

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج * نموذجاً)

المحاضر

د. عبد الباسط محمد دياب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
ورئيس القسم كلية التربية جامعة سوهاج.

المجلة التربوية - العدد التاسع والأربعون - أبريل ٢٠١٧م

Print: (ISSN 1687-2649)

Online: (ISSN 2536-9091)

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

مقدمة:

إنَّ تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية يتطلب تبني تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء، وأساليب التفكير المنظومي، وغيرها. ويُعد التمكن الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه الأساليب الإدارية الحديثة.

كما أنَّ التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات يعد الأساس لترسيخ روح المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات، وتبني سلوكيات تتلاءم مع عملهم. ويتطلب تحقيق التمكن الإداري تفويض رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات لصنع واتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، ويتم ذلك من خلال تمكينهم إدارياً (١٥٣ : ٥ - ٦).

فالتمكن الإداري يهتم بمنح رؤساء الأقسام فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار، وتجريب أفكار جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات الجامعية، وتحديد رؤية الجامعة وأهدافها مع توفير المعلومات اللازمة لذلك حول حجم الجامعة ومظاهر قوتها وضعفها، والمشكلات التي تواجهها، بما يؤدي إلى تنميتهم كرؤساء أقسام أكاديمية، ويتولد لديهم الشعور بالكفاءة، والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بأنفسهم وبالأخرين، والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي وفعاليتهم (٣١ : ٢).

وعلى الرغم من تعدد محاولات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، فإنَّ المتأمل لواقع هذه الأقسام يلاحظ أنَّها تعاني العديد من المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق مستوى ملموس من الجودة داخلها، وترتبط هذه المعوقات بعدة جوانب أهمها: تركز السلطة في المستويات الإدارية العليا بالجامعة، وتعدد القوانين واللوائح، واحتمالية تفسيرها بأكثر من معنى، كما تتعدد مستويات الرقابة ممَّا يؤدي إلى استنفاد معظم طاقاتهم في الإجراءات الروتينية اليومية، حيث تقوم الإدارة الجامعية باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة تاركين للأعضاء بديلاً واحداً وهو أن يكونوا تابعين (٢٨ : ٢٥)، (١٤٠ : ٥٠).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

وبالتالى فإن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات بحاجة ماسة إلى تبني مداخل وإتباع أساليب وأنماط جديدة من أهمها التمكن الإداري، حيث إنه مع مرور الوقت تمنح لديهم الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل، ويتطلب من الإدارة الجامعية توفير الدعم والمُساعدة لرؤساء الأقسام، وتشجيعهم للإدارة الذاتية، وهذا ما يهدف إليه البحث الحالى وهو رصد واقع التمكن الإداري وأبعاده، والتعرف على متطلباته، ومُعوقاته التي تحول دون تحقيقه.

ومن جهة أخرى يُعد الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لكل جامعة تسعى للحصول على التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، حيث يمكن تحفيز الإبداع الإداري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من خلال المناخ التنظيمي الحر الذي يؤمن بضرورة مشاركة المرؤوسين، والبُعد عن الرقابة اللصيقة، وضرورة التنوع في استخدام الأساليب الإدارية لحل المشكلات اليومية (١٣٤ : ٢٦٢).

وأن دراسة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتمكين الإداري لديهم ، ودوره في تكوين البيئة الإبداعية، وتوفير خصائص التغيير وتجاوزها للأساليب المألوفة في رئاسة الأقسام الأكاديمية (٩٨ : ٨٣٤).

وتُعد أيضاً المشاركة في صنع القرارات وسيلة هامة لتحفيز الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث تُتيح تلك المشاركة الفرصة لصنع واتخاذ القرارات التي تتسم بقدر كبير من الإبداع وتضمن تعاوناً أفضل عند تنفيذ القرارات، وتحقيق الاتصال بين مجموعات أكثر من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يتيح فرصاً أفضل للتفاعل والتفاهم والثقة (٣٦ : ١٠١-١٠٣) ، ومن ثم بناء علاقات إنسانية طيبة تسمح بالإبداع وطرح الأفكار الجديدة، وقبولها والسعي لتطبيقها، ويتطلب ذلك الأمر وجود قدرٍ من الشفافية والمصادقية في المعلومات المتاحة، بالإضافة إلى منح مزيد من الصلاحيات للمرؤوسين وتوفير المناخ المناسب لهم، وكذلك تمكينهم، والثقة في قدراتهم على أداء المهام الممنوحة لهم.

ومما سبق يتضح مدى أهمية تطوير أداء رؤساء الأقسام بالجامعات المصرية بما يُواكب المداخل الإدارية الحديثة، والتي من أهمها التمكن الإداري والإبداع الإداري، وهذان المدخلان يساعدان رؤساء الأقسام الأكاديمية على الارتقاء بمستوياتهم، والقيام بمسئولياتهم

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

بفاعلية عالية لتصبح جامعاتهم قادرةً على المنافسة في وقت أصبح فيه المعيار الأساسي لنجاح الجامعة هو ما يبديه قيادتها من تميز في الأداء تحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها، وما تفرضه من أدوار مُستقبلية.

مشكلة البحث:

يعد التمكين الإداري والإبداع الإداري من أحدث أساليب الإصلاح الإداري في المؤسسات الجامعية، وتشير بعض الدراسات التي تناولت أوضاع الجامعات المصرية إلى بعض القصور التي تحد من الوصول إلى التطبيق الفعّال لمدخلى التمكين الإداري والإبداع الإداري، وكيفية الاستفادة منهما في الجامعات، ويتضح ذلك فيما يلي:

١ - التّركيز في قيادة الكلية أو الجامعة على الموضوعات الخاصة أكثر من الجوانب الداخليّة

للعمل، ولهذا تأثير غير مرغوب على أية عملية إصلاح أو تطوير، فبدون الجهد القيادي النشط الذي يهتم بجميع جوانب العملية التعليمية بالجامعات، حيث يُصبح من العسير تنفيذ التمكين الإداري والإبداع الإداري بالجامعات (٥٣ : ٦٥٦).

٢ - سيطرة النمط المركزي على إدارة الجامعات، على مختلف شئون العمل الأكاديمي والإداري، وتعدد الأجهزة الرقابية ذات الصلة بالجامعات (١٣ : ١٧٠) ، ممّا يؤدي إلى عدم تمكين القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة من أداء أعمالهم، واتخاذ القرار، وتأخير تنفيذها.

٣ - قُصور الإعداد الإداري للقيادات الجامعية، وذلك لعدم توافر مواصفات الوظيفة من مهارات واستعدادات وخصائص وقدرات إلى جانب قلة الخبرة بالعمل الجامعي، خاصة وأنّ ما يشغل منصب قيادي جديد يجد نفسه أمام مسؤوليات لا عهد له ببعضها (٧٨ : ٢٠٨) ، كما أكّدت إحدى الدراسات على أهمية توافر المهارات الإدارية لمن يشغل المناصب القيادية، وأنّ عدم تحديد المسؤوليات الخاصة بتلك القيادات يُؤثر بشكل سلبي على أداء الكلية من الناحية الأكاديمية والإدارية (١١ : ٣٢٧) ، حيث يُعد اكتساب القيادات الجامعية مهارات العمل بُعداً من أبعاد التمكين، لأنّه يعمل على إكساب مهارات التّوافق، وحل النزاعات، والقيادة، وذلك في إطار من الثقة والاعتماد المتبادل.

تصور مقترح للتأمين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

٤ - انخفاض فعالية نظم تقييم أداء القيادات الجامعية بالمستويات المختلفة بالجامعات، حيث لا توجد معايير محددة يعتمد عليها في قياس أداء القيادات، وفي شغل المراكز القيادية، حيث إنَّ المعايير التي تعتمد عليها في الترقية وشغل المراكز القيادية بالجامعة تعتمد على معيار الثقة والولاء أكثر من معيار الكفاءة والجدارة (٢٥ : ٤) ، وتجدر الإشارة إلى أنَّ معيار الجدارة هو بُعد من أبعاد التمكن حيث تزويد الفرد بمسئوليات أكبر ومهام أكثر تعقيداً، ولن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته في تحمل تلك المهام، وينبغي ألا يُبنى معيار الجدارة فقط على كفاية البحث، ولكن أيضاً على الكفاية الإدارية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجامعية.

٥ - تتجه معظم الجامعات إلى تأكيد إنجازات الفرد الواحد أكثر من الميل إلى جهود الفريق ككل، فما زالت بعض الجامعات تنتظر إلى أي تحسين في الأداء على أنه ثمرة إنتاج فردي وليس جماعياً، ولعل هذا يُشير إلى أنَّ الجامعات لم تصل بعد إلى تشجيع العمل الجماعي بالشكل المطلوب، ويتعارض هذا مع تطبيق التمكن الإداري حيث تعطي التمكن الإداري أهمية كبيرة للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق (٥٣ : ٦٥٦).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية إلا أنَّ هناك العديد من الدراسات السابقة والتقارير التي أشارت إلى بعض المعوقات التي تتعلق بطبيعة أدوارهم الحالية، والممارسات الفعلية لهم تجاه مجموعة من العوامل، والتي بدورها تحد من الإبداع الإداري لديهم، وتضعف من روح الابتكار والسعي للتغيير، ويمكن حصر نواحي القصور فيما يلي:

- قلة وجود تعاون وترابط وتكامل واضح بين المؤسسات الجامعية المختلفة سواء على مستوى الأقسام داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات أو الجامعات بل يسودها حالة من الانعزالية والتباعد، ومن ثمَّ يندر وجود حالات الإبداع أو الابتكار فيما بينهم (٤ : ١٢١).

- غياب الدعم والمساندة للعمل الجامعي، ممَّا يؤدي إلى تراخي رؤساء الأقسام الأكاديمية وتدني إحساسهم، وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يُكلفون بمعالجتها (٧٧ : ٢٢).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- تزايد حدة الصراعات بين الأفراد سواء الأكاديميين أو الإداريين نظرًا لاختلاف مصالحهم وتركيزهم على المكاسب الشخصية أكثر من المكاسب المؤسسية، وكذلك وجود صراعات بين الأقسام بعضها البعض والكليات خاصة في تبعية مادة لقسم معين أو كلية ما، بالإضافة إلى وجود صراعات دائمة ومستمرة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية خاصة السابقة والحالية (٢٣٩ - ٢٤٠)
- عدم وضوح فلسفة وأهداف الجامعات، وتضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم المالية والإدارية، والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون، وإعمال قواعد حكومية قديمة منذ الستينيات، ومن ثم ينتج عن ذلك البطء الشديد في استجابة الجامعات المصرية لمطالب التغيير والتطوير (١٨٢ - ١٨٣) .
- إن عملية الاتصال بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس تحكمها مجموعة من اللوائح والإجراءات الروتينية، والتي تخفض من عزيمة الأعضاء إذا ما أراد إحداث تغيير (١٢ : ٢٠٣) .
- انخفاض مستوى المشاركة في صنع القرارات، وعدم مراعاة الظروف والإمكانات بل واتخاذ بعض القرارات الإدارية الهامة وفقًا للمزاج الشخصي، مع تدني مستويات التدريب على صناعة القرار (٢٧ : ١٤٧) ، فالقرارات تُفرض من أعلى التنظيم الجامعي ولا تمر بكافة مستوياته، وبالتالي تغيب الديمقراطية والمشاركة مما لا يسمح بتدريب الأعضاء في صنع القرار وإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.
- ضعف الحضور المصري في المؤتمرات العالمية والإقليمية والمحلية، نتيجة لقلّة الاهتمام بها أو عدم التشجيع من قبل رؤساء الأقسام لها، وعدم إعطاء الحوافز والتسهيلات المادية للأشخاص الذين يقومون بالاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات، والتي تُعد مجالاً جيداً لتبادل المعلومات والخبرات والأفكار الجديدة بين العلماء والباحثين (٧ : ١٢٨) .
- وجود تناقص بين النظرية والتطبيق لواقع التنمية المهنية في العمل الإداري داخل الجامعة، بالإضافة إلى تعارض الأوقات المخصصة للتدريب أثناء الدراسة مع جداول أعضاء هيئة التدريس، واقتصار البرامج التدريبية على المحاضرات النظرية وغير المعدة، وأساليب الحوار والنقاش الضعيفة التي تتم خلالها (٣١ : ١٣٠ - ١٣١) .

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- غياب البرامج المُقننة للاتصال بالجامعات ومراكز البحوث العالمية وعقد الاتفاقات وتبادل الأساتذة (٢٢ : ٦٨٣).
 - تعتمد بعض القيادات إلى تزييف الحقائق وتحريف الآراء وتلوين الحقيقة ومُغالطة الواقع، والتلاعب بالمعلومات والبيانات والإحصاءات (٣٤ : ٦٢٢).
 - تمييز أهل الثقة عن أهل الخبرة نتيجة سيادة العلاقات الشخصية، ممّا أدى إلى شيوع بعض الأمراض الإدارية لدى بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتي تتمثل في: الشقاق بين الأقوال والأفعال، والاهتمام بالشكل على حساب المضمون، والاحترام الظاهري للقواعد والإجراءات، بالإضافة إلى البراعة في تبرير ما لا ينبغي تبريره، وتقديم الصّالح الخاص على العام (٣٤ : ٦٢٤).
 - الافتقار إلى نُظم وقواعد بيانات دقيقة خاصة بالتّعليم الجامعي، تكون مُتاحة للجميع (٧٢ : ٤٤٧).
 - هناك تهميش وتغيب لدور الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بصنع القرارات واتخاذها، كما يُشير الواقع إلى أنّ هناك مشاركة شكلية وزائفة لإضفاء الشرعية على قرارات تمّ اتخاذها، أو بصدد اتخاذها، أو للقول بأنّ القرارات قد اتُخذت بعد مشاركة (٣٤ : ٦١٩).
 - ضعف مصادر التّمويل الحكومية، والتي تعتمد على ميزانية الدّولة، مع ندرة وجود موارد تمويلية إضافية، وارتباط المُكافآت بالبحث العلمي وجودته فقط (٨١ : ٦).
- وبالتالى فإنّ واقع الجامعات المصرية يُعاني الكثير من المُشكلات التي ترتبط بعضها بالمُناخ التّنظيمي السّائد، وما يتضمّنه من قيم ومُعتقدات وثقافة وبيئة مادية وتجهيزات وحوافز، ومنها ما يرتبط بنوع العلاقات بين الأعضاء، وكثرة الصّراعات وضعف العمل الجماعي، بالإضافة إلى المُشكلات المرتبطة ببرامج التّثمية المهنية وأساليبها المُتنوعة، وضعف المُشاركة في صنع القرارات، وضعف تمكين الأعضاء، وغياب الشّفافية، الأمر الذي ينعكس بالسّلب على رؤساء الأقسام الأكاديمية في مُمارسات أدوارهم وكذلك في تحفيز الإبداع الإداري لديهم.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

ومن خلال العرض السابق تتحدد مشكلة البحث الحالي في أنَّ هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ضعف أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ، الأمر الذي يفرض حتمية الاهتمام بتلك القيادات الأكاديمية من خلال تبني أفكار ومداخل إدارية حديثة، والتي من منها مدخلى التمكين الإداري والإبداع الإداري ،حيث إنهما من المداخل التى تسهم بدرجة كبيرة في رفع المستوى المهني والقيادي والإداري لديهم.

أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما التَّصور المقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدَّة أسئلة فرعية على النحو التالي:

١- ما التَّمكن الإداري وأبعاده ومُتطلباته لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٢- ما الإبداع الإداري وخصائصه وأساليبه ومُتطلبات تحفيزه ومعوقاته لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟

٣- ما الممارسات والمسئوليات الفنية والإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ؟

٤- ما واقع التَّمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم؟

٥- ما التَّصور المقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم؟

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

أهداف البحث:

تحددت أهداف البحث في الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مفهوم وأبعاد وخصائص التمكن الإداري، ومراحله وخطواته ومتطلباته، والمُعوقات التي تحول دون تطبيقه لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- ٢- التعرف على ماهية الإبداع الإداري ودواعيه وأساليبه ومتطلباته لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- ٣- التعرف على الممارسات والمسئوليات الفنية والإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.
- ٤- التعرف على واقع التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم.
- ٥- وضع تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم.

أهمية البحث:

تحددت أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- ١- أهمية الموضوع نفسه، إذ يتناول البحث مدخلين هامين هما: التمكن الإداري، والإبداع الإداري.
- ٢- إنَّ هذا البحث جاء تلبيةً لتوصيات العديد من الدراسات التي حثت على الاهتمام بالتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، وخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأنَّ هذا الموضوع من الموضوعات التي لم تحظَ حتى الآن بالاهتمام الكافي لدى الدارسين والباحثين في مصر.
- ٣- إنَّ موضوع التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية يرتبط بالعديد من القضايا الإدارية الهامة، مثل: اللامركزية الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح الإدارة بصفة عامة وإدارة الجامعة بصفة خاصة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

٤- يُمكن الاستفادة من هذا البحث في تعديل الممارسات والسلوكيات التي تعيق الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية، وتحد من فرص التجديد والابتكار، عن طريق المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وإتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الإبداع الإداري.

٥- يُمكن أن يسهم هذا البحث في الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تُساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية لتهيئة البيئة المناسبة والمناخ المناسب للإبداع والابتكار والتجديد وفق طبيعة العمل ومن ثمّ تمكينهم الإداري.

٦- تزايد الاهتمام من قبل الباحثين برؤساء الأقسام الأكاديمية لفاعليتها في تحسين الأداء بالجامعات.

٧- قد يُفيد البحث الحالي رؤساء الأقسام الأكاديمية في التعرف على مدخلى التمكين الإداري والإبداع الإداري بما يعينهم على تحقيق الأهداف، ووعيهم بالمشكلات المرتبطة بوظيفتهم وإكسابهم المهارات والاتجاهات اللازمة للقيام بالدور المنوط بهم، ومخططي السياسات التعليمية والمسؤولين عن تطوير التعليم الجامعي إلى نقاط الضعف في عملية تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومتطلبات تطبيق برامج لتدريبهم وتمكينهم إداريًا من أجل تحسين الأداء، ومن ثمّ تحفيز الإبداع الإداري لديهم.

منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا بوصفها، وتوضيح خصائصها، وتعبيرًا كميًا بوصفها رقميًا بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظاهرة أو وصف الواقع كما هو، بل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره، كما استخدم البحث الحالي مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية للوصول إلى النتائج و وضع التصور المقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم، ولكي يتحقق ذلك سار البحث وفقًا لهذا المنهج على النحو التالي:

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

١- عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومسح وتحليل أبرز الكتابات للتعرف على المشكلات والمفاهيم التي تناولت التمكين الإداري والإبداع الإداري، وتوضيح مدى استفادة البحث الحالي منها.

٢- عرض وتحليل المهام والمسئوليات التي تقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.

٣- جمع البيانات التي يتم الحصول عليها من أفراد عينة البحث للتعرف على واقع التمكين الإداري والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة بهدف التوصل إلى تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم.

حدود البحث:

تضمنت حدود البحث الحالي الحدود التالية:

■ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة مفهوم التمكين الإداري وأبعاده ومتطلباته لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وكذلك مفهوم الإبداع الإداري، وخصائصه، ومراحل، وأساليبه، والعوامل المؤثرة فيه، وأهم معوقاته لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، بالإضافة إلى الممارسات والمسئوليات الفنية والإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.

■ الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة ممثلة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج.

■ الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الميدانية على رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج.

■ الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث بدءًا من العام الجامعي

٢٠١٥/٢٠١٦م.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

الدراسات السابقة:

قسم الباحث الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث إلى محورين:

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالتمكين الإداري:

- دراسة (عزة أحمد محمد الحسيني، ٢٠١٥) (٤٢): استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم التمكين الإداري، وكذلك آليات التمكين الإداري للجامعات المصرية، والتعرف أيضاً على أبرز المعوقات التي تواجه التمكين الإداري في الجامعات المصرية، وكذلك أثر التمكين الإداري في نشر ثقافة الجودة، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري بالجامعات المصرية والعاملين بها من أعضاء هيئة تدريس وإداريين من شأنه أن يؤثر إيجاباً على ثقافة الجودة بها.
- دراسة (محمد محمد النجار، ٢٠١٥) (٦١): استهدفت الدراسة التعرف على واقع الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية التابع للمجلس الأعلى للجامعات في ضوء آراء العاملين بالمشروع، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير برامج إبداعية وابتكارية للعاملين بمشروعات الميكنة، ودعم المبدعين بالحوافز المتميزة والاعتراف بإنجازاتهم عن طريق تقديم المكافآت المالية التي تعادل المجهود الذي يقومون به.
- دراسة (رفعت عمر عزوز، ٢٠١٤) (٢٤): هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، كما أكدت على أن رأس المال الذي تملكه الجامعات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وتشجيع روح الإبداع من خلا الأخذ بالأفكار المتميزة للعاملين المبدعين وتطبيقها بما يسهم في تطوير قدرات قيادات المؤسسة الجامعية، وينبغي توفير الإمكانيات المادية والبشرية حتى يتحقق الإبداع المؤسسي.
- دراسة (مها الشريف، ٢٠١٢م) (٧٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين الإداري، وأبعاده ودوره في رفع كفاءة الإداريين بجامعة أمّ القرى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: التمكين الإداري هو إتاحة الفرصة للعاملين لتحقيق ذاتهم،

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

وإعطائهم نوعاً من الثقة للكشف عن المهارات الكامنة لديهم، مع مراعاة تدريبهم وتوفير احتياجاتهم الشخصية، تصور لتحديد أبعاد التمكين الإداري .

• دراسة (هيثم العطار، ٢٠١٢م) (٧٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفير التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، كما وافق أفراد العينة على توفير الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلتا الجامعتين بنسب متفاوتة.

• دراسة (وفاء عياد عياد، ٢٠١٢م) (٨٢): هدفت الدراسة إلى تحديد التمكين الإداري من حيث المفهوم والأبعاد والخصائص والفوائد التي تعود على القيادات الجامعية وكليات التربية من إتباعه ومراحل وخُطوات، ومتطلبات التمكين الإداري، والمُعوقات التي تحول دون تطبيقه، والتعرف على المهام والمسئوليات التي تقوم بها القيادات بكليات التربية، وأكدت الدراسة على العملية الإدارية لدى جميع القيادات الجامعية تفتقر إلى الصلاحيات الكافية والحاجة إلى التوسع في السلطات، وإعطاء تفويضات واسعة للغير لإنجاز مهام العمل دون تعطيل. وتمثلت مُعوقات التمكين الإداري التي تمّ دراستها وتحليلها في ثلاث مُعوقات وهي: المُعوقات الشخصية، والمُعوقات الإدارية، والمُعوقات التنظيمية.

• دراسة (وائل محمود عبد الجواد زهرة ، ٢٠١٠) (٨٠): تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحديد أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمنهج التمكين بأبعاده الأربعة (معنى العمل، الفعالية الذاتية، حرية الاختيار، التأثير في اتخاذ القرارات)، وضرورة توفير المناخ المحفز للعاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إعطائهم الفرصة بإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإمدادهم بالمعلومات التي تؤهلهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة.

• دراسة(عدنان الإبراهيم، ٢٠٠٨) (٤١) ، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، والتميز الإداري، وتشخيص الأسباب التي قد تحد من نشر التمكين الإداري للخروج من الحالة المتوسطة لدرجة تطبيق العاملين للتمكين الإداري، وضرورة تكثيف الدورات التدريبية للإداريين والفنيين العاملين لديها حول التمكين الإداري.

• دراسة (نجاح القاضي، ٢٠٠٨م) (٧٤) ، استهدفت الدراسة تحديد مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، كالعامل الجماعي، تطوير وتقليد المحاكاة، السلوك الإبداعي) لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية وعلاقته بالتدريب الإداري، وتوصلت إلى أن التدريب الإداري مؤثر ضمن منهج استراتيجي متكامل لتنمية قدرات ومعارف ومهارات القادة التربويين في مجالات الإدارة التربوية.

• دراسة (حسين موسى العساف، ٢٠٠٦م) (٢٠): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكن الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقة بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكن الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، ومستوى الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضائها جاء مرتفعاً. ووجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكن الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

• دراسة (يحيى سليم ملحم، ٢٠٠٦م) (٨٤): هدفت الدراسة التعرف على موقف رؤساء الجامعات من موضوع التمكن كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكن، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكن وأهميته من ناحية التطبيق، ووجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى وبين التحديات التي تطبق هذه المفاهيم في البيئة العربية.

• دراسة (Zhang & Bartol, 2010) (١٥٤ : ١٠٧-١٢٨) : هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التمكن والإبداع والقيادة، حيث تم فحص نموذج نظري قام على أساس ربط التمكن والقيادة الإبداعية، وأكدت نتائج الدراسة أن التمكن النفسي هو وسيط مهم

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

يتوسط تَمَكُّن القادة والإبداع عند العاملين، ومنه أنَّ هناك علاقة إيجابية بين تمكين القادة وتمكين العاملين النَّفسي، وأكدت الدَّراسة أيضًا أنَّ التَّمكين النَّفسي على علاقة وثيقة بالدَّافعية الدَّاخلية وبالاندماج في عملية الإبداع أيضًا.

• دراسة (Carter, 2009) (٩٧): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة تمكين العاملين، والتَّعرف على مدى إنتاجية العاملين إذا ما تمَّ تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرار في المنظمة، وأكدت الدَّراسة على أنَّ معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة.

• دراسة (Lintner, 2008) (١١٩): استهدفت الدَّراسة تعريف العلاقة بين إدراك المُعلم للتمكين واستخدام المدير للنَّفوذ، وتُشير الدَّائرة المُستمرة لجهود تحسين التَّعليم إلى أنَّ هناك حاجة للمُدراء في تقييم وإعادة تحديد أدوارهم القيادية بشكلٍ مستمر، ويبدو أنَّ التَّوقعات والمسئوليات المُلقاة على عاتق المؤسسات التعليمية قد خلقت حاجة إلى القيادة في المؤسسة لكي تكون مشتركة وموزعة بين المدرسين والمُدراء.

• دراسة (Sherine, 2005) (١٠٦): هدفت الدَّراسة إلى التَّعرف على أثر كلٍّ من أسلوب القيادة الإدارية والهيكل التَّنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين والذي يُعد مُتغيِّراً بسيطاً، وقياس درجة تطبيق تمكين العاملين كأسلوب إداري من خلال أبعاده الثلاثة: مُشاركة المعلومات، القيادة الدَّاتية، وفرق العمل، اختبار تأثير العاملين كأسلوب إداري حديث على رضا العاملين، وتحديد مُعوقات التَّمكين والتَّوصُّل إلى حلول وتوصيات تُساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل وأنجح في قطاع الخدمات.

• دراسة (Janssen, 2004) (١١٢): هدفت الدَّراسة إلى البحث في الصَّراع بين الموظَّفين والمُشرفين وأثره في العلاقة بين التَّمكّن الإداري والولاء التَّنظيمي. وتوصلت الدَّراسة إلى العديد من النَّتائج من أهمها: أنَّ المُشرفين في الإدارة الغُليا عادة ما يُتابعون تنفيذ أهداف التَّنظيم والقيم الواجب أن يلتزم بها العاملون في المُستويات الإدارية الدُّنيا. وأنَّ

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

الصّراع بين هذين المستويين الإداريين يعوق تطبيق عملية التّمكن الإداري لدى العاملين، ويؤثر سلّبا في ولائهم التّظيمي.

- دراسة (Kirkman & Rosen, 1999) (١١٤ : ٥٤٤-٥٥٧) : تمثل هدف الدراسة في التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد خلصت الدراسة إلى أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء الفرق بالتمكين، وأن فرق العمل الأكثر تمكينا تزداد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة، ويرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.
- دراسة (Corsun & Enz, 1999) (٩٩ : ٣١٥-٣٢٧) : استهدفت الدراسة التعرف على أثر الدعم الذي يتلقاه العاملين في زيادة إحساسهم بالتمكين. وقد خلصت الدراسة إلى أن الدعم الذي يستشعره العاملين من جانب زملائهم أو عملائهم يؤثر إيجابياً في مستوى تمكينهم الوظيفي، وأنه يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استناداً إلى طبيعة العلاقة بين العاملين وزملائهم وعملائهم.
- دراسة (Appel, 1997) (٨٩ : ٥-١) : استهدفت الدراسة التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تحد من عملية تمكين العاملين في المنظمات. وكشفت النتائج عن وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تقف حيال التطبيق الفعال لتمكين العاملين، لعل من أبرزها عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين، بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.
- دراسة (Quinn & Spreitzer, 1997) (١٣٥ : ٣٧-٤٩) : استهدفت الدراسة بحث العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في مكان العمل والآثار المترتبة على ذلك بمكان العمل. ومن أهم نتائج الدراسة وجود مدخلين لتمكين العاملين يعتمد الأول على المدخل الميكانيكي، والآخر على المدخل العضوي. كما أن نجاح تطبيق نظام تمكين العاملين يؤكد على ضرورة احتواء العاملين الجدد ومعايشتهم لثقافة المنظمة وقصصها في الماضي، بالإضافة إلى بناء قاعدة معلومات

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

واضحة تمد العاملين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من توجهات. وأنه من الضروري أن يستشعر الأفراد في الإدارة الوسطى مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم.

- دراسة (Keller & Donsereau, 1995) (١١٣ : ٣٤٢-٣٥٣) : هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين ودورها في التغيير الاجتماعي الفعال. وتوصلت إلى أن قيام القادة بتزويد المرؤوسين بالتقدير الذاتي ومنحهم الفرصة للتفاوض معهم ومناقشتهم عند اتخاذ القرارات يؤدي إلى دعم الشعور بالتمكين، وإلى ارتفاع مستوى رضا المرؤوسين عن قاداتهم لشعورهم بالعدالة والموضوعية، بما يؤدي لتصرف المرؤوسين حسب توقعات رؤسائهم.
- دراسة (Marie, 1993) (١٢٢ : ٢٢١-٢٣١) : هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن ثقة الأفراد في نظام عملهم داخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم.

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالإبداع الإداري:

- دراسة نجوى رمضان مهني سالم (٢٠١٦م) (٧٥) : استهدفت الدراسة البحث في مستويات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية وتحديد العوامل المؤثرة فيه وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وكذلك اختبار العلاقات بين هذه المتغيرات وإيجاد النموذج الذي يوضح العلاقة بينهما. بالإضافة الي التعرف علي الفروق المعنوية في مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية وفقا للمتغيرات الوظيفية والشخصية.
- دراسة (عصام جمال سليم غانم، ٢٠١٢م) (٤٥) : هدفت الدراسة تحديد وطبيعة الإبداع الإداري من خلال توضيح مفهومه، وخصائصه، وفلسفته، وأهدافه، ومجالاته، والتوجهات المعاصرة فيه، وتحديد مضامين إدارة المعرفة ، وأدوار القيادة الجامعية في دعم إدارة المعرفة والكفايات

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

اللازمة له في هذا المجال، واستراتيجيات إدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الجامعية لابد وأن تعتمد بشكل متزايد على الإبداع والابتكار في تحقيق أهدافها المنشودة.

- دراسة (دلال دابس محمد الدّعي، ٢٠١١م) (٢١) : هدفت الدراسة التعرف على مستوى الإبداع، والعلاقة بين التمكن والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على زيادة وعي القيادات الإدارية بالجامعة بدور التمكن الإداري في إبراز إبداعاتهم وأفكارهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والخبرات الحديثة التي تتصل بدورهم في تحقيق الإبداع الإداري. وكذلك التوسع في الدورات التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية لزيادة مستوى تأهيل القيادات الإدارية نحو ممارسة الإبداع الإداري.
- دراسة (منى أحمد البهي، ٢٠٠٨م) (٦٨): هدفت الدراسة التعرف على مقومات تحقيق الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام ومتطلبات مواجهتها. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود معوقات شخصية، ومعوقات إدارية، ومعوقات تنظيمية تعوق الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة، كما توصلت إلى تحديد عدة متطلبات لمواجهتها تتضح في: متطلبات شخصية، ومتطلبات إدارية، متطلبات تنظيمية.
- دراسة (أسامة عبد السلام علي عبد السلام، ٢٠٠٧م) (٥): هدفت الدراسة إلى توضيح أدوار القيادات الجامعية المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إدارة الإبداع في الجامعات، وذلك من خلال إلقاء الضوء على ستة عوامل رئيسية هي: تكوين فرق العمل الفعالة، تعزيز المناخ التنظيمي الداعم، والتنمية المهنية المستدامة، تمكين الأعضاء، التعامل بشفافية الإدارة، وتوفير نظام فعال للمكافآت والحوافز والتي من شأنها أن تشجع الإبداع الإداري على المستوى الفردي والجماعي.
- دراسة (فاطمة الزديني، ٢٠٠٤م) (٥٠): استهدفت الدراسة الكشف عن واقع أداء الإدارة في كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية، ومدى اتسام هذا الأداء بالإبداع الإداري تبعاً لبعض المتغيرات المتمثلة في الجنسية، المدينة، نوع العمل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة الجامعية، عدد سنوات الخبرة الإدارية، التخصص بهدف إعداد تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية في ضوء مقومات الإبداع الإداري.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- دراسة (Ekvall,1996) (١٠٥ : ١٢٣-١٠٥): استهدفت الدراسة تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي، ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي، وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة: المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار. وهناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي، وأنَّ نظم اتخاذ القرارات المركزية يرتبط مع المناخ الذي يجمع الإبداع والابتكار.
- دراسة (Scott,1994) (١٤٢ : ٥٨٠-٦٠٧): استهدفت الدراسة الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختيار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أنَّ هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة، وهي الفرد، والقيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع. ومن أهم نتائج الدراسة أنَّ القيادة ومُساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشكلات كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي، وأنَّ نوعية العلاقة بين المشرف والمروَّوس تؤثر على السلوك الإبداعي، وأنَّ توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مُساندة السلوك الإبداعي.
- ويتبين من خلال عرض الدراسات السابقة أنَّها قد اهتمت العديد من الدراسات بمدخلي التمكين الإداري والإبداع الإداري، وتناولتهما من زوايا وجوانب مختلفة، منها ما يتعلق بالتمكين الإداري، وأبعاده ومتطلباته، ومُعوقات تطبيقه، ومنها ما يتعلق بالإبداع الإداري المتمثل في: السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، والعوامل التي تؤثر على الإبداع، ومنها ما يهتم بشكل خاص بالمُعوقات التي تحد من القدرة على الإبداع.
- إنَّ البحث الحالي تشابه مع بعض الدراسات السابقة من حيث موضوعها، فهي تتناول موضوع التمكين الإداري، والإبداع الإداري، إلَّا أنَّها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.
- يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في منهجية الدراسة، حيث إنَّ غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي.
- يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يتمثل في تقديم تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- تفيد الدراسات السابقة البحث الحالي في الإطار النظري للبحث وخاصة في تحديد متطلبات التمكين الإداري، وأبعاده، وأأسسه، ومُعوقاته، ومدى ارتباط التمكين الإداري بالإبداع الإداري وواقعه، وتفسير وتحليل ما توصل إليه البحث من نتائج.

خطوات السير في البحث:

سار البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: وفيها تناول الباحث عرضاً لمفهوم التمكين الإداري وأبعاده ومتطلباته لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الأول من أسئلة البحث.
- الخطوة الثانية: وفيها يقوم الباحث بعرض مفهوم الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة ، وخصائصه، ومراحلها، وأساليبه، ومتطلبات تحفيزه، وأهم معوقاته، وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثاني من أسئلة البحث.
- الخطوة الثالثة: وفيها تناول الباحث الممارسات والمسئوليات الفنية والإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثالث من أسئلة البحث.
- الخطوة الرابعة: وفيها يعرض الباحث واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم، وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الرابع من أسئلة البحث.
- الخطوة الخامسة: قام الباحث بوضع تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم، وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الخامس من أسئلة البحث.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

أولاً: التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة:

لقد ظهر مفهوم التمكين Empowerment في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة أياً كان نوعها، كما أكدت الدراسات على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين القيادات والعاملين (١٢٠ : ١٦-٤٠).

ويُعد التمكين الإداري من المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحويل الجامعات من جامعات تقليدية إلى جامعات تنافسية، حيث يعمل التمكين الإداري على منح القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع واتخاذ القرار، وتجريب أفكار جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة، وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة أمام رؤساء الأقسام لتقديم أفضل ما عندها من خبرات ومجهودات في موقع العمل الجامعي (٩٠ : ٦٢)، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (١٤٤ : ١٦-٢٥).

١- مفهوم التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين، فقد عرّف (Moorhead&Griffin) التمكين الإداري بأنه تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف (١٢٧ : ٨١).

كما عرّفه (Goetsck & Stanly) بأنه تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (١٠٩ : ٢١٥-٢١٧)، وعرفه (Cook& Hunsaker) أيضاً بأنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، ممّا يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى (١٠١ : ٣١٨).

وجاء تعريف (Murrell& Meredeth) أنّه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (١٣١ : ٤١)، وعرفه آخر بأنه عملية

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (٤٦ : ١٠). كما يُعرّف أيضاً بأنه عملية تبادل المعلومات والمعرفة اللازمة التي تمكن المروسين في المساهمة في الأداء المؤسسي (١١٥ : ٩٢).

والتّمكن الإداري في المؤسسات التعليمية ما هو إلاّ مدخلاً يعمل على تحقيق المزايا التنافسية وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الدافعية، وإيجاد مؤسسة تعليمية فعّالة (١٢٥ : ٥٧).

ويعرّف التّمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بأنه جعل رؤساء الأقسام قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم، كما تؤكد كويلا، Cuilla أن مفهوم التّمكن هو إعطاء الثقة، والحرية، والموارد لرؤساء الأقسام ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية (١٠٠ : ١٠٢-١٠٥).

كما أن التّمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية يعتمد على وجود مسارين مختلفين تماماً للخروج بتعريف واضح، وهما (١١٨ : ٦٨٤-٦٩٤) التّمكن هو سلوك رئيس القسم الأكاديمي الذي يمكن أعضائه ويهتم هذا المسار بسلوكه على أنه سبب التّمكن، والتّمكن هو حالة نفسية للأعضاء تنتج عن التّمكن الذي يقدمه رؤساء الأقسام، ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن الأعضاء، وهكذا فإن هذين المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التّمكن.

ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن جميع تعريفات التمكن تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعلى إعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية في العمل والتصرف، وأن التمكن يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل، كما أنه يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في كافة المجالات وأن الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ويعرّف البحث الحالي التّمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بأنه إعطائهم الصّلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الاستقلالية والقدرة بحيث تُصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، ومساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات الجامعية بالقدر الذي يسمح لهم بإدارة العمل بكفاءة واقتدار، مع توفير أساليب التّمية المهنية والإدارية التي ترفع من مهاراتهم وقدراتهم لأداء عملهم مع منحهم الثقة المطلوبة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

٢- أهمية التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية :

يمكن تحديد أهمية التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات فيما يلي:

- يُعد التمكن الإداري عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتحفيز الإبداع داخل الجامعة.
 - يمنح رؤساء الأقسام الأكاديمية سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم.
 - يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يساهم في تنمية قدرات تطوير قابليات الأعضاء ورضاهم وتمسكهم بالمؤسسة (٢٦ : ٢٨ - ٢٩).
 - يساهم التمكن الإداري لرئيس القسم على إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (١٤٥ : ١٣٠).
 - يعمل التمكن الإداري على تشجيع وتحفيز الأعضاء على العمل، حيث إنه يؤدي إلى مزيد من استقلالهم، ويُنشئ لهم مزيد من الفرص في صنع واتخاذ القرار (١٣٦).
 - يُركز التمكن الإداري على تدريب القيادات، وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم، وخلق الولاء المؤسسي.
 - الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس (٥٨ : ٤٨٣).
- بالإضافة إلى ذلك فإن التمكن يؤدي إلى جودة القرارات، ويحسن من الممارسات التعليمية، والإنجاز الأكاديمي للطلاب، ويرفع من جودة الحياة المهنية للقيادات، ويقوي دافعتهم، والتزامهم ورضاهم عن العمل (١٤٧ : ٢٣٨). كما أن التمكن الإداري يُحرر رئيس القسم من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة، ويُعطيه الحرية في تحمل المسؤولية والتصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يُحرر إمكانياته ومواهبه الكامنة.

٣- أبعاد التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية :

يتميز مدخل التمكن الإداري بأنه ينطوي على مجموعة من الأبعاد التي تزيد من جودة العملية التعليمية، وحينما يتم تطبيق مدخل التمكن الإداري في المؤسسات الجامعية فإن الفائدة لا تؤثر فقط في مرونة واستقلالية رؤساء الأقسام الأكاديمية، ولكن تمتد إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من الناحية الأخرى (٣١ : ١٤).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ويؤكد Gregoriok, Billikopf على أن أهم بُعد من أبعاد التمكين الإداري هو صنع القرار، وأن عملية صنع القرار تقتضي تقسيم الأدوار والمسئوليات بين الأفراد الذين يفكرون " Who Think Those"، والأفراد الذين يعملون على تنفيذه "Those Who Do"، وأن منفذي القرار لا يقومون بعمل أي شيء سوى تنفيذ الأوامر، وصانعيه هم من يتحملون المسؤولية كاملة (٩٢ : ١٢٤)، ولهذا فإن عملية صنع القرار يجري الالتزام بترتيبها هيئات صنع القرار، فلا يجوز مثلاً لمجلس القسم أن يبت في قضية تتعلق بالجامعة ككل، كما لا يحق لمجلس الجامعة النظر في قضية تتعلق بالقسم الأكاديمي قبل أن يبت فيها، ويقدم لمجلس الكلية، وبالتالي فإن تفويض الصلاحيات يكون فيما يخص الأمور الأكاديمية، أما الناحية الإدارية والمالية فإنها تتسم بالمركزية المفرطة (١٠ : ٣٢٥).

ويمكن تحديد أبعاد التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية على النحو التالي (١٥٢ : ٢٣٧):

المشاركة في صنع القرار: وهي العملية التي تتصل بمشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية في اتخاذ القرارات الهامة، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على عملهم.

التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: هي عملية مخطط لها من الجامعة، تبدأ مع تسلم العمل، وتستمر أثناء أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لوظائفهم حيث تعد من الأنشطة الفعالة في تنمية معارفهم ومهاراتهم.

المكانة العلمية: ويشير إلى إحساس وإدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية بأن لديهم احتراماً مهنيًا، وشعورهم باحترام الآخرين لمعارفهم وخبراتهم.

الكفاءة الذاتية: ويشير إلى قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على إنجاز مهام العمل بنجاح استناداً إلى الخبرة والمهارة والمعرفة.

الاستقلالية: ويشير الاستقلال الأكاديمي لرؤساء الأقسام إلى توفير الضمانات الكافية لهم ضد الضغوط المباشرة وغير المباشرة، فالجامعة مؤسسة أكاديمية وجدت من أجل الفكر، وأن تنمي روح البحث والابتكار واكتشاف آفاق جديدة للمعرفة (٣٨ : ٧٢).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

التأثير: يُشير إلى إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنهم قادرون على التأثير في الحياة الجامعية، وخاصة المتعلقة بعملهم، وأن إحساسهم بانعدام التأثير في مجريات أمور وظيفتهم يؤدي إلى الاعترا ب الوظيفي، وإلى شعورهم بالفشل في القيام بمهام وظائفهم.

وفى ضوء ماسبق يمكن القول بأن أبعاد التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات تتحدد في مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية في صنع القرارات الجامعية، والتنمية المهنية لهم، ومكانتهم العلمية والأدبية داخل الجامعة وخارجها، وكفاءتهم الذاتية وفدريتهم على إنجاز أعمالهم من خلال خبرتهم ومهارتهم ومعرفتهم، وكذلك استقلالياتهم الأكاديمية والمالية والإدارية، بالإضافة إلى قدرتهم على التأثير في الحياة الجامعية.

٤- أساليب التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية :

حددت الأديات الإدارية أساليب في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي:

أ- أسلوب القيادة:

يُعد التمكين الإداري من الأساليب القيادية الحديثة في مجال الإدارة، والتي تُسهم في زيادة فاعلية المؤسسات، وخاصةً الجامعية (٩١ : ٧١)، ويعتمد أسلوب القيادة على دور رئيس القسم في تمكين أعضائه، وهذا يُشير إلى أن المؤسسة الجامعية المُمكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن تتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسات الجامعية (١٢١ : ٢٣-٣٥)، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

ب- أسلوب تمكين الأعضاء:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يُسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين الإداري هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية لعضو هيئة التدريس بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في صنع واتخاذ القرار، حيث أكدت إحدى الدراسات أن الأعضاء المُمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والإمكانيات على المستويات الفردية (١٤٨ : ٤٨٣-٥٠٤)، وعلى الرغم من أن

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

التمكين الإداري هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق (٦٣ : ٤٦-٤٧).

ج- أسلوب تمكين الفريق:

يقوم التمكين الإداري على هذا الأساس على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (١٣٨ : ٢٠-٣١) ، كما أن عمل الفريق يُعد أسلوباً يستخدم التمكين الإداري ومُسوّغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط Flat Structures بدلاً من التنظيم الهرمية، هذا وإن منح التمكين الإداري للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (١٥١ : ٢٠١-٢٠٢).

د- أسلوب الجودة الشاملة:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثيلاً مع التمكين الإداري (١١١ : ٢٠٢-٢١٢) ، ويقوم مفهوم الجودة الشاملة على مبدأ أساسي، وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الأعضاء نوعاً من الحرية والتصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في صنع واتخاذ القرار، وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمؤسسة (١٠٣ : ٤٦).

هـ- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين الإداري:

يقوم التمكين الإداري على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب ، وأن التمكين الإداري ذو أبعاد متعددة يتضمن مجموعة من التغيرات الفردية والجماعية سواء أكانت شخصية أو مؤسسية، فالتمكين الشخصي هو قدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية، أما التمكين المؤسسي فهو قدرة القائد على تحسين الأداء دخل المؤسسة بما فيها مصلحة جميع أعضائها.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

٥- معوقات تطبيق التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

على الرغم من أهمية التمكين الإداري في تحسين الأداء وإثراء العمل وإعطاء مزيد من الحرية لتحمل المسؤولية لجميع الأفراد من أجل تهيئة المناخ العام على مستوى الكلية أو الأقسام، إلا أنه توجد معوقات تحد من عملية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

وتتمثل معوقات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي (٢٥ : ٢٨ - ٣٠)، (١١٠ : ٤٥١):

- تخوف رؤساء الأقسام من فقدان السلطة والنفوذ التي يتمتعون بها في ظل المركزية، وتخوفهم من أن يظهر الأعضاء كفاءة في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما يؤثر على ثقة الإدارة بهم.

- تخوف بعض أعضاء هيئة التدريس من تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية القائمة على الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها.

- تخوف البعض من تحمل أعباء ومسئوليات إضافية فتظهر مقاومة التغيير.

- قلة توافر البرامج التدريبية التطويرية التي تشجع على ممارسة التمكين الإداري.

- قلة توافر الدعم المادي والمعنوي.

- ضعف العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأعضاء.

بالإضافة إلى المعوقات السابقة هناك معوقات أخرى، وتتمثل فيما يلي:

- نقص المهارات المختلفة لدى القيادات الجامعية لتحقيق التمكين الإداري.

- كثرة المسؤوليات المفوضة إليهم، ومواجهة ضغوط من أعضاء القسم أو من مكتب

العميد، ومواجهة ضغوط من قبل الجامعة والنظام الأكاديمي والإداري، ومن ثم الشعور

بالقلق والإحباط.

- الالتزام باللوائح والقوانين داخل الكلية والجامعة.

- سيادة المركزية والبيروقراطية والروتين، وعدم تفويض الصلاحيات.

- ضعف التعاون والعمل بشكل جماعي بين القيادات والأقسام المختلفة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- قلة إدراك رؤساء الأقسام للوائح أو التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على الأقسام.
 - ربط الخلافات الشخصية بالعمل.
 - مركزية اتخاذ القرارات، وعدم استقلالية إدارة الكلية والأقسام في النواحي الإدارية والمالية.
 - ضعف التخطيط على مستوى إدارة الكلية والأقسام بها.
 - إتباع الأساليب التقليدية في الإدارة وبطء الإجراءات الإدارية داخل الكلية.
- وفى ضوء ماسبق يمكن تصنيف معوقات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، على النحو التالي:

- أ- المعوقات الشخصية: وهي المعوقات المتعلقة برئيس القسم ذاته، وتؤثر في شخصيته وتكون معوقة لتطبيق التمكين الإداري، وتتمثل فيما يلي:
- التمسك بالمألوف: ويقصد به تمسك رؤساء الأقسام الأكاديمية باللوائح والقوانين التنظيمية المألوفة بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتجديد فيها، وبذلك يتصف سلوكهم بالجمود، ويصبح تفكيرهم نمطيًا مقيدًا بالعادات والتقاليد القديمة.
 - تنبي أسلوب العمل الفردي: ويقصد به سيادة الأنانية والفرديّة لدى رؤساء الأقسام، وقلة رغبتهم في العمل الجماعي، أو تشجيع أعضاء هيئة التدريس، على العمل بروح الفريق الواحد، ومن ثمّ سيطرة القرارات والتعليمات وإلزام الآخرين بتنفيذها دون مشاركتهم فيها، وفرض رأيهم وفقًا لاهتماماتهم ومصالحهم الشخصية.

- ب- المعوقات الإدارية: وهي المعوقات التي تتعلق بالنمط الإداري السائد وتؤثر في تطبيق التمكين الإداري، وتتمثل فيما يلي:

- مركزية العمل الإداري: ويقصد بها شيوع بيروقراطية الإدارة في جميع المستويات والأقسام، والتعامل مع إدارة مركزية تقوم باتخاذ القرارات، وقلة السماح لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالمشاركة فيها أو تفويض جزء من السلطات إليهم وإلزامهم بتنفيذ هذه القرارات، ومن ثمّ تقييد الحرية والاستقلالية في النواحي الإدارية والمالية والعلمية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- ضغوط العمل والرؤيتين الإداري: ويُقصد به كثرة المهام والأعمال المُلقاة على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية بما لا يُتيح الوقت الكافي لممارسة التمكن الإداري في حل المشكلات التي تُواجههم.
- ندرة توافر التدريب على ممارسة العمل الإداري: ويُقصد به ضعف المهارات القيادية والإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومن ثمَّ ضعف قدرتهم على تطبيق التمكن الإداري، نظرًا لندرة توافر برامج تدريبية تُؤهلهم وتدريبهم على عمليات التمكن الإداري وكيفية توظيفهم إداريًا.
- ج-المُعوقات النَّظمية: وهي المُعوقات التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ومدى تهيئة المناخ والثقافة المُلائمة للتمكن الإداري، وتتمثل هذه المُعوقات فيما يلي:
- التَّنظيم الهرمي التَّقليدي: ويُقصد به قصور البناء التَّنظيمي على مُستوى إدارة الكلية والأقسام، وإتباعه لأنظمة وأساليب إدارية تقليدية غير مُلائمة تعوق عملية التمكن الإداري.
- ضعف الحوافز وغياب الدَّعم التَّنظيمي: ويُقصد به غياب المناخ التَّنظيمي المُلائم والمُدعم للتمكن الإداري داخل الكلية والأقسام بها، إلى جانب الضَّعف في نظام الحوافز، والنَّقْص في الموارد والإمكانيات المُناسبة، وانخفاض وسائل الدَّعم المادي والمعنوي لرؤساء الأقسام الأكاديمية من قبل إدارة الجامعة.
- قلة وضوح الرؤية: ويُقصد بها ندرة توافر رؤية ذهنية واضحة لدى رؤساء الأقسام ترسم الخُطط والأهداف الحالية والمستقبلية، ممَّا يحول في المُساهمة في تحقيق مُتطلبات التمكن الإداري إلى أعلى درجة مُمكنة.

٦- مُتطلبات التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

قبل تطبيق عملية التمكن الإداري داخل الجامعات هناك مبدأين أساسيين لا بد من مراعاتهما، هما (١٠٢ : ١٥-١٦):

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

● أن التمكن الإداري ليس مجرد سلطة يتم منحها لرؤساء الأقسام الأكاديمية، ولهذا السبب لابد أن يعي رؤساء الأقسام الأكاديمية تمامًا أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مسئولية صنع القرار داخل الكلية يعد من أهم متطلبات نجاح عملية التمكن.

● أن يهتم التمكن الإداري اهتمامًا كبيرًا بالإنتاجية في العمل، كما يُعطي لرؤساء الأقسام الأكاديمية مسئولية الإدارة من أسفل لأعلى.

ويحدد الباحث أهم متطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية على النحو التالي:

- ١ - الرؤية الاستراتيجية.
- ٥ - الدعم المؤسسي.
- ٢ - الثقة التنظيمية.
- ٦ - صنع واتخاذ القرارات .
- ٣ - الثقافة التنظيمية.
- ٧ - الاتصال الإداري الفعال.
- ٤ - القيادة الداعمة للتمكين الإداري.
- ٨ - التدريب الإداري.

ويمكن عرض هذه المتطلبات بشيءٍ من التفصيل على النحو التالي:

١- الرؤية الاستراتيجية:

تعد الرؤية الاستراتيجية من أهم متطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث إن رؤساء الأقسام الذين يتم تمكينهم لابد وأن يكون لهم معرفة إستراتيجية مرتبطة بأهداف وقيم الكلية / القسم، وعند إيضاح رؤية ورؤية رسالة الأقسام الأكاديمية، فإنهم سيكون لديهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات (٩٥) :

(٢٧٤-٢٦٤).

٢- الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية من أهم متطلبات التمكين الإداري حيث تُعرف بأنها علاقة تبادلية بين طرفين، ويمكن ممارستها في مؤسساتٍ متعددة ذات سياقات مختلفة، ومنها الجامعات، نظرًا لأن طبيعة العلاقات المتبادلة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس تعتمد على توقعات الأفراد فيما يتعلق بمجموعة السلوكيات والخصائص: كالصدق والاحترام والأمانة، والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة والعدالة (٣٢ : ٤٣).

تصور مقترح للتّمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

وقد أسفرت نتائج إحدى الدّراسات حول العلاقة بين التّمكن الإداري والثّقة التّظيمية عن أنّ أعضاء هيئة التّدريس الذين يتمتعون بقدر التّمكن والاستقلال في عملهم يُظهرون مستويات مُرتفعة من الثّقة نحو القائد ونحو المؤسسة (١٢٨ : ٢٦٢).

ويرى بعض الباحثين أنّه طالما أنّ رؤساء الأقسام الأكاديمية يلعبون دورًا هامًا في عملية التّمكن الإداري للأعضاء، فإنّ النّقل النّاجح للسلطة للمستويات التّظيمية الأدنى يمكن أن يعتمد بدرجة كبيرة على ثقة رؤساء الأقسام في أعضاء هيئة التّدريس (١٢٦ : ٦٣-٧٣) ، ويُضاف إلى ذلك أنّ الأفراد الذين يثقون في الآخرين يكونون أكثر ثقةً في أنفسهم، ويحافظون على مستويات عالية من الأخلاق الشّخصية (١١٧ : ٨).

٣- الثّقافة التّظيمية:

إنّ التّمكن الفعّال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ في الاعتبار اتجاهات القائد وسلوكه وتُركز على التّمكن الإداري، وتهدف تنمية الثّقافة التّظيمية إلى تقبل التّغيير والتّكيف مع الطّروف المُستجدة، وتعريف رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية التّمكن الإداري، وهناك عدة مجالات لتنمية الثّقافة التّظيمية لدى القيادات الجامعية، منها (١٢٣ : ١٩٢):

- ثقافة السّلطة: وتعني تفويض السّلطات والصّلاحيات على العاملين من الأفراد، وخلق العمل، لتنفيذ المهام والمسئوليات الوظيفية المُوكلة إليهم بفعالية.
- ثقافة الدّور: وتعني ممارسة الديمقراطية داخل إطار العمل المؤسسي، وتحقيق نُظم المرونة للعاملين من الأفراد، وخلق العمل.
- ثقافة المهام: وتتمثل بتوزيع المهام والمسئوليات بما يتناسب مع قُدرات ومهارات الأفراد، وخلق العمل، ونشر مفهوم الرّقابة الذاتيّة في العمل.

٤- القيادة الداعمة للتّمكن الإداري:

تُعَد القيادة الداعمة أحد المُتطلبات الأساسية في عملية التّمكن الإداري، حيث تقوم فكرة التّمكن الإداري على افتراض رئيسي، يتمثل في فكرة التّمكن أنّ سلّطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصُّفوف الأمامية، لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات الأعضاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، وفي ضوء ذلك يتضح أنّ فكرة التّمكن الإداري

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، والذي يركز على التوجيه من جانب قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس (٣٣ : ٤٦١ - ٤٦٢).

ويُعد الدعم المؤسسي مُحددًا هاماً للتمكين الإداري، حيث تُشير نظرية الدعم المؤسسي إلى أنَّ الموظف يقوم بتطوير مُعتقداته الشاملة عن المدى الذي تقيم به المؤسسة إسهاماته وتهتم برفاهيته، وهم يُشيروا إلى أنَّ هذه المُعتقدات الشاملة تمثل إدراك الدعم المؤسسي (١٠٨ : ٢٥١) في إطار التبادل الاجتماعي، فإنَّ تلك المُعتقدات تُشكل الأساس لاستنتاجات أو دلالات الأعضاء المُتعلقة بالتزام المؤسسة تجاههم، والتي تُساهم في انتماء الموظفين إليها (١٣٩ : ٨٢).

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أنَّ هناك نمطين للتبادل الاجتماعي، هما: التبادل بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، والذي يُطلق عليه تدعيم القائد، والتبادل بين الفرد والمؤسسة، والذي يُطلق عليه إدراكات الدعم المؤسسي.

٥- صنع واتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي الخطوة الأخيرة التي تُتوج عملية صنع القرار، وتُعطي للقرار المصنوع قوته وشرعيته التنظيمية، وأهمية هذه الخطوة تظهر من حيث إنَّ كلَّ قرار يترتب عليه نتائج مُعينة، ومن الناحية التنظيمية لا بد من وجود فرد ما تُنسب إليه مسؤولية هذه النتائج، وهذا الفرد هو ما يُطلق عليه لقب مُتخذ القرار، ولذا فمن السهل معرفة الشخص مُتخذ القرار، ولكن من الصعب معرفة الأفراد الذين شاركوا في صناعة القرار (٤٧ : ١٣٩).

وبالتالي فإنَّ المشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين القائد باستطلاع آراء عدد من المرؤوسين إلى إشراك جميع المرؤوسين في قرار جماعي، أمَّا عملية التمكين الإداري فهي لا تعني فقط المشاركة في السُلطة، ولكن توزيع السُلطة أيضاً، حيث يمنح رئيس القسم الأكاديمي سُلطة بشأن بعض أو كلِّ نواحي المهام بدءاً من وضع جدول الأعمال إلى اتخاذ القرارات ثمَّ تنفيذها، فتمكين السُلطة يُقوي رؤساء الأقسام الأكاديمية ويُعطيهم الإحساس بالملكية والتحكم في وظائفهم.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

٦- الاتصال الإداري الفعّال:

إنَّ الاتصال الإداري مع كلِّ المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، فالاتصال أساس لوجود أي جماعة باعتباره وسيلة لأفرادها لتبادل المعنى والأفكار، وهو أداة رئيسية تُوفّر لأفراد المجتمعات البشرية فرص التفاعل مع بيئاتهم والتكيف معها (٣ : ١٩٢) ، وتندرج هذه العملية تحت ما يُسمى بالاتصال الإداري، الذي يقوم بنقل الأفكار والمعلومات إلى جميع أفراد المؤسسة، ويكون نجاحها مرهوناً بوجود أنظمة اتصال جيدة داخل المؤسسة، ووجود المهارات في استعمالها من قبل أفرادها (٦٢ : ٤٠).

وهناك أهمية كبرى للاتصالات الإدارية، واعتبارها عامل نجاح أو فشل في تحقيق تمكين سلطة رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتتجسد أهمية الاتصالات الإدارية فيما يلي (١٦ : ٧):

- وسيلة التّخاطب والتّفاعل بين الأطراف المختلفة داخل وخارج الكليات والأقسام.
- جوهر العملية البحثية، حيث يتوقف نجاح ذلك على مهارات الاتصال الشّفهي أو المكتوب لتوصيل المعلومات المفهومة للطرف الآخر.
- وسيلة مهمة للممارسات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وإشراف، ورقابة على الأداء.

- وسيلة حتمية يجب استخدامها في الأنماط الإدارية والقيادية المختلفة.
- أداة مهمة لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية.
- وسيلة حتمية للقيادات الجامعية لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية.

٧- التدريب الإداري:

يُشكل التدريب مطلباً أساسياً في إدارة الجامعات إذا ما أُريد لها تحسين وظائفها، والارتقاء بمستويات أداء عاملها، فقدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة أعضائها وإعدادهم، وما تلقوه من علم وتدريب، والتدريب يُمثل عملية رئيسية وحيوية في مجال التنمية المستمرة للعاملين في مختلف الوظائف بتخصصاتها المتنوعة، حيث يُجدد معلوماتهم ويعمل على تحسين معدلات أدائهم، والارتقاء بقيمهم السلوكية، وصقل اتجاهاتهم، وتعميق ولائهم لجامعاتهم (٧٨ : ٢٠٣)، وفي هذا الصدد لا يمكن تمكين

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

العاملين بدون توفير التدريب المُلائم، حيث يرى كلٌّ من (Bowen & Lawler) أنَّ الأعضاء يجب أن يتم تدريبهم بصورة سليمة، فلا معنى أن يتم التمكين الإداري لأداء أعمال مثل: اتخاذ القرار أو المبادرة أو الابتكار دون أن يتم تدريبهم على ذلك مُسبقاً، وذلك لأنَّ الفرد عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالأعمال المطلوبة منه في ظل التمكين لعدم تدريبه فإنَّ ذلك يُؤدي إلى إضعاف ثقته بقدراته (فعاليته الذاتية)، وبالتالي مقاومة عملية التمكين الإداري، وتفضيل النظم التقليدية للأعمال التي يتقنها (٩٣ : ٣١-٤٠).

ثانياً: الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة:

إنَّ نجاح القائد الأكاديمي في القيام بأدواره الجديدة، مرهون بمدى إيمانه واهتمامه بالإبداع في العمل الإداري، وقدرته على شحذ همم الأعضاء والأخذ بأفضل الآراء والأفكار الجديدة التي يطرحها الأعضاء، ولذلك فنجاح رئيس القسم الأكاديمي في القيام بمسئوليته وأدواره يتطلب الإيمان بالإبداع في العمل الإداري والفنى المكلف به من ناحية ، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على الإبداع من ناحية أخرى.

١- مفهوم الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية :

لقد اتفقت معاجم اللغة العربية على أنَّ الإبداع يعني اختراع شيء، وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، وأنَّ الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها، وفي رأي آخر يرى أنَّ الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة بواسطة استخدام التفكير الخلاق (١٤٩ : ٢٩) ، ويتصف الشخص المُبدع بقدر كبير من الأصالة والتَّخيل (١٣٣ : ٤٣٠).

ويتمثل الإبداع في امتلاك أعضاء المؤسسة لمهارات التفكير الإبداعي، وتنميتها من خلال الأساليب والطُّرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية، وإيجاد حلول لها، وتنمية ذاتهم مهنيًا (١٠٤ : ٧).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

أما الإبداع في الفكر الإداري الحديث لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة نسبياً من قبل العديد من المؤسسات والمديرين، وذلك باعتبار أن الإبداع على المستوى الفردي والجماعي وسيلة رئيسية تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق السبق والتنافس مع المؤسسات الأخرى. والإبداع الإداري يُشير إلى قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقي التجابوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (٣٠ : ٥٩٨).

ويُعرف الإبداع الإداري على أنه سلوك ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد المبدع مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة، أي صحيحة ومفيدة وذات قيمة (١٤٣ : ٣٦٨ - ٣٦٩).

كما يُعرف الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية بأنه قدرة الإدارة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تنميتها من خلال أساليب الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المؤسسة (٤٤ : ١٢).

وعموماً، فإنه من خلال ما سبق، فإن تعريف الإبداع الإداري يختلف باختلاف المدخل المستخدم في هذا التعريف، وتنقسم هذه المداخل إلى أربعة أنواع رئيسية هي: التركيز على العملية الإبداعية نفسها، والتركيز على الناتج الإبداعي، والتركيز على السمات الشخصية والعقلية للمبدعين، والتركيز على البيئة الإبداعية.

ويُعرف البحث الحالي الإبداع الإداري لرئيس القسم الأكاديمي بأنه سلوك إداري ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة أو استراتيجية ملائمة، تفيد في تطوير أنظمة وهياكل وسياسات تنظيمية جديدة، أو ممارسات إدارية جديدة داخل القسم الأكاديمي.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

٢- خصائص الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

يمكن تحديد أهم خصائص الإبداع أو القُدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام الأكاديمية كما يلي:

أ- الأصالة **Originality**: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى (٧١ : ١١٩)، ومعنى ذلك أنَّ الأصالة هي: القدرة على إنتاج أفكار أصلية أي قليلة التكرار، فكلما قلَّت شُيوع الفكرة زادت أصالتها. وبالتالي فالأصالة تعنى قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على إنتاج أفكار نادرة، وكذلك القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يُعدُّ محكاً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشُيوع وحده كمحك لها.

ب- الطلاقة **Fluency**: وهي القدرة على استدعاء أكبر عددٍ ممكن من الأفكار أو البدائل أو التوجيهات المناسبة تجاه المشكلة ضمن فترة زمنية مُحددة، والسرعة والسهولة في توليدها (١٨ : ٢١٧-٢١٨)، ومن أهم أنواع الطلاقة ما يلي (٧٣ : ٢٠٤-٢٠٥):

- الطلاقة اللفظية: وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عددٍ ممكن من الجمل ذات المعنى، وتحتوي على كلمات تحتوي على حُرُوف مُعيَّنة.
- الطلاقة الفكرية: وتتمثل في القدرة على سرعة استدعاء الأفكار استجابةً لمشكلةٍ أو موقفٍ مُعيَّن في زمنٍ مُعيَّن.
- الطلاقة التعبيرية: وهي تعنى فهي القدرة على صياغة الأفكار في عباراتٍ مفيدة.
- طلاقة الأشكال: وتعني القدرة في تقديم بعض الإضافات إلى أشكالٍ مُعيَّنة لتُكوِّن رُسُوم حقيقيَّة.

ج- المرونة **Flexibility**: وتُشير إلى إمكانية انتقال الشَّخص من فكرةٍ إلى فكرةٍ أُخرى بسهولة، والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيُّر الموقف، بحيث يستطيع التَّحرُّر من التَّصلُّب الذي يتجه بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية مُحددة (٣٩ : ٣٨-٣٩). ويُمكن تصنيف المرونة إلى نوعين:

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة رئيس القسم الأكاديمي على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه الأفكار، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الألفاظ فقط (٦٧ : ٢٨).

- المرونة التكيفية: وهي قدرة رئيس القسم الأكاديمي على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة (٦٦ : ٢٩) ، وسُمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم (٣٧ : ٢٥).

د- الحساسية للمشكلات Sensitivity To Problems: ويُقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (٥١ : ١٥٧).

هـ- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها، ولكن يظل التوجه حيالها قائماً (٦٧ : ٣٥). كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب (٣٧ : ٢٩).

و- قبول المخاطرة Risk-Taking: وهي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات، والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة (٤٠ : ١١٤)، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (٢٩ : ١٧).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

وفي ميدان العمل الإداري يكون رؤساء الأقسام الأكاديمية واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى مروضيها، وتحسين المناخ التنظيمي، ومُدرّكين لحاجتهم للمُساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمّل الآثار المترتبة على المخاطر ممّا يدفعهم إلى وضع أنظمة ومُكافآت تُشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها(٥٤ : ١٩٦).

ز - التحليل (Analysis)، والربط (Synthesis):

يقصد بالتحليل بأنه القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أنّ أي موضوع لا يُسمى مشكلة إلا إذا كان مُعقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض مُلتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المُجمعة، ومن ثمّ تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تُساعد على إدراك ذلك العنصر المُعقد (١٩ : ٤٣) ، أمّا الربط فهو يعنى القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديدة أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثمّ استنتاج أو توليف علاقات جديدة (١٥ : ٤٠).

ويُلاحظ أنّ الإبداع الإداري في الكلية أو القسم يؤدي إلى التّغيير، الذي يُساعد بدوره المؤسسة على الأداء بفعالية وكفاءة أكبر، وقد يتضمن الإبداع الإداري الأفكار التالية (٨ : ٥٤٨-٥٤٩):

- العمل علي التّطوير والتّحسين في الأنظمة والخُطط والبرامج الإدارية وإجراءات وقواعد العمل الإداري بحيث تكون مُختلفة عمّا كانت عليه، بحيث تُؤدي إلى نتائج إيجابية.
- إضافة تكنولوجيا جديدة إلى الكلية أو القسم أو نظام جديد من نُظم المعلومات الإدارية.
- إيجاد نظام إداري جديد أو عمليات إدارية جديدة وطُرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز الأهداف.
- قد يتسع مفهوم الإبداع الإداري، ويشمل أبعاداً اقتصادية واجتماعية وقيمة تُؤدي إلى التّغيير في بيئة العمل.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- إيجاد برامج لتطوير السلوكيات الفردية والجماعية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم في شكلها ومضمونها وطريقة ممارستها تنعكس تأثيراتها بشكل مباشر في تحسين وتطوير أعمال مؤسساتهم.

٣- مراحل الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

يُقصد بمراحل عملية الإبداع تلك الخطوات والعمليات الذهنية التي تدور في عقل الفرد المبدع حتى يتوصل إلى ما يريد، وهذه الخطوات لا تظهر في سلوك الفرد المبدع ولكنها تستنتج عند معرفة الظروف والمتغيرات التي تسبقها وما يتبعها من تغيرات أو إنتاج إبداعي.

ويمكن تحديد مراحل الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في المراحل الأربع التالية (٩٦

: ٤٤-٤٥):

أ- مرحلة الإعداد Preparation Stage:

وهي بمثابة إعداد مسبق للإبداع من حيث العمل على التنشيط والتحفيز، بهدف الاستعداد من قبل رئيس القسم أو الأعضاء وحفزهم على تجميع وتطوير قابليتهم ومشاعرهم ذات العلاقة لعملية الإبداع وهذه المرحلة تتطلب خطوتين أساسيتين هما:

- التّحديد الواضح والدّقيق بالمُشكلة التي تتطلب حلاً إبداعياً.
- جمع وتنظيم المعلومات والبيانات غير المعروفة حول المُشكلة المُراد حلها.

ب- مرحلة الاحتضان أو (الاختمار) Incubation Stage:

تُعد هذه المرحلة أدق وأهم مراحل الإبداع، وذلك لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من مُعاناة وآلام داخل المُبدع، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المُبدع، وتحدث خلالها مُحاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المُشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة وباختصار أنّها مرحلة التفاعل بين شخصية المُبدع ومعلوماته وموضوع البحث.

ج- مرحلة الإشراف أو الاستبصار بالحل Illumination Stage:

يُقصد بالإشراف لحظة الوصول إلى الحل فجأة أو بوابر حل المُشكلة بعد بذل الجهد والتفكير العقلي خلال مرحلة الإعداد والاحتضان. وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي فرد وبين ما يقوم به المبدع، وهي بمثابة (ومضة الإبداع) أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

د- مرحلة التحقق Verification Stage:

ويتم التحقق في هذه المرحلة ممّا تمّ التّوصل إليه، والتّأكيد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتّطبيق كفكر جديد، وتقديم الأدلة على أنّ الأفكار المقدّمة متفردة وأصيلة، أي يتم وضع العمل الإبداعي في صورته النهائيّة.

وممّا سبق يلاحظ أنّ المراحل والخُطوات المُختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في مُعظم الأوقات، ومن ثمّ ليس من الضّروري أن تمر بالتسلسل والتّتابع فهي ليست مراحل روتينية، فقد يمكن التّوقف في مرحلة ما نتيجة لأسباب مُعينة والعودة إلى مرحلة سابقة لاختيار فكرة جديدة بديلة. كما قد تتوالد أفكار جديدة لدى المبدع لا تتعلق بالمشكلة التي يكون بصدد حلها ومن ثمّ يمكن الاستفادة منها في إحداث تغيير وتطوير بالمؤسسة.

٤- أساليب الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

إنّ التّدريب على الإبداع الإداري لكلّ من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس يُثير الرّغبة لديهم في استخدام وسائل الإبداع التي تمّ تدريبهم عليها في التّعامل مع المشكلات التي يواجهونها داخل الكلية وخارجها، كما أنه يحقق العديد من الفوائد أهمها: تعزيز دعم تميزها وريادتها في مجال الخدمات التي تقدمها، والأنشطة التي تقوم بها (٦٩ : ٣٢-٨٣).

ويحدد الباحث أهم وسائل وأساليب الإبداع الإداري التي يمكن تدريب أعضاء هيئة التدريس عليها، ومن أبرزها ما يلي:

أ - أسلوب العصف الذهني

ب - أسلوب تألف الأشتات

ج - إستراتيجية قوائم الأفكار

د - أسلوب التفكير التكويني

ويمكن عرض هذه الأساليب على النحو التالي:

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

أ- أسلوب العصف الذهني Brainstorming:

يُعد أسلوب العصف الذهني من أكثر الأساليب استخدامًا في تنمية الإبداع من خلال البرامج التدريبية المقدمة للمؤسسات، وذلك خلال فترة الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، وهو أسلوب يستخدم لمضاعفة القدرة على توليد أكبر قدر من الأفكار في موقف جماعي، معتمدًا على مبدأ أساسي وهو مبدأ إرجاء الأحكام (٨٧ : ١٣٣)، حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد من الأعضاء، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة حيث يقوم المشاركون بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة (٦٠ : ٥٠).

ويُعد (أليكس أوزبورن، Alex Osborn) رائد هذا الأسلوب، ويتمثل الهدف الأساسي لهذا الأسلوب في الخروج من المألوف وكسر العادات الثابتة وإنتاج العديد من الأفكار التي يمكن الاختيار من بينها (٦٥ : ٤٠٤-٤٠٥). ويمر أسلوب العصف الذهني بعدة مراحل، هي (١٧ : ١٥٨):

التجزئة: أي تجزئة المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية بهدف توضيحها.
توليد الأفكار وعرضها: ويكون من خلال تهيئة البيئة المساعدة على الانطلاق في تقديم الأفكار وإتاحة الحرية للتعبير عن الآراء، وطرح الأفكار بشكل متسع، ثم تحويلها وتطويرها.
التقويم والاختيار: ويقوم به ميسر للمجموعة، بالإضافة إلى اختيار شخص من بين الأعضاء ليقوم بتسجيل المناقشات.

وبالتالي يمكن استخدام أسلوب العصف الذهني لمساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات على الخروج من الروتين في التفكير والتصرف تجاه المشكلات بصورة تقليدية، كما أن به قدر من المرونة والتفكير المتجدد حيث تُتاح من خلاله عدد كبير من الأفكار الجديدة التي تعبر عن آراء وخبرات أصحابها المختلفة مما يفيد من اقتراح حلول مناسبة للمشكلات، بالإضافة إلى أن عملية إرجاء الأحكام على الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار تسهم بصورة كبيرة في خلق أفكار جديدة أكثر، حيث إنَّ التقييم أثناء الجلسة يجعل الأعضاء يركزون على الدفاع عن أفكارهم بدلاً من خلق أفكار جديدة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ب- أسلوب تألف الأشتات Synectics:

هو أحد الأساليب المستخدمة في توليد الأفكار الجديدة، حيث يقوم على استخدام أشكال الاستعارة (Metaphor) والتماثل (Analogy) بصورة منظمة، ويقوم على مبدأ أساسي مؤداه- جعل المؤلف غريباً وجعل الغريب مألوفاً- كذلك يستخدم الأساليب المعرفية للنظر للمشكلة بطريقة غير مألوفاً وكأنها غريبة، أيضاً يقوم على التيسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي قد لا يبدو بينها أي صلة أو رابطة من نوع ما (٨٧ : ١٣٣).

ويُعد (جوردون، Gordon) رائد هذا الأسلوب، وقد قسم هذا الأسلوب إلى تسعة أقسام أساسية على النحو التالي (١٧ : ١٦١):

- مناقشة الحالة كما هي: حيث يقوم المشاركون بصياغة المشكلة بشكل تفصيلي قبل إيجاد الحل لها.
- جعل الغريب مألوفاً: فمهما كانت المشكلة عادية إلا أنهم يقومون بتحليلها بشكل تفصيلي من خلال تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تتعلق بها، للكشف عن جوانبها التي لا يمكن تمييزها إلا بعد التحليل الدقيق.
- تجزئة المشكلة ثم عزل كل عنصر فيها وتحليله بمفرده.
- يتم التحليل من خلال حالات مناظرة للحالة موضوع المناقشة؛ حتى يسهل فهم المشكلة من جميع أبعادها.
- جعل المؤلف غريباً: فالحالات المناظرة للمشكلة تعطي وضوحاً وعمقاً في تحليلها فيتم تعريفها بصورة أوضح من خلال منظور جديد ورؤية جديدة للعالم والأشياء.
- التفاعل الكلي مع المشكلة: من خلال التأمل، والتخمين، وتركيز الوعي والانتباه والطاقت والإمكانات الذهنية لابتكار الحلول المناسبة.
- مقارنة المشكلة كما تم التعرف عليها مع جميع الحالات المناظرة.
- إيجاد وجهات النظر وأفكار جديدة ومختلفة لحل المشكلة.
- ترجمة وجهات النظر والأفكار والتعبير عنها على شكل حلول للمشكلة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ويحدد الباحث أهم متطلبات استخدام أسلوب تآلف الأشتات في الجامعة على النحو

التالي:

- التأكيد على أهمية العمل الجماعي في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات؛ حيث إنَّ هذا الأسلوب يتطلب معلومات متعددة ومتنوعة في كافة التخصصات تقريباً، وهذا لن يتوفر إلاَّ من خلال العمل الجماعي واختلاف اهتمامات وقدرات الأعضاء داخل المجموعة مثل القيام بالدراسات البينية.
- التأكيد على أهمية الاتصال المفتوح، حيث إنَّه يستخدم التمثيل والمناظرة بأشياء ليست ذات صلة، ممَّا قد يتطلب معلومات من داخل الجامعة والبيئة الخارجية لها.
- قد يستدعي هذا الأسلوب استخدام بعض الأساليب الكمية: مثل البرمجة الخطية لتمثيل المشكلة بمعادلة ما، ووضع مجموعة من القيود لحلها، وبالتالي يساعد ذلك على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأعضاء.

ج-استراتيجية قوائم الأفكار Scamper:

يُعد هذا الأسلوب من الأساليب الإبداعية المشهورة التي تستخدم للتَّحفيز على طرح

الأفكار الجديدة، ويشمل الأداء في المجالات التالية (٧١ : ٩٧):

- التَّبديل (S) Substitute: والهدف هنا استبدال شيء موجود بشيء آخر.
- التَّجميع (C) Combine: جمع أفكار أو وأداءات أو أشياء مع بعضها.
- التَّكيف (A) Adapt: تكيف الأشياء لتلائم الوضع أو الهدف.
- التَّعديل (M) Modify: تبديل أو تغيير الشَّكل والنَّوعية.
- استخدام مختلف (P) Put to Other Uses: استخدام الشيء لأهداف تختلف عن الاستخدام الأصلي لاستخدامه.
- الحذف (E) Eliminate: إزالة جزء أو حذفه أو التَّخلص منه.
- العكس أو الإعادة (R) Reverse: قلب الشيء أو جعله بوضع مناقض أو إعادة تنظيميه.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ويُلاحظ من خلال هذه الإستراتيجية أنه بإمكان رئيس القسم الأكاديمي من خلال مناخ ملائم يسوده الحب والود والمرح أن يطرح الأسئلة المناسبة لكل كلمة من الكلمات السابقة من أجل توليد بدائل مختلفة للمشكلة، ومن ثم الوصول إلى عدد كبير من الأفكار الجديدة بطريقة مبسطة تسود فيها علاقات إنسانية حميمة. كما يُلاحظ أيضاً أن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مدى مرونة رئيس القسم الأكاديمي وتقبله لأفكار الأعضاء وعدم رفضها حتى لو كانت غير مألوفة، كي لا يسمح بسخرية الآخرين.

د- أسلوب التحليل التكويني Morphological Analysis:

هو أسلوب بسيط لإيجاد أفكار مبتكرة لحل مشكلة معقدة نسبياً، ويعتمد على وضع مجموعة من الصفات أو الخصائص الواجب توافرها في الشيء الذي نريد تطويره، ويتم تحليل هذه الصفات من خلال توليد البدائل لكل خاصية، ومن هنا تنشأ احتمالات جديدة (٥٩ : ٣٣٢)، وتتلخص خطوات هذا الأسلوب كالتالي (٦٩ : ٨٦):

- تجزئة المشكلة إلى أبعادها الهامة ، بحيث يمكن كتابة كل جانب من أبعادها في عمود من أعمدة الجدول المصمم.
- التوقف عن العمل في المشكلة لفترة من الوقت؛ وذلك لإعطاء العقل فرصة للتفكير فيها في اللاشعور.
- العودة إلى المشكلة مع إضافة أي أفكار جديدة تحت كل بُعد في أعمدة الجدول.
- يتم اختيار شخصية واحدة من عمود عشوائياً وجمع الاختبارات للوصول إلى فكرة جديدة.
- تكرر عملية الاختيار السابقة عدة مرات؛ للتوصل إلى مجموعة محددة من الأبعاد أو الأفكار الجديدة المتعلقة بالمشكلة.
- يتم فحص تركيبات الأبعاد بطريقة منظمة من خلال الربط بين مجموعة من الأبعاد مقابل المجموعة الأخرى؛ وذلك للتوصل إلى حلول جديدة للمشكلة.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب في مجال الإدارة الجامعية، فمثلاً إذا أراد رئيس القسم عرض مشكلة على أعضاء هيئة التدريس، ولتكن تطوير أحد المقررات الدراسية التي يدرسها القسم، فإنه سوف يتم البحث في أهم الخصائص الجوهرية للمقرر الدراسي مثل مدى حداثة

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

محتوي المقرر، وخصائص تحديثه ليناسب الاتجاهات المعاصرة، ثم تحليل هذه الخصائص إلى متغيرات جزئية، وبعد ذلك يتم وضع الحلول المناسبة للمشكلة واختيار أفضل الحلول.

ويلاحظ من خلال الأساليب السابقة الإبداع الإداري، أن معظمها يعتمد بصورة كبيرة على المناقشة والحوار بين الأفراد من أجل تبادل المعلومات لخلق أفكار جديدة بصدد مشكلة معينة؛ ومن ثم نجاحها يتوقف على مدى قدرة القائد على إدارتها بطريقة منظمة معتمداً على إمكانية الاستفادة من قدرات ومواهب الأفراد، مع مراعاة سمات كل منهم، وقدرته على خلق مناخ جيد يسمح بتبادل الآراء بحرية ودون كبت.

٥- معوقات الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

يمكن تحديد معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات على النحو التالي (٦٤ : ٤٠١-٤٠٣):

- خوف بعض رؤساء الأقسام من التغيير ومقاومة الكلية / القسم له.
- انشغال رؤساء الأقسام بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتركيز على الشكل دون المضمون.
- مركزية الإدارة.
- عدم إيمان رؤساء الأقسام بأهمية المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- نبذ الزملاء للشخص المبدع أو الابتعاد عنه.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية لرؤساء الأقسام.
- ضعف كفاءة رؤساء الأقسام الإدارية.
- عدم سهولة الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
- معوقات تنظيمية حيث يحدد دور كل فرد داخل المؤسسة، ولا يسمح له بالخروج عنه.
- معوقات مالية لا تسمح بوجود التكاليف اللازمة للتغيير وتطبيق الأفكار الجديدة.
- ضعف الولاء التنظيمي لدى الأعضاء.
- التفكير غير المتعمق، واعتبار الأفكار مسلمة غير خاضعة للبحث والنقاش.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

وهناك من صنف المُعوقات التي تعترض الإبداع الإداري في الجامعات إلى ثلاث فئات رئيسية وهي كالتالي (٦٩ : ١٠٢):

أ- المُعوقات الشَّخصية: وتتمثل في المُعوقات التي يكون مصدرها الأعضاء أنفسهم، وما يتصفون به من خصائص وصفات شخصية تحد من قدرتهم على الإبداع، مثل: ضَعف الثَّقة بالنَّفس، الخوف من الفشل، التَّمسك بالمألوف، تجنب المخاطرة.

ب- المُعوقات التَّنظيمية: وتتمثل في تفويض الجامعة أو الجهات المسؤولة في صورة رسمية كاللوائح والقوانين والتَّعليمات، أو صورة غير رسمية مثل: النَّصائح والضُّغوط.

ج- المُعوقات البيئية: حيث يرتبط الإبداع بالمناخ النَّفسي والاجتماعي السَّائد في البيئة التي يعيش فيها الأعضاء.

وينتضح من خلال ما سبق، تباين الأدبيات والدراسات السَّابقة في تحديد مُعوقات الإبداع الإداري وعددها ونوعها وتصنيفها، إلَّا أنَّه يمكن استنتاج ما يلي:

- أنَّ الإبداع يتأثر باستعدادات رؤساء الأقسام الفكرية وعاداتهم الذَّهنية، ومعتقداتهم الأساسية والتي من خلالها تظهر تصرفاتهم في المواقف المختلفة.

- أنَّ الإبداع يتأثر بالأوضاع الثَّقافية والاجتماعية السَّائدة في المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه رؤساء الأقسام ، وما به من عادات وتقاليد وأعراف تشجع على الإبداع أو ترفض الخروج من المألوف.

- أنَّ أكثر العوامل تأثيراً هي العوامل التَّنظيمية أو مناخ العمل الذي يتواجد فيه المبدع.

٦- متطلبات تحفيز الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

يمكن تحديد أهم متطلبات تحفيز الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية على النحو

التالي:

- | | | |
|----------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| أ- النَّمط القيادي. | ب- العمل الجماعي. | ج- المناخ التَّنظيمي. |
| د- الثقافة التنظيمية | هـ- التَّمتية المهنية المستدامة. | و- الإدارة بالرَّؤية المشتركة |
| ز- التَّمكين. | ح- التَّحفيز. | (الإدارة بالشفافية). |

وفيما يلي توضيح لأهم هذه المتطلبات كما يلي :

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

أ- النمط القيادي:

يُعد نمط القيادة الإبداعية من أكثر الأنماط ملائمة لتحفيز الإبداع الإداري لدى الأعضاء، حيث يهتم رئيس القسم الأكاديمي من خلاله بمشاركة الأعضاء، وبطبيعة العلاقات بين بعضهم البعض، والاعتراف بأهمية الاتصالات غير الرسمية مع منحهم الثقة، ومشاركتهم في القرارات المختلفة الخاصة بالمؤسسة، وينطلق هذا النمط من قدرة رئيس القسم على استثارة دافعية الأعضاء وتحفيزهم المستمر لاستثمار أقصى إمكاناتهم من خلال العمل الجماعي، وتهيئة مناخ صحي يتسم بالعلاقات الإنسانية الجيدة، والود والقبول والرغبة القوية من قبل الجميع في التطوير والتقدم (١٢٤ : ١-٢).

ولا يمكن لرؤساء الأقسام الأكاديمية إصدار أمر بضرورة توليد أو إيجاد أفكار جديدة أو يكفي فقط بتخصيص الموارد المالية في سبل البحث عن أفكار جيدة، وإنَّ الفكرة الأساسية هنا هي أنه لا يمكن لرئيس القسم الأكاديمي أن يصنع إبداعاً من خلال إصدار أوامر بذلك، ولكن يمكنه فقط أن يسمح بحدوثه لتهيئة الظروف المساندة وخلق المناخ السليم والمناسب لتوليد الأفكار الجديدة (١٤١ : ٧٥)، كما أنَّ القيادة الفعالة هي التي تعمل على استخراج الومضات والدوافع والجهود من داخل الأفراد، ولكي يتم إظهار الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتمييزها، فإنَّ ذلك يتطلب قائدًا مبدعًا تتوفر فيه مجموعة من الصفات من أهمها ما يلي (٣٧٨-٣٩٠):

- الرغبة في تجاوز أخطاء الأعضاء، والاستفادة من تجارب الماضي.
- الرغبة في تقبل أفكار الأعضاء ومناقشتهم.
- الإنصات الجيد للأعضاء.
- إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على ظهور الأفكار الجديدة دون كبت أو خوف أو مخاطرة.
- المرونة في تطبيق السياسات والإجراءات والقوانين والبعد عن الروتين.
- مكافأة السلوك الإبداعي.
- الحد من الصراعات بين الأعضاء، وتدعيم العلاقات الإنسانية، مع مراعاة الانفعالات النفسية للأعضاء ومشاعرهم وعواطفهم.
- خلق مناخ يشجع على التنافس بروح شريفة بين الأعضاء.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- الاهتمام بالأعضاء ومساعدتهم على إطلاق الطاقات الكامنة لديهم من خلال المشاركة في صنع القرارات، والتخطيط لمراحل العمل.
- خلق روح التحدى والمخاطرة بين الأعضاء وكسب ثقتهم.
- تشجيع المبادرات الفردية، والتأكيد على ضرورة وجود رؤية مشتركة وشاملة لأفضل وضع في المستقبل.
- تشجيع التنوع والتأكيد على فرق العمل المتماسكة.
- تناوب الأفراد في أداء المهام، مع عدم الاستمرار في أداء الأفراد لمهام متشابهة لفترات طويلة.

ب- العمل الجماعي Team Work:

يُشكل العمل الجماعي بروح الفريق عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء الفعال، فضلاً عن كونه مصدراً رئيسياً لتوليد أفكار جديدة، تساعد في التطوير والتحسين المستمر للأداء، كما يساعد أيضاً في إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات المختلفة، وذلك من خلال تبادل المعلومات وتفاعل أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض، حيث إن ذلك يُتيح لديهم فرصة التوفيق بأفكارهم ومداركهم، ويخلق مناخاً من الحماس والاهتمام المشترك للمشكلة أو الموضوع (١٣٠ : ١٣).

ويلعب رؤساء الأقسام الأكاديمية دوراً هاماً في دفع أعضاء هيئة التدريس بالقسم لاعتناق العمل كفريق، وفي بناء فرق العمل، وتهيئة المناخ المناسب الذي يوجه طاقات الأعضاء تجاه حل المشكلات بصورة جماعية وإبداعية، وتتبع أهمية العمل كفريق من كونه وسيلة لتحقيق ما يلي (١٣٢ : ٣):

- تحقيق أهداف يصعب تحقيقها بصورة فردية.
- الالتزام وتشجيعه بين أعضاء الفريق.
- كسب ثقة الأعضاء.
- تنسيق الجهود بين الأعضاء، والتوفيق بين رغباتهم، ومن ثم سهولة التعامل مع الصراعات والخلافات واستثمارها لخلق التنافس المستمر وتحقيق الأهداف.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- تعزيز الإبداع والابتكار في أداء المهام.
 - تطوير مهارات الأداء لإنجاز نتائج أعلى إبداعاً لتكامل أفكار أكثر من فرد.
 - تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين، ممّا يساعد على مرونة التّعامل معهم.
- وهناك من يضع مجموعة من المقترحات لتفعيل أدوار أعضاء فريق العمل لأداء العمل كشبكة عمل إبداعية، بدلاً من العمل الفردي في ظل وجود مصالح فردية ومختلفة ومتصارعة، تتمثل فيما يلي (١٤٦ : ٥) :
- أن يتعرف كلُّ عضو على الأعضاء الآخرين، وأن تسود بينهم علاقات ود ومحبة، حيث إنّ ذلك يساعد على خلق مناخ من الثّقة والانفتاح داخل المجموعة.
 - وضوح أهداف وقيم ومعتقدات وممارسات كلِّ فرد داخل المجموعة.
 - توزيع المهام والأدوار على أفراد المجموعة مع مراعاة المساواة والعدل.
 - المساهمة في المناقشات والحوارات في عملية اتخاذ القرارات، وتنظيم جلسات العصف الذّهني وحلقات المناقشة وغيرها، ممّا يساهم في تنمية الأفكار وإثراء البدائل، بشرط أن تكون هذه المناقشات مشتركة وهادئة ومخططة وموضوعية.
 - مراعاة مشاعر وأحاسيس واهتمامات أفراد المجموعة لبعضهم البعض.
 - التّحدّث بوعي في جوهر الموضوع الذي يدور حوله النقاش، مع مراعاة المحافظة على الهدف الرّئيسي للحوار.
 - أن يكون كلُّ عضو فعّالاً، فيقدم الأفكار والبدائل، ويبحث عمّا تفتقده المناقشات، ويستكمل النّقص فيها، ومن ثمّ يقدم الإضافات المكملّة لها.
 - عدم تجنب الصّراعات بين أفراد المجموعات، فالصّراع وعدم الاتفاق يمثلان معاً أمراً حيويّاً في تنمية وتطوير المجموعة، إذ أنّ النّظرة الحديثة للصّراعات تؤكد على أنّها وسيلة هامة للتّوصل إلى حلول وأفكار مفيدة ومن ثمّ تطوير المؤسسات.
 - أن يكون العضو مرناً، فيتجنب اتخاذ مواقف جامدة، أو التمسك برأي واحد، وأن يكون على وعي أنّه ليس هناك حل واحد فقط لأي مشكلة، وأن يكون على استعداد تام للتّفاوض والمناقشة حول آرائه.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ج- المناخ التنظيمي Organizational Climate:

تُشير كلمة مناخ Climate إلى تعبير مجازي عادة بخصائص البيئة الكلية داخل مؤسسة ما، وهناك أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي في المؤسسات الجامعية عمومًا، وتتمثل فيما يلي (١٣٧ : ١٧٨-١٧٩):

- البيئة المادية Ecology: وهي تُشير إلى العوامل المادية والفيزيائية في المؤسسات الجامعية، مثل: حجم الجامعة وعمرها، وتصميمها والتسهيلات المتوفرة والمباني والأجهزة والتكنولوجيا المستخدمة من قبل الأعضاء.
 - البيئة الاجتماعية: وتتضمن كل ما يتعلق بالأفراد داخل الجامعة من حيث عددهم ومرتباتهم والعلاقات بينها وطبيعة التنافس بينها، وطرق العمل والأخلاقيات والدافعية.
 - الهيكل الإداري للمؤسسة: ويتضمن الأنظمة والإجراءات المناسبة لتنظيم العمل داخل المؤسسة نظم تقويم الأفراد ومكافأة الأفراد، وطرق صنع واتخاذ القرارات، ونماذج الاتصالات والتنوع في خطوطها بين الأفراد.
 - الثقافة Culture: وهي تُشير إلى القيم والمعتقدات والمعايير وطرق التفكير السائدة في المؤسسة التي يتميز بها الأفراد.
- ويلاحظ أنه من خلال الأبعاد السابقة للمناخ التنظيمي يمكن تشجيع الموارد البشرية على الإبداع في العمل، بجانب تعلم أساليب التفكير الإبداعي، ولذلك إذا أرادت أي مؤسسة تنمية القدرات الإبداعية لأعضاء بها، فعليها الاهتمام بتحسين مناخ العمل المحيط.
- وفيما يلي مجموعة من الجوانب التي تساعد على خلق مناخ يسمح بظهور الأفكار الإبداعية لدى رؤساء الأقسام وتتمثل فيما يلي (١١٦ : ٢٠٠-٢٠١):
- (١) قدرة القسم / الكلية على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
 - (٢) البُعد عن الأعمال الروتينية والمتكررة والتي تؤدي إلى الملل والسأم وعدم الإبداع، والاتجاه للأعمال الحيوية التي تثير التحدي لدى الأفراد وتدفعهم إلى التفكير والخلق والابتكار.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- (٣) أن تؤكد الجامعات على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة والترقية.
 - (٤) الاهتمام بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري وتدريبه.
 - (٥) التأكيد على الأمن النفسي Psychological Safety إذ أن الموارد البشرية لا يمكنها أن تفكر بطريقة إبداعية إذا ساد الشعور بالخوف من أن يوجه لها انتقادات أو سخرية أو عقوبة ما، ومن ثم لا بد من السماح للأشخاص بحرية التفكير والتعبير عن أفكارهم وخبراتهم.
 - (٦) كسر الجمود الفكري الناتج عن الالتزامات بحرفية القوانين في المؤسسات الجامعية البيروقراطية والنظر إلى الحلول من زوايا مختلفة.
 - (٧) تشجيع الأعضاء على تنمية روح التحدي داخلهم، والتنافس فيما بين بعضهم البعض.
 - (٨) توجيه القدرات الإبداعية للموارد البشرية في اتجاه تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وذلك بتشجيعهم على تكوين رؤية لما سيحدث في المستقبل.
 - (٩) خلق مناخ من المرح والاستمتاع Enjoyment & Fun، فالإبداع لا ينمو في بيئة صارمة في التعامل مع الأفراد تركز على تطبيق القوانين، مما يسبب الضغوط النفسية للأعضاء في العمل.
- وبالإضافة للجوانب السابقة والتي تساعد على خلق مناخ تنظيمي يسمح بالتفكير الإبداعي وظهور الأفكار الجديدة، فإنه يجب أن يتوافر دعم وتأييد من قبل المستويات الإدارية للإبداع من خلال توفير التسهيلات والتدريب اللازم للأعضاء، وتوفير الدعم المالي، وتشجيع الأفراد على تنمية أفكار جديدة وإتاحة الوقت الكافي للمناقشات والحوارات من أجل التعبير عن آرائهم بوضوح وصراحة.

د- الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

تلعب كل مؤسسة دوراً هاماً في تنمية ثقافة الإبداع داخلها، إذا استطاعت تغيير ثقافتها القائمة وتشجيع الموارد البشرية علي إنتاج أفكار جديدة، وتُعرّف ثقافة المؤسسة بأنها مجموعة من القيم Value، والمعتقدات Beliefs، والمعايير Norms، والتوقعات Expectations

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، والتي توضح الكيفية التي تفكر ويعمل بها الأفراد بالمؤسسة (١٣٧ : ١٨٣).

ويتضح من مفهوم الثقافة التنظيمية أنها تضم العناصر الأربعة التالية (٦٤ : ٣١٢ - ٣١٣):

- القيم (Values): وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل وهي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء مثل المساواة بين العاملين والعدالة.
 - المعتقدات (Belief): وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل، ومثال لذلك: أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي.
 - المعايير (Norms): وهي عبارة عن المحددات التي يلتزم بها الأعضاء في المؤسسة، وهي مفيدة للعمل.
 - التوقعات (Expectations): وهي عبارة عن تلك التوقعات التي يتوقعها الفرد أو المؤسسة كلٌ منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، ومثال ذلك: توقعات الرؤساء من الأعضاء والعكس، والزُملاء من الزُملاء الآخرين.
- وهناك مجموعة من العوامل يمكن من خلالها تفعيل الثقافة التنظيمية المشجعة على إبداع الأعضاء، من أهمها ما يلي (١٥٠ : ٣٠ - ٣١):
- (١) تأكيد وتدعيم القيم الخاصة بتطوير الأفكار.
 - (٢) تشجيع الأعضاء على حرية التعبير عن أفكارهم.
 - (٣) تشجيع روح المبادرة والمخاطرة.
 - (٤) إتاحة جو من الحرية للأعضاء للقيام بأدوارهم بطريقة مختلفة.
 - (٥) إتاحة الوقت الكافي للمناقشة بين الأعضاء من ناحية، وبينهم وبين الرئيس من ناحية أخرى.
 - (٦) تشجيع عملية تفويض بعض الصلاحيات للأعضاء.
 - (٧) شيوع جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأعضاء داخل المؤسسة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

(٨) الاهتمام بالطُّقوس والعادات التي تمارسها المؤسسة في المناسبات المختلفة، والتي تشجع على الإبداع.

(٩) توفير تغذية مرتدة للأعضاء عن نتائج أعمالهم بطريقة فورية ومستمرة.
مما سبق ينضح أنَّ الثقافة التَّنظيمية تُعد من متطلبات تحفيز الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث يتم من خلالها تنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، وذلك من خلال برامج التنمية المهنية المستدامة لهم ليس فقط لأعضاء هيئة التدريس، بل لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.

هـ - التَّنمية المهنية المستدامة Sustainable Professional Development :

يُعد عضو هيئة التَّدریس بمثابة العماد الرئيسي في أي جامعة لأنَّه المؤتمن على تدريب الطَّاقات البشرية، وإجراء الأبحاث العلمية، واقتراح الحلول للمشكلات التي تعترض المجتمع الذي يعيش فيه، فهو مصدر التَّغيير في مجتمعة؛ لذا فإنَّه يحتاج إلى التَّنمية المهنية المستدامة لأنَّه أكثر تعاملًا مع مفردات التَّكنولوجيا الحديثة (١٧ : ١١٤) ، وذلك من أجل رفع مستواه والارتقاء به لدرجة عالية من الجودة والإتقان؛ فيساعده ذلك على تجديد معلوماته، وتحسين معدلات أدائه والارتقاء بقيمه السلوكية، وصقل اتجاهاته وتعميق ولائه للمؤسسة التي يعمل بها (٧٨ : ٢٠٣).

وتتباين أساليب التَّنمية المهنية لرئيس القسم الأكاديمي بما يحقق الهدف منها، والعمل على زيادة الكفاءات المهنية له للمساهمة في تطوير وتحسين الأداء، والتي تساعد على اكتساب المزيد من المعلومات والخبرات والمهارات والأفكار الجديدة وطرحها ومناقشتها (٧٨-٧٩).

ويمكن تفعيل أساليب التَّنمية المهنية بما يحقق الهدف منها ويعزز التَّفكير الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على النحو التالي (٥٥ : ٩١):

- تيسير فرص مشاركة أعضاء هيئة التَّدریس في الندوات والمؤتمرات العلمية المُتخصصة على المُستوى المحلي والإقليمي والعالمي لتبادل الخبرات مع الآخرين.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- تيسير فرص حضور السّينمارات العلمية وحلقات البحث وورش العمل والبرامج التّدريبية لأعضاء هيئة التّدرّس للتّعرّف على كلّ ما هو جديد.
- الإيفاد في بعثات تعليمية داخل المراكز الأكاديمية المُتخصصة.
- العمل على توفير الدّورات المُتخصصة والمراجع الأساسية والأبحاث والمجلات والكتب الحديثة بالمكتبات الجامعية للتّعرّف على كلّ ما هو جديد.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لعضو هيئة التّدرّس لتحقيق التّمية المهنية المُستدامة.
- نشر الوعي التّربّبي بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التّدرّس.
- تغيير مُعتقدات واتجاه الأفراد تجاه تنمية أنفسهم ذاتيّاً ومُساعدتهم على ترجمة تلك المُعتقدات والاتجاهات فعلياً.
- العمل على ضمان فاعلية وجودة برامج التّمية المُقدمة لأعضاء هيئة التّدرّس من حيث: وقت تقديمها، والمُحتوي، والمُدرّبين، ومُراعاة حاجات المُتدربين الجُدد والقُدامى، وذلك لتحقيق الإقبال على المزيد منها.
- استخدام أحدث الأجهزة والمُعدات في تدريب أعضاء هيئة التّدرّس بما يسمح بالإبداع داخل المُؤسسات.
- توفير الدّعم المالي اللازم لتطوير برامج التّمية المهنية.

و- الإدارة المفتوحة Open Book Management:

يُعد مدخل الإدارة المفتوحة أو الإدارة بالشفافية أحد المداخل المهمة التي تحمل في ثناياها عوامل ظهور الأفكار الجديدة بالمُؤسسة، والتي قد تلقى مُقاومة من قبل القيادات أصحاب الفلسفة البيروقراطية حيث يُساعد على تهيئة المناخ المناسب للإبداع، كما أنّه ينمي روح الولاء والالتزام التي تحفز الأعضاء على أداء وظائفهم ورغبتهم الصّادقة في إنجاح المُؤسسة (٨٥ : ٥).

وتُعرّف الإدارة المفتوحة بأنّها نظام مُتشابك من الأنشطة والعمليات اليومية، والتي تُركز على مُمارسة المُشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يخلق مُؤسسة تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

أهداف المؤسسة، ليس كمستخدمين، ولكن مفكرين ومُخترعين ومُنجزين للأهداف (٤٩ : ٥٥).

- ويعمل مدخل الإدارة المفتوحة في الجامعات على تحقيق ما يلي (٩٤ : ٣٩٤-٣٩٥):
- كسب ثقة أعضاء هيئة التدريس من خلال المناقشات الصريحة للأرقام الهامة المتعلقة بنتائج وانجازات القسم.
- تعميق مفهوم المشاركة للأعضاء في اتخاذ القرار، وتحسين جودة عملية صنع القرار من خلال تدريبهم على التفكير بعقلية، مما يعمل على تحريك القوى الإبداعية الابتكارية لدى الأعضاء لطرح المقترحات والأفكار الجديدة.
- زيادة شعور الأعضاء بالأمان الوظيفي من خلال تعليمهم البيانات المالية، وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة إسهامات كل عضو في تحقيق أهداف القسم، بما يحفزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي.
- تحقيق التكامل والترابط بين جميع المستويات الإدارية والتفوضية في المؤسسة.
- تطوير الشعور بالملكية من خلال الانتقال من مستوى مشاركة الأعضاء كعاملين مستخدمين إلى مستوى المشاركة كمالكين للمؤسسة لهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- مؤثر هام لجودة الأداء وتطويره.

وبالتالي يمكن القول بأن تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة بصورة جيدة في الجامعات على كافة المستويات، يسهم بدرجة كبيرة في كسب ثقة الأعضاء والتزامهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على أدائهم ومن ثم تهيئة المناخ الجامعي للإبداع إلا أن هناك مجموعة من المتطلبات لنجاح مدخل الإدارة المفتوحة، والتي تسهم بدورها في تشجيع الإبداع وظهور الأفكار الجديدة.

ولعل تطبيق مدخل الإدارة المفتوحة في الجامعات، يتيح أمام أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الفرص للمشاركة في المعلومات وتطويرها من أجل استخدامها، بالإضافة إلى توفير

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

المُنَاح المناسب الذي يحث الأعضاء على التَّجريب والإبداع والابتكار، ويرتبط بتطبيق هذا المدخل عملية تمكين الأعضاء.

ز- التمكين Empowerment:

يُعد تمكين عضو هيئة التدريس عنصراً أساسياً في إدارة الجامعات المعاصرة، إذ أن منح الأعضاء الاستقلالية وحُرية التصرف، واشتراكهم في القرارات التي تخص وظيفتهم أو قسمهم يجعلهم أكثر التزاماً بها، ويشعرهم بمسئوليتهم عن نتائج أعمالهم، وأنهم شركاء في العمل بالجامعة وليس مجرد موظفين. كل ذلك في مجموعه يُعد من الأمور الهامة لظهور الأفكار الإبداعية والطاقات الكامنة لديهم. ومن ثمَّ فإنَّ قدرة الأعضاء على الإبداع تعتمد بدرجة كبيرة على المساحة التي تُوفرها الإدارة لهم لإدارة أعمالهم ذاتياً.

ولكي ينجح رئيس القسم الأكاديمي في تمكين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتوظيفه للاستفادة من قدراته الإبداعية وطاقاته الكامنة، عليه تنمية الأبعاد الست التالية للتمكين الإداري لدى الأعضاء، والتي تتمثل فيما يلي (٧٧ : ١٠١):

- صنع القرار: ويرتبط بمستوى مشاركة الأعضاء في القرارات المهمة التي تؤثر مباشرة على عملهم، مثل: المشاركة في القرارات المرتبطة بالميزانية وتصميم المناهج، ووضع الجداول الدراسية.
- النمو المهني: ويشير إلى إدراك الأفراد بأن المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم الفرص للتنمية المهنية والتعلم المستمر، والتوسع في معارفهم من خلال حياتهم العملية بالمؤسسة.
- المكانة: وتشير إلى إدراك الأعضاء بأنهم يتمتعون باحترام وتقدير مهني من قبل رؤسائهم، حيث يشعرون باحترام معارفهم وخبراتهم.
- الفعالية الذاتية: وتشير إلى إيمان الأعضاء بأن لديهم مهارات وقدرات يمكن أن تساعد على التعلم.
- الاستقلالية: وتشير إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الأعضاء في صنع القرارات واختيار طرق تنفيذ مهام عملهم.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

• **التأثير:** ويُشير إلى إدراك الأعضاء بأن ما يقومون به من عمل له تأثير وأهمية، وجدير بالاهتمام والتقدير.

كما أنَّ هناك مجموعة من العوامل الأساسية والأسس التي يُركّز عليها التمكن الإداري، والتي تُسهم بصورة كبيرة في تحسين مناخ التمكن الإداري، ومن ثمَّ الاستفادة منه في توليد الأفكار الجديدة من قبل الأعضاء، ومن أهم هذه العوامل والتي يجب على القائد مراعاتها عند تمكين الأعضاء ما يلي (١٢٩ : ٤٤١):

- توسيع نطاق السلطات والمسئوليات للأعضاء لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- مشاركة الأعضاء في وضع رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة تعبر عن تصور للوضع والتميز المطلوب إحداثه في المستقبل.
- الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفعالة بها عبر مستويات المؤسسة جميعاً
- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان والثقة في كفاءة الأعضاء.
- توفير نظام لحوافز يُشجع على تحمل المسؤولية من قبل الأعضاء ورفع معنوياتهم.
- وجود نظام وقواعد العمل.
- التأكيد على فرق العمل في حل المشكلات.
- منح الاستقلالية للأعضاء.

وإجمالاً لما سبق، فإنَّ تمكين أعضاء هيئة التدريس لم يعد خياراً أمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وإنَّما أصبح أحد متطلبات النجاح والإبداع والتميز بالقسم والكلية من أجل تحسين الأداء بصورة إيجابية، إذ أنَّ أعضاء هيئة التدريس يمثلون ثروة هامة وقوة بشرية يمكن توجيهها لصالح تطوير الجامعات، والرقي بها إذا ما أحسن التعامل معهم وأخذت آرائهم موضع الاعتبار والاهتمام، ومن ثمَّ ينبغي إطلاق طاقات كافة الأعضاء من خلال تحفيزهم لبذل أقصى جهدهم لإظهار كلِّ ما لديهم من طاقات وأفكار جديدة حيث يقود ذلك لإبراز أهمية التحفيز ودوره في إبداع الأعضاء.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ح- التَّحْفِيز Reward:

يقصد بالتَّحْفِيز أنَّه مجموعة العوامل التي تُهيئها الإدارة للأعضاء لتحريك قُدراتهم الإنسانية؛ بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحوٍ أكبر وأفضل، وذلك بالشَّكل الذي يُحقِّق لهم حاجاتهم وأهدافهم، وبما يُحقِّق أهدافهم، وبما يُحقِّق أهداف المؤسسة (١ : ٢٣٩). كما أنَّ التَّحْفِيز يُسهم بصورةٍ كبيرةٍ في تفجير طاقات أعضاء هيئة التَّدریس وقُدراتهم الإبداعية، ومن ثَمَّ يُعد رئيس القسم الأكاديمي الشَّخص القادر على تفهم حاجات الأعضاء ودوافعهم ورغباتهم، وبالتالي إشباع تلك الحاجات من خلال أساليب التحفيز المتنوعة، وتُعد الحوافز أداةً مُهمّة في أيدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مُهمّة في تنظيم سلوك الأعضاء نحو أنفسهم، ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز ما يلي (٢٣ : ٢١٧-٢١٨):

- المُساهمة في إشباع حاجات أعضاء هيئة التدریس، ورفع روحهم المعنوية، ممَّا ينعكس على زيادة إنتاجهم وتعزيز انتمايتهم، وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم.
- المُساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأعضاء، وتنسيق أولوياتهم، وتعزيز التَّناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المؤسسة.
- المُساهمة في التَّحكم في سلوك الأعضاء بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره.
- تنمية الطَّاقات الإبداعية الابتكارية لدى الأعضاء بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف الأعضاء.
- المُساهمة في تعزيز الأعضاء لأهداف القسم، وتعزيز قُدراتهم وميولهم للتَّكيف معها.
- تفعيل مُشاركة الأعضاء في انجاز أنشطة المؤسسة وأعمالها.

كما أن هناك عدة مُتطلبات تُنظم التَّحْفِيز الفعَّالة في الجامعات التي تحت الأعضاء على الإبداع الإداري ما يلي (٨٦ : ٢٤):

- (١) أن تكون نُظم التَّحْفِيز واضحة بسيطة وقابلة للفهم من قبل الجميع.
- (٢) التَّحديد الدَّقِيق لما هو مطلوب ومُتوقع من الأفراد أن يقوموا به.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

(٣) مراعاة الفروق الفردية بين جميع الأعضاء، وحاجاتهم عند تحفيزهم.

(٤) إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها.

(٥) توضيح أسس وقواعد الحصول على الحوافز.

ويحدد الباحث مجموعة من الإجراءات لتفعيل دور الحوافز في تحفيز الإبداع الإداري

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، تتمثل فيما يلي:

- دفع مقومات الاستقلالية وحرية التصرف إلى أسفل الهرم التنظيمي بالقسم، وتوفير هذه المقومات لدى كافة الأعضاء بالقسم.
- حصول الأعضاء على نتائج أداؤهم وانجازاتهم في الوقت المناسب.
- تشجيع المبدعين مادياً ومعنوياً لضمان استمرار عطائهم.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأعضاء عند تحفيزهم، حيث إنَّ كلاً منهم له احتياجاته الخاصة به التي تتنوع طرق إشباعها من شخص لآخر.
- إسناد الأعمال المثيرة للأعضاء الذين لديهم رغبة شديدة في استخدام وتطوير قدراتهم.
- العمل على تدريب الأعضاء على استثمار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وعلى تنمية أنفسهم ذاتياً، والتقييم الذاتي لأعمالهم الإبداعية.
- توفير بيئة عمل مناسبة تحفز الأعضاء على بذل أقصى ما لديهم وإظهار الأفكار الجديدة، وذلك من خلال تشجيع التعاون بين الأعضاء والعمل الجماعي، وحسن توزيع المهام بما يتناسب مع قدرات الفرد، ونشر ثقافة تنظيمية تشجع على احترام الأفكار الجديدة ومناقشتها وتقبلها.

ثالثاً: الممارسات والمسئوليات الفنية والإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية

بالجامعات:

يحتل رئيس القسم الأكاديمي موقعاً رئيسياً في الهيكل التنظيمي للإدارة الجامعية، فهو المسئول عن ترجمة أهداف وسياسات المؤسسة التعليمية إلى ممارسات أكاديمية، كما أنه يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما يتضمنه من تعدد في الأدوار والتوجيهات والواجبات والمسئوليات ذات الأهمية البالغة، وهو يمثل خط الدفاع الأول عن القسم، والمتحدث الرسمي

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

عنه في كلِّ المواقف، وخاصةً عند اختلاف وجهات النظر والتي عادة ما تحدث بينه وبين العميد، أو المستويات الإدارية العليا، وكذلك فرئيس القسم الأكاديمي مسئول عن معظم القرارات الإدارية التي تتخذ على مستوى القسم والكلية والجامعة.

وانطلاقاً من إشراف رئيس مجلس القسم على الشؤون العلمية والإدارية والمالية بالقسم فإنه يقوم بالمهام والمسئوليات التالية: (١٤ : ٣٠-٣١ المادة (٥٦)).

- اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم، وذلك للعرض على مجلس القسم.
 - إعداد مقترحات التدب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم.
 - اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم.
 - متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية وذلك فيما يخصه.
 - الإشراف على العاملين في القسم ومراقبة أعمالهم.
 - حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية على كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.
 - إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه النشاط في القسم ومستوى أداء العمل به وشؤون الدراسة والامتحانات، ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ، وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويُعرض هذا التقرير على مجلس القسم تمهيداً للعرض على مجلس الكلية.
- كما أن رئيس القسم في الأساس عضو في الهيئة التدريسية، لذلك فهو يقوم بالأنشطة التالية (٤٨ : ٣٢٠):

- (١) أنشطة تتعلق بالطلبة، كالتدريس، والإشراف عليهم وتقييمهم.
- (٢) أنشطة تتعلق بالاتصال بأعضاء هيئة التدريس والإدارة والمؤسسات الخارجية.
- (٣) أنشطة تتعلق بالبحوث خاصة بطلاب الدراسات العليا.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

(٤) أنشطة الضبط والرقابة كحفظ السجلات والمعلومات والإشراف والرقابة على توزيع موارد القسم بشكل عام.

(٥) أنشطة داعمة كتحسين الأعضاء الجدد وتقويمهم، والمحافظة على الروح المعنوية للأعضاء، وتقليل الصراع والتوتر بين أعضاء القسم.

ومن خلال العرض السابق يمكن تصنيف مسئوليات رؤساء الأقسام إلى ثلاث فئات، وهي: مسئوليات إدارية، ومسئوليات قيادية، ومسئوليات تنظيمية، وفيما يلي تفصيل لهذه المسئوليات:

• المسئوليات الإدارية، وتتمثل في:

- رئاسة مجلس القسم.
- عضوية مجلس الكلية.
- اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم.
- توجيه ومتابعة أعضاء هيئة التدريس - عقد الاجتماعات الدورية بالقسم.
- الإشراف على العمل الفني والإداري.
- حل النزاعات القائمة بين الأعضاء.
- المساهمة في تقييم أعضاء القسم.
- تفويض بعض السلطات للأعضاء - المشاركة في اللجان المتنوعة داخل الكلية وخارجها.

• المسئوليات القيادية، وتتمثل في:

- الحرص على الالتزام بقيم وآداب المهنة.
- تقديم توجيهات ورؤى مستقبلية
- التقليل من الصراعات بين أعضاء القسم
- والحد منها.
- تنمية الروح المعنوية لأعضائه
- الاعتماد على أساليب غير رسمية في وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- إدارة القسم.

• المسئوليات التنظيمية، وتتمثل في:

- توزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء - وضع سياسات لتنمية أعضاء القسم علميًا وإداريًا.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- وضع خطة لميزانية القسم.
- وضع الخطة الاستراتيجية والبحثية بالقسم
- إعداد التقرير السنوي الخاص بالقسم. بالمشاركة مع الأعضاء القسم.
- تحديد الاحتياجات المادية والبشرية - اقتراح تشكيل اللجان العلمية المتخصصة للقسم.
- لفحص موضوعات علمية معينة.
- اقتراح توزيع عمل القسم العلمي.

رابعاً: واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم:

يتناول الباحث واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تنمية الإبداع الإداري لديهم من خلال اختيار جامعة سوهاج نموذجاً. وتسير إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج من خلال أبعاد التمكين الإداري: حرية الاختيار- الدافعية الذاتية - معنى العمل- التأثير في القرارات.
- تحديد متطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج من خلال الرؤية الواضحة- الثقة التنظيمية- الثقافة التنظيمية- دور القيادة- الدعم التنظيمي- صنع واتخاذ القرار- الاتصال الإداري- التدريب الإداري- فرق العمل.
- التعرف على أهم الممارسات الإدارية والفنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج.
- التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج تجاه مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، وذلك من خلال: توافر روح الفريق- توافر المناخ التنظيمي الداعم- التنمية المهنية المستدامة- التعامل بشفافية الإدارة- التمكين- توفير نظام فعال للتحفيز.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- التَّعَرُّف على أهم المُعوقات التي تحول دون تطبيق التَّمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج ودوره في تنمية الإبداع الإداري لديهم.

٢- أدوات الدِّراسة الميدانية :

استخدم البحث الحالي الإستبانة والتي تم إعدادها كأداة أساسية لإجراء الدِّراسة الميدانية.

أ- صدق الإستبانة Validity

تُعَدُّ الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظَّاهرة التي وُضعت من أجلها أي أنَّ الإستبانة الصَّادقة تقيس ما وُضع لقياسه، وللتَّأكد من صدق الإستبانة، استخدم البحث الحالي ما يلي:

(١) صدق المضمون Content Validity

ويُسمى بالصدِّق المنطقي Logical وهو قياس لمدى تمثيل الإستبانة لنواحي الجانب المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (٥٦ : ١٨٠) ، وقد راع البحث أن تكون مُفردات الإستبانة مُعبِّرة وتُغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطيةً مُلائمة.

(٢) الصِّدق الظَّاهري Face Validity

ويتم التَّوصُّل إليه من خلال إعطاء الإستبانة لأكثر من مُحكِّم، ويتم تقييم درجة الصِّدق للإستبانة من خلال التَّوافق بين قُدِّرات المُحكِّمين (٢ : ٣٧٠) ، وللتَّأكد من صدق الإستبانة فقد تمَّ عرض الإستبانة على مجموعة من السَّادة المُحكِّمين، والبالغ عددهم (١٣) مُحكِّمًا من أصحاب الخبرة في مجالات الإدارة التَّعليمية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقَّتْها العلمية، وصياغتها اللُّغوية ومعانيها، ومدى مُناسبتها لمجال الدِّراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المُتشابهة، أو تعديل الصِّياغة اللُّغوية، وقام الباحث بجمع الاستبانات وتفرغ جميع المُلاحظات الواردة في فقراتها، وتمَّ الإبقاء على العبارات التي حصلت على مُوافقة أغلبية المُحكِّمين، وقد تمَّ تعديل البُؤود في ضوء المُقترحات حيث بلغت نسبة إتفاق ٧٥% فأكثر على أهمِّية العبارة، وعلى أثر ذلك تمَّ تعديل الإستبانة.

(٣) الصِّدق الدَّائِي Intrinsic Validity

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

تمَّ حساب الصِّدْق الذاتي للإستبانة عن طريق حساب الجذر التَّربيعي لمُعامل الثَّبات أي أن:

$$\text{مُعامل الصِّدْق الذاتي} = \sqrt{\text{مُعامل الثَّبات}} = 0.92 = 0.96$$

ب- ثبات الإستبانة Reliability

يُعد المقياس ثابتاً إذا كان يُعطى نفس النَّتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظُرُوف مُشابهة تماماً للظُّروف التي سبق اختبارهم فيها ثمَّ حساب مُعامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرَّتين.

وللتأكّد من ثبات الإستبانة تمَّ تطبيقها على عيّنة مُكوّنة من (١٣٢) من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج، ثمَّ أُعيد تطبيقها على نفس العيّنة بفارق زمني وقدره (٢١) يوماً، ولحساب الثَّبات العام تمَّ إعطاء درجة كاملة لكلِّ عبارات الإستبانة، وتمَّ حساب مُعامل الثَّبات بحساب مُعامل الارتباط بين نتائج التَّطبيقات الأولى والثَّانية على عيّنة الثَّبات.

وتمَّ حساب مُعامل الثَّبات لهذه الإستبانة باستخدام المُعادلة العامة للارتباط بين الدَّرجات الخام للتَّطبيقات كما يلي:

$$ن \text{ مجس ص} - \text{مجس ص} \times \text{مج ص}$$

$$r = \frac{[ن \text{ مجس ص} - (\text{مجس ص})^2] [ن \text{ مجس ص} - (\text{مجس ص})^2]}{[ن \text{ مجس ص} - (\text{مجس ص})^2]}$$

حيث ن = عدد أفراد العيّنة ، س = درجات العيّنة في التَّطبيق الأول ، ص = درجات العيّنة في التَّطبيق الثَّاني.

وبعد حساب مُعامل الارتباط وُجد أنَّ مُعامل الثَّبات للإستبانة يساوي (٠,٧٢) تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الإستبانة وصلاحيّتها للتَّطبيق على أفراد عيّنة الدِّراسة.

٣- اختيار عيّنة الدِّراسة:

تم تحديد عينة الدراسة من خلال المُجتمع الأصلي، والذي تمثّل في رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج، والبالغ عددها (١٣٢) رئيس قسم أكاديمي من خلال الجدول التالي الذي يوضح أعداد رؤساء الأقسام بكلّيات جامعة سوهاج

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

م	الكلية	رؤساء الأقسام	م	الكلية	رؤساء الأقسام
١	العلوم	٦	٩	الهندسة	٢
٢	التربية	٦	١٠	الطب البيطري	١٨
٣	الآداب	١٦	١١	التربية الرياضية	٥
٤	التجارة	٤	١٢	الصيدلة	٧
٥	الطب البشري	٣١	١٣	الألسن	٣
٦	الزراعة	١٣	١٤	الحقوق	٣
٧	التعليم الصناعي	٧	١٥	الآثار	٣
٨	التمريض	٨			
الإجمالي			١٣٢		

وقد طبقت الإستبانة على رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج والبالغ عددهم (١٣٢) رئيس قسم وقد أجاب على الإستبانة بدقة (١٠٩) من أفراد العينة، وكان الفاقد (١٨) إستبانة، وتم استبعاد (٥) إستبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات .

٤- تطبيق الإستبانة

- بعد إعداد الإستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦م.
- قام الباحث بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العينة المتمثلة في رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج.
- تم توزيع الإستبانات على أفراد العينة، وعددهم (١٣٢) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (١٠٩) استمارة صحيحة.
- بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قام الباحث بتجميع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات العينة في كل قسم.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

٥- تصحيح الإستبانة

تمّ تصحيح الإستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العيّنة على عبارات الإستبانة، وقد تمّت عملية التّصحيح كما يلي:

- حساب تكرارات استجابة أفراد العيّنة تحت درجة كلّ عبارة على حدة (يتحقّق تمامًا - يتحقّق إلى حدٍّ ما - لا يتحقّق)، أو تحت درجة موافقة كلّ عبارة على حدة (مُوافق تمامًا - مُوافق إلى حدٍّ ما - لا أوافق).
- إعطاء أوزان رقمية لكل بديل من بدائل الإجابة علي النحو الآتي:
يتحقّق تمامًا (مُوافق تمامًا) = ٣ ، يتحقّق إلى حدٍّ ما (مُوافق إلى حدٍّ ما) = ٢ ، لا يتحقّق (لا أوافق) = ١
- ضرب التكرارات تحت درجة كلّ تحقّق أو أهميّة في الأوزان المناظرة لكلّ عبارة من عبارات الإستبانة.
- جمع حاصل الضرب السّابق لكلّ عبارة على حدة.
- الحُصُول على المُتوسط الوزني لكلّ عبارة من عبارات الإستبيان بقسمة حاصل الجمع السّابق على أفراد العيّنة.
- الحُصُول على نسبة مُتوسط الاستجابة لكلّ عبارة بقسمة المُتوسط الوزني على (٣)، حيثُ تُوجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كلّ عبارة، وتُعبّر هذه النّسبة عن مدى إحساس أفراد العيّنة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهميّة هذه العبارة.

٦- المُعالجة الإحصائية لنتائج الإستبانة:

تمّ تحليل استجابات أفراد العيّنة حسب مُوافقتهم على عبارات الإستبانة في ضوء المُعالجة الإحصائية التّالية:

- أ- تراوحت الأوزان الرّقمية لمدى المُوافقة على كلّ عبارة من عبارات الإستبانة بين ٣ : ١.
- ب- تقدير نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على عبارات الإستبانة: نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على العبارة.

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنّسبة لمُتوسط شدّة المُوافقة على البديل من القانون:

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

$$\frac{\text{الخطأ المعياري}}{ن} = \frac{أ \times ب}{ن}$$

د- حيث $أ =$ نسبة متوسط شدة الموافقة $ع = 0.67$ $ب =$ نسبة متوسط شدة عدم الموافقة $ع = 0.33$

لأن $أ + ب = 1$ $ن = 109$ فرداً.

د- حساب حُدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي:
حُدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة =

نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة + (1.96) ×

الخطأ المعياري. وذلك عند درجة (0.95) ثقة، (0.05) شك، وهذا ما يحدث دائماً في البحوث الاجتماعية.

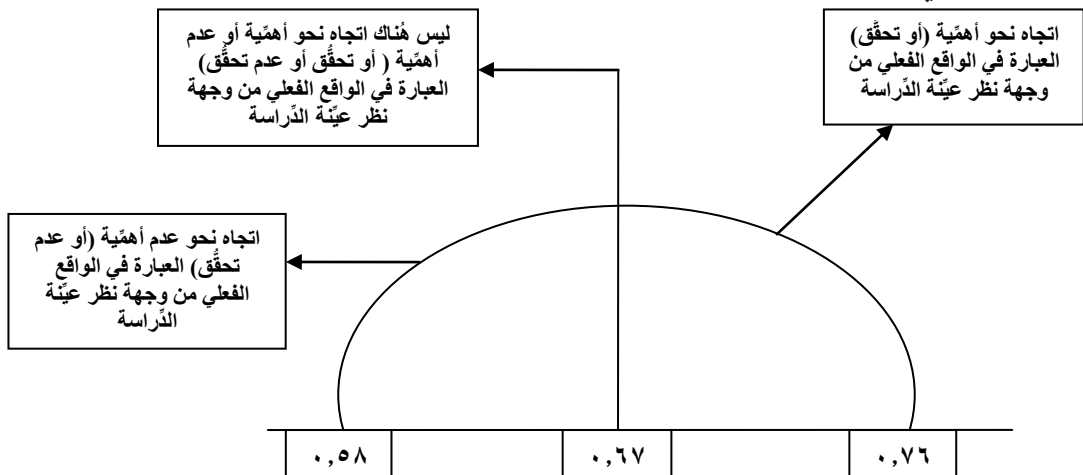
إذن حُدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = $(0.67 \pm 0.04504 \times 1.96)$

= (0.67 ± 0.08827) = 0.758 أو 0.582

= 0.76 أو 0.58

وحيث أن عدد أفراد العينة (109) فيمكن اعتبار أن توزيع شدة الموافقة على عبارات

الإستبانة توزيعاً طبيعياً وسطه الحسابي (0.67) والخطأ المعياري (0.0883)، ووضع الفرض الصفري.



رسم تخطيطي يوضح تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العينة

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية:

- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠,٧٦)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى تحقق - أو أهمية- هذه العبارة.
- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠,٧٦ - ٠,٥٨)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة ليس له اتجاهًا نحو تحقيق أو عدم تحقق - أو أهمية أو عدم أهمية هذه العبارة، وذلك لأنه في هذه الحالة يكون انحرافًا متوسط الاستجابة عن العدد (٠,٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠,٠٨٨)، وهذا الانحراف يُعتبر انحرافًا صغيرًا لا دلالة له.
- إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠,٥٨)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق - أو عدم أهمية العبارة.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

(أ) حرية الاختيار Discretion

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يملك رؤساء الأقسام حرية الاختيار بين البدائل لحلّ المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.	١,٦٩	٠,٥٦	٤
٢	يتحمل رؤساء الأقسام المسؤولية في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	١,٩٤	٠,٦٥	٢
٣	يسمح رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس باتخاذ قرارات لضمان تحقيق جودة عالية.	١,٧١	٠,٥٧	٣
٤	يتحمل رؤساء الأقسام مسؤولية العمل مع توافر قدرٍ مناسب من السلطة.	٢,٠٦	٠,٦٩	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٤): "يتحمل رؤساء الأقسام مسؤولية العمل مع توافر قدرٍ مناسب من السلطة" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق إجمالي عينة الدراسة، حيث تشير

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا إلى حد ما بوزن نسبي (٢,٠٦) ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٩)، والتي تؤكد أن تحمّل المسؤولية في العمل يتحقق إذا توافر قدر مناسب من السلطة، لذا فمن الضروري التأكيد على توافر الرغبة من جانب رؤساء الأقسام في قبول هذه الحرية، وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار قبل البدء في تنفيذ أي برامج للمشاركة بصفة عامة، وللمتمكين الإداري بصفة خاصة.

- وجاءت العبارة رقم (٢): "يتحمل رؤساء الأقسام المسؤولية في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا إلى حد ما بوزن نسبي (١,٩٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٥)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يتحقق حياناً في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك أن مشاركة رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات تؤثر تأثيراً مباشراً على عملهم، كما يُشار إلى ذلك البعد بأنه المشاركة في القرارات التي تشتمل على التمويل من قبل الأقسام، وتصميم وتنفيذ القرارات الأكاديمية والبرامج البحثية داخل الأقسام.

- وجاءت العبارة رقم (٣): "يسمح رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس باتخاذ قرارات لضمان تحقيق جودة عالية" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا بوزن نسبي (١,٧١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لم تحقق في الواقع الفعلي، يرجع ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرارات، ومن ثمّ فلا بد من منح رؤساء الأقسام الصلاحيات الكافية، وحرية التصرف بمهامهم الوظيفية، وتشجيعهم على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم، والتي تتعلق بالخطط الاستراتيجية، وخطط العمل، وهذا يتفق مع دراسة (محمد الجرايدة، وأحمد بن عبد العزيز المنوري، ٢٠١٤).

- وجاءت العبارة رقم (١): "يمتلك رؤساء الأقسام حرية الاختيار بين البدائل لحلّ المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١,٦٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى تبني غالبية رؤساء الأقسام التمسك بالمألوف، وأسلوب واحد لحل المشكلات المطروحة، ومسايرة الأنماط السهلة المقبولة، وهذا يتفق مع دراسة (وفاء عياد، ٢٠١٢).

مما سبق يتضح أنه لابد من تطبيق بُعد حرية الاختيار لتيسير شئون العمل الذي قد تتعطل بسبب انتظار الآراء والقرارات، حيث أن رؤساء الأقسام الأكاديمية لديهم الخبرات والمهارات الإدارية والتنظيمية بحكم موقعهم التنظيمي بالمؤسسات الجامعية، كما أن حرية الاختيار من الأبعاد الهامة في تطبيق التمكين الإداري إذا ما توافرت لهم الصلاحيات الكافية مع قدر كافٍ من الحرية لأداء الأعمال الموكولة إليهم، وهذا يؤكد حق حرية الاختيار كبعد هام وضروري من أبعاد التمكين الإداري خاصة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ذوي الاستعداد للمشاركة في العمل، وتحمل مسؤولية الاختبارات، وتبعاته قبل البدء في تنفيذ أي برامج للمشاركة بصفة عامة، وللتمكن الإداري بصفة خاصة.

(ب) الدافعية الذاتية Self-Motivation

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يملك رؤساء الأقسام المعلومات الكافية في حقل عملهم وتخصصهم.	٢,٠٣	٠,٦٨	١
٢	يتواصل رؤساء الأقسام مع بعضهم البعض فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم.	١,٦٤	٠,٥٥	٣
٣	يتدرب رؤساء الأقسام على طبيعة أعمالهم قبل البدء في العمل.	١,٦٩	٠,٥٦	٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١): "يملك رؤساء الأقسام المعلومات الكافية في حقل عملهم وتخصصهم" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق إجمالي عينة الدراسة، حيث تشير

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا إلى حد ما بوزن نسبي (٢,٠٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، لذا فلا بُدَّ أن تكون رؤساء الأقسام أقل اعتماداً على المستويات الأعلى في أداء أعمالهم، وهذا يزودهم القدرة على حلّ المشكلات في العمل، كما يجعلهم مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

- وجاءت العبارة رقم (٣): "يتدرب رؤساء الأقسام على طبيعة أعمالهم قبل البدء في العمل" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق ذلك بوزن نسبي (١,٦٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لم يتحقق في الواقع الفعلي، لذا فإنه يجب تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام بصورة إجرائية وعلمية، وبناء برامج التدريب التربوي لكل قسم وتخصص من خلال خريطة الاحتياجات المحددة، مع ضرورة التنسيق والتكامل بين البرامج التدريبية المقدمة بمراكز التدريب التربوي بالجامعة.

- جاءت العبارة رقم (٢): "يتواصل رؤساء الأقسام مع بعضهم البعض فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا بوزن نسبي (١,٦٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٥)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لم يتحقق الواقع الفعلي، ويترتب على ذلك الشعور بالاستقلالية والذاتية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ومما سبق يتضح مدى دور الدافعية الذاتية كبعد من أبعاد التمكين الإداري، حيث أن انخفاض الدافعية الذاتية لدى رؤساء الأقسام تجعلهم يميلوا إلى الانسحاب من المواقف التي تظهر قدراتهم ومهاراتهم، بينما إذا كانت الدافعية الذاتية لديهم مرتفعة فإنها تؤدي إلى قدرة عالية على مواجهة المصاعب، وممارسة السلوكيات الابتكارية والإبداعية، ومن ثمَّ زيادة قدرات ومهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية، وقدراتهم على تحمُّل المسؤولية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

(ج) معنى العمل Meaning Fullness

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يُدرِك رؤساء الأقسام أنَّ عملهم له معنى وقيمة كبيرة.	١,٩٣	٠,٦٤	٢
٢	يتوافر لدى رؤساء الأقسام وسائل اتصال تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب.	١,٦٨	٠,٥٦	٣
٣	يُحقِّق عمل رؤساء الأقسام قيمة ومركزاً اجتماعياً.	٢,١٠	٠,٧٠	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٣): "يُحقِّق عمل رؤساء الأقسام قيمة ومركزاً اجتماعياً" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق إجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا إلى حد ما بوزن نسبي (٢,١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، حيث أكد أفراد العينة على أنه يجب الاهتمام بالعمل وقيمته، وكذلك أهمية الدور الذي يقومون به، وهذا الشعور يرفع من ثقتهم بأنفسهم، وقدرتهم على التغلب على المشكلات التي تواجههم، ويؤكد ذلك على أنَّ هذا الشعور بأهمية العمل يُعدُّ بُعداً هاماً من أبعاد التمكين الإداري، وهذا يُفسِّر ما جاء بالعبارة رقم (١): "يُدرِك رؤساء الأقسام أنَّ عملهم له معنى وقيمة كبيرة" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا إلى حد ما بوزن نسبي (١,٩٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٤)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع **دراسة (مها الشريف، ٢٠١٢)**.

- وجاءت العبارة رقم (٢): "يتوافر لدى رؤساء الأقسام وسائل اتصال تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١,٦٨)، ومتوسط

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

شدة الاستجابة (٠,٥٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لم يتحقق في الواقع الفعلي، لذا فلا بد من جمع وتحليل وتوصيل المعلومات على كُُلّ رؤساء الأقسام للقيام بأعمالهم، وكذلك وضع نظام اتصال تفاعلي يضمن التغذية الراجعة بالمعلومات لكافة أجزاء المؤسسة الجامعية.

مما سبق يمكن القول أن بُعد معنى العمل ضروري وهام من أبعاد التمكين الإداري، حيث أن زيادة معرفة رؤساء الأقسام الأكاديمية بمعنى عملهم وأهميته يؤدي إلى الانتماء الوظيفي والتركيز في العمل، والقدرة على المشاركة، بينما إذا كان إحساسهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى بالنسبة لهم، ولمن حولهم فإن ذلك يولد لديهم الشعور بالاعترا ب وقلة الارتباط بالعمل.

(د) التأثير في القرارات Impact

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يُشجع رؤساء الأقسام مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات.	١,٦١	٠,٥٤	٣
٢	يُمنح رؤساء الأقسام سلطات كافية بالتفويض لإنجاز مهام محددة.	١,٧٢	٠,٥٧	٢
٣	تحرص إدارة الجامعة على تمكين رؤساء الأقسام تمكيناً حقيقياً وفاعلاً.	١,٨٧	٠,٦٢	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٣): "تحرص إدارة الجامعة على تمكين رؤساء الأقسام تمكيناً حقيقياً وفاعلاً" في المركز الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا أحياناً بوزن نسبي (١,٨٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٢)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى سوء استعمال السلطة بواسطة بعض رؤساء الأقسام، حيث أن التمكين الإداري ربما لا يكون المدخل الجيد لرؤساء الأقسام الذين يكون اتخاذ القرارات لديها ضعيفة، أو نقص حسن

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

التصرف، وذلك يؤدي إلى قرارات خاطئة، أو ضياع الوقت، وكذلك سوء تحديد السلطات، وذلك يمكن أن يؤدي إلى مشاكل كثيرة مثل التنازع على السلطة.

- وجاءت العبارة رقم (٢): "يُمنح رؤساء الأقسام سلطات كافية بالتفويض لإنجاز مهام محددة" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا بوزن نسبي (١,٧٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لم يتحقق في الواقع الفعلي، فلابد من تشجيع رؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات في ضوء التفويض الممنوح لهم، وكذلك تحديد المهام والمسئوليات في ضوء التشريعات الإدارية والقانونية، وتقويم أدائهم في ضوء معايير واضحة ومحددة.
- جاءت العبارة رقم (١): "يُشجع رؤساء الأقسام مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا بوزن نسبي (١,٦١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٤)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لم يتحقق في الواقع الفعلي، حيث أكد أفراد العينة على أنه بالرغم من وجود قدر من المشاركة في صنع القرارات إلا أنهم مازالوا يحتاجون إلى مزيد من السلطة من قبل الإدارة الجامعية ليتمكنوا من الاستجابة لمُتغيّرات العمل الجامعي، وهذا ما توصلت إليه دراسة (ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠٠٧).

مما سبق يُعدُّ بُعد التأثير في القرار هاماً وضرورياً لتطبيق التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فإذا كانت لدى رؤساء الأقسام تأثيراً في القرارات، فهذا يسهم في تحقيق أهداف العمل، بينما إذا كان رؤساء الأقسام يسيطر على أمور قليلة في عملها وانعدام تأثيرها على مجريات الأمور في وظيفتهم فإنهم يشعرون بالاغتراب الوظيفي مما يؤثر على فاعلية العمل.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

المحور الثاني: متطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

(أ) الرؤية الواضحة اللازمة لتطبيق التمكين الإداري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	مشاركة رؤساء الأقسام في وضع الرؤية العامة لعملية التمكين الإداري والهدف منها.	٢,٤٤	٠,٨١	١
٢	نقل الرؤية العامة للتمكين لجميع رؤساء الأقسام في صورة نشرات أو لقاءات مباشرة معهم.	٢,٢٨	٠,٧٦	٤
٣	منح رؤساء الأقسام الاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها ملائمة لتنفيذ أعمالهم.	٢,٣٨	٠,٧٩	٢
٤	تهيئة مناخ العمل لقبول فلسفة التمكين الإداري وفهمه لرؤساء الأقسام.	٢,٣٠	٠,٧٧	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١): "مشاركة رؤساء الأقسام في وضع الرؤية العامة لعملية التمكين الإداري والهدف منها" في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أنه يجب تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٤٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لابد من أن يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يتفق مع دراسة (يحيى سليم ملحم، ٢٠٠٦)، حيث توصلت إلى أهمية تهيئة المناخ لقبول فلسفة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام.
- وجاءت العبارة رقم (٣): "منح رؤساء الأقسام الاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها ملائمة لتنفيذ أعمالهم" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أنه يجب تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لابد من تحقق ذلك في الواقع الفعلي، فيجب عدم تقييد رؤساء الأقسام بالسلسلة الهرمي والروتين الوظيفي ولابد من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وينتج عن ذلك منحهم الصلاحيات الكافية، والتوسع

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

في السلطات، وإعطاء تفويضات واسعة للغير لإنجاز مهام العمل دون تعطيل، وهذا يتفق مع دراسة (وفاء عياد عياد، ٢٠١٢).

• جاءت العبارة رقم (٤): "تهيئة مناخ العمل لقبول فلسفة التمكين الإداري وفهمه لرؤساء الأقسام" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أنه يجب أن يتحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يجب تحقق هذا المتطلب في الواقع، وهذا يدل على إيجابية العبارة، ويؤدي ذلك إلى الحد من مركزية السلطة والتقليل من تعدد المستويات الإدارية، ومن ثم تبني أسلوب فرق العمل.

• وجاءت العبارة رقم (٢): "نقل الرؤية العامة للتمكين لجميع رؤساء الأقسام في صورة نشرات أو لقاءات مباشرة معهم" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أنه يجب أن يتحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٢٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا بد من تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا لا يحدث إلا إذا كان رؤساء الأقسام مؤهلين، وكما يجب الاهتمام بكل ما هو جديد وغير مألوف، ومشاركة الإدارة الجامعية في صنع واتخاذ القرارات، والنقد البناء للأفكار الجديدة من قبل رؤساء الأقسام.

مما سبق يتضح أن رؤساء الأقسام بحاجة ماسة إلى المشاركة في وضع الرؤية العامة لتطبيق مدخل التمكين الإداري والهدف منها في تطوير الأقسام التابعة لهم، وأن يتم نقل هذه الرؤية في صورة نشرات لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم والأقسام الأخرى.

(ب) الثقة التنظيمية اللازمة لتطبيق التمكين الإداري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	التزام رؤساء الأقسام بإقامة علاقات تعتمد على النزاهة والعدالة والاهتمام بالآخرين.	٢,٢٨	٠,٧٦	٤
٢	تبادل الخبرات الوظيفية بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض.	٢,٣٩	٠,٨٠	٢
٣	بناء مناخ من الثقة بين جميع رؤساء الأقسام بكلياتهم.	٢,٣٢	٠,٧٧	٣
٤	دعم الثقة في الأعضاء وتنمية التعاون بينهم لإنجاز مهام العمل.	٢,٤٢	٠,٨١	١

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٤): "دعم الثقة في الأعضاء وتنمية التعاون بينهم لإنجاز مهام العمل" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إيجابية تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٤٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يجب تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع دراسة (Carter,2009)، وهذا المناخ يجعل لدى رؤساء الأقسام في تطبيق مدخل التمكين الإداري لدى الأقسام التابعة لهم، وهذا يؤكد على أهمية بناء مناخ الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وذلك عند تطبيق مدخل التمكين الإداري.
- وجاءت العبارة رقم (٢): "تبادل الخبرات الوظيفية بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض" في الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يجب تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، ويؤدي ذلك إلى النقل الناجح للسلطة للمستويات التنظيمية الأدنى، وكذلك الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
- وجاءت العبارة رقم (٣): "بناء مناخ من الثقة بين جميع رؤساء الأقسام بكلياتهم" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يجب تحقيق هذا في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، ويتفق ذلك مع ما أسفرت عنه نتائج إحدى الدراسات حول العلاقة بين التمكين الإداري والثقة التنظيمية بأن رؤساء الأقسام الذين يتمتعون بقدر التمكين والاستقلال في عملهم يظهرون مستويات مرتفعة من الثقة نحو أعضاء هيئة التدريس ونحو المؤسسة، كما أكدت الدراسة على أن التمكين الإداري يعد عاملاً أساسياً في تحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية (١٢٨ : ٢٦٢).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- وجاءت العبارة رقم (١): "التزام رؤساء الأقسام بإقامة علاقات تعتمد على النزاهة والعدالة والاهتمام بالآخرين" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي (٢,٢٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه من الممكن أن يتحقق في الواقع الفعلي، حيث يؤدي تعزيز مبدأ المشاركة والتعاون من خلال القدرة على العمل في فريق، وهذا يؤدي إلى زيادة الانتماء التنظيمي والشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الدافع نحو تحسين الأداء، وهذا يتفق مع دراسة (Emerson,2008).
 - ومن خلال تفسير نتائج هذا المجال فإنه يتعين على رؤساء الأقسام الاهتمام بدعم الثقة والتعاون فيما بينها، والمشاركة في تطبيق التمكين الإداري، حيث أن توافر درجة مرتفعة من الثقة يعد أساساً لتطبيق التمكين الإداري، ويسهم في تدعيم جهودهم، وذلك من خلال حضور الاجتماعات التي يدعون لها بصفة رسمية من قبل الإدارة الجامعية، وتنمية العلاقات الودية، وتفويض السلطات، والنزاهة، والعدالة.
- ويتضح مما سبق أن مطلب الثقة التنظيمية ضروري وهام كأحد متطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام، حيث أن إدراكهم للعلاقة التبادلية يؤدي إلى بذل مزيداً من الجهد لبناء علاقات ثقة مع أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يؤدي إلى تمكينهم وشعورهم بالثقة.
- (ج) الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق التمكين الإداري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يساعد رؤساء الأقسام على غرس القيم والسلوك المناسب للتمكين الإداري.	٢,٣٤	٠,٧٨	٢
٢	يعمل رؤساء الأقسام على نشر طرق وآليات التمكين الإداري للأعضاء.	٢,٤٠	٠,٨٠	١
٣	تهيئة نظم العمل بثقافة التمكين الإداري بين الأعضاء.	٢,٣١	٠,٧٧	٣
٤	سيادة مفهوم المشاركة والعمل الجماعي بين رؤساء الأقسام الأكاديمية.	٢,٢٨	٠,٧٦	٤

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "يعمل رؤساء الأقسام على نشر طرق وآليات التّمكن الإداري للأعضاء" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المُتطلب بوزن نسبي (٢,٤٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠,٨٠)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّه يجب تحقّق المُتطلب في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، وهذا يُؤكّد على أهميّة نشر ثقافة التّمكن الإداري كمُتطلب من مُتطلبات التّمكن الإداري بما يتوافق مع الثّقافة السّائدة بالمؤسسات الجامعية، حيثُ أنّ الثّقافة الحاليّة لا تُساعد على تمكين رؤساء الأقسام، ويتطلب لتغيير الثّقافة التّحول من المفاهيم التّقليدية في الإدارة للمفاهيم الإداريّة الحديثة، والتي منها التّمكن الإداري، ونشر مفهوم المُشاركة، وجامعة العمل، وتهيئة نُظم العمل، والإبداع الإداري، وهذا يتفق مع دراسة (وفاء عياد عياد، ٢٠١٢).
- وجاءت العبارة رقم (١): "يُساعد رؤساء الأقسام على غرس القيم والسلوك المُناسب للتمكين الإداري" في المرتبة الثّانية بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المُتطلب بوزن نسبي (٢,٣٤)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠,٧٨)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّه لا بدّ من تحقّق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على أنّها عبارة إيجابية، حيثُ أكّد أفراد العيّنة على المُوافقة على تطبيق التّمكن الإداري في الثّقافة الحاليّة، وذلك من خلال نشر قيم الاحترام والتّقدير لجميع المُستويات القياديّة والإداريّة، وعلى رأسها رؤساء الأقسام.
- جاءت العبارة رقم (٣): "تهيئة نُظم العمل بثّقافة التّمكن الإداري بين الأعضاء" في الترتيب الثّالث بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المُتطلب بوزن نسبي (٢,٣١)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠,٧٧)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّه من الممكن تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وذلك يحتاج إعادة مراجعة وتقييم الأنظمة واللّوائح، وكذلك تشخيص المُعوقات التي تعوق التّفيّذ الجيد للأنظمة واللّوائح، وهذا يتفق مع دراسة (برجس فالح الهاجري، ٢٠١٠).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- وجاءت العبارة رقم(٤): "سيادة مفهوم المشاركة والعمل الجماعي بين رؤساء الأقسام الأكاديمية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢٨، ٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠، ٧٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لابد من تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، لذا يلزم الأمر تغيير الثقافة السائدة بالجامعات، منح الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، والذي تستطيع من خلالها المشاركة والعمل الجماعي الإيجابي. ومن خلال ما سبق فإنَّ متطلب الثقافة التنظيمية ضروري وهام لمُتطلبات التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث أنَّ الثقافة الحالية تحتاج إلى تغيير، وتتطلب ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ في الاعتبار اتجاهات رؤساء الأقسام وسلوكهم، وتُركّز على الاهتمام بتطبيق مدخل التمكن الإداري.

(د) دور القيادة في تطبيق التمكن الإداري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	مشاركة رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات.	٢، ٤٧	٠، ٨٢	١
٢	يعمل رؤساء الأقسام على تفويض بعض المهام للأعضاء عند الحاجة.	٢، ٣٤	٠، ٧٨	٣
٣	اقتناع رؤساء الأقسام بأهمية التمكن الإداري للأعضاء.	٢، ٣٠	٠، ٧٧	٤
٤	يمنح رؤساء الأقسام المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام العمل.	٢، ٣٩	٠، ٨٠	٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم(١): "مشاركة رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٤٧، ٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٨٢، ٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يجب أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على أنَّ العبارة إيجابية، تؤكد ذلك على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يقوم رؤساء الأقسام باتخاذ

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

القرارات بشكلٍ فردي دون مشاركة، ممّا يدل على تسلُّط الإدارة، وغياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يتطلب تغييراً لدور رؤساء الأقسام، فيطلب منها التّركيز على المشاركة والتّشاور عند تطبيق التّمكن الإداري.

• جاءت العبارة رقم(٤): "يمنح رؤساء الأقسام المرونة المناسبة للتّصرف في أداء مهام العمل" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢,٣٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠,٨٠)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّه لا بدّ أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، لذا يتطلب من رؤساء الأقسام أن يكونوا على دراية بأهميّة التّمكن الإداري، وتقدّم النّصح والمُساعدة لأعضاء هيئة التدريس والمشاركة في اتخاذ القرارات.

• وجاءت العبارة رقم(٢): "يعمل رؤساء الأقسام على تفويض بعض المهام للأعضاء عند الحاجة" في الترتيب الثالث، بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢,٣٤)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠,٧٨)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّه يجب أن يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إمكانية تحقيق العبارة، ومعنى ذلك أنّ فكرة التّمكن الإداري تتمثّل في أنّ سلّطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها لأعضاء هيئة التدريس في الصّفوف الأمامية، لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات أعضاء هيئة التدريس ومشاكلهم واحتياجاتهم.

• وجاءت العبارة رقم(٣): "اقتناع رؤساء الأقسام بأهميّة التّمكن الإداري للأعضاء" في المرتبة الأخيرة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢,٣٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠,٧٧)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّه لا بدّ من تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إمكانية تحقيق العبارة، يتفق ذلك مع دراسة (رمضان محمود عبد السّلام، ٢٠٠٣).

وممّا سبق يتضح مدى أهميّة دور القيادة في التّمكن الإداري، حيثُ أنّه يُعدّ مُتطلباً هاماً وضرورياً يقوم على فكرة التّخلي عن النّموذج التّقليدي للقيادة، والتّحول من التّحكم والتّوجيه إلى النّفّة والتّفويض، لذا فلا بدّ للقيادات الجامعية أن تتخلى عن النّماذج الإدارية

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

التقليدية، وأن تتولى وتستثمر أنماطاً جديدة من خلالها تستطيع المؤسسات الجامعية تحقيق أهدافها.

(هـ) الدعم التنظيمي اللازم لتطبيق التمكين الإداري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	ربط أداء الأعضاء بنظام الحوافز والمكافآت.	٢,٤٦	٠,٨٢	١
٢	تأكيد الدعم التنظيمي الذي يتلقاه رؤساء الأقسام من العمل الجماعي.	٢,٣٢	٠,٧٧	٣
٣	دعم إدارة الجامعة لنشر فلسفة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام.	٢,٢٩	٠,٧٦	٤
٤	تنمية القدرات التي تدعم التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام.	٢,٤٠	٠,٨٠	٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (١): "ربط أداء الأعضاء بنظام الحوافز والمكافآت" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٤٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٢)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يجب تحقق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إيجابية العبارة، فالواقع الحالي يشير إلى سوء العدالة في توزيع المكافآت والحوافز المقدمة لهم، وهذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بالعدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وربط الأداء بنظام الحوافز والمكافآت، ويعد ذلك من أهم المتطلبات التي يناشد بها رؤساء الأقسام لدعم أعضاء هيئة التدريس والاهتمام بحاجاتهم.
- جاءت العبارة رقم (٤): "تنمية القدرات التي تدعم التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (٢,٤٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه من المؤكد أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إمكانية

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

تحقيق العبارة، وأهمية دعم الإدارة الجامعية لنشر فلسفة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام، وهذا يُشجع رؤساء الأقسام على تحمّل المسؤولية واستثمار قدراتهم من خلال تفويض السلطة وتشجيعهم على اتخاذ القرارات.

• وجاءت العبارة رقم (٢): "تأكيد الدعم التنظيمي الذي يتلقاه رؤساء الأقسام من العمل الجماعي" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يجب أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، لذا فلا بُد من التأكيد على المشاركة الفعّالة والتعاون والاندماج بين فريق العمل، والثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، كل ذلك يؤدي إلى تشجيع الإدارة من التخلي عن بعض صلاحياتها، ومنح الفريق مزيداً من التمكين والحرية والاستقلالية، والدعم المؤسسي، وهذا يتفق مع دراسة (رمضان محمود عبد السلام، ٢٠٠٣).

• جاءت العبارة رقم (٣): "دعم إدارة الجامعة لنشر فلسفة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام" في المرتبة الأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٢٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا بُد من تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إمكانية تحقيق العبارة، وأهمية دعم الإدارة الجامعية لنشر فلسفة التمكين الإداري لتنمية قدرات رؤساء الأقسام.

ومما سبق يتضح أن متطلب الدعم التنظيمي هام وضروري للتمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام، حيث أن إدراك الدعم التنظيمي يعمل كرابط بين الممارسات التي تقوم بها الإدارة الجامعية والأعمال التي يمارسها كل من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

(و) صُنع واتخاذ القرار اللّازم لتطبيق التّمكن الإداري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يُفوض رؤساء الأقسام السُّلطة للأعضاء لسرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	٢,٢٨	٠,٧٦	٤
٢	يُشارك رؤساء الأقسام في وضع برامج العمل وأسلوب تنفيذها.	٢,٤٥	٠,٨٢	١
٣	تُوفّر المعلومات الدّقيقة لرؤساء الأقسام لأداء العمل بكفاءة ودراية.	٢,٣٠	٠,٧٧	٣
٤	يمنح رؤساء الأقسام للأعضاء جميع المهام بدءاً من وضع جدول الأعمال إلى اتخاذ القرارات ثمّ تنفيذها.	٢,٣٣	٠,٧٨	٢

- ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السّابق يتضح الآتي:
- تصدرت العبارة رقم(٢): "يُشارك رؤساء الأقسام في وضع برامج العمل وأسلوب تنفيذها" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المُتطلب بوزن نسبي(٢,٤٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٢)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّه يجب تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على إيجابية العبارة، وهذا يتطلب من الإدارة الجامعية توفير تقنيات مؤسسية مُساعدة لتفعيل التّمكن الإداري عن طريق فريق العمل، كذلك القيام بتدريب رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظلّ التّمكن الإداري.
- جاءت العبارة رقم(٤): "يمنح رؤساء الأقسام للأعضاء جميع المهام بدءاً من وضع جدول الأعمال إلى اتخاذ القرارات ثمّ تنفيذها" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المُتطلب بوزن نسبي (٢,٣٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٨)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّه يجب التأكيد على تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يتطلب إعطاء رؤساء الأقسام كافة الصّلاحيات لاختيار الطّرق المناسبة لتحقيق الأهداف، وهذا بدوره يُؤدي إلى المُشاركة في صُنع القرارات، كما أنّ عملية التّمكن الإداري لا تعني فقط المُشاركة في السُّلطة، ولكن توزيع

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

السُّلطة أيضًا، حيث يمنح أعضاء هيئة التدريس سلطة بشأن بعض أو كلِّ نواحي المهام بدءًا من وضع جدول الأعمال إلى اتخاذ القرارات ثمَّ تنفيذها، فتمكين السُّلطة يُقوي رؤساء الأقسام ويُعطيهم الإحساس بالملكية والتَّحكم في وظائفهم، لذا فلا بُدَّ من مشاركة رؤساء الأقسام في تحديد المسؤوليات والواجبات.

• وجاءت العبارة رقم (٣): "تُوفّر المعلومات الدَّقيقة لكافة رؤساء الأقسام لأداء العمل بكفاءة ودراية" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدَّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقُّق هذا المُتطلب بوزن نسبي (٢,٣٠)، ومتوسط شدَّة الاستجابة (٠,٧٧)، أي يرى أفراد عيّنة الدَّراسة أنَّه يجب تحقيق ذلك المُتطلب في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على إيجابية العبارة، حيثُ أكَّد أفراد العيّنة على توافر المعلومات الدَّقيقة لرؤساء الأقسام ليكونوا على دراية لتحقيق الأعمال الموكولة إليها، والتي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال بكفاءة ومهارة فائقة، وهذا يترتب عليه مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات وجودتها، ومن ثمَّ تنفيذها.

• احتلت العبارة رقم (١): "يفوض رؤساء الأقسام السُّلطة للأعضاء لسرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب" المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدَّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقُّق هذا المُتطلب بوزن نسبي (٢,٢٨)، ومتوسط شدَّة الاستجابة (٠,٧٦)، أي يرى أفراد عيّنة الدَّراسة أنَّه من الواجب تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على إيجابية العبارة، حيثُ أكَّد أفراد العيّنة على أهميَّة الحاجة إلى تفويض السُّلطة، فيجب اهتمام رؤساء الأقسام بتفويض السُّلطة لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثمَّ مشاركتهم في صنع القرارات وهذا بدوره يلزم إعطاء المزيد من الصَّلاحيات التي من خلالها يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ويتفق ذلك مع دراسة (Carter, 2009).

مما سبق يتضح أنَّ مُتطلب صنع واتخاذ القرار مُتطلب ضروري وهام للتمكين الإداري، حيثُ يتمثَّل الافتراض الرَّئيسي في التَّمكن الإداري في أنَّ سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها لرؤساء الأقسام، وفي جميع المُستويات المُختلفة، فكلَّما تعرَّزت عملية التَّمكن الإداري للقيادات فإنَّها تصل إلى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفاعلية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

(ز) الاتصال الإداري اللازم لتطبيق التمكين الإداري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	فتح قنوات الاتصال بين جميع رؤساء الأقسام بصفة مستمرة.	٢,٣٩	٠,٨٠	٢
٢	توافر وسائل اتصال متعددة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب.	٢,٤٢	٠,٨١	١
٣	يقوم رؤساء الأقسام بنقل الأفكار والمعلومات إلى جميع الأعضاء بالقسم.	٢,٣١	٠,٧٧	٤
٤	توافر مهارات الاتصال الفعال لدى رؤساء الأقسام.	٢,٣٨	٠,٧٩	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٢): "توافر وسائل اتصال متعددة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٤٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا بد من تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على أنها عبارة إيجابية، حيث أكد أفراد العينة على أهمية الحاجة إلى توافر وسائل الاتصال ووصول المعلومات في الوقت المناسب، وهذا بدوره يؤثر بالإيجاب على العمل داخل المؤسسات الجامعية، وتكون بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر إيجابياً على تحقيق التمكين الإداري لديهم، لذا فلا بد من توافر مهارات الاتصال الفعال لديهم.
- وجاءت العبارة رقم (١): "فتح قنوات الاتصال بين جميع رؤساء الأقسام بصفة مستمرة" في الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يجب أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على إمكانية تحقيق العبارة، حيث أكد أفراد العينة على أهمية فتح قنوات الاتصال مع كافة المستويات الإدارية

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

والقيادية، وفي جميع الاتجاهات بما يُحقّق لرؤساء الأقسام الفهم لما تحاول تحقيقه، وكيف سيتم ذلك، وهذا هو العامل الأساسي للتمكين الإداري.

- جاءت العبارة رقم (٣): "يقوم رؤساء الأقسام بنقل الأفكار والمعلومات إلى جميع الأعضاء بالقسم" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣١)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠,٧٧)، أي يرى أفراد عيّنة الدراسة أنّه لا بدّ من تحقيق ذلك المتطلب في الواقع الفعلي، ويكون نجاحها مرهوناً بوجود أنظمة اتصال جيدة داخل المؤسسة الجامعية، ووجود المهارات في استعمالها من قبل رؤساء الأقسام، وبالتالي سلاسة عملية الاتصال تؤدي تمكينهم في تحقيق قدر كبير من الاتصالات في جميع الاتجاهات، بما يُحقّق لهم الفهم لما تحاول تحقيقه.

- وجاءت به العبارة رقم (٤): "توافر مهارات الاتصال الفعّال لدى رؤساء الأقسام" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣٨)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠,٧٩)، أي يرى أفراد عيّنة الدراسة أنّه من الواجب تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع دراسة (Emerson, 2008)، حيث توصلت نتائج دراسته إلى ضرورة السّماح لرؤساء الأقسام للوقوف على آرائهم، حيث يتطلب ذلك ضرورة تقييم وسائل الاتصال، بحيث يكون الاتصال في الاتجاهين، كما توصلت إلى أنّه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب التمكين الإداري من خلال الثقة والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس.

وممّا سبق يتضح أنّ عملية الاتصالات لها دور كبير في تحقيق التمكين الإداري لرؤساء الأقسام، حيث يعمل الكل في نطاق اختصاصه على تحقيق أهداف القسم، وبناءً عليه يكون نجاحها مرهوناً بوجود أنظمة اتصال جيدة داخل القسم، ووجود المهارات اللازمة في استعمالها من قبل رؤساء الأقسام.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

(ح) التدريب الإداري اللازم لتطبيق التمكين الإداري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام تتعلق بفكر التمكين الإداري وفلسفته.	٢,٣٩	٠,٨٠	٢
٢	تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوظائف الإدارية لرؤساء الأقسام.	٢,٤٢	٠,٨١	١
٣	تقديم برامج التدريب الهادفة لرؤساء الأقسام بصفة مستمرة.	٢,٢٩	٠,٧٦	٤
٤	ربط برامج التدريب بمستوى أداء رؤساء الأقسام.	٢,٣٢	٠,٧٧	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٢): "تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوظائف الإدارية للرؤساء الأقسام" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٤٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يجب أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على أنها عبارة إيجابية، حيث أكد أفراد العينة على أهمية الاحتياجات التدريبية، فإنَّ المنصب القيادي يتطلب الانتقال من الدور المهني إلى الدور القيادي، وهذا يلزمه بالضرورة تحديد الاحتياجات الخاصة بكلِّ منصب وأعباءه ومتطلباته، وبناءً على ذلك يتم تنظيم الدورات التدريبية اللازمة، وهو ما جاء بالعبارة رقم (١): "تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام تتعلق بفكر التمكين الإداري وفلسفته" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا بد من تحقيق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يدل على أنها عبارة إيجابية، ولهذا فقد أوصت إحدى الدراسات بضرورة تنظيم برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية بالجامعة والكليات قبل السماح لهم بممارسة مهامهم، لتعريفهم بالقوانين والتشريعات الجامعية والمهارات

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

اللازمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، مما يرفع من مستوى القدرات الإدارية لديهم، ويساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية، وهذا يؤدي إلى تنمية قدرات ومهارات رؤساء الأقسام (٥٢ : ٣٤٥).

• وجاءت العبارة رقم (٤): "ربط برامج التدريب بمستوى أداء رؤساء الأقسام" في المركز الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أنه يمكن تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٣٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه يمكن أن يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، حيث أن ذلك يؤدي إلى توفير تغذية مرتدة لرؤساء الأقسام عن مستوى إنجازهم، وذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم، وربطها بطنوحتاتهم الشخصية والمهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية، وهذا يتفق مع دراسة (Sherine,2005).

• وجاءت العبارة رقم (٣): "تقدم برامج التدريب الهادفة رؤساء الأقسام بصفة مستمرة" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢,٢٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه من الممكن أن يتحقق ذلك الواقع الفعلي، حيث أكد أفراد العينة على الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تقدم لرؤساء الأقسام، فالتدريب يشكل متطلباً أساسياً وهاماً للارتقاء بمستوى أداء رؤساء الأقسام، وما يتلقونه من علم وتدريب يمثل عملية رئيسية وحيوية في مجال التنمية المهنية المستمرة في مختلف الوظائف وتخصصاتها المتنوعة.

ومما سبق يتضح أنه لا يمكن تحقيق التمكين الإداري لرؤساء الأقسام بدون توافر التدريب الملائم، فيجب تدريبهم مسبقاً قبل تولي المناصب القيادية بكلياتهم مما يرفع من مستوى القدرات في المهارات اللازمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة ويساعدهم على التمكين الإداري.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

المحور الثالث: متطلبات تحفيز الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية:

(أ) توافر روح الفريق:

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يشارك رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة البحثية للقسم.	١,٨٧	٠,٦٢	٢
٢	يجتمع رؤساء الأقسام بأعضاء القسم دورياً للتعرّف على المشكلات التي تعوق العمل وإيجاد الحلول.	١,٩٥	٠,٦٥	١
٣	يتبنى رؤساء الأقسام فكرة العمل كفريق لحلّ المشكلات وتحقيق الأهداف.	١,٦٨	٠,٥٦	٣
٤	يستثمر رؤساء الأقسام التّنافس بين الأعضاء ويوظفه لتوليد أفكار جديدة وبناءة.	١,٥١	٠,٥٠	٥
٥	يهتم رؤساء الأقسام بأراء الأعضاء وأفكارهم الجديدة	١,٦١	٠,٥٤	٤
٦	يناقش رؤساء الأقسام أولويات العمل وأساليبه مع الأعضاء قبل تنفيذ أي عمل.	١,٤٤	٠,٤٨	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٢): "تجتمع رؤساء الأقسام بأعضاء القسم دورياً للتعرّف على المشكلات التي تعوق العمل وإيجاد الحلول المناسبة" المركز الأول بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٩٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٥)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي أحياناً، فقد يقتصر الاجتماع على المناقشة في مجالس الأقسام والكليات، وقد يرجع ذلك إلى ضيق الوقت المخصّص لمناقشة تلك المشكلات، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الإدارية والتدريسية والبحثية والإشرافية التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام، ويتفق ذلك مع دراسة (عصام جمال غانم، ٢٠١٢).
- احتلت العبارة رقم (١): "يشارك رؤساء الأقسام أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة البحثية للقسم/ الكلية" المرتبة الثانية، حيثُ تشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

العبرة بوزن نسبي (١,٨٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٢)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، وقد يرجع ذلك إلى افتقار البرامج التدريبية التي يتم من خلالها إعدادهم وتأهيلهم لشغل هذه الوظيفة إلى أهم المهارات من تخطيط وتنفيذ وكيفية وضع الأهداف مما يقلل من ذاتية وفرصة مشاركة الأعضاء في وضع أهدافه وخطط تنفيذها.

• جاءت العبارة رقم (٣): "يتبنى رؤساء الأقسام فكرة العمل كفريق لحلّ المشكلات وتحقيق الأهداف" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه لم تتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى ضعف وعي بعض رؤساء الأقسام بالجوانب الإيجابية المترتبة على العمل كفريق، أو غلبة النزعة الفردية والنظرة الشخصية للأمر من قبل رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى الاعتقاد الخاطئ من قبل بعض رؤساء الأقسام بأن القليل من الأشخاص هم القادرون على الإنجاز، ومن ثمّ التركيز عليهم دون غيرهم، وقد يرجع أيضاً إلى قلة الإمكانيات المتاحة من وقت وموارد مادية وبشرية، والتي بدورها تسهل فكرة العمل كفريق، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى أن آلية العمل كفريق مفتقدة على مستوى الكلية أو الجامعة، ولا تركز البرامج التدريبية على تنميتها لديهم، ويتفق ذلك مع دراسة (أسامة عبد السلام، ٢٠٠٧).

• وجاءت العبارة رقم (٥): "يهتم رؤساء الأقسام بآراء الأعضاء وأفكارهم الجديدة" المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٤)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى هيمنة رؤساء الأقسام على معظم العمليات الإدارية داخل القسم، والتي تتمثل في التنسيق والتخطيط والتطوير ووضع اللوائح وإصدار التعليمات في كافة النواحي، مما يؤدي إلى تجاهل أعضاء هيئة التدريس والاهتمام بآرائهم وأفكارهم التي تزيد من فعالية العمل الجماعي وروح الفريق.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- جاءت العبارة رقم (٤): "يستثمر رؤساء الأقسام التنافس بين الأعضاء ويوظفه لتوليد أفكار جديدة وبناءة" التي جاءت في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة إلى حد ما بوزن نسبي (١,٥١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٠)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك إلى نظرة بعض رؤساء الأقسام الضيقة لفكرة العمل الجماعي، وتفضيل فكرة العمل الفردي حتى لا يتم التهرب من المسؤولية، ومن ثم إمكانية محاسبة الأعضاء بالإضافة إلى رفض بعض رؤساء الأقسام مساهمة الآراء والأفكار الجديدة نتيجة عدم رغبتهم في التغيير والتجديد والتمسك بما هو موجود ومُجرب، وهذا يؤدي لقلّة استماع رؤساء الأقسام لكل أعضاء هيئة التدريس، والتعبير عن آرائهم.
 - احتلت العبارة رقم (٦): "يناقش رؤساء الأقسام أولويات العمل والأساليب التي سيتم العمل بها مع الأعضاء قبل تنفيذ أي عمل" الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٤٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٤٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لم تتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى حُبّ السيطرة والتّملك لكافة الأمور، بالإضافة إلى ضعف إدراك بعض رؤساء الأقسام بأهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك ضعف إلمامهم بآلياته، وكيفية تنفيذه، ومن ثمّ ظهوره بالصورة الشّكلية.
- وممّا سبق يتضح مدى أهميّة العمل كفريق داخل المؤسسات الجامعية في تحقيق جو من التنافس الشريف بين القيادات، وكذلك تحقيق درجة من التفاهم والتعاون المتبادل والهادف بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ممّا يُتيح الفرصة لانطلاق أكبر قدر من الأفكار الكامنة والجديدة المتطورة التي قد تُسهم في تحقيق السّبق والتّميّز بالقسم.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

(ب) توافر المناخ التنظيمي الداعم:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يعي رؤساء الأقسام أن الإبداع مطلب أساسي لنجاح الجامعة واستمرارها.	١,٨٥	٠,٦٢	١
٢	يساعد رؤساء الأقسام الأعضاء على التحرر من اللوائح التي تحد من إبداعهم.	١,٣٩	٠,٤٦	٦
٣	يتسم مناخ العمل بين رؤساء الأقسام والأعضاء بالديمقراطية والإيجابية والتعاون.	١,٧٢	٠,٥٧	٢
٤	تتسم الاجتماعات التي يعقدها رؤساء الأقسام مع الأعضاء بمناخ مشجع على طرح الأفكار الجديدة.	١,٦٧	٠,٥٦	٣
٥	يتسم رؤساء الأقسام بالمرونة في تقبل أفكار الأعضاء الجديدة ومناقشتها.	١,٤٦	٠,٤٩	٥
٦	يهتم رؤساء الأقسام بدعم الأعضاء المبدعين والمتميزين ومكافأاتهم.	١,٥٤	٠,٥١	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (١): "يعي رؤساء الأقسام أن الإبداع مطلب أساسي لنجاح الجامعة واستمرارها" المركز الأول بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٨٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٢)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع السبب الرئيسي إلى أن الإبداع الإداري يتطلب وجود بناء تنظيمي مفتوح يعتمد على تبادل الأدوار بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وحرية التنقل بين كل طبقة من الطبقات، والاحترام والتقدير للجميع، والإخلاص والولاء الشديد للمؤسسة، والقابلية والمرونة الكاملة للتطويع والتحول والتغير وقبول المستجدات والمبتكرات التكنولوجية الحديثة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- واحتلت العبارة رقم (٣): "يتسم مناخ العمل بين رؤساء الأقسام والأعضاء بالديمقراطية بالإيجابية والتعاون" المرتبة الثانية، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٧٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لم تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن إرجاع ذلك إلى التزامهم بحرفية القوانين والتعليمات التي تحكم الجامعة، وعدم قدرتهم على التحرر من القواعد واللوائح القديمة التي تحكم الجامعة، ومن ثمَّ التشدُّد في تنفيذها، وبالتالي ضعف قدرتهم على التفكير في أساليب غير رسمية نتيجة لضعف الاستقلالية، وأنَّ هناك نسبة كبيرة من رؤساء الأقسام تكتفي بإنجاز الأعمال الموكولة إليهم دون منح الأعضاء المرونة الكافية للتعامل مع بعض المشكلات نتيجة ضعف ثققتهم في الأعضاء.
- جاءت العبارة رقم (٤): "تتسم الاجتماعات التي يعقدها رؤساء الأقسام مع الأعضاء بمناخ مُشجع على طرح الأفكار الجديدة" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لم تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى اختلاف كفايات وقدرات رؤساء الأقسام ورغبتهم في التغيير، فهناك من يسمح بتقبل الأفكار الجديدة ويضعها موضع التنفيذ، وهناك من ينشغل بمهام معينة روتينية على حساب البعد المستقبلي، ومن ثمَّ ينعكس ذلك على الوقت المُتاح لمناقشة هذه الأفكار على مستوى المجالس المُنبثقة.
- وجاءت العبارة رقم (٦): "يهتم رؤساء الأقسام بدعم الأعضاء المبدعين والمُتميزين ومكافأاتهم" في المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٥٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥١)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لم تتحقق في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على ضعف اهتمام بعض رؤساء الأقسام لتقديم المكافآت التي تتناسب مع ما يبذله الأعضاء من مجهود، وما يُقدِّمه من أفكارٍ جديدةٍ، و يرجع السبب الرئيسي أنَّ بعض رؤساء الأقسام لا يملك حقَّ تخصيص الحوافز المادية المناسبة للأعضاء، بالإضافة إلى تساوي الجميع في المكافآت والعلاوات الدورية سواء الذين يبذلون جهدًا في العمل، أو

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

يُقدّمون أفكارًا جديدة مع الذين يُودون أعمالهم بطرق تقليدية وروتينية، كما أن تقديم الحوافز يتم بمعدلات ثابتة، وتوزع على جميع المرؤوسين دون النظر إلى معايير التميز، وأيضًا إلى ضعف إدراك بعض رؤساء الأقسام بأهمية التشجيع المعنوي لأصحاب الأفكار الجديدة ودعمهم، ويتفق ذلك مع دراسة (أسامة عبد السلام، ٢٠٠٧)، ودراسة (وفاء عياد، ٢٠١٢).

- احتلت العبارة رقم (٥): "يتسم رؤساء الأقسام بالمرونة في تقبل أفكار الأعضاء الجديدة ومناقشتها" المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٤٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٤٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لم تتحقق في الواقع الفعلي، السبب الرئيسي في ذلك أن هناك بعض رؤساء الأقسام من يُشجع هذا ومنهم لا يُشجع ذلك، وهذا بسبب نمط العلاقة القائمة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، فإن كانت العلاقة يسودها الثقة في قدراتهم، والاحترام، فإنه يسمح بمثل هذا، وإن كانت العلاقة قائمة على ضعف الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم، فلا يسمح بذلك.
- احتلت العبارة رقم (٢): "يساعد رؤساء الأقسام الأعضاء على التحرر من اللوائح التي تحد من إبداعهم" الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٤٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لم تتحقق في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على أن مساعدة رؤساء الأقسام للأعضاء على التحرر من القواعد واللوائح التي تحد من تفكيرهم الإبداعي لا تحدث بصفة مستمرة، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تعمل وفقًا لقواعد حكومية قديمة منذ السبعينات - قانون تنظيم الجامعات - والتي أدت إلى فقد الجامعة ووحداتها قدرًا كبيرًا من استقلاليتها وحرّيتها وذاتيتها، ومن ثم أصبح الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في تنفيذها سمة أساسية لأداء رؤساء الأقسام، والذي بدوره يصعب من فكرة الإبداع الإداري لديهم، وطرحهم لأفكار التطوير والتغيير.

ومما سبق يتضح أن الأقسام تعاني العديد من المشكلات، والتي لا تسمح بتهيئة المناخ الذي يمكن من خلاله تفعيل دور رؤساء الأقسام في تحقيق مستوى عالٍ من الإبداع

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس مما يحد القدرة على التعبير عن الأفكار الكامنة لديهم، ومن ثم ينبغي ضرورة تطوير وتحديث المناخ التنظيمي بالجامعات وبناء ثقافة جامعية تحت على الإبداع الإداري لدى قياداتها، ومن ثم تفجير طاقاتهم الإبداعية من أجل تطوير أداء الأقسام.

(ج) التنمية المهنية المستدامة لرؤساء الأقسام:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يهتم رؤساء الأقسام بالتنمية المهنية المستدامة للأعضاء.	١,٤٦	٠,٤٩	٥
٢	يوفر رؤساء الأقسام البرامج التدريبية التي ينمي القدرة على التفكير الإبداعي.	١,٨٥	٠,٦٢	١
٣	يُتيح رؤساء الأقسام الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة التي اكتسبوها من التدريب.	١,٥٦	٠,٥٢	٤
٤	يستفيد رؤساء الأقسام من المدربين لنقل خبراتهم وأفكارهم للأعضاء الجدد.	١,٦٤	٠,٥٥	٣
٥	يساعد رؤساء الأقسام على تبادل الخبرات العلمية مع الجامعات المتقدمة من خلال إيفادهم في البعثات العلمية.	١,٦٩	٠,٥٦	٢
٦	يوفر رؤساء الأقسام الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق التنمية المستدامة للأعضاء.	١,٣٩	٠,٤٦	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٢): "يوفر رؤساء الأقسام البرامج التدريبية التي تنمي القدرة على التفكير الإبداعي" المركز الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٨٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٢)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى أن تلك البرامج تقتصر على تزويد الأعضاء بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم الوظيفي، وغالباً تركز على جوانب محدّدة، كما تقتصر على موضوعات

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

مُتكررة ومُتداخلة، بالإضافة على تركيزها على الناحية النظرية فقط، وقد يرجع ذلك إلى نقص القوى البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية، والتي يُمكن أن تتولى مهمة التدريب على مهارات التفكير الإبداعي، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في ميدان الإدارة الجامعية، ويتفق ذلك مع دراسة (دلال دابس، ٢٠١١).

• جاءت العبارة رقم (٥): "يساعد رؤساء الأقسام على تبادل الخبرات العلمية مع الجامعات المتقدمة من خلال إفادهم في البعثات العلمية" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لم تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب في ذلك إلى ندرة عدد البعثات العلمية المتاحة على مستوى الجامعة مقارنة بأعضاء هيئة التدريس الموجودين فيها، كما يرجع إلى عدم منح رؤساء الأقسام الصلاحيات الكافية لتوفير الإمكانيات والموارد المادية لمثل هذه البعثات للتعرف على الأفكار الجديدة والتي تؤدي إلى الإبداع الإداري لديهم، ويتفق ذلك مع دراسة (عصام جمال غانم، ٢٠١٢).

• احتلت العبارة رقم (٤): "يستفيد رؤساء الأقسام من المدربين لنقل خبراتهم وأفكارهم للأعضاء الجدد" المرتبة الثالثة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦٤) ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٥)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يتوقف على قدرات رؤساء الأقسام الإدارية، ودرجة إلمامهم بالمداخل والأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة، والذي تُحتم عليهم البحث عن آليات مناسبة لنقل الخبرات والأفكار إلى المرؤوسين، ويرجع ذلك إلى ضعف الدافع لدى رؤساء الأقسام لتطوير أنفسهم، نتيجة كثرة الأعباء المُلقاة على عاتقهم.

• جاءت العبارة رقم (٣): "يتيح رؤساء الأقسام الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة التي اكتسبوها من التدريب" في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٥٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٢)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك الأنظمة والقوانين الثابتة التي يخضع لها نظام العمل بالمؤسسة، والتي تدفع نحو

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

قيم الالتزام والتقيّد باللوائح أكثر ممّا تُشجع على الإبداع وتجربة الأفكار الجديدة، كما أنّ رؤساء الأقسام يتعرضوا للمساءلة عند عدم القيام بتنفيذ اللوائح والقوانين، في حين أنّهم لا يُسألون بالضرورة عند عدم قيامهم بتطوير العمل وتجديده، بالإضافة إلى حرص بعض رؤساء الأقسام للمحافظة على الوضع القائم نتيجة الخوف من المجهول.

• احتلت العبارة رقم (١): "يهتم رؤساء الأقسام بالتنمية المهنية المستدامة للأعضاء" الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى عدم تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٤٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠,٤٩)، حيث يرى أفراد عيّنة الدراسة أنّها لا تتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء المُلقاة على عاتق رؤساء الأقسام، ومن ثم ندرة الوقت المُتاح لهم، بالإضافة إلى ضعف قدرتهم على إيجاد قنوات اتصال جديدة، من خلالها يتم تنمية الأعضاء مهنيًا، ويرجع إلى ضعف اهتمام وتشجيع الإدارة الجامعية للتعاون مع المؤسسات المجتمعية للتعاون مع رؤساء الأقسام في إحداث التنمية المهنية المستدامة.

• وجاءت العبارة رقم (٦): "يوفر رؤساء الأقسام الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق التنمية المستدامة للأعضاء" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٣٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠,٤٦)، حيث يرى أفراد عيّنة الدراسة أنّها لا تتحقّق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك لضعف ربط برامج التنمية المهنية المستدامة بالحوافز من قِبَل الإدارة الجامعية، وقلة الصّلاحيات، وضعف الموارد التي تُمكن هذه القيادات من توفير نظام للحوافز، حيث أنّهم لا يملكون حقّ تقرير الحوافز بما يتناسب مع ما تمّ أخذه من دورات أو برامج تدريبية استفاد منها رؤساء الأقسام أو لم تستفد، كما أنّ تقرير الحوافز يتم بمعدلات ثابتة، وتوزع على جميع الأعضاء دون النّظر لمعايير التّميّز أو عدد الدّورات التّدريبية التي تمّ تنفيذها، ويتفق ذلك مع دراسة (أسامة عبد السلام، ٢٠٠٧).

وممّا سبق يتضح أنّ هناك العديد من المشكلات التي تُعاني منها برامج ووسائل التنمية المستدامة، ومن ثمّ ينبغي الاهتمام بهذه الوسائل والبرامج وموضوعاتها لما لها من أهميّة بالغّة لرؤساء الأقسام، وكذلك أعضاء هيئة التدريس، حيث أنّها تُثمي المهارات

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

والسلوكيات، والمعرفة والمعلومات الجيدة والمتنوعة من خلال استثارة تفكير رؤساء الأقسام، وإخراج ما لديهم من طاقات كامنة وأفكار جديدة، كما أنها تعمل على تنمية التفكير الناقد والعلمي والإبداعي لدى كل منهم.

(د) التعامل بشفافية الإدارة:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	توجد تشريعات واضحة وسهلة الفهم للجميع تعمل في إطارها الأقسام.	١,٩٦	٠,٦٥	١
٢	يساعد رؤساء الأقسام الأعضاء في تنفيذ الأفكار الجديدة دون تعقيد في الإجراءات التنفيذية.	١,٧١	٠,٥٧	٢
٣	يطلع رؤساء الأقسام الأعضاء على ما تهدف الكلية/ القسم إلى تحقيقه في المستقبل.	١,٤٢	٠,٤٧	٥
٤	يعرض رؤساء الأقسام معظم الموضوعات على مائدة الاجتماعات، ويناقش مع جميع الأعضاء بدون سرية.	١,٦٥	٠,٥٥	٣
٥	يساهم الأعضاء في اختيار رؤساء الأقسام وفقاً لأسس ومعايير علمية معلومة للجميع.	١,٦٠	٠,٥٣	٤
٦	يساعد رؤساء الأقسام الأعضاء على مراقبة أنفسهم ذاتياً.	١,٣٦	٠,٤٥	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (١): "توجد تشريعات واضحة وسهلة الفهم للجميع تعمل في إطارها الأقسام" المركز الأول بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٩٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٥)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى أن بعض التشريعات والقرارات التي تعمل في ظلها الجامعات المصرية ربما تكون سهلة وواضحة الفهم، إلا أن الغالبية ترى أن البعض من هذا التشريعات وتلك

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

القوانين في حاجة إلى التعديل، وربما جاء رأيهم هذا بناءً على أن قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢م لم يتغير منذ صدوره إلا تعديل في بعض بنوده، وكان عدد الجامعات آن ذاك حوالي ست جامعات، في حين تزايد عدد الجامعات الحكومية والخاصة حالياً، وأصبح هذا القانون لا يفي بمتطلباتها ولا متطلبات التغيير والتطوير المطلوب.

• جاءت العبارة رقم(٢): "يساعد رؤساء الأقسام الأعضاء في تنفيذ الأفكار الجديدة دون تعقيد في الإجراءات التنفيذية" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٧١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى طبيعة المواقف نفسها، ومدى إدراك رؤساء الأقسام للمتغيرات المختلفة، وهل تجريب هذه الأفكار الجديدة نوعاً من المخاطرة المحسوبة أو عكس ذلك، ويتفق ذلك مع دراسة (عصام جمال غانم، ٢٠١٢).

• جاءت العبارة رقم(٤): "يعرض رؤساء الأقسام معظم الموضوعات على مائدة الاجتماعات، وتناقش مع جميع الأعضاء بدون سرية" في المركز الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٥)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، وسببه يرجع لاختلاف طبيعة رؤساء الأقسام، فمنهم من يرى ذلك نتيجة للعلاقات الشخصية القوية التي تربطهم برؤسائهم، وكذلك درجاتهم العلمية وأقدميتهم، في حين يرى البعض الآخر عكس ذلك نتيجة حداثتهم في الكلية أو ضعف العلاقات الشخصية مع الرؤساء، بالإضافة إلى عدم مناسبة الوقت المخصص للاجتماعات لبعض القيادات، وكذلك المكان، مما يؤثر بالسلب على جو الاجتماع، وبالتالي لا يشجع على طرح الأفكار الجديدة، ويؤدي بدوره إلى عدم وجود مصداقية وشفافية في طرح بعض القضايا، ويتفق ذلك مع دراسة (نجوى سالمين مرضاح، ٢٠٠٢).

• احتلت العبارة رقم(٥): "يساهم الأعضاء في اختيار رؤساء الأقسام وفقاً للأسس ومعايير علمية معلومة للجميع" الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦٠)، ومتوسط شدة

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

الاستجابة (٥٣, ٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لم تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لعدم وجود أية شروط تأهيلية أو معايير موضوعية لتولي المناصب القيادية مما ينعكس على أخلاقيات بعض الأعضاء من أصحاب الهوى في المناصب الإدارية، وسعيهم للتقرب من الإدارة الجامعية من أجل تولي المناصب، والبعد عن ظهور حالات تنافس شريفة، والتي تسهم في تفجير الطاقات الإبداعية، ويتفق ذلك مع دراسة (Spreitzer, Gretchen, 1996).

- وجاءت العبارة رقم (٣): "يطلع رؤساء الأقسام الأعضاء على ما تهدف الكلية/ القسم إلى تحقيقه في المستقبل" في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٤٢, ١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٤٧, ٠)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب في ذلك إلى غلبة النزعة الفردية والنظرة الشخصية للأُمُور من قبل رؤساء الأقسام، وكذلك ضعف الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم ضعف الإيمان بأهمية تفويض بعض السلطات، وكذلك عدم التشجيع على العمل التعاوني.
- احتلت العبارة رقم (٦): "يساعد رؤساء الأقسام الأعضاء على مراقبة أنفسهم ذاتياً" الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٣٦, ١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٤٥, ٠)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك ضعف وعي بعض رؤساء الأقسام لمفهوم الرقابة الذاتية وآليات تطبيقها، بالإضافة إلى تركيز بعض رؤساء الأقسام على محاسبة الأعضاء فيما يتعلق بمدى تحقيق الأهداف المرتبطة بالأعمال التي يقومون بها، وكذلك غياب الاستقلالية وحرية التصرف الممنوحة للقيادات، ومن ثم ضعف شعورهم بالملكية داخل القسم.

ومما سبق يتضح مدى انتشار القيم السلبية لرؤساء الأقسام، وبالتالي السلوكيات غير المرغوبة من قبل البعض منهم، والتي لها أثر كبير على الحد من الإبداع الإداري لديهم، بالإضافة إلى ضعف فهم البعض منهم لطبيعة الأدوار والمهام والواجبات المنوطة بهم، وكذلك ضعف الثقة بين قيادات الأعضاء نتيجة شدة الصراعات الموجودة بينهم، مما لا يوفر

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

مُناخ يسمح بالإبداع وانطلاق الأفكار الكامنة لديهم، الأمر الذي يدعو رؤساء الأقسام إلى ضرورة النظر إلى الجامعة بمنظور شمولي ومُتكامِل كوسيلة علمية يُمكن من خلالها اكتشاف القُدّرات الإبداعية وإحداث عمليات التّغيير والتّطوير.

(هـ) تمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية:

م	العِبارَة	الوزن النسبي	مُتوسط شِدّة الاستجابة	الترتيب
١	يُوفّر رؤساء الأقسام للأعضاء الصّلاحيات التي يُمكنهم من إجراء تغييرات إجرائية في إنجاز الأعمال.	١,٤١	٠,٤٧	٥
٢	يُعطي رؤساء الأقسام الأعضاء الصّلاحيات في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المُشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.	١,٣٢	٠,٤٤	٦
٣	يسمح رؤساء الأقسام للأعضاء بأن يُمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.	١,٥٠	٠,٥٠	٤
٤	يشعر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بأنّ كُلاًّ منهم رئيس نفسه.	١,٥٦	٠,٥٢	٣
٥	يُوفّر رؤساء الأقسام درجة كبيرة من الاستقلالية للأعضاء لأداء المهام الموكلة إليهم.	١,٩٠	٠,٦٣	١
٦	يُدعم رئيس القسم قُدرات ومهارات الأعضاء من خلال ثقته فيهم، وتوفير الموارد الكافية لهم.	١,٦١	٠,٥٤	٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السّابق:

- تصدّرت العبارة رقم(٥): "يُوفّر رؤساء الأقسام درجة كبيرة من الاستقلالية للأعضاء لأداء المهام الموكلة إليهم" المركز الأول بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٩٠)، ومُتوسط شِدّة الاستجابة (٠,٦٣)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى صّعف التّوازن بين السُّلطات والمسئوليات، إذ أنّه في الغالب يفتقد رؤساء الأقسام إلى السُّلطة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ميل بعضهم إلى الاستئثار

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

بالسلطة نتيجة لعدم الثقة في قدرات الأعضاء وقدرتهم على الإنجاز، وكذلك التمسك باللوائح والقوانين حتى لا يؤثر ذلك على مراكزهم، الأمر الذي ينعكس على تحفيز الاتجاهات الإبداعية بالسلب، ويتفق ذلك مع دراسة (عزة جلال مصطفى، ٢٠٠٨).

• جاءت العبارة رقم (٦): "يُدعم رؤساء الأقسام قدرات ومهارات الأعضاء من خلال ثقته فيهم، وتوفير الموارد الكافية لهم" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٤)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى ضعف تزويد الأعضاء بالمهارات والمعلومات والأدوات داخل القسم، وغلبة طابع علاقات السلطة والطاعة بدلاً من الاعتماد على الثقة المتبادلة، ويُعد ذلك من أهم الأسباب التي تحد من دعم الأفكار الإبداعية وتشجيعها، كما يقلل من فرص نقل السلطة لرؤساء الأقسام والأعضاء كي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية.

• احتلت العبارة رقم (٤): "يشعر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بأنه كلاً منهم رئيس نفسه" الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٥٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٢)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ربما يرجع ذلك لضعف السلطات المخولة إليهم من قبل الإدارة الجامعية مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه، ويرجع أيضاً إلى شعور بعض رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالمبالغة في نقد الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم دون حرية أو تقديم البدائل، ويؤدي ذلك إلى افتقادهم للتوجيه الإيجابي المستمر، والنقد البناء الذي يعمل على تحسين الأداء.

• جاءت العبارة رقم (٣): "يسمح رؤساء الأقسام للأعضاء بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشئونهم اليومية في عملهم" في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٥٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أن لا تتحقق في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي هو رغبة بعض رؤساء الأقسام في إعطاء الأعضاء مسئولية

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم، بالإضافة إلى ميلهم لتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء من قبل رؤساء الأقسام، ورغبة البعض الآخر في الاستئثار بالسلطة، وعملية صنع القرار نتيجة ضعف الثقة في قدرات الأعضاء وإمكاناتهم، وقلة الاهتمام بأهمية التقويض.

• احتلت العبارة رقم (١): "يوفر رؤساء الأقسام للأعضاء الصلاحيات التي تمكنهم من إجراء تغييرات إجرائية في إنجاز الأعمال" المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٤١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٤٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب الرئيسي إلى ميل بعض رؤساء الأقسام للاستئثار بالسلطة، وكذلك ضعف الاهتمام بأهمية وجود صف ثانٍ من القيادات الشابة، ومن ثم ضعف منحهم مزيد من الصلاحيات، بالإضافة إلى النظام المركزي الذي تعمل في ظلّه الجامعات وضعف استقلالها.

• وجاءت العبارة رقم (٢): "يعطي رؤساء الأقسام الأعضاء الصلاحية في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحلّ المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٣٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٤٤)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك ضعف الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يؤدي إلى ضعف العلاقات الساندة بينهم، والتي تتصف بغلبة طابع علاقات السلطة والطاعة بدلاً من الاعتماد على الثقة المتبادلة، بالإضافة إلى عدم إيمان رؤساء الأقسام بضرورة توفير مناخ عمل ملائم يسمح بالمشاركة، وبدعم قدرات ومهارات الأعضاء لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية وبطريقة مبدع، ومن ثم فإن ذلك يعمل على إعاقة الإبداع لديهم.

مما سبق يتضح أنّ هناك العديد من العوامل التي ضعف التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام، وحيث أنّ ذلك يتطلب ضرورة التجديد والتنمية المستمرة لمهارات رؤساء الأقسام

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

وأعضاء هيئة التدريس ومعارفهم، وإعادة تدريبهم وتأهيلهم في الجوانب الأكاديمية والإدارية والفنية والتنظيمية، وغياب ذلك قد يؤدي إلى ضعف قدرتهم على تحمّل المسؤولية، كما يُقلّل من مشاركتهم الفعّالة في اتخاذ القرارات، ومن ثمّ إلغاء أحد المقومات المهمة للتمكين الإداري، الأمر الذي يجعل مسألة الإبداع الإداري لا وجود لها.

(و) توفير نظام فعّال للتّحفيز :

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يحرص رؤساء الأقسام على وجود سياسة واضحة للتّحفيز.	١,٤٤	٠,٤٨	٥
٢	يحدد رؤساء الأقسام مع الأعضاء الهدف من تقديم الحوافز المادية والمعنوية.	١,٣٤	٠,٤٥	٦
٣	يربط رؤساء الأقسام نظام الحوافز ما يُقدمه الأعضاء من أفكارٍ جديدةٍ لتطوير العمل وتحسين الأداء.	١,٢٨	٠,٤٣	٧
٤	يهتم رؤساء الأقسام بتقديم المكافآت التي تتناسب مع ما يبذله الأعضاء من مجهود.	١,٥١	٠,٥٠	٤
٥	يلقى الأعضاء التقدير التّام من قبل رؤساء الأقسام على أدائهم المتميز.	١,٦٢	٠,٥٤	٢
٦	يستخدم رؤساء الأقسام أسلوب التّأنيب عند وقوع أعضاء هيئة التدريس في الخطأ أمام زملائهم.	١,٩٤	٠,٦٥	١
٧	يُقدر رؤساء الأقسام مُحاولات الأعضاء في عملية التّحسين والتّطوير.	١,٥٧	٠,٥٢	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم(٦): "يستخدم رؤساء الأقسام أسلوب التّأنيب عند وقوع أعضاء هيئة التدريس في الخطأ أمام زملائهم" المركز الأول بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي(١,٩٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠,٦٥)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي إلى حدٍ ما، ويرجع ذلك إلى استخدام بعض رؤساء الأقسام لأساليب اللّوم عند

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

فشل الأعضاء في تجربة جديدة أمام زملائهم، وهذا يحدث نتيجة عدم إدراكهم لخطورة هذا الأسلوب في ممارساتهم نظراً لمردوده السلبي في نفوس الأعضاء وأدائهم وعلاقاتهم بزملائهم، كما قد يرجع ذلك إلى ضعف روح المخاطرة من قبل الأعضاء وميلهم إلى الأعمال الروتينية والتقليدية، بالإضافة إلى إدراك بعض رؤساء الأقسام بأن هذا الأسلوب يجعل الآخرين يحجمون عن تقديم الأفكار الجديدة، ومن ثم التزامهم بما هو قائم، وما يُملَى عليهم، خوفاً من نقد الآخرين لهم.

• احتلت العبارة رقم (٥): "يلقى الأعضاء التقدير التام من قبل رؤساء الأقسام على أدائهم المتميز" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٤)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويدل ذلك أن تقدير بعض رؤساء الأقسام لأداء الأعضاء المتميز لا يحدث بصورة مستمرة، بل أحياناً، وقد يرجع إلى ضعف وضوح المعايير التي يمكن في ضوءها تحديد الأداء المتميز، بالإضافة إلى قلة الصلاحيات وضعف الموارد التي تمكن رؤساء الأقسام من تقدير الأعضاء التقدير التام، كما يرجع أيضاً إلى ضعف إدراك بعض رؤساء الأقسام بضرورة البحث عن مصادر أخرى لتمويل القسم وتطويرها، ومكافأة الأعضاء، وتقدير أصحاب الأفكار الجديدة.

• جاءت العبارة رقم (٧): "يُقدّر رؤساء الأقسام محاولات الأعضاء في عملية التحسين والتطوير" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٥٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٢)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى خوف البعض منهم من الوقوع في الأخطاء من جراء تجربة هذه المحاولات والأساليب الجديدة في عملية التحسين والتطوير، وبالتالي قد يُعرض الكلية للمخاطرة، وهذا بدوره يؤدي إلى حرص بعضهم للمحافظة على الوضع القائم نتيجة الخوف من المجهول، بالإضافة إلى إدراك بعض رؤساء الأقسام بأن الحلول المعتادة هي الأنسب، لأنها مجربة من قبل ومعروفة وقد ثبت جدواها، وخاصة في ظل الالتزام باللوائح

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

والتشريعات المعمول بها في الجامعة، والتفديد بها، وعدم الرغبة في الخروج عن ما هو مألوف.

- احتلت العبارة رقم (٤): "يهتم رؤساء الأقسام بتقديم المكافآت التي تتناسب مع ما يبذله الأعضاء من مجهود" المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٥١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على ضعف اهتمام بعض رؤساء الأقسام لتقديم المكافآت التي تتناسب مع ما يبذله الأعضاء من مجهود، وما يقدمه من أفكار جديدة، السبب الرئيسي أن بعض رؤساء الأقسام لا يملك حق تخصيص الحوافز المادية المناسبة للأعضاء، بالإضافة إلى تساوي الجميع في المكافآت والعلاوات الدورية سواء الذين يبذلون جهداً في العمل، أو يقدمون أفكاراً جديدة مع الذين يؤدون أعمالهم بطرق تقليدية وروتينية، كما أن تقديم الحوافز يتم بمعدلات ثابتة، وتوزع على جميع الأعضاء دون النظر إلى معايير التميز، وأيضاً ضعف إدراك بعض رؤساء الأقسام بأهمية التشجيع المعنوي لأصحاب الأفكار الجديدة ودعمهم.
- احتلت العبارة رقم (١): "يحرص رؤساء الأقسام على وجود سياسة واضحة للتحفيز" في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٤٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٤٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء غموض سياسات التحفيز على القسم والكلية والجامعة، وكذلك ضعف اهتمام بعض رؤساء الأقسام بأهمية المشروعات والمهام والاستشارات التي يمكن أن تقوم بها الجامعة تجاه البيئة المحيطة، بالإضافة إلى إهمال البعد المعنوي لتحفيز رؤساء الأقسام وتقدير جهودهم، وافتقار بعض رؤساء الأقسام إلى السلطة في مكافأة الأعضاء أصحاب الأفكار الجديدة، حيث أن ذلك خارج نطاق اختصاصاتهم الوظيفية في الجامعة.
- احتلت العبارة رقم (٢): "يحدد رؤساء الأقسام مع الأعضاء الهدف من تقديم الحوافز المادية والمعنوية" الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٣٤)، ومتوسط شدة

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

الاستجابة (٥٤,٠)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على ضعف مشاركة معظم رؤساء الأقسام في تحديد الهدف من تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وقد يرجع ذلك إلى النظام المركزي الذي تعمل في ظلّه الجامعات المصرية، والذي يقوم على المساواة بين الجميع في العلاوات الدورية والحوافز سواء الذين يبذلون جهداً في العمل، ويتميزون، أو الذين يؤدون أعمالهم بطريقة روتينية، بالإضافة إلى عدم وجود نظام لتقديم حوافز ومكافآت تشجيعية على الأفكار الجديدة والتميّز والأعمال الإبداعية، كما قد يرجع ذلك إلى اعتماد معايير معينة وثابتة لتقديم الحوافز بعيدة تماماً عن الموضوعية.

• جاءت العبارة رقم (٣): "يربط رؤساء الأقسام بنظام الحوافز بما يُقدّمه الأعضاء من أفكار جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢٨,١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٣٤,٠)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف ارتباط نظام الحوافز بما يُقدّمه الأعضاء من أفكار جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء، حيث أن رؤساء الأقسام لا يملكون حق تقرير الحوافز بما يتناسب مع جهود الأعضاء وإنجازاتهم، بالإضافة إلى ضعف صلاحياتهم في هذا الشأن، ويتفق ذلك مع دراسة (عزة جلال مصطفى، ٢٠٠٨).

ومن العرض السابق يتضح أن هناك عدداً من العوامل التي تلعب دوراً فعالاً في ظهور الأفكار الجديدة والسلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام، والتي تتمثل في: مرونة وحيوية هياكلها التنظيمية، وأن تكون مفتوحة، وأن تتوافر لها ثقافة موحدة تسمح بالتعلم والإبداع والتصحيح المستمر والمبتكر للمشكلات، وأن يُسهل رؤساء الأقسام من الإبداع الإداري للأعضاء، وأن تتسم العلاقات بينهم بالثّماسك والتعاون، وأن يتوافر لدى الجامعات نظاماً فعالاً لإدارة المعلومات وجعلها متاحة للجميع من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات المتعلقة بهذه العوامل، والتي تنعكس بالسلب على أداء رؤساء الأقسام في تنمية الإبداع الإداري ومن ثمّ التمكين الإداري لديهم.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

المحور الرابع: الممارسات الإدارية والفنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يبنى رؤساء الأقسام قراراتهم بناءً على اقتراحات الأعضاء.	١,٦٤	٠,٥٥	٦
٢	يرفض رؤساء الأقسام أية محاولات خاطئة في العمل من قبل الأعضاء.	٢,٠٥	٠,٦٨	٣
٣	يُشجع رؤساء الأقسام رُوح التَّنافس بين الأعضاء.	١,٥٧	٠,٥٢	٧
٤	يُفضل رؤساء الأقسام القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية أكثر من الأعمال التي تتسم بالإبداع.	٢,٤٢	٠,٨١	١
٥	يلتزم رؤساء الأقسام باللوائح والإجراءات ويلتزم الأعضاء بها.	١,٦٧	٠,٥٦	٥
٦	يحافظ رؤساء الأقسام على وجود المسافة الرسمية بينهم وبين الأعضاء.	١,٧٢	٠,٥٧	٤
٧	يسمح رؤساء الأقسام بالاتصال المباشر بالأعضاء في أي وقت.	٢,٠٨	٠,٦٩	٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٤): "يُفضل رؤساء الأقسام القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية أكثر من الأعمال التي تتسم بالإبداع" المركز الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، وقد يرجع السبب إلى اهتمام معظم رؤساء الأقسام بالأعمال الروتينية حيث ترى أنها الأفضل لأنها مجربة من قبل، ومعروفة للجميع، وقد ثبت جدواها، بالإضافة إلى تخوفهم من الوقوع في أي خطأ جرّاء اللجوء إلى خلل وأعمال مبتكرة، ويرجع السبب أيضًا إلى أن اللوائح والقواعد القديمة والروتينية المعمول بها، قد لا تُشجع على الأفكار الجديدة، وتطرح بها جانبًا، وهذا يؤدي إلى رفض بعض رؤساء الأقسام الخروج عن الخُلل التقليدية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

• جاءت العبارة رقم (٧): "يسمح رؤساء الأقسام بالاتصال المباشر بالأعضاء في أي وقت" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٠٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنه من الممكن أن يتحقق هذا في الواقع الفعلي إلى حد ما، ومرجع ذلك ضعف قنوات الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم ضعف الاتصال بالإدارة الجامعة.

• احتلت العبارة رقم (٢): "يرفض رؤساء الأقسام أية محاولات خاطئة في العمل من قبل الأعضاء" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٠٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي إل حد ما، والسبب في ذلك أن هناك بعض رؤساء الأقسام ليست لديهم القناعة بأهمية تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التجريب والمخاطرة والمجازفة، وذلك كضرورة من ضروريات العمل في المؤسسات المعاصرة، وهذا من الممكن أن يوقع الأعضاء في بعض الأخطاء التي يمكن الاستفادة منها، والحرص على منع وقوعها في المرات القادمة.

• وجاءت العبارة رقم (٦): "يحافظ رؤساء الأقسام على وجود المسافة الرسمية بينها وبين الأعضاء" في المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى ندرة تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٧٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٧)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى نمط العلاقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، فإن كانت علاقة يسودها الثقة في قدراتهم والاحترام والاستقامة فإنه يسمح بمثل هذا، أما إذا كانت علاقة قائمة على ضعف الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم فإنه لا يسمح بذلك.

• احتلت العبارة رقم (٥): "يلتزم رؤساء الأقسام باللوائح والإجراءات وتلتزم الأعضاء بها" الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى جمود اللوائح

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

والقوانين الموجودة، وأيضاً غموض بعض اللوائح والقوانين الإدارية ممّا يعوق عملية التمكين الإداري، ومن ثمّ الالتزام بتطبيقها وإلزام أعضاء هيئة التدريس بها، وهذا يتفق مع دراسة (برجس فالح الهاجري، ٢٠١٠).

• جاءت العبارة رقم (١): "يبنى رؤساء الأقسام قراراتهم بناءً على اقتراحات الأعضاء" في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٦٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٥)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنّها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك هو ضعف بالمشاركة في صنع القرارات، فالقرارات تُفرض من أعلى، دون الاهتمام بإطلاع أعضاء هيئة التدريس عليها، أو حتى أخذ رأيهم فيها.

• جاءت العبارة رقم (٣): "يشجع رؤساء الأقسام روح التنافس بين الأعضاء" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١,٥٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٥٢)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنّها لا تتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى عدم استثمار التنافس بين الأعضاء بصورة جيدة، ممّا قد ينتج عنه تنافس غير إيجابي يُثير الكثير من الخلافات والمشكلات، وينعكس سلباً على النظام داخل القسم/ الكلية، وعلى علاقة رؤساء الأقسام بأعضاء هيئة التدريس، ممّا لا يساعد على إيجاد أفكار جديدة في ظلّ هذا المناخ.

ومن العرض السابق لمهام ومسئوليات رؤساء الأقسام يجب الاهتمام باقتراح أعضاء هيئة التدريس في صناعة واتخاذ القرارات، وكذلك تشجيعهم على روح التنافس، والاهتمام بأفكارهم التجديدية، وتنفيذ الأعمال التي تتسم بالإبداع، ومنحهم الفرص التي من خلالها يتم حلّ المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالأعمال الموكولة إليهم، وهذه الممارسات تساعد رؤساء الأقسام من تحقيق التمكين الإداري لديهم ولأعضاء هيئة التدريس.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

المحور الخامس: معوقات تطبيق التمكين الإداري والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

١ - معوقات البيئة الداخلية:

(أ) المعوقات الشخصية، وتتمثل في:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تخوف رؤساء الأقسام من تحمل مسئولية المنصب وواجباته الوظيفية.	٢,٤٠	٠,٨٠	٣
٢	تبني أسلوب العمل الفردي في أداء الأعمال.	٢,٣٠	٠,٧٧	٥
٣	تخوف رؤساء الأقسام من فقدان السلطة.	٢,٤٥	٠,٨٢	٢
٤	ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.	٢,٥٥	٠,٨٥	١
٥	الخوف من ارتكاب الأخطاء الإدارية.	٢,٢٧	٠,٧٦	٦
٦	ضعف دوافع تنمية روح الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس	٢,٣٣	٠,٧٨	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٤): "ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس" المركز الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٥)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وهذا لا يتيح لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الفرصة في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك قلة تقديم أفكار مبتكرة ومبدعة لتحسين الأداء بالمؤسسة الجامعية.
- جاءت العبارة رقم (٣): "تخوف رؤساء الأقسام من فقدان السلطة" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٥) ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٢)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أن تتحقق في

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

الواقع الفعلي، وهذا يؤدي إلى تسلط بعض رؤساء الأقسام، وضعف الاتصال بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وعدم رغبتهم في تقاسم السلطة مع الأعضاء.

- احتلت العبارة رقم (١): "تخوف رؤساء الأقسام من تحمل مسؤولية المنصب وواجباته الوظيفية" الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الموكولة لرؤساء الأقسام، وهذا يؤدي إلى قلة استعدادهم ورغبتهم في تطبيق التمكين الإداري والإبداع الإداري.

- جاءت العبارة رقم (٦): "ضعف دوافع تنمية روح الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى ضعف استعداد أعضاء هيئة التدريس للمبادأة والابتكار، ومساعدة رؤساء الأقسام في ممارسة المهام والمسؤوليات في إطار التمكين، وهذا بدوره يضعف دوافع تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الأعضاء.

- احتلت العبارة رقم (٢): "تبنى أسلوب العمل الفردي في أداء الأعمال" الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٧)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك نقص قدرات العمل الجماعي لدى بعض رؤساء الأقسام، وشعور بعضهم بأن فكرة التمكين الإداري والإبداع الإداري لديهم فكر غريبة المنشأ، وهذا بدوره يجعل رؤساء الأقسام حريصين على استخدام أسلوب العمل الفردي في القيام بأعمالهم الموكولة إليهم، كما يؤدي ذلك إلى ضعف الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

- احتلت العبارة رقم (٥): "الخوف من ارتكاب الأخطاء الإدارية" المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٢٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي يرجع إلى وقوع بعض الأخطاء أثناء التنفيذ والتطبيق مما يؤدي إلى فشل إصدار العديد من القرارات من قبل رؤساء الأقسام، وهذا يؤدي إلى إهمال الإدارة الجامعية في تفويض بعض السلطات لديهم.

ومما سبق يمكن القول بأنه يجب التخلي عن القديم ومقاومته، وعدم ربط الخلافات الشخصية بالعمل، وإعطاء المرؤوسين الفرصة لتحمل المسؤولية، وتبني أسلوب العمل الجماعي، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإقامة علاقات جيدة وهادفة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى الأعضاء.

(ب) المعوقات الإدارية، وتتمثل في:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.	٢,٤٠	٠,٨٠	٢
٢	التعامل مع المشكلات حسب اللوائح والقوانين المتبعة.	٢,٣٤	٠,٧٨	٤
٣	محدودية تفويض رؤساء الأقسام لسلطاتهم.	٢,٣٨	٠,٧٩	٣
٤	ضعف التعاون بين رؤساء الأقسام وإدارة الكلية.	٢,٢٨	٠,٧٦	٦
٥	قلة توافر البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسة العمل الإداري.	٢,٤٤	٠,٨١	١
٦	ضعف مهارات الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالقسم والأقسام المختلفة.	٢,٣٠	٠,٧٧	٥
٧	التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع الإداري.	٢,٢٨	٠,٧٦	٧

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٥): "قلة توافر البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسة العمل الإداري" المركز الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويتطلب

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ذلك التّركيز على البرامج التّربّية التي تُشجع على التّمكن الإداري لرؤساء الأقسام، مع الاهتمام بشكل خاص بالمهارات الضّرورية للتمكين الإداري، وهي: مهارة المشاركة في صنع القرار، مهارات البحث العلمي، مهارة العمل الجماعي أو العمل في فريق.

- احتلت العبارة رقم (١): "المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى التّنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم، وهو الإدارة الجامعية، والرّقابة الشديدة الصّارمة، وجُمود الأنظمة واللوائح، وهذا بدوره يؤدي إلى محدودية تفويض رؤساء الأقسام لسلطاتهم، وهذا ما جاء بالعبارة رقم (٣): "محدودية تفويض رؤساء الأقسام لسلطاتهم" المركز الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقّق في الواقع الفعلي، وهذا يؤدي إلى تخوّف بعض رؤساء الأقسام من فقد نفوذهم أو سلّطتهم التي كانوا يتمتعون بها في ظلّ الإدارة المركزية، ويتفق ذلك مع دراسة (سعد مرزوق العتيبي، ٢٠٠٤).

- احتلت العبارة رقم (٢): "التّعامل مع المشكلات حسب اللوائح والقوانين المتبعة" الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقّق في الواقع الفعلي، وهذا يدل على ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في استخدام أساليب حلّ المشكلات، والتي تعتمد على مشاركة الأعضاء في حلّها مثل: أسلوب العصف الذّهني.

- جاءت العبارة رقم (٦): "ضعف مهارات الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالقسم والأقسام المختلفة" في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٧)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقّق في الواقع الفعلي،

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

ويرجع ذلك أيضاً افتقار الجامعات لنظم المعلومات المختلفة التي تمكنها من القيام بعملية التجديد والابتكار بنجاح، ويتفق ذلك مع دراسة (عزة جلال مصطفى، ٢٠٠٨).

- وجاءت العبارة رقم (٤): "ضعف التعاون بين رؤساء الأقسام وإدارة الكلية" في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٢٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٦)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى جمود المناخ الجامعي، وإعاقته لقياداته عن تحقيق التجديد الذاتي والإبداع الإداري، ويتفق ذلك مع دراسة (أسامة عبد السلام، ٢٠٠٧).

- كما جاءت العبارة رقم (٧): "التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع الإداري" في نفس الترتيب بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٢٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لكثرة الأعباء الروتينية وضغوط العمل الإداري لرؤساء الأقسام، وهذا يقلل من فرصة استخدام مدخل التمكين الإداري، ويقاوم الإبداع الإداري لديهم.

ومما سبق يتضح مدى أهمية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال توفير البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسته، وكذلك الاهتمام بمهارات الاتصال الفعالة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالقسم، وعقد اجتماعات دورية للمساعدة في حل المشكلات، وتوفير نظم المعلومات والاتصالات، والتشجيع على الابتكار والإبداع الإداري لديهم.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

(ج) المعوقات التنظيمية، وتتمثل في:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	قلّة استخدام الأساليب الحديثة بطريقة ملائمة لطبيعة عمل الإدارات.	٢,٤٣	٠,٨١	٢
٢	الالتزام بالسلسلة الهرمي والرؤيتين الوظيفي.	٢,٣٠	٠,٧٧	٥
٣	عدم ملائمة المناخ التنظيمي لعملية التمكين الإداري.	٢,٤٨	٠,٨٣	١
٤	نقص الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل.	٢,٣٤	٠,٧٨	٤
٥	الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين والأنظمة والرؤيتين.	٢,٢٨	٠,٧٦	٦
٦	قلّة توافر الإمكانيات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية في الجامعة.	٢,٣٩	٠,٨٠	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٣): "عدم ملائمة المناخ التنظيمي لعملية التمكين الإداري" المركز الأول بأعلى درجة تحقق إجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٣)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك غلبة الطّابع المركزي على نمط الإدارة بالجامعات المصرية، وكذلك ضَعف استقلالية الجامعات نفسها في صنع واتخاذ القرارات، وهذا ما أشارت إليه دراسة (ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠٠٧).
- جاءت العبارة رقم (١): "قلّة استخدام الأساليب الحديثة بطريقة ملائمة لطبيعة عمل الإدارات" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي يرجع إلى التمسك بالأنماط المألوفة، وعدم القدرة على الخروج منها، ويتفق ذلك مع دراسة (عزّة جلال مصطفى، ٢٠٠٨).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- احتلت العبارة رقم(٦):"قلة توافر الإمكانيات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية في الجامعة" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢,٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠,٨٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وقلة توافر المناخ التنظيمي المناسب، وقلة توافر أنظمة حوافز مناسبة تساعد على ابتكار أفكار إبداعية بالمؤسسة الجامعية.
- جاءت العبارة رقم(٤):"نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لإنجاز العمل" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢,٣٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠,٧٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وهذا سببه ضعف الموارد المادية لتطبيق التمكين الإداري، وقصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، مما يقلل من جهد رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ودوافعهم.
- احتلت العبارة رقم(٢):"الالتزام بالسلسلة الهرمي والروتين الوظيفي" الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢,٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠,٧٧)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تعمل وفقاً لقواعد حكومية قديمة منذ السبعينات-قانون تنظيم الجامعات- والتي أدت إلى فقد الجامعة ووحداتها قدرًا كبيرًا من استقلاليتها وحرّيتها وذاتيتها، ومن ثم أصبح الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في تنفيذها سمة أساسية لأداء رؤساء الأقسام، والذي بدوره يصعب من فكرة الإبداع الإداري لديهم، وطرحهم لأفكار التطوير والتغيير.
- جاءت العبارة رقم(٥):"الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين والأنظمة والروتين" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢,٢٨)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠,٧٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى هيمنة النواحي القانونية والتقليدية

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

على رؤساء الأقسام، ممّا يجعلهم يتمسكون بالقوانين كأهم مُحدّد لتقييم كفاءتهم، بصرف النظر عن كفاءتهم الإنتاجية الفعلية، وقُدّراتهم وفعاليتهم الإبداعية. وممّا سبق يتضح مدى أهميّة استخدام الأساليب الحديثة، التي تُساعد على تطوير العمل بالإدارات الجامعية، وكذلك توفير مُناخ مُلائم للتمكين الإداري، والاهتمام بالقيادات الفعّالة ذات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، والتي من بينها رؤساء الأقسام، وتوافر الإمكانيات المادية اللازمة لإنجاز الأعمال، ومنح الأعضاء قدرًا من الحُرّيّة والثقة في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة والتعليقات المفصلة ، وزيادة الشّعور بالمسؤولية والانتماء، والعمل على الحفاظ على تماسك فريق العمل وتضامنها بما يحسن أداء الأعضاء، وكذلك القيادة المتمركزة حول الجماعة ممّا يُؤدّي إلى القيادة المتمركزة حول الإنجاز.

٢ - مُعوقات البيئة الخارجية (التّهدّيات)

(أ) المُعوقات الاجتماعية، وتتمثّل في:

م	العِبارَة	الوزن النسبي	مُتوسط شدّة الاستجابة	الترتيب
١	ضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة.	٢,٤٤	٠,٨١	٢
٢	قلّة مُساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل للخريجين.	٢,٤٠	٠,٨٠	٣
٣	ضعف مُشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل التّعليم الجامعي.	٢,٣٤	٠,٧٨	٤
٤	قلّة حرص رؤساء الأقسام على وجود قنوات اتصال إداري مفتوح مع الجميع.	٢,٥٢	٠,٨٤	١
٥	ضعف مُشاركة أعضاء المجتمع المحلي والجمعيات الأهلية في تمويل العملية التّعليمية وتطويرها وتحديثها.	٢,٣١	٠,٧٧	٥

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم(٤):"قلّة حرص رؤساء الأقسام على وجود قنوات اتصال إداري مفتوح مع الجميع" المركز الأول بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٥٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٤)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والاتصال بين رؤساء الأقسام والإدارات المختلفة، لذا فلا بد من تهيئة بيئة تربوية مناسبة في علاقة كلاً من رؤساء الأقسام والإدارات المختلفة تقوم على تأصيل نشر ثقافة التمكين الإداري، ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.

- جاءت العبارة رقم (١): "ضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى ضعف المستوى العلمي لدى بعض الخريجين، وتدني مستوياتهم التدريبية، هذا بدوره أدّى الانطباع السلبي لدى مؤسسات المجتمع الأخرى، كما يؤدي إلى ضعف العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.

- كما احتلت العبارة رقم (٢): "قلة مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل للخريجين" المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى انخفاض المستوى العلمي لخريجي الجامعات التي تواكب التطورات الحديثة، واكتفاء الخريجين بالدراسة الجامعية الأولى، وعدم الرغبة في تحقيق نموهم العلمي، مما يؤثر بالسلب على اهتمام الأطراف المجتمعية بتوفير فرص عمل حقيقية ومناسبة لهم، ويتفق ذلك مع دراسة (ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠٠٧).

- احتلت العبارة رقم (٣): "ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي" في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

لقلة البيانات الكافية عن تكاليف التعليم الجامعي ومُتطلباته في المُستقبل، والتكاليف الإجمالية لتطويره من أجل وضع مقترحات إجمالية لتطويره، وهذا يتطلب زيادة كبيرة في الموارد المالية لتغطية تكاليف التعليم الجامعي.

- جاءت العبارة رقم (٥): "ضعف مشاركة أعضاء المجتمع المحلي والجمعيات الأهلية في تمويل العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ومرجع ذلك اهتمام الجهات الحكومية بالمشاركة في تحقيق أهداف الجامعات من خلال توفير الموازنة العامة لها، والدرجات المالية والوظيفية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وكذلك الاحتياجات التي من خلالها تستطيع تلك المؤسسات تحقيق أهدافها.

ومما سبق يتضح مدى أهمية العلاقة بين الجامعات والمؤسسات المختلفة، ومساهمة الأطراف المجتمعية في توفير فرص عمل لخريجي التعليم الجامعي، ومشاركة رجال الأعمال والمستثمرين وأعضاء المجتمع المحلي في التمويل، وفتح قنوات اتصال فعّالة من خلالها يمكن الربط بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي في تحقيق الأهداف، وتطوير العملية التعليمية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

(ب) مُعوقات المُحيط الخارجي، وتتمثل في:

م	العبرة	الوزن النسبي	مُتوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	ضعف المنافسة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية.	٢,٣٩	٠,٨٠	٤
٢	ضعف الميزانية المخصصة للجامعات.	٢,٣٦	٠,٧٩	٥
٣	ضعف استقلال الجامعات وتدخل بعض الجهات في شئونها.	٢,٤٨	٠,٨٣	٢
٤	هناك مركزية في صدور بعض اللوائح والقرارات الخاصة بالجامعات	٢,٥٥	٠,٨٥	١
٥	ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع.	٢,٤٣	٠,٨١	٣
٦	محدودية اهتمام الجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية.	٢,٣٥	٠,٧٨	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٤): "هناك مركزية في صدور بعض اللوائح والقرارات الخاصة بالجامعات" المركز الأول بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٥٥)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٥)، أي يرى أفراد عيّنة الدّراسة أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، يرجع ذلك إلى أنّ الجامعة تعمل وفقًا لقواعد حُكومية قديمة منذُ السّبعينات-قانون تنظيم الجامعات- والتي أدّت إلى فقد الجامعة ووحداها قدرًا كبيرًا من استقلاليتها وحرّيتها وذاتيتها، ومن ثمّ أصبح الالتزام بحرفية القوانين والتّعليمات، والتّشدد في تنفيذها سمة أساسية لأداء القيادات الجامعية، والذي بدوره يصعب من فكرة الإبداع الإداري لديهم، وطرحهم لأفكار التّطوير والتّغيير، ويؤدّي ذلك إلى غياب المُشاركة المُجتمعية في المؤسسات الجامعية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

• احتلت العبارة رقم (٣): "ضعف استقلال الجامعات وتدخل بعض الجهات في شئونها" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٣)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قُصور استقلال الجامعة، والتي تتمثل في: وجود قوى داخلية وخارجية متعددة في منطقاتها ومصالحها تهدف إلى حرمان الجامعة من التمتع بحريتها الأكاديمية، وهذه القوى إما أنها تزعم ملكيتها للحق والحقائق المطلقة التي لا تقبل النقض أو التغيير، وإما أنها تمتلك مصادر السلطة والسلطان، وتخشى من أن يهدد الفكر المُحرر لمصالحها ونفوذها، كما أن من مظاهر قُصور استقلال الجامعة زيادة الرقابة عليها، باعتبار أنه كلما زادت درجة الرقابة المفروضة على الجامعة، تقلصت استقلاليتها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة، ولا تزال الجامعات المصرية تخضع للعديد من أجهزة الرقابة: كوزارة المالية ووزارة التخطيط والجهاز المركزي للمحاسبات، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وذلك دون أن يكون هناك تنسيق بين أدوار هذه الأجهزة من حيث رقابتها على الجامعات، ودون اعتبار لمدى التعويق الذي قد يترتب على هذه الرقابة.

• وجاءت به العبارة رقم (٥): "ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٤٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، لذا فلا بد من إعادة النظر في تحقيق التكامل والترابط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع، وهذا يتفق مع دراسة (عصام جمال غانم، ٢٠١٢).

• جاءت العبارة رقم (١): "ضعف المنافسة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية" في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، تعد ذلك من أخطر التهديدات التي تواجه التعليم الجامعي في مصر، وهذا بدوره يؤثر على المنتج التعليمي وهو الخريج، حيث أن

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

معظم الجامعات المصرية ليست لها مرتبة عالمية لضعف مواكبة التطورات والتوجهات العالمية.

- احتلت العبارة رقم (٢): "ضعف الميزانية المخصصة للجامعات" المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يؤثر بشكل سلبي على الأدوار والمهام التي يتعين أن تقوم بها الإدارة الجامعية، سواء في مجال استيعاب التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، أو في مجال تنظيم البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، أو في مجال الاهتمام بالبحث العلمي، ومساعدة الباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.

- جاءت العبارة رقم (٦): "محدودية اهتمام الجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٣٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٨)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وسببه قلة المشاركة المجتمعية في الاهتمام بالجامعات، وهذا يتطلب من القائمين على التعليم الجامعي الاهتمام بمشاركة الأطراف المجتمعية، والمتمثلة في المجتمع المحلي، وقطاع الأعمال، والمؤسسات الأهلية، وغيرها من الجمعيات الخيرية ذات الصلة وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق المشاركة المجتمعية بمؤسسات التعليم الجامعي.

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من التهديدات التي تواجه المؤسسات الجامعية، ومن أهمها ضعف المنافسة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية، وضعف الميزانية المخصصة للجامعات، وضعف استقلال الجامعات وتدخل بعض الجهات في شئونها، وكذلك مركزية القرارات، وضعف المشاركة من قبل رجال الأعمال والمستثمرين لتمويل مؤسسات التعليم الجامعي أو تمويل الأبحاث العلمية، وقلة البرامج التدريبية التي تهتم بمجالي التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

خامساً: نتائج البحث:

من خلال الإطار النظري للبحث ، والدراسة الميدانية والدراسات والبحوث السابقة حفل البحث بالعديد من النتائج تم عرضها على النحو التالي:

- نتائج تتعلق بواقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- نتائج تتعلق بمتطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- نتائج تتعلق بمتطلبات تحفيز الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- نتائج تتعلق بالممارسات الإدارية والفنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- نتائج تتعلق بمعوقات التمكين الإداري والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

١- النتائج المتعلقة بواقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

تمثلت أبعاد التمكين الإداري التي تمّ دراستها وتحليلها في أربعة أبعاد، وهي: حُرّية الاختيار، الدافعية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات، وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- تفتقر العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام إلى الصّلاحيات الكافية، والحاجة إلى التّوسع في السّلطات وإعطاء تفويضات واسعة للغير لإنجاز مهام العمل دون تعطيل.
- انخفاض الدافعية الذاتية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية يجعلهم يميلون إلى الانسحاب في المواقف التي تظهر قُدّراتهم ومهاراتهم، ومواجهة الصّعاب، والبُعد عن الممارسات الابتكارية في العمل.
- التّقييد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- الجُمُود الإداري ونقص المُرُونة في تنفيذ القرارات.
- ضَعف النّفّة المُتبادلة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- يُسهم التّمكن الإداري في تهيئة مناخ العمل بالجامعة من خلال تفويض السّلطة، ومُشاركة رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التّدريس في اتخاذ القرارات في ضوء الأهداف الموضوعية بصورة تتسم بالجديّة والمُرُونة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- يفتقد بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى المهارات الضرورية اللازمة للتغيير والتجديد نتيجة لضعف الإعداد والتدريب قبل ممارسة مهام مناصبهم.
- نمطية نظم اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.
- ضعف البرامج التدريبية المقدمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تولى مناصبهم القيادية والإدارية.
- أن الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية حسب وظائفهم المختلفة يتأثر ببعدها معنى وقيمة العمل، في حين لا يتأثر بباقي أبعاد التمكين الإداري، أي أن إدراكهم لمعنى العمل يصحبه زيادة في رضاهم الوظيفي.
- صلاحيات رؤساء الأقسام الأكاديمية الواردة من خلال القوانين لا تُعطي لهم الصلاحيات الكافية في رسم السياسات التعليمية وصناعة قراراتها، إلا فيما يتعلق بالقرارات الرئوسية، فمجالس الأقسام محكومة بأوامر مجلس الكلية، ومجلس الكلية محكوم بأوامر من مجلس الجامعة، حيث تسود المركزية الإدارية.
- لا يوجد مركز لتدريب رؤساء الأقسام على كيفية القيادة، والتمكين الإداري، وصناعة القرار.
- ليس هناك حرية كافية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس تسمح لهم بالمشاركة في صناعة القرار الجامعي.
- يعكس معنى العمل شعور رؤساء الأقسام بأن إسهامهم في انجاز العمل له تأثير ذو قيمة، وبدون توافر هذا الإحساس لن يشعروا بالتمكين الإداري.
- إن نظم الحوافز والمكافآت المالية المطبقة في الجامعات غير كافية بالنسبة لطبيعة العمل الإداري الذي يقوم به رؤساء الأقسام الأكاديمية مما يؤثر على أدائهم.

٢- النتائج المتعلقة بمتطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

تمثلت متطلبات التمكين الإداري التي تمّ دراستها وتحليلها في ثمان متطلبات، وهي: الرؤية الواضحة، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، ودور القيادة، والدعم التنظيمي، وصنع واتخاذ القرار، والاتصال الإداري، والتدريب الإداري، وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- احتياج المؤسسات الجامعية إلى تبني سياسة التمكين الإداري في ظلّ التّحديات التي تواجهها، وأنّ رؤساء الأقسام الأكاديمية لديهم قدرًا من القدرة والرغبة التي يمكن الاعتماد عليها في البدء بتطبيق عملية التمكين الإداري.
- أهمية الثقة التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الوظائف المختلفة حيثُ يصبح ذلك زيادة إدراكهم لأبعاد التمكين الإداري، وتحقيق مُتطلباته، وذلك من أجل زيادة توافقهم مع وظائفهم، ومن ثمّ زيادة الثقة الحقيقية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- إعادة النّظر في الثقافة التنظيمية الحالية بما يتلاءم مع مُتطلبات التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- إنّ مُدركات رؤساء الأقسام الأكاديمية للدعم التنظيمي يصحبها زيادة في إدراكهم لأبعاد التمكين الإداري ومُتطلباته، وذلك من خلال تقدير القسم لجهد وأداء كُلّ منهم في العمل، ومُساعدة الكُلية في علاج المُشكلات، وعدالة المُكافآت والحوافز، ومُراعاة مصالح رؤساء الأقسام ومشاعرهم، والحرص على العمل بآراء رؤساء الأقسام الأكاديمية ومُقترحاتهم.
- تحديد نوع القرارات التي يُشارك فيها الأعضاء، حيثُ تُشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس للتعرف على متطلبات التّغيير في سلوكهم، الأمر الذي يفرض على رؤساء الأقسام الأكاديمية تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يُشارك فيها الأعضاء بشكلٍ مباشر.
- تعد فرق العمل جزءًا أساسيًا من عملية التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وذلك لأنّ التمكين الإداري يتضمن استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للأعضاء القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم لابد أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الأعضاء بالأقسام المختلفة، أي أن يعمل الأعضاء بشكلٍ مباشر مع أفراد آخرين.
- التّدريب أحد المُكونات الأساسية لمدخل التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، الأمر الذي يتطلب توفير برامج تدريبية لحلّ المُشكلات، والاتصال، وإدارة الصّراع، العمل مع فريق العمل، الإبداع الإداري، التّحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للأعضاء أيضًا.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- تهيئة مناخ العمل الحالي يؤدي بدوره إلى زيادة إمكانية تطبيق أسلوب التمكين الإداري.
- التأكيد على التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وديمقراطية موقع العمل في الجامعة، بحيث يتم إتاحة الفرصة أمام رؤساء الأقسام للمشاركة ووضع وتحديد أهداف الكلية وفق رؤية واضحة.

٣- نتائج تتعلق بمتطلبات تحفيز الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

تمثلت متطلبات تحفيز الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية التي تم دراستها وتحليلها في ستة عوامل، وهي: توافر روح الفريق، وتوافر المناخ التنظيمي الداعم، والتنمية المهنية المستدامة، والتعامل بشفافية الإدارة، والتمكين، وتوفير نظام فعال للتحفيز، وتم تقسيم النتائج المرتبطة بهذا المحور إلى ما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بتوافر روح الفريق.

- في التعامل مع الصراعات بالقسم لا يتعدى دور رئيس القسم عن استخدام المسكنات والحلول الوقتية دون التدخل بحل جذرية، لأنَّ الحل الجذرية قد تُغضب البعض.
- ضعف العلاقات الاجتماعية أحياناً بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- قلة وجود تعاون وترابط وتكامل واضح بين رؤساء الأقسام الأكاديمية سواء داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات بالجامعة، بل يسودها حالة من الانعزالية والتباعد، ومن ثمَّ يندر وجود حالات إبداع أو ابتكار فيما بينهم.
- غياب الدعم والمساندة للعمل الجماعي، ممَّا يؤدي إلى تراخي رؤساء الأقسام الأكاديمية وتدني حماسهم، وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها.
- تزايد حدة الصراعات بين بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية نظراً لاختلاف مصالحهم وتركيزهم على المكاسب الشخصية أكثر من المكاسب المؤسسية.
- وجود صراعات بين الأقسام و الكليات خاصة في تبعية مادة لقسم معين أو كلية ما.
- وجود صراعات دائمة ومستمرة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية خاصة السابقة والحالية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

ب- النتائج المتعلقة بتوافر المناخ التنظيمي الداعم:

- الإبقاء على العادات المألوفة: كالخوف من التغيير ومقاومته بشتى الطرق، وقلة استعداد الإدارة للمجازفة حتى بالتفكير في أفكار أخرى.
- فقدان حرية التصرف نتيجة لعدم تمتع الجامعات باستقلالية ذاتية ولا حرية أكاديمية، وكذلك الكليات والأقسام وهيمنة القيادات العليا الجامعية على حق اتخاذ القرارات وغياب المشاركة وتكريس السلطات في أيديهم، مما قد يؤدي إلى ضعف ولاء الفرد وانتمائه للجامعة ونقص رضاه عن العمل، وبالتالي الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من الأعمال الموكلة إليه، ومن ثم عدم توقع أي إبداع منه أو أفكار جديدة.
- تقسيم علاقات بعض من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالتبعية والسلبية، تستهدف الرضا والقبول لديها. و قد يعزي ذلك إلى حرصهم على الاستمرار في مناصبهم، وعدم القدرة على تجاوز الخطوط المرسومة لهم؛ مما يفقدهم القدرة على القيام بدور إصلاحي.
- كثرة القيود النظامية والإدارية للجامعات ووحداتها وافتقاد التواصل الإداري والقيمي بين القائمين على شئونها .
- القيود والضوابط التنظيمية والاجتماعية: مثل عدم وضوح فلسفة وأهداف الجامعات، وتضخم الهياكل الإدارية، وتقدم النظم المالية والإدارية، والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون، الأمر الذي ينتج عنه البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير.
- عدم كفاية المصادر: مثل ندرة الإمكانيات المادية للجامعة المتمثلة في المباني والمعامل، والتجهيزات، والمكتبات والموازنات المالية، وتقدم وضعف الموجود من تلك الإمكانيات وكذلك القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية وجميع فروعها.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية: وتتمثل في ضعف الأجور والرواتب مقابل ما ينفقه عضو هيئة التدريس على بحثه وعمله، مما يجعله يبحث عن مصادر أخرى لزيادة الدخل لتدبير أمور حياته، مما لا يسمح له بالإجادة والتميز والإبداع وتجنب العمل الإبداعي.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

ج- النتائج المتعلقة بالتنمية المهنية المستدامة:

- نقص التدريب لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وتركيز البرامج المقدمة إليهم على الأبعاد الإدارية والتنظيمية والقانونية فقط.
- ضعف إمكانية الاستفادة من برامج التدريب لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تطوير الواقع نظراً لقلة المتابعة.
- قلة معرفة ودراسة الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ضعف نوعية برامج التدريب نتيجة التسرع في تنفيذ برامج التدريب الجديدة، والتركيز لتنفيذها في فترات زمنية محدودة، وذلك للاستفادة من الميزانيات المتاحة في العام المخصص لذلك.
- ضعف الميزانيات المخصصة للمنح والزيارات العلمية، ومن ثم ضعف فرص الاحتكاك بالخارج، بالإضافة إلى عدم شغل جميع المنح المقدمة نظراً لسوء التخطيط لها، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى تدني المستوى العلمي واللغوي والخلفية الدراسية؛ الأمر الذي لا تعترف به كثير من الجامعات الأجنبية.
- قلة دافعية بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية نحو البرامج نظراً لأنها أصبحت إجبارية، ومن ثم أصبحت التنمية ليست نابعة من الفرد ذاته، بالإضافة إلى سوء ربط التنمية بالحوافز مما انعكس على عزوف بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية عن حضور برامج التنمية المهنية.
- كثرة الأعباء التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية.

د- النتائج المتعلقة بالتعامل بشفافية الإدارة:

- ضعف قدرة الجامعات على مواكبة تدفق المتغيرات والقوى الدافعة، وما يتطلبه ذلك من مبادرات وبرامج للتطوير وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها.
- افتقار التنوع وغياب التمايز وانتشار النمطية في الجامعات المصرية، بالإضافة إلى ضعف الديمقراطية والحرية الأكاديمية، والتي من شأنها أن تحسن من أجواء العمل وتضمن تحقيق الإبداع الإداري.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- تضخم الهياكل الإدارية وتقدم النظم المالية والإدارية، والجُمود في أعمال قواعد حكومية لا تتناسب وطبيعة الجامعة ووظائفها.
- الافتقار إلى قاعدة معلوماتية دقيقة خاصة بالأقسام الأكاديمية بالجامعات تكون متاحة للجميع.
- تعقّد وتباين الإجراءات المتعلقة بروح المبادرة والابتكار والتي تفرض قيودًا على مُتخذي القرارات بشأنها، بالإضافة إلى الافتقار لأنظمة المتابعة والتّقييم الفعّالة.
- تعتمد بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية على تزييف الحقائق وتحريف الآراء وتلوين الحقيقة ومُغالطة الواقع، والتّلاعب بالمعلومات والبيانات والإحصاءات.
- قِدم التّشريعات والقوانين المعمول بها وعدم مواكبتها لتطورات العصر، بالإضافة إلى تعقّد الإجراءات وسريّة المعلومات وعدم الإفصاح عنها للجميع، ممّا أدّى إلى انتشار الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، والممارسات الإدارية الخاطئة ومن ثمّ فإنّ ذلك يعوق فرص التّوصل إلى معارف جديدة ولا يسمح بانطلاق الطّاقات الكامنة لدى الأعضاء من أجل إحداث التّطوير والتّغيير.

هـ- النّتائج المُتعلّقة بتمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية:

- ضعف تحرير الجامعة من كثير من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية، ممّا دفع الكثير من الأعضاء إلى الهُروب والغُروب عن المشاركة في كثير من الأمور، أو حتى مُجرد التّعبير عن آرائهم وأفكارهم الجديدة ، وهذا لا يُساعد على تهيئة المناخ التّنظيمي للإبداع.
- هناك مركزية السّلطة في الجامعات، مع انتشار النّظم والإجراءات النمطية ممّا لا يتيح قدرًا من حُرّيّة التّصرّف والتّعبير عن الآراء وبلورة الأفكار الجديدة ووضعها موضع التّنفيد.
- ضعف النّفّة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية والأعضاء نتيجةً لعدم تلبية رغبات الأعضاء، والسّعي لتحقيق مصالح شخصية لبعض رؤساء الأقسام الأكاديمية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- ضعف الإيمان بأهمية تفويض بعض السلطات، وكذلك ضعف تشجيع العمل التعاوني في مناخ من العلاقات الإنسانية، ومن ثم قلة استثمار الجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل الأقسام الأكاديمية مما يؤثر على المناخ السائد ولا تساعد على الإبداع الإداري للأعضاء.

- ضعف الإيمان بالمشاركة في صنع القرار، فالقرارات تُفرض من أعلى، دون الاهتمام بإطلاع أعضاء هيئة التدريس عليها.

و- النتائج المتعلقة بتوفير نظام فعال للتحفيز:

- لا يوجد نظام لمكافأة لأعضاء هيئة التدريس ذوي الأفكار الجديدة والسلوك الإبداعي، حيث إن مصادر التمويل الحكومية محدودة، مع ندرة وجود موارد تمويلية إضافية.
- استخدام أساليب التأنيب والعقاب والشدة عند وقوع أعضاء هيئة التدريس في الأخطاء، على الرغم من أن الوقوع في الأخطاء يولد لديهم أفكاراً جديدة في العمل.
- عدم مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس واحتياجاتهم ودوافعهم عند التحفيز.

- قلة ارتباط نظام تقييم الأداء بما يقدمه الأعضاء من أفكار جديدة في العمل، وإنما يتم نظام التقييم من خلال تنفيذ مهام تقليدية.

- لا يُقدّر رؤساء الأقسام الأكاديمية محاولات أعضاء هيئة التدريس في عملة التحسين والتطوير.

- اقتصار نظام الحوافز على المتميزين في البحث العلمي دون المتميزين في المناصب القيادية.

- قصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، مما يقلل من جهد أعضاء هيئة التدريس، ودافعتهم للإنجاز للعمل.

٤- نتائج تتعلق بالممارسات والمسئوليات الفنية والإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

يقوم رؤساء الأقسام بأدوار متعددة ومتداخلة، وتتنوع ما بين تدريسية وبحثية وخدمية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قيامهم بأدوارهم الإدارية على أكمل وجه، كما تصنف

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

مسئولياتهم إلى ثلاث فئات، وهي: مسئوليات إدارية، ومسئوليات قيادية، ومسئوليات تنظيمية وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- تمسك بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأدوار التقليدية، وقلة رغبتهم في المشاركة في السلطة.
- نقص مهارات العمل الجماعي لدى بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ضعف الاتصال بين بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، وقلة الرغبة في تقاسم السلطة مع الأعضاء.
- ضعف المهارات الفنية والإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وضعف حماسهم للتغيرات المرتبطة بمنح الأعضاء أدواراً أكثر تأثيراً في العملية التعليمية.
- قلة الصلاحيات المخولة لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، مما يحد من قدرتهم في تنفيذ أي تغييرات عصرية.
- نقص المعلومات وعدم دقة بعضها، وبالتالي ضعف فعالية القرار التربوي والاتصال الإداري داخل الجامعة وخارجها.
- رفض رؤساء الأقسام الأكاديمية أية محاولات للتغيير في نمط العمل من قبل الأعضاء، وذلك للتمسك بما هو مألوف ومتعارف عليه.
- يلتزم رؤساء الأقسام الأكاديمية باللوائح والإجراءات وتلزم أعضاء هيئة التدريس بالقسم بها.
- رفض بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية على وجود المسافة الرسمية بينهم وبين الأعضاء.
- رفض بعض رؤساء الأقسام الخروج عن الحُلُول التقليدية للمشكلات إلى الحُلُول الجديدة غير المألوفة.
- قلة وضوح أهداف تفعيل الممارسات الإدارية والفنية الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- سياسة العمل الفردي وإهمال العمل بروح الفريق لدى بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

٥- نتائج تتعلق بمعوقات التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام.

تحددت معوقات التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في معوقات شخصية ، ومعوقات إدارية ، ومعوقات تنظيمية ، ومعوقات اجتماعية ، ومعوقات بيئية (المحيط الخارجي)، ويمكن تقسيم النتائج المرتبطة بهذا المحور على النحو التالي:

أ- النتائج المتعلقة بالمعوقات الشخصية:

- تبني معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية بالتمسك بالمألوف، وأسلوب واحد لحلّ المشكلات المطروحة، ومسايرة الأنماط السهلة المقبولة.
- يعتمد معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية على العمل بفرديّة بعيداً عن العمل بروح الفريق، وربط الخلافات الشخصية بالعمل.
- يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية الأعمال بروتينية خوفاً من الوقوع في الأخطاء، وخوفاً من الفشل.
- صعوبة تخلي رؤساء الأقسام الأكاديمية عن القديم ومقاومة التغيير.
- ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- تخوُّف رؤساء الأقسام الأكاديمية من فقدان السلطة.
- نقص التعاون لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية الناتج عن ضعف الإحساس بالأمان الوظيفي.
- تخوُّف رؤساء الأقسام الأكاديمية من تحمُّل مسؤولية المنصب وواجباته الوظيفية، خوفاً من التعرُّض للمساءلة والمحاسبة.
- خوف رؤساء الأقسام الأكاديمية من ارتكاب الأخطاء الإدارية.
- تخوُّف رؤساء الأقسام الأكاديمية من تحمُّل المسؤولية دون صلاحيات، ومن ثمّ إلقاء المسؤولية على كاهل أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف الدافع نحو الابتكار والإبداع لدى الأعضاء، ومن ثمّ فشل تطبيق التمكين الإداري.
- ضعف الرغبة والحماس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في التغيير والتجديد، والتمسك بما هو موجود ومجرب.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- ضعف الإيمان بأهمية تفويض بعض السلطات لدى بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك قلة تشجيع العمل التعاوني في مناخ من العلاقات الإنسانية، الأمر الذي لا يساعد على الإبداع الإداري.
- ضعف اقتناع رؤساء الأقسام الأكاديمية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرار الجامعي.

ب- النتائج المتعلقة بالمعوقات الإدارية :

- قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالعمل رغم قلة المعلومات الإدارية بالكفاءة والأقسام المختلفة، وضعف الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ممارسة معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية عملهم تحت ضغوط نتيجة لكثرة الأعباء والمسئوليات الروتينية المفوضة إليهم.
- يغلب على عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية البيروقراطية الإدارية والتعامل مع إدارة مركزية.
- ضعف البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية على عمليات التمكين الإداري.
- قلة توافر الأجهزة والمستلزمات والأماكن المخصصة للتدريب، مما ينعكس على تنمية قدرات رؤساء الأقسام الأكاديمية الإبداعية.
- تقادم نظم الاتصال وافتقارها لنظم الاتصال التكنولوجية الحديثة مما يعكس ضعف البنية التحتية للجامعات.
- افتقار الجامعات لنظم المعلومات المختلفة التي تمكنها من القيام بعملية التجديد والابتكار والإبداع.
- التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة لعملية الإبداع.
- يتعامل رؤساء الأقسام الأكاديمية مع المشكلات التي تواجههم بناءً على اللوائح والقوانين المتبعة.
- ضعف التعاون بين رؤساء الأقسام الأكاديمية، والإدارات المختلفة داخل الكلية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- قلة استعداد رؤساء الأقسام الأكاديمية، ورغبتهم في تطبيق التمكين الإداري والإبداع الإداري، نظراً لقلة معلوماتهم ومعارفهم حول التمكين الإداري والإبداع الإداري.
- كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ج-النتائج المتعلقة بالمُعوقات التنظيمية:

- نقص الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل داخل المؤسسة الجامعية.
- تجاهل التخطيط الإستراتيجي الذي يُحدّد الرؤية والرسالة للكلية / للقسم .
- تقيد رؤساء الأقسام الأكاديمية بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- سوء المناخ التنظيمي لتطبيق مدخل التمكين الإداري والإبداع الإداري.
- وجود نوع من الازدواجية والتداخل عند الممارسة العملية بين اختصاصات رئيس القسم العلمي واختصاصات مجلس القسم نفسه.
- لا تشجع الأنظمة الجامعية الحالية على المبادرة والابتكار والإبداع الإداري.
- شعور أعضاء هيئة التدريس الدائم بالتبعية والافتقار إلى الاستقلالية، وإحساسهم الدائم بالتهديد ممّا يُثبّط من همهم، ويُقلّل من رغبتهم في الابتكار والإبداع.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.

د-النتائج المتعلقة بالمُعوقات الاجتماعية:

- ضعف اهتمام الجامعات بإجراء البحوث العلمية المتعلقة بدراسة مشكلات المجتمع وقضاياها والتي تسهم في تطويره وتقديمه.
- وجود فجوة كبيرة بين المؤسسات الجامعية والمجتمع المحلي، الأمر الذي أدى إلى ضعف العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- قلة مساهمة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص العمل لخريجي الجامعات .
- ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل مؤسسات التعليم الجامعي.
- وجود انطباع سلبي عن مخرجات التعليم الجامعي في العصر الحالي.
- وجود ضغوط سياسية واجتماعية قوية على الجامعة بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- غياب مشاركة الجمعيات الأهلية القيادات الجامعية في تحقيق أهدافها.
- غياب المشاركة في المشاريع التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع رجال الأعمال.
- إهمال وسائل الإعلام في وضع السياسة الإعلامية لشرح أهداف وأهمية الجامعات والكليات ومعرفة الأقسام بها، ودور هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية والسياسية.

ه- النتائج المتعلقة بمُعوقات المحيط الخارجي:

- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع التي تتضمن قيم الطاعة والخضوع والامتثال والافتداء والمبالغة في تقدير الماضي والاتجاهات التسلطية والقدرية، والنظم البيروقراطية والاستبدادية.
- غياب الفلسفة التعليمية الواضحة، وعدم وجود إستراتيجية مستقبلية مُحَدَّدة لمنظومة التعليم الجامعي.
- غياب الرؤية الشاملة والنظرة الإستراتيجية لدور التعليم الجامعي في مستقبل التنمية واستثمار الموارد القومية.
- ضعف المنافسة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية، ممَّا أدى إلى ضعف المخرج التعليمي.
- ضعف الموازنة المخصصة للجامعات المصرية، بالمقارنة بالجامعات العالمية.
- ضعف استقلال الجامعات وتدخل بعض الجهات في شئونها، كوزارة المالية، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وغيرها من الوزارات والمؤسسات.
- هناك مركزية في صدور بعض اللوائح والقرارات الخاصة بالتعليم الجامعي
- قلة قناعة المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال بأهمية تمويل الأبحاث في الجامعات.
- قلة إطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجالي التمكين الإداري والإبداع الإداري.
- ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- سيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية داخل الجامعات.
- محدودية اهتمام الجامعات المصرية بمواجهة المشكلات المجتمعية.
- ضعف الاهتمام بالتشجيع على التبادل والتعاون العلمي والبحثي مع مؤسسات التعليم الجامعي بالخارج، وفتح قنوات للاتصال مع تلك المؤسسات.
- ضعف التدريب على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال، والتي تمثل ضرورة ملحة من أجل مواكبة التغيرات العالمية.
- قلّة الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خشية زيادة التكاليف.
- إنّ بعض المؤسسات قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيئراً ومساعداً في تعزيز الإبداع الإداري وتنميته.
- إهمال المشكلات الحيوية الخاصة بالمجتمع، وبالتالي ضعف المشاركة المجتمعية لدى المؤسسات الجامعية.
- الرغبة القوية والحماس المفرط في النجاح واستعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.

سادساً: تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ودوره في تحفيز الإبداع

الإداري لديهم:

- يحاول البحث الحالي وضع تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ودوره في تنمية الإبداع الإداري لديهم، والذي تتحدد محاوره الأساسية فيما يلي :

١- أهداف التصور المقترح وأهميته :

يسعى هذا التصور إلي تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- التعرف على واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- تحديد متطلبات تطبيق التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- تحديد أهم الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- الوقوف على العوامل التى تساعد على تحقيق الإبداع الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.
 - تقديم الآليات والمقترحات التى تسهم فى تحقيق التمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ودوره فى تنمية الإبداع الإداري لديهم.
 - كما تتمثل أهمية هذا التصور فيما يلي:
 - تجويد العمل الجامعى بالأقسام الأكاديمية التى تعد أهم وحدة من الوحدات الإدارية والأكاديمية بالجامعات.
 - تقديم المتطلبات وعرض المعوقات المرتبطة بالتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ودوره فى تنمية الإبداع الإداري لديهم، إلى جانب كونه أداة لتوضيح نوعية جديدة من الفكر والقيم والمعارف الإدارية المعاصرة.
 - يُعدُّ أداة مُساعدة فى تكوين إطار منهجي يُساعد فى عملية المناقشة أو التجريد فى الواقع العملي.
 - يُعدُّ أداة لإحداث التغيير المُخطط، وذلك من خلال، والتعرُّف على مدى الحاجة إلى التغيير، ووضع خطط العمل اللازمة، ومتابعة تنفيذها.
- ٢- الأسس التى يقوم عليها التصور المقترح:
- يقوم هذا التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمركزات الأساسية يمكن تحديدها فيما يلى:
- إعداد رؤساء الأقسام الأكاديمية لواجبات ومسئوليات مُتغيرة ومُتجددة واستخدام وسائل وأساليب جديدة فى وظائفهم الحالية.
 - إنَّ الجامعات التى تشد التميُّز وتحقيق السَّبق والتَّنَافس فى حاجة إلى نشر ثقافة التمكن الإداري والإبداع الإداري بداخلها.
 - تتعدَّد أساليب التمكن الإداري، وكذلك الإبداع الإداري، من ثَمَّ يُمكن من خلالها الاستفادة فى تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- يُعطي التَّمكن الإداري والإبداع الإداري الفرصة لتبادل الخبرات والآراء الجديدة بين الجامعات بعضها البعض.
 - تسهم المكافآت والحوافز التَّشجيعية والمادية في تهيئة مناخ الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
 - ممارسة التَّمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية له دور في تنمية الإبداع الإداري لديهم الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الجامعات والوصول بها إلى أعلى درجات التَّميُّز والتنافسية.
 - التَّمكن الإداري عملية تستند إلى الدِّراسة والبحث، وكذلك الإبداع الإداري، وكلاهما له رؤية واضحة تتميز بالمرُونة.
- ٣- قضايا ومحاوالتصور المقترح .

يتناول هذا التصور القضايا والمحاوالت التالية:

أ- مُتطلبات التَّمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

(١) الرؤية الواضحة:

إنَّ تحقيق الرؤية الواضحة للتَّمكن الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية يتم من خلال ما يلي:

- تحديد الرؤية العامة لعملية التمكين الإداري والغرض منها.
- نقل هذه الرؤية لجميع أعضاء هيئة التدريس في صورة نشرات تشمل تحديد المقصود بعملية التمكين الإداري والإبداع الإداري، وكيفية تطبيق النتائج المتوقعة منهما.

بعد تحديد الرؤية والرَّسالة، تكون الخطوة التَّالية هي تحديد نظام الإدارة أي عمليات الإدارة التي بموجبها تتحقَّق الرؤية والرَّسالة، ويشمل هذا وضع منظومة متكاملة لخطط الإدارة فعند رغبة رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيق التَّمكن الإداري عليها أن تضع حُدودًا للحرِّية الممنوحة للمرؤوسين المتمكنين وهذا الأمر سيحتاج إلي خلق نوع من التَّوازن بين التَّوجيه والتَّمكن الإداري وبذلك تتمكن من وضع التَّوجيهات والإرشادات في آن واحد.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

(٢) الثقة التنظيمية:

هناك عدة خطوات ضرورية ولازمة نحو بناء الثقة لتحقيق التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية يمكن عرضها على النحو التالي:

- بناء مناخ صحي يسهم في ثقة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- أن يقوم رؤساء الأقسام الأكاديمية بتقديم الإرشاد والدعم والتوجيه بدلاً من الرقابة المحكمة.
- التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس باستراتيجية إدارية تُدرك أهمية تمكينهم من السماح لهم بمزيد من المشاركة في عملية صنع القرار.
- حرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على تزويد أعضاء هيئة التدريس بأحدث المعلومات وتبادلها بانفتاح.
- التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية بإقامة علاقات تعتمد على النزاهة والعدالة والاهتمام بالآخرين.
- أن يكون رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على وعي تام بما يتوقعه كل طرف من الآخر، و كذلك بمسئولية كل منهم في توفير بيئة تتمتع بالثقة.

(٣) الثقافة التنظيمية:

إنَّ التحرك نحو إدخال ثقافة التمكين لرؤساء الأقسام الأكاديمية، يُمكن تحقيقها من خلال الخطوات التالية:

- التركيز على السلوك المرغوب من قِبل رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
- بناء مناخ من الثقة بين إدارة الجامعة و رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بالجامعة.
- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على التعلم والتطوير الذاتي.
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- دعم مشاركة جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار.
- التعامل مع الأزمات بفعالية وكفاءة.

(٤) دور القيادة

إن دور رؤساء الأقسام الأكاديمية يتحقق من خلال نجاح ممارسة التمكين الإداري فيما يلي:

- خلق الرؤية وتوصيل هذه الرؤية وأهدافها الإستراتيجية لجميع القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيشعرون بانتمائهم لها.
- توفير المعلومات والمسئولية والصلاحيات لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.
- خلق الحماس في نفوس رؤساء الأقسام الأكاديمية والإيمان بأهداف الجامعة .
- يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية عملهم كمساند ومُشجع ومُوجه للتطوير في النظام التعليمي.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس نحو التنمية والتّميّز وإزالة الحواجز التي تعيق التمكين الإداري.
- أن يكون رؤساء الأقسام الأكاديمية قُدوة للمرؤوسين في الأمانة والإخلاص والصدق والثقة.

(٥) الدّعم التّنظيمي:

- هناك مجموعة من الإجراءات التّنظيمية تضمن الدّعم التّنظيمي اللازم لتحقيق التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، ولعل من أهمّها:
- استصدار قرارات إدارية على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، لتحديد المهام والمسئوليات والمكافآت لتحقيق التمكين الإداري.
 - تنظيم العمل الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وكذلك أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال وضع الرؤية والرّسالة والمفاهيم الجديدة المتعلقة بإدراك الدّعم التّنظيمي.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- تحفيز رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالحوافز المادية: مكافآت مالية- مهام علمية، والحوافز المعنوية: توثيق مشاركاتهم، تقدير اللجان العلمية الدائمة.
- القيام باتخاذ الإجراءات التي تكفل الدعم التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

(٦) صنع واتخاذ القرار:

يُفضّل أن تُحدّد الإدارة الجامعية طبيعة القرارات التي يُمكن أن يُشارك فيها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بشكلٍ تدريجي، حيثُ يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكلٍ يومي حتى يُمكن لرؤساء الأقسام الأكاديمية تحديد نوعية القرارات التي يُمكن المشاركة فيها بشكلٍ مُباشر.

ويُشير الواقع إلى أنّ القرارات الجامعية محكومة بقانون تنظيم الجامعات ولوائح وقوانين كلّ جامعة دون تعارض مع قانون الجامعات، وبالتالي فروءاء الأقسام الأكاديمية بحاجة ماسة إلى ضرورة منحهم دورات تدريبية تجعلهم مؤهلين لصناعة القرار واتخاذهِ وتحمل النتائج.

لذا يتطلب من القائمين وهو صانعو القرارات أن يتمتعوا بصفات وقدرات ومهارات خاصة تمكنهم من صناعة القرار واتخاذهِ في المؤسسة الجامعية، وتتمثل فيما يلي:

- مهارات تحديد الأولويات لمواجهة المشكلات.
- مهارات اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض فيه.
- مهارات التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد التوقيت الملائم.
- القدرة على متابعة تنفيذ وتحديد مدى فعالية القرار المتخذ.
- القدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار.

(٧) الاتصال الإداري:

يتطلب التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية قدرًا كبيرًا من الاتصالات في جميع الاتجاهات، ويستلزم تحقيق ذلك ما يلي:

- تبني القيادات الجامعية لفلسفة التمكين الإداري.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- وضع مؤشرات للأداء.
- المشاركة والالتزام.
- وجود قنوات اتصالات مفتوحة ومرنة رأسية وأفقية، تعزيز القيم والاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس.
- وضوح الرؤية.
- تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين.
- تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال الاتصالات.

(٨) التدريب الإداري:

يُشكّل تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية أهمية خاصة في كلياتهم، ويشمل تدريبهم ما يلي:

- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والتي تكفل سير العمل وانتظامه، بطريقة تتماشى مع قانون تنظيم الجامعات ونظام الدولة.
- الإلمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية الإيجابية في مجال معاملة أعضاء هيئة التدريس وتوجيه جهودهم توجيهًا سليمًا والخروج بأكبر طاقات إنتاجية من أعضاء هيئة التدريس.
- تنمية القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تُنظم عمل الأجهزة لتتّمشى أعمالها مع الخطط العليا للدولة في مختلف المجالات التنظيمية والإدارية والتنمية.
- تنمية أسس وعوامل اتخاذ القرارات السليمة.
- تنمية القدرة على تنسيق جهود الأقسام للارتقاء بمستوى إنتاجها.
- تنمية القدرة التدريبية للارتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس، وتنمية القدرة على رسم الخطط التدريبية وتطوير التدريب.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

ب-متطلبات تحفيز الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

(١) تدعيم العمل الجماعي:

- وتتمثل ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي:
- بناء فرق عمال فعالة من أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع الأعضاء وحثهم على تبني فكرة العمل كفريق.
- تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على مهارات فرق العمل، وأوليات تكوين الفرق وزيادة فعاليتهم.
- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية علي إجراء البحوث الجماعية .
- الاستفادة من الصراعات والتنافسات بين رؤساء الأقسام الأكاديمية لتكوين فرق عمل ايجابية تسهم في تنمية وتطوير الكلية، وذلك من خلال محاولة التوفيق بين أهدافهم ورغباتهم واحتياجاتهم .
- الاهتمام بجماعات العمل غير الرسمية، وكذلك المناسبات والحفلات غير الرسمية لما لها من دور ايجابي في تدعيم العلاقات بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- توضيح أهداف وقيم ومعتقدات وممارسات كل أعضاء هيئة التدريس.
- إيجاد مناخ يسوده جو من الانفتاح والود والمحبة والثقة بين الأعضاء.
- تنظيم جلسات تقوم على المناقشات والحوارات الفعالة بين جميع الأعضاء حول أهداف الكلية وخطط تطويرها، وكيفية المشاركة في صنع القرارات.
- إتاحة الفرصة أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات والأنشطة المختلفة

(٢) توفير المناخ التنظيمي الداعم :

- وتتمثل ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي:
- توفر البيئة المادية الداعمة للمبدعين.
- تهيئة الهيكل التنظيمي لتقبل أفكار أعضاء هيئة التدريس الجديدة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

• توفير بيئة اجتماعية صالحة لتقبل الأفكار الجديدة.

• تبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع الإداري.

(٣) تعزيز التنمية المهنية المستدامة:

وتتمثل ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي:

• إحاطة رؤساء الأقسام الأكاديمية بنوعية المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية، وعناوينها ومواعيد تقديمها وأهدافها وموضوعاتها، وشروط المشاركة فيها، وتشجيعهم على المشاركة.

• اختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية على أساس تحديد أهداف الكلية وتقدير احتياجاتها، ومعرفة التخصصات العلمية بالكلية والأقسام، إذ أن الاختيار له صلة وثيقة بتنمية أعضاء هيئة التدريس.

• تقديم القدوة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس من أجل تنمية أنفسهم وزيادة إبداعهم الإداري.

• زيادة دافعية أعضاء هيئة التدريس للنمو المهني باستمرار.

• دفع أعضاء هيئة التدريس للعمل الجاد والإبداعي .

• توفير فرص الاتصال الثقافي لرؤساء الأقسام الأكاديمية داخل وخارج الكلية.

• السعي لتحسين أساليب التنمية المهنية المستدامة .

(٤) التمكين الإداري:

وتتمثل ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي:

• تغيير الوضع القائم لهرم القوة في الكلية، أي نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي بالكلية

• تحديد المهام والأدوار عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.

• دعم رؤساء الأقسام الأكاديمية بالسلطات الإضافية التي تمكنهم من إصدار الأوامر والقرارات.

• إعادة تصميم دور ومهام من يخضع للتمكين الإداري وفقًا للتخصص، حيث إن هذه العلاقة تُعزّز مستوى التفويض المطلوب لأداء الأدوار.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- إيجاد نظام واضح لرؤساء الأقسام الأكاديمية يحد من الغموض الذي عادةً ما يصاحب جهود التمكين الإداري.
 - توفير بيئة مشجعة على التمكين، وقد يتحقق ذلك من خلال:
 - توفير الدعم لأعضاء هيئة التدريس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في العمل ومساندتهم لتطوير أدائهم وأداء الكلية.
 - تعزيز جهود المبادرة والمخاطرة بدلاً من معاقبتها.
 - خلق مناخ مناسب يتضمن مستوى عالٍ من الإخلاص والنزاهة والثقة والتغذية الراجعة الجيدة والتعاون، والتعامل الإيجابي مع الصراعات.
 - تشجيع وتسهيل ثقافة الكلية وبنائه التنظيمي لعملية التمكين الإداري ومبادرات التغيير
 - تدريب أعضاء هيئة التدريس على قيادة التمكين الإداري، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - اطلاع أعضاء هيئة التدريس على أنشطة الوظيفة التي يقومون بها.
 - تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمهارات الفنية والوظيفية، ومهارات الاتصال وحل المشكلات، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات التعامل مع فرق العمل وكيفية إدارة الصراع.
 - تعظيم جهود أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم.
- (٥) التعامل بشفافية الإدارة:
- وتتمثل ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي:
 - المشاركة في وضع أساليب وإجراءات الرقابة على الأداء والتأكيد على الرقابة الذاتية.
 - تعزيز مفهوم الثقة والولاء بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
 - المساعدة في تصحيح الممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم مسيرتهم لتحقيق التنمية الناجحة.
 - إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية في الأنظمة والقوانين التي تعوض أعضاء هيئة التدريس عن تجربة أفكارهم الجديدة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- العمل على توعية وزيادة إدراك أعضاء هيئة التدريس بطبيعة المهام والواجبات التي ينبغي عليهم القيام بها، وتحديدتها بشكل واضح.
- التوسع في اللامركزية، والعمل على توضيح خطوط السلطة من خلال وضوح الاتصالات الإدارية، وتوفير هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة لتساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على الإبداع الإداري والتجديد.
- تقييم الأداء بصورة دورية وبشكل منتظم آمن خلال المشاركة في وضع آليات ومعايير للتقويم والاتفاق عليها من قبل الجميع.
- تبسيط إجراءات العمل، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس.
- المشاركة في تطوير اللوائح والتشريعات التي تعمل في ظلها الأقسام، وجعلها مرنة وموضوعية وواضحة بما يتوافق مع متغيرات العصر.
- اختيار أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهام معينة وفقاً لأسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- إشعار أعضاء هيئة التدريس بأنهم مسئولون أمام بعضهم البعض عن الأداء الكلي للمؤسسة، وعن تحقيق النتائج.
- التوصيف الدقيق لوظائف كل عضو، وإتاحة قدر من حرية التصرف والاستقلالية لأداء المهام والتعبير عن الأفكار الجديدة.

(٦) توفير نظام فعال للتحفيز :

- وتتمثل ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي:
- تحديد الهدف من تقديم الحوافز لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، وكذلك أعضاء هيئة التدريس.
- إتباع سياسة واضحة للتحفيز من خلال مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية في وضعها، وعلمهم بها لتشجيع التميز والإبداع الإداري.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- المساهمة في إشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس، ورفع روحهم المعنوية، مما يُحقق هدفًا إنسانيًا في حدّ ذاته له انعكاسه على إنتاجيتهم، وتعزيز انتمائهم وولائهم وزيادة إبداعهم الإداري.
- إعادة تنظيم منظومة احتياجات أعضاء هيئة التدريس، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التّناسق، بما ينسجم وأهداف الكلية وتطلعاتها وسياساتها، وقدرته على تلبية مطالب أعضاء هيئة التدريس وأهدافهم.
- الإلمام باحتياجات ودوافع أعضاء هيئة التدريس، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، من خلال تحريك سلوكهم وتعزيزهم وتوجيههم أو تعديله، لتحقيق الاتساق بين دوافعهم وأهدافهم.
- وضع معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء المتميّز، والتي تقوم على تأكيد الثقة في أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على ممارسة التّمكن الإداري والإبداع الإداري.
- التّعامل مع الأخطاء على أنّها فرص للتّعلّم، إذ أنّ السّماح لأعضاء هيئة التدريس بتجريب أفكارهم والسّماح بهامش من الأخطاء يُعدان وسيلتان لتنمية الإبداع الإداري.
- الدّعم الاجتماعي للأفكار الإبداعية من قِبَل رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وما له من تأثير إيجابي على الإبداع الإداري.
- تقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بناءً على التّقويم الموضوعي لإنجازات أعضاء هيئة التدريس بعيدًا عن المُجاملات والعلاقات الشّخصية.
- تكليف أعضاء هيئة التدريس ببعض المهام والمسئوليات التي تتحدى قُدّراتهم، تستثير دافعيتهم نحو مزيدٍ من الأداء ليحققوا ذواتهم في العمل.
- منح رؤساء الأقسام الأكاديمية الفرصة الكافية لتقويم أدائهم وأفكارهم وإنجازاتهم ذاتيًا، ممّا يُعدّ بمثابة قُوّة دافعة لتدعيم الأفكار الإيجابية، والتّخلص من الأفكار السّلبية.
- التّنوع قدر الإمكان في الحوافز المُقدّمة للمُبدعين، وتقديمها في الوقت المُناسب.
- تطوير نظام الحوافز بما يضمن تحفيز الأعضاء لبذل الجُهد في سبيل ظُهور الأفكار الإبداعية الجديدة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ج- الممارسات الإدارية والفنية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

هناك مجموعة من المهارات والممارسات الضرورية لرؤساء الأقسام الأكاديمية لكي يتحقق التمكين الإداري:

(١) مهارات التخطيط التي يجب أن تتوافر لدى قائد الفريق الممكن، ومن أهمها:

- تحديد أهداف واضحة للفريق.
- اختيار الأعضاء المناسب للفريق (وذلك بعد معرفة كم وكيف العمل المطلوب).
- معرفة مهارات وخبرات وإمكانات الأعضاء.
- مشاركة أفراد الفريق في التخطيط للخطوات اللازمة، ثم التنبؤ بما قد يواجههم من عقبات والاستعداد لها.

(٢) مهارات التنظيم التي يجب أن تتوافر لدى قائد الفريق الممكن، ومن أهمها:

- نوعية القيادة التي سيتمتع بها، (ديمقراطية - بيروقراطية).
- المسؤوليات والصلاحيات التي سيتمتع بها القائد.
- تحديد مسؤوليات أفراد الفريق.
- طرق اجتماع أفراد الفريق.

(٣) مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية لإظهار اهتماماتهم ورعايتهم بأفراد الفريق، ومن أهمها:

- أن يجعل أفراد الفريق يشعرون بالاعتزاز بعملهم.
- أن يكتشف مواطن الإبداع عند أعضاء الفريق.
- أن يعامل أفراد الفريق بشكل منصف وعادل.
- أن يستمع إلى ما يقوله أفراد الفريق.

(٤) مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية في توجيه الفريق إلى التماسك ودفعهم للبقاء والأداء الأفضل، ومن أهمها:

- توفر الثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى جاذبية الأفراد.
- التعامل مع أداء المهام الإضافية باعتبارها أمراً يستحق التقدير.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- التنافس مع الفرق الأخرى. التركيز على إنجاز المهام.
 - المشاركة في الإدارة. التقويم الإيجابي.
 - الاتفاق مع الفريق على معايير الالتزام، وتحديد مستوى تلك المعايير.
- (٥) مهارات استخدام رؤساء الأقسام الأكاديمية لمصادر القوى المتوافرة لديهم للتأثير على أعضاء الفريق، ومنها:

- رفع دافعية الأفراد.
- تقديم النصح والمشورة.
- احترام أعضاء الفريق.
- القدرة على منح مكافآت ذات معنى، وهي إحدى سبل ممارسة السلطة.
- القدرة على توقع العقاب على الآخرين لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات القيادات، وهي أكثر قواعد القوة.

د- معوقات التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية:

هناك بعض الإجراءات للتغلب على معوقات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

(١) المعوقات الشخصية:

ويتم التغلب عليها من خلال:

- إعطاء النفس ثقة كبيرة بقدرتها على تطبيق التمكين الإداري طالما توافرت الإمكانيات والظروف اللازمة للعمل، وهذا الأمر يتطلب تقبل أولاً، ثم تدعيم، ومزيداً من التعاون.
- المبادرة الذاتية بإقناع الآخرين بأهمية الأفكار والأساليب الجديدة في التغلب على المشكلات وتحقيق التمكين الإداري.
- المثابرة عند تقديم الأفكار الجديدة.
- قبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها.
- غرس روح الفريق لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات في جميع الأمور، بعيداً عن الفردية والنظرة الضيقة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

(٢) المعوقات الإدارية:

ويتم التغلب عليها من خلال:

- التأكيد على دعم الأساليب الإدارية الحديثة التي تُحقق التمكن الإداري كأسلوب الإدارة بالمشاركة، والتفويض، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالاشتراك في التخطيط والرقابة ووضع الأهداف وتنفيذها وتقييم الأداء لما تم إنجازه، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- توفير نظام إداري متميز لرؤساء الأقسام الأكاديمية مهنيًا وإداريًا، وذلك من خلال إتاحة فرص التنمية المهنية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.
- تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية وتوجيهها، وذلك بإقامة دورات وورش عمل تتعلق بالتمكين الإداري والإبداع الإداري، والممارسات المتعلقة بها بما يؤدي إلى تطوّرهم الوظيفي، وإكسابهم مهارات إضافية جديدة، بما يتناسب مع متطلبات التمكن الإداري.
- السماح بالمرؤنة الإدارية، وذلك عن طريق تخلص رؤساء الأقسام الأكاديمية من أساليب القيادة التسلطية، ومن الرُوتين والبيروقراطية، وتبني أساليب إدارية حديثة ومُتنوعة.
- توفير معلومات مُنظمة وشاملة عن الإجراءات العملية لتحقيق التمكن الإداري.
- العمل على زيادة تفويض الصّلاحيات، وقلّة الاعتماد على أنّه يقوم القائد بنفسه بجميع الأعمال.

(٣) المعوقات التنظيمية:

ويتم التغلب عليها من خلال:

- تطوير ثقافة المؤسسة الأكاديمية إلى ثقافة تؤمن بالتمكين الإداري، وتُشجع عليه بصفة عامة، وترسيخ المفاهيم الأساسية المتعلقة به.
- التأكيد على الإدارة الجامعية العليا بتشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية وتحفيزهم وإيجاد نظام مُستوى سنوي للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، لما لذلك من نتائج إيجابية لعملية التمكن الإداري.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية المؤهلة علمياً وعملياً، والتي تُؤمن بأهمية التمكين الإداري، لما لذلك من نتائج إيجابية لعملية التمكين الإداري.
- تهيئة المناخ التنظيمي المُدعم للتمكين الإداري، وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والفنية اللازمة لتحقيق التمكين الإداري.

٤- **مُتطلبات تنفيذ التّصور المُقترح:**

- يُمكن تحديد مجموعة من المُتطلبات لتنفيذ التّصور المُقترح وذلك كما يلي:
- أ- تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات، وتيسير فرص للإبداع الإداري والتّميّز.
 - ب- التّغلب على مقاومة تنفيذ التّغيّرات التي قد تطرأ على الكُلية، من خلال مُشاركة أعضاء هيئة التدريس في التّخطيط لها وتنفيذها، الأمر الذي يعطي لهم الفرصة للإبداع الإداري.
 - ج- توفير بيئة تنظيمية تحثُ على الإبداع الإداري داخل الكُليات والأقسام تعمل على نُموه، من خلال تعيين فرد أو فريق عمل تكون مُهمته تيسير طرح الأفكار الجديدة، ومناقشتها وتبادل الخبرات بين الكُليات والأقسام التابعة لها.
 - د- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع الإداري والمبدعين، من خلال المُشاركة في وضع الإستراتيجيات ورسالة الكُلية من قِبل الجميع لإحداث التّغيير المطلوب.
 - هـ- وجود قنوات اتصال فعّالة تسمح بالاتصال بين جميع الأقسام داخل الكُليات وخارجها مع الكُليات الأخرى، من خلال تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة طُرُق ووسائل تطوير الأداء الإداري بالكُليات والأقسام التابعة لها.
 - و- الاعتماد على نُظم فعّالة لتقويم الأداء الإداري بالكُليات والأقسام، وذلك من خلال إنشاء مجلس أو لجنة (بحيث تُلحق بمكتب العميد) لتقييم الأداء الإداري، وتحديد الاحتياجات التّدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجانب الإداري واعتماد البرامج التّدريبية المُناسبة.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ز- توفير نظام جديد للمعلومات يُساعد أعضاء هيئة التدريس في الحصول على أية معلومات في أي وقت بصراحة ومصادقية، ممّا يُساعد على إبداعهم إدارياً، وذلك من خلال إنشاء شبكة معلومات حديثة على مستوى الكلية والأقسام.

ح- أن تُتيح التشريعات الجديدة قدرًا من الحرية والاستقلالية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في صنع القرار الجامعي، بالإضافة إلى إعطاء أعضاء هيئة التدريس المزيد من الصلاحيات والسلطات بحيث يتوافر لهم حرية التيسير الذاتي لتحقيق أهدافهم.

ط- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية على تطبيق التمكين الإداري والإبداع الإداري، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والندوات التي يحضرونها مع إدارة الجامعة.

ي- العمل على تمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، من خلال تخلي المجلس الأعلى للجامعات عن جزء كبير من سلطاتهم، بما يُتيح للكلّيات والأقسام قدرًا من الحرية والإدارة الذاتية، من ثمّ يتحقّق الإبداع الإداري دون أية قيود أو إجراءات روتينية مُعقدة.

ك- الاهتمام بالإعداد الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تنظيم حلقات أو دورات تدريبية تجديدية بهدف تزويد القيادات الجامعية بالكفايات الإدارية اللازمة لأداء المهام الأكاديمية.
- النصّ في لوائح وقوانين تنظيم الجامعات على جعل الإعداد الإداري نشاطًا مُسبقًا لالتحاق أعضاء هيئة التدريس بأي منصب قيادي.
- إنشاء وحدات أو مراكز تدريبية مُلحقة بالكلّيات، يكون هدفها رفع القُدّرات الإدارية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالكلّية.
- احتساب نتيجة النشاط الإداري في نُظْم الحوافز والترقيّات، شأنه في ذلك شأن نشاطات البُحوث.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

٥- **مُعوقات تنفيذ التَّصور المُقترح وسُبل التغلب عليها:**

يتوقع الباحث وجود بعض المُعوقات التي تواجه تنفيذ هذا التَّصور المُقترح، ويُمكن تحديد أهم هذه المُعوقات فيما يلي:

أ- ابتعاد رؤساء الأقسام الأكاديمية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والاعتماد على الأسلوب التقليدي، وعدم رغبتهم في التَّغيير أو التَّجديد، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال التَّدريب الفعلي على تلك الأساليب الحديثة، وعقد ورش العمل المُتنوعة، وتبني أساليب تدريبية مُتنوعة تقوم على التَّدريب على استخدام بعض الأساليب الحديثة مثل: الإدارة على المكشوف، التَّمكن الإداري، إدارة الإبداع، فجميعها أساليب تُؤدي إلى ارتفاع مُستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وظهور أفكارهم الجديدة وطاقاتهم الكامنة.

ب- ضَعف وعي بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهميَّة التَّمكن الإداري والإبداع الإداري ودورهما الهام في تطوير المؤسسة، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال تهيئة رؤساء الأقسام الأكاديمية لتقبل فكرة التَّمكن الإداري والإبداع الإداري، والعمل على تنميتها سواء من خلال الدَّورات التَّدريبية أو النُّشرات أو تبادل الأفكار والخبرات من خلال عقد حلقات النُّقاش المُتنوعة.

ج- ضَعف نظام التَّحفيز، وعدم مُلاءمة نظام المُكافآت المعمول به، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال إعادة النُّظر في نظام المُكافآت وتخصيص جُزء منها للمُبدعين والمُتميزين فقط دون غيرهم.

د- ضَعف وسائل التَّنمية المهنية المُستدامة المُقدَّمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وبصفةٍ خاصَّة برامج التَّدريب التي يتلقونها، ويُمكن التَّغلب على ذلك من خلال السَّعي لتطوير وتفعيل دور مراكز التَّنمية المهنية للقيادات بكلِّ جامعة، ووضع أُسس وقواعد واضحة تُنظم العمل بها، وأن يُعيَّن لها كوادِر أكاديمية مُتخصصة دون اللُّجوء للمُجاملات الشَّخصية في تعيين من يتولى مسؤولية إدارة هذه المراكز.

هـ- ضَعف كفايات رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجوانب الإدارية والمهارات القيادية الإبداعية، حيث إنَّ اختيارهم يعتمد على القُدرة الأكاديمية فقط، ويُمكن التَّغلب على ذلك

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

من خلال تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على هذه المهارات لاكتسابها، وأن يُوضع في الاعتبار عند اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية مدى اكتسابهم هذه المهارات وكفاءتهم الإدارية.

و- إتباع النمط المركزي في إدارة الجامعات المصرية وكلياتها، وكثرة الأنظمة والإجراءات الصارمة، مما يقلل من فرصة الاستقلالية والحرية في إدارة شؤونها ولا يشجع على المبادرة والإبداع الإداري، ويمكن التغلب على ذلك بتبني مفهوم الإدارة الذاتية والتمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومنحهم مزيد من حرية التصرف مع مساهماتهم عن النتائج النهائية.

ز- ضعف العلاقات القائمة بين كل من الجامعة والجامعات الأخرى على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال آليات متعددة مثل: تفعيل عمل شبكة الاتصالات التي صممتها الجامعات بالفعل، وتنظيم الزيارات بين الجامعات وبعضها البعض لإقامة علاقات وثيقة بينهما، والتعريف على إنجازات الجامعات وخدماتها المتميزة والإبداعية من خلال الإعلان عن النماذج والتجارب الناجحة وخاصة في مجال الإدارة الجامعية.

ح- غياب مفهوم التفويض الفعلي للسلطات لدى الكثير من رؤساء الأقسام الأكاديمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التوعية والتدريب على تفويض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس كل حسب مجال تخصصه، وذلك من أجل إعداد صف ثانٍ من القيادات الشابة الممكنة والمبدعة.

٦- مجالات ووسائل تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تنفيذ هذا التصور المقترح من خلال ما يلي:

- أ- التأكيد على تقبل المسؤولية بشكلٍ إيجابي من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية ومنحهم السلطة الكافية مع توافر التحفيز المادي والمعنوي والسعي لتحقيق رضائهم الوظيفي .
- ب- ترجمة التمكين الإداري إلى ممارسات فعلية، تعطي لرؤساء الأقسام الأكاديمية الإحساس بمعنى وظائفهم والشعور بكفاءتهم وقدراتهم على التحكم في أساليب العمل ونتائجه.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

ج- بناء الشخصية الإدارية الناضجة لرؤساء الأقسام الأكاديمية التي تقوم علي الصدق والثقة بالنفس والآخرين.

د- توفير سُبُل الاتصال الفعال داخل الأقسام والإدارات لوصول المعلومات بين كافة المستويات القيادية.

هـ- توافر التدريب اللازم لرؤساء الأقسام الأكاديمية بما يساعدهم على تطبيق التمكن الإداري والإبداع الإداري وتحمل المسؤوليات الإضافية لوظائفهم.

و- توصيف الوظائف القيادية والإدارية والتنظيمية للقيادات الجامعية.

ز- التركيز على مفهوم التغيير ودور رؤساء الأقسام الأكاديمية كدعاة للتغيير ومسؤولين عن إدارة التحولات الرئيسية في الكلية والقسم استجابةً للتغيرات في المناخ المحيط.

ح- التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة في الأقسام والكليات على السواء .

ط- تبني مفاهيم التفويض ونقل السلطة والمشاركة واللامركزية كمفاهيم حديثة لإدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري والإبداع الإداري.

ي- ترسيخ ثقافة التمكن الإداري والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث يُعد ذلك آلية فعالة لضمان مشاركتهم في تطوير أدائهم واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة للتمكين الإداري والإبداع الإداري.

ك- التطبيق الفعال لمبدأ لامركزية الإدارة وتأهيل رؤساء الأقسام الأكاديمية لأن يصبحوا قادرين ذاتيًا ومهنيًا على إدارة أقسامهم بصورة ذاتية.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

قائمة المراجع

- ١- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط٢، (القاهرة- بيروت: دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، ١٩٩٤م).
- ٢- أحمد عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، (الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م).
- ٣- أحمد فتحي أبو كريم، سلامة يوسف طناش، فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، دراسات في العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٥)، العدد الأول، ٢٠٠٨م.
- ٤- أحمد محمد غانم، وأسامة محمود قرني، تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، العدد (٥)، ديسمبر ٢٠٠٣م.
- ٥- أسامة عبد السلام على عبد السلام، دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.
- ٦- أسامة محمود قرني، التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٠٣م.
- ٧- أمل هلال عبد العال، تفعيل صنع القرار بالجامعات المصرية في ضوء الإستراتيجية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٠٥م.
- ٨- أميمة بنت عبد العزيز القاسمي، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، من بحوث المؤتمر العربي السنوي الثالث، بعنوان: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المُنعقد في بيروت في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر ٢٠٠٢م.
- ٩- برجس فالح الهاجري، العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين، دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٠م.
- ١٠- بسام العمري، آليات صنع القرار من وجهة نظر العُمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية، دراسات في العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، العدد الثاني، المجلد (٢٩)، ٢٠٠٢م.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

١١- بيومي محمد ضحاوي، ندوة الأداء الجامعي على مستوى الكلية، مؤتمر الإدارة الجامعية في الوطن العربي، المؤتمر السنوي السابع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، المنعقد في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير ١٩٩٩م.

١٢- جمهورية مصر العربية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثامنة والعشرون، ٢٠٠٠-٢٠٠١م، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١م).

١٣- جمهورية مصر العربية، المجالس المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرون، ١٩٩٥-١٩٩٦م.

١٤- جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة الرابعة والثلاثون المعدلة (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠١٥).

١٥- جمهورية مصر العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٠م).

١٦- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، برنامج تنمية مهارات الاتصال الفعال، وحدة إدارة مشروعات التطوير، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥م.

١٧- حسام إسماعيل هيبه، محفزات ومُعوقات الإبداع: رؤى وتوجهات، مجلة التربية والتنمية، السنة (١٤)، العدد (٣٩)، ديسمبر، ٢٠٠٦م.

١٨- حسن شحاته، وزينب النجار، مُعجم المصطلحات التربوية والنفسية، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣م).

١٩- حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢م).

٢٠- حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام لتنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

٢١- دلال دابس محمد الدّعي، العلاقة بين التّمكن والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أمّ القرى، رسالة ماجستير، كُلية التّربية، جامعة أمّ القرى، المملكة العربية السّعودية، ٢٠١١م.

٢٢- رجا إبراهيم سليم، سياسة الابتعاث للخارج، دراسة تقييمية، من بحوث مؤتمر التّعليم العالي في مصر، خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المؤتمر السنوي الثّامن عشر للبحوث السّياسية، المُنعقد بكُلية الاقتصاد والعلوم السّياسية، جامعة القاهرة، المجلد الأول، كُلية الاقتصاد والعلوم السّياسية، القاهرة، المُنعقد في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥م.

٢٣- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التّظيمي، (القاهرة: المُنظمة العربية للتّمية الإدارية، ٢٠٠٥م).

٢٤- رفعت عمر عزوز، الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتّمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية" تصور مقترح"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الحادى والعشرون، العدد الحادى والتّسعون، ٢٠١٤م.

٢٥- رمضان محمّد عبد السّلام، مُحددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة، دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، المجلة العلمية للتّجارة والتّمويل، كُلية التّجارة، جامعة طنطا، العدد الثّاني، ٢٠٠٣م.

٢٦- زكريا مطلق الثّوري، أحمد علي صالح، إدارة التّمكن واقتصاديات الثّقة في المنظمات أعمال الألفية الثّالثة، (الأردن، عمّان: دار البازوري للنّشر والتّوزيع، ٢٠٠٨م).

٢٧- سعاد بسيوني عبد النّبي، وعادل عبد الفتاح سلامة، وأمين محمّد النّبوي، تطوير التّعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدّول المُتقدمة، من بحوث مؤتمر تطوير التّعليم الجامعي، القاهرة، مركز تطوير التّعليم الجامعي، المُنعقد في الفترة من ٩-١٠ ديسمبر ١٩٩٨م.

٢٨- سعدية يوسف الشّرقاوي، علي عبد ربه حُسين، تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل، مجلة كُلية التّربية، جامعة المنصورة، العدد (٦٣)، يناير ٢٠٠٧م.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

٢٩- سُعود الثَّمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المُدير العربي، القاهرة، العدد (١١٧)، ١٩٩٢م.

٣٠- سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التَّغيير، (القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتَّطوير الإداري، ٢٠٠١م).

٣١- سلامة عبد العظيم حُسين، أبعاد تمكين المُديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، مجلة مُستقبل التَّربية العربية، يناير ٢٠٠٩م.

٣٢- سلامة عبد العظيم حُسين، التَّمية المهنية لأعضاء هيئة التَّدريس والقيادات الأكاديمية، دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها، من بحوث مُؤتمر الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين، الواقع والرَّأى، المؤتمر القومي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التَّعليم الجامعي، جامعة عين شمس، المُنعقد بدار الضَّيافة بجامعة عين شمس، في الفترة من ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦م، مركز تطوير التَّعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦م.

٣٣- سلطان راكان عودة للحاوية، أثر المهارات القيادية التي يتبناها المُدراء في الوزارات الأردنية على التَّمكن الإداري، دراسة ميدانية، مجلة كُلية التَّربية، جامعة الأزهر، العدد (١٣١)، الجزء الأول، ديسمبر ٢٠٠٦م.

٣٤- سيف الإسلام على مطر، دور كُليات التَّربية في صُنْع القرارات التَّربوية، من بحوث مُؤتمر كُليات التَّربية في إصلاح التَّعليم، المؤتمر العلمي السَّابع عشر، المُنعقد بكُلية التَّربية بدمياط، الفترة من ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠٠٥م، كُلية التَّربية بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥.

٣٥- شبل بدران وجمال الدَّهشان، التَّجديد في التَّعليم الجامعي، (القاهرة: دار قباء للنَّشر، ٢٠٠١م).

٣٦- عبد الرازق محمَّد إبراهيم زيان، التَّغيير التَّنظيمي لمُستقبل إدارة التَّعليم في مصر، مع التَّطبيق على بعض العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه، كُلية التَّربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٢م.

٣٧- عبد السَّتار إبراهيم، الإبداع قضاياه وتطبيقاته، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ، ٢٠٠٢).

٣٨- عبد العزيز أحمد محمَّد نصر، إدارة الجودة في التَّعليم العالي من بعد في مصر، تصور مُستقبلي، رسالة دكتوراه، كُلية التَّربية، جامعة كفر الشَّيخ، ٢٠٠٧م.

٣٩- عبد اللَّطيف محمَّد خليفة، الحُدس والإبداع، (القاهرة: دار غريب للنَّشر، ٢٠٠٠م).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

٤٠- عبد الله الصّافي، التّفكير الإبداعي بين النّظرية والتّطبيق، (جذّة: مطابع دار البلاد، ١٩٩٧م).

٤١- عدنان الإبراهيم، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث يوليو ٢٠٠٨.

٤٢- عزة أحمد محمد الحسيني، التمكين الإداري مدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، إبريل ٢٠١٥.

٤٣- عزة الحسيني، إيمان زغلول، النّقة التّنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٧)، السّنة الثّامنة، ديسمبر، ٢٠٠٥م.

٤٤- عزة جلال نصر، الإبداع الإداري والتّطوير الدّائى للمدرسة الثانوية العامة "رؤية إستراتيجية"، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التّربوية، ٢٠٠٨م).

٤٥- عصام جمال سليم غانم، الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء مدخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدّولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢م.

٤٦- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتّحسين والتّطوير المُستمر، (القاهرة: المنظمة العربية للتّنمية الإدارية، ٢٠٠٣م).

٤٧- عنتر لطفي محمّد، صناعة القرار التّعليمي، مفهومه، أسسه، كيفية تطويره، مجلة الدّراسات التّربوية، رابطة التّربية الحديثة، القاهرة، المجلد (٣)، الجزء (١٣)، ١٩٩٨م.

٤٨- عوض محمّد باسراويل، اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام، من بحوث المُلتقى العربي بعنوان: المُواصفات العالمية للجامعات، المُنعقد في الفترة من ٢٢-٢٤ سبتمبر ٢٠٠٣م، عدن، الجمهورية اليمنية، المنظمة العربية للتّنمية الإدارية، ٢٠٠٣م.

٤٩- فانتن أحمد أبوبكر، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، (القاهرة: إيتراك للنشر والتّوزيع، ٢٠٠١م).

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

٥٠- فاطمة الرديني، تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء مُعوقات الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، كلية التربية، بريدة، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٥هـ.

٥١- فتحي جروان، الإبداع، مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية، (عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٢م).

٥٢- فتحي درويش مُحَمّد عشيبة، أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التّحديات المعاصرة، مجلة الإدارة العامة، يصدرها معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (٤٥)، العدد الثاني، مايو ٢٠٠٥م.

٥٣- فتحي درويش مُحَمّد عشيبة، الجودة الشّاملة وإمكانية تطبيقها في التّعليم الجامعي، دراسة تحليلية، مؤتمر نظم تطوير إعداد المُعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المنعقد في الفترة من ٢٦-٢٧ مايو ١٩٩٩م، المؤتمر السنوي السّابع، لكلية التربية - جامعة حلوان، المجلد الثالث، القاهرة، ١٩٩٩م.

٥٤- فهد الشّمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، (الرياض: شركة مطابع نجد، ٢٠٠٢م).

٥٥- فؤاد علي العاجز، تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين، من بحوث مؤتمر الإدارة الجامعية في الوطن العربي، المؤتمر السنوي السّابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، والذي عقدته بالاشتراك مع مركز تطوير التّعليم الجامعي بجامعة عين شمس، كلية التربية، جامعة عين شمس القاهرة، دار الفكر العربي، مكتبة النّهضة المصرية، المنعقد في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير ١٩٩٩م.

٥٦- مُحَمّد أَحَمّد عبد السّلام، القياس النّفسي والتّربوي، (القاهرة: مكتبة النّهضة المصرية، ١٩٩٧م).

٥٧- مُحَمّد الجرايدة، أَحَمّد بن عبد العزيز المنوري، واقع التّمكن الإداري لدى مُديري مدارس التّعليم ما بعد الأساس في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عُمان، مجلة المنار للبحوث والدراسات، كلية التربية، المجلد (٢٠)، العدد الأول/ب، ٢٠١٤م.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

٥٨- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد طروانة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، المجلد (٣٨)، العدد الثاني، ٢٠١١م.

٥٩- محمد سالم، ومحمود السيد، مبادئ السلوك التنظيمي، (القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م).

٦٠- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، (عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م).

٦١- محمد محمد النجار، الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات والمكتبة الرقمية بالجامعات المصرية في ضوء آراء العاملين به : دراسة ميدانية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، مصر، ٢٠١٥.

٦٢- محمود أبو سمرة، معزوز علاونة، محمد عياد، قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (٨)، العدد الثاني، يونيو ٢٠٠٧م، ص ٤٠.

٦٣- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، (عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م).

٦٤- محمود سليمان العُيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية (عمان-الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م).

٦٥- مصري عبد الحميد حنورة، الإبداع وتنميته من منظور تكاملي، ط٣، (القاهرة: الأنجلو المصرية، ٢٠٠٣م).

٦٦- مصري عبد الحميد حنورة، التربية والإبداع: بوصلة الرؤية، مجلة التقدم العلمي، العدد (٣٠)، الكويت، ٢٠٠٠م.

٦٧- ممدوح عبد المنعم الكناني، الأسس النفسية للابتكار، (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ١٩٩٠م).

٦٨- منى أحمد البهي السيد، مَعوقات تحقيق الإبداع الإداري ومُتطلبات مواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨م.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

٦٩- مئى بنت محفوظ بن محمد الحرمي ، مَعوقات الإبداع الإداري بمدارس التَّعليم الثَّانوية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، كُلية التَّربية، جامعة السُّلطان قابوس، سلطنة عُمان، ٢٠٠٣م.

٧٠- مها الشَّريف، التَّمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعة "دراسة تحليلية"، مجلة كُلية التَّربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السُّويس، العدد (٢٤)، الجزء الأول، سبتمبر ٢٠١٢م.

٧١- ناديا هائل السُّرور، مُقَدِّمة في الإبداع، (عَمَّان: دار وائل للطباعة والنَّشر، ٢٠٠٢م).

٧٢- ناهد عز الدِّين، دور المؤسَّسة الجامعية: وضع الأهداف أم تنفيذ السِّياسات، من بحوث مؤتمَر التَّعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المؤتمَر السَّنوي الثَّامن عشر للبحوث السِّياسية، المجلد الأول، كُلية الاقتصاد والعُلوم السِّياسية، القاهرة، المنعقد في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥م.

٧٣- نبيل سعد خليل، إدارة المؤسَّسات التَّربوية في بداية الألفية الثَّالثة (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤).

٧٤- نجاح القاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة اليرموك الأردن، ٢٠٠٨م.

٧٥- نجوى رمضان مهني سالم، دور العوامل التنظيمية والمتغيرات الوظيفية في الإبداع الإداري للقيادات الجامعية: دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٦م.

٧٦- نجوى سالمين مرضاح، العلاقة بين سُلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين "دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٧م.

٧٧- نهلة عبد القادر هاشم، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التَّنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مُستقبل التَّربية العربيَّة، المجلد (١١)، العدد (٣٨)، يوليو ٢٠٠٥م.

٧٨- هدى سعد السَّيد، أميمة حلمي مُصطفى، الاحتياجات التَّدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتَّطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدُّول المُتقدمة، مجلة كُلية التَّربية، الجمعية المصرية للتَّربية المُقارنة والإدارة التَّعليمية، جامعة عين شمس، السَّنة (٥)، العدد السَّابع، يوليو ٢٠٠٢م.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

٧٩- هيثم العطار، التمكن الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٠م.

٨٠- وائل محمود عبد الجواد زهرة، "علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية" دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة المنصورة، ٢٠١٠م.

٨١- وزارة التعليم العالي، مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، بحث مقدم للمؤتمر القومي للتعليم العالي، المنعقد بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، القاهرة، وزارة التعليم العالي، المنعقد في الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠م.

٨٢- وفاء عياد عياد علي، متطلبات التمكن الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٢م.

٨٣- ياسر فتحي الهنداوي مهدي، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣١)، الجزء الثاني، ٢٠٠٧م.

٨٤- يحيى سليم ملحم، التمكن من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن "دراسة كيفية تحليلية معمقة"، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، أبريل ٢٠٠٦م، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٦م.

٨٥- يحيى عبد الحميد إبراهيم، محمد رجائي الطحلاوي، نبيلة توفيق حسن، الإدارة العصرية وجامعة المستقبل، من بحوث مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي: رؤية لجامعة المستقبل، المنعقد بجامعة القاهرة، في الفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩م، المجلد الثاني، القاهرة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.

86- Amabil, Teresa M., Entrepreneurial Creativity Through Motivation Synergy, the Journal of Creative Behavior, Vol. (31), No. (1), 1997.

87- Amabile, Teresa M. and Collins, Mary Ann, Creativity, C.L. Cooper and C.Argyris(Eds.), Encyclopedia of Management, Oxford: Blackwell Publishers Inc., 1998.

88- Andriopoulos, Constantine, Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, Long Range Planning, Vol. (36), No. (1), 2003.

89- Appel , T., "Missing the Boss : Not all Works find Idea of Empowerment as Neat it", The wall Street Journal , September, 1997.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- 90- Bennis, W & Townsend, R., **Reinventing Leadership**, New York: William Morrow Publisher, 1995.
- 91- Bennis, W., The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, **Organizational Dynamics**, Summer, Vol. (28), No. (1), 1999.
- 92- Billikopf, G., Empowerment and Delegation, **The Journal of Education Research**, Vol. (63), No. (3), 2003.
- 93- Bowen, D.E. & Lawler, E.E., The Empowerment of Service Workers: What, Way, How and When, **Sloan Management Review**, Spring, 1992.
- 94- Bruce. Lioyd, John Case., Open Book Management: A New Approach to Leadership, **Leadership and Organization Development Journal**, MCB University Press, 1998.
- 95- Cacciope. R., Structured Empowerment: An award-winning Program at the Burswood Resort Hotel, **Leadership and Development Journal**, Vol.19, No. (5), 1998.
- 96- Carol. R., Aldous., Creativity in Problem Solving: Uncovering the Origin of New Ideas, **International Education Journal**, Vol. (5), No.(5), 2005.
- 97- Carter, T., Managers Empowering Employees, **American Journal of Economics and Business Administration**, 2009.
- 98- Constantine Andriopoulos, Determinants of Organizational Creativity: a literature Review, **Management Decision**, MCB University Press, 2001.
- 99- Corsun, D.L. & Enz, C.A., "Predicating Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support Based Relation Ships', **Human Relations** , Vol. 52 , No.2,1999.
- 100- Cuilla, Joanne B., Leadership and Problem of Boy Us, Empowerment, **Academy of Leadership Press**, 1996.
- 101- Curtis, W. Cook& Philip, L. Hunsaker, **Management and Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill, 2001.
- 102- Daughy, H., Employee Empowerment: Democracy or Delusion? The Innovation Journal, **The public Sector Innovation Journal**, Vol. (9), No. (1), 2006.
- 103- Deming, W. E., Barriers Rob Workers of the Right to be Proud of their Work, Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA, 1982.
- 104- Ekiert, Dorota, Creative Approach To School Management, **International Creativity Network Newsletter**, Vol. (4), No. (2), 1996.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً).

- 105- Ekvall, Goran, Organizational Climate for Creativity and Innovation, European **Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996.
- 106- El Fekey, Sherine Fathy, The Impact of Organizational Variable on Employee Empowerment In Service Organizations, An Empirical Study on International Hotels in Egypt, **PHD, Dissertation**, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Egypt, 2005.
- 107- Emerson, A., Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, **Credit Union Journal**, 2008.
- 108- Florence, Stinglhamber & Christian, Vandenberg, Organizations and Supervisors as Source of Support and Commitment: A longitudinal Study, **Journal of Organization Behavior**, Vol. (24), Issue. (3), May, 2003.
- 109- Goetsch ,David & Stanley, Davis, **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Processing and Service**, 13th ed, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- 110- Hardy, C. & Leiba, S., The power Behind Empowerment: Implication for Research and Practice, **Human Relations**, Vol. (51), No. (4), 1998.
- 111- Honold, L., A Review of the Literature on Employee Empowerment, **Empowerment in Organizations**, Vol. (5), No. (4), 1997.
- 112- Janssen, O, The barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and organizational Commitment, **Work& Stress**, Vol.(18), No. (1), 2004.
- 113- Keller , T. & Dansereau , F., "Leadership and Empowerment A social Exchange Perspective , **Human Relations** , Vol. 48 , No. 2, 1995.
- 114- Kirkman , B. L. & Rosen , B., Bey and Self - Management Antecedents and Consequences of Team Empowerment. **Cademy of Management Journal**, Vol. 42 , No. 1, 1999.
- 115- Krugia, D., et al., The levels of Empowerment Impact on The level of Job Satisfaction: the case of Albanian Hotels, **TMC Journal** , Vol. (4), No. (2), 2009.
- 116- Lars. Ryhamar and Alf Anderson, Relations between University Teacher's Assessed Degree of Creativity and productivity and Views regarding their Organization, **The Journal of Creative Behavior**, Vol. (35), No. (3), 2001.
- 117- Laschinger, Heather K. Spence and Finegan, John, Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace, A Strategy for Addressing

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- The Nursing Shortage, Nursing Economics, Vol. (23), No. (1), January/February, 2005.
- 118- Lee, Mushin and Koh, John, Is Empowerment Really A New Concept? International journal of Human Resource Management, Vol. (12), No. (4), 2001.
- 119- Lintner, J., The Relationship Between Perceived Teacher Empowerment and Principal Use of Power. Auburn University, ProQuest Dissertations and Theses, 179- n/a. Retrieved from, 2008.
- 120- Lotikkola, T. & Zhang, T. "Examining Quality Culture: Part I - Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions", European Universities Association, Brussels, 2010.
- 121- Malone, T. W., Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision- Making, and IT, Sloan Management Review, Vol.(38), No.(2), 1997.
- 122- Marie, Fiedler Anne, "The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction, and Performance', Dissertation Abstracts International, Vol. 54 No.4, 1993.
- 123- Martin, J., Cultures in Organization: Three Perspective, New York: Oxford University Press, 1992.
- 124- Max De Pree, Creative Leadership, (New York: Leader to Leader Institute, 2001.
- 125- Mir, A. & Mir, R., Producing the Governable Employee the Strategic Deployment of Work Place Empowerment, SAGE Publications, London, 2005.
- 126- Mishra, A. K. & Spreitzer. G.M., Building Trust and Empowerment during Guises, Academy of Management Journal, Vol. (37), No. (1), 1994.
- 127- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky, W., Organizational Behavior: Managing People and Organization, U.S.A, Boston: Houghton Mifflin Company, 2001.
- 128- Moye, Melinda J. and Others, Teacher-Principal Relationship: Exploring Linkages Between Empowerment and Interpersonal Trust, Journal of Educational Administration, MBC University Press Vol. (43), No. (3), 2005.
- 129- Muijs, Daniel and Haris, Alma, Teacher Leadership: Improvement through Empowerment, Educational Management Administration, Vol. (31), No. (4), 2003.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- 130- Mumford, Michael. D. and Others, Thinking Creativity At Work: Organization Influences On Creative Problem Solving, **The Journal Of Creative Behavior**, Vol. (31), No. (1), 1997.
- 131- Murrell, K.L. & Meredith, M., **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000.
- 132- Nathan. J., Hiller., **Understanding and Measuring Shared Leadership in Work Teams**, (U.S.A), The Pennsylvania State University, 2002.
- 133- Pearsall, Judy, **The New Oxford Dictionary**, New York: Oxford University Press, 2001.
- 134- Pollick, Michael F. and Kumar, V.K, Creativity Styles Supervising Managers, **The Journal of Creative Behavior**, Vol. (31), No. (1), 1997.
- 135- Quinn , R.E & Spreitzer , G.M., " The road to Empowerment : Seven Question Every leader Should Consider", **Organizational Dynamics** ,Vol.26, No.2,1997.
- 136- Ricketts, Kristina G. & Others, Empowerment Part1: The Philosophy Behind Empowerment, [http://www.ca.uky.edu/agc/elk2014.pdf\(18/9/2015\)](http://www.ca.uky.edu/agc/elk2014.pdf(18/9/2015)).
- 137- Robert, G. Owens, Organizational Behavior in Education: **Adaptive Leadership and School Reform**, New York: Pearson Education Inc., 2004.
- 138- Rothstein, L. R., Hackman, J.R., Pascual, E.G., Mary, V., The Empowerment Effort That Came Undone, **Harvard Business Review**, Vol. (73), No. (1), 1995.
- 139- Sandy, J. Wayne and Others, Perceived Organizational support and leader member exchange: A Social Exchange Perspective, **Academy of Management**, Vol. (4), Issue. (1), Feb, 1996.
- 140- Sanyal, B., **Innovations in University Management**, Unesco Publishing, 1995.
- 141- Schoenfeldt, Lyle F. and Gamsen, Karen G., Methodological Requirement for Studying Creativity in Organization, **The Journal of Creative Behavior**, Vol. (31), No. (1), 1997.
- 142- Scott, Susanne & Bruce, Reginald, Determinants of Innovative Behavior: Path Model of Individual Innovation In the Work Place, **Academy of Management Journal**, Vol. (37), No.(2), 1994.

تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجا).

- 143- Scratchly, Linda S. and A. Hakstian, Ralph, The Measurement and Prediction of Managerial Creativity, **Creativity Research Journal**, Vol. (13), No. (3), 2004.
- 144- SewenSon, D.X., Requisite Conditions for Team Empowerment, **Empowerment in Organization**, Vol. (5), No. (1), 1997.
- 145- Shackleton, Viv, **Business Leadership**, Rout ledge, London, 1995.
- 146- Simonton, Dean Keith and Mumford, Michael D., Creativity In The Workplace: People Problems And Structures, **The Journal Of Creative Behavior**, Vol. (31), No. (1), 1997.
- 147- Somech, Anit Teachers' Personal and Team Empowerment and Their Relations to Organizational Outcome: Contradictory or Compatible Constructs?, **Educational Administration Quarterly**, Vol. (41), No. (2), April, 2005.
- 148- Spreitzer, Gretchen M., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, **Academy Of Management Journal**, Vol. (39), No. (2), 1996.
- 149- Statt, David A., **The Concise Dictionary of Management**, New York: Rout Ledge, 1991.
- 150- Tesluk, Paul. E. and Others, Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity, **The Journal of Creative Behavior**, Vol. (31), No. (1), 1997.
- 151- Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S., **Human Resource Management**, Sixth ed, Prentice Hall, 2005.
- 152- Ugbero, I., **Organization Commitment, Job Redesign**, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructing and Downsizing, The Flamer Press, London, 2006.
- 153- Wellins, R.S. and Murphy, J.S., Re-engineering: Plug in to the Human Factor, **Training and Development**, Vol.(49), No.(1), Issue, 2006.
- 154- Zhang & Bartol, Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrensit Motivation And Creative Process Engagement, **Academy of Management Journal**, Vol. (53), No. (1), 2010.