

إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية

إعداد

سهى محمود خطاطبة

المشرف

الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في
الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية


كانون الثاني، ٢٠٠٨

تفويض

أنا سهي محمود خطاطبة

أفوض الجامعة الأردنية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي والتي هي بعنوان " إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية" للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم: سهي محمود خطاطبة.

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٨/١/٢٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها:

" إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية " وأجيزت

بتاريخ ٢٠٠٧/١٢/١٣

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني رئيساً ومشرفاً

أستاذ الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور سامي خصاونة عضواً

أستاذ الإدارة التربوية

الدكتور سلامة يوسف طنناش عضواً

أستاذ مشارك/ إدارة تربوية

الدكتور محمود أبو قديس عضواً

أستاذ مشارك إدارة تربوية/الجامعة الهاشمية

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع: التاريخ: ٢٠٠٧/١٢/١٣

إهداء

مرة أخرى

لازال شاهد عديم الاكتراث يراوغ عند حقيقة في أكثر مظاهرها التباسا
وتعقيدا وارتباكا..... يسبح في بحر لا يجيد السباحة فيه..... ليست
علاقته مع اللغة وحدها التي تضررت فأصبح يعاني خلط مفاهيمي حاد
بل علاقته مع صورته إذا ما نظر إلى المرأة.

ثمة أمور لازلت لا أقوى على فهمها وأخرى أرواح عند
أبجديتها..... إلى كل من يقوى على الفهم والصمود أقدم
احترامي وبعض مني أقدم هذا الجهد.

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني الذي أشرف على هذه الأطروحة،
وكان لتوجيهاته الأثر الطيب في إنجازها.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور سامي خصاونة،
والدكتور سلامة طنّاش ، والدكتور محمود أبو قديس.

وأتقدم بالشكر والعرفان لفريق البعد الرابع، والأهل، والأصدقاء على ما قدموه من
مساندة ودعم.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة.....	ب
الإهداء.....	ج
شكر وتقدير.....	د
فهرس المحتويات.....	هـ
قائمة الجداول.....	ز
قائمة الأشكال والصور.....	ط
قائمة الملاحق.....	ي
الملخص بلغة العربية.....	ك
الفصل الأول	
مشكلة الدراسة وأهميتها.....	١
المقدمة.....	٢
مشكلة الدراسة.....	٦
أهداف الدراسة وأسئلتها.....	٦
أهمية الدراسة.....	٦
مصطلحات الدراسة.....	٧
حدود الدراسة.....	٨
الفصل الثاني	
الأدب النظري والدراسات السابقة.....	٩
الأدب النظري.....	١٠
مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة).....	٣٣
الفصل الثالث	
الطريقة والإجراءات.....	٤٥
المرحلة الأولى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بتطوير الإستراتيجية ٤٦	٤٦
المرحلة الثانية استنباط المتغيرات.....	٤٦
المرحلة الثالثة جمع المعلومات المتعلقة بواقع الإبداع من مجتمع الدراسة.....	٤٦
مجتمع الدراسة.....	٤٦
عينة الدراسة.....	٤٨
أدوات الدراسة.....	٤٨
أولاً: استبانة واقع الإبداع لأعضاء هيئة التدريس.....	٤٨
ثانياً: استبانة واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية.....	٤٨
صدق أداتي الدراسة.....	٥٠
ثبات أداتي الدراسة.....	٥٣
إجراءات تصحيح أداتي الدراسة.....	٥٤
المعالجة الإحصائية.....	٥٤
الفصل الرابع	
نتائج الدراسة.....	٥٦

الفصل الخامس	
٨٢.....	مناقشة النتائج.....
٩١	النتائج والتوصيات.....
٩٢.....	المراجع العربية.....
٩٥.....	المراجع الأجنبية.....
١٠٠.....	الملاحق.....
١١٤	الملخص باللغة الانجليزية.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزع مجتمع الدراسة حسب الجامعات والمسمى الوظيفي.	٤٧
٢	توزع عينة الدراسة حسب الجامعات والمسمى الوظيفي.	٤٧
٣	معاملات الثبات لأبعاد أداة واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس حسب الاتساق الداخلي.	٥٤
٤	معاملات الثبات لأبعاد أداة واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس حسب الاتساق الداخلي.	٥٤
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات عينة الدراسة في كل مجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٥٨
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة في مجال الإبداع في التدريس مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٥٩
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة في مجال الإبداع في خدمة المجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٦٠
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة في مجال الإبداع في البحث العلمي مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٦١
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات عينة الدراسة في كل مجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٦٢
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٦٣
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٦٤
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال التمكين وتقويض الصلاحيات مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٦٥

٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة مرتبة ترتيباً تنازلياً.	١٣
٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار مرتبة ترتيباً تنازلياً.	١٤
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات مرتبة ترتيباً تنازلياً.	١٥
٦٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين مرتبة ترتيباً تنازلياً.	١٦

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	تفاعل مهام عضو هيئة التدريس مع مكونات إدارة الإبداع	١٧
٢	العناصر الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	١٨
٣	نموذج جامعة هارفارد للإدارة الإستراتيجية	١٩
٤	هيكلية الخطة الإستراتيجية وخطة التنفيذ في الأقسام الفرعية	٢٢
٥	تكامل التخطيط والتقييم والتجديد (التحسين) ضمن الوحدات	٢٣
٦	أنموذج الإدارة الإستراتيجية حسب المراحل الأساسية	٢٤
٧	عناصر البيئة الخارجية والداخلية في الجامعة	٢٧
٨	بنك الأسئلة لمواجهة تحديات الإبداع	٣٠
٩	مراحل العملية الأساسية لتكوين بنك التحديات الإستراتيجية	٣١
١٠	تصميم المراحل الأساسية لإدارة الإبداع	٣٢
١١	تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تطوير إستراتيجية لإدارة الإبداع.	٧٠
١٢	مراحل التخطيط للتخطيط لإدارة الإبداع ضمن أنموذج بطاقة الأداء المتوازن	٧٢
١٣	عناصر القوة والضعف/الفرص والتهديدات ضمن عناصر أنموذج بطاقة الأداء المتوازن.	٧٤
١٤	خريطة الإستراتيجية.	٧٥
١٥	عناصر البرنامج اللازم ضمن أنموذج الأداء المتوازن.	٧٨
١٦	عناصر تقييم البرامج.	٨٠

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
١٠٠	أداتا الدراسة بصورتها الأولية	١
١٠٦	قائمة أعضاء لجنة تحكيم أداتي الدراسة	٢
١٠٧	قائمة أعضاء لجنة تحكيم الإستراتيجية	٣
١٠٨	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	٥

إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية

الأردنية

إعداد

سهى محمود خطاطبة

المشرف

الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

الملخص

هدفت الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن من

خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن؟

- ما واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن؟

- ما الإستراتيجية المقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن؟

تكون مجتمع الدراسة جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية

في الأردن البالغ عددهم (٥١٣٩)، كما تم اختيار عينة عشوائية تزيد نسبتها عن (٤٢%)، إذ بلغ

عددها (٢٢٠٤) موزعين على (٩٥) عميد و (٧٨) نائب عميد، و (١٠٩) مساعد عميد،

و (٢٨٦) رئيس قسم، و (١٦٣٥) عضو هيئة تدريس.

تم بناء أداتي الدراسة الأولى للكشف عن واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس،

احتوت ثلاثة مجالات: الإبداع في التدريس، الإبداع في خدمة المجتمع، الإبداع في البحث

العلمي، بمعدل (٣٠) فقرة لجميع مجالات الأداة. والأداة الثانية للكشف عن واقع إدارة الإبداع

في الجامعات الرسمية احتوت سبعة مجالات: إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع، إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف، إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات، إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة، إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار، إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات، إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين، بمعدل (٤٢) فقرة لجميع المجالات، وقد تم التحقق من صدق أداتي الدراسة بعرضهما على مجموعة محكمين، وتبאתهما باستخدام كرونباخ ألفا.

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- درجة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية كانت منخفضة في مجال التدريس، ومتوسطة في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- درجة إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية كانت منخفضة في جميع المجالات.
- تم اقتراح إستراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن.
- وخرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات كان أهمها:
- تبنى الإستراتيجية في إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية، لما لها من أثر في إحداث التغيير المنشود في تشكيل منظومة الإبداع فيها.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

لقد بات التطور والارتقاء الذي يتوقف على الإبداع وإدارته ضرورة تلحّ على الجامعات سواء في الأبعاد الأكاديمية أم الإدارية، على الرغم من كون الإبداع من أكثر المصطلحات الإدارية شيوعاً في الوقت الراهن وكونه من الظواهر المعقدة، بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتنوع طرق تحقيقه وإنجازه، وكثرة العوامل التي تؤثر فيه وتعدد المجالات العلمية التي تتاولته بالبحث والدراسة.

وقد حظي الإبداع بتقدير متزايد باعتباره العملية التي يمكن من خلالها تطبيق الأفكار الجديدة التي تجعل من التجديد أمراً ممكناً. وإنك إذا ما تحدثت مع أي مسؤول أكاديمي فسرعان ما سيقودك الحديث إلى كلمتي "الإبداع" و"التجديد"، ولكن وبالنسبة للعديد منهم، فإن هذه الكلمات لا تعدو كونها كلمات رنانة، تشعر أن القليل منهم فقط يعرف كيفية تعزيز الإبداع والتجديد في مكان عمله، والأكثر من ذلك أن القليل القليل من يقوم فعلاً بتطبيقه.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي سلطت الضوء على أهمية الإبداع في تحقيق فعالية المنظمة كدراسة هيلسترم (Hellstrom, 2002) التي هدفت إلى وصف عملية بناء فريق الإبداع في المنظمة. ودراسة بكار (٢٠٠٢) التي بينت أن مناخ العمل الذي يتضمن دعم الإبداع معنوياً ومادياً، والعلاقة المتبادلة بين المرؤوسين والمدير بما فيها من تفهم وتعاون، والتي تشكل في مجملها عوامل تساهم في تدعيم وتعزيز السلوك الإبداعي لدى المديرين، وبينت أن هناك علاقة إيجابية بين درجة وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين إدارة الإبداع، في حين كشفت دراسة أيوب (٢٠٠٠) عن درجة وجود الاختلافات في السلوك الإبداعي لدى المديرين باختلاف مستوى التعليم وسنوات الخبرة، كما أشارت هذه الدراسات إلى أهمية الإبداع في تمكين المنظمة من التعامل مع متطلبات البيئة المتغيرة من خلال إدارة العمليات، والتي تتضمن إدارة القدرات الذهنية والمعرفية لدى الأفراد؛ وذلك عندما تقوم استراتيجية الأداء فيها على الإبداع، بحيث تجعله مصدراً لميزتها التنافسية، وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي من خلال استقطاب المبدعين والبحث عنهم. فالقيادات الإبداعية تشجع أجواء الإبداع وتوجد

الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (الإبداع التنظيمي)، والمنتجات (الإبداع الفني) وأساليب العمل في السوق (جلدة، وعبويني، ٢٠٠٦).

ويمكن القول أن إدارة الإبداع تختلف في مفهومها عن الإبداع الإداري أو التنظيمي فهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية. كما أضاف وست (West,2004) أبعاداً جديدة لماهية ومعنى الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص؛ إذ اعتبره مصطلحاً اقتصادياً أو اجتماعياً أكثر من كونه مصطلحاً فنياً، ويمكن تعريفه باعتباره تغيير وتنظيم حصيللة ونتائج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح الفرص لتحقيق الجديد، حيث يتكون الإبداع المنظم من البحث والتحصيل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية.

ولا بدّ أن يترافق تطبيق مفاهيم إدارة الإبداع بالنسبة للجامعات باختلاف أنواعها وتحت أيّ إطار، مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية. ولا يرتبط التغيير التنظيمي مع الإبداع تقليدياً، لكن هناك تقارباً، فالمنظمات تسعى إلى البقاء من خلال تحويل نفسها إلى التعلم والتقييم الذاتي وتحديث القوانين والنظم والإجراءات. لذلك من الضروري تشكيل خطة للإبداع والتغيير؛ لأن هناك نمواً في الإدراك بأن الإبداع يتطلب تنظيم القدرة على التعامل مع المعلومات الخارجية والاستفادة منها، بالإضافة إلى القدرة على تحمل التغييرات في الهيكل والموارد البشرية (الصرن، ٢٠٠٠).

والجامعة المبدعة والمتميزة تعمل على توفير بيئة تنظيمية ملائمة تنظر إلى الإبداع والتطوير كهدف مؤسسي متجدد من خلال سعيها لإيجاد التنظيم والأساليب التي تجعل للعملية الإبداعية قيمة وظيفية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية من خلال تبني نظام مؤسسي يقوم على أساس المشاركة، وفتح قنوات الاتصال والحوار وتبادل الآراء والأفكار، والنقد البناء والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل مما يخلق لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين نوعاً من الولاء والانتماء المؤسسي يدفعهم إلى تقديم الآراء والأفكار المبدعة التي تساهم في تحقيق أهداف الجامعة، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة

التدريس والعاملين بشكل دائم ومستمر لمواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة مما يسهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم ويؤدي إلى تحسين أدائهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، والحرص على التفاعل بين الكيان المؤسسي والبيئة المحيطة به مما يزيد من قدرات الجامعة وإمكاناتها الإبداعية ويتيح لها الفرصة في استقطاب الخبرات والكفاءات المتوفرة في البيئة والاستفادة منها.

ولا يقتصر الإبداع في الجامعة على فئة محدودة من الأفراد الذين يتميزون عن غيرهم بقدرات عقلية وذهنية. إذ من الممكن للمنظمة تعلم الإبداع وتطويره (Bhatt,2000). وهذا يتطلب قيادة متميزة وعناصر بشرية لديها الطاقات والإمكانات، بالإضافة إلى تغيير في أنماط التفكير والسلوك التقليدي. فالكثير من الأفراد المبدعين لا يجدون مناخاً تنظيمياً يلبي طموحاتهم وينسجم مع أفكارهم. ولا شك أن القيادة الإدارية تعد أحد أهم العوامل في تطوير الجامعات الرسمية لأنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز أعضاء هيئة التدريس والفنيين والعاملين والطلبة.

من هنا تتضح صعوبة الدور المطلوب من الجامعات الرسمية في تطوير رؤية وإستراتيجية لتحقيق التغيير المخطط الواعي للتماشي مع المفاهيم الجديدة من أجل أن تؤدي الدور المحدد لها في بناء الشخصية وإعدادها وتأهيلها لتحمل المسؤولية وتنمية القدرات الإبداعية. لذلك بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعد العالمية والإقليمية بطرح هذا الموضوع بغية لفت نظر القائمين على التعليم إليه بجدية، وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم فعله بهذا الخصوص، من حيث البحث عن جودة النوعية في مخرجات مؤسسات التعليم العالي من كافة جوانبها (عبد الحميد، ٢٠٠٠).

ومن أجل أن تحقق الجامعة درجة جودة عالية لا بد لها من تبني إستراتيجية للقرارات الرئيسية التي تحقق هذه المهمة وتوحي بأهدافها وأغراضها ومراميها وتضع السياسات والخطط لإنجاز أهداف الجامعة وتحدد مجال عملها، والهوية التي ينبغي أن تكون عليها. وعليه يمكن القول أنها الإطار الذي يرشد الخيارات التي تحدد طبيعة اتجاه الجامعة نحو إدارة الإبداع لإنتاج مجموعة من العوامل التي تتمثل بالجاهزية التنظيمية، والتي تكشف

عن درجة وجود مناخ العمل الملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز الجامعة وتؤثر في سلوك أفرادها، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على طبيعة التفاعل بين الأفراد والمنظمة، بالإضافة إلى الخصائص المتعلقة بثقافة المنظمة وتأثيرها في سلوك الأفراد والجماعات.

كما يوظف التخطيط الإستراتيجي الأهداف الرئيسة للجامعة والسياسات العامة والبرامج العملية ودمجها معاً لتشكل وحدة واحدة كلية ومتكاملة يساعد الجامعة على إدارة وتخصيص الموارد المتاحة على نحو فعال، ويأخذ بعين الاعتبار جوانب القوة والضعف لدى الجامعة ويراعي التغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة، كما تشمل الخطة الاستراتيجية على الأهداف الأكثر أهمية المراد تحقيقها، والسياسات الأكثر أهمية التي توجه عمل الجامعة، والبرامج الرئيسة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف (الخطيب، ٢٠٠٦).

وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامين: مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف. إذ أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين سيؤثر في قرار اختيار استراتيجية الإبداع. ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريق تحديدها، وبصورة عامة يمكن القول بأنه لا بد من تطوير استراتيجية تتناسب ودرجة التغيير المطلوب لسد الفجوة بين الواقع والمرغوب. وهذا الأمر سوغ للباحثة تطوير استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن تهدف إلى زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية وتحسن الجودة وتمكن الإداريين من التعامل مع الطبيعة المعقدة والفوضوية لعملية الإبداع.

مشكلة الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة اقتراح استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن؛ لذلك تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:
"ما الاستراتيجية المقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية؟"

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة اقتراح استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن؟
- ما واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن؟
- ما الاستراتيجية المقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في نتائجها المتوقعة؛ إذ يُؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات التالية:

- الجامعات الرسمية في الأردن: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من مراحل بناء الاستراتيجية والنتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة.
- مؤسسات التعليم العالي في الأردن: فتبني استراتيجية الإدارة الإبداع من أكثر العوامل تأثيراً في كفاءة مؤسسات التعليم العالي، وتكمن أهمية الدراسة في أنها سوف تقترح استراتيجية لإدارة الإبداع يمكن أن تستفيد منها مؤسسات التعليم العالي المختلفة.
- أصحاب القرار: إذ تأمل الباحثة تبني أصحاب القرار في الجامعات الرسمية في الأردن الاستراتيجية التي سوف يتم اقتراحها.
- الباحثون والمهتمون في هذا المجال: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من الاستراتيجية التي سوف يتم تطويرها.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة تعريف المصطلحات التالية:

الإبداع:

على المستوى الفردي يمكن تعريفه بأنه قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والمعلومات، والمعرفة السابقة، والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحلّ أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة.

وعلى مستوى المنظمة يعرف بأنه مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية (Drejer, 2002). ويقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس الإبداع في الجامعات الرسمية.

إدارة الإبداع:

العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (Wycoff, 2004).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف إجرائياً: بأنها مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتم اتخاذها في الجامعات الرسمية لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى إدارة النماذج الذهنية للقادة والأفراد وتحفيزهم على تقديم الأفكار الإبداعية، والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الإبداعية حتى لحظة ترجمتها إلى أرض الواقع. ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن.

الاستراتيجية:

خطة تتضمن السياسات والأهداف بالإضافة إلى سلسلة متصلة من الأحداث (العمليات) الرئيسية في المنظمة والتي تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل (Kaplan & Norton, 2004).

ولإغراض هذه الدراسة تعرف: بأنها السياسات والأهداف والعمليات والأنشطة والأساليب التي سوف يتم تطويرها وتهدف إلى إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بما يلي:

- حدود في حجم العينة: تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الرسمية في الأردن.
- حدود زمانية: تقتصر هذه الدراسة على البيانات التي سيتم جمعها من الجامعات الرسمية في الأردن للعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧.
- حدود في أدوات الدراسة: وهي من بناء الباحثة لأغراض قياس واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، وإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية وتخدم أغراض هذه الدراسة.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوعات الدراسة: الإبداع، والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، وإدارة الإبداع، التفكير الاستراتيجي في الجامعات، وإستراتيجيات إدارة الإبداع في الجامعات، بهدف تكوين خلفية مناسبة عن الموضوعات. كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت عن الموضوع بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية، وقد قسمت الدراسة ما تم التوصل إليه في هذا الشأن إلى قسمين:

أولاً: الأدب النظري.

يتألف الأدب النظري المتضمن في الدراسة من خمسة عناصر، وهي: الإبداع، والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، وإدارة الإبداع، والتفكير الاستراتيجي، وإستراتيجيات إدارة الإبداع في الجامعات، وفيما يلي عرض لهذه العناصر.

يعد الإبداع شكلاً راقياً من أشكال النشاط الإنساني، وقد شكّل منذ خمسينات القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات. وهو ظاهرة سيكولوجية واجتماعية مركبة ذات محتوى حضاري وثقافي، تتفاعل فيه منظومات من العناصر والعوامل المتداخلة التي تتمحور حول الفرد المبدع وبيئته بجميع مكوناتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والدينية والسياسية والتربوية (جروان، ٢٠٠٥).

كما يعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها كثير من العوامل العلمية والتربوية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فهو مجموع العمليات التي من خلالها تولد الأفكار وتتطور وتتحوّل إلى قيمة ملموسة، وهو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص للفرد الذي إذا ما وجد في بيئة محفزة يمكن أن يتفاعل مع عناصرها ويرقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة بالنسبة لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع؛ وهو متعدد المستويات كمستوى الفرد والمجموعة والمنظمة والمجتمع. والإبداع عملية يمكن مراقبتها، وتحليلها، وفهمها، وتكررها، وتعلمها، وإدارتها؛ إذ أشارت العديد من الدراسات إلى أن

الإبداع أمر نمتلكه جميعاً بدرجات متفاوتة ويمكن تشجيعه وتطويره وليس مقدرة مقترنة بالأشخاص الموهوبين وذوي القدرة الفائقة (Florida,Gates,2006).

يمكن أن يصنف الإبداع إلى أربعة أنواع رئيسية تبعاً لدرجته:

١. الإبداع المبتدئ أو الممزق (Disruptive Innovation): ويعني إعادة صياغة أسس الإبداعات السابقة في سبيل خلق قيم مركبة جديدة.
٢. الإبداع التدريجي (Incremental Innovation): ويعني إتباع الأساليب التي تحقق انتقالاً مستمراً في تقديم منتجات وخدمات تتميز بقلّة التكلفة وزيادة الجودة.
٣. الإبداع المعقد (Complex Innovating): ويعبر عن صعوبة عمليات التعلم عن تكوين منتج أو تبني أسلوب تكنولوجي معين، يميز المنظمة عن منافسيها.
٤. الإبداع الجذري (Radical Innovation): عرض منتج أو خدمة تتصف بدرجة عالية من الابتكار والأصالة والتميز (Tidd,2001).

كما يمكن تقسيم عملية الإبداع إلى أربعة مراحل هي:

١. مرحلة الاستعداد Preparation.
٢. مرحلة الاحتضان Incubation.
٣. مرحلة الإشراف Illumination.
٤. مرحلة التنفيذ والمراجعة Implementation and Verification (حنورة، ٢٠٠٣).

وهذه المراحل الأربعة ليست مراحل واضحة، إذ يتأثر الإبداع بالخلفية المكونة للبناء المعرفي للشخص، وشتى أنواع التفاعل القائمة بين الأطراف وما يترتب على هذا التفاعل من نشوء استجابات ذهنية جديدة.

ومن الممكن النظر إلى الإبداع من خلال دراسة سلوك الأشخاص الذين يشغلون وظائف أو مهن تعد عادة من المهن الإبداعية، مثل: الكاتب والصحفي والممثل والموسيقيار والرسام، واعتبار هؤلاء الأشخاص مبدعين بسبب ممارستهم لهذه المهن أو إشغالهم لهذه الوظائف.

كما يمكن تناول موضوع الإبداع في أداء مهام الوظيفية التي لا تعد من الوظائف الإبداعية، لكنها تعطي لمن يشغلونها فرصاً للإبداع، بحيث يشمل الأعمال المتواضعة التي تتضمن نوعاً من التجديد وبعد ذلك تقارن بين أداء الأشخاص المبدعين في هذه الوظائف مع زملائهم الأقل إبداعاً. وذلك بالنظر إلى الإبداع كإطار للمواهب والقدرات التي تتم وتميئتها كالقدرات التحليلية المتمثلة بالتحليل والتقييم والتقارير والمقارنة؛ والقدرات العملية والمتمثلة بالتطبيق والتنفيذ والتفعيل.

ومن أبرز ما يميز أعضاء هيئة التدريس المبدعين ميلهم إلى تفضيل المركب على البسيط، بمعنى أنهم يستجيبون للمثيرات أو الموضوعات المعقدة والخصبة بشكل أفضل مما يستجيب به غيرهم ممن لا يتميزون بالإبداع كما أنهم يميلون إلى معالجة موضوعاتهم من خلال عدد كبير من العناصر، وعلى عدد أكبر من المستويات، وهو ما يحقق لأعمالهم درجة أعلى من الخصوصية. فقد بين Biggs (2002) أن الإبداع لدى الأكاديميين يتضمن القدرة على وضع الفرضية وتركيب ودراسة وتوليد الأفكار وتطبيق ما هو معروف على المجالات "البعيدة" والعمل مع المشاكل التي ليس لها حلٌ مميزٌ بالإضافة إلى إيجاد أطر عمل للحكم على قيمة الأفكار والحلول المحتملة.

وعضو هيئة التدريس المبدع ذو تفكير على درجة عالية من الأصالة، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، فتكون الأفكار التي يولدها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند أعضاء هيئة التدريس الآخرين: ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة إذا كانت متميزة، ولا تكرر الأفكار الشائعة.

كما بين جاكسون (Jackson, 2006) أن الأكاديميين المبدعين يشتركون في عدد من السمات بغض النظر عن الإطار التخصصي وهي:

- التخيل – والقدرة على توليد أفكار جديدة والنظر إلى ما هو أعمق من الواضح ورؤية العالم بطرق مختلفة بحيث نتمكن من استعراضه وفهمه بصورة أفضل.
- الأصالة، وتمثل في ابتكار وتقديم أشياء جديدة أو القيام بأمر لم يقم بها أحد في السابق.
- الابتكار باستخدام أفكار الغير – بعث وإعادة تصميم وإعادة فهم وإعادة تعريف وتكييف الأشياء التي تم القيام بها سابقاً، والقيام بالأمر التي تم فعلها سابقاً ولكن بطريقة مختلفة.

- حب الاستطلاع - الرغبة في الكشف والتجريب والمغامرة أي التوجه والباعث للقيام بالاستكشاف والقدرة على البحث بصورة هادفة بطرق ملائمة من أجل الكشف والاكتشاف.
- الذكاء - استخدام المعرفة والقدرات والعلاقات والصلاحيات في الإقناع والتأثير وإبراز الأفكار وإيصالها إلى الآخرين، واستخدام الموارد المادية للتغلب على أي تحدٍ أو مشكلة تواجهه، واستغلال الفرص كلما أمكن.
- القدرة على جمع وربط وتركيب البيانات/ المواقف/ الأفكار والسياقات المعقدة وغير المكتملة من أجل رؤية العالم بصورة متجددة ومختلفة وذلك لفهمه بصورة أفضل.
- القدرة على التفكير التحليلي والنقدي من أجل تمييز الأفكار المفيدة من غير المفيدة واتخاذ قرارات مناسبة.

لذلك نجد أعضاء هيئة التدريس المبدعين يتميزون بدرجة أعلى من خصوبة الخيال، بما يعني قدرتهم على التحرر من سلطان الواقع المحيط بهم، كما يتصفون بالاندماج والتحمس والرغبة في التغيير والمخالفة وعدم المجازاة، منفتحين على الخبرة ومستثمرين لها في تنمية ذواتهم وتنمية الطلبة، ولديهم رغبة قوية في تحقيق الإنجاز والتفوق. والقدرة على تزويد طلابهم بنموذج السلوك الإبداعي، ويعززون هذا السلوك عند ظهوره لدى طلبتهم، ويحرصون على حماية الطلبة المبدعين من الارتداد إلى النزعة التقليدية، والتشابه مع الآخرين، ولا يعملون على عزل الأفراد الذين يعبرون عن أفكار تخالف المؤلف (كروبلي، ٢٠٠١).

وعضو هيئة التدريس المبدع يوفر المناخ الديمقراطي، ويركز على عملية التعلم، ويشرك الطلبة بفاعلية في تحمل مسؤولية تعلمهم من خلال استثارة الآراء والمقترحات والنقد لدى الطلبة، ويساعد الطالب على أن يكون باحثاً نشطاً عن المعلومات (الكناني، ٢٠٠٥).

وبناءً على ذلك، يمكن وصف أعضاء هيئة التدريس بالمبدعين من خلال أداء المهام التدريسية اليومية مع نوع من التجديد، والذي يظهر في التركيز على تعليم المهارات والاتجاهات والقيم والدوافع التي تنمي قدرات الطلاب على حل المشكلات ومناقشتها والتعامل معها بإيجابية، والتكيف مع غير المتوقع. وعضو هيئة التدريس المبدع يقدر التفكير الإبداعي لدى الطلاب في الجامعات ويشجعهم على مهارات التفكير العليا في المجال المعرفي مثل:

التقويم، والتركيب، والتحليل، ويكون قادراً على إحراز تقدم ملائم في طرق اكتساب المعرفة، ويشجع الطلاب على التعامل باستقلالية تامة، ويساعدهم على التعامل بنجاح إزاء مواقف الفشل والإحباط، ويكافئ الشجاعة، والتكيف مع التغيير السريع، ويمتلك القدرة على الانفتاح من أجل إنتاج الجودة، بالإضافة إلى القدرة على التغاضي أو التسامح مع الغموض وعدم الوضوح والصفات المشابهة وبعبارة أخرى مع الإبداع.

وبما أن الإبداع عملية تتطلب الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه، بالإضافة إلى التقائية والمرونة في التعامل وتشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه، وإيجاد الأفكار الجديدة ووضعها في إطار الممارسة الصحيحة من خلال تحديد طرق لعرض الأفكار والخطط بحيث تقنع الآخرين (الصفار، ٢٠٠٢). اتجهت أنظار العديد من العلماء ورجال الفكر الإداري إلى صياغة المبادئ الأساسية التي من شأنها تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لبناء قاعدة متينة تعمل على تعزيز القدرة على الإبداع وتوليد الأفكار وتحرير الموارد والمواهب حتى تعبر عن نفسها بطرق تزيدها مرونة وإبداعاً، لذلك تبدل دور الإدارة من السيطرة إلى تحرير المبدعين، وتحول المنطق الإداري التقليدي إلى منطق يرحب بالإبداع ويستخدمه.

وأخذ مفهوم الإبداع بالاتساع منذ بداية النصف الثاني للقرن العشرين ليشمل الرياضيات والعلوم التجريبية والهندسية بفروعها وبخاصة الهندسية المعمارية والتكنولوجيا والنواحي العلمية والتطبيقية للعلوم بأنواعها. وقد أدى دخول الإبداع عالم السوق إلى التركيز على موضوع الإبداع في الإدارة، والقيادة المبدعة، والقائد المبدع مما أدى إلى ظهور مقالات وكتب تبحث في التجديد في الإدارة، ليس في إدارة المؤسسات التجارية والصناعية فحسب بل في الإدارة الحكومية والمؤسسات العسكرية ودوائر الخدمات المختلفة، والمؤسسات التعليمية والتربوية، وهكذا تزايد الاهتمام بالإبداع وأصبح ينظر إليه، باعتباره مفتاح كل من التطور الاقتصادي السريع، والتطور الاجتماعي، وقد تجاوز الأمر هذين المجالين ليصل إلى التربية والتعليم، والتغذية والرعاية الصحية، والتسامح مع الأقليات والديمقراطية، والاستقرار السياسي (كروبي، ٢٠٠١).

أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع أمراً مألوفاً بين أوساط الكتاب والباحثين والمديرين، وهو يمثل أحد محاور اهتمامات المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية، وليس شيئاً حسناً فقط. فالإبداع مورد قيم هام ينبغي تعزيزه وتطويره وعدم السماح بهدره، في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالموهب المبدعة، والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي، وبقدر ما تولى المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع فسيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها.

يصنف الإبداع في المنظمة إلى الإبداع الإداري الذي يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة، ونظم الرقابة الجديدة، وغيرها، والإبداع الفني الذي يتضمن تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل، وغيرها. وقد ركزت المنظمات على الإبداع الفني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونشأ عن ذلك فجوة ثقافية، وأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية متخلفة كثيراً عن الجوانب الفنية، وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإدارية في المنظمات ومدى تأثير التفاوت في سرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة، وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإبداع الإداري، فالمنظمات تميل إلى الاهتمام والتركيز على الإبداع الفني أكثر من الإبداع الإداري (حريم، ٢٠٠٣).

كما أشارت الدراسات (Rodan,2002) إلى وجود علاقة كبيرة بين المستوى المعرفي للمديرين ومستوى أدائهم الإبداعي، فالمديرون الذين ينظمون شبكة للحصول على المعرفة والأفكار من المصادر الداخلية (العاملين، حلقات العمل، الأقسام المختلفة وغيرها) والخارجية (الجامعات والمؤتمرات العلمية، المقارنة المرجعية من المنافسين والشركات العالمية وغيرها) يتمتعون بمستوى عالٍ من الإبداع الإداري في أدائهم، من خلال اهتمامهم بتشكيل الحلقات التي تهدف إلى طرح الأفكار والمقترحات.

الواقع أن الظاهرة الإبداعية ليست مجرد فعل كما أنها ليست مجرد فرد مبدع أو ناتج إبداعي، بل إنها كل ذلك وهي أيضاً أساليب ثقافية وإعلامية وعلاقات اجتماعية وممارسات سياسية ونظم إدارية؛ لذلك يمكن النظر إلى الإبداع ودراسته من خلال المنحى النظمي الذي يفيد في النظر إلى الظاهرة المدروسة (الإبداع) نظرة كلية، ويساعد في تحديد عناصر الظاهرة المعقدة، ويبين العلاقات المتبادلة بين عناصر النظام، وبينه وبين البيئة الخارجية؛ وتتمثل عناصر الإبداع كنظام مفتوح فيما يلي (درة، ٢٠٠٥):

أ. المدخلات: وتتكون من المجتمع العلمي والتكنولوجي في القطاع العام والخاص، ويتضمن: الجامعات والمراكز العلمية، ووحدات البحث والتطوير بالإضافة إلى المؤسسات الحكومية المسؤولة عن التمويل ووضع السياسات والتشريعات.

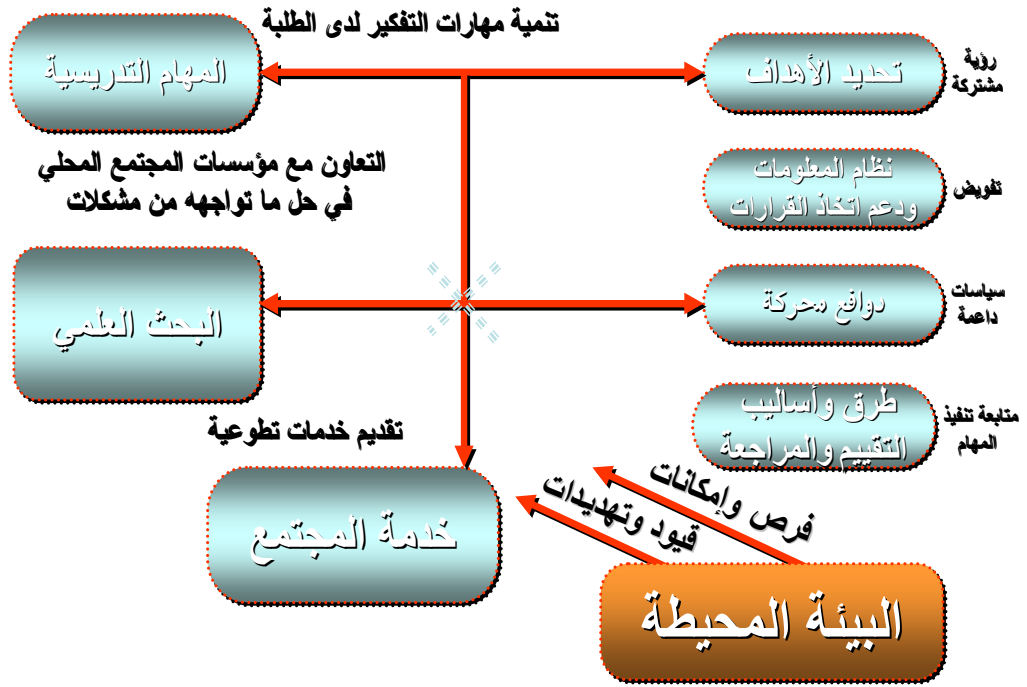
ب. العمليات: تتكون العمليات الإدارية المتعاقبة من التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة والمتابعة، والتمويل. بالإضافة إلى العمليات الإدارية المستمرة التي تشمل الاتصالات وحل المشكلات واتخاذ القرارات والشفافية.

ج. المخرجات: تتكون المخرجات من الباحثين والمخترعين والبحوث والاختراعات، والأداء المتميز والإنتاجية (الجيدة أو المنخفضة)، وتحقيق الربحية، والنوعية (الجيدة أو المنخفضة)، تنافسية المؤسسات ذات العلاقة، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

د. التغذية الراجعة: وهي معلومات وإشارات ترد من المخرجات إلى العمليات و المدخلات لتصويبها كلها أو بعضها. إذ يؤكد التربويون على أهمية إعلام المعنيين بالنتائج التي يحققونها سواء كانت هذه النتائج صحيحة أم خطأ إيجابية أم سلبية. وتعد التغذية الراجعة ضرورية في عمليات التقويم.

مما سبق يلاحظ أن عملية إدارة الإبداع في الجامعة لا تقتصر على تقديم واقتراح الأفكار الجديدة الخلاقة، وإنما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء من تطوير الأفكار وانتهاء بالتطبيق والمتابعة والتقييم، وتتطلب من المديرين والمعنيين تسخير جميع ما لديهم من موارد وإمكانيات لهذا الغرض، ولا بد من النظر للإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس باعتباره وظيفة/ نشاط مثل الوظائف الأخرى، ويجب إدارة هذه الوظيفة ولكن بطرق مختلفة وذلك تبعاً لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه الإبداع سواءً أكان جوهرياً أم ثانوياً. يوضح الشكل (١) تفاعل مهام عضو هيئة التدريس مع مكونات إدارة الإبداع.

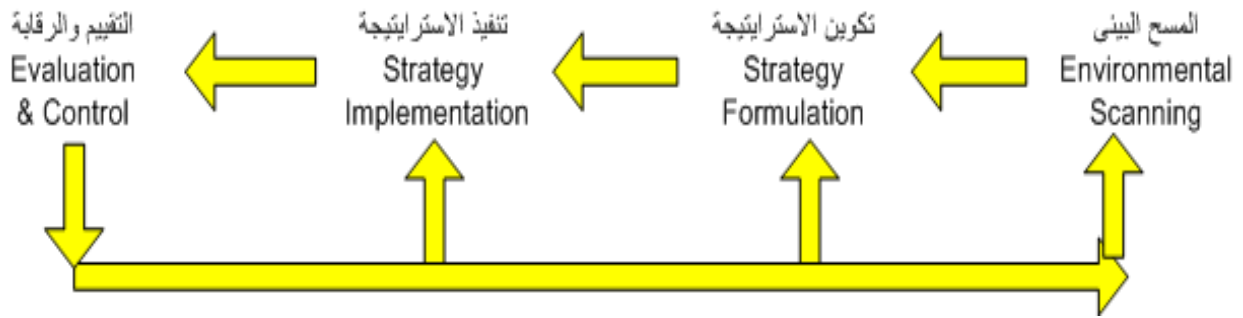
نموذج تحليلي لإدارة الإبداع ومهام عضو هيئة التدريس في الجامعة



الشكل ١. تفاعل مهام عضو هيئة التدريس مع مكونات إدارة الإبداع.

لذلك يمكن إتباع المنهج الإستراتيجي في إدارة الإبداع في الجامعات؛ باعتباره أسلوب تفكير إبداعي يدخل فيه عاملاً التخطيط والتنفيذ معاً وذلك من خلال وضع الأهداف وتحليل الاتجاهات البيئية والموارد المتوفرة، وتقييم الخيارات المتاحة وينتهي بتخطيط ناجح لتنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى النظر إلى الاستراتيجية على أنها ليست عملية تخطيط رسمي وإنما عملية تتطور فيها الاستراتيجية من خلال خبرة الإداريين في الجامعة وحساسيتهم للتغيير في البيئة.

وتعرف عملية الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات بهدف الوصول لنهاية معينة (Paris,2003). ويمكن القول بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة تمر عبر حدود وظيفية مختلفة يتم من خلالها الإعداد الشامل للموارد لتحقيق أهداف الجامعة واعتمادها كقاعدة لاتخاذ القرارات انطلاقاً من واقع تحديدها لرسالتها أو وظيفتها الحالية والمستقبلية بغية تقديم مخرجات معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار تدفق المعلومات السابقة، والحالية، واللاحقة، والمعلومات التي تخص بيئة العمل في الجامعة ثم تقييم المعلومات، والشكل (٢) يوضح العناصر الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية.



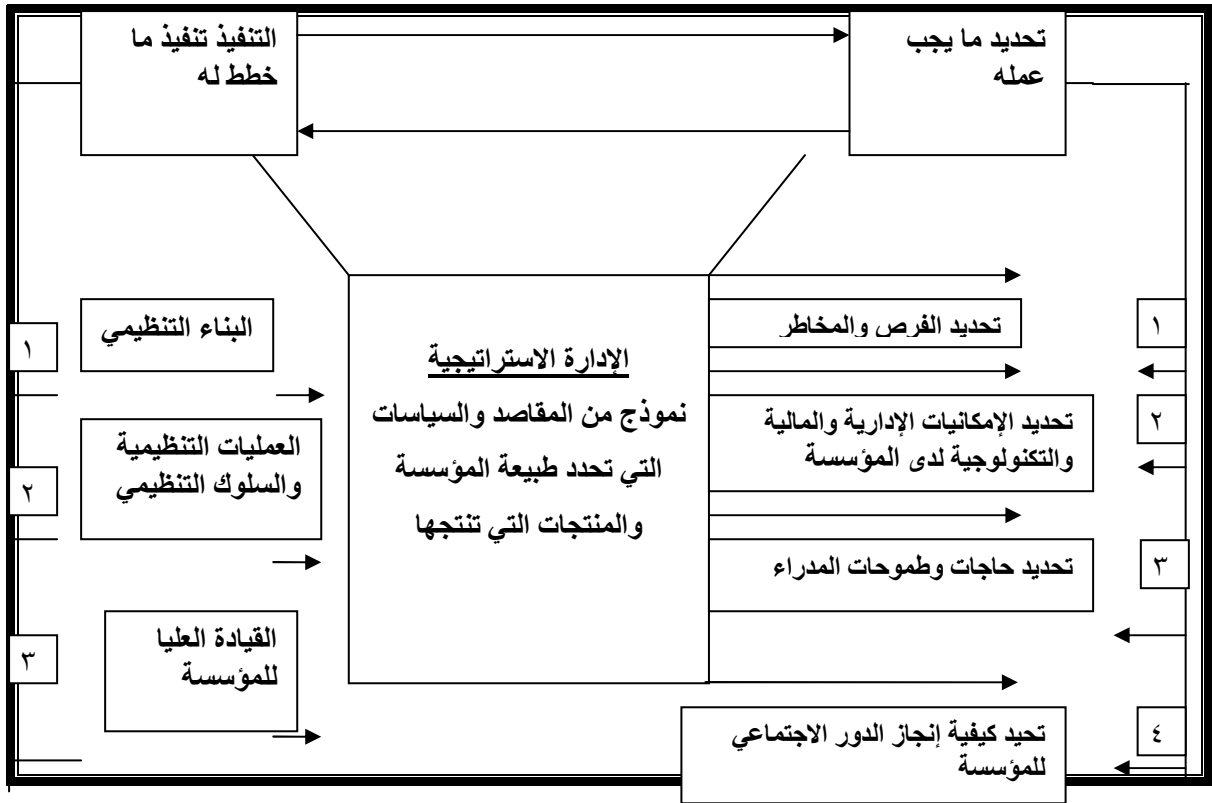
الشكل ٢. العناصر الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية (Pevzner, 2006)

وقد ظهرت نماذج (الإدارة الاستراتيجية في الجامعات) في بداية الخمسينيات إذ أخذت المؤشرات التمهيدية للنشاط الإستراتيجي في الإدارة بالتبلور التدريجي، كما ساهمت بعض الجامعات الأمريكية وخاصة جامعة هارفارد (Harvard) في تطور مفهوم التفكير الاستراتيجي. ثم أخذت فيما بعد مؤسسات الأعمال الأمريكية الكبرى والمؤسسات البحثية والاستشارية المرتبطة بها في تطوير هذا التوجه واختباره على أرض الواقع العملي في تلك المؤسسات (عبوي، ٢٠٠٦).

يدعو أنموذج جامعة هارفارد إلى التحديد الدقيق والموضوعي لموارد وإمكانيات الجامعة بالإضافة إلى موازنتها وما في بيئة الجامعة الخارجية من فرص ومخاطر مما يتيح الوصول إلى نقطة من التوازن الإستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محبطة وما لدى الجامعة من عوامل قوة أو ضعف في بيئتها الداخلية، بالإضافة إلى التوازن مع ما يتم تحقيقه من إصلاحات مجتمعية مركبة ومعقدة في الجوانب الأكاديمية والسياسية

والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. ويقسم هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: تتألف من مجموعة القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة الجامعة على إنجاز رسالتها وأهدافها وتسمى بمرحلة التوجه الإستراتيجي للجامعة.
المرحلة الثانية: تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وتسمى بمرحلة التنفيذ، ويوضح الشكل (٣) نموذج جامعة هارفارد للإدارة الاستراتيجية.



الشكل ٣. نموذج جامعة (Harvard) للإدارة الاستراتيجية (عبوي، ٢٠٠٦).

يمكن القول بأن هنالك أربعة مبادئ للإدارة الاستراتيجية هي:

١. تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يمكن للمؤسسة الاستفادة في إنجاز أعمالها في نفس الوقت الذي تحدد فيه المخاطر التي تعترض اقتناص الجامعة لهذه الفرص. بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تعد أكثر أهمية لمستقبل الجامعة والتي يطلق عليها عوامل استراتيجية، وتتلخص العوامل الاستراتيجية فيما يعرف بمصطلح SWOT والتي تعني نقاط القوة Strengths و نقاط الضعف

Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats، وبناء على تقييم التفاعلات بين هذه العوامل يتم تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة الجامعة.

٢. تحديد إمكانيات الجامعة وقدراتها الإدارية والمالية والتكنولوجية في بيئتها الداخلية؛ كي تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات الفرعية والسياسات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات. بالإضافة إلى التأكد من أن الحاجات والطموحات المختلفة لفريق الإدارة العليا في الجامعة لا تشكل عقبة أمام العمل.

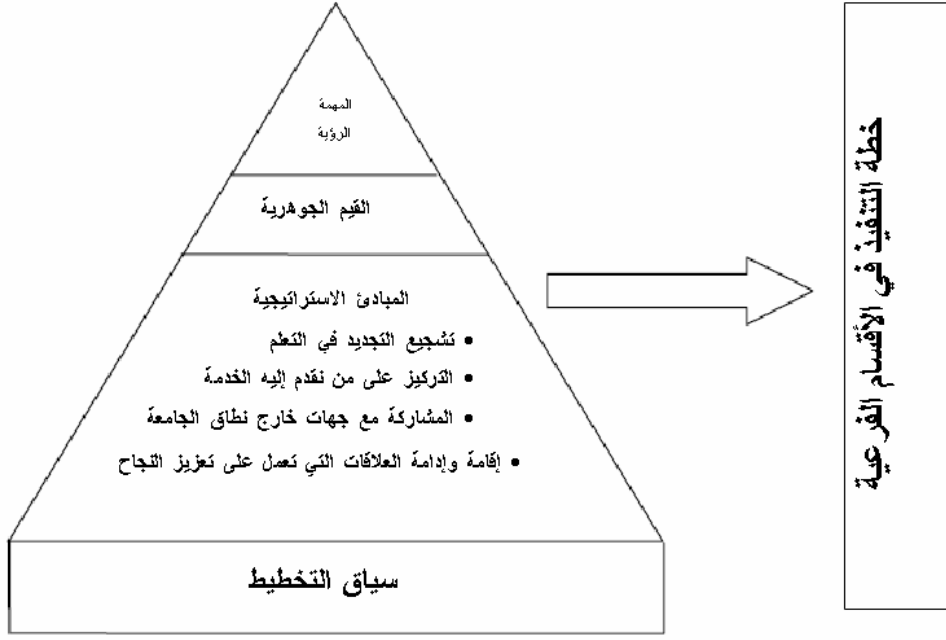
٣. تحديد الكيفية التي ستنفذ الجامعة من خلالها مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها في ضوء الرؤية المستقبلية ورسالة الجامعة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنظيمية، وأخيراً تقييم الأداء والتأكد من الرقابة الملائمة على الأنشطة التنظيمية، مع التأكيد على التميز الأكاديمي وتعزيز العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي (Benavidas- Velasco and Quintana- Garcia, 2007).

كما لا بد من اعتماد معايير التميز والكفاءة والإبداع في إعداد الطلاب لتمكينهم من أداء واجباتهم المهنية المستقبلية، بالإضافة إلى اعتماد مبادئ الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية والحرية الأكاديمية، واعتماد مبدأ المشاركة في صناعة القرارات، لأن دور الجامعة هو دور الملهم والمبدع لأفراد المجتمع الجامعي، من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، باعتبار أن وظيفة الجامعة هي إنتاج المعرفة وتطوير القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب من خلال تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي لإدارة لإبداع مع الأخذ بعين الاعتبار أن محور نشاط المؤسسة الجامعية ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأساسية، مضمونها التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب إدارة إبداعية. كما تعد الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماساً مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتماماتها. والموقع الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل المجتمع فهي التي تمدّه بالأطر البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها (محجوب، ٢٠٠٣).

وتقوم الجامعة بعد تنفيذ الاستراتيجية بممارسة مجموعة من الأنشطة منها تحديد الكيفية التي ستكون عليها الجامعة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على الإنجاز كما خطط له، ويتضمن هذا النشاط تحديد الكيفية التي تقسم من خلالها الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية التي تخول اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها وأهميتها. بالإضافة إلى بناء نظام من الإجراءات والخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف الجامعة، ويشمل ذلك تحديد ما يسمى بإجراءات العمل المعيارية التي تبين الإجراءات المطلوبة لتسيير العمل بطريقة تخدم إنجاز الأهداف الموضوعية. وتحديد نوعية القادة الإداريين الذين يقودون جهود المؤسسة باتجاه إنجاز النتائج المرغوبة من خلال التعامل مع الأفكار الجديدة، والارتباط بالمستقبل، والإيمان بالتنوير والتحديث.

وتبدأ خطة التنفيذ في الأقسام الفرعية بتحديد سياق التخطيط الذي يمثل قاعدة أساسية في عمل أي خطة استراتيجية، وذلك بعد إعداد الذهنية القادرة على استيعاب الوضع القائم والعمل على تطويره وتحسينه ليتلاءم مع المتغيرات الوطنية والإقليمية والعالمية، ولتفاعل مع المتغيرات والتي تتمكن من تشجيع التجديد في التعلم واستثمار القدرات المعرفية، والتفكير الإيجابي، والتركيز على من نقدم إليه الخدمة وحشد القدرات البشرية والمالية لتحقيق معدلات أداء عالية لمقابلة احتياجاته، والمشاركة مع جهات خارج نطاق الجامعة، وإعطاء الاعتبار الكافي للمناخ المحيط سواء على المستوى المحلي أم العالمي، وعلى جميع الأصعدة التربوية والاقتصادية والتجارية والاجتماعية والسياسية.

كما لا بد من تعزيز العلاقات التي تعمل على تعزيز النجاح في ضوء مجموعة من القيم الجوهرية التي لا يمكن التخلي عنها من أجل تحقيق الرؤية، والشكل (٤) يوضح هيكلية الخطة الاستراتيجية وخطة التنفيذ في الأقسام الفرعية.



الشكل ٤. هيكلية الخطة الاستراتيجية وخطة التنفيذ في الأقسام الفرعية (Pevzner,2006)

كما تمر الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل هي (Armando,2006):

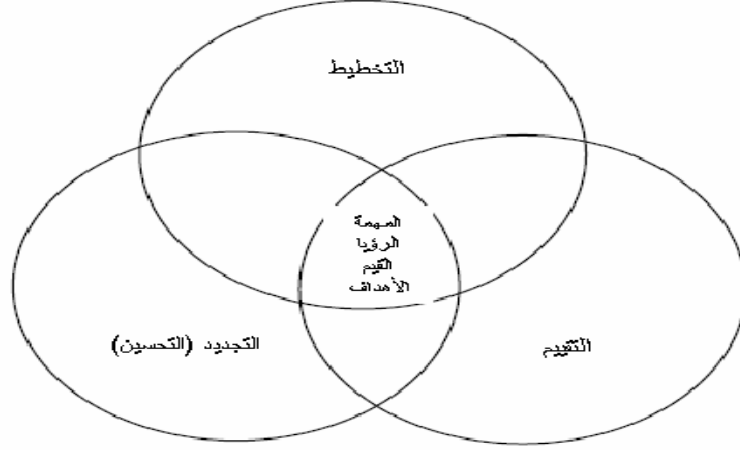
١. صياغة الاستراتيجية: وفيها يتم إجراء الدراسات لتحديد العوامل البيئية الداخلية والخارجية الرئيسة، ووضع أهداف طويلة الأمد والاختيار ما بين البدائل. وتتضمن الأنشطة الرئيسة لصياغة الاستراتيجية، وتكامل الحدس مع التحليل، عن طريق إدخال التفكير الحدسي على جميع المستويات. واتخاذ القرارات الاستراتيجية بعد فهم وإدراك نتائج عملية الصياغة.

٢. برامج الاستراتيجية: وهي من المراحل المهمة وذلك لقدرتها على بلورة وترجمة الرسالة على أرض الواقع، وذلك لتلبية المتطلبات التي وضعتها الاستراتيجية، وعند وضع البرامج لابد من توضيح أهميتها ونطاقها والنتائج الرئيسة، وطبيعة الأدوار والأنشطة ومسؤولية فرق العمل.

٣. تنفيذ الاستراتيجية: وفيها يتم تحريك جهود المديرين العاملين لوضع الاستراتيجيات التي تم صياغتها موضع التنفيذ، وتحتوي هذه المرحلة على ثلاثة أنشطة رئيسية هي: وضع الأهداف السنوية، رسم السياسات، توزيع المصادر.

٤. تقييم الاستراتيجية: وفيها تتم مراقبة النتائج المترتبة على مرحلتها الصياغة والتنفيذ وقياس الأداء، ومن أبرز الأنشطة التي تمارس في هذه المرحلة: مراجعة العوامل الداخلية

والخارجية، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراءات الصحيحة، ويشكل التقييم أساس هذه المرحلة. والشكل (٥) يوضح تكامل التخطيط والتقييم والتجديد في التخطيط الاستراتيجي.

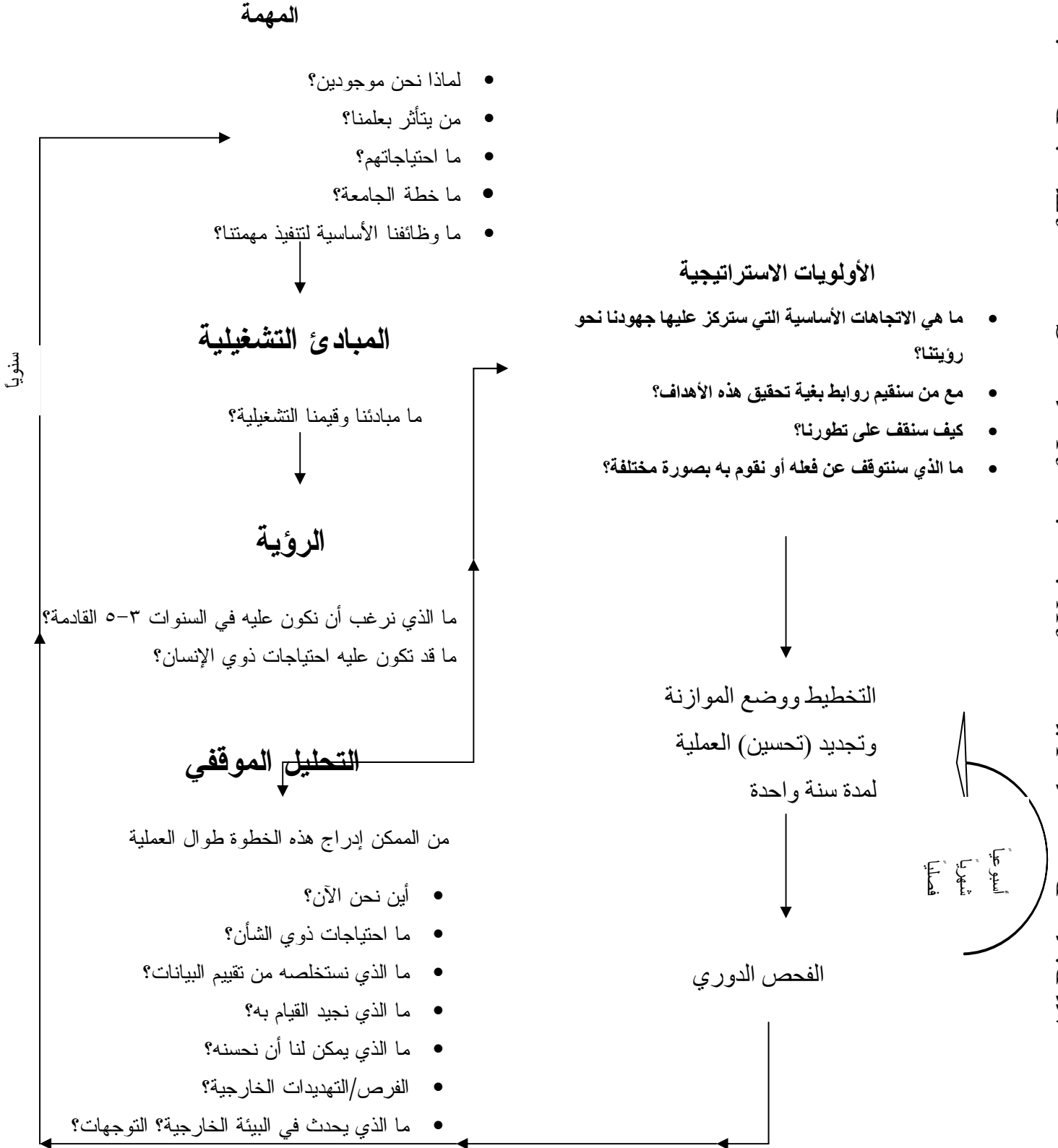


الشكل ٥. تكامل التخطيط والتقييم والتجديد في التخطيط الاستراتيجي (Pevzner, 2006)

ويمكن توضيح مكونات الإدارة الاستراتيجية بصورة متسلسلة حسب المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية إذ يعد التخطيط أحد الوظائف الأساسية في الإدارة، حيث يأخذ بالاعتبار وضع المضامين المستقبلية للقرارات الحالية. ويعنى التخطيط بتحديد الأهداف ومجموعة الأفعال التي تحققها ضمن فترة زمنية في المستقبل. وتشتمل مرحلة التخطيط توضيح رسالة الجامعة، وحتى يتم تطوير رسالة فاعلة لا بد من دعم الإدارة العليا لتطوير رسالتها اتجاه المستفيدين (المجتمع، الطلاب) منها بشكل ذي معنى، حتى تتمكن من إدراك الاتجاه المطلوب للقيام بالمهام، وتركيز موارد وجهود الجامعة في عملية تطوير الرسالة، وتطبيق الخبرات في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ولابد من اتساق رسالة الجامعة وتماسكها بحيث تستخدم كدليل ثابت لأعمال الإداريين والعاملين، كما لابد من تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وزيادة قدرتها على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة الجامعة وخارجها مما يساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي أمام مجموعات المصالح والمخاطر

المختلفة التي تعمل مع الجامعة. ويبين الشكل (٦) نموذج الإدارة الاستراتيجية بصورة متسلسلة حسب المراحل الأساسية.



الشكل ٦. أنموذج الإدارة الاستراتيجية حسب المراحل الأساسية (Paris, 2003)

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بمعرفة سبب التخطيط والمهمة التي نسعى إلى تحقيقها من خلال التخطيط، وينبثق عن معرفة المهمة الرئيسية للتخطيط المبادئ التشغيلية التي يكون أساسها مجموعة من المبادئ والقيم التنظيمية التي يتطلب وجودها رؤية مستقبلية يتم استشراف المستقبل من خلالها، حيث تنبثق عنها أولويات استراتيجية لا بد من تحديدها وترتيبها من المهم إلى الأهم، بالإضافة إلى تحديد الاتجاهات الأساسية التي تتركز عليها الجهود من أجل تحقيق الهدف أو الغاية، وجميع العلاقات السابقة تتطلب التحليل الموقفي والذي يتعلق بالبيئة المحيطة سواء أكانت مدخلات أم مخرجات.

فقد تطورت الجامعات كمنظمات اقتصادية- اجتماعية خلال النصف الثاني من القرن العشرين، ولم تعد مجرد قنوات لتوصيل الخدمات التعليمية فقط، ولكنها تحولت إلى مؤسسات متكاملة من حيث التخصصات والفروع المختلفة من المعرفة، ومن حيث مستويات المعرفة وتداخلها. ولم يعد التخصص الفرعي أو النوعي هو الأصل في التطوير والابتكار بل تحولت الاهتمامات إلى التخصصات الثنائية ثم المتعددة. وتتعامل الجامعة مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة التي تأخذ شكلاً تبادلياً ذو تأثير بالغ في نجاح الجامعة ويقصد بالبيئة الخارجية الظروف المؤثرة على الجامعة وتكون من خارجها كالقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذه البيئة لا يمكن التحكم بها ولا السيطرة عليها لأنها خارج إمكانات أي مؤسسة في المجتمع. وهناك البيئة الصناعية أو البيئة التنافسية، وهي بيئة خارج نطاق الجامعة ولكن يمكن للجامعة التعامل معها بصورة أو بأخرى، والوقوف على محددات النجاح عند التعامل مع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والفتنيين والعاملين (Paris, 2003). كما أن التعرف على البيئة بوضوح يزيد من إمكانية وضع استراتيجيات تعمل على استثمار الفرص المتاحة لزيادة الإبداع في الجامعات، والتي تتناسب مع رسالة وإمكانات وأهداف الجامعة وسياساتها، ونموه وطبيعة طموحات إدارتها واستعدادها لتحمل درجة معينة من المخاطرة.

وتحتوي البيئة على عنصرين لا بد من إيجاد أطر العمل القانونية والتنظيمية للتعامل

معهما وهما: (Benavidas- Velasco and Quintana- Garcia, 2007):

أ- البيئة العامة: وتتضمن كافة القوى الخارجية المؤثرة في القرارات التنظيمية القصيرة منها والطويلة.

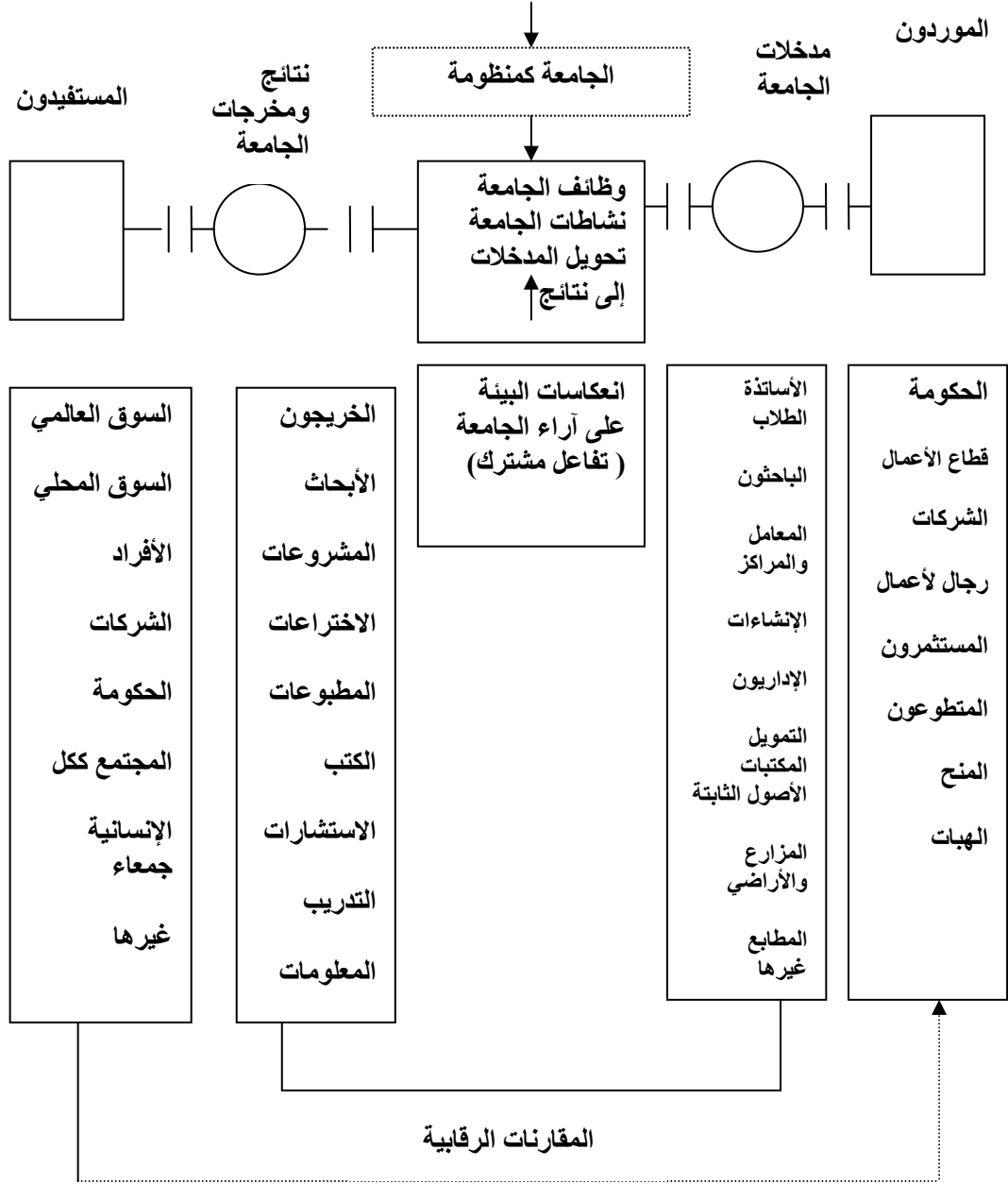
ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل: تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر في عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة. ويتوقف اختيار الاستراتيجية المناسبة على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية. ويقصد بتحليل البيئة الخارجية؛ عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك لتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الجامعة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة)، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها.

إن تحليل البيئة الخارجية للجامعة يساعد الإدارة على تكوين نظام مبكر للتنبؤ بأي مشكلة من الممكن حدوثها داخل الحرم الجامعي، والاستعداد لأي طارئ أو تهديد محتمل، وبالتالي تصميم إستراتيجيات قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية، أو تحويلها إيجابياً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتصنف العوامل والمتغيرات إلى مجموعتين رئيسيتين: العوامل المتضمنة في البيئة الخارجية غير المباشرة وتتضمن العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتي تتعلق بالتنبؤ الاقتصادي لفترة التخطيط وخطط التنمية الشاملة من حيث معرفة الأموال والمصادر الأخرى التي يجب أن تتوافر في ميزانية الجامعة والعلاقة بين العائدات والنمو الاقتصادي. بالإضافة إلى العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية التي تتعلق بسياسات الجامعة العامة وبرامجها التنموية، وخطتها الاستثمارية؛ والعوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والعوامل والمتغيرات التكنولوجية؛ فشرط نجاح أي جامعة هو وجود استراتيجية تتمثل في قدرة صانعي القرار والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي، واستكشاف متغيرات المستقبل، والتي بدورها تعمل على زيادة الإبداع وتطوره. كما لا بد من تحليل البيئة الخارجية المباشرة والتي تتمثل في تحديد وتحليل العوامل ذات التأثير في مستوى كفاءة العملية التعليمية وتحديد ما إذا كان لتلك العوامل تأثير محتمل على الخريجين كقوة عمل متوقعة في سوق العمل.

أما العوامل المتضمنة في البيئة الداخلية فتشتمل على نقاط القوة والضعف التي يكمن نجاحها في التفاعل بين المنافسين والأوضاع الاقتصادية للجامعة، بالإضافة إلى الهيكل والمناخ التنظيمي، والإجراءات والنظم، والمصادر المالية والبشرية الموجودة داخل النظام

والتي تحكمها مجموعة من المبادئ السياسية والقانونية والاجتماعية، وحتى تكون البيئة الداخلية على أكمل صورة، فلا بد من توفر المصادر التكنولوجية الحديثة داخل الجامعة. ويوضح الشكل (٧) عناصر البيئة الخارجية والداخلية في الجامعة (النجار، ٢٠٠٠).



الشكل ٧. عناصر البيئة الخارجية والداخلية في الجامعة (النجار، ٢٠٠٠)

وفي ضوء تحليل البيئة الخارجية والداخلية للجامعة يمكن اعتماد النهج أو التخطيط الإستراتيجي في إدارة الإبداع كي يزودها بالفكر الرئيس، وتقييم الأهداف والخطط والسياسات، ويساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية وتوقع أي تغيير محتمل في البيئة

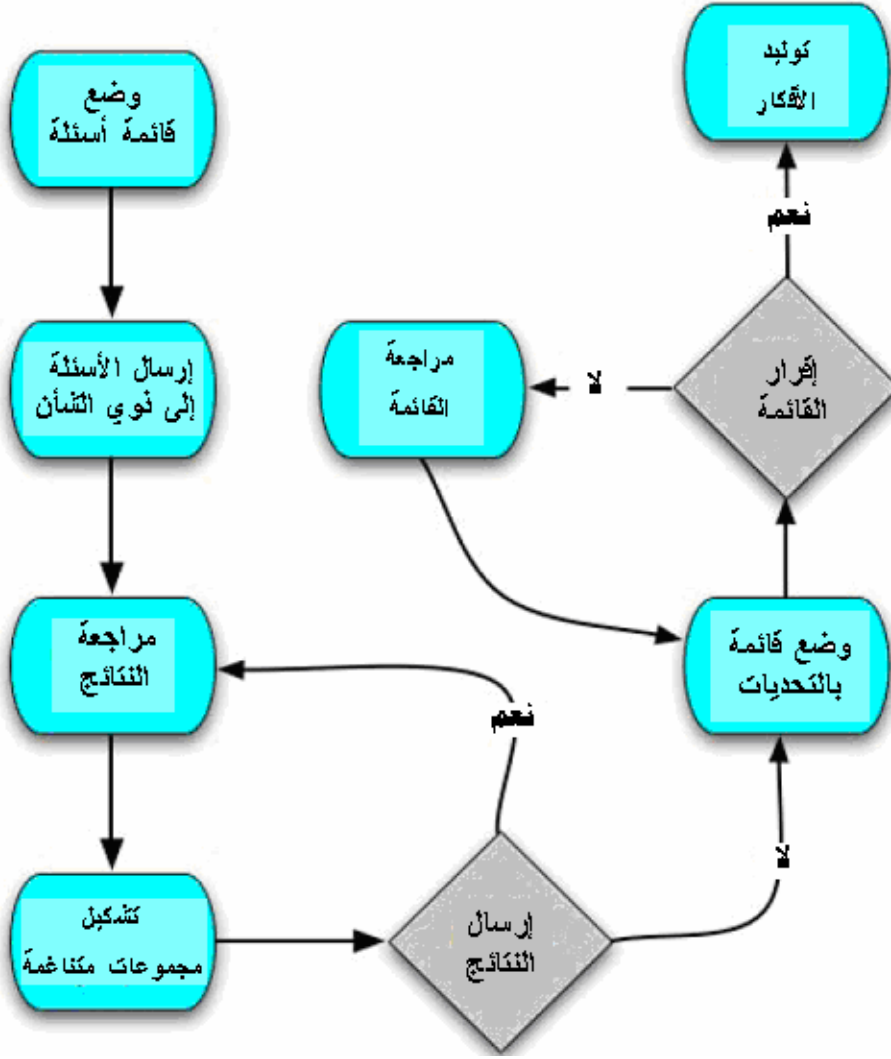
ووضع الإستراتيجيات الفرعية اللازمة للتعامل معه، كما يمكن من خلال تطبيقها جمع الأفكار الإبداعية في مراحلها الأولى، وتحليل النماذج المبدئية لمهام الجامعة من منظور استراتيجي، وتحليل المشاكل ووضع الحلول التي قد تعترض العمل وإيصالها إلى صانعي القرار وإعداد البرامج التي تساعد على تطوير مستوى الأفكار والمقترحات لتظهر بشكل إبداعي، وتسهيل الحصول على المعلومات وتقييم مستوى الأفراد الإبداعي واتخاذ القرارات الملائمة لتحسين مستواهم، ولأن الإبداع في مجال إدارة الجامعات يعني القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل أعضاء هيئة التدريس والفنيين والعاملين والطلبة، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الأكاديمية والأدائية الأفضل، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية استراتيجية تتضمن الفكرة والرؤية المتميزة، بالإضافة إلى تحريك واستغلال مهارات الأفراد واستثمار نتائج هذه الفكرة. لذا، فإن إدارته لا يمكن أن تتم من أقسام التدريب أو البحث والتطوير، بل لا بد أن ترتبط باستراتيجية الجامعة وسياساتها (Hellstrom, 2002).

وبصفة عامة، يتحدد مستوى الأداء الإبداعي بمحصلة التفاعل بين القدرة على الأداء والرغبة فيه والبيئة المحيطة به، وتحدد قيمته التطبيقية بمدخلات النظام الخاص به. ويتأثر بيئة المعرفة والسياسات العامة والبنية التحتية المتوفرة، إذ تعنى السياسات العامة بالتعليم والتدريب والبحث التطوير، وتوفير أنسب الآليات المساندة واللازمة لرفع سوية منظومة الإبداع في إدارة الجامعات الرسمية لتتماشى مع الحاجات التنموية الوطنية (حمارنة، ٢٠٠٥).

وعند تشكيل الإطار الإستراتيجي، من خلال رؤية استراتيجية وتخطيط الإجراءات واتخاذ القرار لتحقيق الإبداع، لابد من رسم أطر إبداعية استراتيجية لقيادة العملية الإبداعية، تربط الأهداف ببعضها بحيث يتم تشكيل استراتيجية لإدارة الإبداع قادرة على الإبداع والتجديد على أساس نام ومتطور تحقق الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي، وتبرز المبدعين من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والفنيين والعاملين والطلبة. فالعديد من المبادرات الإبداعية تلقى الفشل بسبب عدم توفر التفاصيل وربط جميع الأهداف الثانوية ببعضها بالشكل المناسب. من هنا تبرز الحاجة للكشف عن أهم التحديات التي قد تواجه الإدارة الإبداعية، والناجمة عن التطورات العلمية والتكنولوجية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتي تتطلب التفكير الجوهري في الكيفية التي يؤدي بها العمل وذلك من خلال تكوين بنك التحديات

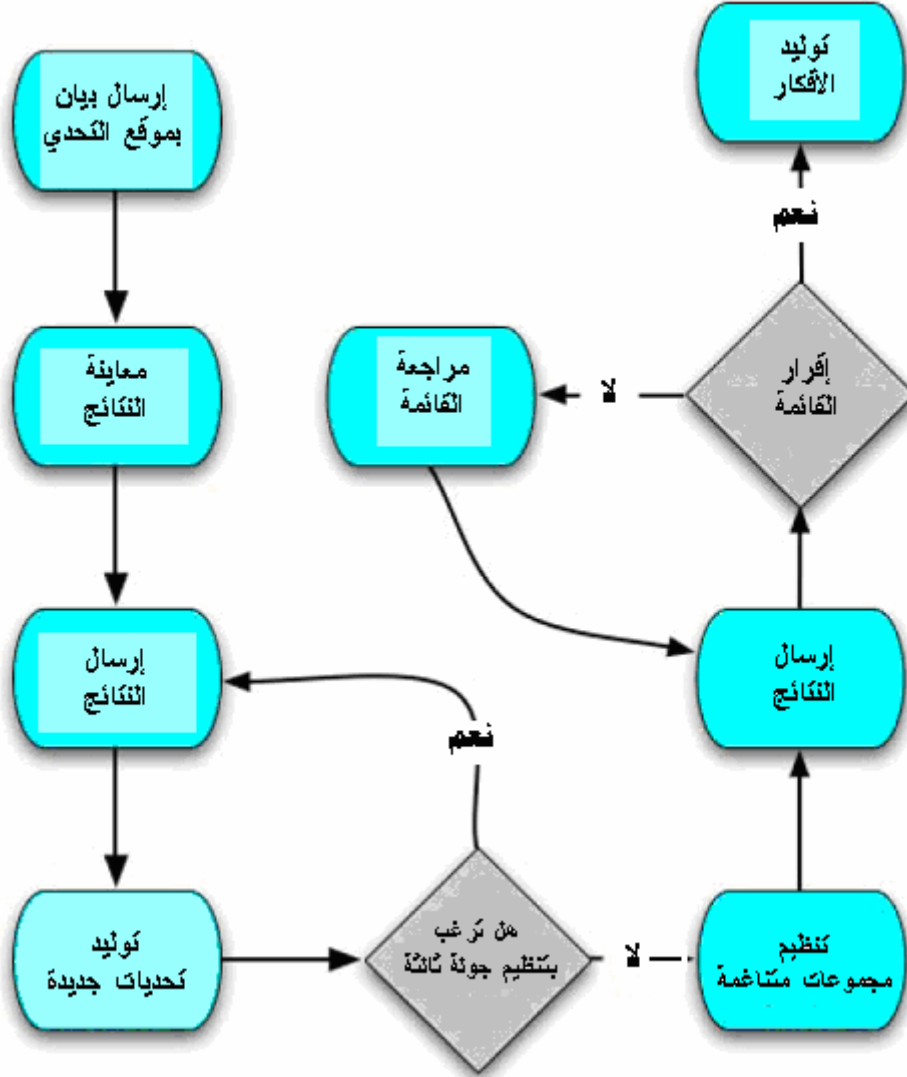
المحتملة للعملية الإبداعية، والذي يفترض امتلاك الجامعة مسبقاً المعلومات التي يتم جمعها من خلال بنك الأسئلة الذي يمكن من خلاله تشكيل قائمة تحديات إستراتيجية.

في البداية يتم تشكيل قائمة أسئلة للكشف من خلالها عن التحديات التي تواجه عملية إدارة الإبداع في الجامعة، وتتعلق بالعوامل التي تؤثر في عملية الإبداع وهي: الاتجاهات والأساليب، والأهداف ووضوح الدور، وتنظيم العمل والإلزام، وصنع القرار، والاتصال والمعلومات، ودعم الأفكار، والصراع (القببسي، ٢٠٠٢)، وتساعد في توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، والتعامل مع التعارض الذي قد يظهر بين أهداف الوحدات الفرعية للجامعة، والتركيز عليه من أجل زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة الجامعة وتوضح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي لإدارة الإبداع أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع الجامعة. والشكل (٨) يوضح تدفق الإجراءات في بنك الأسئلة النموذجي.



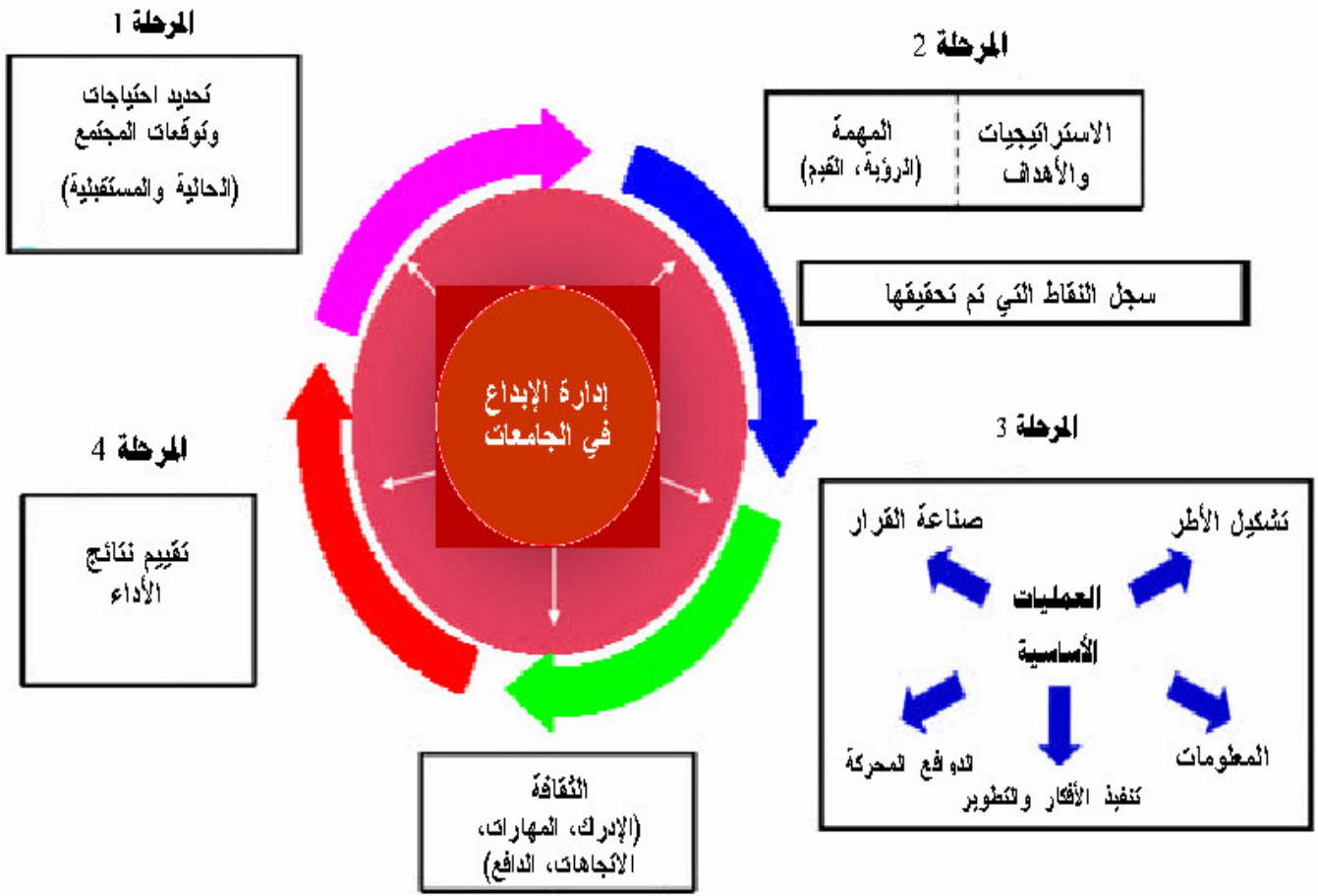
الشكل ٨. بنك الأسئلة لمواجهة تحديات الإبداع (Van Gundy, 2005) بعد الانتهاء من تحليل قائمة الأسئلة الكاشفة عن التحديات التي تواجه إدارة الإبداع، يتم وضع قائمة بالتحديات الاستراتيجية المحتملة. لأن بنك الأسئلة يمكن أن ينتج قائمة قصيرة من التحديات، لابد من إجراء خطوة لاحقة وهي تصميم بنك التحدي لينتج قائمة شاملة للتحديات الإبداعية.

يمكن لبنوك التحدي أن يبدأ بوضع بيان يقدم إلى مجموعة من ذوي الشأن الذين يطلب إليهم استخدامه لإقرار بيانات التحدي وإعادته بدورهم إلى المنسق وهكذا، والشكل (٩) يبين المراحل الأساسية لبنك التحدي.



الشكل ٩. مراحل العملية الأساسية لتكوين بنك التحديات الاستراتيجية (Van Gundy, 2005)

وبذلك يمكن تصميم برنامج الفرص المتاحة والتهديدات ونقاط القوة والضعف كنتيجة للمرحلة الأولى من عملية المراجعة والتقييم الذاتي للكشف عن تأثير هذه النقاط على تطور استراتيجية إدارة الإبداع في الجامعة لتزويد فريق الإداريين باقتراحات وتوصيات لتحسين إدارة النوعية وسعة التغير الاستراتيجي في ضوء الاهتمام بجميع العناصر الرئيسة والفرعية للجامعة من حيث الأهداف والمحتوى والطريقة والتقييم والمتابعة والتغذية الراجعة. والشكل (١٠) يبين تصميم المراحل الأساسية لإدارة الإبداع.



الشكل ١٠. تصميم المراحل الأساسية لإدارة الإبداع

خلص الأدب النظري إلى التطرق إلى موضوع الإبداع من خلال تعريفه وتوضيح طبيعته وبيان مستوياته ومراحله، ثم تطرق إلى الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال توضيح أبرز ما يميز المبدعين منهم، وتقديم وصف لهم. من خلال أداء المهام التدريسية اليومية مع نوع من التجديد، كما تم توضيح أهمية إدارة الإبداع في الجامعات ودراسته من خلال المنحى النظري، كما تم توضيح أهمية استخدام النهج الإستراتيجي في إدارة الإبداع باعتباره أسلوب تفكير إبداعي يدخل فيه عاملا التخطيط والتنفيذ، وتم عرض نماذج للتخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات ومتطلباتها والمراحل التي تمر بها، كما تم توضيح أهمية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للجامعة واعتماده في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الإبداع في الجامعات، وأخيراً توضيح أهمية الكشف عن التحديات التي يمكن أن تواجه إستراتيجية إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية.

ثانياً: الدراسات السابقة.

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة: إدارة الإبداع، وإدارة الإبداع في الجامعات، والتفكير الإستراتيجي وإستراتيجية إدارة الإبداع. أولاً دراسات تتعلق بإدارة الإبداع: أجريت بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الإبداع منها: دراسة توبياس (Tobias, 2000) بعنوان "خيارات حقيقية لإدارة الإبداع" والتي هدفت إلى توضيح مقومات إدارة الإبداع من خلال اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة وكفاءة عالية، وهذا لا يتم إلا عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد، والانفتاح على الرأي الآخر والعقلية العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال الخيارات المطروحة، والقدرة على اختيار الأنسب منها في حل الأزمة المحيطة بالمنظمة أو الشركة. وقد أظهرت الدراسة أن الإدارة المبدعة هي التي تعمل بجهد جماعي متكامل، فلا يمكن للإبداع أن يظهر ويأخذ دوره في مجالات العمل المختلفة إلا بتشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من جهود وإمكانات في تحقيق الأهداف، ولتحقق ذلك يجب على الإدارة أن تولي الاهتمام لتشجيع روح الفريق وتطوير القدرة على الاختيار.

وأجرى القطاونة (٢٠٠٠) دراسة ميدانية بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره في السلوك الإبداعي" هدفت تعرف كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (مركزية القرارات، الانتماء، المخاطرة، التدريب، والحوافز) والسلوك الإبداعي. وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (٢٤٤) مشرفاً إدارياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي.

دراسة سوليفان (O'Sullivan,2001) بعنوان " الإبداع البنائي: نموذج مفاهيمي وأساليب تطبيقية" هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية فهم نظام وأسلوب إدارة الإبداع من خلال تطوير عملية منظمة ونموذج مفاهيمي يعمل على تشجيع الإبداع المنظم والمستمر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تحديث نموذج خاص بالمفاهيم الإبداعية، وتنظيم الإبداع بحيث يصبح عملية منظمة ومستمرة يؤدي إلى جعل الإبداع عملية بنائية، تطور أفكار الأفراد إلى الحد الذي يصبح عنده الإبداع عملية دائمة ومستمرة. وقد أوصت الدراسة

بضرورة بناء نموذج مفاهيمي للإبداع وتطبيقها في المنظمات بحيث يتم الاستفادة منها في تطوير المنظمات والارتقاء بها.

دراسة بكار (٢٠٠٢) بعنوان " إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة" والتي هدفت إلى الكشف عن درجة وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، وتحديد العلاقة بين درجة وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين إدارة الإبداع في شركة الاتصالات (موبايلكم)، ودرجة تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع، تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد شركة الاتصالات موبايلكم والبالغ عددهم ما يقارب (٤١٦) في مختلف المستويات الإدارية، تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية اعتماداً على نموذج علمي، حيث تم توزيع (٣٠٠) استبانة، كان العائد منها (١٤٣) استبانة، بمعدل استجابة بلغ (٤٨%) وبعد تحليل البيانات أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين عناصر المنظمة المتعلمة والمتمثلة في (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفادة، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة) من جهة، وبين إدارة الإبداع من جهة أخرى، كما أشارت إلى أن مستوى إدارة الإبداع (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة، الإبداع) في شركة الاتصالات موبايلكم كان بدرجة متوسطة.

دراسة موريس (Morris, 2005) بعنوان " مسح الإبداع التنظيمي" والتي هدفت إلى الكشف عن العوامل الممكنة للإبداع التنظيمي في المنظمات المختلفة في نيوزلندا، استخدم الباحث المنهج المسحي للكشف عن واقع إدارة الإبداع في (٦) قطاعات وهي التربية والتعليم والتدريب والمطبوعات والنشر والمحاسبة والسلطات المحلية وشركات الاستشارات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥) منظمات تنتمي إلى هذه القطاعات. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الإبداع في هذه المنظمات تعتمد على مجموعة من العوامل وهي: الوقت وكفاءة العاملين والمساحة/ الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار، والاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات والهيكلية التنظيمية الداعمة والصلاحيات الشخصية لإحداث التغيير/ التمكين الفردي والقيادة الإبداعية وتحفيز العاملين ووضوح الأهداف التنظيمية والمكافأة الملائمة.

دراسة جيف (Jeff, 2007) بعنوان "أفضل داسي الإبداع وإرثهم الاجتماعي" والتي هدفت إلى الكشف عن أهم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الإبداع، كما بينت أهمية البحث في حقل إدارة الإبداع نظراً لتأثيره في تطور وازدهار مختلف مجالات الحياة. وأظهرت الدراسة أن (١٧٩) عالماً كتبوا مقالات تتعلق بموضوع إدارة الإبداع وذلك في (١٤) مجلة أكاديمية وتكنولوجية، وذلك في الفترة ما بين (١٩٩٠ - ٢٠٠٤). كما أظهرت الدراسة أنه بات من الضروري أن تعمل المؤسسات على بناء فريق للإبداع، كي تتمكن من تحسين مستوى أدائها وتدعيم قوتها لمجابهة التحديات المعاصرة في زمن التغيرات السريعة.

دراسة كاشيا وجون (Kasia and John, 2007) بعنوان "عوامل تنظيم ودعم الإبداع والتميز في الشركات البولندية". والتي هدفت إلى تصميم استراتيجية تعتمد على دراسة ذات أطر واسعة ومتقدمة لإدارة إبداع في المنظمات البولندية وذلك من خلال المحاكاة الفاعلة لفلسفة الإدارة الغربية. وقد أظهرت الدراسة أن استخدام أسلوب المحاكاة ودراساتها يمكن القائمين على الإدارة من تطوير إبداعاتهم وتفعيل قدراتهم في إدارة المنظمات البولندية، كما أظهرت الدراسة أن التخطيط المسبق والتنظيم من أهم العوامل الفاعلة في نجاح وتطوير إدارة الإبداع.

دراسة يانغ وهسين وشين (Lu, Iuan-Yuan; Wang, Chun-, 2007) بعنوان "الإبداع التكنولوجي وإدارة المعرفة في المصانع التكنولوجية الكبيرة" هدفت إلى تقديم مقارنة شاملة والربط بين تحقيق الإبداع التكنولوجي وإدارة المعرفة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإطلاع والتعمق في حقائق الإبداع التكنولوجي أي تعزيز المعرفة لدى المدير من شأنها أن تؤهله لاختيار الطرق المناسبة لحل المشكلات التي تواجهه، وتعزز لديه رؤية واضحة، وتمكنه من الاستفادة من خبرات الآخرين من خلال اللقاءات المتكررة مع ذوي الخبرة والتي تحقق دراية واضحة للأسس الثابتة في كيفية التطوير والإبداع وتمكن من تشكيل مستقبل المعرفة التكنولوجية مما يؤدي في النهاية إلى ازدهار الاقتصاد وكافة المجالات. وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد المؤتمرات في الإبداع التكنولوجي وإدارة المعرفة وتحفيز مديري المصانع إلى اللقاءات المستمرة ومتابعة الدوريات العلمية التي تمكنهم من توسيع آفاقهم وقيادتهم إلى التميز والإبداع.

ثانياً دراسات تتعلق بإدارة الجامعات وإدارة الإبداع في الجامعات:

دراسة دودرشتاد (Duderstadt, 2000) بعنوان "تصورات المناخ الإبداعي: اختيار تجزئة العمل وتفاعل العمل الجماعي في حالة تغيير الرؤساء" وهي دراسة تحليلية تتناول جامعات القرن الحادي والعشرين، واطعة سلسلة من التصورات والاحتمالات عن شكل الجامعات والمؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين ومن هذه الأشكال: الجامعة المبدعة (Creative University) وبينت الدراسة أن جامعة القرن الحادي والعشرين ستلجأ إلى استراتيجية الانتقال من حفظ المعرفة ونقلها إلى إنتاج المعرفة وابتكارها، وتتحول إلى التركيز على أساليب التدريس والتجارب اللامنهجية وتربية الفنون والمهارات الإبداعية والفنون والموسيقى والفن المعماري والهندسي، ويستبدل دور الصف الدراسي بالورشة أو الأستوديو، ودور عضو هيئة التدريس من دور الملقن إلى دور قائد الفريق الإبداعي، كما ستتجه هذه الجامعات مبدأ التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات يكون شعارها الإبداع، وإنتاج برامج عالمية مشتركة في الصناعة والفنون وغيرها.

دراسة ديميرس (Demerse, 2002) وهي دراسة تحليلية بعنوان "دور الجامعات في تطوير إستراتيجية الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس" هدفت إلى الكشف عن أهمية الدور الذي تمارسه الجامعات في تطوير وتنمية الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال ممارسة مهامهم في التدريس والبحث العلمي كما بينت الدراسة أن الخطوة الأولى في هذه الاستراتيجية تتمثل في اكتشاف كفاءة المدرسين في المجالات والتخصصات المختلفة، ثم العمل على تطويرها وتوجيهها إلى المسار الصحيح.

وبينت الدراسة أن الإبداع الحقيقي يتمثل في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع؛ وهنا يأتي دور الجامعات في تهيئة المناخ المناسب للباحثين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال توفير كل ما يلزمهم وإعادة النظر بالقوانين والتشريعات المقيدة لحرية الباحث؛ كما أظهرت الدراسة إلى أن الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يتأثر بالأساليب الإدارية المتبعة.

وأجرى معاينة (٢٠٠٤) دراسة بعنوان "إدارة الجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون" هدفت إلى الكشف عن تصورات الأكاديميين والإداريين (في

الجامعات الأردنية) نحو إدارة الجامعات الأردنية المستقبلية. تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) قائد إداري وأكاديمي. أظهرت النتائج أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الجامعات الأردنية حسب تقدير آراء القادة الأكاديميين كما يلي: مجال الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات، مجال الرقابة والمتابعة والتقييم، مجال التشريعات والقوانين والأنظمة، ومجال إدارة نظم المعلومات، مجال الهيكل التنظيمي، مجال البيئة التنظيمية، مجال الموارد البشرية والمادية والمالية، ومجال القيادة الإدارية، ومجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

دراسة بيكوفيتس (Bercovits, 2005) بعنوان "التحالف بين استراتيجيات الإبداع والبحث العلمي في الجامعات" هدفت إلى الكشف عن دور الجامعة الإبداعي في خدمة المجتمع من خلال الأبحاث والدراسات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والتي توظفها الشركات في التطور. وقد بينت الدراسة أن هناك ما يدعى بالقرار الإستراتيجي وهو استراتيجية استكشاف القدرات والفرص الموجودة في المنظمة والتي يتم الكشف عنها بالتعاون مع الجامعة. كما أظهرت أن نجاح الأبحاث الجامعية يأتي من تطوير الأفكار لمواجهة ما هو جديد واكتشاف الطاقات الجديدة وتحفيزها على الظهور من خلال البرامج الإبداعية المنفذة في الجامعة والمنظمات المختلفة، وأن من أهم مراحل الإبداع الإعداد والاختيار والإلهام ومرحلة التحقق كما ينبغي أن تتسم الأفكار بالعملية.

دراسة لوريدا، جيتس (Florida, Gates, 2006) بعنوان "الجامعة والاقتصاد المبدع" وهي دراسة تحليلية بينت أهمية أن تكون الجامعات في أمريكا محركات للإبداع من خلال تعزيز قدرتها على إدارة أبحاثها على أساس تجاري. كما بينت أن الجامعات في أمريكا تلعب دوراً مهماً في عملية الإبداع لذلك يتوجب على إدارة الأقاليم أن تمتلك الإرادة والمقدرة على تحويل ما تنتجه الجامعة لتكون مساهماً فعالاً في الإبداع الإقليمي، الأمر الذي يتطلب نظاماً بيئياً محددًا جغرافياً يمكنه تحريك وتسخير الطاقة الإبداعية ويتوجب على الجامعة أن تكون متكاملة في النظام البيئي الإبداعي. كما بينت الدراسة أن القطاع الإبداعي في الجامعات كان مسيراً للنمو الاقتصادي، إذ وفر ما يقارب ٢٠ مليون وظيفة جديدة ما بين (١٩٨٠ - ٢٠٠٠)، ومن المتوقع أن يضيف (١٠) ملايين بين الأعوام (٢٠٠٤ و ٢٠١٤) ويوظف القطاع الإبداعي حالياً ٤٠ مليون أمريكي، ويقدر هذا بنحو الثلث تقريباً من إجمالي الوظائف

وأكثر من ٢ مليار دولار في الأجور والرواتب وهو المقدار ذاته الذي يضمه قطاعي التصنيع والخدمات. كما قدمت الدراسة مؤشر الإبداع الجامعي وهو مقياس للكشف عن قدرة الإقليم في الاستفادة من كفاءات جامعاته وضمها مع مصادر القوة الإبداعية الأخرى.

دراسة أغراوال وغولدفارب (Agrawal and Goldfarb,2006) بعنوان "التحول إلى الديمقراطية في الإبداع الجامعي" وهي دراسة تحليلية هدفت إلى الكشف عن أهمية التعاون بين الجامعات الأمريكية في إعداد ونشر الأبحاث بهدف إعداد الجامعات لإنتاج المعرفة بفاعلية، وبيّنت الدراسة أن التعاون بين الجامعات في إعداد الأبحاث يجعلها أكثر فاعلية في إعداد الأبحاث مقارنة بالأبحاث التي تقوم بها الجامعة بمفردها، لأن أعضاء هيئة التدريس (الباحثين) في حالة التعاون يكونون قادرين على العمل لدى مجموعة أكبر من الخبراء والأدوات المختصة وغيرها من المصادر اللازمة لإعداد الأبحاث. كما يسهم التعاون في تسهيل تدفق المعرفة، وخفض التكاليف مما يعزز البنية الموجودة لإنتاج الإبداع، لذلك يعد التعاون بين الجامعات مظهراً مهماً من مظاهر الإبداع.

دراسة جاكسون (Jackson,2006) بعنوان "تنمية وتقييم إبداع الطلاب" وهي دراسة تحليلية هدفت إلى الكشف عن القدرات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها الأكاديميون العاملون في مؤسسات التعليم العالي حتى يتمكنوا من تطوير وتقييم إبداع الطلاب في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة. أظهرت الدراسة أن الأكاديميين بحاجة إلى ثلاثة أنواع مختلفة من القدرات وهي: القدرات التحليلية وتتضمن التحليل والتقييم والتقارير والمقارنة؛ والقدرات العملية وتتضمن التطبيق والاستغلال والتنفيذ والتفعيل؛ والقدرات الإبداعية وتتضمن التخيل والتركيب والربط والاكتشاف والابتكار والتكيف. كما أشارت الدراسة إلى أن عضو هيئة التدريس لا بد له أن يمتلك قدرات إضافية حتى يتمكن من إحداث التطور الشخصي لدى الطلبة في مؤسسات التعليم العالي وهي التخطيط وتحليل المشكلات وتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات.

دراسة الخطيب والمعايعة (٢٠٠٦) بعنوان "الإدارة الإبداعية للجامعات" والتي هدفت إلى الكشف عن آراء القادة الأكاديميين والإداريين التي تتعلق بالإدارة الإبداعية المستقبلية للجامعات الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في أربع جامعات أردنية

رسمية وهي (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، الأردنية، مؤتة)، واشتملت الدراسة على عينة مقصودة بلغ عدد أفرادها (١٠٠) قائد إداري وأكاديمي. حيث طور الباحثان استبانته لأغراض الدراسة اعتماداً فيها على منهج دلفاي للبحث. أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات القادة الأكاديميين والإداريين للإدارة الإبداعية المستقبلية تتطلب من الجامعة الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات بالمرتبة الأولى وإدارة نظم المعلومات بالمرتبة الثانية والتشريعات والقوانين والأنظمة، كما تعتمد على الرقابة والمتابعة والتنظيم والهيئة التنظيمية والموارد البشرية والمادية والقيادة الإدارية والأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالتفكير الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الإبداع:

أجريت بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الإبداع منها:

دراسة كارسون (Carson, 2000) بعنوان "إدارة الإبداع من خلال العلاقات العامة للمؤسسات المتقدمة تكنولوجياً". وهي دراسة تحليلية بينت أنه يمكن استخدام التفكير الإستراتيجي في المؤسسات لإدارة الإبداع وذلك من خلال الاعتماد على مفكرين وخبراء من خارج المؤسسة يمكن أن يشاركوا في إدارة الإبداع داخل المؤسسة. كما بينت الدراسة أنه على الرغم من الفائدة التي يمكن أن تحققها المؤسسة من الاعتماد على مزودين خارجيين للإبداع تتمثل في تطوير الإنتاج وتطوير المناخ التنظيمي، إلا أنه قد يظهر تهديد للمؤسسة يتمثل في ضعف سيطرة المؤسسة في عملية اتخاذ القرار والذي قد يتأثر بأراء الخبراء الخارجيين.

دراسة سميث (Smith, 2000) بعنوان "الإبداع كظاهرة منهجية: إعادة التفكير في دور السياسة" هدفت إلى النظر والتعمق في استراتيجيات تطبيقات الإبداع كظاهرة منظمة لدى الأفراد. أظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع يمكن أن يكون ظاهرة منتظمة ومستمرة لدى العاملين وذلك من خلال نشر ثقافة الإبداع، بحيث يصبح الإبداع هدفاً إستراتيجياً، وليس هدفاً تكتيكياً، بالإضافة إلى زيادة وعي الموظفين بالمفاهيم الأساسية التي يتطلبها الإبداع. والتي تركز عليها الدراسات الحديثة المختصة بتطوير عملية الإبداع. كما بينت أهمية التعمق في نظام المعرفة التكنولوجية والطرق التي يستخدمها الباحثون في أبحاثهم والتي تعكس منهج نظري مختلف لفهم عملية الإبداع، كما أظهرت نتائج الدراسة ضرورة الاهتمام بسمات

الأفراد لاكتشاف الطاقات المبدعة لديهم كي تنال الاهتمام المناسب، مما ينعكس على تقدم العمل.

دراسة الغزالي (٢٠٠٠) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية" والتي هدفت إلى تعرف درجة وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى تعرف درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط، واتجاهات المديرين (إدارة عليا) نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي. بالإضافة إلى معرفة تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم المؤسسة وعمرها وطبيعة عملها) على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتأثير هذه العوامل التنظيمية على درجة ممارسته. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم إعداد استبانة لغرض، وتم تحليل الاستبانات المسترجعة وعددها (١٧٨). وتوصلت الدراسة أن ما نسبته (٥٧,٣%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغت (٤٢,٧%) غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

دراسة إبراهيم والطحلاوي (٢٠٠١) بعنوان "الإدارة العصرية وجامعة المستقبل" والتي هدفت إلى الكشف عن الإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة جامعات المستقبل. أشارت نتائج الدراسة أنه يمكن إتباع نمطين إستراتيجيين عصريين في جامعة المستقبل وهما: الإدارة بالرؤية المشتركة: وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية. وفي هذه الحالة لا تقسم الأهداف الاستراتيجية. ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى الأهداف وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة الجامعية. الإدارة المرئية: وهي ليست أسلوباً لإدارة الأزمات ولكنها منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها. ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي. وعليه فهو أحد التحديات الهامة لإدارة المستقبل.

وأجرى فلوريدا وجدنايت (Florida & Goonight, 2005) دراسة بعنوان " الإدارة نحو الإبداع". وهي دراسة تحليلية للاستراتيجية التي تم تطبيقها في معهد (SAS) لإدارة الإبداع في أمريكا، والتي كانت تعتمد ثلاثة محاور أساسية وهي: مساعدة الموظفين في بذل أقصى جهدهم على اعتبار أن رأس المال الإبداعي يتولد من خلال التفاعل الذي يحدث بين الموظفين. وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم من خلال المسح السنوي والاهتمام باقتراحاتهم، والتعامل مع معوقات الإبداع، فكلما تمكنت المنظمة من التخلص منها كلما استطاع الموظفون مضاعفة قدرتهم الإبداعية؛ وذلك من خلال إبراز معرفتهم وتشجيعهم على كتابة الأبحاث، وإثارة الدافع الداخلي لديهم، كما بينت الدراسة أهمية التدريب المستمر والمتواصل والذي يمكن الموظفين من مواكبة المستجدات.

دراسة بولمان وجيبهارت وإيتزكوتز (Polhmann, Gebhardt, and

Etzkowjiz, 2005) بعنوان "تطور الإبداع وإستراتيجياته : مجتمع الإبداع"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية تطور الإبداع وإستراتيجياته من خلال النظر والتعمق في المجتمعات التي يتميز أفرادها بالإبداع وتحليل ظاهرة الإبداع لدى الأفراد المبدعين. أظهرت النتائج أن تطور إستراتيجيات الإبداع مرتبط بالإبداع التكنولوجي والعلمي. كما أظهرت الدراسة أن الأفراد المبدعين هم القادرون على ربط معارفهم السابقة باللاحقة وإضافة بصمتهم الإبداعية التي تتم من خلال استغلال موارد البيئة المحيطة. كما بينت أن مجتمع الإبداع هو مجتمع منظم وأفراده ذوي تقدير عالٍ للوقت وحريصون جداً على استغلاله بشكل مختلف عن الأشخاص العاديين.

دراسة فان كاندي (Van Gundy, 2005) بعنوان " التحديات التي تواجه استراتيجية

إدارة الإبداع" وهي دراسة تحليلية هدفت إلى الكشف عن أهمية توليد التحديات الاستراتيجية في إدارة الإبداع، بينت الدراسة أن التحديات الاستراتيجية عنصر أساسي في عملية إدارة الإبداع في المؤسسات المختلفة. بينت الدراسة مراحل تشكيل التحديات الإستراتيجية والتي تبدأ برسم الخرائط المفاهيمية للأهداف الاستراتيجية، وتشكيل بنك للأسئلة التي تتولد منه التحديات المحتملة والتي قد تواجه عملية إدارة الإبداع، وأخيراً تشكيل بنك التحديات. كما أظهرت الدراسة أن السبب في فشل الكثير من المبادرات الإبداعية يعود إلى غياب الفهم الصحيح للتحديات الاستراتيجية التي تواجه هذه المبادرات. إذ أشارت الدراسة إلى أن ما نسبته (٤,٥)%

من المبادرات الإبداعية تنجح فقط نتيجة ارتكاب الأخطاء في تشكيل التحديات الاستراتيجية للمبادرة الإبداعية.

دراسة أرماندو (Armando, 2006) بعنوان "إضفاء الديمقراطية على الإبداع في الجامعات" والتي هدفت إلى الكشف عن الاستراتيجية المتبعة لإدارة الإبداع في هيئات التعليم البرازيلية، باعتبارها جزءاً من الاستراتيجية الوطنية للتنمية حيث تم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تطوير برنامج يتم تطبيقه من قبل وزارة التربية في البرازيل يقوم على تطوير الاحتراف من خلال وتبادل الخبرات لتحسين جودة أنظمة التعليم، كما هدفت الإستراتيجية إلى زيادة مستوى التعليم لدى السكان، وتحسين نوعية التعليم في كافة مستويات التعليم، والتغلب على التفاوت الإقليمي والاجتماعي المتعلق بالإبداع والتفوق، واعتماد مبادئ الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية والحرية الأكاديمية، بالإضافة إلى اعتماد مبدأ المشاركة في صناعة القرارات التعليمية.

دراسة بيفزнер (Pevzner, 2006) بعنوان "دراسة حالة للتخطيط الاستراتيجي" والتي أجريت في جامعة ولاية كنت (KSU) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي في هذه الجامعة، كما بينت هيكلية الخطة الاستراتيجية وخطة التنفيذ في الأقسام الفرعية. كما بينت الدراسة أن الخطة الاستراتيجية لا تجيب عن سؤال "إلى أين نذهب؟" فحسب، ولكنها تسعى إلى الإجابة عن سؤال "كيف نحقق الأهداف؟". وهي ليست مجرد إعلان براق للعلاقة الخارجية، بل هي وثيقة عمل تصف بيان المهمة للجامعة والقيم الأساسية والرؤية للمبادئ الاستراتيجية، وأهمية المبادئ الاستراتيجية في إرشاد الوحدات والأقسام في تخطيط وتنفيذ هذه الخطة. أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية تشجع استقلالية الوحدة للقيام بالمزيد من التخطيط الدقيق الذي يتماشى مع المبادئ الاستراتيجية، كما لا بد من التنوع والمرونة والتجديد، عند مستوى التنفيذ لأن اللامركزية في عملية صنع القرار وتنفيذ الفعاليات تعني وجوب أن تقرر المؤسسات "كيفية تحقيق الأهداف المؤسسية".

خلاصة الدراسات السابقة:

- لقد سلّطت الدراسات السابقة الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة: استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية. فقد أكدت الأجزاء الثلاثة من الدراسات السابقة على جملة أمور أهمها:
- توضيح مقومات إدارة الإبداع والتي تمثلت في تحديد مقومات الإبداع من خلال اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة وكفاءة عالية، وهذا لا يتم إلا عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد، والانفتاح على الرأي الآخر. والعقلية العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال الخيارات المطروحة، والقدرة على اختيار الأنسب منها في حل الأزمة المحيطة بالمنظمة (Tobias 2000, O'Sullivan, 2001). القطاونة، ٢٠٠٠، بكار (٢٠٠٢).
 - فهم نظام وأسلوب إدارة الإبداع من خلال تطوير عملية منظمة ونموذج مفاهيمي يعمل على تشجيع الإبداع المنظم والمستمر وعوامل تنظيم ودعم الإبداع (Kasia and John, 2007).
 - تقديم مقارنة شاملة والربط بين تحقيق الإبداع التكنولوجي وإدارة المعرفة (Jeff, 2007, Armando, 2006).
 - أن الإطلاع والتعمق في حقائق الإبداع التكنولوجي أي تعزيز المعرفة لدى المدير من شأنها أن تؤهله لاختيار الطرق المناسبة لحل المشكلات التي تواجهه، وتعزز لديه رؤية واضحة، وتمكنه من الاستفادة من خبرات الآخرين من خلال اللقاءات المتكررة مع ذوي الخبرة، والتي تحقق دراية واضحة للأسس الثابتة في كيفية التطوير والإبداع مما يؤدي في النهاية إلى ازدهار الاقتصاد وكافة المجالات (Lu, Iuan-Yuan; Wang, Chun-, ٢٠٠٧, Hsien; Mao, Chih-Jen).
 - أهمية الدور الذي تمارسه الجامعات في تطوير وتنمية الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال ممارسة مهامهم في التدريس والبحث العلمي، وأن الخطوة الأولى لتطوير الاستراتيجية تتمثل في اكتشاف كفاءة المدرسين في المجالات والتخصصات المختلفة، ثم العمل على تطويرها وتوجيهها إلى المسار الصحيح، وهنا يأتي دور الجامعات في تهيئة المناخ المناسب للباحثين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال توفير كل الظروف التي تعنى بتنمية الإبداع ورعاية المبدعين (Demerse, 2002, Bercovits, 2005).

Florida, Gates Knudsen, Stolarick, Agrawal and Goldfarb, 2006, ٢٠٠٦

(Jackson, 2006, نوفل, ٢٠٠٢, معاينة, ٢٠٠٢, الخطيب والمعاينة, ٢٠٠٦)

• أن الإبداع يمكن أن يكون ظاهرة منتظمة ومستمرة لدى العاملين وذلك من خلال نشر ثقافة الإبداع، بحيث يصبح الإبداع هدفاً إستراتيجياً، وليس هدفاً تكتيكياً، بالإضافة إلى زيادة وعي الموظفين بالمفاهيم الأساسية التي يتطلبها الإبداع (Smith, 2000).

• تحتاج إدارات التعليم العالي إلى ما هو أهم من المال، إنها تحتاج إلى إدارة مبدعة. والجامعة المبدعة يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية في تحديد نقاط ضعفها وقوتها، ومقدار ما أنفقت على البرامج والخدمات ومقدار الأرباح، وترتيبها مقارنة مع الجامعات الأخرى. لذلك، لا بد من الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية (إبراهيم والطحلاوي، ٢٠٠١، Trotha, 2000).

• يتولد رأس المال الإبداعي من خلال التفاعل الذي يحدث بين الموظفين. وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم من خلال المسح السنوي والاهتمام باقتراحاتهم، وأن تطور إستراتيجيات الإبداع مرتبطة بالإبداع التكنولوجي والعلمي (Florida & Goonight, 2005, Polhmann, Gebhardt, and Etzkowjiz, 2005).

أما الدراسة الحالية فقد اكتسبت أهمية خاصة كونها هدفت إلى اقتراح إستراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن.

افتقرت الدراسات إلى مثل هذا النوع من البحث من حيث ضرورة إيجاد إستراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية. ونقص الدراسات التي تناولت إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية. كما أن معظم الدراسات تناولت الإبداع في الإدارة العامة والإدارة الاقتصادية .

لذا جاءت هذه الدراسة لتعنى بإدارة الإبداع في الجامعات. واقتراح إستراتيجية لإدارته في الجامعات الرسمية الأردنية.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هذه الدراسة مسحية تحليلية تطويرية. هدفت إلى تطوير استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية، ولخصوصية هذا النمط من الدراسات تمت الإجراءات على النحو التالي:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بتطوير الاستراتيجية.

بحثت هذه المرحلة الإبداع، والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، وإدارة الإبداع، التفكير الإستراتيجي في الجامعات، وإستراتيجيات إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن.

المرحلة الثانية: استنباط المتغيرات.

تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الاستراتيجية وتعريفها وتوضيح علاقتها مع بعضها البعض، من خلال تحليل الأدب المتضمن لإدارة الإبداع، المناخ المناسب لإدارة الإبداع والمعوقات التي تواجه عملية إدارة الإبداع، والأساليب الإدارية التي يمكن إتباعها في إدارة الإبداع. وقد تضمنت هذه المتغيرات إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع، إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف، إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات، إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة، إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار، إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات، إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات المتعلقة بواقع الإبداع من مجتمع الدراسة مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن. وهم الفئات التالية:

- | | |
|------------------|-----------------------|
| — عمداء الكليات. | — نواب العمداء. |
| — رؤساء الأقسام. | — أعضاء هيئة التدريس. |
- وذلك في الجامعات الرسمية التالية:
١. الجامعة الأردنية.
 ٢. جامعة اليرموك.
 ٣. جامعة مؤتة.
 ٤. جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.
 ٥. جامعة آل البيت.
 ٦. الجامعة الهاشمية.
 ٧. جامعة البلقاء.
 ٨. جامعة الحسين بن طلال.
- والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعات والمسمى الوظيفي.

الجدول ١. توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعات والمسمى الوظيفي

المجموع	عضو هيئة تدريس	رئيس قسم	المسمى الوظيفي			اسم الجامعة
			مساعد عميد	نائب عميد	عميد	
١٤١٤	١٢٦١	٧١	٤١	٢٢	٢٠	الجامعة الأردنية.
٩١٦	٨٢٢	٥٦	١٤	١١	١٣	جامعة اليرموك.
٦٧٩	٥٩٤	٤١	١٦	١٣	١٥	جامعة مؤتة.
٨٣٦	٧٣٧	٥٣	١٨	١٥	١٣	جامعة العلوم والتكنولوجيا.
٢٧٦	٢٣٩	١٩	٧	٢	٩	جامع آل البيت.
٥٤٥	٤٨١	٣٤	١٠	٩	١١	الجامعة الهاشمية.
٣٣٢	٢٩٧	١٦	٨	٥	٦	جامعة البلقاء التطبيقية.
١٤١	١١٩	١١	١	١	٩	جامعة الحسين بن طلال.
٥١٣٩	٤٦٦٥	٣٠١	١١٥	٧٨	٩٦	المجموع.

عينة الدراسة:

أخذت عينة بالطريقة العشوائية بلغ عددها (٢٢٠٤) موزعين حسب المسمى الوظيفي

على النحو التالي:

(٩٥) عميد و(٧٨) نائب عميد، و(١٠٩) مساعد عميد، و(٢٨٦) رئيس قسم، و(١٦٣٥)

عضو هيئة تدريس، والجدول (٢) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجامعات والمسمى الوظيفي.

الجدول ٢. توزيع عينة الدراسة حسب الجامعات والمسمى الوظيفي

المجموع	عضو هيئة تدريس	رئيس قسم	المسمى الوظيفي			اسم الجامعة
			مساعد عميد	نائب عميد	عميد	
٤٣١	٢٩١	٦٣	٣٦	٢٢	١٩	الجامعة الأردنية.
٣٤٧	٢٦٠	٤٩	١٤	١١	١٣	جامعة اليرموك.
٣١٦	٢٣١	٤١	١٦	١٣	١٥	جامعة مؤتة.
٣٦٠	٢٦١	٥٣	١٨	١٥	١٣	جامعة العلوم والتكنولوجيا.
١٥٧	١٢٠	١٩	٧	٢	٩	جامع آل البيت.
٢٧٥	٢١١	٣٤	١٠	٩	١١	الجامعة الهاشمية.
٢٠٤	١٦٩	١٦	٨	٥	٦	جامعة البلقاء التطبيقية.
١١٤	٩٢	١١	١	١	٩	جامعة الحسين بن طلال.
٢٢٠٤	١٦٣٥	٢٨٦	١٠٩	٧٨	٩٥	المجموع.

وقد تم استرداد الاستبانة من (٦٣) عميد و(٤٢) نائب عميد، و(٧٥) مساعد عميد، و(٢٠٣) رئيس قسم، و(١٢٦٠) عضو هيئة تدريس.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة بنت الباحثة أداتي الدراسة وذلك للكشف عن واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، ودرجة ممارسة إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية. وقد تم تطوير أداتي الدراسة، وفقاً للخطوات الآتية:

استبانة واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس: تم بناء هذه الاستبانة، وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: تحديد مجالات الأداة:

شملت الخطوة تحديد المجالات الرئيسية للأداة وتقدير درجة أهمية كل مجال، وذلك في ضوء مراجعة الباحثة لأدبيات الإبداع من كتب، ودوريات، ودراسات، وبحوث ومن ثم حددت المجالات التالية المتعارف عليها في هذه الأدبيات.

المجال الأول: الإبداع في مجال التدريس.

ويهدف إلى الكشف عن درجة الإبداع التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس وما يتضمنه من تجديد وتنويع في استخدام الوسائل التعليمية التي يستخدمها لإحراز تقدم في طرق اكتساب المعرفة لدى الطلبة من خلال توليد أفكار جديدة عند ممارسة المهام التدريسية. تكون المجال من (١٠) فقرات تقيس درجة قيام عضو هيئة التدريس بالمهام التدريسية، ودرجة الصعوبة التي يواجهها في تنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب وتعليم المهارات التي تنمي قدرات الطلبة على حل المشكلات. والكشف عن درجة إشراك الطلبة في تحمل مسؤولية تعلمهم.

وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسية التي تضمنتها أدبيات موضوع الإبداع، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال: دراسة جاكسون (Jackson,2006) " الإبداع في التعليم العالي: نقاط مفيدة للتغيير الثقافي " دراسة حنورة (٢٠٠٣) "الإبداع وتنميته من منظور تكاملي".

المجال الثاني: الإبداع في مجال خدمة المجتمع:

إذا كان عضو هيئة التدريس الذي يمتلك القدرة والاستعداد والدافعية للإبداع يمثل الأساس ومحور الارتكاز في أي عمل إبداعي، فإن المجتمع يقوم بدور القابلة والحاضنة التي من دونها ربما يكون صعباً أو مستحيلاً أن تبلغ العملية الإبداعية مداها الأقصى، لذلك جاء هذا المجال ليقس درجة تفاعل عضو هيئة التدريس مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتضمن (١٠) فقرات تكشف درجة استخدام أفراد المجتمع المحلي للإمكانيات التعليمية وغير ذلك من المعدات الخاصة بالكلية في الأوقات التي لا تستخدمها الكلية لصالح الطلبة، ودرجة تقديم الخدمات التطوعية، بالإضافة إلى درجة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في حل ما تواجهه من مشكلات من خلال الدراسات والبحوث العلمية.

وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسية التي تضمنتها أدبيات موضوع الإبداع وموضوع خدمت المجتمع، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال: دراسة (جروان، ٢٠٠٥) " دور المجتمع في تنمية ثقافة الإبداع" ودراسة جامعة شمال كارولينا (٢٠٠٣، University of North Carolina At Greensboro).

المجال الثالث: الإبداع في مجال البحث العلمي.

صمم هذا المجال ليكشف عن درجة ارتباط الدراسات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في تطوير المجتمع عن طريق الاستشارات والبحث العلمي التطبيقي، وتحسين نوعية وكفاءة مواءمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع؛ لذلك تضمن هذا المجال (١٠) فقرات لتكشف درجة التزام الجامعة بإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المختلفة، ودرجة استخدام البحث العلمي في الوصول إلى الحقائق في المجالين النظري والتطبيقي، والالتزام بأسس التوثيق عند القيام بالدراسات المختلفة، بالإضافة إلى متابعة التطورات التي تحدث في مجال البحث العلمي. وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسية التي تضمنتها أدبيات موضوع الإبداع وموضوع البحث العلمي، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال دراسة حمارنة (٢٠٠٥) " الآليات المساندة لدعم منظومة الإبداع"، ودراسة جاكسون (Jackson, 2006) " الإبداع في التعليم العالي : نقاط مفيدة للتغيير الثقافي".

ثانياً: إستبانة واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية.

وتتضمن هذه الاستبانة سبعة مجالات تهدف إلى الكشف عن واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية. وقد تم بناء هذه الاستبانة، وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: تحديد مجالات الأداة:

شملت الخطوة تحديد المجالات الرئيسية للأداة وتقدير درجة أهمية كل مجال، وذلك في ضوء مراجعة الباحثة لأدبيات إدارة الإبداع من كتب، ودوريات، ودراسات، وبحوث ومن ثم حددت المجالات التالية المتعارف عليها في هذه الأدبيات.

المجال الأول: إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع.

ويهدف هذا المجال إلى تعرف أبرز الدوافع التي تعمل على تنمية الإبداع وتطويره، وجاء أيضاً للكشف عن درجة التزام إدارة الجامعة في وضع الهياكل والأنظمة التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على تطوير مهاراتهم الإبداعية، وإزالة العوائق التي تعترض طريق الإبداع. وخصص لهذا المجال (٦) فقرات تكشف درجة التزام الإدارة بوضع سياسات تساعد أعضاء هيئة التدريس في تقديم الأفكار الإبداعية، وتنمية المهارات التي تساعدهم في إحراز تقدم في اكتساب المعرفة، كما تكشف عن درجة التعاون الذهني المشترك بين أعضاء هيئة التدريس. وقد استعانت الباحثة بدراسة موريس (Morris, 2005) بعنوان "مسح واقع إدارة الإبداع" دراسة ديميرس (Demerse, 2002) وهي دراسة تحليلية بعنوان "دور الجامعات في تطوير إستراتيجية الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس"، دراسة كاشيا وجون (Kasia and John, 2007) بعنوان "عوامل تنظيم ودعم الإبداع والتميز في الشركات البولندية".

المجال الثاني: إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف.

صمم هذا المجال ليكشف درجة التزام إدارة الجامعة بعملية تحديد الهدف الذي يشكل أحد الدعائم المهمة في إدارة الإبداع، بالإضافة إلى الكشف عن درجة اقتناع الإدارة الجامعية بمشاركة جميع أقسامها الإدارية في وضع إستراتيجياتها، وفي مواجهة المواقف والأحداث والتغيرات من خلال عقد الاجتماعات الرسمية، وقد تضمن (٦) فقرات تكشف درجة امتلاك جميع أعضاء هيئة التدريس رؤية مشتركة عن قيم الجامعة واتجاهاتها. كما تكشف درجة التزام الجامعة بتنمية القدرات الذاتية لديهم. ودرجة التزام الكلية بعقد اجتماعات لجميع الأقسام لمناقشة التحديات والمواقف والأحداث التي تواجه الجامعة باتباع أساليب إبداعية

كالعصف الذهني. وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسية التي تضمنتها أدبيات موضوع الإبداع وموضوع التفكير الإستراتيجي، وموضوع إدارة الإبداع ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال، دراسة معاينة (٢٠٠٤) بعنوان " إدارة الجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون" ودراسة توبياس (Tobias, 2000) بعنوان "خيارات حقيقية لإدارة الإبداع"، دراسة بكار (٢٠٠٢) بعنوان " إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة".

المجال الثالث: إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات.

صم هذا المجال ليكشف درجة استخدام الأساليب الإدارية الملائمة التي تمنح أعضاء هيئة التدريس الفرصة للإبداع، واتجاه إدارة الجامعة في تفويض الصلاحيات، واختيار أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة عن طريق تعزيز الأداء ضمن فرق العمل، وتكون هذا المجال من (٦) فقرات تكشف درجة تفويض الصلاحيات من قبل العميد بناءً على أسس واضحة، وتشكيل فرق العمل، وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسية التي تضمنتها أدبيات موضوع تفويض الصلاحيات، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال: دراسة الخطيب والمعاينة (٢٠٠٦) بعنوان "الإدارة الإبداعية للجامعات"، دراسة إبراهيم و الطحلاوي (٢٠٠١) والتي هدفت إلى الكشف عن الإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة جامعات المستقبل، ودراسة فلوريدا وجندايت (Florida & Goonight, 2005) بعنوان " الإدارة نحو الإبداع".

المجال الرابع: إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة.

ويعنى هذا المجال بالاهتمام بنتائج العمليات التي تتلائم وخطط التطوير التنظيمي، ودرجة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقييم نتائج أعمالهم ذاتياً. وتكون هذا المجال من (٦) فقرات تكشف درجة استخدام عمادة الكلية لطرق علمية في تقييم أداء الأقسام، ومتابعة تنفيذ المهام لدى أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى الكشف عن وجود أسس ومعايير واضحة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسية التي تضمنتها أدبيات موضوع التقييم والمراجعة في إدارة الإبداع، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال دراسة سوليفان (O'Sullivan, 2001) بعنوان " الإبداع البنائي: نموذج مفاهيمي"، ودراسة موريس

(Morris, 2005) بعنوان "واقع إدارة الإبداع"، ودراسة الصفار (٢٠٠٢) بعنوان "إدارة الإبداع والخطط الخلاقة".

المجال الخامس: إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار.

تعد عملية تنفيذ الأفكار الإبداعية إحدى الآليات المهمة في تطوير الإبداع، لذلك جاءت فقرات هذا المجال والذي تكون من (٦) فقرات لتكشف درجة تطبيق الأسس العلمية والعملية التي تساعد في تهيئة الأوضاع الملائمة لتقديم الأفكار الإبداعية وتنفيذها عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء بالإضافة إلى تشكيل فريق لتوليد الأفكار الإبداعية. وتخصيص موازنة لتنفيذها. كما تكشف درجة تفاعل الجامعة مع أفراد المجتمع المحلي من حيث تبني الأفكار الإبداعية. وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسية التي تضمنتها أدبيات موضوع التقييم والمراجعة في إدارة الإبداع، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال دراسة (Hellstrom, 2002) بعنوان "توجيه فرق الإبداع معرفياً واجتماعياً" دراسة رودن (Rodan, 2002) دراسة ميدانية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المستوى المعرفي للمديرين ومستوى أدائهم الإبداعي، دراسة كارسون (Carson, 2000) بعنوان "إدارة الإبداع من خلال العلاقات العامة للمؤسسات المتقدمة تكنولوجياً".

المجال السادس: إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات.

تعد عملية الاتصال إحدى العناصر الأساسية في عملية تطوير إدارة الإبداع. لذلك صمّم هذا المجال من (٦) فقرات ليكشف درجة التزام الجامعة في الحصول على الخبرات المتبادلة نتيجة التفاعل المتبادل بين إدارة الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية من جهة والمجتمع من جهة أخرى، ودرجة الصعوبة التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في التواصل بشكل شخصي مع العميد أو رئيس القسم بسبب ضغط العمل، ودرجة تشجيع شبكة الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكلية على ظهور المبادرات الإبداعية. وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسية التي تضمنتها أدبيات موضوع الإتصال وتبادل المعلومات، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال دراسة توبياس (Tobias) 2000، بعنوان "خيارات حقيقية لإدارة الإبداع"، دراسة ديميرس (Demerse, 2002) بعنوان "دور الجامعات في تطوير إستراتيجية الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس"، ودراسة

بيولوفيتس (Bercovits, 2005) بعنوان "التحالف بين الجامعة والشركات في إجراء الدراسات التي تتعلق بالإبداع".

المجال السابع: إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين.

يعد التحفيز أحد العوامل الرئيسة اللازمة لإستمرار الإبداع وتطويره، لذلك صمم هذا المجال من (٦) فقرات ليكشف درجة التزام الجامعة بتنفيذ الأنشطة والأساليب التي تهدف إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس، من خلال تقديم الحوافز المعنوية والمادية للمبادرات الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس. وقد تم التوصل إلى هذه الفقرات بناء على الأسس الرئيسة التي تضمنتها أدبيات موضوع تحفيز العاملين، ومن الأدبيات التي اعتمدت في تطوير هذا المجال دراسة القطاونة (٢٠٠٠) بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره في السلوك الإبداعي"، ودراسة أغراوال وغولدفارب (Agrawal and Goldfarb, 2006) بعنوان "التحول إلى الديمقراطية في الإبداع الجامعي"، ودراسة فلوريدا وجدايت (Florida & Goonight, 2005) بعنوان "الإدارة نحو الإبداع".

ثانياً: صدق أداتي الدراسة:

للتحقق من صدق أداتي الدراسة تم عرضهما على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات – تخصص الإدارة التربوية، وعلم نفس تربوي – لتعرف درجة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستباننتين، ودرجة سلامتهما اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة، وإجراء التعديل المناسب، الملحق (١) قائمة بأسماء المحكمين، وملحق (٣) أداتي الدراسة بعد التحكيم.

ثالثاً: ثبات أداتي الدراسة:

استخدمت الباحثة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لاستخراج درجة ثبات أداتي الدراسة حسب الأبعاد المختلفة، وقد زادت معاملات الثبات عن (٠,٨٠) وتعد هذه المعاملات مقبولة لأغراض الدراسة، والجدول (٣) يوضح النتيجة.

أولاً: ثبات أداة واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.

الجدول ٣. معاملات الثبات لأبعاد أداة واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس حسب الاتساق الداخلي.

المجالات	قيمة (α)
الإبداع في مجال التدريس.	٠,٨٦
الإبداع في مجال خدمة المجتمع.	٠,٩١
الإبداع في مجال البحث العلمي.	٠,٨٤

ثانياً: ثبات أداة واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية

الجدول ٤. معاملات الثبات لأبعاد أداة واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية حسب الاتساق الداخلي

المجالات	قيمة (α)
إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع.	٠,٨١
إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف.	٠,٨٥
إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات.	٠,٩٣
إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة.	٠,٨٦
إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار.	٠,٨٧
إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات.	٠,٨٤
إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين.	٠,٩٠

إجراءات تصحيح أداتي الدراسة

لقد تم تقسيم واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس وواقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، و منخفض ؛ استناداً إلى بدائل الإجابة وفقاً لسلم ليكرت (Likert)، إذ تم اعتبار الدرجة من (١-٣) منخفض، والدرجة التي تتراوح من (١,٣_٤) متوسط. والدرجة التي تزيد عن (٤) مرتفع.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات عن طريق توزيع الأداة واستخراج الصدق والثبات، تمت عملية التحليل الإحصائي لجميع أسئلة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب على النحو التالي:

– السؤال الأول: استخدمت فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

– السؤال الثاني: استخدمت فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المرحلة الرابعة:

بناء على نتائج الدراسة تم تطوير الاستراتيجية على النحو التالي:

– بناء الاستراتيجية اعتماداً على الأدب ذي العلاقة، والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة.

– استخراج الاختلاف بين الواقع والمأمول ضمن مجالات إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية، استرشاداً بنتائج الدراسة المسحية.

– الخلفية الأدبية للاستراتيجية.

– الشكل العام للاستراتيجية والمراحل التي تمر بها.

– تصديق الاستراتيجية

المرحلة الخامسة:

تقديم الاستراتيجية بشكلها النهائي للواقع العملي.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية وفقاً لمراحل الدراسة وأسئلتها بعد تطبيق إجراءات الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً، وعلى النحو التالي:

المرحلة الأولى: تم جمع الأدب النظري لجميع المواضيع المتعلقة بتطوير الاستراتيجية من الإبداع، إلى إدارة الإبداع والتفكير الإستراتيجي في إدارة الإبداع، وذلك باستعراض المصادر والمراجع والدوريات ذات العلاقة.

المرحلة الثانية: تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لتكوين الاستراتيجية، من خلال تحليل أدب الدراسة، واختيار المحاور الرئيسة الملائمة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن وكانت ضمن المجالات السبعة التالية: إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع، إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف، إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات، إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة، إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار، إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات، إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين.

المرحلة الثالثة: تم بناء أدوات الدراسة وذلك للكشف عن واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس ودرجة ممارسة إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية من خلال تفاعل مهام عضو هيئة التدريس مع مكونات إدارة الإبداع، وذلك في ضوء المدخلات والأدب النظري المتوفرة وتضمينها المتغيرات الرئيسة الملائمة لمجتمع الدراسة، ثم تم تحكيمها من قبل أساتذة متخصصين لضمان صدقها، ثم تم توزيعها على عينة الدراسة، ومن خلال النتائج تم التحقق من ثباتها، وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة، وفي هذه المرحلة تمت الإجابة عن السؤال الأول والثاني كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة قياس واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، وتم ترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية تنازلياً، والجدول (٥) يبين ذلك:

الجدول ٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات عينة الدراسة في كل مجال مرتبة ترتيباً تنازلياً

رتبة المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
١	٠,٤٣	٣,٦٩	الإبداع في مجال البحث العلمي.
٢	٠,٤٨	٣,٢٥	الإبداع في مجال خدمة المجتمع.
٣	٠,٦٣	٢,٧٠	الإبداع في مجال التدريس.

يتضح من الجدول أن مجال الإبداع في مجال البحث العلمي قد حصل على أعلى متوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٤٣) ثم تلاه مجال الإبداع في مجال خدمة المجتمع إذا كان متوسطه الحسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (٠,٤٨٢)، أما المجال الثالث الإبداع في مجال التدريس حصل على أقل متوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٣٤)، وفيما يلي عرض كل مجال منفرداً مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة:

المجال الأول: الإبداع في مجال التدريس

يبين الجدول (٦) أن الفقرة (٤) "أتحمل الجزء الأكبر من مسؤولية عملية التعلم لدى الطلبة" جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (١,٠٢٩)، في حين جاءت الفقرة (١٠) "اتجاه الطلبة الذين يظهرون أفكاراً تخالف المألوف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٧) وانحراف معياري (١,٠٧١).

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة في مجال الإبداع في التدريس مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
٤	أتحمل الجزء الأكبر من مسؤولية عملية التعلم لدى الطلبة.	٣,٦٧	١,٠٢	١
٢	أواجه صعوبة في تنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب في المجال المعرفي مثل: التقويم، والتركيب، والتحليل.	٢,٩٢	١,٢٧	٢
٥	أواجه صعوبة في التركيز على تعليم المهارات التي تنمي قدرات الطلبة على حل المشكلات.	٢,٨٤	١,١٩	٣
٨	يقدم الطلبة أفكاراً إبداعية في المحاضرة.	٢,٨٢	١,٢١	٤
٦	أواجه صعوبة في مساعدة الطلبة على التكيف مع مواقف الفشل والإحباط.	٢,٧٦	١,١٦	٥
٣	أواجه صعوبات في إحراز تقدم في طرق اكتساب المعرفة لدى الطلبة.	٢,٧٣	١,٢٠	٦
١	أقوم بأداء المهمات التدريسية اليومية بشكل روتيني يخلو من التجديد.	٢,٦٣	١,٢٨	٧
٧	أواجه صعوبة في استشارة آراء ومقترحات الطلبة.	٢,٤٣	١,٠٨	٨
٩	أجد صعوبة في توليد الأفكار الجديدة التي تساعد في ربط عملية تعلم الطلبة بواقع حياتهم.	٢,٤٣	١,١١	٨
١٠	اتجاه الطلبة الذين يظهرون أفكاراً تخالف المألوف.	١,٧٦	١,٠٧	١٠

المجال الثاني: الإبداع في مجال خدمة المجتمع

يبين الجدول (٧) أن الفقرة (١٦) " أشجع تشكيل لجان مختلفة للمشاركة في الأعمال التطوعية والقضايا المجتمعية" جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٩٤١)، في حين جاءت الفقرة (١٢) " أجد الوقت الكافي لتقديم خدمات تطوعية في مؤسسات المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحراف معياري (١,٢٨١)، كما هو موضح في الجدول (٧).

الجدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة في مجال الإبداع في خدمة المجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الفقرة
١٦	أشجع تشكيل لجان مختلفة للمشاركة في الأعمال التطوعية والقضايا المجتمعية.	٣,٧٨	٠,٩٤	١
١١	أشجع استخدام أفراد المجتمع المحلي للإمكانيات التعليمية والمعدات الخاصة بالكلية.	٣,٧١	١,٠٨	٢
١٧	أشارك في أعمال اللجان التي يتم تشكيلها للمشاركة في الأعمال التطوعية والقضايا المجتمعية.	٣,٥٥	١,٠٠	٣
١٥	أجد من الصعب التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في حل ما تواجهه من مشكلات من خلال البحوث العلمية.	٣,٥٣	٠,٩٦	٣
١٩	أجد صعوبة في التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لمواجهة المشكلات التي تواجه الشباب كمشكلة البطالة.	٣,٤٧	١,٠٢	٥
١٨	أجد الفرصة لتقديم الاستشارات الفنية التي لمؤسسات المجتمع.	٣,١٤	١,١٣	٦
٢٠	يتم الاستفادة من نتائج البحوث التي تقدمها.	٣	١,٠٨	٧
١٣	أجد صعوبة في تكوين علاقات ناجحة مع مؤسسات المجتمع.	٢,٩٢	١,٠٩	٨
١٤	توفر الجامعة فرصة كي يقدم عضو هيئة التدريس خبرته في تدريب العاملين بمؤسسات المجتمع المختلفة.	٢,٧٣	١,١١	٩
١٢	أجد الوقت الكافي لتقديم خدمات تطوعية في مؤسسات المجتمع المحلي.	٢,٦٧	١,٢٨	١٠

المجال الثالث: الإبداع في مجال البحث العلمي.

يبين الجدول (٨) أن الفقرة (٢١) "أؤمن بأهمية البحث العلمي في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المختلفة." جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٩٠)، في حين جاءت الفقرة (٢٣) "أجد من الصعب التمسك بمنهجية البحث العلمي في جميع المواقع البحثية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (١,١٣)، كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول ٨. المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة في مجال الإبداع في البحث العلمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
١	٠,٩٠	٤,٣٧	أؤمن بأهمية البحث العلمي في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المختلفة.	٢١
٢	٠,٧٨	٤,٣٧	التزم بأسس التوثيق عند القيام بالدراسات المختلفة.	٢٤
٣	٠,٦٥	٤,٣١	أستخدم البحث العلمي في الوصول إلى الحقائق في المجال النظري.	٢٢
٤	٠,٨٥	٤,١٦	تتابع التطورات التي تحدث في مجال البحث العلمي.	٢٥
٥	٠,٧٤	٣,٨٤	استخدم البحث العلمي في الوصول إلى الحقائق في المجال التطبيقي.	٢٩
٦	٠,٨٤	٣,٦٩	أجد من الصعب متابعة تطبيق نتائج الدراسات التي أقدمها خلال فترة العمل في الجامعة.	٢٨
٧	١,١٨	٣,٥٩	أجد من الصعب الحصول على جائزة دولية في مجال البحث العلمي.	٣٠
٨	١,١٠	٣,١٦	أجد من الصعب الاطلاع على جميع المستجدات من الدراسات والبحوث العلمية.	٢٦
٩	١,١٤	٢,٨٤	أجد صعوبة في ممارسة الحرية الكاملة عند القيام بالدراسات المختلفة.	٢٧
١٠	١,١٣	٢,٦١	أجد من الصعب التمسك بمنهجية البحث العلمي في جميع المواقف البحثية.	٢٣

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: ما واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة قياس واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن، وتم ترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية تنازلياً، والجدول (٩) يبين ذلك:

الجدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات عينة الدراسة في كل مجال مرتبة ترتيباً تنازلياً

رتبة المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
١	٠,٦٩	٣,٠٧	إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع.
٢	٠,٧١	٢,٩٥	إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات.
٣	٠,٨٤	٢,٩٢	إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة.
٤	٠,٦٧	٢,٨٨	إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات.
٥	٠,٧٣	٢,٨٥	إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف.
٦	٠,٧٢	٢,٧٥	إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار.
٧	٠,٨٥	٢,٧٤	إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين.

يتضح من الجدول أن مجال إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع قد حصل على أعلى متوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٤٣)، ثم تلاه مجال إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٧١)، ثم تلاه مجال إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨٤)، ثم تلاه مجال إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٦٧)، ثم تلاه مجال إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٣). في حين جاء مجال إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وانحراف معياري (٠,٧٢) وحصل مجال إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (٠,٨٥) وفيما يلي عرض كل مجال منفرداً مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة:

المجال الأول: إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع

يبين الجدول (١٠) أن الفقرة (٣٣) " لدي العديد من المهارات والتي أعتقد أنها تساهم في إحراز تقدم في اكتساب المعرفة، ولكن لم تهتم الإدارة بتطويرها، جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٨٢)، في حين جاءت

الفقرة (٣٥) " في حال استقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد يؤخذ في الاعتبار مستوى الذكاء والثقافة العامة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,٢٧)، كما هو موضح في الجدول (١٠).

الجدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
١	٠,٨٢	٣,٦٩	لدي العديد من المهارات والتي أعتقد أنها تساهم في إحراز تقدم في اكتساب المعرفة، ولكن لم تهتم الإدارة بتطويرها.	٣٣
٢	١,١٦	٣,٠٢	يتعاون أعضاء التدريس في الكلية ويتبادلون الخبرة لتطوير أساليبهم في العمل.	٣٦
٣	١,١٠	٢,٩٨	أجد آليات مساندة لتغيير سلوك أعضاء هيئة التدريس وطريقة تفكيرهم.	٣٢
٤	١,١٠	٢,٩٨	تلتزم الإدارة بوضع سياسات تساعد أعضاء هيئة التدريس في تقديم الأفكار الإبداعية.	٣١
٥	١,٢٨	٢,٨٢	تعقد الكلية دورات تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية.	٣٤
٦	١,٢٧	٢,٧٨	في حال استقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد يؤخذ في الاعتبار مستوى الذكاء والثقافة العامة.	٣٥

المجال الثاني: إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف

يبين الجدول (١١) أن الفقرة (٣٩) " تعد عملية تنمية القدرات الذاتية مسؤولية فردية لا علاقة لها بسياسة الجامعة" جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري (١,١٣)، في حين جاءت الفقرة (٤٢) "تعقد الكلية اجتماعات لجميع الأقسام لمناقشة التحديات والمواقف والأحداث التي تواجهها باتباع أساليب إبداعية كالعصف الذهني" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري (١,١٥)، كما هو موضح في الجدول (١١).

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة

الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
٣٩	تعد عملية تنمية القدرات الذاتية مسؤولية فردية لا علاقة لها بسياسة الجامعة.	٣,١٧	١,١٣	١
٤١	تحدد الإدارة باستمرار مسؤوليات وأدوار أعضاء هيئة التدريس خلال عمليات التغيير في سياساتها.	٢,٩٦	١,٠٢	٢
٣٧	لدى جميع أعضاء هيئة التدريس رؤية مشتركة عن قيم الجامعة واتجاهاتها.	٢,٧٨	٢,٧٨	٣
٣٨	يبرز أعضاء هيئة التدريس من خلال عملهم استراتيجية الجامعة طويلة الأجل.	٢,٧٦	١,٠٥	٤
٤٠	تعد مسؤولية تحديد أهداف الكلية من اختصاص العمادة فقط.	٢,٦٩	١,٢١	٥
٤٢	تعقد الكلية اجتماعات لجميع الأقسام لمناقشة التحديات والمواقف والأحداث التي تواجهها بإتباع أساليب إبداعية كالعصف الذهني.	٢,٥٩	١,١٥	٦

المجال الثالث: إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات

يبين الجدول (١٢) أن الفقرة (٤٤) " تسعى الكلية بشكل دائم إلى تنفيذ أعمالها من خلال تكوين فريق عمل" جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري (١,٠٦)، في حين جاءت الفقرة (٤٥) "تعد مسؤولية تحديد أهداف وطريقة عمل القسم من مسؤوليات الإداريين فقط" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري (١,٢٢)، كما هو موضح في الجدول (١٢).

الجدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في التمكين وتفويض الصلاحيات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
٤٤	تسعى الكلية بشكل دائم إلى تنفيذ أعمالها من خلال تكوين فريق عمل.	٣,٠٦	١,٠٦	١
٤٣	يتم تفويض الصلاحيات في الكلية باستمرار بناء على أسس واضحة.	٢,٩٨	١,١٨	٢
٤٦	تجد من الصعب توليد أفكار جديدة عند ممارسة المهام التدريسية.	٢,٩٢	١,٠٩	٣
٤٧	يطبق القسم طرقاً علمية واضحة لاكتشاف المشكلات العلمية وتوضيحها.	٢,٨٦	١,١٥	٤
٤٨	لنجاح عملية التفويض في الكلية دوراً كبيراً في تحسين مستوى الإبداع.	٢,٨٦	١,٠٦	٥
٤٥	تعد مسؤولية تحديد أهداف وطريقة عمل القسم من مسؤوليات الإداريين فقط.	٢,٦٣	١,٢٢	٦

المجال الرابع: إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة

يبين الجدول (١٣) أن الفقرة رقم (٤٩) "تجد العمادة الوقت الكافي لمناقشة المشكلات والأخطاء التي تواجه الكلية" جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري بلغ (١,٠٣)، في حين جاءت الفقرة (٥٤) "توجد معايير واضحة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (١,٠٧)، كما هو موضح في الجدول (١٣).

الجدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
٤٩	تجد العمادة الوقت الكافي لمناقشة المشكلات والأخطاء التي تواجه الكلية.	٣,٢٧	١,٠٣	١
٥٠	تستخدم العمادة طرق علمية لتقييم أداء الأقسام.	٣	١,١٥	٢
٥١	يوجد الوقت الكافي للإداريين في الكلية لمتابعة تنفيذ المهام لدى أعضاء هيئة التدريس.	٢,٩٢	١,١٨	٣
٥٢	تتضمن عملية التقييم تحليل وتقدير دقيقين للأداء.	٢,٨٨	١,١٤	٤
٥٣	تتم مناقشة تقارير التقييم علانية مع ذوي العلاقة.	٢,٨٦	١,١١	٥
٥٤	توجد معايير واضحة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس.	٢,٦١	١,٠٧	٦

المجال الخامس: إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار

يبين الجدول (١٤) أن الفقرة (٥٩) "تستقطب الكلية خبراء لجمع الأفكار الإبداعية ومتابعة تنفيذها" جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (١,٢١)، في حين جاءت الفقرة (٦٠) "تتفاعل الجامعة مع أفراد المجتمع المحلي من حيث تبني الأفكار الإبداعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٢) وانحراف معياري (١,٩٥)، كما هو موضح في الجدول (١٤).

الجدول ١٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
٥٩	تستقطب الكلية خبراء لجمع الأفكار الإبداعية ومتابعة تنفيذها.	٣,١٦	١,٢١	١
٥٧	تخصص الكلية موازنة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	٣,٠٨	١,١١	٢
٥٥	يتم تطبيق الأسس العلمية التي تساعد في تهيئة الأوضاع الملائمة لتقديم الأفكار الإبداعية.	٢,٨٦	١,١٥	٣
٥٦	تقدم الأفكار الإبداعية في القسم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء.	٢,٧٦	١,٠٩	٤
٥٨	تفتقر الكلية لتشكيل فريق لتوليد الأفكار الإبداعية.	٢,٤٥	١,١٩	٥
٦٠	تتفاعل الجامعة مع أفراد المجتمع المحلي من حيث تبني الأفكار الإبداعية.	٢,٢	٠,٩٥	٦

المجال السادس: إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات

يبين الجدول (١٥) أن الفقرة (٦٣) "يجد أعضاء هيئة التدريس صعوبة في التواصل بشكل شخصي مع العميد بسبب ضغط العمل" جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (١,٠٤)، في حين جاءت الفقرة (٦١) "يشجع عمداء الكليات بشكل مباشر أعضاء هيئة التدريس المتميزين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٣) وانحراف معياري (١,٠٦). كما هو موضح في الجدول (١٥).

الجدول ١٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات مرتبة ترتيباً تنازلياً

١	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
٦٣	يجد أعضاء هيئة التدريس صعوبةً في التواصل بشكل شخصي مع العميد بسبب ضغط العمل.	٣,٢٢	١,٠٤	١
٦٦	تشجع شبكة الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكلية على ظهور المبادرات الإبداعية.	٣,٢	١,٠٢	٢
٦٥	تعطي شبكة الاتصال في الجامعة أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الخصوصية وتبعدهم عن النمطية.	٣,١٨	١,١١	٣
٦٢	يتميز المناخ التنظيمي داخل الكلية بالتفاعل والتعاون الإيجابي.	٢,٨٨	١,٣١	٤
٦٤	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالحرية عند تقديم الأفكار الإبداعية.	٢,٦٩	١,٠٨	٥
٦١	يشجع عمداء الكليات بشكل مباشر أعضاء هيئة التدريس المتميزين.	٢,٥٣	١,٠٦	٦

المجال السابع: إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين

يبين الجدول (١٦) أن الفقرة (٦٧) "تهدف الأنشطة والأساليب التي تتبعها العمادة إلى تحفيز إبداعات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس، جاءت في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٧)، في حين جاءت الفقرة (٧٢) "ترقية عضو هيئة التدريس يؤخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية التي يتقدم بها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٩٩)، كما هو موضح في الجدول (١٦).

الجدول ١٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة لمجال إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة القرة
٦٧	تهدف الأنشطة والأساليب التي تتبعها العمادة إلى تحفيز إبداعات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس.	٣,٢٤	٠,٨٧	١
٦٨	تعطي الجامعة الحافز لمن يستحقه من أعضاء هيئة التدريس.	٣,٠٤	١,١٣	٢
٧١	تقدم عمادة الكلية حوافز مادية للمبادرات الإبداعية التي يقدمها الطلبة.	٢,٦٥	١,١٤	٣
٧٠	تختار رئاسة الجامعة الوقت الملائم لتقديم الحافز الداعمة للإبداع.	٢,٥٧	١,١١	٤
٦٩	تقدم عمادة الكلية حوافز معنوية للمبادرات الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس.	٢,٥٥	١,٠٦	٥
٧٢	عند ترقية عضو هيئة التدريس يؤخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية التي يتقدم بها.	٢,٤١	٠,٩٩	٦

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: ما الاستراتيجية المقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن؟

تم في المرحلة الأولى والثانية تعرف واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن، بالإضافة إلى تعرف واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن، ودرجة جاهزية الإداريين لإدارة الإبداع فيها، من خلال الإجابة عن السؤال الأول والثاني، وعليه كانت الدرجة منخفضة، وبالتالي قامت الباحثة بوضع تصور لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية، وعليه تم بناء استراتيجية إدارية من خلال تركيز الأنشطة على عدد من العناصر والقدرات والقيم الفردية والجماعية والتنظيمية اللازمة للتطوير الإستراتيجي وهي: نمط قيادي محفز، فرق عمل مبدعة تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية، قيم مشتركة، برامج غرضها الاكتشاف والتكيف، وهيكل تنظيمي شبكي يتميز بدرجة عالية من المرونة

والاستجابة، وأعضاء هيئة تدريس لديهم ميول نحو الإبداع بشكل تلقائي ويحملون مهارات وقدرات جديدة، نظام لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي. كما تم الاعتماد على الأنموذج المتوازن لقياس الأداء (Balanced Scorecard) لدعم ترجمة الاستراتيجية إلى واقع.

والجديد في هذا المفهوم هو أن عناصر الأنموذج مصممة بطريقة متكاملة لتعزيز بعضها في وصف توقعات المنظمة المستقبلية، ويشتمل إطار الأنموذج في الحد الأدنى على أربعة رؤى: (المالية، والعمل، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، كما يحتوي على عدد من مقاييس الأداء المتكاملة التي تعكس العلاقات بين الأنشطة التكتيكية وإنجاز الأهداف الاستراتيجية، ومن أهم مزايا الأنموذج المتوازن لقياس الأداء تركيز اهتمام الإدارة المتكامل بعمليات التشغيل؛ لذلك يساعد الأنموذج في الإبقاء على توازن بين بناء الإمكانيات التنافسية على المدى البعيد وإدراك اهتمام المستثمر، كما يحتفظ الأنموذج بالمقاييس المالية التقليدية، لكن تفهم هذه المقاييس المالية من خلال السياق الأوسع لإستراتيجيات المنظمة التنافسية من أجل إيجاد "قيمة مستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء، والموردين، والموارد البشرية، والعمليات، والتقدم التكنولوجي، والتجديد (Hornsby & Baxendale, 2001).

وقد اختارت الباحثة الأنموذج المتوازن لقياس الأداء كمدخل إستراتيجي لأنه يتيح للإدارة إدخال أربع عمليات إدارية جديدة منفصلة أو متجمعة، تربط الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى والأهداف الاستراتيجية قصيرة المدى، وتشتمل هذه العمليات على ما يلي:

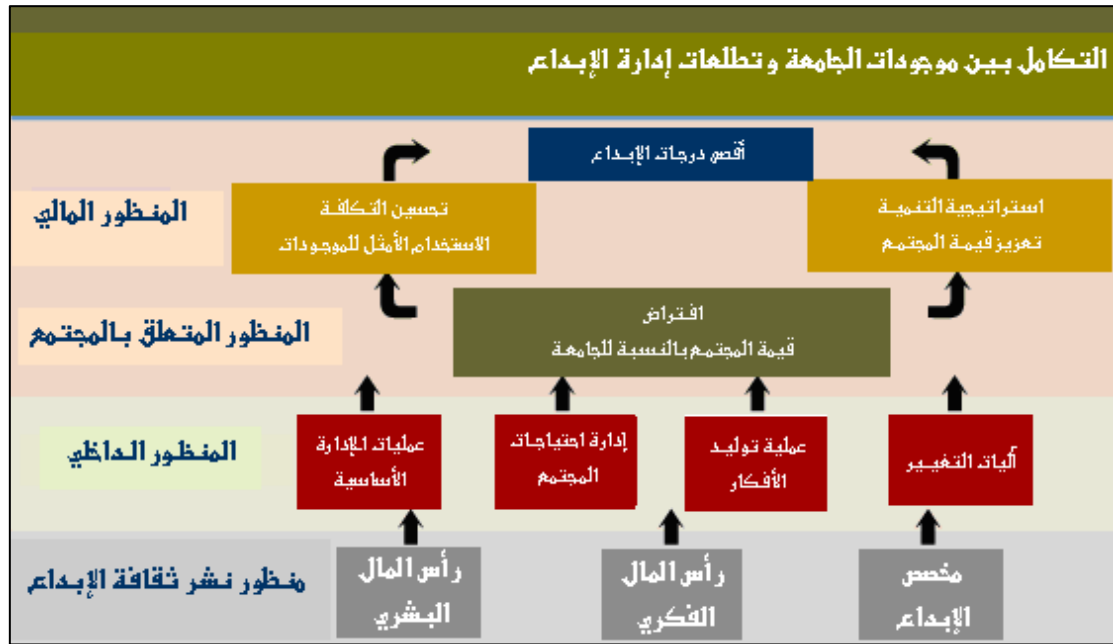
العملية الأولى: ترجمة الرؤية: حيث تساعد الإدارة على بناء إجماع الرأي فيما يتعلق باستراتيجية ورؤية الجامعة؛ لأنه من المهم ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مدلولات تشغيلية يمكن أن يفهمها أعضاء هيئة التدريس واستخدامها كمرشد، كما ينبغي التعبير عن بيانات الاستراتيجية والرؤية على شكل مجموعة موحدة من الغايات والمقاييس المتفق عليها تصف محركات نجاح إدارة الإبداع طويلة المدى.

العملية الثانية: الاتصال والربط والتي تساعد على ربط الإستراتيجيات والأهداف العامة وأهداف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مع استراتيجية إدارة الإبداع بعيدة المدى.

العملية الثالثة: تخطيط الأعمال الذي يساعد إدارة الجامعة على دمج عملها مع الخطط المالية، ويمكن أن يساعد الأنموذج المتوازن لقياس الأداء في اختيار البدائل الأكثر فاعلية لنقل الجامعة نحو الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

العملية الرابعة: التغذية الراجعة والتعلم الذي يساعد الجامعة في التوجه نحو التعلم الإستراتيجي، وتختلف هذه العملية عن التغذية الراجعة التقليدية في تركيز انتباه الإدارة على النتائج الإدارية من منظور المجتمع، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مما يزيد من مرونة الجامعة في تعديل إستراتيجيتها في مواجهتها للظروف المتغيرة.

ومما تقدم يتضح أن الأبعاد الأربعة للأنموذج المتوازن لقياس الأداء تعد الحد الأدنى، ويمكن لكل منظمة (جامعة) أن تتبنى أكثر من ذلك وفقاً للحالة التنافسية، وطبيعة نشاطها وأهمية أسواقها. والشكل (١١) يوضح إمكانية تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في إدارة تطوير استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية.



الشكل ١١ . تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تطوير استراتيجية لإدارة الإبداع

لذلك قامت الباحثة بوضع تصور يساعد فيها الأنموذج المتوازن لقياس الأداء في إعادة الهندسة الناجحة لإدارة الإبداع، بواسطة ربط جميع الوحدات الفرعية المتعلقة بإدارة الإبداع في جهد موحد لتدعيم الوصول للأهداف والغايات جميعها، وعليه تتكون الاستراتيجية من خمس مراحل وهي كالتالي:

- المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.

سيتم التخطيط الإستراتيجي بإعداد فاعل للتخطيط باستخدام الأنموذج المتوازن من خلال علاقة السبب والأثر مُمثل بعملية متكاملة تبدأ بالتخطيط لنشر ثقافة الإبداع من خلال تطوير نماذج فكرية جديدة وتنتهي بالنتائج المالية متمثلة بنمو مصادر دعم إدارة الإبداع التي يتم التوصل إليها. وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع، ويتم الترابط من خلال وضع عدد من الأهداف المختلفة التي ينبغي أن تحققها إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في ضوء التخطيط الإستراتيجي، بحيث يغطي كل هدف بعداً محدداً من الأداء على نحو يمكن قياسه. لذلك تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- **نشر ثقافة الإبداع:** من خلال تغيير الأنماط الفكرية السائدة، وتطوير نماذج تفكير جديدة قادرة على إدراك العلاقة بين الإبداع الذي يعد مهارة علمية فكرية من جهة وأساليب التخطيط وتحديد موقعها على خريطة الاستراتيجية من جهة أخرى. الأمر الذي يستدعي تطوير أنواع معينة من القدرات والاتجاهات لتسهيل القيام بمثل هذه المهمة، ومن أبرزها القدرة على اتخاذ القرار، واحترام الموارد البشرية، وتطوير الالتزام بثقافة الإبداع، والعمل على تحديد وتعريف أعضاء فريق التخطيط، وتثقيف جميع العاملين فيه، لتصبح الثقافة الإبداعية طريقاً، وأسلوب حياة، ونمط تفكير. مع التأكيد على أنه ليس من الضروري أن تكون جميع النماذج الفكرية الفردية متماثلة لأنه قد يكون لكل فرد دور مميز في العملية الإبداعية، وأهداف واحتياجات الجامعة كثيرة ومتنوعة.

- العمليات الداخلية:

تتطلب العمليات الداخلية من مسؤولي إدارة الإبداع أن يفكروا ويديروا عملياتهم بمفهوم الإبداع، لذلك لا بد أن يكون لديهم رؤية، وبعض الحدس حتى يتمكنوا من تحسين الإجراءات بشكل مستمر من خلال المراجعة المستمرة للخبرات المتعلقة بالتخطيط

للإبداع، والمشاركة الفاعلة بتعزيز الشعور بالانتماء للجامعة والمجتمع وتوفير حالة عقلية مريحة في ضوء البيانات المتوفرة.

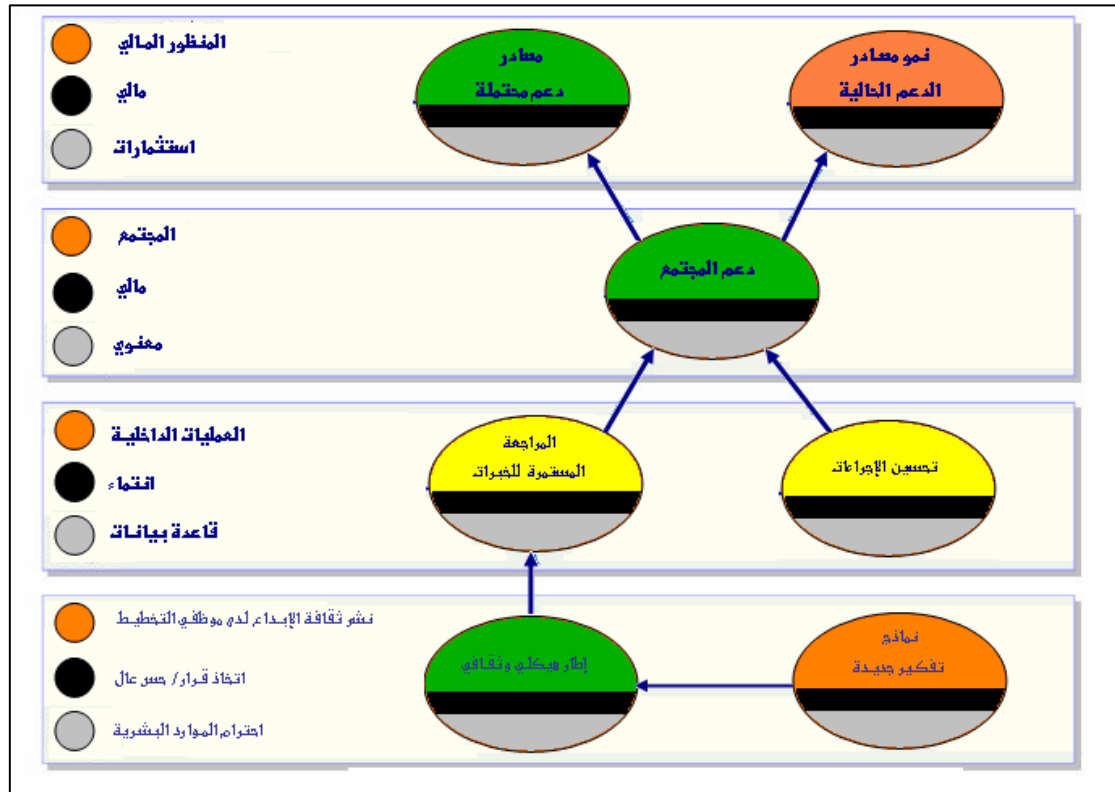
– منظور المجتمع:

يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها في إدارة الإبداع من خلال مراعاة احتياجات ورغبات المجتمع باعتباره عميل الجامعة، حتى تتمكن من الحصول على الدعم المادي والمعنوي؛ وعليه يتيح منظور المجتمع للجامعة بأن ترتب مقاييس الأداء وفق قيم العميل (الرضا، الولاء، الاحتفاظ، والربحية).

– المنظور المالي:

يساعد التخطيط ضمن هذا المنظور في تنمية مصادر الدعم الحالية لبرامج الإبداع من خلال الاهتمام في الأداء قصير المدى، وفي الوقت نفسه يكشف عن مصادر دعم

محتملة والتخطيط لاستثمارات جديدة مما يؤدي إلى أداء تنافسي مالي طويل المدى من خلال توفير مصادر النفقات. الشكل (١٢) يبين مراحل التخطيط للتخطيط لإدارة الإبداع ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل ١٢. مراحل التخطيط للتخطيط لإدارة الإبداع ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية.

لابد من الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية من خلال تعرف طبيعة الظروف المحيطة؛ لذلك لابد من تحليل الأبعاد البيئية باستخدام نموذج يتمتع بالعمق والتحليل، بناء عليه فقد تم استخدام نموذج (SOWT) مع الأخذ بعين الاعتبار المحاور الأربعة لأنموذج الأداء المتوازن وفيما يلي عرض لتحليل الأبعاد البيئية:

– نشر ثقافة الإبداع: يتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

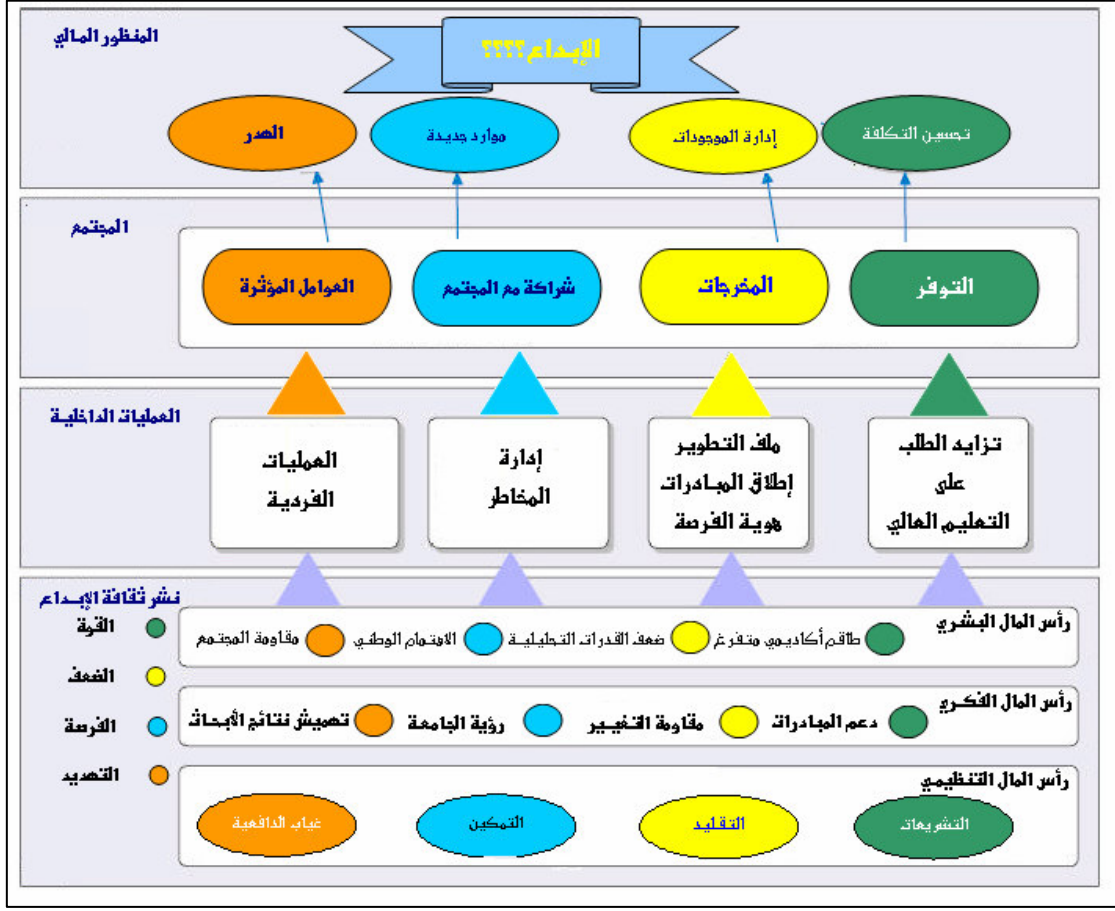
١. رأس المال التنظيمي، تتمثل عناصر القوة في وضوح التشريعات، في حين تشكل التقاليد نقطة ضعف أساسية، ويشكل غياب الدافعية نقطة تهديد، في حين يمكن أن تجد إدارة الإبداع في هذا المستوى فرصة من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس.
٢. رأس المال الفكري والذي تمثل عملية دعم المبادرات الملزمة نقطة قوة، في حين تشكل مقاومة التغيير نقطة ضعف، كما تشكل رؤية الجامعة وتطلعاتها فرصة، ولكن تهميش نتائج الأبحاث والدراسات يشكل تهديداً للثروة الفكرية التي تمتلكها الجامعة.
٣. رأس المال البشري: تتمثل نقطة القوة في وجود طاقم أكاديمي متفرغ، ولكن ضعف القدرات التحليلية لدى معظم أعضاء هيئة التدريس نقطة ضعف واضحة. في حين يشكل الاهتمام الوطني والمكانة الاجتماعية لعضو هيئة التدريس فرصة. ولكن مقاومة المجتمع للمبادرات غير المألوفة (المبدعة) تعد نقطة تهديد.

– **العمليات الداخلية:** يعد تزايد الطلب على التعليم العالي نقطة قوة لجميع الجامعات الرسمية، ولكن تصفح ملف التطوير والإنجاز وما يتضمنه من إخفاقات يعد نقطة ضعف. كما تشكل الطموحات الفردية وما يتبعها من عمليات فردية تهديداً كبيراً.

– **منظور المجتمع:** يعد توفر المجتمع بالنسبة للجامعة نقطة قوة، ولكن عدم الرضا والتذمر الناتج عن مخرجات الجامعة يشكل نقطة ضعف. في حين يمكن أن تشكل شراكة الجامعة مع المجتمع في المجالات المختلفة فرصة، و تبقى العوامل الخارجية المؤثرة سواء كانت سياسية أم اقتصادية نقطة تهديد.

– **المنظور المالي:** يعد تحسين تكلفة إدارة الإبداع نقطة قوة، ولكن إدارة الموجودات الحالية تعد نقطة ضعف. في حين تتمثل الفرصة في الحصول على موارد مالية جديدة،

ويبقى الهدر تهديد صريح. الشكل (١٣) يبين عناصر القوة والضعف/ والفرص والتهديدات.



الشكل ١٣. عناصر القوة والضعف/ الفرص والتهديدات ضمن عناصر نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المرحلة الثالثة: وضع استراتيجيات التخطيط لإدارة الإبداع وترجمتها إلى إجراءات.

لابد من رسم خارطة تحدد مسار الاستراتيجية، حتى يتمكن جميع المعنيين بتنفيذ الاستراتيجية من فهمها، من خلال توضيح المصطلحات بشكل عملي يكشف الطريق في جميع مراحل تنفيذ الاستراتيجية. وبالتالي نتمكن من ترجمة الاستراتيجية إلى واقع عملي وتحديد مسار إدارة الإبداع الذي يشكل قمة الهرم فيه رؤية الجامعة التي تعكس صورة الإبداع وطموحات الجامعة في مجال إدارة الإبداع في الأجل الطويل لتوجيه قدرة الجامعة والارتقاء بثقافة الإبداع المشتركة ورسم إطارها الثقافي في بيان الرؤية؛ وهو دستور إدارة الإبداع المكتوب الموضح لطبيعته وأنشطة الفئة المستهدفة.

تنبثق الرؤية من جملة اعتبارات ومبررات تعكس واقع إدارة الإبداع في الجامعات

الرسمية والرغبة في التغيير والتكيف مع الظروف المحلية والإقليمية والدولية، وبنـاء

الشراكات الفاعلة في إقرار الأولويات المتعلقة ببرامج الإبداع والخيارات المتاحة، كما تزود الرؤية بالمرجعية وتحسن أساليب اتخاذ القرارات، وتقوي الشعور بالمسؤولية عند الأفراد، فتكون حجر الأساس لتنظيم إداري فاعل قادر على ترجمة الأهداف (رئيسية، فرعية) المراد الوصول إليها. وهكذا تتمثل الرؤية المنشودة في استراتيجية تحقق الإبداع والتميز من خلال استثمار الموارد البشرية والفرص المتاحة والمعرفة كثيرة استراتيجية، وتعزيز القدرة على أداء المهام المتمثلة بالتدريس، والبحث وخدمة المجتمع، وضمان مساهمة جميع الأفراد العاملين في تطوير شبكة الإبداع.

بعد التأكد أن الاستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح الذي يركز على الإبداع والتميز، وتستثمر موارد بشرية تتمتع بقدر عالٍ من الإبداع وذات اتجاهات مجتمعية إيجابية، تمكنها من التكيف بمرونة مع متطلبات العصر، والمنافسة فيه بقوة وفاعلية تكشفها مجموعة من المقاييس تضمن توجيه الاستراتيجية المقترحة في الوجهة الصحيحة باتباع الأنشطة والإجراءات المطلوبة؛ وهذا الأمر يتطلب تقديم مقاييس للأداء تتعلق بالأداء المالي، وبالمجتمع، وبالعمليات التشغيلية الداخلية وبنشر ثقافة الإبداع. والشكل (١٤) يوضح خريطة الاستراتيجية.



الشكل ١٤. خريطة الإستراتيجية

المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها.

يجب أن تصمم البرامج لتلائم استراتيجيات وهيكليات إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في ضوء تقييم الاحتياجات التنظيمية والاجتماعية في الأداء، وتصنيفها حسب الأولوية، وتعريف المهام المطلوبة، ونطاقها وتحديد أهداف البرامج، وإعداد المواد، وضع جدول زمني لتنفيذ البرامج، واختيار معايير التقييم، وتصميم أدواته، وتنفيذ التقييم، وأخيراً تفسير النتائج. وسوف يتم تصميم البرامج في ضوء منظور أنموذج الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

حتى نتمكن من تصميم البرامج وتنفيذها لابد من تحديد الإمكانيات المادية التي سوف يتم الاعتماد عليها في إدارة برامج الإبداع، لذلك سوف يتم تصميم هذه البرامج بشكل يضمن لها التمويل الذاتي المستمر وذلك على النحو التالي:

١. إيرادات إبداع الطلبة: يعكس هذا المؤشر الإيرادات المالية التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة نتيجة استغلال الطاقات الإبداعية لدى الطلبة في كافة قطاعات المجتمع. يتطلب هذا الجزء من البرنامج مجموعة من العمليات التشغيلية منها التحول من ردة الفعل إلى التنبؤ، وظروف مهياة، ومسؤولية فرق العمل، والأنشطة والمبادرات الإبداعية، وتتطلب الظروف المهياة توفير الموارد البشرية المبدعة من الطلاب، تكنولوجيا متطورة الشكل (٦) يوضح ذلك.

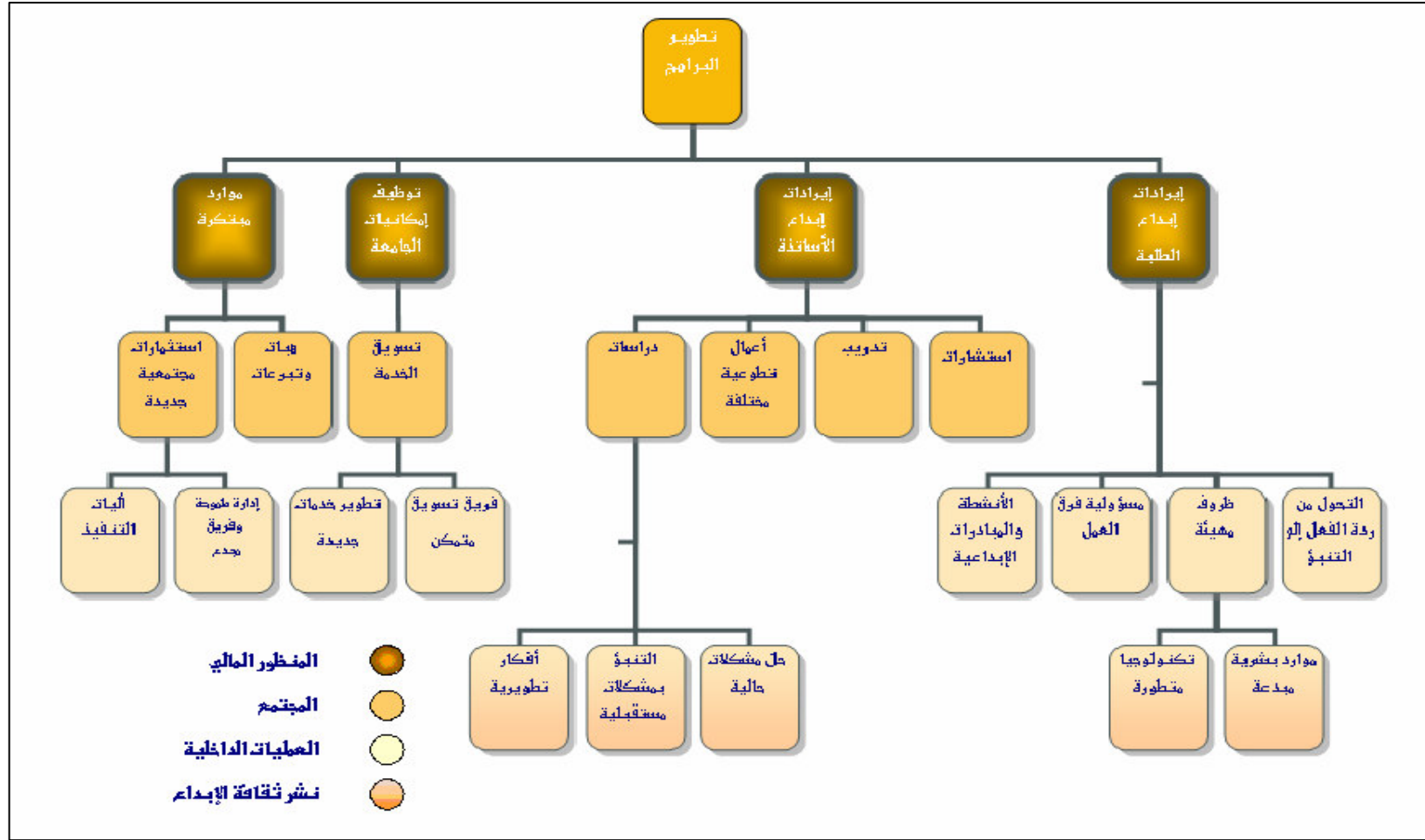
٢. إيرادات إبداع الأساتذة: يعكس هذا المؤشر الإيرادات المالية التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة نتيجة استغلال الطاقات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس في كافة قطاعات المجتمع. حيث يمكن توظيف هذه الإبداعات في مجال (استشارات، تدريب، أعمال تطوعية مختلفة، دراسات) ويتفرع من الدراسات حل مشكلات حالية، التنبؤ بمشكلات مستقبلية، أفكار تطويرية.

٣. تسويق إمكانيات الجامعة المادية كالمختبرات والتجهيزات الرياضية (مسابح، ملاعب)، والمكتبة... الخ في لدى قطاعات المجتمع المختلفة مما يحقق إيراد يمكن أن يطور هذه الإمكانيات، وبالتالي ينعكس على مستوى إمكانيات الجامعة. وهذا الأمر يتطلب تسويق الخدمة من خلال فريق تسويق متمكن، وتطوير خدمات جديدة تلقى الاهتمام من قبل المجتمع المحلي.

٤. موارد مبتكرة وتشمل تبرعات واستثمارات مجتمعة جديدة تشكل مجموعات الدعم المجتمعي، ويمثل هذا المحور أهمية المشاركة بين الجامعة والمجتمع المحلي.

فالرؤية لتحقيق النجاح في لابد لها من عامل خارجي يعمل من أجل تنفيذ خططها و أهدافها و يتمثل هذا العامل في المجتمع المحلي الشريك الأساسي والحاضن والداعم للإبداع في الجامعة، وهذا الجزء يتطلب إدارة طموحة وفريق مبدع، قادر على تحسين صورة الجامعة في المجتمع من خلال آليات تنفيذ فعالة.

ومما هو جدير بالذكر أن جميع أجزاء البرنامج تحتاج إلى توثيق المعلومات، وتقييم مستمر للوقوف على نتائج البرنامج وتصحيح المسار في حال الانحراف، والذي يمكن الكشف عنه من خلال عملية التقييم المستمرة. الشكل (١٥) يبين عناصر البرنامج اللازم ضمن أنموذج الأداء المتوازن.



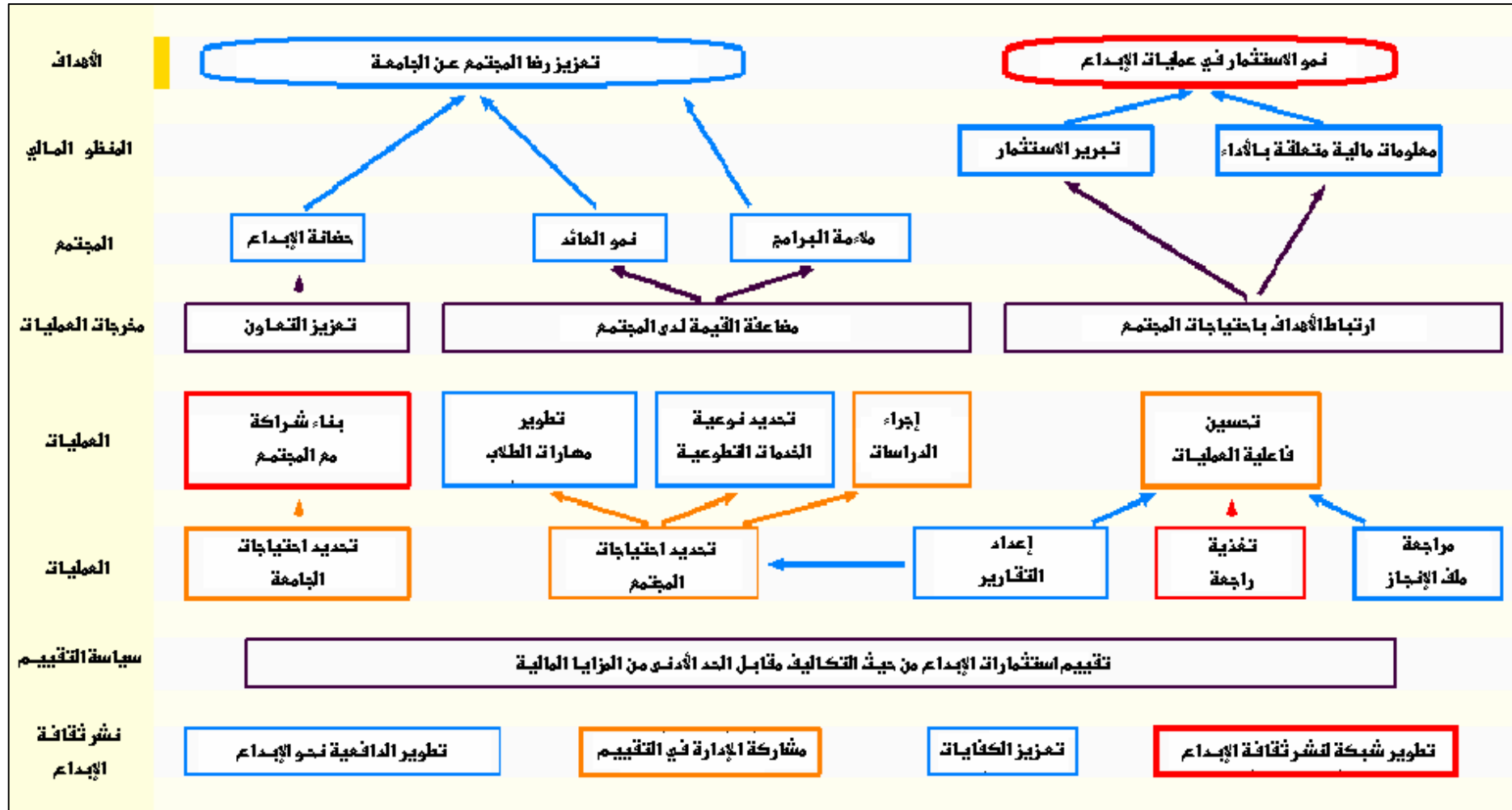
الشكل ١٥. عناصر البرنامج اللازم ضمن أنموذج الأداء المتوازن

- المرحلة الخامسة: تقييم الاستراتيجية وفعاليتها.

وفي هذه المرحلة يتم الكشف عن فاعلية الاستراتيجية في إدارة الإبداع في الجامعات الخاصة، وذلك من خلال الكشف عن درجة نجاح الاستراتيجية في أن نشر ثقافة الإبداع، وتعزيز كفايات الإداريين الإبداعية، وتطوير دافعية العاملين نحو الإبداع. ودرجة مشاركة الإدارة في تقييم الأداء.

كما يمكن تقييم فاعلية الاستراتيجية من خلال:

- المؤشر المالي وذلك من حيث تكاليف أقل مقابل مزايا مالية عالية، والمعلومات المالية المتعلقة بالأداء وتبرير الاستثمار، ومضاعفة قيمة الإبداع لدى أفراد المجتمع المحلي نتيجة ملائمة برامج الجامعة وانسجامها مما يؤدي إلى ارتفاع العائد.
 - مراجعة ملف الإنجاز وإعداد التقارير التي تسهم في تحسين فعالية العمليات مع الحرص على استمرارية التغذية الراجعة لتحديد احتياجات المجتمع المستجدة.
 - نوعية الدراسات التي تقدمها الجامعة ودرجة توظيفها في خدمة المجتمع.
 - تطوير مهارات الطلاب.
 - الأعمال التطوعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس، وبناء الشراكة مع المجتمع، وتعزيز التعاون الذي يشكل الحلقة المكتملة في بناء الإبداع ونمو الاستثمار وتعزيز ورضا المجتمع عن الجامعة.
 - درجة فاعلية الاستراتيجية من خلال نجاح الجامعة في تحديد احتياجاتها نتيجة لتفاعل المجتمعات مع بعضها تتكون مخرجات من أبرزها ارتباط الأهداف باحتياجات المجتمع.
- الشكل (١٦) يبين عناصر تقييم البرامج.



الشكل ١٦. عناصر تقييم البرامج

المرحلة الرابعة: تصديق الاستراتيجية.

نظراً لكون منهج الدراسة الحالية مسحياً تحليلياً تطويرياً وليس تجريبياً. في اقتراح استراتيجية لإدارة الإبداع ملائمة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية، فقد اكتفت الباحثة بعرض الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين لإبداء أي ملحوظات من خلال استعراض التالي:

- الخطوات والمراحل التي تمر فيها.
 - ترتيبها تبعاً للإجراءات التي يجب أن تتم فيها وأولوياتها.
 - درجة موثمة المراحل للعمليات الإدارية التي تتضمنها الاستراتيجية.
 - الإطار العام للاستراتيجية.
 - الصيغ اللغوية والأخطاء الإملائية والترجمة لكل لفظ .
- وبعد تحكيمها من عدد من المختصين بالإدارة التربوية وعلم النفس تم اعتمادها.
- #### المرحلة الخامسة:

تم تقديم الاستراتيجية بشكلها النهائي بعد أن تمت بلورتها وتم تحكيمها، لتخرج إلى أرض الواقع للإفادة منها من قبل المهتمين وصانعي القرار.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها كما يعرض التوصيات التي انبثقت عن الدراسة، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة التي تم التعرض إليها أثناء عرض مراحل الدراسة في فصل النتائج.

مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن؟ أظهرت النتائج الواردة في جدول (٤)، أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة في مجالي الإبداع في مجال خدمة المجتمع، والإبداع في مجال البحث العلمي، في حين كانت منخفضة في مجال التدريس. وهذه دلالة على وجود نقص حاد وغياب لظاهرة الإبداع في الجامعات الأردنية الرسمية، وهذا ما يشير إليه أيضاً واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية وواقع مخرجات هذه الجامعات، فالمشكلة هي أن هذه الجامعات تعير القليل من الاهتمام إلى تطور الطلاب الإبداعي. فالإبداع كحصيلة للتعليم العالي، هو مسألة عرضية من كونها مخطط لها. ولكن المشكلة ليست مزمنة باعتقاد الباحثة، فمعظم الهيئات التدريسية تقر بوجود أمر خطأ ينبغي إصلاحه، باعتبار أن الهدف الأساسي من التعليم هو إحداث فرق إيجابي في حياة الطلاب، ومساعدتهم في تطوير إمكاناتهم إلى أقصى درجة ممكنة، وتطوير مفاهيمهم ووعيهم لإبداعاتهم الشخصية المصاحبة لتطوير هويتهم الخاصة وتمكينهم من أن يصبحوا مبدعين. وإن لم يتم تدريس الإبداع ولم يتم اعتباره أمراً قابلاً للتدريس ولم يتم وضعه في التقييم، فهو ذو صلة وثيقة في تحديد كيفية نظر الطلاب لأنفسهم.

وإذا تم التعامل مع عملية الإبداع باعتبارها أمراً جوهرياً، فإن ما تحتاجه الجامعات الرسمية في الأردن هو فهم ما الذي يعنيه أن تكون مبدعاً في مجال التدريس، ومجال خدمة المجتمع ومجال البحث العلمي، الأمر الذي يتطلب نشر ثقافة الإبداع من خلال رفع الوعي بما يعنيه الإبداع في أطر مختلفة، وتشجيع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على دعم أشكال التعلم التي تمكن الطلاب من تطوير أنماط الإبداع الأكثر ملائمة لمجالاتهم الدراسية وأعمالهم المستقبلية.

حصل مجال الإبداع في التدريس على أقل درجة لإجابات أفراد عينة الدراسة، إذ كانت درجة الإجابة منخفضة، وهذا مؤشر واضح على غياب الإبداع على الرغم من أن عملية التدريس تحتاج إلى كل من تطبيق العلم وممارسة الخيال الإنساني؛ وهو يتطلب الثقافة والاستقصاء النقدي الدقيق والخلق الجماعي لمعرفة تربوية محكمة. ومما لا شك فيه أن منظومة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن تعاني من عدة مشكلات من أبرزها اعتماد التلقين كأسلوب رئيس في عملية التدريس لتصبح المرحلة الجامعية امتداداً للمرحلة الثانوية بسبب غياب ثقافة الإبداع وقيمة الإبداع كمفردة حضارية راقية في الثقافة المجتمعية وفي التركيبة الحضارية للمجتمع الأردني وبالتالي في ثقافة عضو هيئة التدريس في الجامعات الرسمية، لا سيما أن عملية الإبداع تشاركيه يشترك فيها المجتمع العلمي والتكنولوجي كالجامعات، والمؤسسات الحكومية المسؤولة عن التمويل ووضع السياسات والتشريعات. ومن الملاحظ أنه لا توجد في الأردن مظلة تشريعية واحدة تظل هذه المؤسسات فتحدد المسؤوليات والدوائر والسياسات والقواعد التي تحكم عملها.

في حين حصل مجال الإبداع في البحث العلمي على أعلى درجة لإجابات أفراد عينة الدراسة، إذ كانت درجة الإيجابية متوسطة وهذا مؤشر واضح إلى غياب الإبداع في مجال البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية، لا سيما وأن الدافع الرئيس للقيام به يتمثل في التقدم الوظيفي من خلال الترقيات الأكاديمية على الرغم من أهمية أن يجمع عضو هيئة التدريس بين المعرفة والمهارات والقدرات بطرق مبدعة تنطوي على المغامرة وذلك لحل المشاكل المعقدة. إذ لا بد لعضو هيئة التدريس من التفكير في البحث من حيث منهجيته وأساليبه في جمع وتحليل البيانات التجريبية. من جانب آخر، يشتمل البحث على ما هو أكثر من جمع البيانات التجريبية: فهو يتضمن بناء النظرية واختبار الفرضية والتحليل والتقييم النقدي والتقييم وتركيب المفاهيم.

من هنا كان لا بد لعضو هيئة التدريس من تعلم البنى المعرفية وأنماط اكتساب المهارات الإبداعية والدافعية الذاتية، ومن ثم إمكانية تعلمها وتعليمها، فهناك ضرورات حقيقية للإبداع المحلي في هذا المجال لحل المشكلات وللتعامل مع التحديات التي تظهر. مع الأخذ بعين الاعتبار أن المهارات الإبداعية والدافعية الذاتية نتاج البيئات الاجتماعية والثقافية التي

ينشأ فيها الأفراد، فهي تكوين اجتماعي ثقافي. من هنا كانت أهمية وضع استراتيجية مرحلية و خطة عمل زمنية يتحدد فيها بطريقة إجرائية، ما المطلوب عمله، والمهارات والأهداف، والجهات المكلفة بالتنفيذ. فلا يقتصر الإبداع على فئة محدودة من أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون عن غيرهم بقدرات عقلية وذهنية، إذ من الممكن للجامعات الرسمية أن تعلم الإبداع وتطوره.

أما مجال الإبداع في خدمة المجتمع فقد حصل على درجة إجابات متوسطة وهذا أيضاً مؤشر إلى غياب الإبداع في تفعيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي من خلال مبادرات أعضاء هيئة التدريس الإبداعية، وقد يعود السبب في ذلك إلى اقتران العمل لدى عضو هيئة التدريس بالمرود المادي المباشر نتيجة غياب الولاء والانتماء لدى معظم أعضاء هيئة التدريس، وفقدان الاهتمام بالصالح العام والتركيز على الاهتمامات الشخصية وفي أحسن الأحوال العشائرية والطائفية. بالإضافة إلى غياب الثقافة المؤسسية وضالة مؤسسات المجتمع المحلي الحقيقية والتي يمكن للجامعة التعامل معها عند التنسيق لتنفيذ النشاطات المختلفة، وهي مؤشر أيضاً على نقص المهارات المتعلقة بالإبداع والتي تشتمل على الحساسية للمشكلات، والأدوات والوسائل التي تستخدم في توليد الأفكار والأساليب المعرفية، وسمات الشخصية المبدعة، وأساليب العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتنفيذ أنشطة تشاركية تطوعية مع أفراد المجتمع تدعم المجتمع المحلي، مما يعزز رضا المجتمع عن الجامعة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس بالضرورة وجود أفكار أصيلة أو تبني توجهات إبداعية جذرية في التعامل مع قضايا المجتمع المحلي، وذلك من خلال التخطيط وتقدير ما الذي يجب فعله في مجال خدمة المجتمع وتحليل المهام وتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات لتحقيق التعاون والشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.

و خلاصة القول في مناقشة هذا السؤال ينبغي على الجامعات الرسمية في الأردن أن تختار أعضاء هيئة التدريس الذين يملكون أكثر المواهب إبداعاً في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحويل المنطق الإداري التقليدي إلى منطق يرحب بالإبداع ويستخدمه. لتساعدهم في تطوير إمكانياتهم إلى أقصى درجة ممكنة حتى يتمكنوا من مساعدة الطلبة في إعداد أنفسهم لتعلم مستمر مدى الحياة، والعمل على حل المشاكل والتغيير والتكيف، كما لا بد أن تشكل مساعدة الطلاب على فهم وتطوير إبداعاتهم المميّزة، وتمكينهم من أن يصبحوا مبدعين في دراساتهم المختلفة، أو مجالاتهم المهنية المرتقبة هدفاً ضرورياً وجديراً

بالاهتمام وجزءاً صريحاً من تجربة الجامعة بالنسبة لهم، وذلك ضمن إطار إستراتيجي ومنهجيات جديدة مخطط لها، وهذا ما تم اقتراحه من خلال الإجابة على السؤال الثالث.

اختلفت الدراسة مع دراسة ديميرس (Demerse, 2002) التي كشفت عن الدور الذي تمارسه الجامعات في تطوير وتنمية الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال ممارسة مهامهم في التدريس كما بينت الدراسة أن الخطوة الأولى في تنمية الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس تتمثل في اكتشاف كفاءة المدرسين في المجالات والتخصصات المختلفة. ولكن في الدراسة الحالية كانت الدرجة منخفضة.

كان لهذا السؤال الإفادة الكبيرة في بناء الاستراتيجية، وذلك من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج منخفضة ومتوسطة في إجابيات أفراد الدراسة والدالة على وجود ضعف في درجة الإبداع التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس. إذ أصبحت الحاجة ضرورية للتفكير في استراتيجية ترفع من درجة الإبداع وتساعد في تفعيل دور الجامعة في التنمية الوطنية الشاملة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن؟

أظهرت النتائج الواردة في جدول (٨) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات كانت منخفضة باستثناء مجال إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع، فقد كانت متوسطة. وهذه دلالة واضحة على أن الجامعات الرسمية تعاني من النقص في قدرتها على إدارة الإبداع، وذلك يعود لأسباب عدة، يعد من أهمها التمسك بالممارسات الإدارية البيروقراطية، وإقصاء بعض الطاقات المبدعة نتيجة مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي وهيمنة الإدارة العليا. نتيجة لغموض الهدف، وضعف العلاقات، وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم لإدارة الإبداع، بالإضافة إلى ضعف الوعي والفهم الصحيحين لأصول إدارة الإبداع من قبل الإداريين الذين يتم اختيارهم من أعضاء الهيئة التدريسية الذين لا يتصفون بالإبداع، فهناك حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس الإداري المبدع وأهمها القدرة العقلية (الذكاء)، الثقة بالنفس، الطموح، الاستقلالية، والعمل ضمن فريق، والقدرة على إدارة الآخرين.

ففي مجال إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع الحاصل على أعلى درجة لإجابات أفراد عينة الدراسة، إذ كانت درجة الإجابة متوسطة، وهذا مؤشر واضح على أن الجامعات الرسمية في الأردن لا تحفز أفرادها لأن يشاركوا فيها كمبدعين من خلال عمليات التعديل والتغيير لقواعد العمل، بالإضافة إلى أنها لا تستفيد من الطاقات الناتجة عن عمليات الإبداع الفردية والجماعية. بالإضافة إلى الأسباب الإدارية هناك أسباب اجتماعية وثقافية نتيجة نقص التفاعل بين عضو هيئة التدريس والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات. وأسباب سياسية؛ إذ تعد العوامل السياسية عنصراً هاماً في الإبداع لأن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية ونقلها من مستوى عضو هيئة التدريس إلى مستوى الجامعة والمجتمع.

أما المجال الثاني في ترتيب الدرجات فهو مجال إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات، إذ كانت درجة إجابة أفراد عينة الدراسة درجة منخفضة، وهذا مؤشر واضح وقوي على قصور الأساليب الإدارية المتبعة في الجامعات الرسمية، فالإبداع لا يأتي من فراغ إنما ينتج ويتأثر بشبكة الاتصال بين جميع العاملين في الجامعة كما يتأثر ببيئة المعرفة والسياسات العامة والبنية التحتية المتوفرة. إذ لا بد من أن تخدم شبكة الاتصال وإمكانية التشارك بالمعلومات الأهداف الرئيسية للجامعة والسياسات العامة والبرامج العملية ودمجها معاً لتشكل وحدة واحدة كلية ومتكاملة وتساعد في إدارة الإبداع وتخصيص الموارد المتاحة على نحو فعال من خلال تركيز الاهتمام على الطاقات الإبداعية الكامنة واكتشاف شبكة الاتصال التي تشجع على الإبداع، وجعل أعضاء هيئة التدريس العاديين يكتشفون الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم.

أما المجال الثالث في ترتيب الدرجات فهو مجال إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة، إذ كانت درجة إجابة أفراد عينة الدراسة درجة منخفضة، وهذا مؤشر واضح على قصور الأساليب الإدارية الحالية وغياب التشارك بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في تقييم الأداء الإبداعي وفقاً للمعايير المحددة المتفق عليها مسبقاً من خلال استعراض المنجزات ومقارنتها مع الأهداف المحددة. واكتشاف الانحرافات، ومحاولة معرفة أسبابها وطرق علاجها ومنع تكرارها مستقبلاً، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العمادة في الكليات المختلفة لا تولي الوقت الكافي لمناقشة المشاكل والأخطاء التي تواجه الكلية. بالإضافة إلى

غياب المعايير الواضحة للتقييم والتي تأخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس وتتنظر إلى الإبداع ليس ككفاءة منفصلة ولكن كإطار للمواهب والقدرات الأخرى التي تتم تنميتها من خلال ممارسة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويقدم مؤشرات عن نقاط القوة والضعف التي تغذى المقدرة على التطوير الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتقدم تقييم للمخاطر والفرص المتاحة والمحتملة.

أما المجال الرابع في ترتيب الدرجات فهو مجال إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات، إذ كانت درجة إجابات أفراد عينة الدراسة منخفضة، وهذا مؤشر ملموس على عدم اندماج أعضاء هيئة التدريس ونقص حاد في درجة التمكين لديهم، على الرغم من أهميته في ترسخ الحس لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، وقد يعود السبب في ضعف التمكين إلى أنه عملية تتطلب إدارة فعالة، واستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات الإبداعية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وهذا ما تفتقر إليه الجامعات الرسمية في الأردن.

لذلك لا بد لإدارة الجامعة من بناء ثقافة تنظيمية مناسبة، من أجل تمكين أعضاء هيئة التدريس وذلك باستحداث ثقافة تركز على الإبداع، والالتزام بتحقيق رضا المجتمع عن المخرجات التي توصف من قبل أفراد المجتمع بأنها مخرجات مزورة.

الاتجاه نحو تمكين أعضاء هيئة التدريس يتطلب من الجامعة أن تفكر بشكل إستراتيجي لا بد أن ينعكس على المستوى الأعمق في الجامعة لمواجهة التحديات الأساسية التي تواجهها، أخذاً في الحسبان تطوير إدارة الإبداع فيها بتسلسل الأولويات التنظيمية كالأمر الواجب صرف النظر إليها أو تجاهلها. وتعد عملية الإبداع نقطة أساسية للانطلاق نحو بناء الجامعة المبدعة، وهو أمر ليس سهلاً، إذ يتطلب تغيير الأنماط الفكرية في بعض الأحيان وقتاً والتزاماً كبيراً، بينما يمكن تغيير أنماط أخرى بشكل أسرع، ويعتمد ذلك في بعض الأحيان على عمق تلك الأنماط في ثقافة المجتمع الأردني، ولذا من الواجب السعي إلى تطوير أنواع معينة من القدرات لتسهيل القيام بمثل هذه المهمة، كما تمكن أعضاء هيئة التدريس من فهم الطرق التي يفكرون بها ويتصرفون على أساسها.

أما المجال الخامس في ترتيب الدرجات فهو إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف، إذ كانت درجة إجابات أفراد عينة الدراسة منخفضة وهذا مؤشر إلى أن الجهاز الإداري يهتم بالأساليب على حساب الأهداف إذ يتحول إلى جهاز تنفيذي خدمني يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف الجامعة، على الرغم من أهمية وجود رؤية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية والذي يعد عنصراً أساسياً في بناء الإبداع ورسم المسارات والخطى التنظيمية نحو تحقيق أهداف محددة وفي اتجاهات معينة بحيث تضمن التناسق والتكامل.

أما المجال السادس في ترتيب الدرجات فهو مجال إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار إذ كانت درجة إجابات أفراد عينة الدراسة منخفضة، وهذا مؤشر أن الإدارة في الجامعات الرسمية لا تمنح أعضاء هيئة التدريس الفرصة لتقديم أفكار إبداعية جديدة، من خلال أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً مبتكرة ويمتلكون أنماطاً تفكيرية وافتراضات جديدة. وحتى تتمكن الجامعة من تحسين درجة الإبداع فيها لابد من تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس العقلية والذهنية في تقديم أفكار جديدة وذلك من خلال جمع الأفكار، وصياغة عدد كبير من المفاهيم الممكنة للإبداع، وتفتيح الأفكار والمفاهيم التي يمكن تطبيقها ضمن إمكانيات الجامعة من خلال عرضها وفحصها للتأكد من درجة صلاحيتها للاستخدام، واختيار الأفكار الملائمة للتطبيق. مع الأخذ بعين الاعتبار أن الطريق لتبني نماذج تفكيرية جديدة، لا يكون بمحاولة تعليمهم إياها، إنما بتزويدهم بالطرق التي تساعدهم على تبنيها.

أما المجال الأخير في ترتيب الدرجات فهو مجال إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين، إذ كانت درجة إجابات أفراد عينة الدراسة منخفضة، وهذا مؤشر قوي إلى أن المبادرات الإبداعية لا تشكل سبباً للتحفيز العاملين، لذلك لابد أن تتشارك الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات، والآراء، والأفكار، والدعم المعنوي، مما يفرض على الإدارة في الجامعات الرسمية أن تضع أهدافاً مشتركة، وتتبادل الآراء معهم لتصل إلى إجماع مشترك. إن الطبيعة البشرية تحب تحقيق الذات، وتطمح لتعزيز الآخرين، واحترامهم من هنا تظهر أهمية تحفيز أعضاء هيئة التدريس من خلال الحوافز المادية، والمعنوية، والمكافآت لتحسين أدائهم الإبداعي.

خلاصة القول في مناقشة نتائج هذا السؤال، إن كلفة الفرصة الضائعة للإبداع سواء كانت الاجتماعية أم التربوية أم الاقتصادية لا تدخل في الحسابات الإدارية والاقتصادية في الجامعات الرسمية في الأردن لذلك لا بد من السعي نحو تبني أساليب إدارية تحفز الإبداع، كما لا بد من تحليل السياسات الإدارية المعمول بها في الجامعات الرسمية وتعديلها بحيث تساهم في تطور خبرة أعضاء هيئة التدريس والاستفادة منها في توليد الإبداع في المجالات المختلفة.

واتفقت الدراسة مع دراسة معاينة (٢٠٠٤) التي بينت أن إدارة الجامعات الأردنية المستقبلية تتطلب تفعيل مجال الرقابة والمتابعة والتقويم، إدارة نظم المعلومات، ومجال الأهداف والسياسات والإستراتيجيات. حيث بينت نتائج الدراسة الحالية انخفاض في درجة هذه المجالات.

التوصيات:

خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي:

أهم النتائج اقترح استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية، لذا توصي الباحثة بما يلي:

- تبني الاستراتيجية في إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية، لما لها من أثر في إحداث التغيير المنشود في تشكيل منظومة الإبداع فيها، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية كانت منخفضة في جميع المجالات، وأن درجة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية كانت منخفضة في مجال التدريس، ومتوسطة في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تبني دراسات جديدة لتغطي جوانب الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، والإداريين في الجامعات الرسمية لا سيما فيما يتعلق بمعوقات الإبداع.
- تبني الباحثين لهذه الاستراتيجية لتطبيقها في المجالات المختلفة.

المراجع العربية:

أيوب، ناديا حبيب(٢٠٠٠). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٠، (٢١)، ١٥-١.

إبراهيم، يحيى والطحلاوي، محمد وحسن نبيلة(٢٠٠١). الإدارة العصرية وجامعة المستقبل، دراسة مأخوذة عن شبكة الانترنت بتاريخ ١٢ كانون الثاني ٢٠٠٤، من موقع http://www.geocities.com/ash_mon2001/motamr/edara2.htm

بكار، براء عبد الكريم محمد(٢٠٠٢). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

جلدة، سليم بطرس، وعبويني، زيد منير(٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار، عمان: دار كنوز للمعرفة والتوزيع.

جروان، فتحي(٢٠٠٥). دور المجتمع في دعم الإبداع، الأسبوع العلمي الأردني الحادي عشر " تفعيل منظومة الإبداع الوطنية: نحو تحسين تنافسية الاقتصاد الأردني " بالتعاون مع المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، والجمعية العلمية الملكية، خلال الفترة 14-15/9/2005 .

حنورة، مصري عبد الحميد(٢٠٠٣). الإبداع وتنميته من منظور تكاملي، ط٣، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

حمارنه، عمر(٢٠٠٥). " الآليات المساندة لدعم منظومة الإبداع، الأسبوع العلمي الأردني الحادي عشر " تفعيل منظومة الإبداع الوطنية: نحو تحسين تنافسية الاقتصاد الأردني " بالتعاون مع المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، والجمعية العلمية الملكية، خلال الفترة 14-15/9/2005 .

حريم، حسين(٢٠٠٣). إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. الخطيب، أحمد والمعاينة عادل(٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات، اربد: عالم الكتاب الحديث.

دره، عبد الباربي (٢٠٠٥). منظومة الإبداع في الأردن الفاعلون الرئيسيون: الأدوار والقواعد"، الأسبوع العلمي الأردني الحادي عشر "تفعيل منظومة الإبداع الوطنية: نحو تحسين تنافسية الاقتصاد الأردني 14-15/9/2005".

الصرن، رعد حسن (٢٠٠٠) إدارة الابتكار والإبداع، دمشق: دار الرضا للنشر.

الصفار، فاضل (٢٠٠٢) إدارة الإبداع والخطط الخلاقة، مجلة النبأ، العدد (٥٤)، مقالة منشورة على الشبكة العالمية من موقع:

<http://www.annabaa.org/nba54/edara.htm>.

عبد الحميد، كامل (٢٠٠٠). التنمية المستمرة لأعضاء الهيئة التدريسية، ورقة عمل قدمت في مؤتمر جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا العلاقات الثقافية، القاهرة.

عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). إدارة الوقت في الإدارة، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الغزالي، كريمة ماجد عباس (٢٠٠٠). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية) دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

القبيسي، محمد سعيد مهير (٢٠٠٢). واقع الإبداع في الدوائر الحكومية، دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

القطاونه، منار (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي. دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

كروبولي، آرثر (٢٠٠١). **الإبداع في التربية والتعليم، الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.**

الكناني، ممدوح عبد المنعم (٢٠٠٥). **سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.**

المعاينة، عادل سالم (٢٠٠٤). **إدارة الجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.**

محجوب، وجيه (٢٠٠٣). **فسيولوجيا التعلم، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.**

النجار، فريد (٢٠٠٠). **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط١، رؤى التنمية المتواصلة، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.**

المراجع الأجنبية:

Agrawal, Ajay , Goldfarb, Avi (2006). The Democratization of University Innovation, **University of Toronto, Canada.**

Armando A. Simies(2006). Brazils National Award for Innovation in Education Authorities to Improve Municipal Education Systems toward the Goals of the National Education Plan. **The Public Sector Innovation Journal** 11(3). Article 6.

Bhatt, Ganes, (2000). Organization Knowledge in the Knowledge Development Cycle, **Journal of Knowledge Management**, 4(1), 15-26.

Biggs,N. (2002). Aligning teaching and assessment to curriculum objectives. **<http://www.heacademy.ac.uk>.**

Bercovits, Janet (2005). Finishing Upstream “Firm Innovation Strategy and University Research Alliances, **University of Toronto, Canada.**

Benavidas- Velasco and Quintana- Garcia(2007). Institutional review as a Starting Point for Strategic Planning Universities, Socile Science Research Network, Page 1 of **<http://www.Ssrn.com>.**

Carson, Stephen James(2000). Managing Creativity and Innovation in High-Technology Interfirm Relationships. Doctoral dissertation, **University of Minnesota, publication number: AAT 9991394.**

Drejer, Andrs(2002). Situations For Innovation Towards a Contingency, Model, **European Journal of Innovation Management**, 5 (1)pp.2-17.

Demerse, Clare (2002). The role for university in innovation strategy, university affairs. **European Journal of Innovation Management**, 6(2), pp.112-120

Duderstadt, K.J. (2000). Perception of an Innovative Climate: Examining the Role of Divisional Affiliation, Work Group Interaction and leader Subordinate Exchange. **Transactions on Engineering Management**, 39(3), 227-235.

Florida, R & Goodnight, J (2005). Managing for Creativity, **Harvard Business Review**, Washington: Harvard Business School.

Florida, Richard & Gates, Gary(2006). The University and the Crestive Economy. **New Yourk**.

Hellosstrom, Tomas, (2002). The Innovation Team Model at Skanova Networks, **European Journal of Innovation Management**, 5(3), pp.172-180.

Hornsby, D. & S. Baxendale (2001). Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs. **Journal of Cost Management** P. 33.

Jackson, Norman(2006). Developing and valuing Students' Creativity; Anew role for Personal Development Planning?, **Surrey Center for Excellence in Professional Training and Education University of Surrey**. Scepter Scholarly Paper 2.

Jeff, Thieme(2007). The World's Top Innovation Management Scholars and Their Social Capital, **Journal of Product Innovation Management**, Volume 24, Number 3, May 2007, pp. 214-229(16)

Kasia, Zdunczyk and John, Blenkinsopp (2007). Do organization factors support creativity and innovation in polish firms, **European Journal of innovation management**, Vol 10, Nom 1, pp 25-40.

Kaplan, R.S, & Norton (2004). Strategy Mapd: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. , D.P. **Boston, MA: Harvard Business School Press.**

Lu,Iuan-Yuan1; Wang,Chun-Hsien1; Mao,Chih-Jen(2007) Technology Tnnovation and knowledge Management in the High-Tech Industry, **International Journal of Technology Management** 39, (1), 29 April 2007, pp. 3-19

Morris Wayne (2005). A survey of Organizational Creativity, **www.leading – Learning .com.nz, Distributed by jpb.com.**

Paris , Kathleen, A (2003). Strategic Planning in the University, Consultant Office of Quality Improvement **University of Wisconsin System Board of Regents – Madison .**

Pevzner, Mikhai(2006). Case Study of strategic Planing at Kent state University Vice president for International Relations, **Novgorod state University, Russia.**

Polhmann, Gebhardt, and Etzkowjiz (2005). The Development of Innovation Systems and the Art of Innovation Management – Strategy, Control and the Culture of Innovation, **Technology Analysis & strategic Management** 1 (17), ,1, pp1-7.

Smith K.(2000). Innovation as a Systemic Phenomenon: Rethinking the Role of Policy, **Enterprise and innovation studies**, Volume 1, Number 1, 1 January 2000, pp. 73-102(30).

Tidd, Joe (2001). Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. **International Journal of Management Review**. 3(3). PP. 169-183.

O'Sullivan, Dooley. L. D (2001). Structuring Innovation: A Conceptual Model and Implementation Methodology. **Enterprise and innovation management studies**, Volume 2, Number 3, 1 September 2001, pp. 177-194(18).

Tobias, Fredberg,(2000) . (Real options for innovation, Management) , **international journal of technology management** , Volume 39, Numbers 1-2, 29 April 2007, pp. 72-85(14).

University of north Carolina at Greensboro .(2003) " **Faculty Community Service Leave Policy The University of North**

Van Gundy Arthur B. (Andy)(2005). The Care and Framing of strategic Innovation Challenges. ,**www. Ph.Davanundy@Cox.net. September.**

West, Douglas (2004). The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know? **Journal of Advertising Research** 44(2). P 188.

Wycoff, Joyce (2004). Innovation DNA: A Good Idea Isn't Enough. **It Has to Create Value. Magazine Title: T&D.** 56(1) P25

ملحق ١. أدوات الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور.....المحترم
تحية طيبة وبعد.....

فنقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية. لذلك تقوم الباحثة بإعداد أداتين للدراسة: الأداة الأولى لمسح واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس. والأداة الثانية للكشف عن واقع الإبداع في الجامعات الرسمية، ومن أجل اعتماد فقرات هاتين الأداتين تأمل الباحثة الاسترشاد بأرائكم ولذا تم اختياركم كعضو في التحكيم لما عرف عنكم من دراية وخبرة واطلاع. وبما أنكم تتمتعون بخبرة تربوية ودراية واسعة في المجال التربوي فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة من حيث:

- درجة ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- درجة وضوح الفقرات.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

سها خطاطبة

أولاً: استبانة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس

ترتيب	الفقرات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية	
		لا تنتمي إلى مجال	تنتمي إلى مجال	واضحة	غير واضحة
المجال الأول: الإبداع في مجال التدريس					
١.	تقوم بأداء المهام التدريسية اليومية بشكل روتيني يخلو من التجديد.				
٢.	تواجه صعوبة في تنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب في المجال المعرفي مثل: التقويم، والتركيب، والتحليل.				
٣.	تواجه صعوبات في إحراز تقدم في طرق اكتساب المعرفة لدى الطلبة.				
٤.	تتحمل الجزء الأكبر من عملية التعلم ولا تشرك الطلبة في تحمل مسؤولية تعلمهم.				
٥.	تواجه صعوبة في التركيز على تعليم المهارات التي تنمي قدرات الطلبة على حل المشكلات.				
٦.	تواجه صعوبة في مساعدة الطلبة على التعامل بنجاح إزاء مواقف الفشل والإحباط.				
٧.	لا تتمكن من استثارة آراء ومقترحات الطلبة.				
٨.	لا يظهر الطلبة مظاهر التفكير الإبداعي في قاعة المحاضرة.				
٩.	تعمل على تجاهل الطلبة الذين يعبرون عن أفكار تخالف المألوف.				
١٠.	تجد من الصعب توليد أفكار جديدة عند ممارسة المهام التدريسية نظراً لطبيعة هذه المهام.				
المجال الثاني: الإبداع في مجال خدمة المجتمع					
١١.	لا تشجع استخدام أفراد المجتمع المحلي للإمكانيات التعليمية وغير ذلك من المعدات الخاصة بالكلية في الأوقات التي لا تستخدمها الكلية لصالح الطلبة.				
١٢.	لا تجد الوقت الكافي لتقديم خدمات تطوعية في مؤسسات المجتمع المحلي.				
١٣.	من الصعب تكوين علاقات ناجحة مع مؤسسات المجتمع المحلي.				
١٤.	لا تقدم الجامعة فرصة كي يقدم عضو هيئة التدريس خبرته في تدريب العاملين بمؤسسات المجتمع المختلفة.				

الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الفقرات	رقم
واضحة	غير واضحة	لا تنتمي إلى مجال	تنتمي إلى مجال		
				من الصعب التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في حل ما تواجهه من مشكلات من خلال الدراسات والبحوث العلمية.	.١٥
				تشجع تشكيل لجان مختلفة للمشاركة في الأعمال التطوعية والقضايا المجتمعية.	.١٦
				تشارك في أعمال اللجان التي يتم تشكيلها على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة للمشاركة في الأعمال التطوعية والقضايا المجتمعية.	.١٧
				لا تجد الفرصة لتقديم الاستشارات الفنية التي لمؤسسات المجتمع.	.١٨
				من الصعب التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لمواجهة المشكلات التي تواجه الشباب كمشكلة البطالة.	.١٩
				لم يتم الاستفادة من نتائج البحوث التي قدمتها.	.٢٠
المجال الثالث: الإبداع في مجال البحث العلمي					
				تؤمن بأهمية البحث العلمي في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المختلفة.	.٢١
				تستخدم البحث العلمي في الوصول إلى الحقائق في المجال النظري.	.٢٢
				تجد من الصعب التمسك بمنهجية البحث العلمي في جميع المواقف البحثية.	.٢٣
				تلتزم بأسس التوثيق عند القيام بالدراسات المختلفة.	.٢٤
				تتابع التطورات التي تحدث في مجال البحث العلمي.	.٢٥
				من الصعب الاطلاع على جميع المستجدات من الدراسات والبحوث العلمية	.٢٦
				من الصعب ممارسة الحرية الكاملة عند القيام بالدراسات المختلفة.	.٢٧
				من الصعب متابعة تطبيق نتائج الدراسات التي قدمتها خلال فترة العمل في الجامعة.	.٢٨
				تستخدم البحث العلمي في الوصول إلى الحقائق في المجال التطبيقي	.٢٩
				تجد من الصعب الحصول على جائزة دولية في مجال البحث العلمي بسبب تشريعات الجامعة في المجالات المختلفة.	.٣٠

ثانياً: إستبانة واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية

رقم	الفقرات	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية	
		لا تنتمي للمجال	تنتمي للمجال	واضحة	غير واضحة
المجال الأول: إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع					
١	تلتزم الإدارة بوضع سياسات تساعد أعضاء هيئة التدريس في تقديم الأفكار الإبداعية.				
٢	عملية تغيير سلوك أعضاء هيئة التدريس وطريقة تفكيرهم أمر غير ممكن.				
٣	لدي العديد من المهارات والتي أعتقد أنها تساهم في إحراز تقدم في اكتساب المعرفة، ولكن لم تهتم الإدارة بتطويرها.				
٤	تعقد الكلية دورات تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية .				
٥	في حال استقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد يؤخذ في الاعتبار مستوى الذكاء والثقافة العامة.				
٦	يعد التعاون الذهني المشترك بين أعضاء هيئة التدريس مصدراً من مصادر الإبداع في الكلية.				
المجال الثاني: إدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف					
١	لدى جميع أعضاء هيئة التدريس رؤية مشتركة عن قيم الجامعة واتجاهاتها.				
٢	ليس من الضروري أن يدرك أعضاء هيئة التدريس استراتيجية الجامعة طويلة الأجل.				
٣	تعد عملية تنمية القدرات الذاتية مسؤولية فردية لا علاقة لها بسياسة الجامعة.				
٤	تعد مسؤولية تحديد الأهداف الكلية من اختصاص العمادة فقط.				
٥	تحدد الإدارة باستمرار مسؤوليات وأدوار أعضاء هيئة التدريس خلال عمليات التغيير في سياساتها.				
٦	تعقد الكلية اجتماعات لجميع الأقسام لمناقشة التحديات والمواقف والأحداث التي تواجه الجامعة باتباع أساليب إبداعية كالعصف الذهني.				
المجال الثالث: إدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات					
١	يؤدي تفويض الصلاحيات من قبل العميد إلى حدوث تعارض مع خطط الكلية.				
٢	تسعى الكلية بشكل دائم إلى تمهيد أعمالها من خلال تكوين فريق عمل.				
٣	تعد مسؤولية تحديد أهداف وطريقة عمل القسم من مسؤوليات العميد أو رئيس القسم فقط.				

الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الفقرات	ترتبة
واضحة	غير واضحة	لا تنتمي للمجال	تنتمي للمجال		
				يتم تفويض الصلاحيات في الكلية باستمرار بناءً على أسس واضحة.	٤
				يطبق القسم طرقاً علمية واضحة لاكتشاف المشكلات العلمية وتوضيحها.	٥
				لنجاح عملية التفويض في الكلية دوراً كبيراً في تحسين مستوى الإبداع.	٦
المجال الرابع: إدارة الإبداع في مجال التقييم والمراجعة					
				لا تجد العمادة الوقت الكافي لمناقشة المشاكل والأخطاء التي تواجه الكلية.	١
				تستخدم العمادة طرق علمية لتقييم أداء الأقسام.	٢
				لا يوجد الوقت الكافي للإداريين في الكلية لمتابعة تنفيذ المهام لدى أعضاء هيئة التدريس.	٣
				تتضمن عملية التقييم تحليل وتقدير دقيقين للأداء.	٤
				يتم مناقشة التقارير التقييمية علانية.	٥
				يوجد أسس ومعايير واضحة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس.	٦
المجال الخامس: إدارة الإبداع في مجال الموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار					
				يتم تطبيق الأسس العلمية التي تساعد في تهيئة الأوضاع الملائمة لتقديم الأفكار الإبداعية.	١
				تقدم الأفكار الإبداعية في القسم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء.	٢
				تخصص موازنة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	٣
				تفتقر الكلية لتشكيل فريق لتوليد الأفكار الإبداعية.	٤
				تستقطب الكلية خبراء لجمع الأفكار الإبداعية وتنفيذها.	٥
				تتفاعل الجامعة مع أفراد المجتمع المحلي من حيث تبني الأفكار الإبداعية.	٦
المجال السادس: إدارة الإبداع في مجال الاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات					
				يشجع عمداء الكليات بشكل مباشر أعضاء هيئة التدريس المتميزين.	١
				يتميز المناخ التنظيمي داخل الكلية بالتفاعل والتعاون الإيجابي.	٢

الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الفقرات	الترقية
واضحة	غير واضحة	لا تنتمي للمجال	تنتمي للمجال		
				يُجد أعضاء هيئة التدريس صعوبة في التواصل بشكل شخصي مع مديريهم بسبب ضغط العمل.	.٣
				لا يشعر أعضاء هيئة التدريس بالحرية في طرح الأفكار بسبب الخوف من ردود الأفعال السلبية من قبل الإدارة.	.٤
				تم تعديل العوامل التي تؤثر بالسياسة الاتصالية وشموليتها في الجامعة لتعطي أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الخصوصية وتبعدهم عن النمطية.	.٥
				تشجع شبكة الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكلية على ظهور المبادرات الإبداعية.	.٦
المجال السابع: إدارة الإبداع في مجال تحفيز العاملين					
				الأنشطة والأساليب التي تتبعها العمادة تهدف إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	.١
				تعطي الجامعة الحافز لمن يستحقه من أعضاء هيئة التدريس.	.٢
				تقدم عمادة الكلية حوافز معنوية للمبادرات الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس	.٣
				تختار رئاسة الجامعة الوقت الملائم لتقديم الحافز.	.٤
				تقدم عمادة الكلية حوافز مادية للمبادرات الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس.	.٥
				عند ترقية عضو هيئة التدريس يؤخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية التي يتقدم بها.	.٦

ملحق ٢. قائمة أعضاء لجنة تحكيم أداتي الدراسة

اسم العضو	مكان العمل والقسم
أ.د. جاسر الشوبكي	جامعة اليرموك
أ.د. راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ.د. سامي خصاونة	الجامعة الأردنية
أ. د. عبد الباري دره	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. فتحي جروان	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ.د. محمد طوالبه	جامعة اليرموك

ملحق ٣. قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستراتيجية

اسم العضو	مكان العمل والقسم
أ.د. جاسر الشوبكي	جامعة اليرموك
أ.د. راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ.د. سامي خصاونة	الجامعة الأردنية
أ. د. عبد الباري دره	جامعة عمان العربية للدراسات العليا

ملحق ٤ . أدوات الدراسة بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتور المحترم
تحية طيبة وبعد..؛

فنتقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان " استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية" بهدف الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، وتسعى الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن.

أرجوا التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة (√) عند الجزء الذي ترونه صحيحاً، كما أرجو تعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه؛ علماً أن الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط

وتقبلوا فائق الاحترام

الباحثة

سهى خطاطبه

المعلومات العامة:

	الرتبة العلمية
	التخصص
	المركز الوظيفي

الدرجة					الرقم	الفقرات
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					٠١	أقوم بأداء المهمات التدريسية اليومية بشكل روتيني يخلو من التجديد.
					٠٢	أواجه صعوبة في تنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب في المجال المعرفي مثل: التقويم، والتركيب، والتحليل.
					٠٣	أواجه صعوبات في إحراز تقدم في طرق اكتساب المعرفة لدى الطلبة.
					٠٤	أتحمل الجزء الأكبر من مسؤولية عملية التعلم لدى الطلبة.
					٠٥	أواجه صعوبة في التركيز على تعليم المهارات التي تنمي قدرات الطلبة على حل المشكلات.
					٠٦	أواجه صعوبة في مساعدة الطلبة على التكيف مع مواقف الفشل والإحباط.
					٠٧	أواجه صعوبة في استشارة آراء ومقترحات الطلبة.
					٠٨	يقدم الطلبة أفكارا إبداعية في المحاضرة.
					٠٩	أجد صعوبة في توليد الأفكار الجديدة التي تساعد في ربط عملية تعلم الطلبة بواقع حياتهم
					٠١٠	أتجاهل الطلبة الذين يظهرون أفكارا تخالف المألوف
					٠١١	أشجع استخدام أفراد المجتمع المحلي للإمكانيات التعليمية والمعدات الخاصة بالكلية.
					٠١٢	أجد الوقت الكافي لتقديم خدمات تطوعية في مؤسسات المجتمع المحلي.
					٠١٣	أجد صعوبة في تكوين علاقات ناجحة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
					٠١٤	توفر الجامعة فرصة كي يقدم عضو هيئة التدريس خبرته في تدريب العاملين بمؤسسات المجتمع المختلفة.
					٠١٥	أجد من الصعب التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في حل ما تواجهه من مشكلات من خلال البحوث العلمية.

الدرجة					الرقم	الفقرات
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					١٦.	أشجع تشكيل لجان مختلفة للمشاركة في الأعمال التطوعية والقضايا المجتمعية.
					١٧.	أشارك في أعمال اللجان التي يتم تشكيلها للمشاركة في الأعمال التطوعية والقضايا المجتمعية.
					١٨.	أجد الفرصة لتقديم الاستشارات الفنية التي لمؤسسات المجتمع.
					١٩.	أجد صعوبة في التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لمواجهة المشكلات التي تواجه الشباب كمشكلة البطالة.
					٢٠.	يتم الاستفادة من نتائج البحوث التي تقدمها.
					٢١.	أؤمن بأهمية البحث العلمي في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المختلفة.
					٢٢.	أستخدم البحث العلمي في الوصول إلى الحقائق في المجال النظري.
					٢٣.	أجد من الصعب التمسك بمنهجية البحث العلمي في جميع المواقف البحثية.
					٢٤.	التزم بأسس التوثيق عند القيام بالدراسات المختلفة.
					٢٥.	تتابع التطورات التي تحدث في مجال البحث العلمي.
					٢٦.	أجد من الصعب الاطلاع على جميع المستجدات من الدراسات والبحوث العلمية
					٢٧.	أجد صعوبة في ممارسة الحرية الكاملة عند القيام بالدراسات المختلفة.
					٢٨.	أجد من الصعب متابعة تطبيق نتائج الدراسات التي أقدمها خلال فترة العمل في الجامعة.
					٢٩.	استخدم البحث العلمي في الوصول إلى الحقائق في المجال التطبيقي
					٣٠.	أجد من الصعب الحصول على جائزة دولية في مجال البحث العلمي.

الدرجة					الرقم	الفقرات
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					٣١	تلتزم الإدارة بوضع سياسات تساعد أعضاء هيئة التدريس في تقديم الأفكار الإبداعية.
					٣٢	أجد آليات مساندة لتغيير سلوك أعضاء هيئة التدريس وطريقة تفكيرهم.
					٣٣	لدي العديد من المهارات والتي أعتقد أنها تساهم في إحراز تقدم في اكتساب المعرفة، ولكن لم تهتم الإدارة بتطويرها.
					٣٤	تعقد الكلية دورات تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية .
					٣٥	في حال استقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد يؤخذ في الاعتبار مستوى الذكاء والثقافة العامة.
					٣٦	يتعاون أعضاء التدريس في الكلية ويتبادلون الخبرة لتطوير أساليبهم في العمل.
					٣٧	لدى جميع أعضاء هيئة التدريس رؤية مشتركة عن قيم الجامعة واتجاهاتها.
					٣٨	يبرز أعضاء هيئة التدريس من خلال عملهم استراتيجية الجامعة طويلة الأجل.
					٣٩	تعد عملية تنمية القدرات الذاتية مسؤولية فردية لا علاقة لها بسياسة الجامعة.
					٤٠	تعد مسؤولية تحديد أهداف الكلية من اختصاص العمادة فقط.
					٤١	تحدد الإدارة باستمرار مسؤوليات وأدوار أعضاء هيئة التدريس خلال عمليات التغيير في سياستها.
					٤٢	تعقد الكلية اجتماعات لجميع الأقسام لمناقشة التحديات والمواقف والأحداث التي تواجهها باتباع أساليب إبداعية كالعصف الذهني.
					٤٣	يتم تفويض الصلاحيات في الكلية باستمرار بناء على أسس واضحة.
					٤٤	تسعى الكلية بشكل دائم إلى تنفيذ أعمالها من خلال تكوين فريق عمل.

الدرجة					الرقم	الفقرات
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					٤٥	تعد مسؤولية تحديد أهداف وطريقة عمل القسم من مسؤوليات الإداريين فقط.
					٤٦	تجد من الصعب توليد أفكار جديدة عند ممارسة المهام التدريسية نظراً لطبيعة هذه المهام.
					٤٧	يطبق القسم طرقاً علمية واضحة لاكتشاف المشكلات العلمية وتوضيحها.
					٤٨	لنجاح عملية التفويض في الكلية دوراً كبيراً في تحسين مستوى الإبداع.
					٤٩	تجد العمادة الوقت الكافي لمناقشة المشكلات والأخطاء التي تواجه الكلية.
					٥٠	تستخدم العمادة طرق علمية لتقييم أداء الأقسام.
					٥١	يوجد الوقت الكافي للإداريين في الكلية لمتابعة تنفيذ المهام لدى أعضاء هيئة التدريس.
					٥٢	تتضمن عملية التقييم تحليل وتقدير دقيقين للأداء.
					٥٣	تتم مناقشة تقارير التقييم علانية مع ذوي العلاقة.
					٥٤	توجد معايير واضحة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس.
					٥٥	يتم تطبيق الأسس العلمية التي تساعد في تهيئة الأوضاع الملائمة لتقديم الأفكار الإبداعية.
					٥٦	تقدم الأفكار الإبداعية في القسم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء.
					٥٧	تخصص الكلية موازنة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.
					٥٨	تفتقر الكلية لتشكيل فريق لتوليد الأفكار الإبداعية.
					٥٩	تستقطب الكلية خبراء لجمع الأفكار الإبداعية ومتابعة تنفيذها.
					٦٠	تتفاعل الجامعة مع أفراد المجتمع المحلي من حيث تبني الأفكار الإبداعية.

الدرجة					الرقم	الفقرات
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					٦١.	يشجع عمداء الكليات بشكل مباشر أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
					٦٢.	يتميز المناخ التنظيمي داخل الكلية بالتفاعل والتعاون الايجابي.
					٦٣.	يجد أعضاء هيئة التدريس صعوبة في التواصل بشكل شخصي مع العميد بسبب ضغط العمل.
					٦٤.	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالحرية عند تقديم الأفكار الإبداعية.
					٦٥.	تعطي شبكة الاتصال في الجامعة أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الخصوصية وتبعدهم عن النمطية.
					٦٦.	تشجع شبكة الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكلية على ظهور المبادرات الإبداعية.
					٦٧.	تهدف الأنشطة والأساليب التي تتبعها العمادة إلى تحفيز إبداعات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس.
					٦٨.	تعطي الجامعة الحافز لمن يستحقه من أعضاء هيئة التدريس.
					٦٩.	تقدم عمادة الكلية حوافز معنوية للمبادرات الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس
					٧٠.	تختار رئاسة الجامعة الوقت الملائم لتقديم الحافز الداعمة للإبداع.
					٧١.	تقدم عمادة الكلية حوافز مادية للمبادرات الإبداعية التي يقدمها الطلبة.
					٧٢.	عند ترقية عضو هيئة التدريس يؤخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية التي يتقدم بها.

A PROPOSED STRATEGY FOR INNOVATION MANAGEMENT IN JORDAN PUBLIC UNIVERSITIES

By

Suha Mahmoud Khatatbeh

Supervisor

Dr. Anmar Mustafa Kaylani, Prof.

ABSTRACT

This study aims at proposing a strategy for innovation management in Jordan public universities through answering the following question:

- What is the state of innovation in faculty members in Jordan public universities?
- What is the state of innovation management in Jordan public universities?
- What is the proposed strategy for innovation management in Jordan public universities?

The study population consisted of all the administrative and faculty members in Jordan public universities whose total number is (5139), and a random sample has been selected of percentage exceeding (42%), since the number thereof was (2204) as follows: (95) deans, (109) assistant deans, (286) heads departments, and (1635) faculty members.

Two study tools were developed; the first for detecting the state of innovation in faculty members, consisting of three fields: innovation in teaching, innovation in community service, and innovation in scientific

research, with (30) items for the tool's field as a whole. The second tools had been developed to detect the state of innovation management in public universities consisting of seven fields: innovation management in the field of innovation's motivations, innovation management in the field of goal identification, innovation management in the field of empowerment and authorization, innovation management in the field of evaluation and review, innovation management in the field of resources allocated for ideas' implementation, innovation management in the field of open communication and full sharing of information and innovation management in the field of staff motivation; with (42) items for all fields. The validity of both tools had been verified by presenting them to a set of referees, where the reliability thereof had been verified using Alpha Cronpach.

The study's findings indicated the following:

- The degree of innovation in faculty members in public universities was low in teaching field, and moderate in the fields of scientific research and community service.
- The degree of innovation management in public universities was low in all fields.
- A strategy for innovation management in Jordan public universities had been proposed.

The researcher advanced a number of recommendations, among which the most important is:

- To adopt the strategy for innovation management in public universities, due to its effect on affecting the required change in innovation system thereof.

تفويض

أنا سهي محمود خطاطبة

أفوض الجامعة الأردنية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي والتي هي بعنوان " إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية" للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم: سهي محمود خطاطبة.

التوقيع: سهي

التاريخ: ٢٠١٨/١/٢٠