم استرداد (261) استبانة صالحة للتحليل.

أداة الدراسة: قام الباحثان ببناء الأداة (استبانة) بعد أن تم الاطلاع على المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من الدراسات السابقة والأبحاث التي توفرت لهما الحصول عليها.

تحليل النتائج خلصت الدراسة إلى أن الإداريين في الصين يمارسون الإدارة الإبداعية من خلال المبادرات الخلاقة، وتجويد العمل، واعتماد التكنولوجيا واستخدام نظام الهرم الإداري اللامركزي، كما بينت الدراسة أن أهم معوقات الإبداع الإداري لدى الإداري الصيني هي كثرة أعباء العمل والروتين.

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي استطاع الباحثان الوصول إليها والتي تتعلق بمهارات الإبداع الإداري، أنها تناولت العديد من المتغيرات التي ترتبط بالإبداع الإداري، فقد تابعت الدراسات السابقة وأهدافها، فهناك بعض الدراسات السابقة التي هدفت للتعرف على مستوى الإبداع الإداري مثل دراسة الخدري (2014) و دراسة النصر الله (2011) وتناولت دراسات سابقة الإبداع الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات مثل دراسة أبو قطام وأبو قطام (2018)، وتطرق دراسات سابقة إلى التعرف على درجة ممارسة مقومات الإدارة الإبداعية لدى القيادات الإدارية، وكشفت دراسات عن طبيعة الأنشطة الإبداعية كدراسة جانيونيت، و بودريكين (2013).

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ بأن الدراسة الحالية تتفق مع معظمها في محاولة الكشف والتعرف على الإبداع الإداري ودرجة ممارسته من قبل القيادات التربوية في مختلف المؤسسات التعليمية.

ونظراً لغياب الدراسة العلمية التي تتناول مهارات الإبداع الإداري وممارسته من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، فقد جاءت هذه الدراسة لبيان درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي وذلك لمناسبته للبحث.

صدق وثبات الأداة: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط بيرسون، بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبيان ككل، حيث كان المحك مستوى الدلالة (0.05) في ضوءه تعد الفقرة صادقة أو غير صادقة، وقد أظهر التحليل بأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت معاملات الارتباط لدرجة ممارسة الإبداع الإداري بين (0.932 – 0.954)، مما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات الاستبيان

صدق الأداة (Instrument Validity) كما يبين ذلك الجدول التالي رقم (1):

جدول (1) صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

م	مجالات الاستبيان	درجة الممارسة	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته	0.932(**)	.000
2	المرونة والقابلية للتغيير	0.952(**)	.000
3	روح المجازفة والمخاطرة	0.932(**)	.000
4	اتخاذ القرار وحل المشكلات	0.954(**)	.000

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

1- **ثبات الأداة (Reliability):** فيما يتعلق بثبات الأداء على بنود الاستبيان تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha) لجميع مجالات الأداة حيث بلغت قيمة الثبات الكلية (0.989). وهي قيمة مرتفعة وهذا من شأنه أن يرفع درجة الثقة في نتائج البحث، ويوضح الجدول الآتي نتائج معاملات الثبات لكل مجال من المجالات، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (2) يوضح معامل الثبات حسب اختبار ألفا كرونباخ

م	المجالات	معامل الثبات
1	الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته	0.972
2	المرونة والقابلية للتغيير	0.953
3	روح المجازفة والمخاطرة	0.957
4	اتخاذ القرار وحل المشكلات	0.98
	جميع المجالات	0.989

نتائج الدراسة:

تم الاستعانة في استخراج النتائج بمحك للحكم على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وذلك وفقاً للمقياس التالي:

جدول (3) يبين المقياس المعتمد لحساب المتوسطات الحسابية

مدى الموافقة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
كبيرة جداً	4.21	5	5
كبيرة	3.41	4.20	4
متوسطة	2.61	3.40	3
ضعيفة	1.81	2.60	2
ضعيفة جداً	1	1.80	1

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وهي كالآتي:

نتائج السؤال الأول: وينص على : ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة كل مجال من مجالات الأداة مجتمعة، ودرجة ممارسة كل مجال من مجالات الأداة كل على حدة، وهي كالآتي:

أولاً: تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري على مستوى المجالات مجتمعة وقد ظهرت النتائج كما في الجدول رقم (4):

جدول (4) يوضح استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري مجتمعة مرتبة تنازلياً حسب درجة الممارسة (ن = 261)

رقم المجال	المجال	الترتيب	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	المرونة والقابلية للتغيير	1	15	2.97	1.05	متوسطة
1	الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته	2	14	2.92	1.04	متوسطة
4	اتخاذ القرار وحل المشكلات	3	11	2.85	1.15	متوسطة
3	روح المجازفة والمخاطرة	4	10	2.73	1.05	متوسطة
	المجالات مجتمعة	-	50	2.87	1.01	متوسطة

الدرجة العظمى (5) درجات

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمجالات ككل بلغ (2.87) وانحراف معياري (1.01)، وذلك يعني بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري (متوسطة)، وأن مجال (المرونة والقابلية للتغيير) احتل المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.97)، والانحراف المعياري (1.05)، وهو أيضاً بدرجة ممارسة متوسطة، وأن مجال (روح المجازفة والمخاطرة) احتل أدنى مرتبة بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري (1.05) وهو أيضاً بدرجة ممارسة متوسطة. وهذا يعني أن مستوى الإبداع الإداري لم يصل إلى درجة مرتفعة مما يدل على وجود قصور في ممارسة مهارات الإبداع الإداري في كل مجالات الإبداع الإداري، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدد من الأسباب منها عدم الاهتمام بمجال الإبداع الإداري من قبل القيادات الأكاديمية، وعدم محاولة تطبيق القيادات للأساليب الإدارية الحديثة، التركيز على تطبيق القوانين واللوائح، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الخدري، 2014) ودراسة أبو قطام، وأبو قطام (2018)، واختلفت مع دراسة (خلف، 2010)، ودراسة (النصر الله، 2011).
ثانياً: تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري على مستوى كل مجالات على حدة وأظهرت النتائج الآتية:
1- مجال الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته: وقد تم ترتيبها تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (5) يوضح استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	1	يملك القدرة على الإقناع أثناء الحوار والمناقشة.	3.25	1.18	متوسطة
12	2	يدعم الثقة بين العاملين ويحترم آرائهم.	3.13	1.22	متوسطة
3	3	يتيح للعاملين حرية التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم ولو كانت خارج مجال اختصاصاتهم.	3.07	1.15	متوسطة
1	4	يشجع القائد الأكاديمي اقتراح الأفكار الإبداعية من قبل جميع العاملين.	3.07	1.26	متوسطة
2	5	يحرص على الاستفادة من الأفكار الجديدة.	3.04	1.29	متوسطة
7	6	يتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإظهار قدراتهم الإبداعية والعلمية من دراسات وأبحاث ومبتكرات.	3.02	1.29	متوسطة
13	7	يتوسع في مجالات اتصالاته الوظيفية خارج حدود الكلية والقسم.	2.96	1.19	متوسطة
10	8	يتيح لفرق العمل الاطلاع على معلومات مفصلة عند تكليفها ببعض المهام.	2.84	1.17	متوسطة
8	9	يتبنى تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة والمبدعة في مجال العمل.	2.81	1.28	متوسطة
4	10	يتابع تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يقترحها أعضاء هيئة التدريس وغيرهم لتحسين العمل.	2.80	1.30	متوسطة
6	11	يشجع التنافس البناء لتطوير العمل وتجديده.	2.77	1.34	متوسطة
9	12	يتيح وقتاً كافياً لتنفيذ الأفكار الجديدة.	2.75	1.18	متوسطة
5	13	يمارس أسلوب التحفيز وتشجيع المبدعين.	2.73	1.36	متوسطة
14	14	يعمل على نشر الوعي والإبداع الإداري بين العاملين.	2.69	1.21	متوسطة
		فقرات المجال مجتمعة	2.92	1.04	متوسطة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري بمجال الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته بدرجة متوسطة، وأن الفقرات رقم (11، 12، 3) احتلت المراتب الأولى حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.07 - 3.13 - 3.25) مما يدل على أن القيادات الأكاديمية يمتلكون مهارات الإقناع أثناء الحوار والمناقشة، ولديهم آراء مقنعة، ويمتلكون درجة كبيرة من النضج الفكري والعقلي يمكنهم من إعطاء العاملين مجال التعبير عن آرائهم، ولكن ليس بالضرورة أنهم يعملون على تنفيذ تلك الآراء والأفكار، فقد لا تتوفر لديهم الإمكانيات المادية لتنفيذها وخاصة في الظروف الحالية التي تمر بها البلاد من حروب، وأزمة اقتصادية خانقة تحول دون تمكنهم من صرف الحوافز المالية وتشجيع المبدعين، فذلك يعمل على عدم توفير مناخ يشجع الأفكار الإبداعية الجديدة، ويعمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين على المبادرة في تطبيق الإبداع بالمستوى المرغوب ولذا فقد جاءت الفقرات رقم (9، 5، 14) في المراتب الأخيرة، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.69 - 2.73 - 2.75).

2- مجال المرونة والقابلية للتغيير: وقد تم ترتيبها تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (6) يوضح استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات المرونة والقابلية للتغيير

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	1	يمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات الجديدة.	3.37	2.61	متوسطة
5	2	يبدى رغبة أكيدة في التطوير والتغيير.	3.24	1.25	متوسطة
1	3	يمتلك مهارة عالية في استخدام آليات التكنولوجيا الحديثة.	3.18	1.00	متوسطة
6	4	ينظر إلى التغيير على أنه ظاهرة طبيعية في العمل.	3.15	1.190	متوسطة
4	5	يتخذ إجراءات للعمل تتسم بالمرونة.	3.12	1.16	متوسطة
10	6	يشارك أعضاء هيئة التدريس بوضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية للتغيير.	3.04	1.31	متوسطة
2	7	يبادر بتقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية لتطوير العمل من أجل التغيير.	3.00	1.107	متوسطة
8	8	يتقبل النقد البناء ويستفيد منه بعد دراسته.	3.00	1.207	متوسطة
9	9	يمتلك رؤية مستقبلية واضحة للكلية أو القسم العلمي الذي يعمل فيه.	2.99	1.29	متوسطة
3	10	يواكب المستجدات والتطورات المتعلقة بالأعمال الإبداعية داخل الجامعة.	2.86	1.21	متوسطة
12	11	يشجع أعضاء هيئة التدريس على اكتساب المهارات الحديثة في مجال التخصص.	2.83	1.28	متوسطة
11	12	يوفر لأعضاء هيئة التدريس فرص النمو العلمي والمهني من أجل التغيير.	2.83	1.237	متوسطة
14	13	يقوم بتعميم أية فكرة جديدة بناءً على تقديمها أعضاء هيئة التدريس.	2.67	1.27	متوسطة
15	14	يجيد مهارة التحدث بأكثر من لغة.	2.65	1.35	متوسطة
13	15	يعمل على توفير احتياجات أعضاء هيئة التدريس من التقنيات الحديثة.	2.58	1.307	ضعيفة
		فقرات المجال مجتمعة	2.97	1.054	متوسطة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري بمجال المرونة والقبالية للتغيير درجة متوسطة، وأن الفقرات رقم (7، 5، 1) احتلت المراتب الأولى، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.37-3.24) مما يدل على أن هناك استعداداً ذهنياً لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء للتغيير، فاستجابات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس تدل على وجود ميل القيادات إلى التغيير والتحسين، وبأنهم يعتقدون أن التغيير ظاهرة طبيعية في العمل، إلا أن ذلك الاهتمام لم يصل إلى مستوى درجات مرتفعة، وإلى الدرجة المطلوبة، ويعزو الباحثان تلك النتائج إلى عدم تحديث الأنظمة واللوائح الجامعية، فلا تزال الأساليب الإدارية التقليدية تطبق في الإدارات الأكاديمية، وذلك حال دون تمكنهم من التفكير بصورة إبداعية في مجالات التخطيط الاستراتيجي للجامعات، ولذا فالفقرات رقم (14، 15، 13) جاءت بالمرتبات الأخيرة، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.67-2.65-2.58) وهي درجات بالمستوى المتوسط حسب المقياس المعتمد.

3- مجال روح المجازفة والمخاطرة: وقد تم ترتيبها تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (7) يوضح استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات روح المجازفة والمخاطرة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	1	يشجع الرفض لما هو خاطئ ، ولو شائعاً ومقبولاً.	2.98	1.36	متوسطة
4	2	يتحمل مسؤولية الحلول التي يقدمها.	2.94	1.27	متوسطة
7	3	يشارك في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير .	2.91	1.27	متوسطة
1	4	يملك الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى قدراته.	2.83	1.197	متوسطة
5	5	يحاول جاهداً الابتعاد عن الروتين اليومي.	2.74	1.28	متوسطة
6	6	يرغب في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهام معقدة.	2.69	1.36	متوسطة
3	7	يجرب أساليب عمل جديدة.	2.68	1.22	متوسطة
9	8	يرغب في التغيير غير المألوف.	2.64	1.18	متوسطة
2	9	يقوم بأداء أعمال ذات مجازفة عالية.	2.46	1.14	ضعيفة
10	10	تشكل المجازفة والمغامرة متعة له في عمله.	2.43	1.15	ضعيفة
		فقرات المجال مجتمعة	2.73	1.05	متوسطة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري بمجال روح المخاطرة والمجازفة درجة متوسطة، وأن الفقرات رقم (8، 4، 7) احتلت المراتب الأولى، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.98-2.94-2.91) مما يدل على

على أن القيادات الأكاديمية قد لا يرغبون بالقيام بأعمال ذات مجازفة عالية والتي قد تسبب لهم إرهاقاً إدارياً ، أوقد تؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل، كما أنهم قد يخشون من طرحهم لأفكار أو مقترحات لا تُقبل من قبل أعضاء هيئة التدريس، ولذا أداؤهم يتسم بالتقليدية والروتين اليومي، فهم لا يحبون المخاطرة من تجريب الأساليب الحديثة، ويتمسكون بالنصوص واللوائح، ويتسمون بالتقليدية في أسلوب إدارتهم، وقد يعزو ذلك إلى أن البعض من القيادات الأكاديمية قد يفتقرون إلى الخبرة الكافية في المجال الإداري، فقد يتميزون في مجال التدريس والبحث العلمي، ولكنهم لا يتصفون بالتميز في الأداء الإداري، أو لحدثة تعيينهم في المجال الأكاديمي ويتم تعيينهم في المناصب القيادية، وقد جاءت الفقرات رقم (9، 2، 10) في المراتب الأخيرة، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.64-2.46-2.43).

4- مجال اتخاذ القرار وحل المشكلات: وقد تم ترتيبها تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (8) يوضح استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	1	يعطي الحرية لأعضاء هيئة التدريس في تحديد المشكلات وتعقبها ومناقشتها.	2.99	1.30	متوسطة
3	2	يستشير الخبراء والمختصين في عملية صناعة القرار.	2.97	1.29	متوسطة
1	3	يضع خطط عمل مشتركة مع العاملين للمساهمة في صنع القرارات الإدارية.	2.94	1.23	متوسطة
5	4	يتخذ القرارات وفق رؤية شاملة لمشكلات العمل.	2.91	1.29	متوسطة
9	5	يشجع العاملين على تقديم عدد كبير من البدائل والحلول التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الفعالة.	2.86	1.27	متوسطة
7	6	يتابع حل المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو القسم.	2.84	1.31	متوسطة
8	7	يشجع أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.	2.84	1.27	متوسطة
2	8	يبذل القرارات مع كل ذوي العلاقة قبل البدء بتنفيذها.	2.83	1.23	متوسطة
10	9	يمكن من اتخاذ قرارات صائبة خلال فترة قياسية نسبياً.	2.79	1.182	متوسطة
6	10	يستخدم التحليل والتنبؤ لمشكلات العمل قبل اتخاذ القرارات.	2.69	1.31	متوسطة
11	11	يقوم بتجربة أفكار وطرائق جديدة لحل المشكلات.	2.65	1.24	متوسطة
فقرات المجال مجتمعة			2.85	1.15	متوسطة

الدرجة العظمى (5) درجات

يلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري بمجال اتخاذ القرار وحل المشكلات متوسطة، وأن الفقرات رقم (4، 3، 1) على التوالي احتلت المراتب الأولى، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.99 - 2.97 - 2.94) مما يدل على أن القيادات الأكاديمية تعطي الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم، وتوفر لهم قدراً من الحرية لتحديد المشكلات وتعقبها ومناقشتها خاصة المشكلات التي تواجههم، ويشجعونهم للمساهمة في صنع القرارات الإدارية، إلا أن ذلك بدرجة متوسطة، ولم يصل إلى درجة مرتفعة، ودرجة القبول، مما يدل افتقار بعض من القيادات الأكاديمية إلى تطبيق الأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات، فهم يرفضون المساعدة المقدمة من بعض أعضاء هيئة التدريس بتحديد بعض مشكلات العمل وتعقبها، والعمل على حلها، وكذلك المساعدة في اتخاذ القرارات بصورة جماعية، ويعزو ذلك إلى ندرة تنفيذ دورات تدريبية خاصة بالقيادات الأكاديمية على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع الأخطاء ومتابعتها بأسلوب علمي لمنع تكرار الخطأ، وإلى مهارة الحساسية للمشكلات، وبلورة القرارات مع المختصين واختيار القرار المناسب من بين عدد من البدائل والحلول التي تتسم بالابتكار والإبداع لحل المشكلات، واختيار المناسب منها، ولذا فالفقرات رقم (10، 6، 11) جاءت بالمرتبات الأخيرة، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.79 - 2.69 - 2.65).

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: وينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري تُعزى للمتغيرات (النوع، التخصص، الدرجة العلمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام الاختبار التائي (T-Test) للمتغيرات (النوع والتخصص)، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات (الدرجة العلمية) و لمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Schffe) للمقارنات البعدية، وفيما يلي عرض النتائج كما في الجداول الآتية:

1-متغير النوع(ذكر- أنثى): وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

جدول(9) يبين المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (T) لأثر النوع على مجالات الإبداع الإداري والإبداع الإداري ككل.

المجالات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته	ذكر	131	2.9606	1.02300	.910	159	.364	غير دالة
	أنثى	30	2.7681	1.14110				
المرونة والقابلية للتغيير	ذكر	131	3.0301	1.02836	1.557	159	.121	غير دالة
	أنثى	30	2.6995	1.13712				
روح المجازفة والمخاطرة	ذكر	131	2.8119	1.05538	2.239	159	.038	دالة
	أنثى	30	2.3729	.94775				
اتخاذ القرار وحل المشكلات	ذكر	131	2.8818	1.16513	.778	159	.438	غير دالة
	أنثى	30	2.7003	1.09453				
الأداة الكلية (المجالات مجتمعة)	ذكر	131	2.9211	1.00273	1.399	159	.164	غير دالة
	أنثى	30	2.6352	1.04173				

مستوى الدلالة (0.05)

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أعلى من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري في ثلاث مجالات من الإبداع الإداري هي (الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته، والمرونة والقابلية للتغيير، واتخاذ القرار وحل المشكلات) تعزى لمتغير النوع، ويعزو ذلك بأن مهارات الإبداع الإداري لا تختلف ممارستها أو نتائجها بحسب النوع، ولا يوجد اختلاف في الرؤية إلى الممارسات الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري في مجال (روح المجازفة والمخاطرة) تُعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، ويعزو ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس الذكور هم أجراً على المغامرة وحرية الانطلاق في مجالات الإدارة، وذلك لا يتوفر للإناث بنفس المستوى من الحركة والحرية في المجتمع اليمني المحافظ، وكذلك للقيادات الأكاديمية الذكور القدرة على العمل في مناخ غير واضح النتائج، ولذا فهم يقومون بأعمال تتسم بالمجازفة، وعدم الوضوح في النتائج، وأما القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس الإناث فهن أقل جرأة، ويتعدن عن المخاطرة. اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (النصر الله، 2011)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو قطام وأبو قطام (2018) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2-متغير التخصص: تم استخدام اختبار (T) للمجالات، وللابداع الإداري ككل، وهي كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (T) لأثر التخصص على مجالات الإبداع الإداري والإبداع الإداري ككل.

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته	علوم إنسانية	100	2.7066	1.05350	3.613	159	.001	دالة
	علوم تطبيقية	61	3.2823	.93350				
المرونة والقابلية للتغيير	علوم إنسانية	100	2.6847	1.05544	4.863	159	.000	دالة
	علوم تطبيقية	61	3.4339	.87651				
روح المجازفة والمخاطرة	علوم إنسانية	100	2.4499	1.06343	4.874	159	.000	دالة
	علوم تطبيقية	61	3.1894	.84527				
اتخاذ القرار وحل المشكلات	علوم إنسانية	100	2.5192	1.14251	5.197	159	.000	دالة
	علوم تطبيقية	61	3.3869	.95102				
الأداة الكلية (المجالات مجتمعة)	علوم إنسانية	100	2.5901	1.01689	4.980	159	.000	دالة
	علوم تطبيقية	61	3.3231	.83112				

مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدى القيادات الأكاديمية في كل مجالات الإبداع الإداري الأربعة المسماة بالجدول أعلاه تُعزى لمتغير التخصص لصالح تخصص الكليات العلمية التطبيقية، أي أن درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى الكليات التطبيقية أعلى من درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى الكليات الإنسانية، ويعزو ذلك أن الكليات التطبيقية تتميز بالتطبيق العملي في

تنفيذ برامجها الدراسية وتحتاج إلى الحركة واستخدام أجهزة وآليات حديثة، وهي تبحث عن الجديد في التطبيق باستمرار، ويمثل السعي نحو التطوير والإبداع والتجديد جزءاً من نشاط عملهم اليومي، حيث يتطلب ذلك متابعة الجديد منها والتطورات في مجالها، ولذا تحرص القيادات الأكاديمية على توفير ما أمكن من الأجهزة المادية والتقنية، وأما الكليات الإنسانية فمادتها العلمية لا تتميز بالحركة أو بضرورة توفر آليات حديثة فالتطوير والتجديد داخل الكليات الإنسانية يكون أقل ظهوراً وسرعة من الكليات التطبيقية. اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (النصر الله، 2011).

3-متغير الدرجة العلمية (أستاذ- أستاذ مشارك – أستاذ مساعد): وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وهي كما في الجدول(11) الآتي:

جدول(11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في تقدير درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري حسب متغير الرتبة العلمية

الدالة	ممارسة مهارات الإبداع الإداري					مصدر التباين	المحاور
	مستوى الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	.672	.398	.438	2	.876	بين المجموعات	الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته
			1.100	158	173.839	داخل المجموعات	
				160	174.715	المجموع	
غير دالة	.739	.303	.340	2	.679	بين المجموعات	المرونة والقابلية للتغيير
			1.120	158	176.967	داخل المجموعات	
				160	177.646	المجموع	
غير دالة	.902	.103	.115	2	.229	بين المجموعات	روح المجازفة والمخاطرة
			1.110	158	175.319	داخل المجموعات	
				160	175.549	المجموع	
غير دالة	.744	.296	.396	2	.793	بين المجموعات	اتخاذ القرار وحل المشكلات
			1.337	158	211.230	داخل المجموعات	
				160	212.023	المجموع	
غير دالة	.762	.272	.282	2	.564	بين المجموعات	الأداة الكلية (المجالات مجتمعة)
			1.036	158	163.613	داخل المجموعات	
				160	164.177	المجموع	

مستوى الدالة(0.05)

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة (0.05) في كل مجالات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، ويعني ذلك عدم اختلاف آراء القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء بمختلف درجاتهم العلمية الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في رؤيتهم لممارسة مهارات الإبداع الإداري، ويعزو الباحثان ذلك إلى ارتفاع ضغط العمل لدى القيادات الأكاديمية بمختلف الدرجات العلمية لديهم، مما يؤدي إلى إعاقة ممارسة الإبداع الإداري، إضافة إلى تشابه مناخ العمل التنظيمي والمهني والنفسي التي يعيشها الأكاديميون من قيادات أكاديمية وأعضاء هيئة تدريس داخل الكليات والأقسام العلمية. اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (النصر الله، 2011)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو قطام وأبو قطام (2018) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية .

الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات:

1- الاستنتاجات: في ضوء النتائج التي توصل إليها استنتج الباحثان ما يأتي:

- أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة في كل مجالات الإبداع التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية (الطلاقة وتشجيع الإبداع وتنميته، المرونة والقابلية للتغيير، روح المجازفة والمخاطرة، اتخاذ القرار وحل المشكلات).
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري في

مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع، الدرجة العلمية.

- وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري في كل مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصص العلمي، ولمتغير النوع في مجال روح المجازفة والمخاطرة لصالح الذكور.
- أن القيادات الأكاديمية بحاجة مستمرة للتوعية بأهمية الإبداع الإداري، وتنفيذ دورات تدريبية في كل مجالاته.
- أن أغلب القيادات الأكاديمية تنسم بالنضج الفكري، والعلمي وتتيح لأعضاء هيئة التدريس مساحة من الحرية لإبداء آرائهم، وأفكارهم، ولكن لا تتم عملية تطبيق الأساليب الحديثة في عملية حل المشكلات واتخاذ القرار.
- أن الأساليب الإدارية التي تتم في الإدارات والأقسام العلمية بجامعة صنعاء تنسم بالتقليدية، وجمود اللوائح والتشريعات والقوانين.
- أن عدم توفير الإمكانات المادية يحول دون تطبيق الإبداع الإداري.

2- التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بما يلي:

- تشجيع القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس لإبداء آرائهم وأفكارهم البناءة في الكلية بما يعود بالنتائج الإيجابية على الإبداع الإداري داخل الكلية، أو القسم العلمي.
- نشر ثقافة التوعية بأهمية الإبداع الإداري في الإدارات الأكاديمية داخل الكليات والأقسام العلمية، وبأهمية تطبيقه، في اتخاذ القرارات،

- إجراء دراسات مماثلة على بقية الجامعات اليمنية الحكومية، وكذلك الجامعات الخاصة.
- إجراء دراسات تبين علاقة الإبداع الإداري ببعض المصطلحات الإدارية كالأداء الإداري، الثقافة التنظيمية، الأنماط القيادية، والقيادة التشاركية...إلخ.
- إجراء دراسات في مجال الإبداع الإداري بمستويات الإدارات التربوية المختلفة بالتعليم العام.

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت .(2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، سلسلة المدرب العملية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
2. أبو قطام مسلم ، وأبو قطام نورا (2018)، الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الدولي السابع لكلية الآداب -جامعة الزيتونة الأردنية - آفاق مستقبلية للتربية والتعليم في ظل عالم متغير - في الفترة من 3- 4 إبريل.
3. جروان، فتحي .(2004). الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الثانية، دار الفكر ، عمان ، الأردن.
4. حامد، عمرو . (2007) . الإدارة الإبداعية الطريق إلى المستقبل، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة - القاهرة - جمهورية مصر العربية إبريل.
5. الحربي، محمد . (2008) . الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية نموذج مقترح، جامعة الملك سعود.
6. الحكمي، إبراهيم .(2004). الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (90).
7. الخدري، ناصر .(2014). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة صنعاء.

ورسم الأهداف، والتخطيط، والوصول للأهداف المرجوة.

- الاهتمام بعمليات الإبداع الإداري، وذلك من خلال التطبيق الفعال للأفكار المبدعة، وتحفيز العاملين على إبداء آرائهم ومواهبهم الإبداعية الخلاقة.
- العمل على تبني الأفكار الإبداعية وتشجيعها في توفير برامج إبداعية ذات صفة إبداعية ابتكارية تهدف إلى زيادة معدلات الأداء أكثر وأعلى تطوراً.
- العمل على إيجاد معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في الكليات والأقسام العلمية، وتحقيق حرية تطبيق الإبداع في الكليات والأقسام العلمية.
- الاهتمام بمراكز تطوير التعليم الجامعي، و العمل من أجل توسيع أنشطتها لتشمل تطوير كل مجالات التعليم الجامعي، وخاصة مجال تدريب القيادات الأكاديمية.
- العمل بصورة دائمة على تطوير الهياكل الإدارية والأنظمة وأساليب العمل، وإعادة النظر في القوانين الإدارية والمالية وجعلها تعمل على تحفيز الإبداع، وتؤدي إلى إسهام ومشاركة كل العاملين.
- المحافظة على القيادات الأكاديمية الذين لديهم سمات وخصائص إبداعية، ولديهم سلوك إداري إبداعي، والحرص على استقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى مرؤوسيه.

1- الاقتراحات: وفي ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحثان ما

يأتي:

8. الخطيب، أحمد ، ومعايعة، عادل .(2006). الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة.
9. خلف ، محمد .(2010) . علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. داود، عبدالعزيز .(2011). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة - دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، العدد الخامس والثلاثون، الجزء الثاني، ص 9- 88.
11. الرشيد، عيد .(2008) . مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
12. الصاعدي، ليلي .(2007) . التفوق والموهبة واتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. طويقات، مشهور .(2007). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير مشهورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
14. العاجز، فؤاد، وشلدان، فايز .(2009) . دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل في الفترة 26-25 يوليو 2009.
15. العتيبي، عالية .(2010) . مقومات الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد الرابع، العدد الرابع أكتوبر.
16. العواضي، علي .(2016). الإدارة الإبداعية وتطوير أداء القيادات الإدارية-دراسة حالة جامعة صنعاء الجمهورية اليمنية 2007-2012، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
17. العيثاوي، أحلام ، والكوار، أسماء .(2011) . دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام - مبادرة تعليم لمرحلة جديدة - بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى، مجلة
- جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد الثالث والعشرون (2) حزيران .
18. عبد الرسول ، محمود . (2012) . الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع والمأمول، مجلة دراسات تربوية واجتماعية -مصر ،المجلد الثامن عشر، العدد الثاني إبريل 2012، ص 11 - 50.
19. الكردي، زهير (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة" الجامعة الإسلامية دراسة حالة" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة.
20. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم ، الأمانة العامة. (2012)- (2013). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية ، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.
21. محجوب، بسمان .(2004). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر الجديدة، القاهرة.
22. محمد ، ماهر، ومرسي، عمر . (2012) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية، المجلد (28)، العدد الثاني.
23. مرسي، عمر، ومصطفى، محمد . (2011). تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط، مجلة الثقافة والتنمية ، العدد التاسع والأربعون، أكتوبر.
24. مطهر محمد (2005)؛التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية ، المركز الوطني للمعلومات متاح على : <http://www.yemen-nic.info/files/education/2.pdf>
25. النصر الله، شريفة .(2011). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتنمية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة نيسان، الأردن
26. نصير، طلال، والعزاوي، نجم .(2011) . أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسوم بالإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب-

البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للفترة 18-19 ،
2011,1.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Agbor, Emmanuel.(2008). Creativity and Innovation- The Leadership Dynamics, *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 39-45.
2. Iacocca, Lee.(2007). *Foundational Principles for Leaders Change Leadership, and Creativity*, 4 Part I .
3. Janiunaite, B., & Budreckiene, V., (2013). The content of school principal's innovative activity: Relationships between legislative framework and school practice. *Social Sciences*, 81(3), 65-72.
4. Politis .JohnD.(2011). *The Impact of Self-Management leadership on Organizational Creativity*, Higher Colleges of Technology, United Arab Emirates.
5. Ren, L., Krabbendam, K., & de Weerd-Nederhof, P. (2006). Innovation practices success in China: the use of innovation mechanisms in Chinese SOEs. *Journal of technology management in China*, 1(1), 76-91.
6. Siddique, Anam And Khan, Annan And Fatima, Urooj.(2011). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in Higher Education System, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 8.
7. Viktoria Ali Taha, JurajTej, Michaela Sirkova(2015), Creative management techniques and methods as a part of the management education: analytical study on students' perceptions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197 , 1918 – 1925.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- موقع جامعة صنعاء - تاريخ الدخول 2018-7-22

<https://www.su.edu.ye/>