

The Reality of Administrative Creativity and its problems of Female Employees at Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Dalia Abdel Aziz Al-Harbi

Imam Muhammad bin Saud Islamic University || KSA

Abstract: The study aimed to identify the degree of practice of administrative creativity and of employees at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, and the degree of problems of administrative creativity of employees and recommend propositions that can contribute to the development of administrative creativity of employees at the Female Students Center in Imam Muhammad bin Saud Islamic University. To achieve these goals, the researcher used the descriptive approach; the searcher has used survey questionnaire distributed to a sample of (339) employees. And the study findings were: Agreement among the study sample to practice administrative creativity at an average of (3.47), and agreement among the study sample regarding the existing of obstacles to administrative creativity with an average of (3.70). As for the agreement among the study sample on the proposals that will develop the practice of administrative creativity with an average of (3.62).

Based on the study's findings, the most important recommendation was, simplifying the administrative procedures to the extent that promote independence and flexibility to implement administrative creativity.

Keywords: Reality - Creativity - problems - Administrative employees - Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

دالية عبد العزيز الحربي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والوصول إلى مقترحات تنمي الإبداع الإداري، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وباستخدام استبانة مكونة من (31) عبارة موزعة على ثلاثة محاور: تم تطبيقها على عينة شملت (339) موظفة، توصلت الدراسة إلى الآتي: حصل محور ممارسة الإبداع الإداري على متوسط (3.47 من 5)، بدرجة (عالية)، وحصل محور مشكلات الإبداع الإداري على متوسط (3.70)، بدرجة (عالية)، وحصل محور المقترحات التي تنمي ممارسة الإبداع الإداري على متوسط (3.62) بدرجة (عالية). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح من سنوات خبرتهن 10 سنوات فأكثر، وتبعاً لعدد الدورات التدريبية لصالح من لديهن 3 دورات فأكثر، فيما لم توجد فروق أخرى واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بتبسيط الإجراءات التنظيمية في الإدارة بالقدر الذي يحقق الاستقلالية في العمل والمرونة في التنفيذ لتشجيع الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: واقع - الإبداع ومشكلاته - الموظفات الإداريات - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المقدمة:

تسعى إدارة الجامعات الحديثة إلى استثمار الطاقات المادية والبشرية وتوظيفها من أجل خدمة المجتمع، ولكي تحقق الجامعات أهدافها المنشودة فهي بحاجة إلى إدارة هادفة ومتطورة، والإدارة الجيدة هي التي تقوم بوضع الخطط والأهداف والعمل على تحقيقها بنجاح باستخدام الأساليب الحديثة والمعاصرة والتي تعتبر الإدارة الإبداعية من أهمها، وللخروج عن المألوف والروتين في العمل ينبغي إيجاد مناخ تنظيمي وثقافة تحفز الإبداع والمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتطور الذي تشهده المجتمعات المتقدمة.

ولابد أن تحقق الجامعات أهدافها المختلفة من خلال النشاطات التي تقوم بها الإدارات المختلفة ويختلف إسهام هذه الإدارات في تحقيق أهداف الجامعات على حسب الطرق والأساليب المستخدمة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

"ويؤكد البعض أن الإبداع جانباً مهماً في العمل الإداري لأنه يوفر فرص البقاء والنمو والتطور فعن طريقه يمكن إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجتها ومواجهتها، والإبداع يساعد الإدارة على توسيع إمكاناتها في تصور الآثار التي يمكن أن تحدثها القرارات في المستقبل كما أن الإبداع في النظام التربوي وإدارته ومستوياته يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية ولجمل النشاطات فيها"، (السودي، 2016: 14).

ومن الإجراءات الحديثة في المنظمات والمؤسسات التعليمية وجود بيئة تنموية للموارد البشرية لها تأثير إيجابي في ممارسات الموارد البشرية منها الأساليب التي تتخذها الجامعات لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية العاملة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتنمية مهارات التفكير الإبداعي وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتطوير في مجال العمل الإداري، (المغربي، 2008: 3).

لذا تحرص المنظمات على إكساب مهارات التفكير الإبداعي للأفراد نظراً لما تلعبه الأفكار الجديدة من دور حيوي في مجال الأعمال، وأن يستمر العاملين في التفكير المتجدد وأن تصبح عادة لديهم أو نشاط مستمر يمارسوه في إدارتهم، (عبد الوهاب، 1995: 99).

ومن الضروري أن يتوفر المناخ المساعد على التفكير الإبداعي، وأن تقوم بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها علاقة تتميز بالتفاعل الإيجابي يشعر فيها الفرد بتحقيق ذاته واستثمار طاقاته وتحقيق عناصر الإبداع في العمل، وقدرته على التأثير في العمل لتشكيله أو تغييره إلى الأفضل وأن يكون لديه الرغبة في القيام بذلك، (المغربي، 2007: 6).

والإدارة الإبداعية تعكس الاستثمار الأمثل للعقول البشرية والكشف عن أساليب العمل المتطورة من خلال الابتكار والتجديد؛ ولعل التقدم العلمي والتقني هو نتيجة للإبداع البشري، ولضمان استمرار التقدم والتطور في مجال العمل الإداري لابد من استمرارية الفكر المتجدد والخروج عن الروتين والبحث عن التجديد المستمر من أجل النهوض بمستوى الأداء بكفاءة وفعالية.

مشكلة الدراسة:

قد لوحظ من خلال خبرة الباحثة في العمل الإداري، أنه بالرغم من اهتمام إدارة الجامعة بتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة وحرصها على تبني الأنظمة الفاعلة ومواكبة التطوير في المجال الإداري إلا أنه مازال هناك بعض أنظمة العمل الروتينية والتي لا تعمل على اكتشاف المواهب البشرية ولا تساعد على تنمية عناصر الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات وبذلك يعملن الموظفات بطريقة روتينية بعيدة عن روح الابتكار والتجديد، وهذا ما أكدته دراستي (أبو سمرة، 2012: 228-229) و(خميسات، 2013: 79)، لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة في الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- 2- ما درجة مشكلات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ حول ممارسة الإبداع الإداري، ودرجة المشكلات، والمقترحات التي تنميه، تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) بين مفردات عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 2- التعرف على درجة مشكلات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 3- فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ حول ممارسة الإبداع الإداري، ودرجة المشكلات، والمقترحات التي تنميه، تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) بين مفردات عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية:

- 1- تكمن أهمية الدراسة في أنها ترتبط بالتطورات الحديثة في مجال الإدارة نتيجة للانفجار المعرفي القائم في المجتمعات المتقدمة، حيث تتناول أحد الاتجاهات الحديثة والمعاصرة والتي تسهم في تطوير العمل الإداري وهو الإبداع الإداري.
- 2- ترتبط الدراسة بأهم مكونات العمل الإداري وهو العنصر البشري الذي يمثل أهم موارد الجامعات الحديثة، وتعتبر الإدارة الإبداعية هي العنصر الفاعل لاستثمار المورد البشري.
- 3- تأمل الباحثة أن تنير الطريق أمام المتخصصين والباحثين في هذا المجال إذ تعتبر الإدارة الإبداعية خيار استراتيجي لتطبيق الأساليب الحديثة في العمل الإداري.

الأهمية التطبيقية:

- 1- تأمل الباحثة أن تسهم الدراسة بزيادة الاهتمام من الجهات الإدارية المعنية بتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 2- تسهم هذه الدراسة بتقديم بعض التوصيات والمقترحات للجهات الإدارية المعنية والتي تساعد على تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية: واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 2- الحدود البشرية: الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 3- الحدود المكانية: مدينة الملك عبد الله بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 4- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني لعام 1435-1436هـ.

مصطلحات الدراسة:

الإبداع الإداري: يعرفه رضا على أنه "عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف وقد يكون هذا الشيء خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة"، (رضا، 2010: 136).

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: تعرف الباحثة الإبداع الإداري بنشاطات الإداريين وقدرتهم على إنتاج أفكار جديدة وخلاقة تخرج عن المألوف والتقليدي، أو إضافة تعديل أو تغيير في أساليب العمل، يمكنهم من إنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

أما الإدارة فهي: "عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل." (العامري، والغالي، 2008: 45).

أما التعريف الإجرائي للإدارة:

تعرفها الباحثة على أنها: فن إنجاز الأعمال بشكل متقن وطريقة فاعلة من خلال عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة والقيادة للأنشطة المنظمة في إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، لتحقيق هدف معين.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً/ الإطار النظري: يمثل الإطار النظري الخلفية النظرية والمدخل المعرفي للدراسة، وسيتم عرضه في مبحث أساسي، يشكل الإطار النظري الذي يستند عليه موضوع الدراسة، وهو كالتالي:

مبحث الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع الإداري: يعرف الأسدي (2014: 305) الإبداع الإداري بالقدرة على إيجاد أفكار أو حلول لأساليب عمل جديدة ومفيدة، اعتماداً على القدرة العقلية أو الطلاقة والمرونة والقدرة على تحليل المخاطر، والخروج من المألوف والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة.

أهمية الإبداع الإداري:

يلعب الإبداع الدور الأساسي في تمكين المنظمة من النمو والاستمرار من خلال إيجاد أفكار مؤدية إلى إشباع حاجات المستفيدين والأفراد العاملين حيث يزود المنظمة بأسلوب جديد لمجابهة التغيرات في المنظمات وفق متطلبات العصر التي تتسم بالتغير السريع في إنجاز العمل، (عبيدات، 2010: 112).

وتبرز أهمية الإبداع عندما يتم تطوير أفكار جديدة وتنفيذ هذه الأفكار أو وضعها موضع التطبيق، لهذا الإبداع يبدأ من حيث انتهت عملية التفكير الخلاق، ولأنه يأخذ فكرة جديدة وتطبيقها على مشكلة حقيقية، (نوشر ويوسف، 2011: 20).

ويذكر خيري (2012: 45) أهمية الإبداع فيما يلي:

- تطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية للمشكلات.
 - يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
 - يعد مهارة يمارسها الفرد يومياً ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
 - يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
 - يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات.
 - يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات.
- وتظهر أهمية الإبداع الإداري باعتباره وسيلة من وسائل تنمية رأس المال البشري وتطويره ولم يعد أداء الأعمال بطريقة روتينية نمطية من الأمور التي تطور عمل الجامعة؛ وذلك نتيجة للتغيرات السريعة في الجامعة وارتفاع مستوى تأهيل الموظفين، ولكي ترتقي الإدارة في مستوى الأداء وميدان العمل لابد من ممارسة عناصر الإبداع الإداري ونشر ثقافة الإبداع الإداري على مستوى الجامعة بحيث يكون أحد اتجاهاتها ووسيلة من وسائل تنمية الموظفين لديها.

عناصر الإبداع الإداري:

يعتمد العمل الإبداعي على مجموعة من المهارات أو العناصر التي يجب توافرها في العاملين، وقد أجمع عدد من الباحثين إلى حد كبير في العديد من أدبيات الدراسة على أن مهارات التفكير الإبداعي تتمثل في مجموعة من العناصر أهمها:

1. الأصالة: وتعني قدرة الشخص على إنتاج أفكار جديدة وتقاس الأصالة عن طريق كمية الأفكار غير الشائعة، (العبيدي وآخرون، 2010: 44).
2. وقد أكدت نتائج دراسات؛ العرفج (1432هـ)، والدخيل (1433هـ)، والدوسري (1434هـ)، والمقبل (1434هـ) على توافر ممارسة عنصر الأصالة بدرجة كبيرة، ودرجة كبيرة جداً.
2. الطلاقة: وتعني قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في وقت قياسي، ويكون صاحب حظ أكبر في إبداع أفكار متجددة، (العبيدي وآخرون، 2010: 44).
3. المرونة: تعني التركيز على الكيف بدلاً من الكم، وقدرة الفرد على تقديم أفكار متنوعة في جوهر المعنى بحيث لا تكون حول نوعية واحدة من الحلول فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال، والقدرة على الانتقال من موقف لآخر والتعامل مع جميع المواقف، وهي عكس الجمود الفكري الغير قابل للتغيير، (عبد العزيز، 2009: 156)، (خصاونة، 2011: 122).
4. الحساسية للمشكلات: وتعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الموحد، (أبو العلا، 2013: 289).

إن ممارسة الإبداع الإداري في الجامعة من العناصر الأساسية والمهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل جديد ومتميز، ويعتمد إنجاز العمل الإداري على أداء الموظفين، والإبداع في العمل الإداري يتوقف على الأسلوب الذي تستخدمه الموظفة الإدارية في إتمام عملها من خلال ممارستها اليومية.

خصائص الإبداع الإداري:

ويميز بطاح (2006: 102) الإبداع بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأساليب الإدارية الأخرى

وهي:

- 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.
 - 2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد.
 - 3- الإبداع كالتشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة، كما يمكن تنميته وتطويره، الأمر الذي يلقي على المؤسسات التي يجب أن تصمم البرامج والفعاليات المختلفة التي تحفز القدرات الإبداعية وتنميتها.
- ويذكر الفاضل (2011: 159) أن الخصائص التي تتميز بها الشخصية المبدعة عادة تكون في ثلاثة مجالات: المجال الأول: الخصائص المعرفية والمقصود بها استخدام المعرفة الموجودة كأساس لتوليد الأفكار وتشمل الذكاء المرتفع والأصالة والطلاقة اللفظية والخيال الواسع والمرونة.
- المجال الثاني: الخصائص الشخصية والدافعية وتتضمن الانضباط الذاتي، والاستقلالية، الميل للمغامرة، الانتباه للتفاصيل.
- المجال الثالث: الخصائص التطورية وتعني الظروف الخاصة التي أحاطت بهم في المواقف الحياتية المختلفة.

العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري:

يشير حريز (2008: 201) إلى العوامل المؤثرة في الإبداع وهي:

1. عوامل فردية أو شخصية في الإبداع تتمثل في ميله إلى التعقيد، وحده، الإنجاز الذاتي.
2. عوامل البيئة العامة في المجتمع وتتمثل في خصائص المجتمع، أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار.
3. عوامل تنظيمية تتمثل في القيادة وأسلوب الإدارة، وفريق العمل، استراتيجية المنظمة.
4. عوامل إدارية مثل إدخال التقنيات الإدارية الحديثة، إدارة الإبداع في المجالات الوظيفية المختلفة.
5. وقسم خصاونة (2011: 67) العوامل المؤثرة في الإبداع إلى عاملين:
6. عوامل فردية: تتمثل في العامل الفسيولوجي الذي يعتمد فيه الفرد على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية وأهمها المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ.

مشكلات الإبداع الإداري:

قسم بطاح (2006: 111) مشكلات الإبداع الإداري إلى ثلاث مستويات مختلفة:

1. مشكلات اجتماعية ترتبط بالأسرة والنظام التربوي.
2. مشكلات تنظيمية ترتبط بسلبية المناخ التنظيمي والالتزام بالأنظمة والقوانين، وعدم تقبل الأفكار التطويرية.
3. مشكلات شخصية تتمثل في الخوف من الفشل، وعدم المرونة، وإحساس الفرد بعدم أهميته.

ومن خلال خبرة الباحثة وعملها الإداري لوحظ أن هناك بعض المشكلات التي تحد من الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين، ولمست ذلك في محيط العمل وقد يكون من أبرز المشكلات التي تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري ضعف الانتماء للوظيفة أو الجامعة وشعورها أن العمل الذي تقوم به لا يناسبها، بالإضافة إلى الشعور بعدم الرغبة بتقديم كل القدرات والطاقات في العمل نتيجة لانعدام الثقة بين الموظفة وبين الرئيس المباشر.

أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين:

ذكر بطاح (2006: 106) بعض الأساليب التي تتبناها الجامعة التي تسعى الإبداع الإداري منها:

- أ- الميل إلى الإنجاز وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان.
- ب- العمل على تنمية الصلات والعلاقات الناجحة.
- ج- إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام بشكل يشجعها على التفكير الإبداعي.
- د- تنمية قدرات جميع المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية.
- هـ- تنمية البيئة التنظيمية.

وتعتبر الحوافز أحد العوامل التي تدفع الموظفين في الجامعة إلى العمل بكل قواهن لتحقيق الأهداف المرسومة، أيًا كانت الحوافز مادية أو معنوية فهي لها دور كبير في تنمية وحث السلوك الإبداعي، حيث تعمل على تقدير جهود الموظفين ومكافئتهم تجاه السلوك الإبداعي المقدم منهن تجاه العمل، (عريبات، 2008: 207).

وتلخص الباحثة الأساليب التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في عدة نقاط من أهمها: التدريب للموظفات على التفكير الإبداعي، وتطوير طرق وأساليب التنظيم الإداري وجعلها أكثر مرونة حتى تنمي الإبداع لدى الموظفات، ويعتبر الدور التي تقوم به القيادات من الأدوار الهامة في خلق الإبداع الإداري بالجامعة ويمكن ممارسة الإبداع الإداري من خلال نشر ثقافة الإبداع في الجامعة وتبني القيادات الإدارية الأساليب والوسائل التي تعمل على تحفيز الإداريين للعمل الإبداعي من خلال إيجاد بيئة إبداعية تسود فيها العلاقات الناجحة والثقة والتفكير الحر.

الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

تضم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العديد من الوحدات والفروع والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف المنشود من إنشائها، والعمل على تجويد العملية الإدارية وتطوير إدارتها في مختلف المجالات، وتنقسم الوحدات والفروع إلى: الكليات والمعاهد، الوكالات، العمادات، الإدارات الجامعية، وتعتبر الموظفة الإدارية جزءاً لا يتجزأ من هذه الوحدات والفروع التي تعمل بها.

أولاً: الموظفات الإداريات بجامعة الإمام:

تقوم الموظفة الإدارية بأداء الأعمال من خلال تكليف يوجه إليها من قبل عميد مركز دراسة الطالبات، حيث تعتبر الأداة التنفيذية للإدارة التي تعمل بها، وتقوم بإنجاز الأعمال المكلفة بها من الرئيس المباشر، ومن خلال خبرة الباحثة لوحظ أن هناك غياباً واضحاً في الأهداف المطلوب تحقيقها من الموظفة، وعدم وجود دليل تنظيبي واضح، وما يترتب على ذلك من عدم تحديد المهام والاختصاصات في العمل الإداري والتي تتطلبها الوظيفة التي تشغلها الموظفة الإدارية.

ثانياً: المهام الوظيفية للموظفات الإداريات:

لم تستطع الباحثة الحصول على المهام الفعلية للموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ لعدم وجود وصف وظيفي واضح للموظفات الإداريات بشكل عام، باستثناء بعض المهام الإدارية التي تم تزويد الباحثة بها وهي بمثابة اجتهادات شخصية تقوم بها بعض الإداريات في الجامعة وما يترتب على ذلك من وصف مهام محددة للموظفة تعمل على أساسها، بالإضافة إلى أن هناك بعض الجهات الإدارية التي تطلب من الموظفات الإداريات كتابة الانجازات التي تقوم بها الموظفة وتحديد فتراتها وإرفاق ما يمكن إرفاقه كمستند لحفظ جهود الموظفة، وتعتبر بمثابة وصف المهام للموظفة.

كما ترى الباحثة أنه من الضروري وضع دليل تنظيمي خاص بالموظفات الإداريات، ووضع فيه ما يخص الواجبات والحقوق الوظيفية للموظفة، ووصف المهام الوظيفية تحت كل مسمى وظيفي، وكل ما يخص الترقيات التي تستحقها الموظفة، والتكليف والبدلات، والحوافز التي تستطيع الحصول عليها، والابتعاث والإيفاد للدراسة، والإجازات، والتقويم الوظيفي الخاص بالموظفة.

ثالثاً: مقومات الإبداع الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

لابد من توافر المقومات اللازمة للإبداع حتى تصبح بيئة العمل بيئة جاذبة تثير الإبداع الإداري، وقد تؤثر الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالبيئة على مستوى وممارسة الإبداع الإداري، ولها التأثير الإيجابي أو السلبي على الموظفات الإداريات وتوافر المقومات يؤدي إلى تمكين وممارسة الإبداع الإداري في بيئة العمل، ومن أهم هذه المقومات ما يلي: حسب خبرة الباحثة خلال عملها في الجامعة:

1. توفر الإمكانيات المادية، والتي تتمثل في المكاتب الإدارية وأجهزة الحاسب الآلي، ووسائل الاتصال الأخرى التي تحتاجها الموظفة للقيام بعملها، وتوفر البيئة المناسبة بمدينة الملك عبد الله للطالبات، إذ تعتبر المكاتب الإدارية وجميع المرافق حديثة ومريحة كبيئة عمل للموظفة.
2. فرص التأهيل والتدريب وتنمية مهارات الموظفات، وتوجد إدارة التطوير الإداري بالجامعة والتي تعنى بتدريب الموظفات الإداريات وإلحاقهم بدورات تدريبية قصيرة وطويلة متنوعة، الهدف منها تنمية مهارات الموظفات الإداريات في العمل.
3. توفير القيادات الإدارية التي تسعى للإبداع الإداري، والتي تعمل على حرية التفكير وإطلاق الطاقات لدى الموظفات الإداريات واستثمار طاقاتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن، وقد توفر بعض القيادات المناخ الفكري المناسب للموظفة حتى تستطيع إنجاز ما يسند إليها من أعمال بطريقة مميزة.
4. توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفات الإداريات، وتوفر بعض الإدارات الحوافز المعنوية وتقوم بتكريم بعض الموظفات الإداريات بناء على ما تقدمه من اجتهادات في مجال عملها، ولكن تخفى الحوافز المادية وكيفية منحها وطريقة استحقاقها للموظفة الإدارية، وتعتبر من أهم المقومات المحفزة للإبداع؛ لأنها ترتبط بأجر مادي يمنح للموظفة نتيجة لإنجاز عمل ما.

وترى الباحثة أن هناك دور كبير للقيادة الإدارية في تشجيع القدرات الكامنة والطاقات الخلاقة لدى الموظفة والتي تظهر من خلال تشجيع القيادة في إدارة الإبداع القائم على تطوير قدرات الموظفات على التفكير والإبداع وحل المشكلات التي تواجه الإدارة بطريقة إبداعية وتظهر أهمية القيادة في إسهامهم في عملية التجديد والتطوير للموارد البشرية حيث تعتبر أهم موارد الجامعة.

ثانياً/ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

دراسة السيارى (1431هـ)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعوقاته، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام واستجاب منهم (131) عضواً، وتوصلت نتائجها إلى أن توفر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بدرجة عالية، ووجود معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بدرجة متوسطة، وأخيراً؛ موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة عالية على أهمية المقترحات.

دراسة العرفج (1432هـ)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإبداع الإداري في مجال المشرفات التربويات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، ومعوقاته، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث، تطبيقها على عينة وبلغ عددهن (50) مشرفة، ومديرات المدارس الحكومية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توفر الإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بدرجة عالية.

دراسة البدراني (1432هـ)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد أهم المعوقات المتعلقة بالتنظيمات الإدارية وبالإمكانات المادية وبالناحية الذاتية التي يمكن أن تعيق ممارسة عملية الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث تم تطبيقها على عينة من (265) مديراً من المدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها في منطقة بريدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المعوقات التنظيمية تشكل إعاقة للإبداع الإداري بدرجة عالية.

دراسة الحارثي (1433هـ)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية للإبداع الإداري لديهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث، تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (298) وهي عبارة عن (103) مديراً و (195) وكلياً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، وتطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف بدرجة منخفضة، وبقيّة المهارات بدرجة متوسطة.

دراسة الضبيعي (1433هـ)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، والمعوقات الإدارية التي تحتاج إلى حلول إبداعية والمقترحات التي تسهم في حل المعوقات الإدارية في ضوء نظرية تريز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث، تم تطبيقها على عينة موزعة على (30) إدارة بالرياض والبالغ عددهن (275) مديرة ووكيلة ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم، وتراوحت متوسطات استجابتهن حول واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بدرجة متوسطة.

ثانياً الدراسات العربية:

دراسة خلف (2010)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (45) من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الإبداع الإداري يتوافر لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83%).

دراسة داود (2011)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة كفر الشيخ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (2607)، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: قصور تفعيل الثقافة التنظيمية وكذلك قصور ممارسة جوانب الإبداع الإداري.

دراسة جدعون (2013)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (110)، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

دراسة (Wfry, 2006) التي بحثت العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب المقابلة المعمقة، حيث عمداً إلى مقابلة (8-12) فرداً في كل مشروع منهم مدير، واستغرقت الدراسة ثمانية متغيرات رئيسية: دور القائد، وخصائص العملية، وطبيعة عملية صنع القرار، ومستوى المشاركة، ومعايير قياس الأداء، وتسلسل عملية التعلم، والتعلم على المنظمة، والأوضاع التنظيمية الملائمة لتطبيق نوع التعلم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، أهمها: أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة.

دراسة (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010) هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في اليونان. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع 6 مديرين (3 في اليونان، 4 في قبرص)، و 18 ولي أمر (3 من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول اثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده.

دراسة (Ozmen and Muratoglu, 2010) هدفت إلى التعرف على الكفايات الإبداعية لمديري المدارس في تركيا خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة وطبقت على عينة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم 100 مديرة ومعلمة، وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في الأهداف الفرعية، ومن حيث الحدود المكانية مع دراسة السيارى (1431هـ)، والشهري (1433هـ)، وأيضاً اتفقت مع منهج دراسة عبد الجبار (1434هـ)، ودراسة الدوخي (1433هـ)، وفي استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتتفق في بعض المحاور.

وتختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الهدف حيث تناولت الدراسة الحالية واقع الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتختلف مع جميع الدراسات السابقة في حدودها الزمنية، وفيما يتعلق ببيئة التطبيق حيث تم تطبيق الدراسة الحالية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بينما تم تطبيق معظم الدراسات السابقة على مؤسسات التعليم العام، كما تنوع مجتمع الدراسة في معظم الدراسات السابقة حيث تناول (مديرات ووكيلات، ومشرفات ومعلمات، وإداريين) بينما اقتصر مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية على الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. تختلف الدراسة الحالية مع بعض دراسة الحارثي (1433هـ)، والبدراني (1432هـ) في منهج الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. إعطاء تصور لموضوع الدراسة وتدعيم مشكلة الدراسة.
2. إثراء وتدعيم الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع واقع الإبداع الإداري.
3. تحديد منهجية الدراسة وإجراءاتها وأساليب تصنيفها ومصادر اشتقاقها.
4. معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.
5. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في بناء بنود أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية.

3- منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة، وعينتها:

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهن (1923) موظفة، وبلغت عينة الدراسة الممثلة (339) مفردة وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على معظم مفردات مجتمع الدراسة للحصول على العينة المناسبة.

خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة والمؤهل

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي	النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
10	34	ثانوي	63.7	216	أقل من 5 سنوات
72.9	247	بكالوريوس	29.2	99	5 - أقل من 10 سنوات
17.1	58	ماجستير	7.1	24	10 سنوات فأكثر
100	339	المجموع	100	339	المجموع

يتضح من الجدول أن 63.7% من مفردات العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن 29.2% من سنوات خبرتهم من 5 - أقل من 10 سنوات، وأن 7.1% من سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، وتشير النسبة الأكبر لحديثي العهد بالعمل الإداري مما قد يؤثر على ممارسة الإبداع في العمل الإداري لقلة سنوات الخبرة، مما يؤكد على أهمية تدريب وتطوير مهارتهم مما يزيد قدراتهم الإبداعية.

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن في ضوءها الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وتعد الاستبانة من الأدوات المناسبة للمنهج الوصفي الذي استخدم في هذه الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور: (درجة ممارسة الإبداع الإداري - درجة مشكلات الإبداع الإداري - المقترحات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري).

وفيما يلي توضيح لخطوات بناء أداة الدراسة وحساب صدقها وثباتها:

أ- بناء أداة الدراسة:

اشتقت عبارات الاستبانة من مصادر عدة منها: أدبيات الدراسة والمراجع العربية، الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري وتكونت الاستبانة من: ثلاثة محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (2) توزيع عبارات الاستبانة على المحاور الرئيسية

العبارات التي تقيسها	المحاور الرئيسية
11 عبارة	المحور الأول: درجة ممارسة الإبداع الإداري
11 عبارة	المحور الثاني: درجة مشكلات الإبداع الإداري
9 عبارات	المحور الثالث: المقترحات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري

ووزعت الاستجابات في كل محور وفقاً لمقياس خماسي الأبعاد، وتم حساب المدى للفئات على النحو التالي: (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً).

ب- صدق أداة الدراسة:

وتم إجراء طريقتين للتأكد من صدق أداة الدراسة وفيما يلي توضيح لهما:

• الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

التأكد من الصدق الظاهري للأداة وذلك بعرض الأداة على عدد من الخبراء والمختصين في المجال الذي تقيسه الأداة، وقد تم إرسال الاستبانة في صورتها الأولية على (15) محكماً من جامعات محلية وعربية، واستجاب منهم (13) محكماً فقط، وتم طرح ملاحظاتهم من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية، واقترح ما يلزم وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة وفق ما يروونه مناسباً لتحسين الاستبانة، وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة بإجراء التعديل لبعض العبارات واختصار عبارات أخرى، حسب ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

إجراءات تجريب أداة الدراسة:

تم توزيع عدد (25) استبانة على مجموعة من الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك للتأكد من صدق الأداة قبل توزيعها والتأكد من وضوح عباراتها ومناسبتها للعينة. وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة، وثباتها وصلاحيتها للتطبيق وإخراجها في صورتها النهائية، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (1435-1436هـ).

• صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

التأكد من صدق الاتساق الداخلي لتحديد العلاقة بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وقد تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات مفردات عينة الدراسة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، كما هو موضح فيما يلي: جدول رقم (3) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

معامل الارتباط			م
المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	
**0.763	**0.684	**0.737	1
**0.758	**0.746	**0.891	2
**0.797	**0.630	**0.908	3
**0.782	**0.714	**0.905	4
**0.770	**0.726	**0.912	5
**0.687	**0.681	**0.911	6
**0.832	**0.717	**0.908	7
**0.805	**0.631	**0.884	8
**0.796	**0.558	**0.906	9
**0.657	**0.660		10
**0.712	**0.636		11

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ج- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

جدول رقم (4) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
0.926	ممارسة الإبداع الإداري

معامل الثبات	المحور
0.874	مشكلات الإبداع الإداري
0.965	المقترحات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري
0.907	كامل الاستبانة

ويتضح أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الوزن النسبي وأساليب المعالجة الإحصائية:

الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتم منح الإجابات الدرجات (1، 2، 3، 4، 5)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5-4=1)، وتقسيمه على مستويات المقياس: أي $0.80 = 5/4$ ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وهي الواحد الصحيح، وهكذا أصبح التقييم بناء على متوسط الوزن النسبي؛ كما بينها الجدول:

جدول (5) متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة تحقق المعيار	عند إدخال البيانات	القيمة المعطاة لمستويات التقييم
1	ضعيف	1	الوزن النسبي للمتوسطات (01) إلى (1.80)
2	مقبول	2	(1.81) إلى (2.60)
3	جيد	3	(2.61) إلى (3.40)
4	جيد جداً	4	(3.41) إلى (4.20)
5	ممتاز	5	(4.21) إلى (05)

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في التحليل

- 1- معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- 3- التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد الدراسة.
- 4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة.
- 5- اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق الإحصائية.

4- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

- إجابة السؤال الأول: ونصه: "ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وفق استجابات مفردات عينة الدراسة كما توضحها الجداول الآتية:

جدول رقم (5) استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
9	الحديث بكل ثقة أثناء المناقشات من خلال العبارات المترابطة في المعنى.	3.65	0.97	1 جيد جداً
7	النظر إلى المشكلات التي تعترض سير العمل من زوايا مختلفة.	3.58	0.94	2 جيد جداً
8	حل المشكلات التي تعترض العمل في زمن قياسي.	3.55	0.99	3 جيد جداً
11	تنظيم الأفكار في العمل وإضافة طرق جديدة لتطوير أساليب العمل الروتينية.	3.53	0.98	4 جيد جداً
3	رؤية واضحة لمشكلات العمل وتحديد تفاصيلها قبل البدء بحلها.	3.50	0.99	5 جيد جداً
1	تغيير الأفكار في أكثر من اتجاه عند معالجة مواقف العمل.	3.47	0.92	6 جيد جداً
4	وضع الحلول غير التقليدية للمشكلات التي تطرأ على العمل واختيار أفضل البدائل.	3.47	0.94	7 جيد جداً
6	استخدام أساليب جديدة ومبتكرة في انجاز العمل.	3.46	1.04	8 جيد جداً
2	تقديم الأفكار الجديدة والفاعلة.	3.45	0.98	9 جيد جداً
10	توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.38	1.00	10 جيد
5	تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.	3.21	0.96	11 جيد
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.47	0.74	جيد جداً

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول (درجة الممارسة) يبلغ (3.47) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى أن استجابات مفردات عينة الدراسة موافقة على أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عالية، كما بلغ الانحراف المعياري (0.742)، مما يشير لدرجة تشتت منخفضة نسبياً، ويتضح من خلال النتائج أن هناك اتفاقاً بين استجابات مفردات عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع الإداري، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم بين (3.65 إلى 3.21) وهي متوسطات تتراوح بين الفئتين الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي، مما يشير إلى تقارب استجابات مفردات عينة الدراسة على درجة الممارسة العالية والمتوسطة. وبذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خلف (2010م)، والسياري (1431هـ)، والعرهج (1432هـ)، والقحطاني (1432هـ)، والدخيل (1433هـ)، والمتروك (1433هـ)، والشهري (1433هـ)، والفايز (1433هـ)، والدوخي (1433هـ)، والضبيعي (1433هـ)، ولرقم (2012م)، والمقبل (1434هـ)، والدوسري (1434هـ)، وعبدالرحمن (2014م)، حيث ممارسة عناصر الإبداع بدرجة مرتفعة، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المنيع (1434هـ)، والحارثي (1433هـ)، وعبد الجبار (1434هـ)، والفوزان (1434هـ) وجدعون (2013م)، حيث حصل المستوى الإجمالي لممارسة عناصر الإبداع الإداري على درجة متوسطة.

إجابة السؤال الثاني:

تعرض الباحثة السؤال الثاني، ونصه، ما درجة مشكلات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وفق استجابات مفردات عينة الدراسة كما توضحها الجداول الآتية:

جدول رقم (6) استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة مشكلات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير اللفظي
1	ضعف تقديم الحوافز المادية.	4.19	1.17	1	مرتفع
7	التركيز على حرفية الأنظمة في العمل أكثر من التركيز على الإبداع في إنجازه.	4.10	1.04	2	مرتفع
5	قلة برامج التنمية المهنية الخاصة بالإبداع الإداري.	3.96	1.12	3	مرتفع
6	محدودية الموارد المادية اللازمة لتجريب الأفكار الإبداعية وتطبيقها.	3.93	1.12	4	مرتفع
2	ضعف تقديم الحوافز المعنوية.	3.85	1.10	5	مرتفع
4	ضعف مهارات القيادات الإدارية في تحفيز الإبداع.	3.73	1.09	6	مرتفع
10	التقيد بأنماط محددة للتفكير واختيار نمط معين لا يتخلى عنه.	3.55	1.05	7	مرتفع
3	ضعف تفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى الموظفين.	3.55	1.06	8	مرتفع
11	تفضيل الأساليب التقليدية على الإبداع في إنجاز العمل.	3.46	1.28	9	مرتفع
8	ضعف الثقة والانتماء للوظيفة وللجامعة.	3.37	1.19	10	متوسط
9	الخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة.	3.10	1.12	11	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.70	1.12		مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني (درجة المشكلات) يبلغ (3.70) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى اتفاقاً استجابات مفردات عينة الدراسة على أن درجة مشكلات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عالية، كما بلغ الانحراف المعياري (0.750)، ويشير إلى درجة تشتت منخفضة نسبياً، ويتضح من خلال النتائج أن هناك اتفاق بين استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة المشكلات حيث تراوحت متوسطات استجابات موافقتهم بين (4.19 إلى 3.10) وهي متوسطات تتراوح بين الفئتين الرابعة والثالثة من فئات المقياس

الخماسي، مما يشير إلى وجود تقارب في موافقة استجابات مفردات عينة الدراسة حول درجة المشكلات بين عالية ومتوسطة.

وبذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القحطاني (1432هـ)، والبدراني (1432هـ)، والعرفج (1432هـ)، والحارثي (1433هـ)، والدوخي (1433هـ)، ورمضان (2013م)، حيث جاءت المعوقات التنظيمية بدرجة عالية والمعوقات الشخصية بدرجة متوسطة وضعيفة، ودراسة السيارى (1431هـ)، حيث جاءت المعوقات المادية في المرتبة الأولى، ثم التنظيمية، ثم الشخصية، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المنيع (1433هـ)، حيث جاءت المعوقات الشخصية في الترتيب الأول ثم المعوقات التنظيمية ثانياً.

إجابة السؤال الثالث:

1- تعرض الباحثة السؤال الثالث، ونصه هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ حول ممارسة الإبداع الإداري، ودرجة المشكلات، والمقترحات التي تنميه، تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) بين مفردات عينة الدراسة؟

وللاجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وفق استجابات مفردات عينة الدراسة كما توضحها الجداول الآتية:

جدول رقم (7) استجابات مفردات عينة الدراسة حول المقترحات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	استخدام أساليب وإجراءات جديدة في العمل.	3.75	1.11	1 جيد جداً
6	دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.	3.68	1.25	2 جيد جداً
5	توفير القيادات الإدارية المؤهلة وذات الكفاءة العالية المدركة لقيمة الإبداع.	3.68	1.31	3 جيد جداً
2	تقديم الدعم المادي والمعنوي للموظفات المبدعات.	3.65	1.43	4 جيد جداً
7	إكساب الموظفات مهارات الإبداع مع فرق العمل.	3.63	1.28	5 جيد جداً
4	التدريب المؤسسي في الجامعة لمختلف المستويات والوظائف الإدارية.	3.62	1.33	6 جيد جداً
8	إتاحة الفرصة للموظفات المبدعات لشغل مناصب قيادية.	3.62	1.38	7 جيد جداً
9	تفويض بعض الصلاحيات التي تتيح فرصة الإبداع للموظفات.	3.55	1.41	8 جيد جداً
3	تقديم امتيازات خاصة وتسهيلات مالية للإدارة التي تحفز على الإبداع.	3.49	1.49	9 جيد جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.62	1.18	جيد جداً

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث (درجة الموافقة) يبلغ (3.62) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى موافقة عينة الدراسة موافقة على مقترحات تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة عالية. كما بلغ الانحراف المعياري (1.18)، مما يشير لوجود درجة تشتت بسيطة بين استجابات مفردات عينة الدراسة حول المقترحات التي تساعد في تنمية الإبداع الإداري، وقد تعزو الباحثة الاختلاف في الاستجابة بين مفردات عينة الدراسة حول درجة الأهمية بالنسبة للأساليب التي تنمي الإبداع في بيئة العمل وقد تسهم في تطوير الإبداع الإداري لدى الموظفات الإداريات.

وبذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الضبيعي (1433هـ) حيث إن هناك تفاوتاً في استجابات عينة الدراسة على المقترحات التي يمكن أن تقلل من حدة المعوقات، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السيارى (1431هـ)، والقحطاني (1432هـ)، والعرفج (1432هـ)، والبدراني (1432هـ)، والدوخي (1433هـ)، والمتروك (1433هـ)، والمنيع (1434هـ)، والفوزان (1434هـ)، حول موافقة مجتمع الدراسة وبدرجة كبيرة جداً على مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تنمي درجة ممارسة الإبداع الإداري.

إجابة السؤال الرابع:

تعرض الباحثة السؤال الرابع والمتعلق بالتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات مفردات الدراسة نحو درجة ممارسة الإبداع الإداري ونحو درجة المشكلات، والمقترحات التي تساعد في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والتي تعزى لبعض المتغيرات: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين ولمعرفة مصدر الفروق الإحصائية تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe):

اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

جدول (8) اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات مفردات العينة بحسب سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	9.183	2	4.592	8.719	*0.00
	داخل المجموعات	176.946	336	0.572		
المحور الثاني	بين المجموعات	0.181	2	0.091	0.160	0.852
	داخل المجموعات	190.049	336	0.566		
المحور الثالث	بين المجموعات	0.574	2	0.287	0.203	0.816
	داخل المجموعات	474.898	336	1.413		

(*) دالة عند مستوى (0.05)

يتبين من الجدول رقم (8) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحسب متغير الخبرة، حيث بلغ معامل (F) عند درجة حرية (338) ومستوى دلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من سنوات خبرتهن أقل من 5 سنوات ومن سنوات خبرتهن 10 سنوات أكثر لصالح من سنوات خبرتهن 10 سنوات فأكثر، والجدول رقم (9) يبين ذلك:

جدول (9) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

سنوات الخبرة ومتوسطاتها			سنوات الخبرة ومتوسطاتها
أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
3.37	سنوات 3.57	3.97	
أقل من 5 سنوات 3.37			
0.070			
*0.001	0.059		
		10 سنوات فأكثر 3.97	

(*) دالة عند مستوى (0.05)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة وقد كانت لصالح من خبرتهن عشر سنوات فأكثر، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (1432هـ)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشهري (1433هـ)، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري بحسب متغير مدة الخدمة الجامعية، والفايز (1433هـ)، حيث لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة على استجابة المديرات حول درجة الإبداع الإداري، والدخيل (1433هـ)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول مشكلات الإبداع الإداري لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحسب متغير الخبرة، حيث بلغ معامل F (0.160) عند درجة حرية (338) ومستوى دلالة (0.852) وهو أكبر من (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول المقترحات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحسب متغير الخبرة، حيث بلغ معامل F (0.230) عند درجة حرية (338) ومستوى دلالة (0.816) وهو أكبر من (0.05).

اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (10) اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين استجابات مفردات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	1.836	2	0.918	1.674	0.189
	داخل المجموعات	184.293	336	0.548		
المحور الثاني	بين المجموعات	1.494	2	0.747	1.330	0.266
	داخل المجموعات	188.736	336	0.562		
المحور الثالث	بين المجموعات	12.029	2	6.015	4.361	*0.014
	داخل المجموعات	463.443	336	1.379		

(*) دالة عند مستوى (0.05)

يتبين من الجدول رقم (10) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول المقترحات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث بلغ معامل (F) 4.361 عند درجة حرية (338) ومستوى دلالة (0.014) وهو أصغر من (0.05).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث بلغ معامل (F) 1.674 عند درجة حرية (338) ومستوى دلالة (0.189) وهو أكبر من (0.05).
- وبذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القحطاني (1432هـ)، والفايز (1433هـ)، والمتروك (1433هـ)، والمنيع (1433هـ)، والدوخي (1433هـ)، والمقبل (1434هـ)، والدوسري (1434هـ)، وجدعون (2013م)، في عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في محور الممارسة مع نتائج الدراسة الحالية، بينما تختلف مع نتائج دراسة الفوزان (1434هـ)، حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول واقع الإبداع الإداري لصالح أفراد الدراسة الحاصلين على (مؤهلات غير).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول مشكلات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث بلغ معامل (F) 1.330 عند درجة حرية (338) ومستوى دلالة (0.266) وهو أكبر من (0.05).
- ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلين العلمي بكالوريوس ومن مؤهلين العلمي ماجستير لصالح من مؤهلين العلمي ماجستير، والجدول رقم (11) يبين ذلك:

جدول (11) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

المؤهل العلمي ومتوسطاته			المؤهل العلمي ومتوسطاته
ماجستير 4.04	بكالوريوس 3.53	ثانوي 3.59	
		ثانوي 3.59	
		0.958	بكالوريوس 3.53
	*0.014	0.220	ماجستير 4.04

(*) دالة عند مستوى (0.05)

وبذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة البدراني (1432هـ)، في وجود فروق لصالح مؤهل أقل من جامعي، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المتروك (1433هـ)، والدوخي (1433هـ)، والفوزان (1434هـ)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المقترحات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري.

اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية:

جدول (12) اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين استجابات مفردات العينة بحسب متغير عدد

الدورات التدريبية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	7.896	2	3.948	7.443	*0.001
	داخل المجموعات	178.234	336	0.530		

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الثاني	بين المجموعات	0.279	2	0.140	0.247	0.781
	داخل المجموعات	189.951	336	0.565		
المحور الثالث	بين المجموعات	0.973	2	0.487	0.345	0.709
	داخل المجموعات	474.499	336	1.412		

(*) دالة عند مستوى (0.05)

يتبين من الجدول رقم (12) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحسب متغير الدورات التدريبية، حيث بلغ معامل (F 7.443) عند درجة حرية (338) ومستوى دلالة (0.001) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من لم يلتحقوا بدورات تدريبية ومن لديهم 3 دورات فأكثر لصالح من لديهم 3 دورات فأكثر، وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من عدد دوراتهم أقل من 3 دورات ومن عدد دوراتهم 3 دورات فأكثر لصالح من عدد دوراتهم 3 دورات فأكثر، والجدول رقم (13) يبين ذلك:

جدول (13) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

عدد الدورات ومتوسطاتها			عدد الدورات ومتوسطاتها
3 دورات فأكثر	أقل من 3 دورات	لا يوجد دورات	
3.63	3.36	3.25	
			لا يوجد دورات 3.25
			أقل من 3 دورات 3.36
			3 دورات فأكثر 3.63
	*0.007	*0.010	

(*) دالة عند 0.05

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول مشكلات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحسب متغير الدورات التدريبية، حيث بلغ معامل (F 0.247) عند درجة حرية (338) ومستوى دلالة (0.781) وهو أكبر من (0.05). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المتروك (1433هـ)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات الإبداع الإداري باختلاف متغير الدورات التدريبية لصالح الذين لم يلتحقوا بأي دورة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول المقترحات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحسب متغير الدورات التدريبية، حيث بلغ معامل (F 0.345) عند درجة حرية (338) ومستوى دلالة (0.709) وهو أكبر من (0.05).

ملخص الدراسة ونتائجها وتوصياتها:

أولاً: ملخص الدراسة:

جاءت النتائج المرتبطة ببيان الفروق ذات الدلالة بين وجهات نظر مفردات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإبداع الإداري، ودرجة مشكلات الإبداع الإداري، والمقترحات التي تنمي الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات تعزى للمتغيرات: عدد سنوات الخبرة لصالح من سنوات خبرتهن 10 سنوات فأكثر، عدد الدورات التدريبية لصالح من لديهن 3 دورات فأكثر، دون المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى (0.05) في محور درجة مشكلات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور المقترحات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلين العلمي ماجستير، دون سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

توصيات ومقترحات الدراسة:

أولاً: توصيات تتعلق بنتائج الدراسة:

- 1- تبسيط الإجراءات التنظيمية في الإدارة بالقدر الذي يحقق الاستقلالية في العمل والمرونة في التنفيذ والمشاركة في طرح الأفكار لتشجيع الإبداع الإداري وذلك من خلال:
 - أ- تمكين القيادات النسائية الإدارية وإعطائها الصلاحيات التي تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية.
 - ب- تفويض بعض الصلاحيات المناسبة للموظفة والتي تمكنها من ممارسة الإبداع في العمل وفق الصلاحيات الممنوحة لها.
 - ج- إشراك الموظفين الإداريات في وضع خطة للعمل من خلال آليات عملية لإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة.
- 2- رفع مستوى تدريب وتأهيل الموظفين وإحاقهم ببرامج تدريبية مستمرة وعلى وجه الخصوص الدورات التدريبية الخاصة بالإبداع الإداري.
- 3- تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً ووضع نظام خاص يرتبط بمكافأة الموظفة المبدعة في مجال عملها.
- 4- إيجاد آلية مناسبة في توزيع الموظفين على الإدارات المختلفة بناء على قدراتهم وبما يتناسب مع مؤهلاتهم.
- 5- نشر ثقافة الإبداع الإداري وتشجيع الموظفين المبدعات بتنفيذ الأفكار المقدمة منهن.
- 6- إدخال عنصر الإبداع الإداري في تقييم الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات.
- 7- تكوين فرق عمل للموظفات الإداريات وإكسابهن مهارات العمل الجماعي ومهارة التخطيط في العمل والمشاركة في وضع الأهداف ومهارة التفاعل والتعاون والاتصال والتوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة في إنجاز العمل.

ثانياً: توصيات خاصة بالدراسات المستقبلية:

- 1- المشكلات التنظيمية والإدارية التي تواجه الإبداع الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 2- المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 3- متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 4- واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 5- تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (تصور مقترح).
- 6- دور الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلي (2013)، مفاهيم في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو سمرة، محمود، (2012)، واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (2) مج (9).
- الأسدي، سعيد (2014)، قراءات فلسفية تحليلية في إدارات النظام التربوي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1.
- البدراني، زعار (1432هـ). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديرها ووكلائها. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- بطاح، أحمد، (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1.
- جدعون، كارول. (2013). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير. رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية.
- الحارثي، مشعل. (1433هـ). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حريز، سامي ، (2008)، الإدارة بالأفكار، عمان، الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1.
- خصاونة، لطفي، (2011)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1.
- خلف، محمد (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. دراسة ماجستير منشورة. قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- خميسات، نوال، سليمان، وفاء، (2013)، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير.
- خيري، أسامة، (2012)، إدارة الإبداع والابتكارات، عمان، الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1.
- داود، عبدالعزيز. (2011). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة (دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ). بحث منشور. جامعة عين شمس. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، (35): 89-9.

- الدخيل، عبد الله. (1433هـ). واقع الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في المدارس الرائدة بمدينة الرياض. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الدوسري، زابن. (1434هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- رضا، هاشم ، (2010) أ، إدارة التحول والقيادة الفعالة، عمان، دار اليازة للنشر والتوزيع، ط.د.
- رضا، هاشم ، (2010) ب، التدريب والتأهيل الإداري، عمان، الأردن، دار اليازة للنشر والتوزيع، ط.1.
- رمضان، عمومن. (2013). معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة. بحث منشور. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (12).
- السوداني، سناء (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- السيارى، نسرین (1431هـ). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الضبيعي، سارة. (1433هـ). واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظرية تريز. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العامري، صالح ، الغالبي، طاهر (2008)، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
- عبد العزيز، سعيد، (2009)، المدخل الى الإبداع، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 الإصدار الثاني.
- عبد الوهاب، علي ، (1995)، فرسان وخيول تواصل السباق، مصر، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، ط1.
- عبيدات، محمد ، (2010)، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل سلوكي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4.
- العبيدي، محمد ، الشيباني، اعربي ، جاسم، آلاء ، (2010)، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، عمان، مركز ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1.
- عربيات، ياسر ، (2008) ، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، الأردن، داريافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
- العرفج، أريج. (1432هـ). واقع الإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الفاضل، محمد، (2011)، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1.

- المغربي، عبد الحميد ، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية.
- المغربي، عبد الحميد ، (2008)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية.
- المقبل، مشاعل. (1434هـ). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس الأبناء الابتدائية (بنات) بمنطقة الرياض. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- نوشر، كומר، ويوسف، محمد ، (2011)، تفعيل الإبداع: حلول من الخبراء، الرياض، مكتبة العبيكان للنشر، ط بدون.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (10): 2207–2211
- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010).The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (20): 5370–5376
- Wfry, R. (2006). The Relationship between Principals innovative style and teachers' perception of Principals Effectiveness, *Dissertation Abstract International*. 456 (07). P. 3100.