

تاريخ الإرسال (2022-08-15)، تاريخ قبول النشر (2022-08-26)

كفي محمد الحمود

اسم الباحث الأول:

اسم الباحث الثاني (إن وجد):

اسم الباحث الثالث (إن وجد):

الإدارة وأصول التربية- التربية- اليرموك- الأردن

1 اسم الجامعة والبلد (لأول)

2 اسم الجامعة والبلد (لثاني)

3 اسم الجامعة والبلد (لثالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Kafaalhmoud19@gmail.com

درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الإردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام

Doi: 10.5281/zenodo.7029875

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الإردنية لمهارات الإبداع الإداري. وتم استخدام المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (242) إدارياً أكاديمياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها: أن درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الإردنية لمهارات الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت النتائج كما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس. ومتغير المستوى التعليمي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومتغير عدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال الإبداع الإداري، ولبيان الفروق تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). بين أقل من (5) سنوات و(10) سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح أقل من (5) سنوات في درجة ممارسة الإدارات الأكاديمية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). بين أقل من (5) سنوات من جهة وكل من (5) - أقل من (10) سنوات فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أقل من (5) سنوات في الصعوبات والمقترحات التي تواجه الإدارات الأكاديمية. كما أوضحت النتائج أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية بالجامعات الإردنية لممارسة الإبداع الإداري، ومن أبرز تلك المعوقات: ضعف تقديم الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى وجود العديد من المقترحات التي شأنها أن تُعزز من ممارسة الإدارات الأكاديمية.

كلمات مفتاحية: الجامعات الإردنية، الإدارات الأكاديمية، الإبداع

The degree of the academic administrative staff acquiring of administration creativity skills in Jordanian universities from the point of view of the deans, academic administrative staff.

Abstract:

This study aimed to identify the degree to which academic departments in Jordanian universities possess the skills of administrative creativity. The survey method was used, and the study sample consisted of (242) academic administrators, who were chosen by a simple random method.

The results were as follows: There were no statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) due to the gender variable and educational level variable. There are statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) due to the variable years of experience, and the variable number of special training courses in the field of administrative creativity, and to clarify the differences, dimensional comparisons were used in an oral manner. There are statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) between less than (5) years and (10) years or more, the differences were in favor of less than (5) years in the degree of academic administration practice. There are statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) between less than (5) years on the one hand and each of (5)-less than (10) and (10) years and more on the other hand, the differences came in favor of less than (5) years in the difficulties and proposals facing the academic administrations. The results also showed that there are many difficulties facing academic departments in Jordanian universities to practice administrative creativity, and the most prominent of these obstacles are: the weakness of providing material and moral incentives, in addition to the existence of many proposals that would enhance the practice of academic departments.

Keywords: Jordanian universities, academic administrations, creativity.

مقدمة

إن مكانة الأمم والشعوب تقاس بقوة ومكانة التعليم في المقام الأول، ومما لاشك أن التعليم يسعى لنهوض الأمم ورفقيها، وهذا ما تعمل عليها الدول المتقدمة بجعل التعليم يتروى على قمة العالم، ويعد قطاع التعليم من القطاعات الهامة لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، لذلك أولت كثير من الدول اهتمامها الأكبر بقطاع التعليم لتحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية. ويعد المعلم العنصر الفعال في عملية التعليم واكتشاف المواهب، فبقدر ما أوتي من موهبة وخبرة في حسن طريقة التعليم يكون نجاحه وأثره في مجتمعه وطلابه. الأمر الذي يتطلب الاهتمام الأكبر بالمعلمين ومتابعتهم والعمل على تطوير أدائهم، حيث يتطلب ذلك تاهليهم وتشجيعهم لاكتشاف القدرات الإبداعية لدى الطلبة الموهبين وغير الموهبين، ومواكبة المستجدات.

يتطلع العالم اليوم إلى العديد من التحديات التي تواجه التعليم بشكل عام في مجالات الحياة المختلفة، سواء كانت هذه المجالات ثقافية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وقد شاعت ظاهرة النظام على المستوى المجتمعي والمحلي التي تواجه كل مجتمع، وقد أدى هذا إلى حتمية إصلاح النظام التربوي وعناصره (الأهواني، 2019).

تشكل العملية التعليمية جوهر النظام التعليمي السائد وأساسه في العديد من دول العالم وذلك لاعتبارات كثيرة في مقدمتها إن خطط التنمية وبرامجها المختلفة تعتمد على توافر قوى عاملة تتمتع بقدر من التعليم والكفاءة العالية والإبداع. فإنتاجية الفرد تتحق جزئياً عندما تسود الرفاهية بمعناها الأوسع للمجتمع. تأسيساً على ذلك، فإن النظام التعليمي المتكامل يعني نظاماً تنموياً فعالاً بالضرورة. ولا عجب والحالة هذه أن تتطلع الأمم والشعوب إلى النمو والتقدم بالجوانب التعليمية من خلال الإنفاق على البنى التحتية للتعليم وعلى الخدمات المتعلقة بها (زين الدين وعمره، 2017).

لقد شهد القرن الحادي والعشرون تقدماً في التطور التكنولوجي يفرض على الدول سواء كانت نامية أو متقدمة أن تتمتع بفوائده الجمة؛ خاصة في ضوء قصور النظام الحالي عن حل الصعوبات لمواجهه المشكلات التي نتجت عن تقنية المعلومات والاتصال، حيث أصبح العالم مجتمعاً معلوماً بدلاً من مجتمع صناعي، ولذا سعى كثير من الدول لإعداد نظامها التربوي؛ هادفاً إلى إعداد جيلٍ واعٍ ومتعلمٍ يستطيع معرفة هذه التقلبات ويتعامل معها بقوة وكفاءة (غنايم، 2019).

تعدُّ الجامعات مركز النشاط الفكري وبؤرة البحث العلم، ويقع على الإدارات الأكاديمية العبء الأكبر في تنفيذ رؤية المجتمع وأهداف الجامعة، وذلك من خلال الطريقة التي ينظم بها المحتوى الدراسي وتنفيذه، وهنا تتضح دور الإدارات الأكاديمية في تهيئة المناخ المناسب لتنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلبة (الشملي، 2019).

ويمكن أن نصف الإداري المبدع بالقدرة على استخدام قدراته العقلية المتنوعة في تحليل الأحداث وتفسيرها، وجمع الأسباب التي أدت إلى النتائج، والحصول على المعرفة من أصولها، وأن تفكيره تفكيراً ناقداً لكل ما يقرأه من موضوعات متنوعة (السكرانة، 2011).

أن المداخل الرئيسية في العمل الإداري أن تكون مبدعًا إداريًا؛ لأنه يحدث تأثيرًا جيدًا وله فوائد عديدة على المؤسسات والعاملين فيها، وهو يمثل جانبًا مهمًا في الإدارات المدرسية؛ حيث إن البيئة بيئة تتصف بالتطور التقني والتكنولوجي السريع، والسعى الدائم في برامج التعليم المختلفة للاندماج مع المجتمع وقضاياها بصورة أشمل وأعم، وهذا يفرض أن يكون الإبداع في الإدارة المدرسية متلائمًا مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم (باشيوة، 2019).

والنظام الإداري المرن الذي يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الأتصال المفتوح، الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، التي من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة والنهوض بها (طلال والغزوي، 2011).

إن الإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، واسمات الأساسية التي ينبغي توفرها في الإدارات الأكاديمية، ولذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعد الحاجات وتنوعها، تشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعًا نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في الإدارات الأكاديمية، وقيادة مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون على أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد في مناحي الحياة كلها (الخوجا، 2004).

ويرى (العريفي، 2006) أن الإدارات الأكاديمية المسؤولة الأول بكل ما يتعلق بالإبداع والابتكار في مجال الإداري ينشأ نتيجة للإنجاز، علة اعتبار أن وظيفة الإدارة الأساسية هي الإنجاز والإبداع، ويتمثل مفهوم الإبداع الإداري في قدرة الإداري على تكيف المنظمة وفقًا لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية، وجعل المنظمة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة.

وتعد الإدارات الأكاديمية من أبرز عناصر المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها، حيث تتسم الإدارات الأكاديمية بخصائص وسمات تجعلها تختلف كليًا عن الإدارات لمؤسسات إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يظهر تأثيره في معايير وآليات تعين واختيار القيادات ومن أبرز المعايير للإدارات الأكاديمية الناجحة: الإبداع، بأن تكون مبدع في عملك وإدارتك، والإحساس دائمًا بحس المسؤولية الملقاة على عاتقك تجاه المشكلات التي تعكر صفو العملية التعليمية (وصفي، 2010).

تقوم الإدارة بدورٍ مهمٍ في تحسين العملية التعليمية والتربوية؛ حيث تكون محطة انطلاق القائد الفعال في تبني اتجاهات حديثة ساعيًا إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، مثل: إدارة الوقت، وإدارة الإزمات، ومن الضروري أن تتمتع الإدارات الأكاديمية بمهارات الإبداع الإداري والتي تجعله متمكنًا من القيام بمهامه وواجباته على اكمل وجه وبكل كفاءة واقتدار، وهذا يجعله قائدًا فعال، فالإداري المبدع يكون له بعد نظر في التحليل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، والتحليل للفرص والتحديات ونقاط الضعف ونقاط القوة (باشيوة، 2019، Chan, T.C., et al 2014).

يُعدُّ حسن استثمار الوقت وإدارته مما يتوقف عليه نجاح كل المؤسسات، وتحقيق أهدافها بجهد وأقل وقت ممكن، وتكلفة أقل، وهذا لن يتحقق إلا في ظل قيادية واعية وحكمية وملهمة تهتم دائمًا بالوقت، وإدارته، وتسعى لإيجاد الأفضل

في أساليب دعم فاعلية الوقت والتخطيط الجيد، وأن من سمات التقدم والتميز هي الإبداع الإداري؛ حيث يقاس بها رقى ونهوض الأمم في جميع المجالات، وهذا ينطبق على الإدارات الأكاديمية المبدعة الذي تتصف بالتميز والثقافة والوعي بزمام الأمور؛ حيث تقع على الإداري المبدع المسؤولية الكبرى في نجاح أو فشل العمل الذي يقوم به (Hallinger, P., & Heck, R. 2011).

الإطار النظري:

مفهوم الأبداع الإداري:

تعددت المفاهيم حول الأبداع الإداري، حيث أن الإبداع الإداري له مفهوم يختص به ويتميز من خلاله عن غيره، كما يعد مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم المهمة، مما يدل على اتساعه وشموليته وتميزه. ويعد مفهوم الإبداع الإداري من حيث الشمولية والاتساع كما يراها (العجلة، 2008) منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من عمداء ورؤساء ونوابهم، وأيضاً بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وبشكل عام فإنه كما يذكر (الدخيل، 2011) أن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع، وأن الإبداع عبارة عن عملية وأنتاج. ويرى (أيوب، 2000) أن الأبداع الإداري القدر على إيجاد أشياء جيدة وغي مألوفه، قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة، وهو يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدراته العقلية، وطلاقته الفكرية، ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم، والقيادات القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة، وتحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل المخرجات وأقل جهد ممكن. ويرى (العرفي، 2006) أن الأبداع أصبح اليوم من أكثر المفاهيم شيوعاً في أدبيات الإدارة، كما يرى (زين الدين وعمرة، 2017) لا يختلف في جوهره عن مفهوم الإبداع في عومه إذ إن الأول هو نتيجة للثاني، لأن الإبداع في الإدارة مرتبط بتلك الأفكار في مجال، وكل ما يتعلق بها، من تحسين المعاملات وفرق العمل وتطوير. من خلال ما سبق من التعريفات لمفهوم الإبداع الإداري تصل الباحثة إلى أن : مفهوم الأبداع الإداري غير محدد بدقة لدى باحثي العلوم التربوية والإنسانية، حتى يتم تحديد مفهوم الإبداع بصورة أوضح وأكثر دقة، لإبد من حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال حول المحاور التالية:

عملية ينتج عنها عمل وأفكار جديدة، الأنتاج الإبداعي وحل المشكلات، السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكاملة للإبداع، المراحل التي يمر بها العمل الإبداعي.

أهمية الإبداع الإداري:

تبرز أهمية الإبداع الإداري بالنظر إلى ما يقوم به من إبداع وإنجاز في تحقيق الوظائف الإدارية والأهداف وحل المشكلات، فالإبداع الإداري تبرز من حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل، هذا بالإضافة إلى أن الإبداع الإداري يزيد من قدرة تلك المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات

وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية، وإيجاد بيئية تنافسية انتاجية جديدة في ظل التطور التكنولوجي السريع والثورة المعلوماتية، إضافة إلى اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية ودفعهم إلى الدخول في منافسات التميز مع الآخرين (الدخيل، 2011).

وتعمل المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها إلى إيجاد طرائق مثلي للتأقلم والتكيف مع هذه التحديات من خلال ما تمتلكه من طاقات إبداعية، إذا الإبداع سيرتقي بهذه الرياد، ولكن هذا الأمر ليس سهلاً، لابد من معايير تميز المبدعين وتحرص عليهم وتحفزهم للوصول لغاياتهم (الخفاف، 2009، 216).

مراحل ومكونات الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة يصنعها الباحثون ويتبناها البحث الحالي (العميان، 2002، 398؛ جمعة ونوري، 2011) وهي:

- مرحلة الإعداد: ويحصى فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والأحاساس بها.
 - مرحلة الاختبار: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
 - مرحلة الإشراف: تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد في سبيل حل المشكلة.
 - ومرحلة التحقق: وتتضمن اختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.
- ولكي يتحقق الإبداع الإداري في الجامعات ويحقق أهدافه، لا بد من توافر المكونات الثلاثة الأساسية للإبداع وهي: مهارات التفكير الإبداعي، والخبرة، والدافعية.

مهارات الإبداع الإداري:

- اتفق معظم الباحثين في مجال الإبداع على أن للإبداع الإداري مهارات وتشمل مايلي:
- الطلاقة: ويقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن مرتبطة بموقف معين في وحدة زمنية ثانية، (أبو العلا، 2013).
 - الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، التفرد والتميز في التفكير لتوصل إلى ما هو غريب أو غير شائع (قنديل، 2008).
 - المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وتوليد أفكار غير متوقعة (الزعبي، 2013).
 - الحساسية للمشكلات: تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة، والمخاطر: يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر، التحليل والربط: يقصد بالتحليل القدرة على تجزئة المشكلات (جروان، 2012).
- #### معيقات الإبداع الإداري:
- المعوقات الشخصية: تعد المعوقات الشخصية من أهم المعوقات التي تحول دون تحقق الإبداع الإداري وأهمها: ضعف الثقة في النفس (الشباب وأبو حمور، 2011).

- المعوقات الاجتماعية- الثقافية: تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دورًا كبيرًا في إعاقه الإبداع الإداري أو تنميته (التميمي وسليمان، 2011).
- المعوقات الاقتصادية: يواجه الإبداع الإداري عددًا من المعوقات الاقتصادية مثل: تقادم مشكلات المديونية الخارجية والتدهور الاقتصادي (جدعون، 2013).
- المعوقات الإدارية: هنا الحديث عن ممارسات المدير السلبية كنظرته للأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا، والامتناع عن المديح للعاملين (المعاينة، 2014).

أشارت مراجع عديدة إلى وجود معيقات كثيرة ومتنوعة تحول دون تنمية التفكير الإبداعي أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصلية وذات قيمة علمية أو أدبية أو فنية بالنسبة للمجتمع، ونظرًا لأهمية التعرف على هذه المعيقات من أجل إزالتها أو تحديدها سواء كانت متعلقة بالفرد أو متعلقة بمحيطه المباشر كالأُسرة والمؤسسة التعليمية (جروان، 2013).

لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن من أبرز المعايير للإدارات الأكاديمية الناجحة، الإبداع، أن تكون مبدع في إدارتك، والإحساس الدائم بالمسؤولية الملقاة على عاتقك تجاه المشكلات التي تعكر صفو العملية التعليمية.

إن الكثير لا يولون الإبداع الإداري الاهتمام الكافي مع أهميته، مما يجعل البعض يبحث عن يقوم بمهارات الأبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية. وعلى الرغم من الإنجازات المتحققة في نوعية التعليم في الأردن في السنوات الأخيرة إلا أن هناك جملة من التحديات والمعيقات ما زالت تؤثر على نوعية التعليم منها ضعف برامج التدريب الإداري للإداريين.

ويؤكد ذلك نتائج الدراسات العلمية، التي أثبتت وجود نواحي قصور في مجال الإدارات الأكاديمية التي تتعلق بمهارات الإبداع الإداري، منها مجال التدريب الإداري للإداريين فقد أكدت دراسة (الجهني، 2008) على وجود احتياج تدريبي في مجالات عدة، منها المهارات الإدارية.

ويرى (أبو قحف والخميس، 2016). أن الإدارات الأكاديمية التي لم تعد قادرة على التمييز بين الإبداع، والأدوار

الرسمية، عليها أن تترك المجال لإدارت قادر على التحرك في اتجاهات لم يتم اكتشافها بعد.

وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء

ونوابهم ورؤساء الأقسام؟

2. ما الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية للممارسة للإبداع الإداري؟
3. ما المقترحات لتطوير امتلاك مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك مهارات الإبداع الإداري للإدارات الأكاديمية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال الإبداع الإداري).

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر عمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام.
- التعرف إلى الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية للممارسة للإبداع الإداري.
- الكشف عن المقترحات لتطوير امتلاك مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك مهارات الإبداع الإداري للإدارات الأكاديمية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال الإبداع الإداري).

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من البعدين الآتيين:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الإدارات الأكاديمية، فهي أهم عنصر من عناصر الإدارة الجامعية، وهي المسؤولة عن نجاح أو فشل الجامعة وتحقيق أهدافها، وفي ظل التغيرات الخارجية المحيطة بالجامعة والتي لها الأثر الكبير على نجاحها، وجب أن تتوفر لدى الإدارات الأكاديمية الإبداع الإداري الذي يمكنهم من الموازنة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة والتكيف معها لتحقيق أهداف الجامعة، وتمثل الدراسة الحالية إضافة للأدبيات في مجال الإبداع الإداري كأحد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة. كما أنها تعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى في المجال ذاته، لذا تأتي هذه الدراسة في ظل ما تشهده المؤسسات التعليمية من تحسين وتطوير في برامج تنمية الإداريين في ظل المستجدات التربوية.

الأهمية العملية: تسهم الدراسة بإذن الله في إعطاء صورة واضحة لواقع الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. إفادة المسؤولين في الجامعات الأردنية، والمتخصصين المهتمين بإعداد الإداريين لتعزيز برامج التنمية المهنية وتحسين أدائها بما يخدم العملية التعليمية. وتزود المسؤولين بدرجة تطبيق مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية. والمقترحات للتغلب على الصعوبات التي تواجه تطبيق مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات

الأكاديمية في الجامعات الأردنية. تقصى أهم الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية للممارسة للإبداع الإداري ليستفيد منها وضعي السياسات التعليمية في الجامعات الأردنية.

حدود الدراسة ومحددها:

تحدد هذه الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021/ 2022).

الحد المكاني: اقتصرت تطبيق الدراسة على الجامعات الأردنية

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

المحددات: يتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكومترية لإداتها (الصدق والثبات للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة .

مصطلحات الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة التعريفات الاصطلاحية والاجرائية الآتية:

الإدارات الأكاديمية: يعرفها كونواي بانها "مجموعة من العاملين في الجامعات أو الكليات والمسؤولين عن الحفاظ على المؤسسة والإشراف عليها وتُعد منفصلة عن هيئة التدريس بالرغم من المسؤوليات المشتركة بينهم" Conway, 2002, (28).

الإدارات الأكاديمية إجرائياً: تشمل رؤساء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والإداريين العاملين في الجامعات والمسؤولون عن الحفاظ على المؤسسة والأشراف عليها وهذه الإدارة منفصلة عن هيئة التدريس أو الأكاديميين ولغايات هذه الدراسة سيتم قياسها وفقاً لأداة الدراسة

الإبداع الإداري: "القدرة على ابتكار أفكار وأساليب مفيدة للعمل تحفز العاملين على تحقيق مصالح المنظمة ومصالحهم". (الخضراء، 2016، 379)

وتعرفها الباحثة إجرائياً: القدرات الإدارية التي يجب أن تتميز بها الإدارات الأكاديمية، باللاتيان بشي جديد وغير مألوف من أفكار جديدة ومميزة أو أساليب وطرق لحل المشكلات التي تواجه الإدارات الأكاديمية في العمل الإداري والدرجة بأنه الدرجة التي يحصل عليها المُستجيبون على أداة الدِّراسة التي أعدتها الباحثة لقياس درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام

الدراسات السابقة:

أجرت الفهد (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة

لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع القيادات الإدارية في الجامعة السعودية الإلكترونية، والبالغ عددهم (56) فرد وقد استجاب منهم (50) فائداً أي بنسبة (89.3%). وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري جاءت بدرجة عالية، كما أوضحت أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لممارسة الإبداع الإداري، ومن أبرز تلك المعوقاتك ضعف تقديم الحوافز المادية، وقلة الصلاحيات الممنوحة للقادة، إضافة إلى وجود مقترحات التي من شأنها أن تعزز من ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري ومن أبرزها: دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها، كما بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دكتوراه، إضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مقترحات تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن خبراتهم ما بين (5-10 سنوات).

كما أجرت الزامل (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن، والتعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (123) من الإداريين العاملين في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة تطبيق مديرات إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن لعناصر الإبداع الإداري، ومدى توفر عناصر الإبداع الإداري هي درجة كبيرة. وقد احتلت عنصر المرونة العنصر الأعلى في تطبيق جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن لعناصر الإبداع الإداري، بينما احتل عنصر الخروج عن المألوف أقل عناصر الإبداع الإداري. وأظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه مديرات الإدارات في الجامعة في ممارسة الإبداع الإداري، وكانت المعوقات التنظيمية أكثر تأثراً من المعوقات الشخصية.

أجرى القحطاني (2017) دراسة هدفت إلى الوقوف على دور القيادات الجامعية في تحسين القدرى التنافسية للجامعات السعودية الأهلية، ورصد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيرات (الجامعة، وعدد سنوات الخبرة في العمل القيادي بالجامعة، وعمر الجامعة، ومسمى الوظيفة)، والوصول لعدد من التوصيات المقترحة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من قيادات الجامعات

الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن هناك موافقة بشدة بين عينة الدراسة على دور القيادات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية في أبعادها الأربعة المتمثلة في حدودها، حيث جاءت الكفاءة المتميزة بالمرتبة الأولى، يليها التميز الطلابي، وبالمرتبة الثالثة يأتي تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية باختلاف متغير الجامعة باستثناء بُعد (التميز الطلابي)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة نحو دور القيادات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل بالجامعة، وباختلاف متغير المسمى الوظيفي.

وأجرى السيارى (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ومعوقاته، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام واستجاب منهم 131 فرداً، وأظهرت النتائج إلى أن الإبداع الإداري لدى رؤساء أقسام بدرجة متوسطة، وأخيراً موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة عالية على أهمية المقترحات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة، فقد برزت بعض جوانب الاتفاق والاختلاف مع هذه الدراسة في الأهداف والمنهج والمجتمع والأداة، فيما يلي أبرز هذه الجوانب، ومدى استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- إن هذه الدراسات جميعاً في دعم الحركة العالمية والعربية الداعية إلى تنمية مهارات الإبداع، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها.
- كانت للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الذي ساهم في صياغة الدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة وهي دراسة (الفهد، 2020)، ودراسة (الزامل، 2017)، ودراسة (القحطاني، 2017)، ودراسة (السياري، 2010)، من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث طبقت هذه الدراسة الحالية على جميع الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، واختلفت أيضاً في الحد المكاني والزمني، حيث طبقت في الأردن عام 2022.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في دعم تعزيز الإطار النظري للدراسة، والاستفادة من نتائج وتوصيات

الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية.

- وقد استفادت الباحثة من خلال الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة وإثراء الأدب النظري في الموضوعات التي تناولت الإبداع الإداري، كما أفدت الباحثة أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديدتها واختيار المنهج والأداة المناسبة للدراسة الحالية.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة بأنها من الدراسات الأولى التي تناولت موضوعاً حديثاً ومهماً وهو درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام.

ولم تجد الباحثة في حدود إطلاعهم أي دراسة سابقة عربية عالمية أو محلية أو أجنبية عن درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري. وتعد الدراسة الأولى التي طبقت في الأردن، وهذه الأضافة النوعية التي يمكن لهذه الدراسة أن تقدمها للإنتاج الفكري العربي المنشور في هذا المجال.

الطريقة والإجراءات:

تم تطبيق الدراسة باستخدام الأساليب والطرق والأدوات الآتية:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام، الذين على رأس عملهم في الأردن خلال الفصل الأول للعام الدراسي الثاني (2021-2022) والبالغ عددهم (1000) عضواً وقائداً في الجامعات الأردنية. تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة والبالغ عددهم (278) واستجاب منهم (242) عضواً وقائداً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ثم تحليلها للوصول لنتائج الدراسة، وجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

النسبة	التكرار	الفئات	
67.4	163	ذكر	الجنس
32.6	79	أنثى	
%100	242	المجموع	
42.6	103	ماجستير	المؤهل العلمي
57.4	139	دكتورة	
%100	242	المجموع	
22.7	55	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
31.0	75	5-10 سنوات	
46.3	112	أكثر من 10 سنوات	
%100	242	المجموع	
9.5	23	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال الإبداع الإداري

14.0	34	دورة واحدة
30.6	74	دورتان
45.9	111	ثلاث دورات فأكثر
%100	242	المجموع

يوضح الجدول (1) بالنسبة لمغتيز الجنس النسبة الأكبر للذكور من أفراد الدراسة بتكرار (163) فرداً وبنسبة (67.4)، وأما بالنسبة لمتغير مؤهلهم العلمي دكتوراة بتكرار (139) فرداً وبنسبة (57.4)، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فإن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة 10 سنوات فأكثر بتكرار (112) فرداً وبنسبة (46.3)، في حين أن هناك (55) فرداً بنسبة (22.7) خيروهم في العمل أقل من 5 سنوات، وبالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال الإبداع الإداري فإن هناك (111) فرداً بنسبة (45.9) ممن حصلوا على ثلاث دورات فأكثر في مجال الإبداع الإداري، في حين أن هناك (23) فرداً بنسبة (9.5) لم يحصلوا على أي دورة في مجال الإبداع الإداري.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة، بعد الاطلاع على الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة، كدراسة الفهد (2020)، وقد تكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولى من (30) فقرة موزعة على ثلاث محاور، وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (26) فقرة بعد التحكيم، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية الأساسية للدراسة. وللحكم على درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها، وفقرات مجالاتها، وفقرات أبعادها، كما هو مبين كالاتي:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ ÷ $0.8 = 5$ ، وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

من 1- إلى أقل من 1.8	قليلة جداً.
من 1.8 - إلى أقل من 2.6	قليلة.
من 2.6 - إلى أقل من 3.4	متوسطة.
من 3.4 - إلى أقل من 4.2	كبيرة.
من 4.2 فأكثر	كبيرة جداً.

تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كالاتي:

صدق الأداة: صدق المحتوى

قامت الباحثة بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الأداة ومعرفة آرائهم حول ملائمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها.

وبناءً على إجماع من مجموعة المحكمين، تم اعتماد الأداة بصورتها النهائية، إذ تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (26) فقرة موزعة على ثلاث محاور وهي: درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات

الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ويشمل على (10) فقرة، ومحور درجة الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية للممارسة للإبداع ويشمل على (9) فقرة، ومحمو أبرز العوامل التنظيمية المساعدة والمقترحات لتطوير مهارات الإبداع الإداري، ويشمل على (7) فقرة.

صدق البناء:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها من (20) من الإدارات الأكاديمية من مجتمع الدراسة وتم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة. وتم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة من الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة. وكما هو مبين في الجدول (2).

الجدول 2 معاملات ارتباط بيرسون لعبارة محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور					
المقترحات لتطوير امتلاك مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية		الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية للممارسة للإبداع الإداري		درجة امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام	
معامل ارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.64**	1	0.33**	1	0.66**	1
0.78**	2	0.62**	2	0.63**	2
0.71**	3	0.63**	3	0.56**	3
0.74**	4	0.70**	4	0.51**	4
0.66**	5	0.68**	5	0.71**	5
0.60**	6	0.69**	6	0.68**	6
0.71**	7	0.60**	7	0.74**	7
		0.69**	8	0.63**	8
		0.76**	9	0.69**	9
				0.76**	10

يتبين من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى

درجة مناسبة من صدق البناء. مما يشير إلى جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ثبات الاداة: وتم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات الدراسة كالتالي:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (**test-retest**) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (20)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول 3 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة		
معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.91**	10	ما امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام
0.90**	9	ما الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية للممارسة للإبداع الإداري.

0.88**	7	ما المقترحات لتطوير امتلاك مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية.
0.94**	26	الدرجة الكلية

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (3) يتضح أن معامل الثبات لمحاول الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.88 - 0.91)، وبلغ قيمة معامل الثبات العام (0.94) وهي قيمة مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة الميدانية على المتغيرات الآتية :

أولاً: المتغيرات الوسيطة أو المستقلة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (ماجستير، دكتوراة).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، (5 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).
- عدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال الإبداع الإداري: وله أنواع: لا يوجد، دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات فأكثر

ثانياً: المتغير التابع:

درجة امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام وقد كانت نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: "ما امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور درجة امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري لاستجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يمتلك رؤية واضحة لمشكلات العمل وتحديد تفاصيلها قبل البدء بحلها	3.10	1.27	متوسط
2	1	امتلاك المهارات القيادية التي يمكن من خلالها التأثير على الآخرين	3.07	1.20	متوسط
3	2	تنظيم الأفكار في العمل وإضافة طرق حديثة لتطبيق أساليب حديثة	3.06	1.31	متوسط
4	5	وضع حلول غير تقليدية للمشكلات التي تطرأ على العمل واختيار أفضل البدائل	3.04	1.25	متوسط
5	9	توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	3.00	1.18	متوسط
6	10	تكيف العمل تبعاً للمستجدات الطارئة	3.00	1.18	متوسط
7	6	تقديم أفكار إبداعية جديدة وخلاقة بالعمل حتي لو لم تنفذ	3.00	1.14	متوسط
8	8	ممارسة الصلاحيات الممنوحة للإداري الأكاديمي دون تردد	2.97	1.31	متوسط
9	3	النظر إلى المشكلات التي تعترض سير العمل من زوايا مختلفة	2.94	1.29	متوسط
10	7	تغيير الأفكار في أكثر من اتجاه عند معالجة مواقف العمل	2.89	1.49	متوسط
-----		الدرجة الكلية	3.01	1.15	متوسط

يبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور درجة امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري تضمن (10) فقرات، تراوحت ما بين (3.10 - 2.89)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) التي تنص على "يمتلك رؤية واضحة لمشكلات العمل وتحديد تفاصيلها قبل البدء بحلها" بمتوسط حسابي (3.10) بدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية التي تنص على "امتلاك المهارات القيادية التي يمكن من خلالها التأثير على الآخرين" بمتوسط حسابي (3.07) وبدرجة متوسطة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (7) التي تنص على "تغيير الأفكار في أكثر من اتجاه عند معالجة مواقف العمل" بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وبدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات امتلاك مهارات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري، بمتوسط حسابي (3.01) وبدرجة متوسطة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة السيارى (2010)، التي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الفهد (2020)، والتي توصلت أن تنمية مهارات الإبداع لدى القيادات الجامعية جاءت بدرجة عالية، واختلفت أيضاً نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الزامل (2017)، التي توصلت إلى أن واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

جاءت بدرجة عالية. وتعزى الباحثة لا بد من المزيد من الدورات التي تعزز دور الإبداع الإداري، والاهتمام بالمبدعين وتعزيز أدوارهم في المواقع القيادية.

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية لممارسة الإبداع الإداري؟

وللتعرف على مقترحات تطوير امتلاك مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الجدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية لممارسة الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً					
الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	ضعف تقديم الحوافز المادية	3.77	1.01	مرتفع
2	3	قلة الصلاحيات الممنوحة للقائد	3.63	1.01	مرتفع
3	4	ضعف برامج التدريب المخصصة في الإبداع الإداري للقادة ومساعدتهم	3.51	1.01	مرتفع
4	7	محدودية الموارد المادية اللازمة لتجريب الأفكار الإبداعية وتطبيقها	3.31	1.33	متوسط
5	6	ضعف تقديم الحوافز المعنوية	3.03	1.28	متوسط
6	1	التركيز على حرفية الأنظمة في العمل أكثر من التركيز على الإبداع في إنجازه	2.95	1.47	متوسط
7	9	مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة للتغيير الإبداعي	2.90	1.13	متوسط
8	2	تفضيل الأساليب التقليدية على الإبداع في إنجاز العمل	2.84	1.39	متوسط
9	8	الخوف من الفشل عند تطبيق الأفكار الجديدة	2.01	1.11	منخفض
الدرجة الكلية			3.11	0.73	متوسط

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية لممارسة الإبداع الإداري تضمن (9) فقرات تراوحت ما بين (3.77 - 2.01)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) التي تنص على "ضعف تقديم الحوافز المادية" بمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية التي تنص على "قلة الصلاحيات الممنوحة للقائد"، وبمتوسط حسابي (3.63) وبدرجة متوسطة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8) التي تنص على "الخوف من الفشل عند تطبيق الأفكار الجديدة" وبمتوسط حسابي بلغ (2.01) وبدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية لممارسة الإبداع الإداري بمتوسط حسابي (3.11)، وبدرجة متوسطة. اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الفهد (2020)، التي توصلت أن الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لممارسة الإبداع الإداري جاء بدرجة

متوسطة، جاء بدرجة عالية، كما اختلفت أيضًا نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الزامل (2017)، التي توصلت إلى أن واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن جاءت بدرجة عالية. وتعزى الباحثة أن الدعم المادي والمعنوي من الأمور المهمة لدعم الإدارات الأكاديمية، ولا بد من منح الصلاحيات للإدارات، وأيضًا لا بد من المزيد من الدورات التي تعزز دور الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية، كما تعزو الباحثة البحث عن أساليب للإبداع حديثة وجديدة للإنجاز الأعمال بدقة واتقان.

السؤال الثالث: ما مقترحات تطوير امتلاك مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية؟

وللتعرف على مقترحات تطوير امتلاك مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	توفير القيادات الإدارية المؤهلة وذات الكفاءة العالية المدركة لقيمة الإبداع	3.34	0.84	متوسطة
2	3	دراسة أفكار جديدة دراسة عميقة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الأفضل منها	3.31	0.91	متوسطة
3	4	تقديم الدعم المادي والمعنوي للإدارات الأكاديمية المبدعة	3.22	0.90	متوسطة
4	7	تفويض بعض الصلاحيات التي تتيح فرص الإبداع للإداريين	3.11	0.96	متوسطة
5	2	تقديم امتيازات خاصة وتسهيلات مالية للإدارة التي تحفز الإبداع	2.93	0.96	متوسطة
6	1	استخدام أساليب وإجراءات حديثة في العمل	2.88	0.88	متوسطة
7	6	التدريب المؤسسي في الجامعة لمختلف المستويات والوظائف الإدارية	2.86	0.97	متوسطة
الدرجة الكلية			3.10	0.74	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور مقترحات تطوير امتلاك مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية تضمن (7) فقرات تراوحت ما بين (2.86-3.34)، وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على "توفير القيادات الإدارية المؤهلة وذات الكفاءة العالية المدركة لقيمة الإبداع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.84)، وتليه في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي تنص على "دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الأفضل منها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.91)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (6) التي تنص على "التدريب المؤسسي في الجامعة لمختلف المستويات والوظائف الإدارية" بأقل متوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة متوسطة، كما بلغ المتوسط العام لفقرات مقترحات تطوير امتلاك مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية بمتوسط حسابي (3.10)، وجاء بدرجة

متوسطة، ويمكن عزو هذه النتائج إلى ضعف الاهتمام بالقيادات الإدارية المبدعة، وعدم وجود آليات فعالة لدعم مثل هذه الإدارات الأكاديمية مادياً ومعنوياً وأن بعض البرامج صممت وأعدت في بيئات غير بيئتنا المحلية، وتم استقدامها جاهزة وتطبيقها مباشرة دون تكييف، لذا كان من الطبيعي ألا تحقق فاعلية كبيرة. وانفتحت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجية دراسة الفهد (2020)، والتي توصلت أن هناك موافق بين أفراد الدراسة بدرجة متوسطة حول مقترحات تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السيارى (2010)، التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تُعزز من الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.١

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام

تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال الإبداع الإداري)؟

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.98	.001	.000	1	.000	الجنس
0.07	3.42	1.770	1	1.770	المستوى التعليمي
0.03	3.70	1.913	2	3.825	سنوات الخبرة
0.2	3.24	1.677	3	5.030	عدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال الإبداع الإداري
		.518	234	121.105	الخطأ

يتبين من الجدول (7) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف (0.001) وبدلالة إحصائية بلغت (0.98).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة ف (3.42) وبدلالة إحصائية بلغ (0.70).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (3.70) وبدلالة إحصائية بلغت (0.03)، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (8).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية الخاصة في مجال الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة ف (3.24) وبدلالة إحصائية بلغت (0.023)، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين

المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (8).

جدول 8 المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر سنوات الخبرة على درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري والصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية لممارسة الإبداع الإداري ومقترحات تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية					
10 سنوات فأكثر	5- أقل من 10	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	
			3.12	أقل من 5 سنوات	درجة ممارسة الإدارات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري
		.29	2.84	5- أقل من 10	
	.06	*.34	2.78	10 سنوات فأكثر	
			3.49	أقل من 5 سنوات	الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية لممارسة الإبداع الإداري
		*.38	3.11	5- أقل من 10	
	-.05	*.33	3.16	10 سنوات فأكثر	
			3.30	أقل من 5 سنوات	مقترحات تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية
		*.27	3.03	5- أقل من 10	
	-.02	*.25	3.05	10 سنوات فأكثر	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (8) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). بين أقل من (5) سنوات و(10) سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح أقل من (5) سنوات في درجة ممارسة الإدارات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). بين أقل من (5) سنوات من جهة وكل من (5) - أقل من (10)، و (10) سنوات فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أقل من (5) سنوات في الصعوبات التي تواجه الإدارات الأكاديمية لممارسة الإبداع الإداري مقترحات تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية.

توصيات الدراسة:

- في ضوء الاستنتاجات النهائية التي خلصت إليها الدراسة، تقدم الباحثة جملة من التوصيات التي تراها مناسبة، وأهمها:
- المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل للإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية حول مهارات الإبداع الإداري، وذلك لإبقائهم على إطلاع بكل ما هو جديد وحديث بهذا المجال.
- إنشاء حاضنات لإبداع مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين الماهرين
- استقطاب المبدعين بالعمل بإدارات الجامعة، وتغذية الإدارات الأخرى بهؤلاء المبدعين.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

المقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة تتناول درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام بمناطق أخرى.
- وضعى استراتيجية مبنية على معايير وآليات دقيقة للكشف عن الإدارات المبدع، والعمل على زيادة البرامج التدريبية لتدريب العاملين فيها لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي.

- إجراء دراسة تتناول تحديات الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات الإبداع الإداري.
- إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤي في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أبو كحيف، عبدالسلام، الخميس، فيصل. (2016). دور كليات الاقتصاد والإدارة والتجارة والتجارة في بناء مجتمع الإبداع: رؤية مستقبلية بالتطبيق على كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة القصيم- المملكة العربية السعودية. جامعة الإسكندرية كلية الحقوق، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 53(2)، 16-19.
- أيوب، ناديا. (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، 40(1)، 1-51.
- باشيوة، لحسن عبدالله. (2019). روائع التميز المؤسسي: الإبداع الابتكار القيادة الرشيدة أفضل الممارسات المتميزة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- التميمي، فواز محمد، سليمان، منير محمود. (2011). درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 10(1)، 99-114.
- العميان، محمود. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر.
- جدعون، كارول زاهي. (2013). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، رسالة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- جروان، فتحى عبدالرحمن. (2013). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم (ط3). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جروان، فتحى عبدالرحمن. (2013). الإبداع مفهومه- معايير-مكوناته(ط3). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الخصرا، بشير وآخرون. (2016). السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط1، عمان.
- جمعة، محمود، نوري، حيدر. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، (90)، 299-319.
- الخفاف، عبد المعطي. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. دار دجلة ناشرون وموزعون.
- الخوجا، عبدالفتاح. (2010). تطوير إدارة المدرسة. الأردن، عمان: دار الثقافة.
- الجهني، أحمد بن عطا. (2008). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى.
- الدخيل، عبدالله. (2011). واقع الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في المدارس الرائدة بمدينة الرياض. بحث تكميلي مقدم إلى قسم التربية بكلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي.
- الزامل، مها عثمان. (2017). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملات فيها، المجلة التربوية 48(48)، 393-445.

- الزعيبي، ميسون. (2013). درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 28(3)، 289-332
- زين الدين، آديب أنور، أبوعمرة، سالم. (2017). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري على جودة الخدمات في كلية فلسطين التقنية، دير البلح.
- السكرانه، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السياري، نسرین. (2010). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ماجستير، جامعة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الشملي، عمر عبد القادر. (2019). أثر استخدام استراتيجية "عبر- خطط- قوم" في تدريس الفقه على التحصيل وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الثالث المتوسط. مجلة جامعة شقراء، (12)، 225-254.
- الشباب، وأبو حمور. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. دار الأكاديمين للنشر والتوزيع.
- طلال، نصير، الغزوي، نجم. (2010). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية الأردني في البنوك التجارية الأردنية، الجامعة الأمريكية في مادبا، عمان، الأردن.
- العجلة، توفيق. (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي لمديري القطاع دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العرفي، سعود. (2006). المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بإجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز.
- غنايم، مهنى. (2019). التربية المقارنة ونظم التعليم. دار الفكر العربي.
- الفهد، زهوة بنت فوزان. (2020). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، المجلة العلمية بكلية التربية بجامعة أسبوط، 36(7)، 1-51.
- القحطاني، (2017). دور القيادات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية، رسالة ماجستير، كليات الشرق العربي.
- قنديل، أحمد ابراهيم. (2008). المناهج الدراسية الواقعية والمستقبل. مصر العربية للنشر والتوزيع.
- المعاينة، عبدالعزيز عطاالله. (2014). مستوى الإبداع الإداري لدى مديريات ومديريات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(4)، 541-581.
- الأهواني، أكرم أحمد. (2019). الاعلام الجديد وتطوير النظم التربوية. دار الكتاب.
- وصفي، إيمان. (2010). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Chan, T. C., Chander, M., Turan, S., Kpeglo, S., & Du. R. (2014). Roles and Responsibilities of School Principals: A five Country Comparison. The SRCEA Yearbook 2014 Mississippi State University Press.
<https://www.researchgate.net/publication/321806966>.
- Conway, M. (2002). Defining administrators and new professional, *perspectives*, Policy and Practice in Higher Education4(1),4-5.
- Hallinger, P., Heck, R. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. School Effectiveness School Improvement, 22, 149- 173<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09243453.2011.565777>.