



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

رسالة مقدمة

للحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص "إدارة تعليمية"

إعداد

أسامة عبد السلام على عبد السلام

المعيد بالقسم

إشراف

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم

الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة و الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي

أستاذ التربية المقارنة و الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ
لَهُ كُنْ فَيَكُونُ"
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد،،

إحفاقاً للحق، واعترافاً بالتقدير والامتنان، يسعدني في البداية أن أتوجه بخالص عبارات الشكر، وأصدق معاني الإعزاز إلى أستاذتي الجليلة الأستاذة الدكتورة / **سعاد بسيوني عبد النبي**، والتي كان لإشرافها المتميز، ورعايتها العلمية لي، وتوجيهاتها البناءة، بالغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة بصورة لائقة، فمتعها الله بوافر الصحة، وجزاها الله عني خير الجزاء.

ويطيب لي أن أتقدم بعميق شكري، وصادق عرفاني وتقديري إلى أستاذتي القديرة الأستاذة الدكتورة/ **نملة عبد القادر هاشم**، التي لم تبخل بأي وقت أو جهد في توجيه هذا العمل إلى مساره الصحيح بشكل مستمر، فكان لعطائها وعونها المتواصلين الأثر الواضح في تجويد هذه الرسالة، متعها الله بوافر الصحة، وجزاها الله عني خير الجزاء.

أما أسرتي العلمية، أسرة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية والتي أفخر دوماً بالانتماء إليها، فلها مني أساتذة وزملاء كل الشكر والتقدير والتحية.

وفى هذا المقام أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور / **هاكر محمد فتحي أحمد** الأستاذ بالقسم على كل ما شملني به من رعاية وتشجيع منقطع النظير، كما يسعدني أن أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور / **مجادل عبد الفتاح سلامة** رئيس القسم الذي يتبنى دائماً جميع الطلاب ويوفر لهم كل الدعم والمساعدة، فجزاهم الله عني خير الجزاء. كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأخ والزميل الدكتور / **عبد الناصر محمد رهاذ**.

وأسجد لله شاكراً فضله، فقد أحاطني **بوالدي** الحبيب - أطال الله لي في عمره - ليكون لي خير العون والرفيق بإذن الله، كما أتوجه بالشكر إلى **زوجتي** العزيزة، وابنتي **يارا** وأخواتي الأعزاء على ما تحملوه معي من صبر وما بذلوه من جهد في سبيل إنجاز هذا العمل، فلهم مني جميعاً كل الشكر والعرفان .

كما أدين بالشكر إلى من غابت عن سماء حياتي ورحلت دون أن تشاركني ثمره هذا الجهد، إلى روح **والدتي** الحبيبة، رحمها الله وغفر لها وأسكنها فسيح جناته.

ولا أدعى أنني بلغت الكمال في البحث، فالكمال لله وحده ولكن حسبي أنى حاولت، فإن أخطأت فلي أجر وإن أصبت فلي أجران، وصدق الله العظيم إذ يقول في محكم كتابه "وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ {٣٩} وَأَن سَعِيَّةٌ سَوْفَ يَرْكَبُ {٤٠} ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ الْأَوْفَىٰ {٤١}." (١)

صدق الله العظيم



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

- أسم الباحث : أسامة عبد السلام على عبد السلام.
- الدرجة العلمية : ماجستير في التربية (تخصص إدارة تعليمية).
- القسم التابع له : التربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- أسم الكلية : التربية.
- الجامعة : عين شمس.
- سنة التخرج : ٢٠٠٠م
- سنة المنح : ٢٠٠٧م



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

رسالة ماجستير

أسم الباحث : أسامة عبد السلام على عبد السلام.
عنوان الرسالة : دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
أسم الدرجة : ماجستير في التربية (تخصص إدارة تعليمية).

لجنة الإشراف:

١ - أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي : أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
٢ - أ.م.د. نهلة عبد القادر هاشم : الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس

تاريخ المناقشة: ٢٤ / ١١ / ٢٠٠٧

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

٢٠٠٧ / /

٢٠٠٧ / /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠٠٧ / /

٢٠٠٧ / /

شكر

أتوجه بالشكر إلى السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم:

١- أ.د. سعاد بسيونى عبد النبي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية
التربية - جامعة عين شمس.

٢- أ.م. د. نهلة عبد القادر هاشم
الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس.

وكذلك الأساتذة الذين تعاونوا معي في البحث وهم:

١- أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية
التربية - جامعة عين شمس.

٢- د/عبد الناصر محمد رشاد
المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

٣- د/ ياسر فتحي الهنداوي
المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

وأيضاً الهيئات الآتية:-

١- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس.

٢- المجلس الأعلى للجامعات.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ
أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة، الآية: ١١٧

فهرس محتويات الرسالة

الصفحة	الموضوع
٤٥-١	الفصل الأول الإطار العام للبحث
٢	مقدمة
٦	مشكلة البحث
١١	حدود البحث
١٢	أهداف البحث
١٢	أهمية البحث
١٣	مصادر البحث وأدواته
١٤	مصطلحات البحث
١٧	الدراسات السابقة
٤٤	منهج البحث
٤٥	خطوات البحث
١٢٠-٤٦	الفصل الثاني القيادة الجامعية والإبداع الإداري في الجامعات المعاصرة (إطار نظري)
٤٧	تمهيد
٦٧-٤٨	أولاً: القيادات الجامعية في عالمنا المعاصر.
٤٨	١- أهداف الجامعات المعاصرة.
٥٢	٢- مفهوم القيادة الجامعية وطبيعتها.
٥٦	٣- أساليب اختيار القيادات الجامعية.
٥٩	٤- مهام رئيس القسم الأكاديمي.
١١٧-٦٧	ثانياً: الإبداع الإداري.
٦٧	١- مفهوم الإبداع الإداري.
٧٢	٢- خصائص السلوك الإبداعي.
٧٦	٣- مراحل الإبداع الإداري.
٨٠	٤- العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري.
١٠٥	٥- أساليب تنمية الإبداع الإداري.
١١٢	٦- معوقات الإبداع الإداري.

١١٧	ثالثاً: أدوار رؤساء الأقسام العلمية فى تنمية الإبداع الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات تفعيلها.
١٥٧-١٢١	الفصل الثالث واقع دور القيادات الجامعية فى تنمية الإبداع الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)
١٢٢	تمهيد
١٢٣	أولاً: فلسفة التعليم الجامعى فى مصر.
١٢٥	ثانياً: أهداف التعليم الجامعى فى مصر.
١٢٩	ثالثاً: الهيكل التنظيمى للأقسام الأكاديمية من حيث:
١٢٩	١- مجلس القسم :
١٢٩	أ- البنية التنظيمية لمجلس القسم.
١٣٠	ب- مهام مجلس القسم.
١٣٢	٢- رئيس مجلس القسم :
١٣٢	أ- كيفية الاختيار.
١٣٢	ب- مهام رئيس مجلس القسم ومسئوليته.
١٣٥	رابعاً: العوامل المؤثرة على الإبداع الإدارى للأعضاء بالجامعات المصرية.
١٣٥	١- العمل الجماعى.
١٣٧	٢- المناخ التنظيمى السائد.
١٤٢	٣- النمط القيادى السائد.
١٤٥	٤- التنمية المهنية المستدامة.
١٥٠	٥- شفافية الإدارة.
١٥٣	٦- تمكين الأعضاء.
١٥٤	٧- التحفيز.
١٥٦	خامساً: جوانب القوة والضعف فى ممارسات القيادات الجامعية للإبداع الإدارى.
٢٢٢-١٥٨	الفصل الرابع واقع دور القيادات الجامعية فى تنمية الإبداع الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (دراسة ميدانية)
١٥٩	تمهيد.

١٥٩	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
١٦٠	ثانياً : إعداد المقابلة الشخصية وتطبيقها.
١٦٠	١- عينة المقابلة الشخصية.
١٦٠	٢- أسئلة المقابلة الشخصية.
١٦١	٣- نتائج المقابلة الشخصية.
١٦٤	ثالثاً: إعداد الاستبيان وتطبيقه.
١٦٤	١- عينة الاستبيان.
١٦٨	٢- بناء الاستبيان في صورته المبدئية.
١٦٩	٣- صدق الاستبيان.
١٦٩	٤- الاستبيان في صورته النهائية.
١٧٠	٥- صدق الاتساق الداخلي.
١٧١	٦- ثبات الاستبيان.
١٧٢	٧- إجراءات التطبيق.
١٧٢	٨- المعالجة الإحصائية.
١٧٣	رابعاً: مناقشة نتائج الاستبيان.
١٧٣	١- نتائج خاصة بالمحور الأول: تدعيم روح الفريق.
١٨١	٢- نتائج خاصة بالمحور الثانى: توفير المناخ التنظيمى الداعم.
١٨٩	٣- نتائج خاصة بالمحور الثالث: تعزيز التنمية المهنية المستدامة.
١٩٦	٤- نتائج خاصة بالمحور الرابع: التعامل بشفافية الإدارة.
٢٠٣	٥- نتائج خاصة بالمحور الخامس: تمكين أعضاء هيئة التدريس.
٢٠٧	٦- نتائج خاصة بالمحور السادس: توفير نظام فعال للتحفيز.
٢١٤	٧- اختبار "ت" لدلالة الفروق طبقاً لنوع أعضاء هيئة التدريس.
٢١٥	٨- تحليل التباين طبقاً لمتغير الجامعة.
٢١٦	٩- تحليل التباين طبقاً لمتغير الدرجة العلمية.
٢١٨	١٠- تحليل التباين طبقاً لمتغير التخصص.
٢١٩	١١- تحليل التباين طبقاً لمتغير الخبرة.
٢٢١	خامساً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية.
٢٢٣-٢٤٧	الفصل الخامس تصور مقترح لتنفيذ دور القيادات الجامعية فى تنمية الإبداع الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

٢٢٤	تمهيد
٢٢٤	أولاً: منطلقات التصور المقترح .
٢٢٥	١- منطلقات نظرية للتصور المقترح.
٢٢٧	٢- منطلقات محلية للتصور المقترح.
٢٢٨	ثانياً: وصف التصور المقترح.
٢٣٠	١- تدعيم العمل الجماعي.
٢٣٢	٢- توفير المناخ التنظيمي الداعم.
٢٣٤	٣- تعزيز التنمية المهنية المستدامة.
٢٣٧	٤- تمكين الأعضاء.
٢٤٠	٥- التعامل بشفافية الإدارة.
٢٤١	٦- توفير نظام فعال للتحفيز.
٢٤٣	ثالثاً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح .
٢٤٥	رابعاً : معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها.
٢٤٧	خامساً: الدراسات والبحوث المقترحة.
٢٤٨-٢٦٧	قائمة المراجع
٢٤٩	أولاً : مراجع باللغة العربية.
٢٦٣	ثانياً : مراجع باللغة الإنجليزية.
٢٦٨	ملاحق الرسالة

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(١)	توزيع أفراد عينة المقابلة الشخصية على الجامعات المصرية المختارة.	١٦٠
(٢)	توزيع أفراد العينة على الجامعات المصرية المختارة.	١٦٧
(٣)	توزيع أفراد العينة طبقاً للتخصص.	١٦٧
(٤)	توزيع أفراد العينة طبقاً للدرجة الوظيفية.	١٦٧
(٥)	توزيع أفراد العينة طبقاً لعدد سنوات الخبرة .	١٦٧
(٦)	توزيع أفراد العينة طبقاً للنوع.	١٦٨
(٧)	الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان.	١٧٠
(٨)	حساب معاملات الثبات للاستبيان.	١٧١
(٩)	عدد الاستثمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبيان والنسبة المئوية للصالح منها.	١٧٢
(١٠)	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو تدعيم روح الفريق.	١٧٤
(١١)	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو توفير المناخ التنظيمى الداعم.	١٨٢
(١٢)	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو تعزيز التنمية المهنية المستدامة.	١٩٠
(١٣)	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو التعامل بشفافية الإدارة.	١٩٧
(١٤)	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو تمكين أعضاء هيئة التدريس	٢٠٣
(١٥)	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو توفير نظام فعال للتحفيز .	٢٠٨
(١٦)	قيمة "ت" لدلالة الفروق طبقاً للنوع.	٢١٤
(١٧)	تحليل التباين طبقاً لمتغير الجامعة.	٢١٥
(١٨)	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة بين الجامعات على محور المناخ التنظيمى الداعم.	٢١٦
(١٩)	تحليل التباين طبقاً لمتغير الدرجة العلمية.	٢١٧
(٢٠)	تحليل التباين طبقاً لمتغير التخصص.	٢١٨
(٢١)	تحليل التباين طبقاً لمتغير الخبرة.	٢١٩
(٢٢)	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة بين مستويات الخبرة على محور شفافية الإدارة.	٢٢٠

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٦٠	هيكل الممارسات الأكاديمية والتربوية للقسم العلمي.	(١)
٦٦	أدوار رئيس القسم والكفايات الوظيفية.	(٢)
٢٢٩	تصور مقترح لتفعيل دور رؤساء الأقسام العلمية فى تنمية الإبداع الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.	(٣)

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٢٦٩	عينة المقابلة الشخصية.	(١)
٢٧٢	استمارة المقابلة الشخصية.	(٢)
٢٧٥	بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس موزعين (حسب القوة الفعلية) على كليات التربية بالجامعات المصرية فى العام الجامعى ٢٠٠٤-٢٠٠٥.	(٣)
٢٧٨	الصورة المبدئية للاستبيان.	(٤)
٢٨٨	أسماء السادة محكمي أدوات البحث.	(٥)
٢٩٠	الصورة النهائية للاستبيان.	(٦)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات عامة ، والمنظمات التعليمية خاصة ، والتي تفرض تحديات ومتطلبات كثيرة ينبغي على المنظمات التعليمية مواجهتها بسرعة وفاعلية . وهذا بالتالي يتطلب من تلك المنظمات مقدرة إبداعية لتتمكن من مواكبة هذه التغيرات والبقاء على قيد الحياة، بل والنمو والازدهار، ولن يتحقق ذلك إلا بواسطة أفراد مبدعين في شتى المجالات المختلفة.

ومن ثم نجد أن اعتماد الإبداع Creativity ودراسته من قبل التنظيمات يعتبر من المفاهيم المهمة التي لها دور كبير في حياة واستمرارية التنظيمات خاصة في الوقت الحالي ؛ لما تواجهه من بيئة تنافسية متغيرة ، حيث أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها .

وقد ظهر الاهتمام بموضوع الإبداع في الفكر الإداري الحديث منذ فترة قصيرة نسبياً من قبل العديد من المنظمات والمديرين وذلك باعتباره وسيلة رئيسة تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق السبق والتنافس مع المنظمات الأخرى^(١).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن معظم المنظمات ركزت كثيراً على الإبداع الفني Technical Creativity أكثر بكثير من الإبداع الإداري Managerial Creativity ، مما نشأ عن ذلك "فجوة" وأصبحت النظم والممارسات والأساليب الإدارية والتنظيمية متخلفة كثيراً عن الجوانب الفنية . وقد أثر ذلك بصورة سلبية على أداء المنظمات، حيث وجدت تلك الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الفني والإداري كان أداؤها أفضل^(٢). ويعني ذلك ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري وتنميته وتعزيزه وإثراؤه لا تبديده .

وقد أشارت (أمابيل Amabile) عام ١٩٨٨ إلى اختلاف الباحثين في تحديد تعريف معين للإبداع الإداري، فمنهم من يعرفه من خلال التمييز بين الخصائص الشخصية Personal Characteristics للأفراد المبدعين، وآخرون يركزون على القدرات المعرفية للأفراد Cognitive Abilities ، وثمة فئة ثالثة تعرفه من خلال العوامل البيئية والتنظيمية Environmental Factors المساعدة على الإبداع .

(١) - Teresa M. Amabile and Mary Ann Collins, "Creativity", In C.L.Cooper and C. Argyris. (Eds.), **Encyclopedia of Management**, (Oxford: Blackwell Publishers inc., ١٩٩٨), P.١٣٢.

(٢) - William N. Evan, **Organization Theory**, (London: Macmillan Publishing Co., ١٩٩٣), PP. ١٢٠-