

أثر القيادة الإبداعية في تحسين
مستوى التعليم الجامعي
(دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة)

إعداد

الدكتورة/ فوزية على سلطان

مدرس إدارة الأعمال

بالجامعة العمالية - فرع الزقازيق

الملخص بالعربي:

تعتبر القيادة الإبداعية هي إحدى الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين الجامعات الخاصة بعضها ببعض والجامعات الحكومية بعضها ببعض والجامعات الخاصة والحكومية فليس من السهل أن توفر الأفراد الذين لديهم الرغبة في قبول أعباء الأدوار القيادية الهامة وتكون لديهم القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي نتيجة مزيج من الموهبة والتعلم والتعليم والإعداد الهادف الذي يصل من خلال التجربة والممارسة الفعلية، وبالتالي فإن الجامعة العمالية حالياً في أمس الحاجة إلى أفراد مدربين لديهم القدرة الإبداعية والرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة وهذه الأمور لا تتوفر بسهولة في مجال الوظيفة العامة ولكن هذا أمر ضروري أن تتوفر في إدارة الجامعة العمالية ذلك لأن توافر القائد الإداري المبدع يعتبر بمثابة القدوة في العملية التعليمية وبالتالي يحقق الهدف ويأتي بالنتائج المرجوة، ذلك الأمر الذي يستوجب وجود إدارة إبداعية قوية قادرة على استكشاف الإيجابيات واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر بمهارة إدارية وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، ويهدف البحث إلى تسليط الضوء على القيادة الإبداعية وتحديد مدى إمكانية استخدامها بالجامعة العمالية وعلاقتها بإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف وذلك من أجل تحقيق مزايا جودة الخدمة التعليمية للطلاب الذين يدرسون بالجامعة العمالية بمصر، هذا وقد تم اختيار الجامعة العمالية بمصر ذلك لأنها هي واحدة من الجامعات المتخصصة في مجالات التنمية التكنولوجية والعلاقات الصناعية والفندقة السياحية في مصر وتقدم تعليم فني تكنولوجي للطلاب الدارسين بها كما أنها الأكاديمية الوحيدة التي تمنح طلابها التدريب في المصانع عملياً، وقد تم التوصل إلى نتائج البحث من خلال قياس مدى إمكانية استخدام القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف بالجامعة العمالية باستخدام معامل بيرسون وقد أثبتت نتائج التحليل قبول فروض البحث وقد أختتم البحث بمجموعة من التوصيات التي تسهم في الارتقاء بالخدمة التعليمية بالجامعة العمالية بمصر نحو التميز والمنافسة.

Summary:

Creative leadership is one of the main distinguishing features between private universities, government universities and private universities. It is not easy to provide individuals who are willing to accept the burdens of important leadership roles and have the ability to achieve goals effectively. That leadership is the result of a combination of talent, learning, education and meaningful preparation refined through experience and practice, and therefore the University workers are now in dire need of trained individuals with the creative ability and desire to These responsibilities are not readily available in the field of public service, but this is necessary for the management of the workers' university. This is because the availability of the creative administrative leader is a role model in the educational process, thus achieving the goal and achieving the desired results. To explore the advantages and exploit them in their favor and reduce the risks with administrative skill and the preparation of appropriate strategies, and the research aims to highlight the creative leadership and determine the extent of the possibility of using the University workers and their relationship to crisis management and management B The aim of this project is to achieve the quality of educational service for students studying in the labor university in Egypt. The Labor University in Egypt was chosen because it is one of the specialized universities in the fields of technological development, industrial relations and tourism tourism in Egypt. The results of the research were determined by measuring the extent to which creative leadership and its relationship to crisis management and management can be achieved by the objectives of the labor university using the Pearson coefficient. The results of the analysis Acceptance of research hypotheses The study concluded with a set of recommendations that contribute to improving the educational service at the Workers' University in Egypt towards excellence and competition.

مقدمة:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات عالمية، فقد أصبحت المنظمات مجبره على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية إبداعية جديدة بالتركيز على العنصر البشرى الذى يعتبر جوهر العملية الإبداعية وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة، ذلك لأن المنظمات المعاصرة تواجه العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في إطارها ولمواجهة هذه المشكلات فإن الأمر يستلزم جهوداً وقدرات إبداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من ضمان بقائها واستمرارها وحتى نموها. (عباس سمير العقاد، 2016، ص43)

لذلك فإن نجاح أى منظمة وتمكُّنها من تحقيق التميز والإبداع لا يمكن تحقيقه بدون وجود قيادة فعالة ومبدعه تستخدم أساليب وطرق حديثة لحل جميع المشكلات التى تواجهها بالمنظمة بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها. (سيد شعبان حامد، 2009، ص173)

وبهذا نجد أن القائد الإدارى المبدع هو الذى يكون قادراً على إحداث التغيير، ويمثل حجر الزاوية من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية والاعتبارية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة. (أحمد محمد الخطاب، 2015، ص32)

إنطلاقاً مما سبق نجد أن منظمات الجامعة العمالية بمصر من المنظمات التى تقدم تعليم فنى تكنولوجى وهى بحاجة إلى توافر القيادة الإبداعية التى تسهم في دفع العاملين والطلاب إلى الإبداع والتميز، وذلك من أجل خدمة المجتمع وتنميته، حيث أنشئت الجامعة العمالية بالقرار الجمهورى رقم 1600 بتاريخ 1994/4/16 على أن تكون واحدة من الجامعات المتخصصة فى مجالات التنمية التكنولوجية والعلاقات الصناعية والفندقة السياحية فى مصر وتشمل ثلاث شعب (دليل تقويم الطالب بالجامعة العمالية، 2016، ص ص 9 : 15)، وذلك كما يلى:

1- شعبة إدارة الأعمال (دبلوم فوق متوسط، درجة البكالوريوس فى إدارة الأعمال).
2- شعبة التنمية التكنولوجية (رقابة الجودة) (دبلوم فوق متوسط، درجة البكالوريوس فى رقابة الجودة).

3- شعبة الفندقة (دبلوم فوق متوسط فى السياحة والفنادق).
وللجامعة العمالية (11) إحد عشر فرعاً على مستوى الجمهورية تغطى محافظة: القاهرة، الإسكندرية، طنطا، المنصورة، رأس البر، الزقازيق، كفر الشيخ، بنى سويف، أسيوط، أسوان.

(1) شعبة إدارة الأعمال: وقد أصدر الأستاذ الدكتور وزير التعليم العالى والدولة للبحث العلمى قرار رقم 173 بتاريخ 2004/5/2 بشأن معادلة درجة البكالوريوس التى تمنحها الجامعة العمالية شعبة العلاقات الصناعية بدرجة البكالوريوس فى التجارة (إدارة الأعمال) التى تمنحها الجامعات المصرية

الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية.
(2) شعبة التنمية التكنولوجية: قد نجد أن شعبة التنمية التكنولوجية (رقابة الجودة) تمنح درجة البكالوريوس في رقابة الجودة المعتمد أيضا من وزير التعليم العالى وهذا تخصص فريد من نوعه حيث تنفرد به الجامعة العمالية على مستوى الجمهورية، حيث أن الدراسة بهذه الشعبة تركز على رقابة الجودة بالصناعات الكهربائية والميكانيكية.

(3) شعبة الفنادق: وقد نجد أن شعبة الفنادق (دبلوم فوق متوسط) تؤهل للعمل فى الفنادق والقرى السياحية الكبرى، حيث يتم التدريب لمن يلتحق بها فى الفندق المتلحق بالجامعة العمالية المعد بأحدث التجهيزات الفندقية.

ومن مميزات الجامعة العمالية إمكانية إستكمال الدراسة بكليات التجارة والهندسة بالجامعات الحكومية.

لذلك تحاول الباحثة إلقاء الضوء على القيادة الإبداعية ومدى ممارستها في منظمات الجامعة العمالية وذلك باستخدام الأساليب الإدارية (إدارة الأهداف وإدارة الأزمات) من أجل تطوير وتحسين أداء منظمات الجامعة العمالية.

من حيث الممارسات الإدارية وكيفية تطويرها والقدرة على حل مشكلاتها وكيفية تواجدها وذلك حيث تعاني منظمات الجامعة العمالية بمصر من العديد من المشكلات التي قد حان الوقت لحلها من خلال قيام الباحثة بدراسة وتحليل هذه المشكلات ومحاولة حلها وتقديم بعض المقترحات التي تساهم في حلها لصالح منظمات الجامعة العمالية بمصر.

ويمكن استعراض البحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار العام للبحث.

المبحث الثانى: الدراسات السابقة.

المبحث الثالث: الإطار الفكرى والفلسفة للقيادة الإبداعية، إدارة الإزمات، الإدارة بالأهداف.

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائى لفروض البحث.

المبحث الخامس: نتائج وتوصيات البحث.

مراجع البحث.

المبحث الأول الإطار العام للبحث

(1) الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإعداد دراسة استطلاعية على عينة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس ببعض منظمات الجامعة العمالية الذين يعملون بها في بعض المحافظات المصرية موضع البحث تراوحت عددهم 7 مفردات منهم وقامت الباحثة بتوجيه الأسئلة التالية ولهم وهى:

1- هل القيادة الإدارية بالجامعة العمالية حالياً تستغل الموارد المتاحة لديها من موارد بشرية وإدارية ومالية ومادية وتكنولوجية؟

2- هل القيادة الإدارية بالجامعة العمالية حالياً تستجيب لمطالب التغيير والتطوير أم تعتمد على الأساليب البيروقراطية في أداء العمل والتي بتطبيقها تؤدي إلى ضعف جودة الأهداف؟

3- هل القيادة الإدارية بالجامعة العمالية حالياً تعتمد على خطة إستراتيجية تعكس إحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وهل تستخدم السياسات الإدارية المتعلقة باستقطاب وقبول الطلاب وتعيين أعضاء هيئة التدريس الجامعي وانتدابهم وأيضاً تعيين العاملين بها؟

4- هل القيادة الإدارية بالجامعة العمالية حالياً تحرص على أن تتمتع منظمات الجامعة العمالية بأسلوب اللامركزية في أداء العمل الإدارى بما يساعد على صنع واتخاذ القرار بسهولة؟

5- هل القيادة الإدارية بالجامعة العمالية حالياً تهتم بتنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، وهل تشجعهم على إعداد البحوث العلمية، وهل تقوم بتدعيمها، وهل تقوم بتحديث المناهج الدراسية باستمرار، وهل دخل أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة العمالية يعادل دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية أو الجامعات الخاصة أم لا؟

هذا وقد جاءت إجاباتهم كما يلى:

1- رداً على السؤال الأول: أن الجامعة العمالية لا تستغل كافة مواردها كما ينبغي حيث يوجد لديها

موارد بشرية من أعضاء هيئة التدريس الأكفاء ولا تهتم بتدريبهم على أحدث الطرق التعليمية، وأيضاً لديها من العاملين الإداريين بها ولكنها لا تقوم بإعطائهم دورات تدريبية عملية لأداء العمل، كذلك لديها موارد تكنولوجية متمثلة في الورش التى تفوق ورش كليات الهندسة بالجامعات الحكومية، وأيضاً معامل الحاسب في كل فرع من فروع الجامعة العمالية ولكنها معطلة، فالورش الأجهزة والمعدات بها معطلة وأيضاً معامل الحاسب معطلة، وذلك لعدم القيام بإعداد صيانة دورية لها باستمرار، أيضاً يوجد بالجامعة العمالية الكثير من الأصول الثابتة الغير مستغلة، ولا تفكر الجامعة

العمالية في استغلالها الاستغلال الكامل لكي تطور بها الجامعة العمالية وفروعها على مستوى الجمهورية.

2-رداً على السؤال الثاني: قيادة الجامعة العمالية تعتمد على استخدام الأساليب البيروقراطية في أداء العمل وجميع أعضاء هيئة التدريس تطالب بالتغيير والتطوير للجامعة ومنظماتها لمواكبة متطلبات العملية التعليمية وأيضا يطالبون بإعادة هيكلة البنيان التنظيمي للجامعة العمالية وفروعها ولكن القيادة الإدارية لا تستجيب وهذا ما دفع وزارة التعليم العالي لإعطاء الجامعة العمالية مهلة لمدة سنتين للتغيير والتطوير وتعديل من أدائها وإعادة هيكلة البنية التحتية لها.

3-رداً على السؤال الثالث: يجد أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة العمالية وفروعها عدم وجود تنظيم في قبول الطلاب للدراسة بالجامعة كما كان من قبل منذ سنوات وهذا الإرباك حدث منذ حوالي عامين على الأكثر نظراً لوجود مناقشات مع وزارة التعليم العالي والجامعة العمالية بشأن ضرورة قيام قيادة الجامعة العمالية بالتغيير والتطوير وإعادة هيكليتها، وعدم إستجابة قيادة الجامعة العمالية لمطالب وزارة التعليم العالي مما دفع وزارة التعليم العالي من رفع طوابع التنسيق الخاص بالجامعة العمالية من التنسيق للقبول في الجامعة العمالية التي كانت موجودة من قبل رفع جزئي ويتم على أساسها اختيار الطلاب من الوزارة للدراسة بالجامعة العمالية، وحتى وقت إعداد البحث لا توجد خطة إستراتيجية لدى الجامعة العمالية تعكس احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وإن كانت موجودة كما تدعى قيادة الجامعة العمالية فلا يعرف عنها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عنها شيئاً. هذا وبالنسبة لتعيين أعضاء هيئة التدريس فقد نجد الكثير منهم غير مؤهل لدراسة المواد المتخصصة حيث أكثرهم حاصلين على مؤهلات لا تخص طبيعة الدراسة بالجامعة العمالية وقد تم تعيينهم مجاملة لهم من قيادة الجامعة العمالية، كذلك أيضا العاملين بها معظمهم تم تعيينهم على أساس المحسوبية والمحاباة.

4-رداً على السؤال الرابع: لا توجد نية لدى القيادة الإدارية بالجامعة العمالية بمنح منظماتها (فروعها) في المحافظات أسلوب اللامركزية في أداء العمل بكل فرع وإنما تتمسك القيادة بأسلوب المركزية في أداء العمل على مستوى منظمات (فروع) الجامعة العمالية، وهذا يؤدي إلى عدم قيام عمداء الفروع بإتخاذ أى قرارات تخص منظمته (فرعه) بمفرده تخص مكان عملة وعدم السيطرة على أى عامل أو موظف وعدم محاسبة المخطئ دون الرجوع إلى القيادة الإدارية بالجامعة العمالية مما يتسبب في حدوث الكثير من المشاكل والمعوقات التي تعوق العمل بها.

5-رداً على السؤال الخامس: لا تعمل القيادة الإدارية بالجامعة العمالية على تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بها من أجل تحسين أدائهم وإطلاعهم على الطرق الحديثة للتعليم، كذلك لا تشجع أعضاء هيئة التدريس العاملين بها على إعداد البحوث العلمية، وهذا ما أدى إلى ضعف البحث

العلمى لدى أعضاء هيئة التدريس نظراً لعدم مساندة قيادة الجامعة العمالية لهم في تدعيم أبحاثهم العلمية، مما انعكس ذلك على الطلاب حيث أدى إلى ضعف مستوى التأهيل العلمى للطلاب سواء فيما يتعلق بطرق التعليم وأساليبه ومحتوى التخصصات والبرامج التعليمية إلى غير ذلك وبالنسبة لدخول أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة العمالية وعمّا إذ كان يعادل دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية أو الجامعات الخاصة نجد أن ضعف دخل أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بالجامعة العمالية فنجد مرتباتهم الذين يتقاضونها من العمل بالجامعة العمالية ضعيف جداً ومتدنّى ولا يوازى دخل أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الحكومية ولا مرتبات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة، وهذا بالطبع يؤدي إلى إنصراف أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة العمالية عن الإبداع في التدريس للطلاب الذين يدرسون بالجامعة العمالية.

(2) مشكلة البحث: تمثلت مشكلة البحث بناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة هي:

توجد العديد من المشكلات التي تعاني منها منظمات الجامعة العمالية منها ما يتعلق بالنيان التنظيمى لها وعدم الاستفادة من المستجدات وعدم إيجاد المناخ الملائم الذى يشجع القدرات الإبداعية بالنسبة للأساتذة والطلاب فيها بالشكل الصحيح وعدم تطابق المخرجات مع سوق العمل، وضعف في مستوى التأهيل العلمى لطلاب الجامعة العمالية سواء فيما يتعلق بطرق التعليم وأساليبه ومحتوى التخصصات والبرامج التعليمية وضعف البحث العلمى لدى أعضاء هيئة التدريس وعدم مساندة قيادة الجامعة لهم في تدعيم أبحاثهم العلمية وضعف دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية مما يصرفهم عن الإبداع في التدريس، واعتماد قيادة الجامعة على الأساليب البيروقراطية في الإدارة وعدم استغلال كافة مواردها كما ينبغى، ويوجد جمود في السياسات المتعلقة باستقطاب وقبول الطلاب وتعيين أعضاء هيئة التدريس والعاملين واستخدام أسلوب التحيز والمحاباة في التعيين. إن هذه المشكلات وانتشارها في منظمات الجامعة العمالية تتطلب وجود قيادة إبداعية متميزة قادرة على البحث عن الحلول ومواكبة التطورات الحديثة، لذلك لا بد أن تقوم إدارة الجامعة العمالية بالعديد من الإجراءات اللازمة لتصحيح الأوضاع والتي تمس مختلف جوانب الجامعة وفى النهاية فإن انتشار هذه المشكلات هي التي دفعت الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع لدراسته ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصى والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة ودقيقة

على النحو التالى:

- 1- ما هو واقع ممارسات القيادة الإبداعية في الجامعة العمالية لما يراها أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما هو واقع إدارة الأزمات بالجامعة العمالية كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

3- ما هو واقع إدارة الأهداف بالجامعة العمالية كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

4- هل توجد علاقة بين القيادة الإبداعية وأسلوب إدارة الأزمات؟

5- هل توجد علاقة بين القيادة الإبداعية وأسلوب الإدارة بالأهداف؟

(3) أهمية البحث:

أ) الأهمية على المستوى العلمى:

1- تتبع أهمية هذا البحث على المستوى العلمى باعتباره سيناقش إحدى الأفكار والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال الإدارة وهما أسلوب إدارة الأزمات، وأسلوب الإدارة بالأهداف ومدى علاقتهما بالقيادة الإبداعية وفي هذا إضافة إلى الكتاب والممارسين لهذه الأساليب الإدارية الحديثة.

2- محاولة لفت أنظار القائمين على أمر منظمات الأعمال المصرية الإنتاجية والمنظمات الخدمية المتمثلة في الجامعات الخاصة والحكومية على حد سواء إلى هذه الأساليب الإدارية الحديثة والذى ثبت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت موضع التطبيق العلمى في بعض الدول.

3- تتبع أهمية هذا البحث إلى حاجة الجامعة العملية في مصر إلى القيادة الإبداعية التى تسهم في تهيئة البيئة المحفزة للعمل الإبداعى، من خلال إتباع الأساليب الإدارية الحديثة وهى أسلوب إدارة الأزمات وأسلوب الإدارة بالأهداف والتى تؤكد على حفز العاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يؤدي إلى اكتشاف طاقاتهم ومواهبهم وإبداعاتهم والتى تؤدي إلى صقل مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وأيضاً الطلاب، وبالتالي ينعكس هذا على القيادة الإبداعية التى تجد مجالاً واسعاً لتميزها وإبداعها وذلك للتغلب على جميع المشكلات التى يواجهونها.

ب) الأهمية على المستوى التطبيقى: استمدت هذه الدراسة أهميتها على المستوى الميدانى باعتباره يوفر معلومات أساسية يمكن أن تساعد القائمين على إدارة الجامعة العمالية وذلك فيما يتعلق بالأبعاد التالية:

1- تحديد مدى إمكانية تطبيق القيادة الإبداعية في منظمات الجامعة العمالية بمصر باستخدام إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف، والذى يستطيع القائد المبدع من خلاله اكتشاف نقاط الضعف وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة وتفعيلها وإستثمارها وذلك من أجل تحسين خدماتها.

2- ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة المسئولين عن اختيار عمداء الجامعة العمالية في معرفة السمات الإبداعية التى يجب توافرها في العميد (المدير) المبدع، وقد تفيد العاملين في العمل الإدارى باستبدال الممارسات التقليدية والروتينية بالممارسات الإبداعية لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية مما يساهم في تحويل منظمات الجامعة العمالية من مظمت إدارية تقليدية إلى

منظمات مجتمعية إكاديمية تؤثر وتتأثر بما حولها.

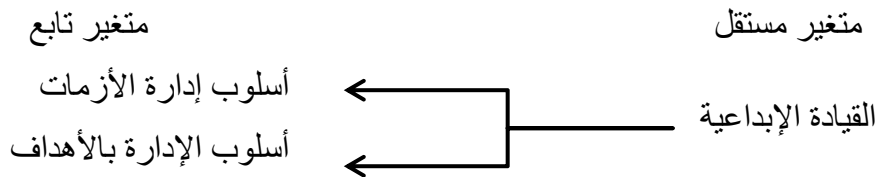
3- توضيح الصعوبات الحقيقية التى تواجه تطبيق القيادة الإبداعية باستخدام أسلوب إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف وتحليل هذه الصعوبات لتحديد المتطلبات الحقيقية لتطبيق القيادة الإبداعية في منظمات الجامعة العمالية موضع البحث.

(4) أهداف البحث: تسعى الباحثة جاهدة لمعرفة واقع القيادة الإبداعية باستخدام إدارة الأزمات وإدارة الأهداف في منظمات الجامعة العمالية ومعرفة العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات وإدارة الأهداف ذلك لأنها من المنظمات التى تعتمد على تخريج الأجيال من الطلاب التى تسهم في عمليات التطوير والتغيير والتحفيز للأبداع لما فيه مصلحة الفرد والمجتمع. ولتحقيق هذا الهدف الأساسى للبحث فإنه على المستوى التحليلى تتلخص الأهداف الفرعية للبحث فيما يلى:

- 1- تقديم الأطار الفكرى والفلسفى للقيادة الإبداعية.
- 2- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف.
- 3- معرفة واقع ممارسات القيادة الإبداعية في منظمات الجامعة العمالية.
- 4- التعرف على مستوى إدارة الأزمات السائد في منظمات الجامعة العمالية.
- 5- التعرف على مستوى الإدارة بالأهداف السائد في منظمات الجامعة العمالية.
- 6- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات في منظمات الجامعة العمالية بمصر.
- 7- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والإدارة بالأهداف في منظمات الجامعة العمالية بمصر.
- 8- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التى تسهم في تفعيل العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف في منظمات الجامعة العمالية بمصر.

(5) فروض البحث: من أجل تحقيق هدف البحث يتم صياغة الفروض التالية:

- 1- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأسلوب إدارة الأزمات منظمات الجامعة العمالية موضع البحث.
- 2- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأسلوب إدارة الأهداف بمنظمات الجامعة العمالية موضع البحث.



(6) حدود الدراسة: تم تناول هذا الدراسة في إطار الحدود التالية:

- 1- يقتصر هذا البحث على تناول للقيادة الإبداعية من حيث مجموعة من السمات التالية: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة)، لأنهما أكثر السمات البارزة التي تصف القائد المبدع وعلاقتها بإدارة الأزمنة والإدارة بالأهداف وذلك لتطوير وتحسين الجامعة العمالية.
- 2- تقتصر العينة موضع البحث والدراسة الميدانية على منظمات الجامعة العمالية بمصر دون التعرض للجامعات الأخرى سواء حكومية أو خاصة وذلك قد تم في عام 2016/2015م.

(7) منهجية البحث: يمكن تناول منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

- أ- نوع ومصادر البيانات.
- ب- أساليب جمع البيانات.
- ج- مجتمع وعينة البحث.
- د- أساليب التحليل الإحصائي.

أ - نوع ومصادر البيانات: استخدمت الباحثة نوعين من البيانات في هذا البحث وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم الحصول على **البيانات الثانوية** من خلال الدراسة والتحليل المكتبي مستنداً إلى المصادر العلمية المتمثلة في المراجع العربية والأجنبية المتخصصة في القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمنة والإدارة بالأهداف، وكذلك البحوث العلمية والمؤتمرات مع العناية التامة بكل ما كتب أو نشر ويفيد موضوع الدراسة سواء من بعيد أو قريب **والبيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال قيام الباحثة بإعداد قوائم الاستقصاء وإجراء المقابلات الشخصية مع المستقصى منه.

ب- أساليب جمع البيانات: اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على إعداد قوائم الاستقصاء وذلك لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة بمنظمات الجامعة العمالية بمصر وهم أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة العمالية وقد قامت الباحثة باستخدام قوائم الاستقصاء كطريقة لجمع البيانات حيث تم توزيع قائمة الاستقصاء على مفردات عينة البحث عن طريق المقابلة الشخصية مع جميع المفردات، وقد وجدت الباحثة استجابة عالية من مفردات العينة في الأدلاء بالإجابات واستيفاء القائمة.

ج- مجتمع وعينة البحث:

1- مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث على جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بمنظمات الجامعة العمالية بجميع الشعب، وهم: شعبة علاقات صناعية، شعبة تنمية تكنولوجية، شعبة الفندقية.

2- عينة البحث: قامت الباحثة بتحديد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة العمالية وفروعها باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة وذلك حسب متغيرات البحث فقد تم اختيار (84) عضواً بنسبة 70% من أعضاء هيئة التدريس وذلك لتكون العينة المختارة للدراسة.

وحيث أن عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية = 120 عضواً

∴ العينة = 120 × 70% = 84

∴ العينة المختارة لإجراء البحث هي 84 عضواً

د- أساليب التحليل الإحصائي للبحث:

تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مفردات العينة باستخدام مجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية التي تتفق مع أهداف البحث وفروضه وتخدم أغراض التحليل المتعدد التي تتطلبها طبيعة الدراسة وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 22) وقد تمثلت هذه الأساليب في الآتي:

1- الأدوات الإحصائية الوصفية: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، كأساليب إحصائية وصفية تساعد على عرض البيانات في صورة أكثر وضوحاً وأسرع فهماً واستيعاباً وذلك لتحديد درجة توافر ممارسة القيادة الإبداعية باستخدام أسلوب إدارة الأزمات وأسلوب الإدارة بالأهداف، ومعامل الاختلاف وذلك للحكم على درجة تشتت مفردات عينة البحث على المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية بالمنظمات موضع البحث.

2- معامل الثبات (الفا كرونباخ) والصدق: وذلك لتحديد درجة ثبات قائمة الاستقصاء ومدى الاعتماد عليها.

3- اختبار معامل الارتباط سبيرمان: وذلك لتحديد قوة الارتباط بين القيادة الإبداعية بسماتها وبين أسلوب إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف، وبالتالي لقد تم استخدام هذا الاختيار عند مستوى معنوي (0.5%، 0.1%)، و(مستوى ثقة 95%، 99%).

4- اختبار (T): وذلك لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات وذلك من أجل إعطاء إجابات دقيقة من أجل إثبات صحة الفرض من عدمه.

(8) هيكل البحث: يمكن استعراض هيكل البحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار العام للبحث.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الثالث: الإطار الفكري والفلسفة للقيادة الإبداعية، إدارة الإزمات، الإدارة بالأهداف.

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لفروض البحث.

المبحث الخامس: نتائج وتوصيات البحث.

مراجع البحث.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة: فيما يلي تعرض الباحثة لأهم آراء الباحثين والكتاب في مجال القيادة الإبداعية، وذلك حتى يمكن التعرف على الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها، وذلك كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

(1) دراسة (مايا بسام حبوش، 2015، ص ص 1: 177): هدفت الدراسة إلى رصد واقع القيادة الإبداعية في شركة مصفاه حمص، وكذلك رصد واقع التحفيز السائد بالشركة والكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والتحفيز في شركة مصفاه حمص. وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادى وكذلك التحفيز المعنوى كما يختلف مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء عن المستوى الجيد وكذلك يختلف مستوى تحفيز المدراء المادى المطلوب للعمل عن المستوى الجيد، كذلك يختلف مستوى تحفيز المدراء المعنوى عن المستوى الجيد.

(2) دراسة (فهد نجيم راجح السلمى، 2012، ص ص 1: 166): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمى في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديرى ومعلمى تلك المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تمارس في المدارس الحكومية بمدينة جدة بالسعودية بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها. والمناخ التنظيمى السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميها ومديريها كان بدرجة عالية في بعدى الإنتماء والنزعة الإنسانية بدرجة متوسطة في بعدى التركيز على الإنتاجية والإعاقه.

(3) دراسة (ليلى حسن عبدالله القرشى، 2014، ص ص: 1: 178): هدفت الدراسة إلى طبيعة التعرف على القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمى في الجامعات السعودية وذلك في ضوء الفكر الإدارى المعاصر بهذه الجامعات والكشف عنها ورصدها. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تمارس بدرجة متوسطة في مجتمع الدراسة وكذلك بالنسبة لجميع أبعاد المناخ التنظيمى تمارس بدرجة متوسطة في جميع الدراسة وإن هناك علاقة إرتباط بين أسلوب القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمى.

(4) دراسة (عفاف محمد الباز، 2005، ص ص 1: 236): هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الأزمة وأهم مراحلها ورصد وتحليل أهم آليات إدارة الأزمات والتعرف على خصائص وقدرات القيادة الإبداعية وأيضاً القيادة التقليدية، وإبراز دور القيادة فى التوصل إلى بعض النتائج العامة بنوعية وخصوصية المنظمات التى ترأسها المنظمات المستعدة للأزمات والوصول إلى بعض الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل دور القيادة فى إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة

المبدعة التي تضطلع بها في مختلف مراحل الأزمة قادرة أن تجعل من منظماتها منظمات مستعدة للآزمات وتعمل على زيادة قدرتها على منع أو مواجهة الأزمة بكفاءة وتقلل من آثارها السلبية إلى أدنى حد ممكن مع تعظيم آثارها الإيجابية وقادرة على التعلم من الدروس المستفادة، وتقوم بإعداد الخطط والإجراءات ويوجد لديها نظم إنذار مبكر وذلك لأحتواء الضرر قبل أن تقع الآزمات الفعلية.

(5) دراسة (قيس عبدالهادي صالح، باسمه محمد باني، 2013، ص ص 1: 36): هدفت الدراسة إلى إبراز واقع القيادة الإبداعية، وكذلك الكشف عن طبيعة إدارة المعرفة في جامعة الكوفة فيما إذا كان هناك نمط سينسجم مع توجيهات الدولة في ظل الظروف الراهنة والتي تتطلب سلوك قيادي مبدع يساهم بصورة مباشرة في زيادة معدلات الأداء، حيث أن القادة هم القلب النابض للعملية الإدارية المبدعة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجبة لتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين، كما أن الجامعة تبذل جهوداً لتحقيق التنمية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة إلى الأفراد من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل والإبداع، كما أن الجامعة تسعى لمتابعة الأعمال التي تتولاها الكليات وتقييم مستوى الأداء لكل منهم.

(6) دراسة (بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، 2013، ص ص 1: 45): هدفت الدراسة إلى معرفة ما هية العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمة وذلك من خلال معرفة مفهوم القيادة ومفهوم الإبداع الإداري وعلاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية المنظمات لم يعد يعكس فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط وإنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة ودفعها إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة، وقد بينت الدراسة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة ورفع مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة.

(7) دراسة (فاطمة العنصرة، 2013، ص ص 1: 130): هدفت الدراسة إلى معرفة الخصائص التي تتصف بها المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد الخصائص الإبداعية للمنظمات الإدارية في عمليات إنتقاء وتدريب وإعداد القادة الإدارية، وكذلك تطوير نظام الرقابة والمتابعة والتقييم في المنظمات الإدارية بحيث تساعد على تطوير أداء هذه المنظمات وتعزيز كفاءتها وزيادة إنتاجها.

(8) دراسة (نهى عواد و سيد ساعد، 2016، ص ص 1: 215): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية على مستوى الثقافة السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين القيادة الإبداعية بأبعدها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، بما يدل على أن كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية وأبعدها كلما أدى ذلك

إلى ارتفاع مستوى القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة في وزارة الصحة.

(9) دراسة (حنان زريق، 2015، ص ص 1: 151): هدفت الدراسة إلى بيان أن الإبداع يعد من أهم العوامل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات للبقاء والاستمرارية وإظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وغرس ثقافة الإبداع في المؤسسات مع توضيح أهم الممارسات المعتمدة من قبل القيادة الإدارية في المؤسسات وتوجيه المرؤوسين نحو الإبداع. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع لدى العاملين والنمط المحفز على الإبداع هو النمط الديمقراطي، وكذلك قد وجد أن مقاومة التغيير، وعدم وجود حوافز، وتكاليف الإبداع المرتفعة، ووجود القوانين والأنظمة تعد أهم معوقات الإبداع، وأن القائد الناجح والمبدع هو الذي يتماشى مع التغييرات الجديدة بالبيئة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (Elsbeth Mcfal Zean, 2012, PP 309 : 325): هدفت الدراسة إلى معرفة المديرين للطرق التي تؤدي إلى كيفية تحسين الإبداع في منظماتهم، ومعرفة عدد الأساليب المستخدمة في المشاكل بطريقة إبداعية، ولقد كانت هذه الدراسة تستخدم الطريقة العملية في إيجاد مناخ تنظيمي يقوم على حل المشاكل بطريقة إبداعية وكذلك أن تجعل حدود الإبداع في المنظمة غير مقيد. وقد توصلت الدراسة إلى أن حل المشاكل يساهم في إيجاد أفكار إبداعية وذلك من خلال الأساليب والطرق التي تحل بها المشاكل، وأن استخدام القيادة الإبداعية سيؤدي إلى توليد أفكار جديدة ومبتكرة حيث قد يسمح للمشاركين بإرتياد المشكلة من منظورات مختلفة.

(2) دراسة (Cynthia Norris, et al., 2015, PP 14 : 28): هدفت الدراسة إلى معرفة الإبداع وكيفية تحقيق الإبداع للقيادات التعليمية المستقلة من المسجلين في برامج إعداد الإداريين. وقد توصلت الدراسة إلى أن يكون المقرر الدراسي بمثابة حافظ إبداعى للمشاركين وأن تكون البرامج الإبداعية من أولئك الذين يتصفون بالقدرة على نقل وتحويل المهارات الإبداعية إلى مواقع العمل.

(3) دراسة (Coran Ekvall, 2013, PP 18 : 25): هدفت الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعى ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق ومدى تفعيلها للنظام المؤسس وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بفرص التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسى. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ وأن المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار وأن نظم إتخاذ القرار البالغة المركزية ترتبط مع المناخ الذى يقم الإبداع والابتكار.

(4) دراسة (Elizabeth Smolonsky & Bvram Kleiner, 2014, PP 28: 34): هدفت الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية للمديرين المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المنظمات، وذلك من خلال المصادر المتوفرة والتي تعتبر مصدراً لنجاح أى مدير، وتقوم الدراسة على أن التدريب هو العنصر الذى يجب مراعاته فى تدريب المديرين على الإبداع وطرق إبتكارية جديدة، وكذلك بالنسبة

للعاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن المدير المبدع هو الشخص الوحيد والقادر على تطوير قدرات العاملين على التفكير الإبداعي من خلال حل مشاكلهم بأنفسهم وبطرق إبتكارية، وأن تطوير قدرات العاملين بالمؤسسة يعود عليها بالنفع حيث أنهم هم مصدر الاستثمار الأفضل، وأن العقل البشرى يشبه الآلة فبعض الصيانة والاهتمام نستطيع أن نجعله مبتكراً أو مبدعاً وهذا يعود بالنفع على المنظمة.

(5) دراسة (51 : 31 Milk Wallac., 2008): هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان مدير المدارس الابتدائية الصغيرة هو مدير مبدع بطبيعته أم إنه يحتاج إلى تطوير إدارى وما هى طريقة ترتيبه لهذه الاحتياجات فى التطوير. وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الاحتياجات تكون ضرورة ملحة للمديرين حديثى التخرج وأن الأنشطة التعاونية المرتبطة بالمهام الإدارية الجيدة التى يجب القيام بها تمثل تحديداً لكل المشتركين فيها والعمل بروح الفريق الواحد هو شرط أساسى للنجاح.

(6) دراسة: (Teresa Amabila & Regina Conti & Heathercoon & Jeffrey

Lazendby., 2010, PP 1154 : 1184) هدفت الدراسة إلى تقييم أوجه مفاهيم بيئة العمل لنظام ما والتى قد يؤثر فى نشوء ونمو الأفكار الإبداعية وتحديد القوى للأبعاد المختلفة لبيئة العمل، وقد أجريت هذه الدراسة على شركة High-Tech Electronic International ، وهى شركة أمريكية يعمل بها أكثر من 3000 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل تؤدى بالضرورة إلى فرق فى مستوى القدرة والقابلية للإبداع فى النظم والمؤسسات، وأن المديرين والرؤوساء المبدعين هم الذين يهتمون بالبيئة والإعداد لها حتى يتوافر للعاملين فرص الإبداع والابتكار، وأن تدعيم النظام والمساندة الإشرافية لها أكبر الأثر فى توفير بيئة عالية الإبداعية، وأن الفرد ينتج عملاً أكثر إبداعية عندما يدرك أن الإدارة تشجعه ليحل المشاكل والمعضلات على نحو مبدع وخلاق.

التعقيب على الدراسات السابقة: بالنظر للدراسات العربية والأجنبية نلاحظ أن جميعها تناولت موضوع القيادة الإبداعية، الإبداع الإدارى، المناخ التنظيمى، الثقافة التنظيمية، ولكن:

1- قد اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التى تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.

2- عدم توافر الدراسات التى تناولت موضوع القيادة الإبداعية وموضوع إدارة الأزمات، وموضوع إدارة الأهداف معاً، وعلاقتهم ببعض، وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

3- لم تتطرق الدراسات السابقة لتقديم إطار شامل للقيادة الإبداعية أو إدارة الأزمات أو الإدارة بالأهداف.

وهذا ما سنتناوله الباحثة بالدراسة والتحليل فى معرفة مدى ممارسة القيادة الإبداعية باستخدام إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف فى منظمات الجامعة العمالية بمصر، وتوضيح مدى العلاقة بينهم.

المبحث الثالث

الإطار الفكرى والفلسفى للقيادة الإبداعية

وإدارة الأزمات وإدارة الأهداف

ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية.

أولاً: القيادة الإبداعية.

رابعاً: سمات القيادة الإبداعية.

ثالثاً: صفات القائد المبدع.

خامساً: أساليب القيادة الإبداعية.

أولاً: القيادة الإبداعية:

(1) تعريف القيادة الإبداعية: القيادة بمفهومها العام هى التأثير فى الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكى يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لا بد من أن تكون القيادة مبنية على الإبداع فى أعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التى اكتسبتها إلى اختبارات جديدة تنسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وأن هناك طريقة أفضل للحل أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة فى أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة ومتجددة ومحدثة وموجهة، والقائد المبدع شخصية فذة واثقة ومثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور ولها نظرة شاملة ورؤية مستقبلية. (فهد نجيم راجح السلمى، 2012، ص42). وقد عرفها (علاء قنديل، 2015، ص163) أن القيادة الإبداعية هى القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبنى الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها والمصادر التى تؤدى إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجارى أو اقتصادى مربح مادياً واجتماعياً وتنظيماً وتستخدم فى ذلك قدرتها الاستشكافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية فى إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.

وقد عرفها (فهد الغامدى، 2013، ص9) على أن القيادة الإبداعية هى قدرة القائد الأكاديمى على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد ووسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف المنظمة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة. وقد عرفها (طارق الجعبرى، 2008، ص11) أن القائد المبدع هو الذى يأتى بفكرة أو اقتراح جديد سواء عن طريقه - أى يأتى بها بنفسه - مع ضمان دعم الجماعة لها أو عن طريق الجماعة التى يعمل معهم بتشجيعهم على الإبداع وتحفيزهم عليه ونجاحه فى ذلك، وقد رأى محمد العازمى (2016،

ص216) تعريف القيادة الإبداعية من كون أن الدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذى يرى المشكلة وقراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة عن الآخرين، وقد ذكر عبدالرحمن هيجان (2015، ص211) فى تعريف القيادة الإبداعية بأن القائد المبدع هو القائد القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها بطريقة فردية تنظم علاقاتها غير المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع.

وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية بأنها هى تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بمثابة نقطة الانطلاق للإبداع نحو المستقبل والعمل على إحداث تطورات في مجال العمل والإنجاز داخل المنظمة، والعمل على اكتشاف المشكلات، وتهيئة المناخ الفعال لحلها وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة.

(2) أهمية القيادة الإبداعية: نجد أن القيادة الإبداعية اليوم أصبحت ضرورة حتمية ليس فقط في المنظمات الإنتاجية بل أيضاً في المنظمات الحكومية والخاصة، ولا يمكن تجاهل ما سيؤدى إليه ذلك ليس فقط من ديناميكية واستمرار فاعلية المنظمات باختلاف أنواعها بل أيضاً من إنعاش وتحسين الاقتصاد القومى ومن ثم فقد أصبحت القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجى وذلك للأسباب التالية كما ذكرها كل من: (رفعت القاعورى، 2016، ص183)، (وكامبيرون وتيون، 2011، ص54)، (وأسماء جولى، 2013، ص68) وذلك كما يلي:

* أنها تنمى وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعى الجماعى من خلال فرق العصف الذهنى.

* أنها تزيد من جودة القرارات التى تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية.

* أن الإبداع الإدارى في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التى تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات.

(3) علاقة الإبداع بالقيادة: إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفى تهيئة وتنمية المناخ الإبداعى، حيث أن القادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم للسعى المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، ذلك لأن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرها يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع الوعى للقيادة والإبداع والمنظمة ككل. (عبدالله الدكان، 2016، ص11)، هذا وقد ذكر (السيد جاد الرب، 2016، ص104) بأنه توجد علاقة ارتباط قوية بين الإبداع والقابلية أو القدرة القيادية في أى ميدان أو أى نشاط مثل الأنشطة الحكومية أو الخاصة أو الاجتماعية أو غيرها، وهذا يعنى أن وجود قادة جيدين يعنى وجود الإبداع.

(4) صفات القائد المبدع: من أبرز صفات القائد المبدع كما ذكرها (جمال خير الله، 2009، ص24،

- أحمد عساف، 2010، ص46) التفكير الإيجابي الذي يمتاز بـ:
- 1- الاتجاه إلى الخلوّة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور.
 - 2- الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
 - 3- الوضوح التام للرؤية والرسالة للمنظمة التي يقودها.
 - 4- الإبداع والابتكار والطموح إلى كبريات الأمور.
 - 5- الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تنشط العقل والفكر.
 - 6- إمتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من كافة الزوايا.
 - 7- النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل.
 - 8- النظر إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والاستعداد له.
 - 9- الارتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف التي تحقق الطموحات.

(5) مهام القائد المبدع:

- وقد ذكر (أحمد العساف، 2015، ص ص 220 : 221) إلى أن بيتر وترمان حددا ركائز للتفوق والإبداع وهي:
- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
 - التركيز على الأداء.
 - تشجيع روح الاستقلالية والمفاخرة والإبداع.
 - معاملة العاملين معه بكرامة وإنسانية.
 - تبسيط الإجراءات الإدارية.
 - خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

هذا وقد أورد (فتحي عبدالرحن جروان، (2015) ص ص 130 : 134)) أن الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس علمي ومنهجي يتخذ من التجارب والإفكار والطموحات وتكنولوجيا المعلومات والقدرات البشرية الهائلة أساساً للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار وهذا يتطلب توفير عناصر الابتكار وهي من مهام القائد المبدع وهي كما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي.
- التفكير الإستراتيجي.
- بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة.

(6) خصائص الإبداع في العمل القيادي:

- من أبرز خصائص الإبداع في العمل القيادي كما ذكرتها (أسماء جلولى، 2016، ص78) كما يلي:
- 1- الانفتاح نحو التغيير.
 - 2- لرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.

- 3- القدرة على التحكم فى البيئة التى يعيش فيها.
- 4- الثقة فى قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- 5- احترام اختيارات الغير.
- 6- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
- 7- تقدير إنجازات الآخرين.
- 8- التوجه نحو المستقبل (أسامة البلعاوى، 2015، ص54).

ويتضح أن القيادة الإبداعية فى المنظمة هى المبتكر الذى يترجم المعرفة إلى اختيارات، والذى يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة فى أشكال فريدة.

لذلك فإن القيادة الإدارية الذى يتولى مسؤولية الإدارة فى منظمات التعليم الجامعى والذى يجب أن يتوفر لديها التخصص والخبرة وما يرتبط بها من عمليات الإبداع والتجديد والابتكار والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها كشرط أساسية لاختياره فى المواقع القيادية فى الجامعات. (Hillag. I. Atkinson, 2015, P. 49)

وعلى هذا فإن القائد الجامعى كما ذكره كل من: (Gunn James, 2008, P.26)، (عباس سمير العقاد، 2016، ص63) يجب أن يتمتع القائد الجامعى بالصفات والخصائص الشخصية القيادية والمؤهلات السلوكية العالية، ويفترض أن يتصف بالمثابرة والتصميم على بلوغ الأهداف التى يرسمها وأن يكون قادر على العمل المستمر لتنمية مهارات الإداريين، ومساعدتهم فى تطوير أعمالهم، وأن يكون قادر على الثقة بأعضاء هيئة التدريس واحترام قدراتهم وأشعارهم بالمسؤولية فى جو من الحرية والأمن حيث أن عمل قيادة الجامعة يعتبر جزءاً من حياته اليومية، بل أن ما يقوم به من عمل هو جزء من رغبته الذاتية، وجزء من مكونات الشخصية التى يعرف من خلالها، وتقوم العملية القيادية فى جوهرها على التفاعل الذى يتم بين القائد وأفراد الجماعة، فإن اختلاف وسائل التفاعل بين القائد ومرؤوسية بهدف إرشادهم وتوجيههم يعكس تبايناً فى أساليب القيادة وإنماطها، وترتبط القيادة بالسلوك، فهى مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التى يقوم بها القائد فى إدارة الجامعة، وقد ينظر إلى القائد على أنه هو الشخص الذى يؤثر نمط قيادته تأثيراً إيجابياً فى المناخ الجامعى بوجه عام وفى الروح المعنوية للأساتذة فى تعليم الطلاب. والقائد الجامعى يستطيع أن يختار النوع الأنسب والأفضل من أنواع القيادة، وبذلك يتمكن من إدارة الجامعة فى ضوء السمات الشخصية للعاملين معه، وكذلك سماته الشخصية، والبيئة المحيطة به، والخصائص العامة للجامعة، وعلى ذلك فإن فاعلية القائد تكمن فى علاقة نمط معين بموقف معين، ويجب أن تكون قيادة الجامعة فيه روح قيادته، وسلوك قيادى فى عمله، فالقائد المبدع يقوم بمجموعة من المهام فى شئ من التوازن والاستقرار النسبى لمستوى التكامل خلال فترة زمنية معينة وهذا يحتاج منه إلى ثقافة معيارية مشتركة بينه وبين من

يتولى إدارتها من ناحية أخرى بحيث تمكنه هذه الثقافة عن القيام بعدد من العمليات التفاعلية المزدوجة كما تمكنه من زيادة عمليات التفاعل بين العاملين أفراداً وجماعات (أحمد محمد الخطاب، 2015، ص89).

(7) سمات القيادة الإبداعية: توجد مجموعة من السمات كما ذكرها كل من: (جمال خير الله، 2015، ص ص 29: 30، ليلي حسن عبدالله القرشي، 2013، ص 45 : 89):

1- الحساسية للمشكلات: هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع هو الذى يلاحظ أن هناك شيئاً خطأ لم يلاحظه الآخرين، وأيضاً تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يتفهم الأخطاء ونواحي القصور ويشعر بالمشكلات.

2- المثابرة: هي قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحدى وصبر وبذلك الفرد والذى يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنه فرد كفاء قادر على التحكم فيما يحدث كما إنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذى يقوم به.

3- المبادرة: هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعى والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحى الذى يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادآت، حيث أن الأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالى وتعتمد عليهم المنظمات في أحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتعبير وهو الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس.

4- الأصالة: هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون فى حلول وأفكار جديدة تختلف وليس كمية الأفكار. وقد أشار (علاء قنديل، 2010، ص166) إلى وضع جدول يفرق فيه بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة وذلك كما يلي:

جدول (1) الفرق بين القيادة المبدعة والإدارة النشطة

المديرون المنفذون	القادة المبدعون
1- يركزون على العمل	1- مثاليون وملهمون
2- يركزون على الأجل القصير	2- يخططون للمستقبل
3- عمليون وواقعيون وماديون	3- خدميون ومبدعون
4- سلبيون	4- نشيطون
5- يحافظون على الاستقرار	5- يركزون على التغيير
6- موصخون أو مغرورون	6- يتحدون وليس لديهم مستحيل

المصدر: علاء قنديل، 2010، ص166.

(8) أساليب القيادة الإبداعية: توجد مجموعة من أساليب القيادة الإبداعية كما ذكرها كل من: (فهد

الغامدى، 2012، ص ص 84: 86، محمد المحاسنة، 2016، ص ص 76: 80).

1- أسلوب القيادة المشتركة: تركز على أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع وتحقيق الولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم ورغباتهم الصادقة في الوصول بالمنظمة إلى التفوق والنجاح.

2- أسلوب القيادة بالأهداف: يركز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقاً وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومروؤسية على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماماً وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مروؤوس حول إنجاز تلك الأهداف وأخيراً يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف فإنهم يتحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم وعلى ضوء هذه المعلومات فإنهم إما أن يقومون بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة تعقد إجتماعات دورية بين الرئيس وكل مروؤوس على اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مروؤوس وتبدأ الدورة مرة أخرى. (Peyman Akhavan, et al., 2014, PP 432: 440)

3- أسلوب القيادة التطويري: ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية.

حيث أن القيادة الإبداعية هي أساس الإبداع والابتكار فمن خلال إيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدة إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قادة لا تؤمن بالتغيير والتطوير والتجديد، فالمنظمة التي تسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار فإنها تحتاج إلى قائد تتوافر فيه الإبداع والابتكار بل أنه يستطيع أن يبني وينقل ذلك الصفات إلى مروؤوسية. (تاج السر محبوب، 2013، ص3)

ثانياً: إدارة الأزمات:

1- تعريف الأزمة

2- تعريف إدارة الأزمات

3- أهداف إدارة الأزمات

4- مراحل إدارة الأزمات

(1) تعريف الأزمة: يرى شير مهورن (Schermehorn, 2015, P 28) إن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يتم حلها بصورة سريعة، كذلك يرى إدوارد (Edward, 2014, P 33) إن الأزمة هي لحظة جادة مفزعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة خبيثة

فى عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج.

(2) تعريف إدارة الأزمات: إدارة الأزمة مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنسانى مع المواقف الطارئة أو الحرجة التى واجهها الإنسان، ولم تكن تعرف آنذاك باسم إدارة الأزمات وإنما عرفت تسميات أخرى مثل براعة القيادة أو حسن الإدارة وكانت هذه الممارسة هى المحك الحقيقى لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية وتستفز قدراته على الابتكار. (Burberet & Fisher, 2009, PP 30: 31).

أ- فيعرف أحد الكتاب إدارة الأزمات على أنها: محاول لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وفقاً لمصلحة المنظمة (فهد أحمد الشعلان، 2013، ص2).

ب- ويعرفها كاتب آخر بأن إدارة الأزمات هى مجموعة من الأنشطة والعمليات التى تسعى إلى التعامل مع الأزمة بفاعلية وكفاءة من خلال الموارد المتاحة من أجل الحيلولة دون وقوع أضرار كبيرة نتيجة الأزمة وبذلك بهدف السيطرة على الأزمة ومسبباتها إن أمكن ومحاولة تجنب الإرباك والتوتر الذى يمكن أن ينتج عنها (أيمن أحمد على عبدالغفار، 2014، ص776).

إن الأزمات كثيراً ما تكون نقطة التحول فإذا تم التعامل مع الأزمة بطريقة صحيحة وسليمة قدر الإمكان، كلما أمكن تخطى مخاطرها والتغلب عليها أما إذا تم التعامل معها بطريقة عشوائية همجية وغير سليمة تكون أحدهم أسباب الدمار والانهيار وخلق أزمات أخرى. (أيمن أحمد على عبدالغفار، 2014، ص776)

ومما سبق تقوم الباحثة بوضع تعريف لإدارة الأزمات، وهو: إدارة الأزمات تعنى استخدام كافة الأساليب العلمية الإدارية لتحديد الاستراتيجية اللازمة لإدارة الأزمة من خلال وضع خطة زمنية محكمة للانتهاء منها وإعداد كافة السيناريوهات المتكاملة لكافة الاحتمالات المتوقعة للأزمة وذلك للوصول إلى أفضل النتائج وجعلها تحت السيطرة لمنع تحويلها إلى صراع بالنسبة للمنظمة.

ويلاحظ أن الجامعة العمالية تعاني من العديد من الأزمات المزعجة تلك الأزمات التى مثلت ومازالت تمثل ظاهرة من ظواهر السلوك الإنسانى التى تعتبر بمثابة قلق بالنسبة للجميع وإذا كانت العملية التعليمية فى الجامعة العمالية هى عملية فنية فإن هذه العملية الفنية لا يمكن أن تتحقق بدون إدارة سلمية، هذا وقد نجد الجامعة العمالية ما زالت تركز فى العمل الإدارى على النواحي الميكانيكية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح والنظم وأعمال السكرتارية والمسائل المالية أكثر من النواحي الإنسانية المتعلقة بحفز الأفراد ومراعاة قدرتهم وفهمهم والاهتمام بالعلاقات فيما بينهم كذلك ما زالت الجامعة واقعة تحت تأثير السلطة والهيمنة والأمر، كذلك ما زالت الجامعة العمالية تركز على

الجزئيات أكثر من الكليات وعلى الإجراءات أكثر من التجديد والابتكار والتطوير، هذا بالإضافة إلى الشعارات والإدارة الديمقراطية مازالت والطريق أمام تحقيقها مازال طويلاً، هذا ويمكن تتبع إنعكاسات ما تعانيه الجامعة العمالية من أزمات على واقعها المعاصر.

(3) أهداف إدارة الأزمات: إن الأزمة هي فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها، ومن أهم أهداف وإدارة الأزمة كما يراها كل من (نجم العزاوى، 2009، ص ص 11: 12)، و(محمد عبدالرازق، 2016، ص 25) هي:

أ- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.

ب- تصميم النمط التنظيمى الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.

(4) مراحل إدارة الأزمات: أشارت (Margret Recth, 2015, PP. 99-110) إلى أن مراحل إدارة الأزمات تتكون من خمسة مراحل لإدارة الأزمة، ويجب إدارة كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات بدقة شديدة جداً وهذه المراحل هي:

1- مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار.

2- مرحلة الاستعداد للإزمة والوقاية.

3- مرحلة مجابهة الأزمة وأحتواء أضرارها والحد منها.

4- مرحلة استعادة التوازن والنشاط (مرحلة البناء).

5- مرحلة التعليم وتقييم التجربة أو مرحلة استيعاب الأزمة ودروسها المستفادة.

هذا وقد ذكر (Jan Harlmann, 2016, PP. 61-65) أن مرحلة الأزمة يمكن تقسيمها ومن

ثم إدارتها إلى:

1- **مرحلة الصدمة:** وهي تؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق بما يجرى.

2- **مرحلة التراجع:** تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الأزمة وفيها تبدأ بوارد الاضطراب والحيرة

بالظهور بشكل متزايد، وتكون فيها الأعمال فوضوية.

3- **مرحلة الاعتراف:** تتصف هذه المرحلة بالعقلانية حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة

للأزمة بهدف تحليلها.

4- **مرحلة التأقلم:** يتم فى هذه المرحلة استخدام الموارد البشرية والمادية فى المنظمة للتعامل

والتخفيف من آثار الأزمة.

ثالثاً: الإدارة بالأهداف:

(1) تعريف الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف هي أسلوب إدارى يهدف إلى زيادة فعالية الأداء عن

طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتقويمها والغاية الأساسية من وراء ذلك كله، ويعتبر

أسلوب الإدارة بالأهداف نظاماً حتمياً لأى منظومة تنموية باعتبارها نوعاً من راس المال لا يمكن

الاستغناء عنه وهو أسلوب يدفع القائد الإدارى إلى تحسين العمل وذلك من خلال تحديد الأهداف بأسلوب الحوار بين القائد الإدارى والعاملين معه في كافة المستويات التنظيمية مما يتيح فرصة هائلة للمشاركة الإيجابية لجميع العاملين في المنظمة في تخطيط سياستها في صورة جماعية وتحديد دور كل فرد ومسئوليته في تحقيق الخطة. وتعرفها (سمية بنت سليمان الرحيلي، 2009، ص34) بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمروؤوس معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات. وتعرفها (رحام حسيني جولد كاظم، 2014، ص) بأن الإدارة بالأهداف هي سلوك في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج الذي ينبغى التوصل إليها إذا ما أريد للأهداف للمنظمة أن تتفق ككل وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة تم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

ويعرفها (ربحى الحسن وزياد خورى، 2015، ص4) بأنها أسلوب إدارى يتميز بتركيزه الرئيسى على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة والتي يبغي التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمنى محدد وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف.

وقد ذكر (Ronald Howard, 2015, P. 18) تعريف الإدارة بالأهداف بأنه أسلوب فى التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير وعلى أساس النتائج التي ينبغى التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل، وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية فى مقابل الهدف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

هذا وقد أشار (Courtois Berrah, 2016, P. 12) إلى أن الإدارة بالأهداف ليست كلمة مرادفة للميزانيات التقديرية، أو محاسبة التكاليف أو التكاليف النمطية أو أى أداة أخرى تستخدمه الإدارة المالية، هذه مجرد أساليب أو تقارير رقابية تساعد فى قياس الأنشطة ولكنها لا تقرر ماذا يجب على هذه الأنشطة أن تنجزه.

هذا وقد ذكر (William Scheild, 2014, P. 33) أن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهى التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة وتنمية الكفاءات، والرقابة، وما يتميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة تنفيذها وإنسجامها مع الحسن العام البسيط حيث هى انعكاس للفرص من الإدارة نفسها.

وتعرفها الباحثة: بأن الإدارة بالأهداف هي نظام إدارى حديث يهدف إلى زيادة فاعلية كل من المنظمة الإدارية والإدارى عن طريق مشاركة جميع أعضاء النظام في وضع الأهداف المرجو

بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس.

(2) مبادئ الإدارة بالأهداف: تتلخص مبادئ الإدارة بالأهداف كما ذكرها (على محمود ياسين، 2010، ص71):

أ- **مبدأ المشاركة:** يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس الإداري والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديد على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم المناسبة والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى النتائج التالية: الإلتزام، وتحمل المسؤولية، ورفع الروح المعنوية.

ب- **مبدأ تحديد الأهداف:** تقوم الإدارة بالأهداف أساساً على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المرجو تحقيقها، ويصف كوفي ذلك بقوله: أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشمل تحديد الأهداف للأفراد وللمجموعات، وللمنظمة ككل فالرؤوساء والمرؤوسون يحددون معاً النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي ستستخدم لقياس تلك النتائج مع مراجعة دورية من جانب كل من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج مقابل الأهداف.

(3) مراحل الإدارة بالأهداف: ويرى (ربحى الحسن وزياد خورى، 2013، ص55) أن مراحل الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

- 1- وضع الأهداف العامة والخطوط العريضة، للغايات العامة المرجو تحقيقها للجهاز الإداري.
- 2- تحديد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بشكل دقيق وصريح.
- 3- تحديد النشاطات اللازم أداؤها لتحقيق النتائج المتوقعة ضمن الفترة الزمنية المحددة.
- 4- توفير الإمكانيات والموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاز النشاطات والأعمال المطلوب أداؤها من أجل الوصول للنتائج المتوقعة.
- 5- وضع برامج العمل.
- 6- مراحل التنفيذ.

(4) مشكلات تطبيق الإدارة بالأهداف: على الرغم من الفوائد الكثيرة التي تحص عليها المنظمة عند تطبيق هذا المفهوم إلا أنه لم يكن يخلو من العديد من المعوقات التي تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع، هذا وقد ذكر (Victor Bonami, 2015, PP. 210 : 215) مجموعة من المعوقات مثل:

- 1- وضع أهداف غير واضحة وغير واقعية ويصعب قياسها، وتكون إما أعلى أو أقل من اللازم.
- 2- تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة وأثرها على البرامج.
- 3- عدم قدرة المديرين على الابتكار.
- 4- قصور المعلومات المرتدة.

5- قلة الحوافز المقدمة للعاملين.

6- عدم قياس النتائج أحياناً.

7- عدم إشراك الإدارة الدنيا فى وضع الأهداف.

8- صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة.

9- عدم دعم الإدارة العليا لبرامج الإدارة بالأهداف.

وأخيراً يمكن القول أن الإدارة بالأهداف تساهم في تحديد الأهداف الخاصة بالجامعة العمالية والنتائج والتي تبدأ أولاً بتحديد الأهداف ثم يقاس ما تحقق من نتائج ولذلك يجب على القائد الجامعى بالجامعة العمالية أن يقوم بتطبيق هذا الأسلوب حيث يضمن نجاح الجامعة العمالية وتحقيق هدفها بكل دقة بما يفرضه على المسؤولين من قياس لما تحقق من نتائج والعمل على تحقيق ما لم يتم تحقيقه وتسمى في هذه الحالة الإدارة بالأهداف والنتائج.

حيث أن الإدارة الجامعية لا تخرج عن كونها جزءاً لا يتجزأ من علم الإدارة بشكل عام فالمبادئ والوظائف والمفاهيم الإدارية المتعارف عليها هى واحدة ولكن مجال التطبيق هو الذى يختلف من تنظيم لآخر. ومن ثم يمكن القول أن الإدارة الجامعية تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة، لذلك فإن أهداف الإدارة لاجامعية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع لآخر ومن بين العوامل التى تؤثر على نمط وطبيعة أهداف الإدارة الجامعية، حجم الجامعة ونوعية العاملين ومؤهلاتهم وطبيعة البيئة الجغرافية ونوعية الإدارة (مركزية أو لا مركزية) كما تختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر تبعاً لاختلاف آرائهم واهتماماتهم وفلسفتهم وأحاسيسهم بمدى أهمية كل هدف من أهداف الإدارة الجامعية (أحمد عبدالعال القاضى، 2016، ص77، فؤاد يوسف البستانى، 2015، ص86).

هذا وتمثل أهداف الإدارة الجامعية كما ذكرها (فؤاد يوسف البستانى، 2015، ص12) فيما

يلى:

1- تتمثل بتنمية قدرات الطالب ومهاراته الثقافية من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة، وكذلك بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السلمية والتي تتطلب التأمل والتفكير والابتكار.

2- تعريف الطالب بدورة نحو مجتمعه موطنه وما يترتب على ذلك حقوق وواجبات وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سلمية بينه وبين الآخرين من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.

3- تعريف الطالب بمصادر الثروة الطبيعية فى مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من فرص قيمة العمل اليدوى وحبه لوطنه من ناحية وتنمية السلوك الاقتصادى الرشيد لدنه من ناحية أخرى ليكون إنساناً منتجاً واقتصادياً فى آن واحد من أجل تطوير المجتمع وتقدمه فى ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة.

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لفروض البحث

مقدمة: قامت الباحثة باختبار فروض البحث إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS 22) وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك باستخدام معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة لكل فرض من فروض البحث، وذلك من أجل معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة لتحديد قوة العلاقة بين هذه المتغيرات.

أولاً: اختبار المقاييس المستخدمة في البحث:

(1) معاملات الصدق لقائمة استقصاء عناصر القيادة الإبداعية:

للتحقق من معاملات الصدق للاستبيان تم حساب الصدق بطريقتين وهما، صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلى وسوف نعرضها بالتفصيل من خلال التالى:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهرى):

قامت الباحثة باستخدام أسلوب الصدق الظاهرى بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبيان وملائمتها لأغراض البحث وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من المختصين، وطلب منهم إبداء الرأى فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل سؤال من أسئلة الاستبيان ومدى مناسبة الاستبيان لقياس ما وضعت لقياسه، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء ما تراه الباحثة مناسب للبحث.

ب- صدق الاتساق الداخلى:

يقصد بالاتساق الداخلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذى ينتمى إليه هذه الفقرة، وعليه فقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الكلية الذى تنتمى إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالى رقم (2) وهو يوضح ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية
والدرجة الكلية للاستبيان

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-الحساسية للمشكلات	0.753 **	0.001
2-المثابرة	0.755 **	0.001
3-المبادرة	0.766 **	0.001
4-الأصالة	0.714 **	0.001

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على البيانات من مخرجات الحاسب الآلى (برنامج SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي: أن أبعاد استبيان القيادة الإبداعية تتمتع بمعاملات ارتباط قوته ودالة إحصائية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.714 – 0.753)، وهذا يدل على أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق وبالتالي يمكن تطبيق الاستبيان على جميع مفردات البحث، وبما أن الاستبيان له أربعة أبعاد، فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لكل بعد على حدة.

(2) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

أ - العينة الاستطلاعية:

تم تطبيق استقصاء القيادة الإبداعية على عينة استطلاعية قوامها (7 مفردات) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة العمالية، وبعد تطبيق الاستقصاء تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية حيث تم قسمة بنود الاستقصاء إلى نصفين وكذلك بنود كل بعد إلى قسمين، حيث تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستقصاء، وكذلك لكل بعد على حدة وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستقصاء الكلي (0.761).

وبعد استخدام معادلة سبيرمان المعدلة أصبح معادل ارتباط بيرسون (0.861)، حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمجالات الاستقصاء بين (0.461 – 0.861) مما سبق يتبين أن الاستقصاء بجميع متغيراتها تتمتع بمعامل ثبات جيد كما في الجدول (3) مما يشير إلى صلاحية المقياس لقياس الأبعاد المذكورة كما في الجدول التالي، وبذلك تم اعتماد هذا الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وللإجابة على فروض وتساؤلات البحث.

جدول (3) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية
لاستقصاء القيادة الإبداعية وأبعادها للعينة الاستطلاعية

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	سبيرمان - برادن
1-الحساسية للمشكلات	5	0.08	0.663	0.792
2-المثابرة	5	0.66	0.414	0.585
3-المبادرة	5	0.84	0.552	0.713
4-الأصالة	5	0.65	0.031	0.461
الكلي	20	0.09	0.761	0.861

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على البيانات من مخرجات الحاسب الآلي (برنامج SPSS 22)

(ب) مجتمع الدراسة الكلي:

تم تطبيق استقصاء القيادة الإبداعية على مجتمع البحث الكلي قوائمها 84 عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة العمالية , وبعد تطبيق الاستقصاء تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية حيث تم قسمة بنود الاستقصاء الي نصفين وكذلك بنود كل بعد إلى قسمين، حيث تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستقصاء وكذلك لكل بعد على حدة وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستقصاء الكلي (0.582) وبعد استخدام سبيرمان - برادن المعدلة أصبح معامل الثبات (0.732) حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمجالات الاستقصاء بين (0.641 - 0.732) مما سبق يتبين أن الاستقصاء بمتغيراتها تتمتع بمعامل ثبات جيد كما في الجدول (4) مما يشير إلى صلاحية المقياس لقياس الأبعاد المذكورة في الجدول التالي وبذلك تم اعتماد هذا الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وللإجابة على فروض وتساؤلات البحث.

جدول (4) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية
لاستقصاء القيادة الإبداعية للعينة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	سبيرمان - برادن
1-الحساسية للمشكلات	5	0.79	0.57	0.722
2-المثابرة	5	0.73	0.48	0.653
3-المبادرة	5	0.83	0.58	0.732
4-الأصالة	5	0.66	0.47	0.642
الكلي	20	0.73	0.582	0.732

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على البيانات من مخرجات الحاسب الآلي (برنامج SPSS 22)

(3) معاملات الصدق لقائمة استقصاء إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف:

للتعرف على الخصائص السيكمترية لقائمة استقصاء إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف ثم إيجاد الصدق والثبات لقوائم الاستقصاء والتحقق من الثبات بطريقة الفاكرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لقائمة الاستقصاء وقد تم ذلك كما يلي:

1- معاملات الصدق لقائمة الاستقصاء:

للتحقق من معاملات الصدق للاستقصاء ثم حساب الصدق بطريقتين وهما صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، وسوف نعرضها بالتفصيل من خلال التالي:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تم عرض الاستقصاء على مجموعة من المحكمين المختصين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحيته كل سؤال من أسئلة الاستقصاء ومدى مناسبة الاستقصاء لقياس ما وضعت لقياسه وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض المتغيرات استجابة لآراء المحكمين وفي ضوء ما تراه الباحثة مناسب للبحث.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معدل الارتباط بين كل متغير من متغيرات كل بعد على حدة والدرجة الكلية لكل بعد على حدة من متغيرات إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف والدرجة الكلية للاستقصاء وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستقصاء والجدول رقم (5) التالي يوضح ذلك:

جدول (5) معاملات الارتباط بين أبعاد وإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف والدرجة الكلية للاستقصاء

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	0.873 **	0.001
الإدارة بالأهداف	0.835 **	0.001

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على البيانات من مخرجات الحاسب الآلي (برنامج SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة: أن أبعاد استقصاء إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.835 - 0.873) وهذا يدل على أن أبعاد الاستقصاء تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مما يشير إلى صلاحية تطبيق الاستقصاء على مجتمع البحث.

2- معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

أ- العينة الاستطلاعية:

تم تطبيق استقصاء إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف على عينة استطلاعية قوامها (7) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبعد تطبيق الاستقصاء تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستبيان بالنسبة لكل بعد إلى نصفين وكذلك متغيرات كل بعد إلى قسمين وتم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستقصاء وكذلك لكل بعد على حدة، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستقصاء الكلية 0.92 وبعد استخدام معادلة سبيرمان - برادن المعدلة أصبح معامل الثبات (0.773) حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الاستقصاء بين (0.834 - 0.921) ومما سبق يتبين أن الاستقصاء بجميع متغيراته يتمتع بمعامل ثبات مالى كما فى الجدول رقم (6) التالى كما يشير إلى صلاحية الاستقصاء لقياس الاستقصاء المذكور فى متن البحث وبذلك تم إعتقاد الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والإجابة على فروض البحث وتساؤلات البحث.

جدول (6) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لاستقصاء إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف للعينة الاستطلاعية

الأبعاد	عدد المتغيرات	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	سبيرمان - برادن
إدارة الأزمات	15	**0.932	**0.713	0.834
الإدارة بالأهداف	10	**0.874	**0.762	0.921
الكلى	25	**0.931	**0.921	0.773

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على البيانات من مخرجات الحاسب الآلى (برنامج SPSS 22) ب-مجتمع الدراسة الكلى:

تم تطبيق استقصاء إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف على مجتمع البحث الكلى قوامه (84) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وبعد تطبيق الاستقصاء تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستقصاء بالنسبة لبعدها إلى قسمين وتم حساب معامل الارتباط بين مجموع متغيرات النصف الأول ومجموع متغيرات النصف الثاني للاستقصاء وكذلك لكل بعد على حدة فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون للاستقصاء الكلية (0.744). وبعد استخدام معامل سبيرمان - برادن المعدلة أصبح معامل الثبات (0.852) حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الاستقصاء بين (0.803 - 0.901). ومما سبق يتضح أن قائمة استقصاء إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف بجميع متغيراتها تتمتع بمعامل ثبات عالى، كما فى الجدول رقم (7) التالى مما يشير إلى صلاحية الاستقصاء لقياس

الاستقصاء المذكور في متن البحث وبذلك تم اعتماد الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وللإجابة على فروض البحث وتساؤلات الدراسة.

جدول رقم (7) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

والتجزئة النصفية لاستقصاء إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	سبيرمان - برادن
1- إدارة الأزمات	15	0.823	**0.762	0.803
2- الإدارة بالأهداف	10	0.852	**0.833	0.901
الكلى	25	0.843	**0.844	0.852

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على البيانات من مخرجات الحاسب الآلى (برنامج SPSS 22)

ثانياً: اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على ما يلي: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأسلوب إدارة الأزمات بمنظمات الجامعة العمالية موضع البحث.

لإثبات هذا الفرض قامت الباحثة بتحديد المتغير المستقل وهو أبعاد القيادة الإبداعية والذي تتكون من (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة)، والذي يؤثر في المتغير التابع وهو إدارة الأزمات. وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية على مستوى منظمات الجامعة العمالية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والتقدير لمتغيرات أبعاد القيادة الإبداعية في الجامعة العمالية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية
			أولاً: بعد الحساسية للمشكلات:
3	1.518	3.48	1- القدرة على مواجهة المشكلات في العمل ووضع الحلول المناسبة لها
4	1.452	3.32	2- العمل على اكتشاف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل والتي قد تسبب المشكلة
5	1.366	3.31	3- القدرة على تحديد أى مشكلة تواجههني من خلال السرعة في جمع أكبر قدر من المعلومات عنها
1	1.449	3.55	4- العمل على التشاور مع المختصين لحل المشاكل التي تواجه المنظمة
2	1.406	3.54	5- السرعة في معرفة جميع الأسباب التي لا يمكن التحكم فيها والتي أدت إلى حدوث المشكلة
			ثانياً: بعد المثابرة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية
4	1.25	3.72	6-القدرة على الاستمرار في العمل لفترات طويلة وذلك من أجل الوصول لحلول مبتكرة وبناءه
3	1.23	3.80	7-القدرة على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة
1	1.05	3.93	8-التركيز الشديد في العمل رغم كثرة المعوقات والمشكلات وذلك لمواجهة التحديات
2	1.95	3.90	9-العمل على دراسة الأفكار الجديدة من المرؤوسين والتي تساعد على حل المشكلات
5	1.83	3.14	10-القدرة على أداء الأعمال الصعبة بحكمة وتحدي
			ثالثاً: بعد المبادرة:
5	1.403	3.12	11-القدرة على ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية مني
4	1.448	3.32	12-القدرة على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات
1	1.470	3.59	13-القدرة على التصرف بسرعة وبحكمة شديدة في مواجهة المواقف المختلفة
3	1.457	3.39	14-العمل على تشجيع المبادرات من المرؤوسين لتطوير خطوات العمل
2	1.459	3.49	15-القدرة على التعليم الذاتي من مواقف العمل اليومية
			رابعاً: بعد الإصالة:
2	1.447	3.28	16-القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتنوعة للمشكلات المعقدة لا تحظر على بال الكثيرين
3	1.498	3.25	17-العمل على تشجيع أفكار المرؤوسين حتى وإن كانت بسيطة
1	1.443	3.93	18-القدرة على الإبداع من خلال توليد الأفكار المثيرة للدهشة
4	1.398	3.15	19-العمل باستمرار على إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين
5	1.455	3.13	20-القدرة على توليد أفكار نادرة وجديدة ومختلفة عن الآخرين

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي برنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلي: أولاً: بعد الحساسية للمشكلات: أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد الحساسية للمشكلات من أبعاد القيادة الإبداعية في منظمات الجامعة العمالية قد تراوحت ما بين 3.55، 3.41 وفق مقاييس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية ووفقاً لذلك فقد نجد أن واقع ممارسة هذا البعد وهو بعد الحساسية للمشكلات يمارس داخل الجامعة العمالية بدرجة متوسطة، ويلاحظ أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة بعد الحساسية للمشكلات، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي، حيث أن المتغير (العمل على التشاور مع المختصين لحل المشاكل التي تواجه المنظمة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55)، وجاء المتغير (السرعة في معرفة جميع الأسباب التي لا يمكن التحكم فيها والتي أدت إلى حدوث المشكلة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(3.54)، وجاء المتغير الثالث وهو (القدرة على مواجهة المشكلات في العمل ووضع الحلول المناسبة لها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.48). وهذا يعود إلى أن أفراد عينة البحث وهم أعضاء هيئة التدريس يرون أن قيادة الجامعة تتشاور وتتحدث مع المختصين لحل المشاكل التي تواجهها وكذلك تسعى جاهدة إلى معرفة الأسباب التي من المحتمل أن تؤدي إلى حدوث مشكلات تعرقل سير العملية التعليمية للطلاب وتقوم بدراسة المشكلات إلى حد ما وتحاول وضع الحلول المناسبة لها. وكذلك فقد جاء المتغير (العمل على اكتشاف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل والتي قد تسبب المشكلة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.32) وقد جاء المتغير (القدرة على تحديد أى مشكلة تواجههني من خلال السرعة في جمع أكبر قدر من المعلومات) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (3.31) وقد يعود السبب في ذلك إلى الحاجة إلى التأهيل والتدريب الكافي للقيادة بالجامعة لمواجهة أكثر من مشكلة وسرعة حلها وتحديد أسبابها من خلال معرفة أوجه القصور والضعف الذي أدى إلى حدوث المشكلة والعمل على تنمية مهاراتهم بطريقة علمية لتحديد المشكلات التي يتعرضون إليها وكيفية تصرفهم تجاهها وفقاً لخبراتهم.

ثانياً: بعد المثابرة: نجد أن متوسطات المتغيرات الخاصة بواقع ممارسة بعد المثابرة من أبعاد القيادة الإبداعية بالجامعة العمالية تراوحت بين (3.93 ، 3.14) ووفقاً لذلك نجد أن واقع ممارسة بعد المثابرة من أبعاد القيادة الإبداعية في منظمات الجامعة العمالية كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على المتغيرات التي تم وضعها، وكانت أعلى ثلاث متغيرات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي: المتغير (التركيز الشديد في العمل رغم كثرة المعوقات والمشكلات وذلك لمواجهة التحديات) بمتوسط حسابي (3.93) جاء في المرتبة الأولى ويليه في المرتبة الثانية المتغير (العمل على دراسة الأفكار الجديدة من الرؤوسين والتي تساعد على حل المشكلات) بمتوسط حسابي (3.90)، ويليه المتغير (القدرة على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة) بمتوسط حسابي (3.80)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن قيادة الجامعة العمالية عندما تم إختيارهم لشغل لهذه الوظيفة فإنه تم إختيارهم من الذين يتصفون بالحكمة في مواجهة مشاكل العمل، كما أنهم يتقبلون الأفكار الخاصة بالآخرين (الرؤوسين) ويحاولون الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجههم. هذا وقد احتلت المرتبة الرابعة المتغير (القدرة على الاستمرار في العمل لفترات طويلة وذلك من أجل الوصول إلى حلول مبتكرة وبناءه) بمتوسط حسابي (3.72)، ويليه في المرتبة الخامسة المتغيرة (القدرة على أداء الأعمال الصعبة بحكمة وتحدي) بمتوسط حسابي (3.14)، وقد يعود ذلك إلى أن كثرة المهام والأعباء المكلف بها قيادة الجامعة العمالية قد لا تتيح له الوقت الكافي لتفعيل العمل بالأفكار والحلول المبتكرة والبناءة، ذلك لأنه يكون مطالب بإنهاء العمل المكلف به خاصة وأن العمل اليومي الروتيني الذي يقوم به يحد من قدرته على دراسة الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة التي تساعد

على تطوير العمل داخل الجامعة العمالية.

ثالثاً: بعد المبادرة: نجد أن متوسطات المتغيرات الخاصة بواقع ممارسة بعد المبادرة من أبعاد القيادة الإبداعية بالجامعة العمالية تراوحت ما بين (359، 3.12) وفقاً لذلك نجد أن واقع ممارسة بعد المبادرة من أبعاد القيادة الإبداعية بالجامعة العمالية كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة البحث على المتغيرات التي تم وضعها وكانت أعلى ثلاث متغيرات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي لمتغير (القدرة على التصرف بسرعة وبحكمة شديدة في مواجهة المواقف المختلفة) بمتوسط حسابي (3.59)، جاء في المرتبة الأولى يليه المتغير (القدرة على التعلم الذاتي في مواقف العمل اليومية) بمتوسط حسابي (3.49) جاء في المرتبة الثانية، ويليه المتغير (القدرة على تشجيع المبادرات من المرؤوسين لتطوير خطوات العمل) بمتوسطة حسابي (3.39) جاء في المرتبة الثالثة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن قيادة الجامعة العمالية لديهم القدرة على التصرف في المواقف التي يتعرضون لها داخل الجامعة وأن يتعلمون من المواقف التي يتعرضون إليها في العمل وقد يعملو دائماً على تشجيع المرؤوسين والاستفادة من مقترحاتهم ومبادراتهم في العمل. هذا وقد احتل المتغير (القدرة على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات) بمتوسط حسابي (3.32) المرتبة الرابعة، ويليه المتغير (القدرة على ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية) بمتوسط حسابي (3.12)، وقد يعود السبب في ذلك إلى قيادة الجامعة قد تتعامل بصفة رسمية مع القضايا التي توجد داخل الجامعة وليس بناء على مبادرة شخصية منهم نظراً لانشغالهم بأداء الكثير من المهام ولهذا يقل مستوى المبادرة الشخصية في تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة.

رابعاً: بعد الأصالة: نجد أن متوسطات المتغيرات الخاصة بواقع ممارسة بعد الأصالة من أبعاد القيادة الإبداعية بالجامعة العمالية تراوحت ما بين (3.93، 3.13)، ووفقاً لذلك نجد أن واقع ممارسة بعد الأصالة من أبعاد القيادة الإبداعية بالجامعة العمالية تمارس بدرجة متوسطة ويلاحظ وجود تفاوت استجابات أفراد عينة البحث، وكانت أعلى ثلاث متغيرات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي: المتغير (القدرة على الإبداع من خلال الأفكار المثيرة للدهشة) بمتوسط حسابي (3.93) جاء في المرتبة الأولى، ويليه المتغير (القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتنوعة للمشكلات المعقدة لا تخطر على بال الكثيرين) بمتوسط حسابي (3.28) جاء في المرتبة الثانية، ويليه المتغير (العمل على تشجيع أفكار المرؤوسين وأن كانت بسيطة) بمتوسط حسابي (3.25)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن قيادة الجامعة العمالية لديها القدرة على حل المشكلات المتنوعة والمعقدة والتعامل معها بطريقة جديدة نظراً لإدراكها لطبيعة المرحلة التي يديرونها. هذا وقد احتل المتغير (العمل باستمرار على إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين) بمتوسط حسابي (3.15) جاء في المرتبة الرابعة، ويليه المتغير (القدرة على توليد أفكار نادرة وجديدة ومختلفة عن الآخرين) بمتوسط (3.14) في المرتبة الخامسة، وقد يعود

السبب في ذلك إلى الحاجة إلى تدريب وتأهيل قيادة الجامعة العمالية في إظهار قدراتهم الإبداعية لتقديم أفكار جديدة وغريبة يمكن تطوير العمل من خلالها، بالإضافة إلى قلة دعم ومساندة الأفكار الجديدة والندرة التي قد توجد لدى بعض قيادات الجامعة العمالية نظراً لأن منظمات الجامعة العمالية تعتبر جهات تنفيذية ولا يمكن أن تحدث أى تغيير في منظماتهم إلا بعد موافقة الجامعة الرئيسية الأم (الفرع الرئيسى بالقاهرة).

والجدول التالى يوضح المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد واقع ممارسة القيادة الإبداعية بمنظمات الجامعة العمالية من وجهة نظر مفردات عينة البحث أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بالجامعة.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد واقع ممارسات القيادة الإبداعية في لجامعة العمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

م	ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	التقدير
1	المثابرة	3.39	1.447	1	درجة متوسط
2	الحساسية للمشكلات	3.38	1.455	2	درجة متوسط
3	المبادرة	3.33	1.495	3	درجة متوسط
4	الأصالة	2.62	1.438	4	درجة متوسط

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى برنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلى: أن جميع أبعاد القيادة الإبداعية جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وهى على التوالى: بعد المثابرة بمتوسط حسابى (3.39)، يليه بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابى (3.38)، ويليه بعد المبادرة بمتوسط حسابى (3.33)، ويليه بعد الأصالة بمتوسط حسابى (2.62) حيث جاء فى المرتبة الأخيرة.

جدول رقم (10) العلاقات الارتباطية لآبعاد محور القيادة الإبداعية على مستوى عينة البحث ككل من جانب أعضاء هيئة التدريس بمنظمات الجامعة العمالية

متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
أولاً: بعد الحساسية للمشكلات:			
1-القدرة على مواجهة المشكلات فى العمل ووضع الحلول المناسبة لها	0.597**	0.001	معنوى
2-العمل على اكتشاف أوجه القصور والضعف فى بيئة العمل والتي قد تسبب المشكلة	0.524**	0.001	معنوى
3-القدرة على تحديد أى مشكلة تواجههني من خلال السرعة فى جمع أكبر قدر من المعلومات عنها	0.775**	0.001	معنوى
4-العمل على التشاور مع المختصين لحل المشاكل التي تواجه المنظمة	0.675**	0.001	معنوى
5-السرعة فى معرفة جميع الأسباب التي لا يمكن التحكم فيها والتي أدت إلى حدوث المشكلة	0.531**	0.001	معنوى
ثانياً: بعد المثابرة:			
6-القدرة على الاستمرار فى العمل لفترات طويلة وذلك من أجل الوصول لحلول مبتكرة وبناءه	0.828**	0.001	معنوى
7-القدرة على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة	0.765**	0.001	معنوى
8-التركيز الشديد فى العمل رغم كثرة المعوقات والمشكلات وذلك لمواجهة التحديات	0.733**	0.001	معنوى
9-العمل على دراسة الأفكار الجديدة من المرؤوسين والتي تساعد على حل المشكلات	0.744**	0.001	معنوى
10-القدرة على أداء الأعمال الصعبة بحكمة وتحدى	0.620**	0.001	معنوى
ثالثاً: بعد المبادرة:			
11-القدرة على ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية منى	0.575**	0.001	معنوى
12-القدرة على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات	0.565**	0.001	معنوى
13-القدرة على النصر بسرعة وبحكمة شديدة فى مواجهة المواقف المختلفة	0.550**	0.001	معنوى
14-العمل على تشجيع المبادرات من المرؤوسين لتطوير خطوات العمل	0.582**	0.001	معنوى
15-القدرة على التعليم الذاتى من مواقف العمل اليومية	0.531**	0.001	معنوى
رابعاً: بعد الإصالة:			
16-القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتنوعة للمشكلات المعقدة لا تحظر على بال الكثيرين	0.734**	0.001	معنوى
17-العمل على تشجيع أفكار المرؤوسين حتى وإن كانت بسيطة	0.755**	0.001	معنوى
18-القدرة على الإبداع من خلال توليد الأفكار المثيرة للدهشة	0.811**	0.001	معنوى
19-العمل باستمرار على إدراك العلاقات بطريقة مختلفة على الآخرين	0.644*	0.005	معنوى
20-القدرة على توليد أفكار نادرة وجديدة ومختلفة عن الآخرين	0.448*	0.005	معنوى

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة:

- 1- توجد علاقة ارتباط قوية فى العنصر بالبعد الأول وهو الحساسية للمشكلات وهو عنصر القدرة على مواجهة المشكلات فى العمل ووضع الحلول المناسبة لها وهذا يدل على أنه قيادة الجامعة العمالية تعمل جاهدة على حل جميع المشكلات التى تواجهها فى العمل حيث علاقات الارتباط عن العناصر الخاصة ببعده الحساسية للمشكلات عند درجة معنوية 99%
- 2- توجد علاقة ارتباط قوية فى العنصر السابع لبعده المثابرة وترتيبه العنصر رقم (2) بالنسبة لبعده المثابرة، وهو عنصر القدرة على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، وهذا يدل على أن القيادة مهمتها الأساسية هو تحقيق الأهداف التى من أجلها إنشئت الجامعة العمالية سواء أهداف تعليمية أو مالية أو خلافه، حيث جاءت علاقات الارتباط عن العناصر الخاصة ببعده المثابرة من أبعاد القيادة الإبداعية عند درجة معنوية 99%
- 3- توجد علاقة ارتباط قوية فى العنصر الرابع عشر لبعده المبادرة وترتيبه العنصر (الرابع) بالنسبة لبعده المبادرة وهو عنصر العمل على تشجيع المبادرات من المرؤوسين لتطوير خطوات العمل، وهذا يدل على القيادة تنصت للعاملين وتشجعهم على جلسات العصف الذهنى بالنسبة للمشاكل التى تقابلها فى العمل وذلك للاستماع إلى مقترحاتهم ومبادراتهم وتقديم الحلول اللازمة لحل المشكلات، حيث جاءت علاقات الارتباط عن العناصر الخاصة ببعده المبادرة من أبعاد القيادة الإبداعية عند درجة معنوية 99%
- 4- توجد علاقة ارتباط قوية فى العنصر الثامن عشر لبعده الأصالة وترتيبه هو العنصر الثالث لبعده الأصالة من أبعاد القيادة الإبداعية وهذا العنصر هو القدرة على الإبداع من خلال توليد الأفكار المثيرة للدهشة، وهذا يدل على أن قيادة الجامعة تحاول طرح الأفكار الجديدة بحصول المشكلات التى تقابلها وهذه الأفكار لا تخطر على بال أحد بل أنها تكون مثيرة ومبتكرة وتوحى للجميع بأن هذه الأفكار من وحي الإبداع للقيادة بالجامعة، حيث جاءت علاقات الارتباط عن العناصر الخاصة ببعده الأصالة وتراوحت ما بين درجة معنوية 95%، 99%

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مفردات عينة البحث على متغيرات إدارة الأزمات بالجامعات العمالية

الترتيب	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	المتغيرات الخاصة بإدارة الأزمات
6	1.536	3.15	1-تقوم إدارة الجامعة العمالية بتحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها باختلاف تخصصاتهم
14	1.349	2.66	2-تمنح الجامعة مكافآت وحوافز للمبدعين من عاملها وطلابها
1	1.139	3.76	3-تعمل الجامعة العمالية على حل مشاكل العاملين فيها ومشاكل الطلاب وإنهائها فى الوقت المحدد
8	1.577	3.10	4-تعمل إدارة الجامعة على استقطاب الكفاءات البشرية وضمها للعمل بالجامعة العمالية
9	1.1441	3.08	5-تعمل الجامعة العمالية على تشجيع البحث العلمى
7	1.559	3.13	6-توفر الجامعة العمالية للعاملين والطلاب خدمات إلكترونية كالبريد الإلكتروني
5	1.560	3.16	7-تشجع الجامعة العمالية على حضور المؤتمرات ودرس العمل واللقاء العلمية
2	1.308	3.41	8-لا يوجد الكثير من القرارات التى تصدر فى المركز الرئيسى مما يؤدي إلى عدم تنفيذها ووجود عراقيل إدارية داخل الجامعة
3	1.223	3.22	9-تطلب إدارة الجامعة العمالية من جميع منظماتها إعداد تقارير دورية عن عملية سير العمل يومياً مما يساعد على حل المشكلات التعليمية والفنية
10	1.554	3.08	10-تعمل إدارة الجامعة العمالية على حل مشاكل البيئة المحيطة بالعملية التعليمية
11	1.524	3.03	11-يوجد انسجام بين كافة إدارات وأقسام الجامعة العمالية بما يساعد على صنع واتخاذ القرار بسهولة
4	1.343	3.21	12-توفر إدارة الجامعة جميع الأثاثات والمختبرات لتقديم الخدمة التعليمية وتجرى صيانة دورية عليها
15	1.337	2.54	13-تعمل إدارة الجامعة العمالية باستمرار على تحسين مرتبات أعضاء هيئة التدريس
12	1.578	2.98	14-تقوم إدارة الجامعة العمالية بمعالجة جميع المشاكل التى تواجهها بسرعة ودون تأجيل
13	1.282	2.78	15-تقوم إدارة الجامعة العمالية بتحديد الأسباب التى تؤدي إلى حدوث الأزمات وإيجاد الطرق المناسبة لعلاجها وبالسرية المطلوبة
التقدير بدرجة متوسطة	1.259	3.87	المتوسط العام

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الألى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي: أن المتوسط العام لجميع متغيرات إدارة الأزمات هو (3.71) بإنحراف معياري (1.259)، كما يلاحظ أن هناك إختلاف في استجابات مفردات العينة، حيث أن جميع الاستجابات جاءت بدرجة متوسطة على هذه المتغيرات، ولذلك فقد تراوحت المتوسطات الحسابية على المتغيرات ما بين (3.76 ، 2.54) هذا وقد جاء المتغير رقم (3) في المرتبة الأولى وهو (تعمل الجامعة العمالية على حل مشاكل العاملين فيها ومشاكل الطلاب وإنهائها في الوقت المحدد) وذلك بمتوسط (3.76)، يليها في المرتبة الثانية المتغير رقم (4) وهو (تعمل إدارة الجامعة على استقطاب الكفاءات البشرية وضمها للعمل بالجامعة العمالية) بمتوسط حسابي (3.49)، يليها في المرتبة الثالثة المتغير رقم (8) وهو (لا يوجد الكثير من القرارات التي تصدر من المركز الرئيسي بما يؤدي إلى عدم تنفيذها ووجود عراقيل إدارية داخل الجامعة العمالية) بمتوسط حسابي (3.41)، يليها في المرتبة الرابعة المتغير رقم (9) وهي (تطلب إدارة الجامعة العمالية من جميع الفروع (منظماتها) إعداد تقارير دورية عن سير العمل يومياً مما يساعد على حل المشكلات التعليمية والفنية) بمتوسط حسابي (3.22)، يليها في المرتبة الخامسة المتغير رقم (12) وهو (توفر إدارة الجامعة العمالية جميع الأثاثات والمختبرات لتقديم الخدمة التعليمية وتجرى صيانة دورية لها)، يليها في المرتبة السادسة المتغير رقم (7) (لا تشجع الجامعة العمالية على حضور المؤتمرات وورش العمل واللقاءات العلمية) بمتوسط حسابي (3.16)، وإنحراف معياري (1.560)، يليها في المرتبة الثامنة المتغير رقم (6) وهو (لا توفر الجامعة العمالية للعاملين والطلاب خدمات إلكترونية كالبريد الإلكتروني) بمتوسط حسابي (3.13) بإنحراف معياري (1.559)، يليه المتغير (4) وهو (تعمل الجامعة على استقطاب الكفاءات البشرية وضمها للعمل بالجامعة) بمتوسط حسابي (3.10)، وإنحراف معياري (1.192).

هذا وقد يعود السبب إلى ارتفاع درجة متغيرات إدارة الأزمات السابقة إلى أن:

إدارة الجامعة العمالية تحاول بقدر الإمكان حل مشاكل جميع العاملين وحتى وإن كانت بسيطة، كذلك تحاول الجامعة حل مشاكل الطلاب سواء من حيث تخفيض المصروفات للطلاب ودفعها على أقساط ، وكذلك تخفيض أسعار الكتب وغير ذلك بالنسبة للطلاب، كذلك تقوم إدارة الجامعة بالعمل على أستقطاب الكفاءات البشرية وضمها للعمل بالجامعة العمالية، والدليل على ذلك هو استقطاب بعض الدرجات العلمية هذا العام للعمل بشعبة تكنولوجيا من السادة الدكاترة المهندسين وتحاول أيضا سد العجز من كليات التجارة من الدكاترة في شعبة علاقات صناعية، أيضا تعمل إدارة الجامعة على تلاشي إصدار القرارات التي تؤدي إلى حدوث عراقيل عند تنفيذها في فروع (منظمات) الجامعة العمالية كذلك نجد أن إدارة الجامعة العمالية تطلب من جميع فروعها (منظماتها) إعداد تقارير دورية يومية عن سير العملية التعليمية من حضور الطلاب بقاعات المحاضرات والورش، ومعامل الحاسب وقد حددت نسبة دخول الامتحان للطلاب بشرط حضور محاضرات بنسبة 70%، أيضا يوجد بالجامعة العمالية جميع الأثاثات والمختبرات لتقديم العملية

التعليمية حيث يوجد بها قاعات مجهزة لحضور الطلاب المحاضرات كذلك يوجد أكبر ورش ومعامل وتضم العديد من الماكينات لتدريب طلاب شعبة تكنولوجيا، كذلك يوجد بها معامل الحاسبات للطلاب بشعبتها وإن كانت تحتاج إلى عمل الصيانة اللازمة لتشغيلها. كذلك تعمل الجامعة جاهدة على تشجيع الأساتذة لحضور المؤتمرات وأيضا يتم عقد اللقاءات العلمية فى كل فرع من فروع الجامعة العمالية، كذلك تقوم إدارة الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها باختلاف تخصصاتهم وتقوم بإعطائهم دورات تدريبية لهم حيث يوجد لدى إدارة الجامعة معهد الثقافة العمالية ومعهد السلامة والصحة المهنية وهذان المعهدان يختصان بالدورات التدريبية، وأيضا تقوم بإعطاء العاملين دورات تدريبية فى التنمية البشرية وإعدادهم كقادة، كذلك يوجد لدى الجامعة العمالية شبكة معلوماتية بين إدارة الجامعة ومنظماتها وذلك لتقديم خدمات للطلاب والعاملين. كذلك قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل الارتباط سبيرمان لتقديرات مفردات عينة البحث على متغيرات إدارة الأزمات بالجامعة العمالية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (12)

العلاقات الارتباطية لمتغيرات إدارة الأزمات على مستوى عينة البحث ككل من جانب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

المتغيرات الخاصة بإدارة الأزمات	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
1-تقوم إدارة الجامعة العمالية بتحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها باختلاف تخصصاتهم	0.504**	0.001	معنوى
2-تمنح الجامعة مكافآت وحوافز للمبدعين من عاملها وطلابها	0.536**	0.001	معنوى
3-تعمل الجامعة العمالية على حل مشاكل العاملين فيها ومشاكل الطلاب وإنهائها فى الوقت المحدد	0.506**	0.001	معنوى
4-تعمل إدارة الجامعة على استقطاب الكفاءات البشرية وضمها للعمل بالجامعة العمالية	0.384**	0.001	معنوى
5-تعمل الجامعة العمالية على تشجيع البحث العلمى	0.502**	0.001	معنوى
6-توفر الجامعة العمالية للعاملين والطلاب خدمات إلكترونية كالبريد الإلكتروني	0.485**	0.001	معنوى
7-تشجع الجامعة العمالية على حضور المؤتمرات ودرس العمل واللقاء العلمية	0.498**	0.001	معنوى
8-لا يوجد الكثير من القرارات التى تصدر فى المركز الرئيسى مما يؤدى إلى عدم تنفيذها ووجود عراقيل إدارية داخل الجامعة	0.482**	0.001	معنوى
9-تطلب إدارة الجامعة العمالية من جميع منظماتها إعداد تقارير دورية عن عملية سير العمل يوميا مما يساعد على حل المشكلات التعليمية والفنية	0.389**	0.001	معنوى
10-تعمل إدارة الجامعة العمالية على حل مشاكل البيئة المحيطة بالعملية التعليمية	0.487**	0.001	معنوى
11-يوجد انسجام بين كافة إدارات وأقسام الجامعة العمالية بما يساعد على صنع واتخاذ القرار بسهولة	0.385**	0.001	معنوى

المتغيرات الخاصة بإدارة الأزمات	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
12-توفر إدارة الجامعة جميع الأثاثات والمختبرات لتقديم الخدمة التعليمية وتجرى صيانة دورية عليها	0.373**	0.001	معنوى
13-تعمل إدارة الجامعة العمالية باستمرار على تحسين مرتبات أعضاء هيئة التدريس	0.350**	0.001	معنوى
14-تقوم إدارة الجامعة العمالية بمعالجة جميع المشاكل التي تواجهها بسرعة ودون تأجيل	0.487**	0.001	معنوى
15-تقوم إدارة الجامعة العمالية بتحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات وإيجاد الطرق المناسبة لعلاجها وبالسرية المطلوبة	0.482**	0.001	معنوى

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلي: بأنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين جميع متغيرات إدارة الأزمات وبالتالي يمكننا أن نفرق بين أعلى وأقل معامل ارتباط، فقد نجد أن أعلى معامل ارتباط قد حصل عليه التغير الثالث وهو (تعمل إدارة الجامعة العمالية على حل مشاكل العاملين بها ومشاكل الطلاب وإنهائها في الوقت المحدد) حيث كان مقداره (0.506) عند درجة ثقة (99%) بمستوى دلالة (0.001) وهذا يعكس وجود علاقة قوية وموجبة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية لهذا المتغير، وأقل معامل ارتباط قد حصل عليه المتغير الثالث عشر وهو (تعمل إدارة الجامعة العمالية باستمرار على تحسين مرتبات أعضاء هيئة التدريس)، حيث كان مقداره (0.354) عند درجة ثقة 95% بمستوى دلالة (0.004) الأمر الذي يحتاج من إدارة الجامعة العمالية ضرورة النظر في تأثير هذا المتغير على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية. هذا وقد جاءت بقية المتغيرات الخاصة بإدارة الأزمات على النحو التالي فقد جاء المتغير (10) في المرتبة العاشرة وهي أن إدارة الجامعة تعمل على حل مشاكل البيئة المحيطة بالعملية التعليمية بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (6.554)، ويلية في المرتبة الحادية عشر المتغير (11) وهو (يوجد إنسجام بين كافة إدارة وأقسام الجامعة العمالية بما يساعد على صنع وإتخاذ القرار بسهولة) بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.343). ويلية المتغير (11) وقد جاء في المرتبة الثانية عشر وهو تقوم إدارة الجامعة العمالية بمعالجة جميع المشاكل التي تواجهها بسرعة ودون تأجيل بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.578). ويلية المتغير (15) وقد جاء في المرتبة الثالثة عشر وهو (تقوم إدارة الجامعة بتحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات وإيجاد الطرق المناسبة لعلاجها وبالسرية المطلوبة) بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.282). ويلية المتغير (2) وقد جاء في المرتبة الرابعة عشر وهو (تمنح الجامعة مكافآت وحوافز للمبدعين من عاملها وطلابها)

بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.349). ويلية المتغير (13) وقد جاء في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة وهو (إن تعمل إدارة الجامعة باستمرار على تحسين مرتبات أعضاء هيئة التدريس). هذا وقد يعود السبب في إنخفاض درجات تلك المتغيرات إلى أن الجامعة العمالية يوجد بها ما يسمى بنظام الشللية والمحسوبية مما يؤدي إلى عدم وجود إنسجام وتناغم وتناسق بين كافة أقسام وإدارات الجامعة وبالتالي يوجد لديها العديد من الأزمات والمشاكل التي لا تخفى على أحد. وهذا يرجع إلى عدم وجود الشفافية في التعيين والاختيار بين العاملين وعضو هيئة التدريس، كما أنها لا تشجع المبدعين من الطلاب أو العاملين بها أيضا مرتبات أعضاء هيئة التدريس متدنية ولا تمثل ثلث ما يتقاضاه عضو هيئة التدريس بالجامعات الحكومية أو الخاصة. أيضا هناك أعضاء هيئات تدريس دون التخصصات الموجودة بالجامعة العمالية وهذا يرجع إلى المحسوبية والمحابة في عملية التعيين. والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الإبداعية وبين إدارة الأزمات لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية.

جدول رقم (13) العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة الإبداعية وبين إدارة الأزمات لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات إدارة الإزمات			إدارة الإزمات
دلالة الفروق	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	متغيرات أبعاد القيادة الإبداعية
معنوى	0.001	**0.423	1-الحساسية للمشكلات
معنوى	0.001	**0.552	2-المثابرة
معنوى	0.001	**0.416	3-المبادرة
معنوى	0.001	**0.403	4-الأصالة

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة:

وجود علاقة ارتباط قوية من أبعاد وسمات القيادة الإبداعية ومتغيرات إدارة الأزمات، حيث أنه كلما زادت درجة ممارسة الجامعة العمالية لأبعاد وسمات القيادة الإبداعية كلما ساعد ذلك على حل جميع المشكلات والأزمات التي تتعرض لها الجامعة العمالية مما يساعد هذا على الارتقاء إلى المستوى الأفضل للجامعة العمالية وعدم تعرضها للأزمات المفاجئة:

1-وبالتالي نجد أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين بعد الحساسية للمشكلات وبين إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.403) عند مستوى الدلالة $\alpha = (0.001)$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين بعد الحساسية للمشكلات وبين إدارة الأزمات، حيث كلما زادت درجة ممارسة القيادة

بالجامعة العمالية لسمات القيادة الإبداعية ومنها سمة الحساسية للمشكلات كلما كانت القيادة قادرة على حل جميع مشكلاتها والاحتياط لآزماتها التي من المحتمل أن تواجهها.

2- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المثابرة وبين إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.552) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.001$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد المثابرة وبين إدارة الأزمات، حيث كلما زادت درجة ممارسة القيادة بالجامعة العمالية لسمات القيادة الإبداعية ومنها سمة المثابرة كلما كانت القيادة قادرة على تحقيق أهداف الجامعة العمالية والتركيز في العمل من أجل النجاح في العملية التعليمية ومواجهة التحديات.

3- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المبادرة وبين إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.416) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.001$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد المبادرة وبين إدارة الأزمات، حيث كلما زادت درجة ممارسة القيادة بالجامعة العمالية لسمات، القيادة الإبداعية ومنها سمة المبادرة كلما كانت القيادة قادرة على التعليم من المواقف التي تقابلها وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات والأزمات التي تواجهها والتصرف بحكمة في المواقف التي تواجه الجامعة العمالية.

4- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد الأصالة وبين إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.403) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.001$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد الأصالة وبين إدارة الأزمات، حيث أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة بالجامعة العمالية لسمات القيادة الإبداعية ومنها سمة الأصالة. والجدول التالي يوضح أيضا قيام العلاقة واختيارها بين بعد الأول للقياد الإبداعية وهو بعد الحساسية للمشكلات وإدارة الأزمات.

جدول رقم (14)

قياس العلاقة واختبارها بين بعد الحساسية للمشكلات وإدارة الأزمات لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات إدارة الإزمات			المتغير التابع
قيمة T الجدولية (Df, 74) $0.001 = \alpha$	قيمة T المحسوبة	إدارة الأزمات	المتغير المستقل
1.993	30.753	0.964	بعد الحساسية للمشكلات

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي: أن قيمة (T) المحسوبة لعلاقة الارتباط هي (0.964) بين بعد الحساسية للمشكلات وهو البعد الأول للقيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والبالغة (30.753) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.993) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد القيادة الإبداعية وهو الحساسية للمشكلات وبين إدارة

الأزمات. والجدول التالي يوضح قياس العلاقة واختبارها بين بعد المثابرة وهو البعد الثانى للقيادة الإبداعية وإدارة الأزمات:

جدول رقم (15)

قياس العلاقة واختبارها بين بعد المثابرة وإدارة الأزمات لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات إدارة الإزمات			المتغير التابع
قيمة T الجدولية $0.001 = \alpha$	قيمة T المحسوبة	إدارة الأزمات	المتغير المستقل
1.993	12.274	0.821	بعد المثابرة

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلى: أن قيمة (T) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.821) بين بعد المثابرة وهو البعد الثانى للقيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والبالغة (12.274) وهى أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.993) عند مستوى معنوية ($0.001 = \alpha$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.001 = \alpha$) بين بعد المثابرة للقيادة الإبداعية وبين إدارة الأزمات. والجدول التالي يوضح قياس العلاقة واختبارها بين بعد المبادرة وهو البعد وإدارة الأزمات:

جدول رقم (16)

قياس العلاقة واختبارها بين بعد المبادرة وإدارة الأزمات لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات إدارة الإزمات			المتغير التابع
قيمة T الجدولية $0.001 = \alpha$	قيمة T المحسوبة	إدارة الأزمات	المتغير المستقل
1.993	33.751	0.969	بعد المبادرة

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلى: أن قيمة (T) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.821) بين بعد المبادرة وهو البعد الثالث للقيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والبالغة (33.751) وهى أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.993) عند مستوى معنوية ($0.001 = \alpha$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.001 = \alpha$) بين بعد المبادرة للقيادة الإبداعية وبين إدارة الأزمات. والجدول التالي يوضح قياس العلاقة واختبارها بين بعد الأصالة وهو البعد الرابع للقيادة الإبداعية وإدارة الأزمات:

جدول رقم (17) : قياس العلاقة واختبارها بين بعد الإصالة للقيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات إدارة الأزمات			المتغير التابع
قيمة T الجدولية $0.001 = \alpha$	قيمة T المحسوبة	إدارة الأزمات	المتغير المستقل
1.993	20.785	0.925	بعد الأصالة

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي: أن قيمة (T) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.925) بين بعد الأصالة وإدارة الأزمات والبالغة (20.785) وهى أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.993) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.001$) بين بعد الأصالة للقيادة الإبداعية وبين إدارة الأزمات. ومن ثم فإن جميع النتائج تؤكد صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي يشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأسلوب إدارة الأزمات بالجامعة العمالية. كلما كانت القيادة قادرة على تقديم أفكار جديدة ومتنوعة بشأن المشكلات والأزمات التى تقابلها لا تخطر على بال الكثيرين، وكلما كانت تشجع المرؤوسين على تقديم مقترحات بشأن المشكلات التى تواجهها وتحترم آرائهم وتقوم بتنفيذ ما يصلح منها. كما أن أعلى معامل ارتباط جاء لبعده المتأثرة وهو (0.552) وأقل معامل ارتباط جاء لبعده الأصالة (0.403)، وجاء بعد الحساسية للمشكلات ثانى معامل ارتباط وهو (0.421) وجاء بعد المبادرة ثالث معامل ارتباط (0.416)، وهذا يعنى أنه يجب على إدارة الجامعة العمالية القيام بتفعيل هذه الأنماط وممارستها ممارسة جيدة حتى يمكنها من مواجهة المشكلات الخاصة وحتى لا تواجه إدارة الجامعة العمالية بأزمات تعليمية وإبداعية ومالية قد تعوق العملية التعليمية.

ثالثاً: إختبار الفرض الثانى:

ينص الفرض الثانى على ما يلى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية واسلوب الإدارة بالأهداف بمنظمات الجامعة العمالية موضع البحث.

لإثبات هذا الفرض قامت الباحثة بتحديد المتغير المستقل هو أبعاد القيادة الإبداعية والذي يتكون من (الحساسية للمشكلات والمثابرة والمبادرة، والإصالة)، والذي يؤثر في المتغير التابع وهو الإدارة بالأهداف. وقد كانت نتائج التحليل الإحصائى باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية على مستوى منظمات الجامعة العمالية كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابى والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات مفردات عينة البحث على متغيرات الإدارة بالأهداف بالجامعة العمالية

الترتيب	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	المتغيرات الخاصة للإدارة بالأهداف
9	1.085	2.61	1-تهدف إدارة الجامعة إلى توفير مناخ تنظيمية جيد يتيح للطلبة والعاملين القدرة على الإبداع والابتكار
6	1.033	2.83	2-تعمل إدارة الجامعة على زيادة الإمكانيات المادية والبنية التحتية للعاملين بها
4	1.295	3.04	3-تعمل الجامعة العمالية على توفير المكتبات المتطورة بما تحتوية على الدوريات والمجلات المحلية والدولية للطبة والأساتذة
5	1.061	2.98	4-تتبنى الجامعة العمالية خطة استراتيجية لحل جميع المشكلات التى تواجهها
10	1.045	2.51	5-تهدف الجامعة العمالية إلى الاتجاه نحو أسلوب اللامركزية فى أداء العمل الإدارى
3	1.609	3.08	6-تهدف إدارة الجامعة العمالية إلى التوسع فى إنشاء فروع خاصة بها ورفع ميزانياتها بحيث يكون فى كل محافظة جامعة عمالية ومدتها بالكوادر الإدارية والفنية وأعضاء هيئة التدريس
7	1.098	2.79	7-تقوم الجامعة العمالية بتحديث وتطوير المناهج الدراسية باستمرار
2	1.105	3.14	8-تهدف إدارة الجامعة العمالية على ربط العلم بقضايا المجتمع ومن أهمها قضية الإنتاج والتنمية
8	1.085	2.61	9-تعمل إدارة الجامعة العمالية على خلق جو من الحرية بين العاملين فى أداء العمل لرفع أدائها
1	1.950	3.25	10-تتعاون إدارة الجامعة العمالية مع الجامعات الحكومية وذلك لسد الفجوة التعليمية بالاستعانة بأعضاء هيئة التدريس بها لسد العجز
التقدير درجة متوسطة	1.217	3.65	المتوسط العام

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات لاحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلى: نلاحظ أن هناك اختلاف فى استجابات مفردات العينة، حيث أن جميع الاستجابات جاءت بدرجة متوسطة على هذه المتغيرات، ولذلك فقد تراوحت المتوسطات الحسابية على التغيرات ما بين (2.51، 3.25) هذا وقد جاء المتغير رقم (10) احتل المرتبة الأولى وهو تتعاون إدارة الجامعة العمالية مع الجامعات الحكومية وذلك لسد الفجوة التعليمية بالاستعانة بأعضاء هيئة التدريس بها لسد العجز، بمتوسط حسابى (3.25) وانحراف معيارى (1.950)، ويليه فى المرتبة الثانية المتغير رقم (8) وهو تهدف إدارة الجامعة العمالية على ربط العلم

بقضايا المجتمع ومن أهمها قضية الإنتاج والتنمية حيث يوجد بالجامعة تخصص مراقب جودة وهو التخصص الفريد من نوعه على مستوى الجامعات حكومية وخاصة، كذلك يوجد بالجامعة تخصص تنمية بشرية وهو أيضا تخصص دقيق وهذين التخصصين تهدف من خلالها الجامعة العمالية إلى الاهتمام بالإنتاج والتنمية. وهذا المتغير رقم (8) متوسط الحسابي (3.14) وانحراف معياري (1.105) ويلية في المرتبة الثالثة المتغير رقم (6) وهي تهدف إدارة الجامعة العمالية إلى التوسع في إنشاء فروع حصة ورفع ميزانياتها بحيث يكون في كل محافظة جامعة عمالية، حيث يوجد بالجامعة العمالية إحدى عشر فرعاً على مستوى محافظات الجمهورية، وحالياً تم إنشاء فرع لها في مدينة شرم الشيخ منذ بداية عام 2017 ميلادية كما تعمل الجامعة على مد هذه الفروع بالكوادر البشرية من عاملين وأعضاء هيئة التدريس ويلية في المرتبة الرابعة المتغير رقم (3) وهو تعمل إدارة الجامعة العمالية على توفير المكتبات المتطورة مما تحتويه على الدوريات والمجلات المحلية والدولية للطلبة والأساتذة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.295) حيث توجد مكتبة كبيرة جداً في المركز الرئيسي تضم الكتب والمجلات المحلية والحديثة، وتوجد في كل فرع مكتبة مصغرة منها، ويلية في المرتبة الخامسة المتغير رقم (4) وهي تتبنى الجامعة العمالية خطة استراتيجية كل جميع المشكلات التي تواجهها بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.061) فعلاً الجامعة العمالية لديها خطة لحل جميع المشكلات ولكن تنقصها الموارد المالية للإنفاق على الجامعة. يليه في المرتبة السادسة المتغير رقم (2) وهو تعمل الجامعة العمالية على زيادة الإمكانيات المادية والبنية التحتية للعاملين بالجامعة وهذا بالطبع يتطلب من إدارة الجامعة العمالية التفكير في بدائل وأساليب جديدة لتمويل الجامعة العمالية من الكفاءات والقدرات الوظيفية ذات الكفاءة، وهذا المتغير متوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (1.033)، يليه في المرتبة السابعة المتغير رقم (7) وهو تقوم الجامعة العمالية بتحديث وتطوير المناهج الدراسية باستمرار بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.098). يليه في المرتبة الثامنة المتغير رقم (9) وهو تعمل إدارة الجامعة العمالية على خلق جو من الحرية بين العاملين في أداء العمل لرفع أدائها بمتوسط حسابي (2.61)، وبانحراف معياري (1.085) وبالتالي جاءت تقديرات مفردات عينة البحث على هذا المتغير ضعيف، يليه في المرتبة التاسعة المتغير رقم (1) وهو تهدف إدارة الجامعة العمالية إلى توفير مناخ تنظيمي جيد يتيح للطلبة والعاملين القدرة على الإبداع بمتوسط حسابي (2.61) بانحراف معياري (1.085) أيضا جاءت تقديرات مفردات عينة البحث على هذا المتغير ضعيفة. يليه في المرتبة العاشرة المتغير رقم (5) وهو تهدف الجامعة العمالية إلى الاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.045) هذا وقد جاءت تقديرات مفردات عينة البحث على هذا المتغير ضعيفة. كذلك قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل الارتباط سبيرمان لتقديرات مفردات عينة

البحث على متغيرات الإدارة بالأهداف بالجامعة العمالية.

جدول رقم (19)

العلاقات الارتباطية لمتغيرات الإدارة بالأهداف على مستوى عينة البحث ككل من جانب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

المتغيرات الخاصة للإدارة بالأهداف	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
1-تهدف إدارة الجامعة إلى توفير مناخ تنظيمية جيد يتيح للطلبة والعاملين القدرة على الإبداع والابتكار	*0.461	0.002	معنوى
2-تعمل إدارة الجامعة على زيادة الإمكانيات المادية والبنية التحتية للعاملين بها	**0.545	0.001	معنوى
3-تعمل الجامعة العمالية على توفير المكتبات المتطورة بما تحتويه على الدوريات والمجلات المحلية والدولية للطبة والأساتذة	**0.625	0.001	معنوى
4-تتبنى الجامعة العمالية خطة استراتيجية لحل جميع المشكلات التي تواجهها	*0.373	0.018	معنوى
5-تهدف الجامعة العمالية إلى الاتجاه نحو أسلوب اللامركزية فى أداء العمل الإدارى	*0.351	0.015	معنوى
6-تهدف إدارة الجامعة العمالية إلى التوسع فى إنشاء فروع خاصة بها ورفع ميزانياتها بحيث يكون فى كل محافظة جامعة عمالية ومدتها بالكوادر الإدارية والفنية وأعضاء هيئة التدريس	**0.583	0.001	معنوى
7-تقوم الجامعة العمالية بتحديث وتطوير المناهج الدراسية باستمرار	*0.384	0.019	معنوى
8-تهدف إدارة الجامعة العمالية على ربط العلم بقضايا المجتمع ومن أهمها قضية الإنتاج والتنمية	**0.684	0.001	معنوى
9-تعمل إدارة الجامعة العمالية على خلق جو من الحرية بين العاملين فى أداء العمل لرفع أداؤها	*0.362	0.022	معنوى
10-تتعاون إدارة الجامعة العمالية مع الجامعات الحكومية وذلك لسد الفجوة التعليمية بالاستعانة بأعضاء هيئة التدريس بها لسد العجز	**0.789	0.001	معنوى

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات للاحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلى: بأنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين جميع متغيرات الإدارة بالأهداف وبالتالي يمكننا أن نفرق بين أعلى معامل ارتباط وأقل معامل ارتباط فقد نجد أن أعلى معامل ارتباط قد حصل عليه المتغير رقم (10) وهو تتعاون إدارة الجامعة العمالية مع الجامعات الحكومية وذلك لسد الفجوة التعليمية بالاستعانة بأعضاء هيئة التدريس بها لسد العجز حيث كان مقداره هو (0.789) عند درجة ثقة (99%) بمستوى دلالة هو (0.001) وهذا يعكس وجود علاقة قوية وموجبة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية لهذا المتغير. وأقل معامل ارتباط قد حصل عليه المتغير رقم (5) وهو تهدف الجامعة العمالية إلى الاتجاه هو أسلوب اللامركزية

في أداء العمل الإداري حيث كان مقداره (0.351) عند درجة ثقة 95% بمستوى دلالة (0.015) الأمر الذي يحتاج من إدارة الجامعة العمالية ضرورة النظر في تأثير هذا المتغير على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية. والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الإبداعية وبين الإدارة بالأهداف لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية.

جدول رقم (20) العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة الإبداعية وبين الإدارة بالأهداف لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات الإدارة بالأهداف			الإدارة بالأهداف
دلالة الفروق	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد القيادة الإبداعية
معنوى	0.001	**0.448	1-الحساسية للمشكلات
معنوى	0.001	**0.439	2-المثابرة
معنوى	0.001	**0.531	3-المبادرة
معنوى	0.001	**0.524	4-الأصالة

*توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 95%

**توضح درجة المعنوية بمعدل ثقة 99%

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلي لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلي: وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد وسمات القيادة الإبداعية ومتغيرات الإدارة بالأهداف حيث أنه كلما زاد درجة ممارسة أبعاد وسمات القيادة الإبداعية كلما ساعد ذلك على تنظيم عمل الجامعة العمالية وعلى تحقيق هدفها الأساسي وهو الخدمة التعليمية للطلاب وإعداد القوى البشرية المؤهلة وفق تخصصاتهم حسب الشعب الموجودة بالجامعة العمالية.

1-وبالتالي نجد أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين بعد الحساسية للمشكلات وبين الإدارة بالأهداف، حيث بلغ معامل الارتباط (0.448) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين بعد الحساسية للمشكلات وأسلوب الإدارة بالأهداف حيث كلما زادت درجة ممارسة بعد الحساسية للمشكلات كلما كانت القيادة بالإدارة بالجامعة العمالية قادرة على توفير المناخ التنظيمي المناسب والجيد للجامعة الذي يتيح للطلبة والعاملين القدرة على الإبداع والابتكار وكلما اتجهت إلى تبني خطة استراتيجية لحل جميع المشكلات التي تواجهها.

2-نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المثابرة وبين الإدارة بالأهداف حيث بلغ معامل الارتباط (0.439) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين بعد المثابرة وبين الإدارة بالأهداف، حيث إنه كلما زادت درجة ممارسة بعد المثابرة كلما كانت القيادة الإدارية بالجامعة العمالية قادرة على زيادة الإمكانيات المادية والتوسع في البنية التحتية وكذلك تطوير الخدمة التعليمية والعمل على تدريب أعضاء هيئة التدريس على الطريقة الحديثة في التعليم وتطوير المناهج الدراسية.

3- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المبادرة وبين الإدارة بالأهداف، حيث بلغ معامل الارتباط (0.531) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد المبادرة وبين الإدارة بالأهداف حيث أنه كلما زادت درجة ممارسة بعد المثابرة كلما كانت القيادة الإدارية بالجامعة العمالية قادرة على تطوير مكنتاتها وتشجيع البحث العلمي لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وإنتقاء الكوادر البشرية من عاملين وأعضاء هيئة التدريس للعمل بها والعمل على ربط العلم بقضايا المجتمع.

4- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين الأصالة وبين الإدارة بالأهداف حيث بلغ معامل الارتباط (0.524) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين الأصالة وبين الإدارة بالأهداف، حيث أنه كلما زادت درجة ممارسة الأصالة كلما كانت القيادة الإدارية بالجامعة العمالية قادرة على رفع إدائها ورفع ميزانياتها والاتجاه نحو اللامركزية فى أداء العمل، والتعاون مع الجامعات الحكومية لسد الفجوة التعليمية بالاستعانة بأعضاء هيئة التدريس فيها. والجدول التالى يوضح أيضا قياس العلاقة واختبارها بين بعد الأول للقيادة الإبداعية وهو الحساسية للمشكلات وإدارة الأزمات:

جدول رقم (21) قياس العلاقة واختبارها بين بعد الحساسية للمشكلات والإدارة بالأهداف لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات إدارة الإزمات			المتغير التابع
قيمة T الجدولية $0.001 = \alpha$	قيمة T المحسوبة	الإدارة بالأهداف	المتغير المستقل
1.993	12.274	0.821	بعد الحساسية للمشكلات

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الألى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلى: أن قيمة (T) المحسوبة لعلاقة الارتباط هى (0.821) بين بعد الحساسية للمشكلات وهو البعد الأول للقيادة الإبداعية والإدارة بالأهداف والبالغة (12.274) وهى أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.993) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد القيادة الإبداعية وهو الحساسية للمشكلات وبين الإدارة بالأهداف. والجدول التالى يوضح أيضا قياس العلاقة واختبارها بين البعد الثانى للقيادة الإبداعية وهو المثابرة والإدارة بالأهداف.

جدول رقم (22) مقياس العلاقة واختبارها بين بعد المثابرة والإدارة بالأهداف لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات إدارة الإزمات	المتغير التابع
-----------------------	----------------

قيمة T الجدولية $0.001 = \alpha$	قيمة T المحسوبة	الإدارة بالأهداف	المتغير المستقل
1.993	12.797	0.832	بعد المثابرة

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي: أن قيمة (T) المحسوبة لعلاقة الارتباط هي (0.821) بين بعد المثابرة وهو البعد الثانى للقيادة الإبداعية والإدارة بالأهداف والبالغة (12.797) وهى أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.993) عند مستوى معنوية ($0.001 = \alpha$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد القيادة الإبداعية وهو المثابرة وبين الإدارة بالأهداف. والجدول التالى يوضح أيضا قياس العلاقة واختبارها بين البعد الثالث للقيادة الإبداعية وهو المبادرة والإدارة بالأهداف.

جدول رقم (23) قياس العلاقة واختبارها بين بعد المبادرة والإدارة بالأهداف لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات إدارة الإزمات			المتغير التابع
قيمة T الجدولية $0.001 = \alpha$	قيمة T المحسوبة	الإدارة بالأهداف	المتغير المستقل
1.993	15.867	0.880	بعد المبادرة

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي: أن قيمة (T) المحسوبة لعلاقة الارتباط هي (0.821) بين بعد المبادرة وهو البعد الثالث للقيادة الإبداعية والإدارة بالأهداف والبالغة (15.867) وهى أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.993) عند مستوى معنوية ($0.001 = \alpha$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد القيادة الإبداعية وهو المبادرة وبين الإدارة بالأهداف. والجدول التالى يوضح أيضا قياس العلاقة واختبارها بين البعد الرابع للقيادة الإبداعية وهو الأصالة والإدارة بالأهداف.

جدول رقم (24) قياس العلاقة واختبارها بين بعد المبادرة والإدارة بالأهداف لدى مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمالية

متغيرات إدارة الإزمات			المتغير التابع
قيمة T الجدولية $0.001 = \alpha$	قيمة T المحسوبة	الإدارة بالأهداف	المتغير المستقل
1.993	14.389	0.860	بعد الأصالة

المصدر: تم الحصول على بيانات الجدول من مخرجات الحاسب الآلى لبرنامج (SPSS 22)

من الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي: أن قيمة (T) المحسوبة لعلاقة الارتباط هي (0.860) بين بعد الأصالة وهو البعد الرابع للقيادة الإبداعية والإدارة بالأهداف والبالغة (14.389)

وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.993) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد القيادة الإبداعية وهو الأصالة وبين الإدارة بالأهداف. ومن ثم فإن جميع النتائج تؤكد صحة الفرض الثاني من فروض البحث والذي يشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأسلوب إدارة الأزمات بالجامعة العمالية.

المبحث الخامس

نتائج وتوصيات البحث

يتضمن هذا الجزء ونتائج وتوصيات البحث كما يلي:

أولاً: نتائج البحث:

(1) نتائج البحث النظرية:

- 1- إن نجاح الجامعة العمالية في تبنى وتنفيذ إستراتيجية الإبداع والابتكار يجب أن يعتمد على قدرتها في توفير البيئة الملائمة لذلك لأن الإبداع هو المصدر الأساسي للابتكار، وهذا ما يجعل الجامعة العمالية أن تكون سريعة التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية.
- 2- أن القيادة الإدارية الإبداعية في الجامعة العمالية تمثل القدرة على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها لتحقيق هدف مشترك وهو تأدية الخدمة التعليمية للطلاب على أعلى مستوى.
- 3- إن نجاح القيادة الإدارية الإبداعية في الجامعة العمالية يمتد إلى كافة العمليات الإدارية الأخرى بالجامعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وهو يحتاج إلى قيادة إبداعية وعقلانية بحسن إستخدام الموارد المالية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجامعة العمالية.
- 4- إن إقتناع إدارة الجامعة العمالية بوجود حل وحيد للمشكلة التي تقابلها والتشبث بالحلول الروتينية والخوف من التعامل بأفكار جديدة غير مألوفاً وكذلك عدم وجود رغبة في الخروج عن الوضع المعتاد يعد أكبر المعوقات للتفكير الإبداعى بالجامعة.
- 5- تقوم القيادة المبدعة بالمنظمات بإشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في التوصل إلى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة وذلك من خلال الأخذ بأرائهم وأفكارهم، كما أنها تسعى إلى إثارة الحماس نحو التوجيه إلى التفكير الإبداعى لدى الأفراد من خلال تبنى برامج تدريبية، كما أنها تعمل على تزويد العاملين بالدعم المادى والمعنوى في تحفيزهم على الإبداع وخلق أفكار جديدة وتعمل أيضاً على توفير جميع المتطلبات والإمكانيات اللازمة والوقت الكافى للتفكير الخلاق والمثمر بالحل الأمثل، أخذاً بعين الاعتبار ضرورة التواصل بين الطرفين أى القائد ومرؤوسية من

خلال الاستماع الدال على الاحترام والتقدير، وهذا ما يجب أن تقوم به قيادة الجامعة العمالية.

(2) نتائج البحث التطبيقية:

(أ) ارتبط السؤال الأول وهو ما هو واقع القيادة الإبداعية بالجامعة العمالية بالهدف الثالث وهو معرفة واقع وممارسة القيادة والإبداعية بالجامعة العمالية، وتم تحقيق الهدف وكانت النتائج كالتالى:

1- أظهرت النتائج أن المثابرة جاء فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (3.39)، وبانحراف معيارى (1.447)، وبناءً على معيار التصنيف تبين أن بعد المثابرة لدى المسئولين بالجامعة العمالية بدرجة متوسط.

2- أظهرت النتائج أن بعد الحساسية للمشكلات احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابى (3.38)، وبانحراف معيارى (1.455)، وبناءً على معيار التصنيف تبين أن بعد المثابة لدى المسئولين بالجامعة العمالية بدرجة متوسط.

3- أظهرت النتائج أن بعد المبادرة احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابى (3.33)، وبانحراف معيارى (1.495) وبناءً على معيار التصنيف الذى تم اعتماده تبين أن مستوى المبادرة لدى المسئولين بالجامعة العمالية بدرجة متوسط.

4- أظهرت النتائج أن بعد الإصالة احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابى (2.62)، وبانحراف معيارى (1.438)، وبناءً على معيار التصنيف الذى تم اعتماده تبين أن مستوى الإصالة لدى المسئولين بالجامعة العمالية بدرجة متوسط.

(ب) ارتبط السؤال الثانى ما هو واقع إدارة الأزمات بالجامعة العمالية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالهدف الرابع وهو التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالجامعة العمالية، وتم تحقيق الهدف، وكانت الإجابة كالتالى:

5- أظهرت النتائج أن المتوسط العام لجميع متغيرات إدارة الأزمات هو (3.71) بانحراف معيارى (1.259)، وبناءً على معيار التصنيف الذى تم اعتماده تبين أن مستوى إدارة الأزمات فى الجامعة العمالية بدرجة متوسط، حيث تراوحت جميع المتوسطات على متغيرات هذا العنصر وهو إدارة الأزمات ما بين (2.54 – 3.76) وهذا يثبت أن هناك اختلافات فى استجابات مفردات العينة، حيث أن جميع الاستجابات جاءت بدرجة متوسطة على هذه المتغيرات.

(ج) ارتبط السؤال الثالث وهو ما هو واقع الإدارة بالأهداف بالجامعة العمالية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالهدف الخامس وهو التعرف على مستوى الإدارة بالأهداف السائدة فى منظمات

الجامعة العمالية، وتم تحقيق الهدف، وكانت الإجابات كما يلي:

6- أظهرت النتائج أن المتوسط العام لجميع متغيرات الإدارة بالأهداف هو (3.65) بإنحراف معياري (1.217) وبناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن مستوى الإدارة بالأهداف في الجامعة العمالية بدرجة متوسطة وقد تراوحت جميع المتوسطات على متغيرات هذا العنصر وهو الإدارة بالأهداف ما بين (2.51-3.25) وهذا يثبت أن هناك اختلافات في استجابات مفردات العينة، حيث أن جميع الاستجابات جاءت بدرجة متوسطة على هذه المتغيرات.

(د) ارتبط السؤال الرابع وهو: هل توجد علاقة بين القيادة الإبداعية وأسلوب إدارة الأزمات بمنظمات الجامعة العمالية بالهدف السادس وهو الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الإزمات في منظمات الجامعة العمالية تم تحقيق الهدف حيث أن هذا السؤال الرابع والهدف السادس تم ارتباطهم بالفرض الأول وهو توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأسلوب إدارة الإزمات بمنظمات الجامعة العمالية.

وقد أثبتت النتائج صحة هذا الفرض وهو وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) بين القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الأزمات بمنظمات الجامعة العمالية حيث أظهرت النتائج:

1- وبالتالي نجد أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين بعد الحساسية للمشكلات وبين إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.403) عند مستوى الدلالة $\alpha = (0.001)$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين بعد الحساسية للمشكلات وبين إدارة الأزمات، حيث كلما زادت درجة ممارسة القيادة بالجامعة العمالية لسمات القيادة الإبداعية ومنها سمة الحساسية للمشكلات كلما كانت القيادة قادرة على حل جميع مشكلاتها والاحتياط لآزماتها التي من المحتمل أن تواجهها.

2- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المثابرة وبين إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.552) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.001$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد المثابرة وبين إدارة الأزمات، حيث كلما زادت درجة ممارسة القيادة بالجامعة العمالية لسمات القيادة الإبداعية ومنها سمة المثابرة كلما كانت القيادة قادرة على تحقيق أهداف الجامعة العمالية والتركيز في العمل من أجل النجاح في العملية التعليمية ومواجهة التحديات.

3- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المبادرة وبين إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.416) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.001$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد المبادرة وبين إدارة الأزمات، حيث كلما زادت درجة ممارسة القيادة بالجامعة العمالية لسمات، القيادة الإبداعية ومنها سمة المبادرة كلما كانت القيادة قادرة على التعليم من المواقف التي تقابلها وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات والأزمات التي تواجهها والتصرف بحكمة في المواقف التي تواجه

الجامعة العمالية.

4- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد الأصالة وبين إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.403) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.001$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد الأصالة وبين إدارة الأزمات، حيث أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة بالجامعة العمالية لسمات القيادة الإبداعية ومنها سمة الأصالة. والجدول التالي يوضح أيضا قيام العلاقة واختيارها بين بعد الأول للقياد الإبداعية وهو بعد الحساسية للمشكلات وإدارة الأزمات.

(هـ) ارتبط السؤال الخامس وهو هل توجد علاقة بين القيادة الإبداعية وأسلوب الإدارة بالأهداف بمنظمات الجامعة العمالية بالهدف السابع وهو الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والإدارة بالأهداف فى منظمات الجامعة العمالية، وتم تحقيق الهدف حيث أن هذا السؤال الخامس والهدف الرابع تم ارتباطهم بالفرض الثانى وهو توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأسلوب الإدارة بالأهداف بمنظمات الجامعة العمالية.

وقد أثبتت النتائج صحة هذا الفرض وهو وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) بين القيادة الإبداعية ومستوى الإدارة بالأهداف بمنظمات الجامعة العمالية حيث أظهرت النتائج:

1- وبالتالي نجد أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين بعد الحساسية للمشكلات وبين الإدارة بالأهداف، حيث بلغ معامل الارتباط (0.448) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين بعد الحساسية للمشكلات وأسلوب الإدارة بالأهداف حيث كلما زادت درجة ممارسة بعد الحساسية للمشكلات كلما كانت القيادة بالإدارة بالجامعة العمالية قادرة على توفير المناخ التنظيمى المناسب والجيد للجامعة الذى يتيح للطلبة والعاملين القدرة على الإبداع و الابتكار وكلما اتجهت إلى تبنى خطة استراتيجية لحل جميع المشكلات التى تواجهها.

2- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المثابرة وبين الإدارة بالأهداف حيث بلغ معامل الارتباط (0.439) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين بعد المثابرة وبين الإدارة بالأهداف، حيث إنه كلما زادت درجة ممارسة بعد المثابرة كلما كانت القيادة الإدارية بالجامعة العمالية قادرة على زيادة الإمكانيات المادية والتوسع فى البنية التحتية وكذلك تطوير الخدمة التعليمية والعمل على تدريب أعضاء هيئة التدريس على الطريقة الحديثة فى التعليم وتطوير المناهج الدراسية.

3- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد المبادرة وبين الإدارة بالأهداف، حيث بلغ معامل الارتباط (0.531) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين بعد المبادرة وبين الإدارة بالأهداف حيث أنه كلما زادت درجة ممارسة بعد المثابرة كلما كانت القيادة الإدارية

بالجامعة العمالية قادرة على تطوير مكنتاتها وتشجيع البحث العلمى لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وإنتقاء الكوادر البشرية من عاملين وأعضاء هيئة التدريس للعمل بها والعمل على ربط العلم بقضايا المجتمع.

4- نجد وجود علاقة ارتباط قوية بين الأصالة وبين الإدارة بالأهداف حيث بلغ معامل الارتباط (0.524) عند مستوى دلالة $(\alpha=0.001)$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين الأصالة وبين الإدارة بالأهداف، حيث أنه كلما زادت درجة ممارسة الأصالة كلما كانت القيادة الإدارية بالجامعة العمالية قادرة على رفع إدائها ورفع ميزانياتها والاتجاه نحو اللامركزية فى أداء العمل، والتعاون مع الجامعات الحكومية لسد الفجوة التعليمية بالاستعانة بأعضاء هيئة التدريس فيها.

(و) أوجه الإتفاق والإختلاف بين هذه الدراسة التى تقوم بها الباحثة وبين الدراسات السابقة التى سردتها الباحثة فى متن البحث:

1- بالنسبة للبعد الأول من أبعاد القيادة الإبداعية وهو (بعد الحساسية للمشكلات):

أ- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (فهد نجيم راجح السلمى، 2013، ودراسة ليلى حسن عبدالله القرشى، 2014، Milk Wall, 2008):

حيث إحتل متغير العمل على التشاور مع المختصين لحل المشاكل التى تواجه المنظمة درجة إستجابة مرتفعة، حيث تحاول الجامعة العمالية بجانب الإعتماد على الكوادر المتخصصة فى أماكن العمل السعى إلى استقطاب كوادر من الخارج لمكان العمل للاستفادة من مهاراتهم بالرغم من أن هذا يكلف الجامعة مالياً كثيراً إلا أنها دائماً تسعى لاستقطاب الكوادر من الجامعات الحكومية للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم.

ب- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (قيس عبدالهادى صالح، وباسمة محمد باني،

2013، وفاطمة العناقرة 2014 ، ودراسة ElSpeth Mefal Zean, 2012)

حيث احتل متغير السرعة فى معرفة جميع الأسباب التى لا يمكن التحكم فيها والتي أدت إلى حدوث المشكلة درجة استجابة عالية هذا وقد احتل المرتبة الثانية من حيث التطبيق هذا وقد يرجع ذلك إلى أن المسؤولين بالجامعة العمالية يحاولون معرفة المشكلة وأسبابها ويعملون على تحديدها وكيفية التعامل معها.

ج- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (ليلى حسن القرشى، 2014، بوهزة محمد، مرزوقى

رفيق، 2013، 2015، Cynthia Norris, etl al.,)

حيث احتل متغير القدرة على مواجهة المشكلات فى العمل ووضع الحلول المناسبة لها درجة استجابة متوسطة منذ بدايتها من حيث التطبيق وهذا يرجع إلى أن هذا الاختلاف يعود لبيئة الدراسة ومجتمعها وأنظمتها.

د- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فهد نجيم راجح السلمى، 2012، ومايا بسام حبوش، 2015).

حيث احتل متغير القدرة على اكتشاف أوجه القصور والضعف فى بيئة العمل والتي قد تسبب المشكلة بدرجة قليلة من الاستجابة وهذا الاختلاف يعود لبيئة الدراسة ومجتمعها وأنظمتها.

هـ- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (حنان زريق، 2015، Elizabeth Smolonsky & Bvram Kleiner, 2014)

حيث احتل متغير القدرة على تحديد أى مشكلة تواجههني من خلال السرعة فى جمع أكبر قدرة من المعلومات عنها على أدنى درجة فى الاستجابة، وهذا يرجع إلى عدم قيام المسؤولين بالجامعة إلى استخدام بعض الأساليب والتقنيات الحديثة لتحديد المشاكل حيث أنهم يدركون ولا يقومون بتحديدتها والتعامل معها كما يجب.

2- بالنسبة للبعد الثانى من أبعاد القيادة الإبداعية وهو: بعد المثابرة:

أ- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مايا بسام حبوش، 2015، نهى عواد، وسيد ساعد، 2016، Elspeth Meful Zean, 2012)

حيث احتل متغير التركيز الشديد فى العمل رغم كثرة المعوقات والمشكلات وذلك لمواجهة التحديات درجة استجابة مرتفعة من حيث التطبيق وهذا يشير إلى أن المسؤولين فى الجامعة العمالية لديهم الرغبة فى تنمية روح التعاون لدى رؤوسهم وتحفيزهم على العمل بصورة جديدة.

ب- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فهد نجم راجح السلمى، 2012)، نهى عواد، وسيد ساعد، (2016)، فاطمة العناقرة، (2013)، (Coran Ekvall, 2013)

حيث احتل متغير العمل على دراسة الأفكار الجديدة من الرؤوسين والتي تساعد على حل المشكلات درجة كبيرة من الاستجابة.

وهذا الاتفاق يعود للتشابهة فى استخدام بعض الأساليب الإدارية والفنيات الحديثة.

ج- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فاطمة العناقرة، 2013، حنان زريق، 2015، بوهزة محمد، مرزوقى رفيق، 2013).

حيث احتل متغير القدرة على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة درجة استجابة متوسطة وهذا الاختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها وأنظمتها.

د- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (فهد نجيم راجح السلمى، 2012، وليلى حسن عبدالله القرشى، 2014، نهى عواد وسيد ساعد، 2016، وحنان زريق، 2015، Tersa Amabila

& Regina Conti & Heathercoon & Jeffrey Lazendby, 2010)

حيث احتل متغير القدرة على الاستمرار في العمل لفترات طويلة وذلك من أجل الوصول لحلول مبتكرة وبناءة درجة استجابة منخفضة من حيث التطبيق وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة على هذا المتغير إلا أنه احتل المرتبة قبل الأخيرة، وهذا يرجع إلى أن هناك فروق فردية بين مفردات البحث فمنهم من يتحلى بالإبداع في التفكير وفي الأداء ومنهم من تنقصه هذه المهارة.

هـ - اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة (فهد نجيم راجح السلمي، 2012، قيس عبدالهادي صالح، باسمه محمد باتي، 2013، 2015، Cynthia Norris, et al.,

حيث احتل متغير القدرة على أداء الأعمال الصعبة بحكمة وتحدي أدبي درجة من الاستجابة وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب الإدارية والفنيات المستخدمة فيها.

3- بالنسبة للبعد الثالث من أبعاد القيادة بعد المبادرة:

أ- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (فهد نجيم راجح السلمي، 2012، نهى عواد وسيد ساعد، 2016، مايا بسام حبوش، 2013، Coran Ekvall,

حيث احتل متغير القدرة على التصرف بسرعة وبحكمة شديدة في مواجهة المواقف المختلفة، بدرجة مرتفعة من الاستجابة وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والتقنيات المستخدمة فيها.

ب- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (فاطمة العنقارة، 2013، وحنان زريق، 2015، نهى عواد وسيد ساعد، 2016، Elspeth Mefal Zean,

حيث احتل متغير القدرة على التعليم الذاتي من مواقف العمل اليومية أعلى درجة قبول حيث يحاول المسؤولين التعليم يومياً من المواقف التي تواجههم والقيام بتطوير إجراءات العمل ونظم العمل اليومي وهذا الاتفاق يعود إلى التشابه في بعض الأساليب والتقنيات المستخدمة فيها.

ج- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (فهد نجيم راجح السلمي، 2012، قيس عبدالهادي صالح، باسمه محمد بانى، 2013، Milk Wallac, 2008, Teresa Ambila & Other, 2010)

حيث احتل متغير القدرة على تشجيع المبادرات من المرؤوسين لتطوير خطوات العمل درجة جيدة من الاستجابة من حيث التطبيق وهذا يرجع إلى أن المسؤولين في الجامعة لديهم قناعة بأنهم لا يستطيعون تحقيق النتائج بمفردهم بل أنهم يحتاجون إلى المرؤوسين وبالتالي يجب أن يحرصون على تنمية روح المبادرة لدى مرؤوسيهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع بالإضافة إلى تقرير المسؤولين العمل ضمن الفريق.

د- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (مايا بسام حبوش، 2015، وفهم نجيم راجح السلمى، 2012، نهى عواد وسيد ساعد، 2016، Elizabeth Smolonsky, Bvram Kleiner, 2014)

حيث احتل متغير القدرة على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات، ودرجة قليلة من الاستجابة وهذا يرجع إلى اختلاف في بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة والإجراءات المستخدمة فيها.

هـ- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (فهم نجيم راجح السلمى، 2012، وفاطمة العنقارة، 2013، حنان زريق، 2015، ونهى عواد وسيد ساعد، 2016، Coran Ekvall, 2013, (Tereas Ambila & other, 2010)

حيث احتل متغير القدرة على ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق وهذا يشير إلى أن هناك موافقة كبيرة من قبل المسؤولين بالجامعة العمالية على هذا المتغير إلا أنها حصلت على أدنى الدرجات ويرجع ذلك إلى قلة تزويد الجامعة العمالية بالتقنية الحديثة في مجال العمل مما يفوق استخدام العاملين أساليب العمل الحديثة في تنفيذ بعض الأعمال والمهام بالجامعة العمالية.

4- بالنسبة للبعد الرابع من أبعاد القيادة الإبداعية وهو: بعد الأصالة:

أ- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فهم نجيم راجح السلمى، 2012، نهى عواد وسيد ساعد، 2016، حنان زريق، 2015، Teresa Amabila & Other, 2010)

حيث احتل متغير القدرة على الإبداع من خلال توليد الأفكار المثيرة للدهشة على درجة استجابية كبيرة، وهذا الاختلاف إنما يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة والإجراءات. ب- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فهد نجيم راجح السلمى، 2012، نهى عواد وسيد ساعد، 2016، قيس عبدالهادى صالح، وباسمة محمد باتى، ومايا بسام حبوش، 2015،

(Cynthia Norris, et al., 2015)

حيث احتل متغير القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتنوعة للمشكلات المعقدة لا تخطر على بال الكثير من درجة استجابة عالية ويرجع ذلك إلى أن هناك من العاملين الذين يعملون في الجامعة العمالية لديهم أفكار نادرة بخصوص تطوير الأعمال ومستعدة للعمل باحدث الوسائل الممكنة وحيث أن تقديم أفكار جديدة ومتنوعة لحل المشكلات يرجع ذلك إلى كفاءة ومهارة المسؤولين في حل المشكلات حيث أن هناك بعض المشكلات ولا يمكن حلها بالطرق التقليدية مما يجعلهم يستخدمون الحلول غير التقليدية.

ج- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (نهى عواد وسيد ساعد، 2016، فاطمة العنقارة،

2013، وليلى حسن عبدالله القرشى، 2014، Elizabeth Coran Ekvall, (2013), Elizabeth
(Somalonsky & Bvram Kliner, 2014)

حيث احتل متغير العمل على تشجيع أفكار المرؤوسين حتى وأن كانت بسيطة درجة استجابة متوسطة وهذا الاتفاق يعود إلى التشابه في بعض الأساليب والتقنيات المستخدمة منها وقد يرجع ذلك إلى تخويف بعض المدراء من عدم تناسب الأفكار مع أهداف الجامعة العمالية حيث أن الأفكار حتى لو كانت بسيطة قد تكون غير مضمونة وغير مقبولة ويتردد الناس في تطبيقها لعدم ضمان النتيجة.

د- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فهد نجم راجح السلمي، 2012، ليلي حسن عبدالله القرشى، 2014، Coran Ekvall, 2013)

حيث احتل متغير العمل باستمرار على إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين استجابة ضعيفة وهذا الاختلاف يرجع إلى الاختلاف في بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة والإجراءات المستخدمة فيها.

هـ- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فهد نجيم راجح السلمي، 2012، بوهزة محمد، مرزوقى رفيق، 2013، فهمى عواد وسيد ساعد، 2016، وحنان زريق، 2015، Milk
(Wallac, 2008, Teresa Amabila & Other, 2016)

حيث احتل متغير القدرة على توليد أفكار نادرة وجديدة ومختلفة عن الآخرين على أدنى الدرجات بدرجة استجابة قليلة وهذا الاتفاق يعود إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها وقد يرجع ذلك إلى أن القلة من الناس العاملين قد يكون لديهم أفكار نادرة بخصوص تطوير الأعمال في حين أن النماذج المتعلقة بالحدثة متاحة في كل الوسائل للإستخدام.
5- هذا وقد نجد أن القيادة الإبداعية لها دور كبير في إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف، فكلما كانت القيادة هي قيادة ناجحة وقوية كلما استطاعت خلق بيئة جيدة تؤثر وتتأثر بقيادة التنظيم وبالتالي على قادة المنظمات التعليمية أن يفهموا أبعاد ومكونات القيادة الإبداعية حيث تعمل القيادة على دعم العاملين وكذلك العمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين والطلاب والتي يتوقف عليها مقدرة الحكم على نجاح أداء المنظمة أم فشلها.

هذا وقد انفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تستخدم أى دراسة من الدراسات السابقة هذان البعدان في نتائجها وهم إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف وعلاقتهم بالقيادة الإبداعية حيث أن جميع أعضاء هيئة تدريس الجامعة العمالية يجمعون على أهمية ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعة العمالية، وكذلك فهم يؤمنون بأن ممارسة القيادة الإبداعية داخل الجامعة العمالية يعود

بالنفع على العاملين بالجامعة العمالية فى تحقيق أهدافها، وبالتالي نجد أن:
اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فهد نجيم راجح السلمى، 2012، نهى عواد وسيد
ساعد، 2016، مايا بسام حبوش، 2015، حنان زريق، 2015، Cotan Ejvall, 2013،
(Milk Wallac, 2008, Elspeth Mefal Zean, 2012

حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسط استجابات
مفردات عينة البحث حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة، الكل فى منظّمته
حسب التطبيق حيث توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد وسمات القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات
عند مستوى معنوية (0.01) حيث إنه كلما زادت درجة ممارسة الجامعة العمالية لأبعاد وسمات
القيادة الإبداعية كلما ساعد على حل جميع المشكلات والأزمات التى تتعرض لها مما يساعد على
الارتقاء إلى المستوى الأفضل للجامعة وعدم تعرضها للأزمات المفاجئة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسط استجابات مفردات عينة
البحث حول درجة الممارسة الفعلية للقيادة الإبداعية لدى القادة الكل فى منظّمته حسب التطبيق
حيث توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد وسمات القيادة الإبداعية وبين أبعاد الإدارة بالأهداف حيث
أنه كلما زادت درجة ممارسة أبعاد وسمات القيادة الإبداعية كلما ساعد ذلك على تنظيم عمل
الجامعة العمالية وعلى تحقيق هدفها الأساسى وهو الخدمة التعليمية للطلاب وإعداد القوى البشرية
وفق تخصصاتهم حسب الشعب الموجودة بالجامعة العمالية.

ثانياً: توصيات البحث:

- 1- يجب على القيادة بالجامعة العمالية رفع مستواهم القيادى حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة
والاستفادة من الفرص التى تطرحها من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضى
للجامعة وزيادة قدرتها التنافسية بين الجامعات الحكومية والخاصة.
- 2- يجب على القيادة بالجامعة العمالية القيام بتوجيه القوى العاملة ودفعها إلى إكتشاف الطاقات الخلافة
والمبدعة لتلك العمالة.
- 3- ينبغى على القيادة بالجامعة العمل على توفير قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة
للتطوير والإبداع فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر.
- 4- ضرورة قيام القيادة بالجامعة العمالية على تخصيص اعتمادات مالية كافية لتدريب وتنمية خبرة
الرؤوساء والمرؤوسين بالجامعة على حل المشاكل غير التقليدية وتقديم المكافآت الفورية للأعمال
الإبداعية والابتكارية.
- 5- ينبغى على القيادة بالجامعة العمالية تشجيع الأفكار الجديدة بمعنى أن تتيح لأعضاء هيئة التدريس

وأيضاً العاملين بها هامشاً من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات التي تواجه الجامعة العمالية وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا (رئاسة الجامعة)، فالمشاركة تؤثر إيجابياً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات وتجعلهم على الاستعداد لتقبل أى تغيير قد يحدث بالجامعة العمالية.

6- يجب على إدارة الجامعة العمالية التوجه نحو إيجاد آليات لانتقاء أعضاء الهيئات التدريسية بجميع أقسامها وأيضاً الإداريين الواعده وذلك لاحتضانها وإعدادها لتكون قادة مبدعة قادرة على تحمل دورها في مواجهة متطلبات التغيير.

7- ينبغي على وزارة التعليم العالى والقائمين على إدارة الجامعة العمالية البحث عن اسم آخر للجامعة العمالية وتغيير الاسم الحالى لها لما في ذلك من تأثير على الإدراكات العاطفية للطلاب وأولياء الأمور.

8- ضرورة قيام إدارة الجامعة العمالية بوضع برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم في استخدام طرق التدريس الحديثة ووضع خطة متكاملة من أجل تطوير طرق التدريس وجعلها تعتمد على الفكر والابتكار لاكتساب مهارات وقدرات أثناء فترة الدراسة، وخاصة التى تكون مطلوبة من قبل منظمات الأعمال في سوق العمل.

9- ضرورة قيام إدارة الجامعة العمالية بإعطاء حوافز تشجيعية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بالجامعة العمالية ويكون لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة لتطوير الجامعة العمالية ومساندتهم في تنفيذها.

10- ينبغي أن يولى صانعو القرار في الجامعة العمالية الإبداع القيادى ما يستحق من أهمية عند اختيارهم لمن يشغل منصب مدير (عميد فرع) وإعتماد معايير وآليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين لهذه الوظيفة.

11- ينبغي تقليل المهام والأعباء الروتينية اليومية المكلف بها مديرى الجامعة العمالية عن طريق تفويض بعض مهامه إلى عمداء الفروع والمشرفين التابعين له ليتاح له الوقت الكافى لبحث ودراسة الأفكار الجديدة بشأن تطوير الجامعة العمالية وتفعيلها ومتابعتها داخل الجامعة العمالية.

ولكى يتم تنفيذ ما سبق من التوصيات التى أوصت بها الباحثة فقد قامت الباحثة بوضع خطة الأنشطة اللازمة لتنفيذ التوصيات وهى كما يلى:

1- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديرى (عمداء) فروع الجامعة العمالية وذلك كما يلى:

م	الأنشطة	الأداء الزمني (الربع الأول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الجهة المنفذة	مؤشرات الإنجاز
1	إحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية	على مدار العام	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بالجامعة العمالية	البدا في هذه الدورات ومتابعتها
2	إعطاء حوافز تشجيعية للمسؤولين لمن لديهم حلولاً مبتكرة	الربع الثالث	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بالجامعة العمالية	- تطوير أداء الجامعة العمالية - إنخفاض المشكلات التي تواجهها
3	تقليل المهام الروتينية اليومية المكلف بها	على مدار العام	جميع الإدارات التابعة للجامعة العمالية	- تفويض بعض المهام للمرؤوسين - تطوير أداء الجامعة العمالية

2- زيادة وعى ومعرفة مديري (عمداء) فروع الجامعة العمالية بإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف بشكل عام:

م	الأنشطة	الأداء الزمني (الربع الأول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الجهة المنفذة	مؤشرات الإنجاز
1	تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف	الربع الأول	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بالجامعة العمالية	قائمة المدربين والاحتياجات التدريبية
2	اختيار المدربين	الربع الأول		البدا بالدورات التدريبية
3	عقد دورات تدريبية بذات الخصوص	على مدار العام		- تقارير الدورات - تقارير وتوصيات ورش العمل
4	عقد ورش عمل بذات الخصوص	3 مرات في العام	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بالتعاون مع الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية	

3- توفير الأمان الوظيفي للعاملين بالجامعة العمالية (أعضاء هيئة التدريس والموظفين):

م	الأنشطة	الأداء الزمني (الربع الأول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الجهة المنفذة	مؤشرات الإنجاز
1	الدعم النفسى الاجتماعى لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة	على مدار العام	جميع الإدارات التابعة للجامعة العمالية	رضاء العاملين من موظفين وأعضاء هيئة التدريس وانتمائهم لعملهم وتحسين أدائهم
2	الاحترام المتبادل بين المدير (عميد الفرع والمرووسين) (أعضاء هيئة التدريس والموظفين)	على مدار العام	جميع الإدارات التابعة للجامعة العمالية	-العمل بروح الفريق -مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية -إنخفاض مستوى تزمير العاملين -زيادة الترابط والتماسك بين زملاء العمل وبين مدير (عميد) الفرع والعاملين به
3	انتظام صرف المرتبات الشهرية بشكل كامل	على مدار العام	الإدارة المالية بالجامعة العمالية	استلام الراتب كاملاً
4	صرف العلاوات السنوية للموظفين	الربع الأول	الإدارة المالية بالجامعة العمالية	استمارة الراتب

4- استخدام العدل والمساواة بين العاملين بالجامعة العمالية:

م	الأنشطة	الأداء الزمني (الربع الأول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الجهة المنفذة	مؤشرات الإنجاز
1	تقديم حافز مادي ومعنوى للعاملين المبدعين	في الربع الأخير	الشئون المالية والإدارية للحافز المادى والحافز المعنوى فهي شاملة لجميع الإدارة بالجامعة العمالية	تحسين مستوى العمل والأداء
2	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب	على مدار العام	جميع إدارات الجامعة العمالية	تقديم الحوافز المعنوية للمتزم والعقوبات التأديبية للمقصرين
3	مراعات الخبرة والسن عند توزيع المهام للعاملين	على مدار العام	جميع إدارات الجامعة العمالية	جداول العمل

5- استقطاب العقول البشرية عالية التميز من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالعمل بالجامعة

والسعى لتغيير المسمى الحالي للجامعة:

م	الأنشطة	الأداء الزمني (الربع الأول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الجهة المنفذة	مؤشرات الإنجاز
1	تحديد احتياجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين عالية التميز	في الربع الأول	الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية	قائمة بشروط الاختيار والتعيين
2	استقطاب الكفاءات البشرية عالية التميز	على مدار العام	جميع الإدارات في الجامعة العمالية	دعم استراتيجيات وخطط الجامعة في مجال كيفية الحصول عليهم
3	تقديم ملف لوزارة التعليم العالي يشمل جميع الإيجابيات الخاصة بالجامعة العمالية وأيضا تقديم المبررات والأسباب التي جعلت قيادة الجامعة تقدم على تغيير اسم الجامعة العمالية	في الربع الأول	جميع الإدارات في الجامعة العمالية	دعم استراتيجيات وخطط الجامعة في مجال كيفية الحصول على المسمى الجديد للجامعة وذلك من أجل رفع الروح المعنوية للطلاب وأولياء الأمور

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أحمد العساف (2015): مهارات القيادة وصفات القائد المبدع، الطبعة الثالثة، الرياض: دار النشر العلمي والمطابع، السعودية.
- 2- أحمد عبدالعال القاضى (2016): الإدارة الجامعة العصرية، الطبعة الثالثة، مطبعة أرام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- أحمد عساف (2014)، مهارات القيادة وصفات القائد، الطبعة الثالثة، الرياض: دار النشر العلمي والمطابع.
- 4- أحمد محمد الخطاب (2015): الإدارة الإبداعية، الطبعة الثانية، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن.
- 5- أسامة البلعاوى (2015): دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجى والابتكار لدى المدراء فى وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، وزارة الصحة، غزة.
- 6- أسماء جلولى (2013): أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإدارى لدى العاملين فى مؤسسات التعليم العالى الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 7- أسماء جلولى (2016): أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإدارى لدى العاملين فى مؤسسات التعليم الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 8- أيمن أحمد على عبدالغفار (2014): دور الإعلام فى الحد من الأزمات وجذب الاستثمار الأجنبى، المؤتمر السنوى التاسع عشر عن دور الإعلام فى مواجهة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها، قاعة المؤتمرات، دار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة، 22-23 نوفمبر، المجلد الثانى.
- 9- بوهزة محمد، مرزوقى رفيق (2013): القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإدارى، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجريد، جامعة البليدة، الجزائر.
- 10- تاج السر محبوب (2013): القيادة الإبداعية فى ظل الخطوات المعاصرة الاجتماعية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث القيادة الإبداعية المنعقدة فى بيروت، لبنان.
- 11- جمال خير الله (2015): الإبداع الإدارى، الطباعة الثالثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- حنان زريق (2015): القيادة الإدارية ودورها فى تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة

- مؤسسة كوندور، ولاية برج بوعريج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الكي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.
- 13- دليل تقويم الطالب بالجامعة العمالية (2016): مركز البحوث والدراسات، مطابع الجامعة العمالية، مدينة نصر.
- 14- ربحي الحسن، زياد خورى (2013): الإدارة بالأهداف والنتائج فى نظام التعليم الجامعى، مكتبات العقاد للتوزيع، الرياض، السعودية.
- 15- رحام حسيني جولد كاظم (2014): الإدارة بالأهداف، موقع الكلية لنظام التعليم الإلكتروني، مشاهدة محاضرة، شبكة جامعة بابل.
- 16- رفعت القاعورى (2016): إدارة الإبداع التنظيمى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر.
- 17- سعيد شعبان حامد (2009)، أثر قيم العمل على الإبداع الإدارى، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الأول، العدد الثانى.
- 18- سمية بنت سليمان الرحيلى (2009): الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمت بالعمل الإدارى بالجامعة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- 19- د./ سيد محمد جاد الرب (2016): إدارة الإبداع والتميز الثقافى، الطبعة الثانية، الإسماعيلية.
- 20- طارق الجعيبى (2008): دور الإدارة العليا فى تحقيق الإبداع المؤسسى فى المنظمات الأهلية فى جنوب الصف الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، القدس، فلسطين.
- 21- عباس سمير العقاد (2016): القيادة الإبداعية، الطبعة الثالثة، دار المطبوعات الجديدة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 22- عبدالرحمن هيجان (2015): المدخل الإبداعى لحل المشكلات، الطبعة الثالثة، الرياض APA، السعودية.
- 23- عبدالله الدكان (2016) القيادة الإبداعية
- <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2794>
- 24- عفاف محمد الباز (2005): دور القيادة الإبداعية فى إدارة الأزمة فى مختلف مراحلها، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

- 25- علاء قنديل (2015): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 26- على محمود ياسين (2010): الإدارة بالأهداف، الإطار النظري وأسس التطبيق، مجلة الإدارة، القاهرة، مصر.
- 27- فاطمة العنقارة (2014): المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- 28- فتحي عبدالرحمن جروان (2015): الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الثالثة، دار الكتاب الجامعي.
- 29- فهد أحمد الشعلان (2013): إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم.
- 30- فهد الغامدي (2013): درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 31- فهد نجيم راجع السلمي (2012): القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التحفيزي في المدارس الحكومية المتوسطة في الإدارة التربوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 32- فؤاد يوسف البستاني (2015): الإدارة الجامعية في العالم العربي، الطبعة الثالثة، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 33- قيس عبدالهادي صالح، باسمه محمد بناتي (2013): القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، سنة 2013.
- 34- كامرون ويتون (2011): الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر.
- 35- ليلي حسن عبدالله القرشي (2014/1425هـ): القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 36- مايا بسام حبوش (2015): القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز، دراسة ميدانية على شركة

- مصفاة حمص لتكرير البترول (رسالة ماجستير فى الإدارة)، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، الأردن.
- 37- محمد العازمى (2016): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى (دراسة على ديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 38- محمد المحاسنة (2016)، أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمى على المدراء العاملين فى الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
- 39- محمد عبدالرازق (2016): الإعلام إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للطباعة والنشر.
- 40- نجم العزاوى (2009): أثر التخطيط الاستراتيجى على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى الدولى السابع الذى يعقد فى جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، التحديات، الفرص، الأفاق، فى الفترة 3-5/11/2009 .
- 41- نهى عواد وسيد ساعد (2016): دور القيادة الإبداعية فى تحسين مستوى الثقافة التنظيمية فى وزارة الصحة، إكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Coran Ekvall (2013): "Organizational climate for creativity innovation; European journal of work & Organizational Psychology, volume 5, No. 11, MCB University Press London.
- 2- Courtois Berrach (2016): Management objectives and results and not personal tournaments , [https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00512918/ document](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00512918/document)
- 3- Cynthia Norris et al., (2015): "Developing creative leader for empowered school" National forum of educational administration & Supervision journal, volume 14.
- 4- EdWard Dominic (2014): Crisis management, Journal of management, Vol. 62, No. 16.
- 5- Elizabeth Smolensky & Bvram Kleiner (2014): "How to train people

- to think more creativity" management development review, volume 8, number 6.
- 6- Elspeth Mcflzean (2012): "Enhancing creative thinking within organization" Management Decision, volume 36, number 5, MCI3 University Press, London.
 - 7- Gunn James (2008): Theory and Reasearch in administration, 3rd ed., New Yourk: The Nla cmillion, co.
 - 8- Hillage Atkison (2015): Developing the university for Education concept, Department for education and skills research brief. Dfes report PR305, July 24, USA.
 - 9- Jan Hartmann (2016): Crisis management of the Hotel industry in Finland, unpublished bachelor thesis, university of Applied Sciences, Finland.
 - 10- Joseph Winn (2013): "Creative Leader Ship" Educational management & Administration, volume 4, number 3.
 - 11- Margret Recth (2015): Mangement by crisis, perspnal International Edition, New Jersey, United State of America.
 - 12- Milk Wallac (2008): "Innovation for all: Management development in small primary schools", Educational management & Administration, volume 3, number 6.
 - 13- Peyman Akhavan, Zahedi M.R., Akrm Dastyari and Ali Abasaltion (2014): The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management is selected research organization international journal of scientific management and development, vol. 2, No. 9.
 - 14- Ronald A. Howard (2015): Management by objectives, [https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/](https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/faculty/ronald-) faculty/ronald-

howard

- 15- Rosemary Burberet & Bonnie Fisher (2015): Can security Beget Insecurity? Security and Crime prevention Awareness and Fear of Burglary among university students in the Est Midlands, Security journal, volume 22, sociolge depratment, John Jay College of criminal justice, university of cincinati, Now York, USA.
- 16- Rosemary Burberet & Bonnie Fisher, (2009): Can security Beget Insecurity? Security and Crime prevention awareness and fear of burglary among university students in the East Midlands, security journal, volume 22 sociology Department, John Joy college of criminal justice, university of Cincinnati, New York, USA.
- 17- Schermehorn Woods (2015): Manging the crisis you tried to prevent, Harvard Business Review, November – December.
- 18- Teresa Amabile & Regina Conti & Heather Coon & Jeffrey Lazenby (2010): "Assessing the work Environment for creativity" Academy of management journal, volume 34, number 5, AB1 Inform.
- 19- Victor Bonami (2015): Management theory of objectives, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969701299000301>
- 20- William Scheild (2014): Management by objectives in evaluating the performance of employees, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250131012/full>