



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير التربية

ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت وعلاقتها بالإبداع
الإداري للأكاديميين

**The Practice of Strategic Leadership at Birzeit University and Its Relationship
with the Administrative Innovation of Academics**

هديل صالح محمود العبوشي

إشراف: د. رفاء الرمحي

2022



ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت وعلاقتها بالإبداع الإداري
للأكاديميين

**The Practice of Strategic Leadership at Birzeit University and Its Relationship
with the Administrative Innovation of Academics**

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة

هديل صالح العبوشي

إشراف

د. رفاء الرمحي - رئيساً

د. أحمد فتيحة - عضواً

د. نضال جيوسي - عضواً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية - تركيز إدارة تربوية، من
كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت، فلسطين

This Thesis was submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master's
Degree in Education (Educational Administration) from the Faculty of Graduate
Studies at Birzeit University, Palestine

جزيران 2022



كلية الدراسات العليا

ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت وعلاقتها بالإبداع الإداري

للكاديميين

The Practice of Strategic Leadership at Birzeit University and Its
Relationship with the Administrative Innovation of Academics

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة

هديل صالح العبوشي

التوقيع

.....
.....

.....
.....

.....
.....

اللجنة المشرفة

د. رفاء الرمحي - رئيساً

د. أحمد فتيحة - عضواً

د. نضال جيوسي - عضواً

"Yes, we have been given power and yes, that power gives us the right to rule, but it also gives us responsibilities over the ruled ... for that, our action must be (for the Greater Good)"

“صحيح، أننا مُنحنا قدرات وصحيح، أن تلك القدرات تمنحنا الأفضلية للقيادة، ولكنها أيضا تجعل علي عاتقنا تحمل مسؤوليات نحو من نقوم بقيادتهم أكبر من مجرد القيادة ... ولذلك، يجب على أفعالنا أن تكون (لأجل الصالح العام)”

ج.ك.رولنغ

(هاري بوتر – الجزء السابع)

الإهداء

والذي العزيز والذتي الغالية

أخوتي الأعزاء أختي الغالية

اثنتا عشر زهرة في بستان عائلتنا

أهديكم رسالتي

مع محبتي

شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، والشكر تزيد النعم

فلولا فضل الله علينا لما كنت اليوم في هذه المرحلة من حياتي الأكاديمية

والشكر موصول إلى كل من ساهم ويساهم معنا في حياتنا العلمية

وأخص بالذكر الدكتورة الفاضلة رفاء الرحجي لإشرافها ومتابعتها لي في إعداد هذه الدراسة،

وإلى أعضاء اللجنة الأفاضل د. أحمد فتيحة، ود. نضال جيوسي

إلى جميع أساتذتي ومعلمي الأفاضل في برنامج ماجستير الإدارة التربوية في جامعتي بيرزيت.

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى زميلاتي وزملائي في جامعة بيرزيت المساندين والداعمين

وخاصة زملاء التسعة عشر المشاركين في المقابلات الخاصة بالرسالة، لتعاونهم ووقتهم والمعلومات القيمة التي

قدموها

والتي تعكس مدى الاهتمام والمحبة لجامعة بيرزيت

أيضاً الشكر موصول إلى كل من ساعدني في إعداد الدراسة.

فهرس المحتويات

ه	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	فهرس المحتويات
ي	الملخص
ك	Abstract
1	الفصل الأول
1	مشكلة الدراسة وأهميتها
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
14	ملخص الفصل
15	الفصل الثاني
15	الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة
15	المقدمة
16	أولاً: الإطار المفاهيمي
16	الإدارة الاستراتيجية
16	علاقة الإدارة الاستراتيجية بالقيادة الاستراتيجية
18	القيادة الاستراتيجية
18	مفهوم القيادة الاستراتيجية
20	أهمية القيادة الاستراتيجية

21.....	خصائص (سمات) القيادة الاستراتيجية.....
22.....	أبعاد القيادة الاستراتيجية.....
23.....	القيادة الاستراتيجية في الجامعات.....
25.....	الإبداع الإداري.....
25.....	مفهوم الإبداع الإداري.....
27.....	نظريات الإبداع الإداري.....
28.....	عناصر الإبداع.....
31.....	خصائص الإبداع الإداري وصفات المبدع.....
32.....	الإبداع الإداري في الجامعات.....
34.....	علاقة الإبداع الإداري بالقيادة الاستراتيجية.....
36.....	جامعة بيرزيت.....
38.....	التخطيط الاستراتيجي في جامعة بيرزيت.....
41.....	التعقيب على الإطار المفاهيمي للدراسة.....
43.....	ثانياً: الدراسات السابقة.....
43.....	المجال الأول: دراسات تتعلق بممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات.....
48.....	المجال الثاني: دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات.....
51.....	التعقيب على الدراسات السابقة.....
56.....	ملخص الفصل.....
57.....	الفصل الثالث.....
57.....	منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
57.....	المقدمة.....
57.....	منهج الدراسة وتصميمها.....
58.....	مجتمع الدراسة.....
59.....	المشاركون في الدراسة.....
60.....	أداة الدراسة.....
62.....	صدق وثبات أداة الدراسة.....

62.....	صدق الأداة (المصدقية).....
62.....	ثبات الأداة (الاعتمادية).....
63.....	طريقة التحليل.....
64.....	إجراءات الدراسة.....
65.....	ملخص الفصل.....
67.....	الفصل الرابع.....
67.....	تحليل النتائج ومناقشتها.....
67.....	المقدمة.....
67.....	تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
89.....	تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
109.....	تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
126.....	تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
140.....	تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
157.....	ملخص الفصل.....
159.....	التوصيات.....
161.....	المراجع.....
172.....	ملحق أسئلة المقابلة.....

الملخص

هدف الدراسة فحص ممارسة القيادة الاستراتيجية وتوافر الإبداع الإداري والعلاقة بينهما، لدى الأكاديميين في المناصب الإدارية في جامعة بيرزيت؛ واعتمدت الباحثة منهجية كيفية بتصميم وصفي بتحليل ارتباطي، يركز على دراسة ظاهرة (Phenomenology)؛ وكان المشاركون في الدراسة من الأكاديميين والإداريين الذين يشغلون مناصب إدارية في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت، وشاركوا في إعداد وتنفيذ الخطتين الاستراتيجيتين الأخيرتين للجامعة. وتم اختيار المشاركين بطريقة عشوائية منتقاة تمثل جميع فئات عينة المشاركين. واعتمدت الباحثة أداة المقابلة المقننة شبه المفتوحة، لفحص آراء المشاركين حول ممارسة القيادة الاستراتيجية، وممارسة الإبداع الإداري لدى الإدارة العليا، والعلاقة بينهما، وتم تطبيق الأداة على 19 مشاركاً من الإدارتين العليا والوسطى، وتحليل البيانات كميّاً، وخلصت النتائج إلى أن هناك ممارسة للقيادة الاستراتيجية بصورة متفاوتة من وجهة نظر المشاركين في الإدارتين، حيث ركز المشاركون على أن ممارسة القيادة الاستراتيجية من خلال بعض الأبعاد كان واضحاً بشكل أكبر من أبعاد أخرى، أما الإبداع الإداري فظهر بصورة متوسطة من وجهة نظر الإدارة العليا، ومتفاوتة بصورة أقل من وجهة نظر الإدارة الوسطى، حيث كان هناك إجماع في بعض القضايا، واختلاف آراء في قضايا أخرى، بينما أجمع المشاركون من كلتا الإدارتين على وجود ارتباط عالٍ بين ممارسة القيادة الاستراتيجية وتوفر الإبداع الإداري. حيث أظهرت النتائج أن المشاركين الذين أشارت إجاباتهم إلى توافر إبداع إداري لديهم، هم من أشارت إجاباتهم إلى وجود ممارسة للقيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، اعتماد التشاركية كنهج دائم وعلى جميع المستويات، للتقليل من تأثير اللامركزية التي تسبب فجوة في التواصل في بعض الأحيان؛ وضرورة إيجاد حلول جذرية للمشاكل المالية من خلال توفير مصادر مالية تضمن الاستدامة وتساهم في التطوير.

Abstract

The current study aimed to explore the practice of strategic leadership and the availability of Administrative Innovation and its relationship between them, of Academics at Birzeit University; the researcher adopted a qualitative methodology with a descriptive design with a correlational analysis, focusing on the study of the phenomenon. The contributory in the study were academics and administrators who occupy administrative positions in the top management and middle management at Birzeit University, and they participated in the preparation and implementation of the last two strategic plans of Birzeit University. The participants were randomly selected, representing all the sample of participants, taking into account gender diversity. The researcher adopted the open structured interview tool, to examine the participants' opinions about the practice of strategic leadership in senior management, the practice of Administrative Innovation, and the relationship between them. The tool was applied to 19 participants from the senior and middle management, and the data was analyzed qualitatively (Thematic Analysis). The results concluded that there is a difference practice of strategic leadership from the participants' point of view in the two departments, where the participants focused on that the practice of strategic leadership through some dimensions was clearer than others. As for administrative innovation, it appeared moderately from the point of view of the top management, and varied less from the point of view of the middle management, where there was unanimity on some issues, and differing opinions on other issues. While the participants from both departments agreed that, there is a high correlation between the practice of strategic leadership and the availability of administrative innovation. Where the results showed that the participants, whose answers indicated the availability of administrative innovation to them, are the ones whose answers indicated the existence of a practice of strategic leadership through its dimensions. The study came out with a number of recommendations, the most important of which are, Adopting participatory as a permanent approach at all levels, to reduce the impact of decentralization that sometimes causes a communication gap. In addition, the need to find radical solutions to financial problems by providing financial sources that ensure sustainability and contribute to development.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

تشهد الجامعات نمواً وتطوراً كبيراً يرافقه العديد من التحديات والعقبات التي تتطلب توفر قيادات قادرة على بناء خطط استراتيجية تدفع عجلة التقدم والنمو في مسارها الصحيح، وتساهم في رفعة الجامعات وجودتها في ظل المسؤوليات المتزايدة، والمساءلة الداخلية والخارجية، التي نتج عنها دعوات لوجود قيادات تعمل على مساعدة الجامعات على تحسين الخدمات التعليمية ومواجهة المزيد من التحديات. الألفي والفتاح (Alalfy & Elfattah, 2014).

وقد احتل موضوع القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة لما له من تأثير على العاملين وعلى المؤسسة ومستقبلها من خلال القيم والأساليب الإدارية التي تترك بصمتها على المؤسسة. (المغربي، 2015). ومع النمو والتطور السريع في عمليتي الإبداع والتغيير، فإن الأفراد والمجتمعات تتأثر سلباً أو إيجاباً بهذا التغيير، الأمر الذي نتج عنه ظهور مصطلح "الإبداع الإداري"، وخاصة في المؤسسات الناجحة ومن ضمنها المؤسسات التعليمية التي تأثرت أسوةً بغيرها بما يحدث حولها. (العنزي، 2018).

ومنذ انطلاقة جامعة بيرزيت كمدرسة في العام 1924م، وتطورها على مدار السنوات اللاحقة إلى أن أصبحت جامعة في العام 1972م، عكفت على الاهتمام بكادرها الأكاديمي والإداري، وعلى تطوير هيكلية إدارية متسلسلة تعمل على توزيع الإدارة، وتفويض السلطة والصلاحيات،

بما يسهم في نمو الجامعة ورفعته وتقدمها، والسعي للوصول إلى مستوى عالٍ ومرموق بين

الجامعات العالمية. (<https://www.birzeit.edu/ar/about/history/chronology>)

وخلال مسيرة الجامعة كانت الهيكلية الإدارية إحدى ميزاتهما في القيادة الفاعلة، فقد انتهجت

جامعة بيرزيت نمط التفويض الإداري في الكليات والدوائر الأكاديمية، بالإضافة إلى المراكز

والمعاهد المتنوعة، فرغم مركزية الإدارة العليا في الجامعة، إلا أن الكليات تتمتع بنوع من

الاستقلالية الداخلية في بعض النواحي الإدارية، وتلك الكليات بدورها فوضت الإدارة

والصلاحيات للدوائر التابعة لها بناءً على الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة.

(<https://www.birzeit.edu/ar/faculty-staff>)

أيضاً فقد تميز النمط الإداري في الجامعة بالتدوير الدائم، حيث نرى القادة في المناصب بدءاً

من رئيس الجامعة ونزولاً في الهيكلية إلى رؤساء الدوائر يقومون بمهام المنصب بتعيين محدود

المدة، ما يعني التجديد الدائم في الإدارة وإعطاء الفرصة لتحسين وتطوير العمل، هذا من

الناحية الإيجابية، ولكن من الناحية السلبية، احتمالية تعيين مدير لأحد المناصب لا يتمتع

بالصفات القيادية المناسبة، من شأنه التأثير السلبي والضرر الكبير على البيئة الإدارية

والأكاديمية في الجامعة¹. وهنا نجد أن شخصية القائد ومهاراته الإدارية بالإضافة إلى النمط

¹ المعلومات المدرجة تم الرجوع إليها من خلال موقع جامعة بيرزيت، بالإضافة إلى المعلومات الذاتية المتوفرة لدى الباحثة نتيجة الخبرة العملية في جامعة بيرزيت لأكثر من عشر سنوات.

القيادي المتبع هي عوامل مؤثرة في إدارة الدوائر والكليات، وقد تكون ذات تأثير على أداء الموظفين.

وجامعة بيرزيت -حالتها كحال جميع المؤسسات التعليمية- لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تترجمها على أرض الواقع من خلال خطة استراتيجية يعكف على إعدادها الخبراء والمختصون وذوي العلاقة، ويقوم بتنفيذها جميع مكونات الجامعة، بالتالي فإن وجود نمط قيادي استراتيجي يمتلك أصحابه مهارات استراتيجية وقدرة عالية على التخطيط، والتنفيذ والتقييم والمتابعة، وتقديم التغذية الراجعة التي من شأنها تصحيح الأخطاء والمساهمة في المضي قدماً نحو التميز والتقدم والارتقاء بجودة التعليم، بكفاءة وجودة عالية وبمهارات إبداع إداري مميزة، وحيث أن الخطة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت هي خطة خمسية، وعدد كبير من المناصب الإدارية يُشغل لأقل من 5 سنوات، بالتالي فإن تعاقب القادة في المناصب أثناء العمل على الخطة الاستراتيجية يجب أن يؤخذ بالحسبان، سواء عند إعداد الخطة أو تنفيذها، أو عند تولية الأكاديمي لمنصب إداري بحيث يراعى القدرات القيادية الاستراتيجية بأداء إبداعي عند تولي الأكاديميين للمناصب الإدارية. (https://www.birzeit.edu/ar/strategic_plan-arb-) (2017-2022)

من هنا ظهر اهتمام الباحثة في التعرف على ممارسات القادة الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت للقيادة الاستراتيجية، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ما بين توفر نمط القيادة الاستراتيجية لديهم وتوفر الإبداع الإداري، والتعرف على ما إذا كان هناك علاقة بينهما.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والعقبات نتيجة الثورة التكنولوجية من جهة، وجائحة كوفيد-19 التي أثرت على نمط التعليم في الجامعات، وكانت مرحلة تحول من جهة أخرى، بالإضافة إلى العديد من التغييرات والتطور السريع والذي أثر على أنماط الإدارة في المؤسسات التعليمية ككل، والذي أدى إلى ضرورة وجود إدارة قوية تتمتع بمهارات قيادية قادرة على إنجاح المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية على أكمل وجه وصولاً إلى مكانة مميزة ومرموقة بين المؤسسات التعليمية والجامعات المحلية والدولية. (فوطية، 2014)

وقد سعت جامعة بيرزيت في دورها منذ أعوام إلى التميز محلياً ودولياً في مجال التعليم الجامعي، وحافظت على مدار سنوات عديدة على مكانة مرموقة ومتقدمة بين الجامعات الفلسطينية، فكانت في كثير من الأحيان تحتل المركز الأول في التقدم العلمي، والنشر الأكاديمي وجودة التعليم، وغيرها من التقييمات المحلية والعربية والدولية. (<https://www.birzeit.edu>)

وقد واجهت وما زالت تواجه جامعة بيرزيت العديد من المحن والتحديات، ولا سيما في العامين المنصرمين، بدءاً من تعليق الدوام المتكرر من قبل موظفي الجامعة ممثلين بنقابة العاملين، مروراً بتعليق الدوام أكثر من مرة وإغلاق الجامعة وإعلان الإضراب المفتوح من قبل طلبة الجامعة ممثلين بمجلس الطلبة والكتل الطلابية، بالإضافة إلى التأثير الأكبر ممثلاً في جائحة كوفيد-19 وتحويل التعليم إلى النمط الإلكتروني في جامعة بيرزيت أسوة بجميع المؤسسات

التعليمية الفلسطينية والعالمية، هذه الأحداث كلها تعاقبت على الجامعة خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية 2017-2022، والذي تزامن مع تعاقب عدد ملموس من الأكاديميين في مناصب إدارية على اختلاف مستوياتها، كل ذلك كان له أثر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضع العديد من العقبات أمام إكمالها بصورة متكاملة وشاملة.

وحيث أن إدارة جامعة بيرزيت تعمل على إعداد الخطة الاستراتيجية 2022-2027، بالتالي فإن البحث في وجود قادة قادرين على بناء وتنفيذ خطة استراتيجية يتطلب توافر مهارات قيادية استراتيجية قائمة على توجه وتفكير استراتيجي يضمن تحقيق أفضل النتائج، وتجنب العقبات والأخطاء التي حدثت في الخطة الاستراتيجية الحالية، وكيفية الخروج بأفكار وخطط إبداعية جديدة. للمحافظة على جامعة بيرزيت وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية لها، وإفساح المجال إلى إحداث التغيير الإيجابي باعتباره مطلباً رئيسياً للمضي قدماً ومعاً في الحفاظ على مكانة جامعة بيرزيت، والعمل على نموها ورفعتها. وضمان استمراريتها واستدامتها بمكانة مميزة.

فوجود قيادة استراتيجية داخل الجامعة يسهم في تطوير رؤيتها وأهدافها لتمكينها من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحسين قدرتها على الاستمرار في المنافسة من خلال المحافظة على الجودة الشاملة؛ بالتالي فإن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة متكاملة دون وجود قادة استراتيجيين ذوي كفاءة عالية. (العيسى والشهري، 2020).

وحيث أن أهم ما يميز القائد الاستراتيجي هو امتلاكه لتفكير وتوجه استراتيجي يتوافق مع رؤية المؤسسة وأهدافها، بالتالي فإن التفكير الاستراتيجي بصورة إبداعية هو عملية تظهر لدى الأفراد

الذين يمتلكون بعض الصفات والقدرات القيادية التي تحتاجها المؤسسة (المغربي، 2015)،
 بالتالي فإن ممارسة القيادة تحتاج لمهارات إبداعية خاصة تتناسب مع العمل الإداري؛ وتوافر
 عناصر الإبداع لدى القائد ليتمكن من ممارسة القيادة بصورة أفضل والحصول على مخرجات
 ونتائج أعلى تحمل درجة من التميز بين الجامعات الأخرى، بطريقة لا أن تحافظ بيرزيت على
 مكانتها المعهودة، بل أيضاً أن ترتقي بهذه المكانة أكثر من خلال قاداتها الاستراتيجيين الذين
 يملكون مهارات وعناصر الإبداع الإداري، ويساهمون في رفعة وتميز الجامعة وتطويرها.

وهنا فإن البحث في كيفية ممارسة القيادة الاستراتيجية، وكيفية ممارسة الإبداع الإداري من قبل
 قادة جامعة بيرزيت في المناصب الإدارية العليا، كان نواة التفكير في هذه الدراسة، للانطلاق
 في فحص كيفية ممارسة القيادة الاستراتيجية، وكيفية ممارسة الإبداع الإداري، للوصول إلى
 طبيعة العلاقة بينهما، وتسلط الضوء عليها لتمكين القادة في جامعة بيرزيت من تحديد الطريقة
 المناسبة لتبني ممارسة القيادة الاستراتيجية وربطها بممارسة الإبداع الإداري من خلال بناء
 وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة. وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها من خلال السؤال
 التالي:

كيف يمارس الأكاديميون الإداريون في جامعة بيرزيت القيادة الاستراتيجية؟ وما علاقتها

بتوافر الإبداع الإداري لديهم؟

أسئلة الدراسة

1. كيف تمارس القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة بيرزيت القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا في الجامعة؟
2. كيف تمارس القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة بيرزيت القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة الوسطى في الجامعة؟
3. كيف يمارس الأكاديميون الإداريون الإبداع الإداري من خلال مناصبهم من وجهة نظر الإدارة العليا في الجامعة؟
4. كيف يمارس الأكاديميون الإداريون الإبداع الإداري من خلال مناصبهم من وجهة نظر الإدارة الوسطى في الجامعة؟
5. ما علاقة القيادة الاستراتيجية بالإبداع الإداري لدى الأكاديميين في جامعة بيرزيت؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى البحث في العلاقة بين توافر نمط القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى الأكاديميين الذين يشغلون أو شغلوا مناصب إدارية في جامعة بيرزيت في الفترة ما بين 2016-2022. وبالإضافة إلى الهدف الرئيس السابق فإن لهذه الدراسة أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

1. معرفة مدى ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المرؤوسين.
2. معرفة مدى توافر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المرؤوسين.
3. فحص علاقة القيادة الاستراتيجية بالإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تناقش نمط قيادي يعتبر جديداً ونسبياً وهو القيادة الاستراتيجية وعلاقة هذا النمط بالإبداع الإداري لدى الموظفين الأكاديميين في جامعة بيرزيت الذين يشغلون مناصب إدارية، وبحث العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتوافر الإبداع الإداري وتطوير الأداء لديهم.

بالتالي فأهمية هذه الدراسة لجامعة بيرزيت وإدارتها العليا بشكل خاص تكمن في تسليط الضوء على طريقة إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة من خلال أسلوب ممارسة القيادة وممارسة الإبداع الإداري من قبل الأكاديميين في المناصب الإدارية العليا، والذي يمكن من خلاله تحديد الطريقة المناسبة لقيادة جامعة بيرزيت استراتيجياً من خلال قادة يملكون مهارات إبداعية في العمل الإداري، تسهم في المحافظة على مكانة بيرزيت المرموقة، وتمكينها من إعداد وتنفيذ

خطط استراتيجية تتوافق مع رؤيتها وأهدافها، قادرة على تحدي العقبات والمعوقات التي تواجه في ظل التغيرات والتحديات، وتسهم في توفير الاستدامة وتعزز الميزة التنافسية لجامعة بيرزيت. من جهة أخرى فإن هذه الدراسة من الدراسات النادرة محليا (على حد علم الباحثة) التي تبحث في علاقة القيادة الاستراتيجية بالإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، بالإضافة إلى تفردا باستخدام منهجية بحث كيفية، (على حد علم الباحثة) وقد تم اختيار جامعة بيرزيت كحالة دراسية لما تتمتع به من مكانة مرموقة في مجال التعليم الجامعي، فمط القيادة المتبع في الكليات والدوائر في جامعة بيرزيت له دور في تحقيق أهدافها من خلال خطتها الاستراتيجية التي تسعى إليها الجامعة للوصول إلى رؤيتها ورسالتها. وعليه فإن هذه الدراسة مهمة لجامعة بيرزيت ولإداراتها للتحقق من مدى توافر نمط القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، والخروج بتوصيات قد تفيد أصحاب القرار في تعزيز هذا النمط من القيادة ودفع القادة الأكاديميين الإداريين إلى الإبداع الإداري من خلال القيادة الاستراتيجية.

وحسب وجهة نظر الباحثة فإن نمط القيادة المتبع في الكليات والدوائر في جامعة بيرزيت، له دور في تعزيز العلاقة بين المسؤولين في هذه الكليات وبين الموظفين، وانعكاس هذه العلاقة في رفع كفاءة الأداء للموظف سواء أكان أكاديمياً أو إدارياً، من خلال تعزيز الدافعية لديه، وهنا فإن هذه الدراسة تطرقت لأهم عناصر وصفات ومقومات القيادة الاستراتيجية، وأهم النظريات التي بحثت في الإبداع الإداري في محاولة لفحص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري للأكاديميين الإداريين. إضافة لذلك فإن هذه الدراسة يمكن اعتبارها بذرة لدراسات وأبحاث متعمقة ومتخصصة أكثر في أنماط القيادة ودورها في تعزيز الدافعية في الجامعات

الفلسطينية، حيث وجدت الباحثة أثناء إعدادها لهذه الدراسة ندرة في هذا النوع من البحوث؛ بالإضافة إلى الأهمية الشخصية للباحثة التي تعمل في جامعة بيرزيت حيث إن هذه الدراسة تتقاطع مع الاهتمامات الشخصية والمهنية من خلال عملها في جامعة بيرزيت، وتطمح لأن تتجاوز الإدارات والقيادات في الجامعة العقبات والصعاب ودفع عجلة النمو والتقدم في الجامعة من خلال قادة فاعلين ومميزين.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- حدود بشرية: الأكاديميون الذين يشغلون مناصب إدارية في جامعة بيرزيت (رؤساء دوائر وأقسام، عمداء كليات، نواب رئيس) في الفترة ما بين 2016-2022.
- حدود مكانية: جامعة بيرزيت في فلسطين.
- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية 2017-2022.
- الحدود الموضوعية: بحث العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية وتوافر الإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت.
- حد أداة الدراسة: المقابلات الشخصية مع عدد من المشاركين من مجتمع الدراسة لبحث العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

مصطلحات الدراسة

القيادة لغة: من الفعل (قاد، قوداً وقيادة)، والقياد: ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، ويقال فلان سلس القياد: يتابعك على هواك (المعجم الوسيط، 2011، 765). ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور، 2000: 315).

القيادة اصطلاحاً: "تعني الرئاسة، التوجيه، القائد هو كل من يقود (رئيس حرب، قائد سياسي، قائد فرقة موسيقية". (مركز أطلس، 2002، ص.1036)، فالقيادة هي "السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" (علقم، 2013، ص.11).

التعريف الإجرائي للقيادة: في هذه الدراسة اعتمد تعريف القيادة على أنه كل من يشغل موقعاً إدارياً في جامعة بيرزيت في الإدارتين العليا والوسطى، ويكون دوره قيادة فريق العمل الذي يرأسه لتحقيق الأهداف وتطوير جودة العمل وتعزيز تنمية وتقديم المؤسسة.

النمط القيادي: السلوك الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديميون مع أعضاء هيئة التدريس في إطار المبادأة في وضع إطار للعمل، وكذلك الاهتمام في الاعتبارية (العلاقات الإنسانية) لتحقيق علاقات جيدة فيما بينهم (درادكة، 2012، ص 152).

القيادة الاستراتيجية: عرفها الزهراني (2018) بأنها "القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة

ومحددة، والعمل على إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة". وفي هذه الدراسة تم اعتماد هذا التعريف كتعريف إجرائي للقيادة الاستراتيجية.

التعريف الإجرائي للقائد الاستراتيجي: الموظف الذي يشغل منصباً إدارياً في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت أو شغله خلال السنوات ما بين 2016-2022، ويتمتع بصفات ومهارات وقدرات تميزه وتجعله قادراً على القيادة الاستراتيجية التي تحقق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها.

الإبداع لغة: بمعنى التجديد، "وكلمات الإبداع والخلق والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقه ومألوفة". (أبو ناموس، 2016، 62)

الإبداع اصطلاحاً: "السعي المخطط لتكوين وتوفير مقومات إدارة التميز والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى مخرجات ترضي احتياجات المستهدفين وتشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم، وإيجاد نوع من التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة" (مرشود ومربوع، 2021، 473).

الإبداع الإداري: عرفه (أيوب، 2000، 7) كما ورد في (القحطاني، 2018، 200) بأنه "قدرة الوصول إلى حلول جديدة بطريقة مبتكرة، من خلال استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه التنظيم

بالاعتماد على التحليل الهادف، والجهد الإبداعي المنظم، وقدرة الموظف العقلية التي يمكن
تنميتها وتطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة وعلاقات العمل المتفاعلة، تنمي القدرة".

الإبداع الإداري (إجرائياً): القدرة على إنتاج أفكار ومقترحات من شأنها تحسين جودة العمل
داخل المؤسسة التعليمية بطريقة خارجة عن المألوف، توفر الوقت والجهد والمال، ودون مخالفة
الأنظمة والقوانين والتعليمات، وبما يحقق الرضا للعاملين ويعزز الانتماء. من خلال إحداث
تغيير جوهري في أليات وإجراءات العمل يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

الموظفون (التعريف الإجرائي): هم العاملون في جامعة سواء في وظائف إدارية أو أكاديميين
في الكليات والمراكز والمعاهد، في جامعة بيرزيت.

الأكاديميون الإداريون (التعريف الإجرائي): هم الأكاديميون الذي شغلوا مناصب إدارية في
جامعة بيرزيت والتي تتمثل في (نائب رئيس الجامعة، عميد كلية، رئيس قسم، رئيس دائرة،
مدير برنامج، مدير معهد) وذلك خلال الفترة الزمنية ما بين 2016 - 2022.

الإدارة العليا (التعريف الإجرائي): وهم الأكاديميون الذين يشغلون مناصب إدارية عليا في
جامعة بيرزيت بدءاً من عمداء الكليات، وعميد شؤون الطلبة، ونواب الرئيس، ورئيس الجامعة.

الإدارة الوسطى (التعريف الإجرائي): هم الأكاديميون والإداريون الذين يشغلون مناصب الإدارة
الوسطى في جامعة بيرزيت، والتي تمثل رؤساء ومديري الدوائر الأكاديمية بالإضافة إلى مدير
دائرة القبول والتسجيل للأكاديميين، ومديري الوحدات الإدارية ومساعد نواب الرئيس الإداريين.

ملخص الفصل

تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة من خلال تقديم مقدمة انطلقت في البحث من العام إلى الخاص في الحديث على القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي، وصولاً لتحديد مشكلة الدراسة من خلال صياغتها في سؤال محدد؛ ومن ثم توضيح أهداف الدراسة، وأهميتها على المستويين الأدبي والشخصي، وتم تقسيم السؤال الرئيسي الذي يحدد مشكلة الدراسة لأسئلة فرعية، من خلالها يتم التواصل إلى إجابة لسؤال الدراسة الرئيسي أثناء مناقشة وتحليل النتائج في الفصل الرابع. ومن خلال مصطلحات الدراسة، قامت الباحثة بتحديد المصطلحات التي تم استخدامها في الفصول القادمة، مع تحديد المعنى الإجرائي لأكثر وأهم المصطلحات استخداماً. وبذلك يكون الفصل الأول هو المدخل للمضي في هذه الدراسة وتوضيح القاعدة التي بُنيت عليها.

وهنا فإن الفصل الأول كان المدخل الرئيسي لتحديد مسار الدراسة، وتكوين الصورة الأقرب للشمولية، التي تسعى الدراسة للوصول لها، وتمهيداً للانتقال للفصل الثاني الذي نستعرض فيه ما تناوله الكتاب والباحثين حول موضوعي القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وتوضيح العلاقة بينهما من وجهة نظر الباحثين السابقين، بالإضافة إلى استعراض ومناقشة الأدبيات السابقة من خلال المحورين الرئيسيين لهذه الدراسة، للوصول إلى الصورة الشاملة لمتابعة مسار الدراسة للوصول إلى المنهجية المتكاملة وتصميم أداة بصورة مناسبة ومتكاملة بناءً على جميع ما تم عرضه ومناقشته في الفصل الثاني من الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

المقدمة

يمتاز العصر الحالي بكثرة التحولات وتسارع التغيرات، ما أدى إلى زيادة التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الإدارية، ومن هنا تنبع أهمية وجود نظام قيادي قوي قادر على مواجهة هذه التحديات ومتطلبات العصر ومجارات التغيرات، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

ويعتبر النظام التربوي من أهم الأنظمة الاجتماعية لما له من تحد كبير في نهضة المجتمعات وتقدمها، وذلك ما يستدعي الاهتمام بالقيادة وأنماطها المختلفة، من أجل الوصول إلى قيادات قادرة على توفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وقادرة على الإبداع والتوفير في الوسائل والأساليب التربوية (المدهون، 2012).

في الجزء الأول من الفصل الثاني، نسعى إلى محاولة الإحاطة النظرية لمكونات الدراسة، من خلال ثلاث محطات، الأولى تناولت الإدارة الاستراتيجية وصولاً إلى القيادة الاستراتيجية، والثانية تناولت الإبداع الإداري، والثالثة تناولت جامعة بيرزيت واستراتيجيتها، ومن ثم ختمنا هذا الجزء بالحديث عن علاقة القيادة الاستراتيجية بالإبداع الإداري.

لنبدأ الجزء الثاني من هذا الفصل والمتعلق بالدراسات السابقة، حيث تم استعراض دراسات محلية وعربية وأجنبية، تم تقسيمها على محورين رئيسيين: المحور الأول خاص بالقيادة

الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، والمحور الثاني خاص بالإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي. ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات وعلاقتها بهذه الدراسة ونقاط تقاطعها معها، وبذلك نكون شملنا جميع الجوانب المفاهيمية النظرية الخاصة بالدراسة والتي من شأنها أن تكون قد ساهمت بإيضاح الصورة الكاملة، وذلك تمهيدا للانتقال إلى الفصل الثالث منهجية الدراسة.

أولاً: الإطار المفاهيمي

الإدارة الاستراتيجية

يعود أصل كلمة استراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos وتعني جنرال (قائد الجيش)، ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة، وتحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل (السالم، 2005)؛ وهي القرارات والتصرفات الخاصة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها (جواد، 2010)، بالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم سياساتها وتحديد غاياتها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها" (عبد الكافي، 2019، 84).

علاقة الإدارة الاستراتيجية بالقيادة الاستراتيجية

تقاطع تعريف الاستراتيجية الذي تناوله سالم (2005) مع التعريف الذي تناوله عبوي (2006) من حيث الجذور والمعنى الإجمالي، واختلفا من حيث اللفظ. حيث أشار عبوي (2006) إلى أن جذور الاستراتيجية تعود إلى الأصل الإغريقي (Strategia) والتي تعني فن

الحرب، وهي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

أما القيادة الاستراتيجية فقد تعددت التعريفات التي تناولها الباحثون والمفكرون لتعريفها، بناءً على تباين وجهات نظرهم اتجاه القيادة الاستراتيجية، فهي "القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، من خلال إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة". (الزهراني، 2018، 208)

بالتالي فإن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية تتبع من منهج التفكير الاستراتيجي في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها على المدى الطويل من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ هذه الخطط؛ فالتخطيط الاستراتيجي جزء لا ينفصل عن النسيج الكلي للإدارة الاستراتيجية، وهو العمود الفقري لها (عبد الكافي، 2019).

وحيث أن الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة تتطلب مهارات قيادية لزيادة فرص النجاح في التفكير والتخطيط الاستراتيجي، فإن وجود قادة أصحاب توجه استراتيجي وتفكير استراتيجي، قادرون على بناء وتنفيذ خطط استراتيجية يعتبر من متطلبات الإدارة الاستراتيجية، التي تتولى الإدارة العليا داخل المؤسسة مسؤوليتها بشكل كامل (السالم، 2005).

بالتالي فإن العلاقة التبادلية بين الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية تكمن في القائد الاستراتيجي المتمكن من ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة بأسلوب قيادي مرتكز على التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، وقيادة الفريق لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجية.

القيادة الاستراتيجية

مفهوم القيادة الاستراتيجية

إن موضوع القيادة بشكل عام كان ولا يزال محور اهتمام الكتاب والباحثين في مجالات عدة أبرزه التربوية والإدارية، وتزداد أهمية القيادة في المؤسسات بصورة ملحوظة لارتباطها بالتحديات والمتغيرات، فضلاً عن المنافسة الشديدة، وبالتالي أصبح نجاح المؤسسة وتميزها يمكن في نموها وازدهارها وتقدمها الذي يعتمد بقوة على القيادة الناجحة فيها، التي تستطيع تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بأفضل صورة ممكنة.

ونقتبس هنا عبارة جمعة ونوري (2011، 305) "القيادة مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة، وقد ينظر إليها على أنها فن، بينما ينظر إليها آخرون على أنها علم، ولكن واقعاً هي علم وفن معاً". وبالتالي فإن القيادة هي ضرورة ملحة في المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة، تحتاج لأشخاص يملكون المعرفة العلمية لصقل موهبتهم الفنية في القيادة.

وقد اتفق الباحثون (العبادلة، 2020؛ أبو ناموس، 2016؛ المدهون، 2012؛ وآخرون) على أن القيادة لا بد من أن تشمل عنصرين مهمين، أولهما أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على التابعين له، وثانيهما أن هدف القيادة هو تأثير القائد على التابعين

والمرؤوسين للوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة؛ وبالتالي فإن القيادة هي عملية تؤثر على سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة. (العلاق، 2010).

ومع إدراك الحاجة إلى التجديد في مفاهيم القيادة، قدم بيسابيا (Pisapia, 2009) القيادة الاستراتيجية كطريقة بديله لفهم وممارسة القيادة الجامعة لأكثر من نمط قيادي تتوافق مع متطلبات المؤسسة في النمو والازدهار، يحاول توفير المرونة والتطبيق العملي والنهج العلمي للقيادة باعتبارها القدرة على اتخاذ قرارات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها ياسين وظاهر (Yassin & Tahir, 2013).

وعرفها الألفي والفتاح (Alalfy & Elfattah, 2014) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لاتخاذ قراراتهم بصورة طوعية، بهدف تحقيق النمو للجامعة على المدى الطويل من خلال التفكير خارج الصندوق سعياً لتحقيق النمو المستقبلي

أما مخدوم (2021، 161) عرف القيادة الاستراتيجية بأنها "قدرة القائد على تحديد رؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة والإبداع والابتكار وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة".

ويتضح من التعريفات السابقة أن القيادة الاستراتيجية تقوم على كيفية قيادة المؤسسة بناءً على رؤيتها وأهدافها، وهي مرتبطة بشكل مباشر باستراتيجية المؤسسة، وهنا فإن هذه الدراسة تتفق كلياً مع دراسة مخدوم (2021) في تعريف القيادة الاستراتيجية، وخاصة أنه قام بربطها بالإبداع الإداري وهو المحور الرئيسي الثاني لهذه الدراسة.

أهمية القيادة الاستراتيجية

تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في التحديات التي تواجه المؤسسة، التي تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن اختيار أفضل البدائل المتاحة للمؤسسة، وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في أنها مهمة في رسم وبناء ثقافة تنظيمية مرنة فعالة وقادرة على التغيير وتحقيق أهداف المنظمة، والإسهام في ترسيخها من خلال أسلوب القائد في قيادة المؤسسة والأساليب الإدارية المتبعة (مخدوم، 2021)؛ (العبادلة، 2020).

من جهة أخرى فإن القيادة الاستراتيجية تؤكد مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، من خلال الاحترام والتقدير والتحفيز على العمل (مخدوم، 2021)؛ (العبادلة، 2020). ويكون ذلك بتحديد خصائص المنظمة الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة من خلال تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق، وتخصيص الموارد المتاحة، وزيادة الكفاءة والفعالية، والتنسيق في البيئة التنظيمية التي تضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية. (عبوي، 2006)

أيضاً ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها تعتبر سمة للفروق الفردية، حيث يتصرف الفرد بطريقة تسهل من تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. زوغه (Zoogah, 2009,) (205) كما ورد في (العبادلة، 2020). واستقطاب وتنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (مخدوم، 2021). وبالتالي فإن القيادة الاستراتيجية مصدر الابتكارات من خلال قدرات القادة الاستراتيجيين المعرفية والإبداعية وقدرتهم على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (العبادلة؛ 2020)؛ (المغربي، 2015)

وعليه، فإن آراء الباحثين في أهمية القيادة الاستراتيجية بناء على التطور الزمني والتقدم في نظرة الكتاب والباحثين في مجال القيادة الاستراتيجية، نرى أن أهمية القيادة الاستراتيجية كانت دوماً مبنية على ركائز محددة تتمثل في: (بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، تحقيق النمو والاستدامة)؛ وبالتالي فإن هذه العناصر يمكننا اعتبارها الأساس الذي تقوم عليه أهمية القيادة الاستراتيجية.

خصائص (سمات) القيادة الاستراتيجية

تمتاز القيادة بعدة خصائص، وقد تم ذكر بعض هذه الخصائص من قبل (مقابلة، 2011) كما ورد في المدهون (2012)، وهي أنها تعتمد على الإنسان كعنصر أساسي، فالقيادة التربوية تتعامل مع الطالب والمعلم والإداري والفني، كما أنها قيادة جماعية، فعلى القائد أن يكون لديه معرفة بخصائص الجماعة وطرق إدارتها، بالإضافة لكونها عملية تعاونية فيما بينها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

كما وأشار الغامدي (2007) والمدهون (2012) إلى عدد من خصائص القيادة تتمثل في أنها تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع حاجات الجماعة، كما وأنها تحاول توظيف الدوافع الذاتية والداخلية لتحفيز الأفراد، بالإضافة لكونها تحترم إنسانية الفرد وتقدر قيمته.

وقد حددت مخدوم (2021) خصائص القيادة الاستراتيجية بدراستها بأنها: ربط رؤية المؤسسة ورسالتها مع بيئتها، تحفيز طاقات المؤسسة لتحقيق الإبداع من خلال التمكين، مساهمة عمليات المؤسسة وأنظمتها وهيكلها التنظيمي في تحقيق رؤيتها ورسالتها. في حين بين الزهراني (2018) خصائص القيادة الاستراتيجية من زاوية قدرات القائد الاستراتيجي في محوري القدرات التنظيمية، والقدرات الشخصية.

أبعاد القيادة الاستراتيجية

من خلال الأدبيات التي تم الرجوع لها بخصوص هذا المحور من الدراسة (الموثقة في الفقرات أدناه) والتي تناولت أبعاد القيادة الاستراتيجية باعتبارها حجر الأساس لدراسة وتحليل ممارسة القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسات، فإننا نستعرض فيما يلي أبرز هذه الأبعاد والأكثر تداولاً، وهي:

1. التفكير الاستراتيجي: يلعب التفكير الاستراتيجي الدور الوسيط بين قدرات ومهارات القائد الاستراتيجي، وبين ممارسته للقيادة. وقد بين بيسابيا "Pisapia, 2010" كما ورد في الحمداني (2020) أن القادة في المنظمات يستخدمون المعلومات التي قاموا بجمعها ومن ثم إعادة صياغة الأفكار.
2. التوجه الاستراتيجي: وهي الممارسات التي تركز على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، من رؤية ورسالة وأهداف، وإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، بالإضافة إلى التأثير والتحفيز والتشجيع للأفراد، وتوقع تغيرات البيئة الداخلية الخارجية بالإضافة إلى الفرص والتحديات وإدارة التغيير من خلال القدرة على الابتكار والإبداع (ثابت، 2013).
3. البعد التنظيمي: هناك عدد من التأثيرات على طبيعة ثقافة المنظمة، ويعتبر فريق الإدارة العليا الأكثر أهمية في التأثير على هذه الثقافة، من خلال القيم التي تتبناها، والسلوكيات التي يكافئون بها، والتواصل المتكرر لنوع الثقافة التي يرغبون في رؤيتها تتطور في المنظمة. (العبادلة، 2020)

4. البعد الإداري: القائد الذي لديه رؤية شاملة يكون قادراً على الإدارة على المستوى الاستراتيجي، فالقيادة الاستراتيجية من خلال البعد الإداري تعمل على تخطيط وتنظيم ورقابة الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعة وتطوير ذلك الأداء (الزهراني، 2018)

5. البعد الأخلاقي: الأخلاق في القيادة مبنية على الثقة والالتزام والرؤية المشتركة، فالتأثير الاستراتيجي في الآخرين أمراً صعباً في ظل غياب المصداقية القائمة على الثقة بشخصية القائد وسلامة أحكامه، وهذا يتطلب من القائد الاستراتيجي إظهار الاهتمام بالصالح العام وتقديم الثقة والوفاء بالالتزامات، والعدل، وتحمل المسؤولية، واحترام الآخرين. (ثابت، 2013)

6. البعد التحويلي: يشكل البعد التحويلي عمل القائد الاستراتيجي الذي يعمل من خلاله على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص وتحديات مع توفير البيئة المحفزة، وإحداث التغييرات اللازمة لتحقيق رؤية المؤسسة بكفاءة وفاعلية وتحويل الأفراد والمرؤوسين إلى قادة. (الزهراني، 2018).

القيادة الاستراتيجية في الجامعات

تتبع أهمية القيادة الاستراتيجية في الجامعات من أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية، بدءاً من مرحلة التفكير ومن ثم التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، وذلك بهدف النهوض بالمؤسسة والمساهمة في انتقالها من مرحلة التعليم التقليدي إلى مراحل متقدمة تتناسب والتغيرات السريعة التي تشمل جميع نواحي الحياة في العالم، ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي، فالتخطيط الاستراتيجي هو

من أهم العمليات الإدارية التربوية التي تعكس أثراً إيجابية على النتائج التربوية المرجوة.
(خير الدين، 2013)

ويشير تنفيذ الاستراتيجية إلى "الإجراءات التي تتخذها الكلية أو الجامعة لوضع خطط تحديد المواقع الخاصة بهم موضع التنفيذ من خلال تغيير مهمتهم أو بيئتهم أو مواردهم وقدراتهم وعملياتهم الداخلية. ويمكن القول إن تنفيذ الاستراتيجية هو أهم مرحلة في عملية التخطيط الاستراتيجي، فدون التنفيذ الناجح فإن استراتيجية المنظمة ليست أكثر من مجرد خيال" رولي وشيرمان (Rowley & Sherman, 2001, 202) كما ورد في باسا (Bassa, 2015).

ويحتل موضوع القيادة الاستراتيجية أهمية في تطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، من خلال ما تواجهه من تحديات تفرض عليها تطوير القدرات وإحداث التغيير المستمر لمواكبة التغيير والتطور والتنافس، وهو ما يتطلب قيادة ذات رؤية استراتيجية بما يضمن تحقيق النمو المستمر والميزة التنافسية (الزهراني، 2018).

وتأكيداً لدور القيادات الجامعية في نجاح التخطيط الاستراتيجي، تركز بعض الآراء على مسؤوليتهم على استمرارية التواصل مع أصحاب المصالح وبناء الثقة لديهم في الإنجازات الفعلية الملموسة على أرض الواقع، وبالتالي فإن دور القيادات الاستراتيجية في الجامعات مهم وضروري لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. (الأكلبي، 2018)

حيث يتطلب تنفيذ الاستراتيجية مهارات القيادة الاستراتيجية في المنظمة. فالقيادة الاستراتيجية هي الأعمال المتزامنة لتنفيذ وتقييم وإعادة صياغة الاستراتيجيات، وتركيز الطاقة والموارد التنظيمية على أكثر الاستراتيجيات فعالية. باسا (Bassa, 2015)

ومن أبرز أدوار القيادة الاستراتيجية في الجامعات، تمكين أركان الجامعة من المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية، وإقناع أصحاب المصالح في المجتمع بالمشاركة لإنجاح الخطة الاستراتيجية للجامعة، وجدية القيادات وحرصهم على دقة وإكمال الخطة الاستراتيجية من خلال الممارسات العملية التي تؤكد على استمرارية دعم القيادات الاستراتيجية وتوفير مقومات نجاحها، بالإضافة إلى دعم جهود التطوير بما يتوافق والتغيرات في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية. (الأكلبي، 2018).

حيث تشير الدراسات إلى أنه في حالات الأزمات والقلق والمخاطر العالية، يكون الأفراد أكثر تقبلاً للانجراف للسلوكيات التحويلية (الكاريزمية) - أي اتباع فرد بناءً على قدرته على جذب الآخرين لاتباعه- وذلك بسبب تولد شعور جماعي بضرورة القيام بشيء ما للتعامل مع المشكلات الخارجية، فإن البيئات المضطربة وغير المؤكدة تتيح للقادة مجالاً كبيراً من حرية التصرف. تحفز القيادة لأعضاء المؤسسة للتغلب على مقاومتهم للتغيير واعتماد إجراءات مؤسسية جديدة من خلال تعلم التغذية الراجعة. فيرا وكروسان (Vera & Crossan, 2004)

الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو مجموعة من العناصر تساهم في خلق الواقع الإبداعي، وتتشكل من الموارد البشرية المتميزة بالمهارات الفائقة والفكر الإبداعي، ومن نظام وإجراءات وخطط داخل المؤسسة تساهم في تطوير وتحفيز الإبداع، وتعكس عناصر الإبداع الإداري ذاتها في المؤسسة

من حيث درجات مرونتها وأصالتها وطلاقتها الفكرية وحساسيتها للمشكلات ووجود قدرات على التحليل والربط. (أبو شمة، 2018)

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية من خلال تطوير قدرات الفرد على توليد أفكار جديدة، وإيجاد حلول ناجحة بطريقة أصيلة، حيث يشكل الإبداع الإداري في المؤسسة أهمية كبيرة من خلال إيجاد جو من الانسجام والود والتفاهم في بيئة العمل، والتمنية المستدامة للعاملين والتخلي عن الروتين واستخدام اللامركزية في التعامل، مع تدعيم العلاقات الإنسانية والمشاركة ودعم الأفكار الخلاقة (مرشود ومربوع، 2021).

وقد تباينت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري، ففي حين ترى البارودي (2015) أن الإبداع يقوم على القدرة على خلق ما هو مميز وجديد، يرى البعض الآخر أن الإبداع داخل العمل هو إنجازه والنتائج التي تنشأ عن العملية الإبداعية وتحقيق هذا الإنجاز. يرى مسلم (2015) أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع.

وقد عرفت (البارودي، 2015، 98) الإبداع بأنه "عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف ونقص المعلومات والبحث عن حلول جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة وتوضيح النتائج للآخرين". في حين يرى (قطيط، 2011، 92) أن الإبداع "هو نشاط عقلي يتميز بأكبر قدرٍ من الطلاقة والإفاضة الفكرية، والمرونة التلقائية والأصالة".

وعليه، فإن مصطلح الإبداع الإداري أصبح أحد المصطلحات المنتشرة والشائعة في المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها، بما يحتويه من تفسيرات ومعانٍ متعددة، إلا أن هذه التعريفات جميعها مهما اختلفت وتنوعت تبقى مجتمعة على أن الإبداع الإداري، "ظاهرة معقدة جداً تتضمن أبعاداً ومحاور مختلفة تتعلق بنظرة الكاتب أو الباحث نحو الإبداع أو الزوايا التي يرغب بالتركيز عليها، ولهذا وجد اختلاف في التعاريف الخاصة بالإبداع" (الخالدي، 2013، 11).

نظريات الإبداع الإداري

أول النظريات التي ارتبطت بالإبداع الإداري، نظرية مارش وسيمون (March & Simon 1958) والتي فسرت الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات (جلولي، 2013) كما ورد في (أبو ميالة، 2018). ومن توالى النظريات مثل نظرية بيرنز وستالكير (Burns & Stalker 1961)، ونظرية نظرية ويلسون (Wilson 1966) التي بينت أن عملية الإبداع تتم من خلال ثلاث مراحل وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وأخيراً تبني التغيير وتطبيقه. (الخالدي، 2013)، وفي العام 1970 خرج هارفي وميل بنظرية جديدة، نظرية هارفي وميل (Harvey & Mill 1970)، انصب التركيز فيها على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية من خلال وصف أنواع المشكلات التي تواجه المنظمة وأنواع الحلول التي تطبقها (أبو ميالة، 2018)، وفي ذات العام كانت هناك ظهور لنظرية أخرى في الإبداع الإداري هي نظرية هانج وآيكن (Hang & Aiken 1970) والتي تعتبر أكثر النظريات التي تناولت الإبداع شمولية (حمدان، 2016)، وأخيراً نظرية زالتمان وآخرون (Zaltman & Others 1973). (مسلم، 2015).

عناصر الإبداع

تتكون العملية الإبداعية داخل المؤسسة من عدد من العناصر المحددة، التي تعتبر القاعدة الأساسية لانطلاق المؤسسة نحو الإبداع الإداري من خلال قدرات أفرادها الإبداعية. حيث تعتبر هذه العناصر مقومات أساسية للقدرات الإبداعية، لا وجود للإبداع بدونها داخل المؤسسة (أبو ميالة، 2018). وبالتالي فإن الشخص الذي يتمتع بهذه الصفات (العناصر) يمتلك القدرات الإبداعية؛ والتي عرفها محمد (2016) في دراسته بأنها "الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي".

وقد تنوعت آراء الباحثين حول عناصر الإبداع، سواءً بتصنيفها أو بتسميتها، ففي حين صنفتها أبو ميالة (2018) بدراسته تحت عنوان مقومات الإبداع، وهو ما يخالف تعريف (القحطاني، 2018، 200) لمقومات بالإبداع حيث عرفها بأنها "مجموعة من العوامل تتمثل في المناخ الأكاديمي والهيكل التنظيمي والتشريعات، والخصائص الشخصية، والتدريب، التي تنمي وتعزز وتحفز الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية".

فإن حمدان (2016) والمغربي (2015) فقد اتفقا على مسمى عناصر الإبداع، والخالدي (2013) قام باستعراض هذه العناصر تحت عنوان عناصر وأبعاد الإبداع الإداري. وعرفها قطيط (2011) على أنها مهارات التفكير الإبداعي. في حين عرفت المساعيد (2019) بمهارات الإبداع.

وتتفق هذه الدراسة مع نصير والعزاوي (2011) في اعتبار هذه (العناصر أو المقومات أو الأبعاد) على أنها ملامح الشخصية المبدعة، وسنستخدم مصطلح (العناصر) كاختصار يشمل كل المعاني التي تتفق في محتواها على نفس المعنى والهدف، فهذه العناصر تدل على صفات

ومهارات تنعكس في السلوك الذي يتخذه الفرد أثناء التفكير أو التصرف بطريقة إبداعية، وعليه فإن عناصر الإبداع تعكس ملامح الشخص المبدعة. ورغم اختلاف الباحثين بالتسمية إلا أنهم أجمعوا على هذه العناصر بأنها:

1. الأصالة: والتي تعني "القدرة على الإتيان بأفكار جديدة نادرة ومفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار قديمة، فكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها". (محمد، 2016، 348)
2. الطلاقة: "وتتمثل بقدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة مقارنة بغيره" (المغربي، 2015، 15). وتمثلت أنواع وصور الطلاقة: بالطلاقة اللفظية: وهي سهولة إنتاج الكلمات وسرعة التعبير وبناء العبارات أو تركيبها (أبو ميالة، 2018)، والطلاقة الارتباطية: وهي القدرة على إنتاج الكلمات التي تحمل نفس المعنى أو الصفة (حمدان، 2016)، وطلاقة التداعي: وتعني سرعة إنتاج صور تحمل خصائص محددة في المعنى، أما طلاقة الأفكار: فهي إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في موقف ما (نصير والعزاوي، 2011)، وأخيراً طلاقة التعبير: وتعني القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في صور أو كلمات بطريقة متصلة وملائمة. (حمدان، 2016)
3. الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: إن المبدع له طريقته في إطلاق طاقته من خلال قدرة على التركيز لفترات طويلة، وقدرته على متابعة هدف معين. (أبو جامع، 2009) كما ورد في (المغربي، 2015)
4. القدرة على التحليل والربط: إن أول عمل في حل المشكلة هو تحليل هذه المادة المجمعة وتفكيكها إلى مجموعة قضايا تساعد في إدراك ذلك العنصر المعقد. والربط هو قدرة الفرد على تكوين عناصر الخبرة. (الخالدي، 2013)

5. المخاطرة والتحدي: والتي تعني استعداد الفرد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها نتيجة تبنيه لأفكار وأساليب جديدة، وتبني مسؤولية نتائجها، بالإضافة إلى شجاعته في تحمل النقد أو الفشل في حال حدوثه، واستعداده لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (أبو ميالة، 2018)

6. "الحساسية للمشكلات: أي التنبؤ والوعي بالمشكلات، حيث إن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها، والتعرف على هذه المشكلات من جميع جوانبها، ودراستها لزيادة فرص التوصل إلى حل أو حلول جذرية. (خلف، 2010، 39) كما ورد في (المغربي، 2015، 30)

7. المرونة: هي قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة بالنظر إليها من زوايا مختلفة، والتفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة (الخالدي، 2013)، فهي القدرة على التكيف والتجريب والتجديد والشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات. (بزادوغ، 2015)

8. البصيرة: امتلاك الفرد لنظرة ثاقبة، وقدرة على قراءة النتائج قبل أوانها، وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة. (نصير والعزاوي، 2011)، فالإداري المبدع لديه الرؤيا للنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره، وينظر دائما إلى الأمام دون أن يجعل الماضي يقيدته (بزادوغ، 2015)

9. الإفاضة: أي القدرة على إضافة تفاصيل أو حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة ما، وذلك من خلال تدريب الأفراد على مهارة إبقاء المشكلة في أذهانهم حتى بعد أن يتوصلوا لحلول. (قطيط، 2011)

وقد تفردت بزادوغ (2015) بذكر بعض عناصر الإبداع الإداري تمثلت في الثقة بالنفس وبالآخرين وعدم الاستسلام بسهولة، والجرأة في إبداء الرأي، بالإضافة إلى الاستقلالية والفردية والابتعاد عن الشللية الضيقة التي تعد مصدراً من مصادر تثبيط العزيمة والروح المعنوية، بالإضافة إلى الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم، وتفهم مشكلاتهم وتشجيعهم على المشاركة وتبادل الآراء، وأخيراً التركيز على التخطيط الاستراتيجي، فالإداري المبدع يهتم بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور المؤسسة ويعمل على تحفيز العاملين بالتركيز على نقاط القوة في أعمالهم، مع تخصيص الوقت للحديث عن أهداف المؤسسة المستقبلية.

خصائص الإبداع الإداري وصفات المبدع

يعتبر الإبداع سلوكاً يتصف فيه جميع الأفراد بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والظروف المعيشي، حيث يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية ولكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل محددات هي سلوكه وتوجهاته، فالإبداع ليس ظاهرة فردية بل يمكن ممارسته على مستوى الجماعة أو المؤسسة. ويتطلب قدرات عقلية تتمثل في الأصالة والمرونة والطلاقة، يمكن تطويرها من خلال تنمية المهارات، أيضاً فإن نتيجة الإبداع يمكن ألا تكون ملموسة بل يمكن أن تكون على صورة منتج أو فكرة. (المساعد، 2019).

من جهة أخرى يرى نصير والعزاوي (2011) أن الذكاء والثقة في النفس بالإضافة إلى التأهيل والثقافة هي خصائص وسمات الشخص المبدع الذي تكون لديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية، بالإضافة إلى قدرته على استنباط الأمور وتحليلها وإثارة التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر، بالإضافة إلى توافر علاقات اجتماعية واسعة لدى الشخص يستطيع الاستفادة منها.

أما الزير (2018) فقد اعتبر سرعة الإحساس بالمشكلة بالإضافة إلى المرونة والتطويع، صفات أساسية ينبغي على المبدع امتلاكها؛ مشيراً إلى أن البحث عن الحلول بأكثر من طريقة، وتوفير إرادة قوية وأهداف واضحة، وعدم الخوف من الفشل والتعليقات السلبية، وعدم اتباع الروتين، كلها صفات يتمتع بها المبدع وتميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، يعتبر مقياس تورانس الإبداعي أحد أهم المقاييس المعروفة في قياس الإبداع، وهو من المقاييس المعروفة في قياس الإبداع، ومقياس (تورانس) يتضمن قياس الطلاقة في الإبداع والأصالة في التفكير. (محمد، 2016)

وعليه فإننا نرى أن هناك ترابطاً قوياً بين خصائص الإبداع وصفات المبدع، وعناصر الإبداع، فرغم اختلاف الآراء حول تعريف الإبداع، لكن هناك إجماع على الصفات الواجب توافرها في الشخص ليتم اعتباره مبدعاً، هذه الصفات والسمات نرى أنها مشتقة من عناصر الإبداع بشكل مباشر، بل نكاد نجزم أنها هي ذاتها تحمل أكثر من مسمى، أي أن الباحثين اختلفوا في يمكن اعتباره شكلياً بالمسميات وليس بجوهر الإبداع، لاتفاقهم على صفات المبدع المشتقة من عناصر الإبداع، والتي نرى أنها مرتبطة بخصائص الإبداع الإداري في جوهره، وتنعكس جلياً في مقياس تورانس العالمي للإبداع.

الإبداع الإداري في الجامعات

شهد التعليم العالي محلياً ودولياً توسعاً ونموً كبيراً، وتسارعاً في الأحداث المرتبطة بالتطور التكنولوجي والمعرفي، وأصبح على المؤسسات التعليمية أن تكون قادرة على استيعاب الإعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق بالتعليم الجامعي، وتوفير البيئة المناسبة التي تلبى احتياجات التعليم، وتتماشى مع التطور الهائل، وتحقق الميزة التنافسية.

وعليه، فإن عدم توافر بيئة ومناخ ملائمين للإبداع، يقف عقبةً أمام إظهار الأفراد داخل المؤسسة الجامعية لقدراتهم الإبداعية، ويدفعهم إلى البحث عن الحلول السهلة البسيطة ذات النتائج المضمونة، لتجنب الدخول في تعقيدات إدارية أو مشاكل مع الزملاء؛ فعدم تمتع البيئة الجامعية بالإمكانات الكافية من المراكز العلمية والتكنولوجية، لن تستطيع أن تكون جزءاً من آليات الإبداع. (المساعد، 2019).

من جهة أخرى، فقد أشار حمدان (2016) إلى أن تقرير المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم لعام (2003) يشير إلى اختلال التوازن بين النمو الكمي والكيفي لإعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات وبين نوعية وجودة التعليم الجامعي؛ والذي يعني مدى الحاجة إلى قيادات إدارية إبداعية تستطيع استشراق المستقبل برؤى استراتيجية وبصيرة ثاقبة لديها القدرة على وضع تصورات مستقبلية أساسها الإبداع.

بالتالي، فإن تعزيز الإبداع في الجامعات يعتبر ميزة تنافسية مهمة تميز مسيرة الجامعة بين مثيلاتها، يتطلب إرادة قوية وعزيمة وإصراراً على التغيير لدى المؤسسة الأكاديمية، للانتقال من إلى مرحلة جديدة أكثر تقدماً تتميز بالإبداع. وكما أشارت المساعد (2019)، إن الجامعة ضمن رسالتها تهدف إلى تطوير القدرات العقلية والإبداعية وتحاول أن توجهها لتكون فاعلة ومنتجة من خلال المراقبة والتنوع، فالبيئة الجامعية الجيدة قادرة على التجديد والإبداع.

وهنا، فإننا نخلص إلى أن العلاقة بين الإبداع ومؤسسات التعليم العالي، هي علاقة تبادلية، بدعم ونتائج متبادلة، بمعنى أن لا وجود للإبداع داخل الجامعة دون وجود بيئة ملائمة وعناصر داعمة، وإمكانات ملائمة، ولا تقدم للجامعة وتحقيق استراتيجية متقدمة ونمو دون بيئة إبداعية وأفراد مبدعين.

علاقة الإبداع الإداري بالقيادة الاستراتيجية

إن النمط القيادي المتبع في المؤسسة التعليمية يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، فالقادة هم أصحاب تأثير في سلوكيات العاملين، وقدرات العاملين في المؤسسة تتأثر بنمط القيادة السائد، حيث يمكنهم تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين من خلال قدراتهم الإبداعية، وتشجيعهم على حل المشكلات والتفكير بصورة إبداعية (مرشود ومربوع، 2021).

ولأجل التوفيق بين عناصر الإبداع، لا بد من قيادة العملية الإبداعية أما عن طريق الفرد أو المؤسسة، وقيادة العمل في الجامعات يتطلب إظهار الإبداع في الأدوار القيادية كانديكو (Kandiko, 2012).

حيث يتوجب على القائد صياغة استراتيجية للإبداع تشمل الفهم والتدريب والأهداف المتوقع تحقيقها من الإبداع، وتوزيع الأدوار التي تساعد في الانتقال من المفهوم الضيق للإبداع إلى مفهوم أوسع؛ فأهمية الربط بين القيادة والإبداع تكمن في ضمان نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة من خلال رفع وعي القادة والأتباع والمؤسسة ككل (المغربي، 2015).

بالتالي فإن القيادة بشكل عام تركز على قيادة الأفراد المبدعين، ففي مؤسسات التعليم العالي يتعلق مفهوم "قيادة الإبداع" بالقيادة الأكاديميين والإداريين وكيفية إدارتهم لأعضاء الهيئة التدريسية في جهودهم البحثية والتدريسية بطريقة إبداعية، وتعزيزهم لبيئة تشجع الإبداع في تعليم الطلاب، وعليه، فإن عملية القيادة والإدارة تتطلب مهارات إبداعية بشكل أساسي كانديكو (Kandiko, 2012).

وتظهر العلاقة القوية بين الإبداع الإداري والقيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية بشكل خاص، من خلال صفات ومهارات القائد التي تكاد تتطابق مع عناصر الإبداع الإداري وتتقاطع مع

مجالاته في أكثر من مجال وكما أشار العبدلة (2020) والمغربي (2015) فإن القيادة الاستراتيجية مصدر الابتكارات من خلال قدرات القادة الاستراتيجيين المعرفية والإبداعية، أي أن الإبداع إحدى سمات القيادة الاستراتيجية، وفي ذات الوقت فإن من أهمية القيادة الاستراتيجية - كما أشرنا سابقاً- هو تعزيز الإبداع لدى الأفراد داخل المؤسسة.

ولعل أبرز رابط بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، هو أن التفكير الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي اللذين يعتبران من أبعاد القيادة الاستراتيجية يرتكزان بشكل أساسي على التفكير بطريقة إبداعية، ومما لا شك فيه أن هذا التفكير لا بد وأن يكون بصورة إبداعية وينعكس بأداء إبداعي في العملية الإدارية. وكما أشرنا سابقاً نقلاً عن (المعاضدي والطائي، 2011) أن تمكين المرؤوسين لإثارة الذكاء والإبداع لديهم لإنجاز رسالة المنظمة، هي إحدى الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره.

من جهة أخرى يتبادر لنا مصطلح آخر هو "القيادة من أجل الإبداع"، والذي يركز على الأنظمة والمؤسسات من خلال التركيز على العمل الجماعي وتعزيز بيئة إبداعية داخل المؤسسة، أي إدارة فريق إبداعي بدلاً من دعم فرد مبدع، وهو مرتبط بثقافة التقييم الحديثة التي منع الإبداع، كما أشار كانديكو (Kandiko, 2012) "الإبداع كالفن، لا يمكن تنظيمه، بل ينشأ بصورة عفوية من المواهب الفردية، تستطيع المختبرات أن تعززها، لكن التنظيم الهرمي والبيروقراطية غير المرنة يمكن أن تقضي عليها"، وهنا فإن دور قائد الفريق الإبداعي هو التيسير فقط.

فالإبداع الإداري هو إحدى وسائل التغيير والتطوير داخل الجامعة من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة، ويؤدي الإبداع إلى المرونة الاستراتيجية والتفوق على المنافسين،

وتمكن الإبداع لدى الأفراد وتعزيزه يعتبر من متطلبات القيادة الاستراتيجية من خلال الثقة والمشاركة في صناعة القرارات، والتفويض، والحوافز، والتدريب. (مخدوم، 2021)

أخيراً، فإن أهمية الربط بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في ضمان نجاح واستمرار الجامعة في تحقيق رؤيتها وأهدافها، والتخطيط الاستراتيجي بفاعلية، وتنفيذ الاستراتيجية بإبداع؛ يوضح لنا أهمية هذه العلاقة، وضرورة تعزيزها داخل الجامعة، بل واعتبارها ثقافة يجب تبنيها وتميئتها، لما لها من أثر كبير على الموظفين داخل الجامعة، وتشجيعهم على التفكير الاستراتيجي الإبداعي، لاستغلال الفرص وتعزيز التغيير الإيجابي، وتحديث المنظومة الداخلية بما يضمن الحفاظ على الميزة التنافسية لجامعة بيرزيت مقارنة بالجامعات الأخرى.

جامعة بيرزيت

تصنف جامعة بيرزيت بأنها مؤسسة تعليم عالٍ فلسطينية، موقعها في بلدية بيرزيت الفلسطينية الواقعة في حدود مدينة رام الله، تحولت من مدرسة بنات صغيرة في بلدة بيرزيت، إلى كلية متوسطة في العام 1942 ومن ثم جامعة فلسطينية في العام 1972م، تقدم باقة من البرامج الأكاديمية المتميزة في درجات علمية مختلفة، بالإضافة إلى برامج مهنية وتدريبية متخصصة، تسعى لتطوير بيئة منفتحة على المعارف والعلوم المتقدمة، ومحفزة على الإبداع والريادة، يكون فيها الطلبة محور العملية التعليمية. يشرف عليها مجلس أمناء مستقل يقرر سياساتها ويتحمل مسؤولياتها، وهي المنشأة الأولى للتعليم العالي في فلسطين تطورت مدرسة الإناث الصغيرة عبر الزمن إلى كلية متوسطة، وكان لعائلة ناصر المؤسسة دور كبير في المشاركة والإدارة، وخاصة

للراحل موسى ناصر. في عام 1953، فتح الصف الجامعي الأول (التحضيرى). وساهم أفراد العائلة في هذا الانتقال التدريجى؛ ففي عام 1954، مع حلول عام 1961، تمت إضافة منهاج السنة الثانية الجامعية. وقررت الإدارة أن مدرّسى الكلية يجب أن يكونوا حاصلين على شهادة البكالوريوس كحد أدنى، ونصفهم ينبغي أن يكونوا حاصلين على شهادة الماجستير. وتلقى معظم المدرّسين غير الجامعيين دورات تدريبية قصيرة لكي يتمكنوا من تولي وظائف إدارية في الكلية المتوسطة وخلال السنوات التي أعقبت احتلال إسرائيل لبقية أنحاء فلسطين في عام 1967، كانت لدى إدارة بيرزيت أهداف محددة؛ هي التوسع وتطوير المؤسسة لتلبية الاحتياجات التعليمية الفلسطينية ومساندة قضية التحرر الوطني. شهد عام 1972 ولادة جامعة بيرزيت التي تقدم البكالوريوس في الآداب والعلوم، وقررت الجامعة أنها بحاجة إلى مبنى جامعي جديد، ووضعت اللبنة الأولى في الحرم الذي تقام عليه الجامعة اليوم. خلال سنوات الانتفاضة الأولى وإغلاق الجامعة، تجاوز دور بيرزيت الجانب الأكاديمي وحسب، فانطلق إلى مساحات مجتمعية نضالية، عبر الدمج بين الأكاديميا النظرية وتطبيقاتها على الواقع.

(<https://www.birzeit.edu>)

ولقد عكفت إدارة جامعة بيرزيت على إعداد وتطوير مدونة سلوك، تم إقرارها في جلسة مجلس الجامعة رقم (33) 2016/2015 بتاريخ 20 نيسان 2016، وقد تم تخصيص جزء كل

للأكاديميين والإداريين في مواقع المسؤولية والقيادة، وهو ما يعكس رؤية الجامعة وأهدافها في تفعيل الدور القيادي للأكاديميين في المواقع الإدارية ووضع سياسات ومعايير توجيهية لهم².

التخطيط الاستراتيجي في جامعة بيرزيت

لم يعد التخطيط الاستراتيجي خاصاً بمجال الأعمال، بل أصبحت الجامعات تنتهج التخطيط الاستراتيجي للمحافظة على مكانتها والتقدم وتحقيق الميزة التنافسية بصورة أكبر، فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي من خلالها يتصور أعضاء المنظمة المستقبل ويطورون الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل. جودستين (Goodstein, 1993) كما ورد في

باسا (Bassa, 2015)

- ² البند الخامس من مدونة السلوك "الأكاديميون والإداريون في مواقع المسؤولية والقيادة: " إذا كان القانون ينظم سلطات وواجبات القائمين على المناصب الأكاديمية والإدارية، فإن ثمة مبادئ أخرى مصدرها التقاليد الجامعية وما استقر عليه الضمير الأكاديمي تحكم عمل القائمين على أمر هذه الوظائف. ومن أهم هذه المبادئ:
1. الالتزام بالمعايير العامة للسلوك، التي تتناسب مع قيم المؤسسة وأهدافها، والنظر إلى الوظيفة الإدارية بالجامعة على أنها مسؤولية قبل أن تكون سلطة، وإن الهدف منها هو تحقيق أهداف المؤسسة.
 2. الالتزام بأخلاقيات العمل والمهنية والاحترام في التعامل مع الذين يشرفون على عملهم وتقويمهم من خلال التغذية الراجعة والنقد البناء.
 3. النأي عن تأثير العلاقات الشخصية أو المصلحة الذاتية والالتزام بالموضوعية عند اتخاذ القرارات، وإبعاد الاعتبارات الشخصية التي تؤثر في اتخاذ القرار، واعتماد الدلائل لتحقيق المصلحة العامة.
 4. المحافظة على سمعة المؤسسة المتميزة من خلال تنفيذ سياساتها وإجراءاتها بشكل واضح وصريح.
 5. الالتزام بمعايير الرقابة والمحاسبة المعتمدة في الجامعة ومن خلال القنوات الرسمية.
 6. احترام مبدأ ديمقراطية الإدارة، والبعد عن إصدار قرارات فردية تحكمية تترتب عليها نتائج خاطئة.
 7. التمسك بقيمة العدالة عند التعامل مع الآخرين، والإدراك بأن الظلم يؤدي إلى مشاكل كبرى في المؤسسة الجامعية.
 8. الإدراك بأن متولي الوظيفة الإدارية هو قدوة لغيره من العاملين معه، ومن ثم يجب عليه الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في تعامله مع زملائه والطلبة والعاملين.
 9. التعاون مع من سبق لهم تولي المنصب والاستفادة من خبراتهم السابقة والتعامل معهم بالاحترام اللازم، والنقل الأمين والكامل للخبرات الإدارية المكتسبة أثناء تولي المنصب لمن يليه خلال فترة شغله.
 10. الاستفادة من خبرات الزملاء الذين يشغلون مواقع مماثلة في الجامعة تحقيقاً للتواصل بين القيادات، وللارتقاء بمستوى الأداء الجامعي.
 11. مراعاة البعد الإنساني عند التعامل مع من يمرون في ظروف صعبة.
 12. الحرص التام على المال العام، وعدم إنفاقه إلا فيما يحقق المصلحة العامة.
 13. المراعاة الكاملة للتسلسل الوظيفي الإداري في الجامعة، وعدم تخطي هذا التسلسل إلا في حالات الضرورة القصوى.
 14. المحافظة التامة على سرية المعلومات التي يتم تداولها في الوحدة الذي يتولى رئاستها.

وقد عكفت جامعة بيرزيت على إعداد خطة استراتيجية تقوم على رؤيتها ورسالتها وأهدافها، تدور حول ما هي الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تتخذها الجامعة للمساعدة في الحفاظ على ميزة استراتيجية تنافسية وتطويرها؟ فالخطة الاستراتيجية، توضح بالتفصيل الإجراءات التي تعتمزم المؤسسة اتخاذها لتحقيق مهمتها. وهي تحدد مقياسًا زمنيًا متوسط المدى، والهدف منه هو إعطاء المؤسسة الإرشاد والتوجيه. باسا (Bassa, 2015)

ويحتاج التخطيط الاستراتيجي توفر عناصر رئيسية تكون الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، حددها هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 2012) بما يلي:

أولاً: الأكاديميون، وهم جوهر التشغيل في الجامعة، والمسؤولين عن الناتج الأساسي الذي هو التعليم والتعلم.

ثانياً: المكون الإداري: والذي يقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية

أ) القمة الاستراتيجية وهي كبار المسؤولين المكلفين بمسؤولية ضمان أن الجامعة تؤدي مهمتها بشكل فعال، والمسؤولون عن ربط جميع العناصر والمكونات مع بعضها البعض من خلال الهيكل التنظيمي، فهم يشكلون "خط الوسط" في الجامعة، الذين يُعتمد عليهم بشكل أساسي على الإشراف المباشر والرقابة والتنسيق.

ب) الهيكل الفني: وهو العنصر الإداري المكلف بمسؤولية التخطيط، ويتمثل دورهم في مساعدة الأكاديميين على تصميم وتخطيط التعليمات وتوفير فرص للنمو المهني والتطوير

ت) وحدات الدعم والعمل التشغيلي مثل قسم إدارة الموارد البشرية والمالية والصيانة... إلخ. وهذه الوحدات ليست من جوهر التشغيل ولكن موجودة لتقديم الدعم غير المباشر.

ومن خلال معرفة العناصر المكونة للبيئة الجماعية وتحديدها، يصبح بالإمكان النظر إلى الصورة الشاملة لكل ما يخص التخطيط الاستراتيجي في جامعة بيرزيت.

وفي هذه الدراسة التي تتناول القيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت مع التركيز على فترة إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية 2017-2022 والتي شارفت على الانتهاء، ويتم حالياً تقييمها والعمل على إعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة 2022-2027.

والجدير بالذكر أن الإعدادات التي تتبع لإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية 2022-2027 مختلفة بالأسلوب والإجراءات بشكل جلي، من حيث طبيعة الاجتماعات التي كانت تعقد على مستوى الدوائر والكليات والتي تميزت بمشاركة الجميع، بالإضافة إلى المراسلات الرسمية التي كنت تحمل طوقاً إرشادية للعمل على الخطة الاستراتيجية، والتغذية الراجعة من مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير التي كانت تتم بشكل دوري أثناء إعداد الخطة، كل هذه الأمور وغيرها لمستها الباحثة بشكل ملحوظ من خلال المقارنة الذاتية ما بين العمل على التخطيط للخطة الحالية والعمل على الإعداد والتخطيط للخطة المستقبلية، والتي كانت على اطلاع ومشاركة في كليهما، حيث لاحظت الباحثة الاختلاف بطريقة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي.

أضف إلى ذلك، تعاقب الأكاديميون الذين شغلوا مناصب إدارية في الفترة الزمنية ما بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، يعني أن وجود خطة استراتيجية مرنة وقادة استراتيجيون يستطيعون التفكير بطريقة استراتيجية هو ضرورة ملحة لتحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في خطتها الاستراتيجية، وإلا كانت النتائج كارثية وقد تتحرف الخطة الاستراتيجية عن مسارها المرسوم بصورة ضارة بالجامعة ومكانتها التنافسية.

التعقيب على الإطار المفاهيمي للدراسة

عطفاً على كل ما سبق تقديمه في هذا الفصل، يمكننا القول إن معرفة خلفية الدراسة المتمثلة في جامعة بيرزيت والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، هو قاعدة الهرم التي انطلقنا منه لتوضيح أهمية القيادة الاستراتيجية كنمط قيادي فعال في العمل الإداري. فمن خلال توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها من جهة، ومفهوم الإبداع الإداري والنظريات التي يقوم عليها من جهة أخرى، تمكننا من تحديد المنطلقات والأسس التي ستبنى عليها أداة هذه الدراسة لفحص توافر القيادة الاستراتيجية، وتوافر الإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت، وتحديد إذا كان هناك علاقة ارتباطية بينهما.

ولفحص ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قيادات جامعة بيرزيت، قمنا بتحديد المحاور التي تعتبر المرتكز الرئيسي الذي يمكننا اللجوء إليها، والمتمثلة في أبعاد القيادة الاستراتيجية، التي تمكننا من التأكيد على ما إذا كان المشاركون في هذه الدراسة هم قادة استراتيجيون أم لا، وذلك من خلال طرح أسئلة تعكس فحص هذه الأبعاد. في حين يمكننا التحقق من ممارسة القيادات الأكاديمية للإبداع الإداري من خلال صياغة أسئلة في المقابلة - التي هي أداة الدراسة- تتناول عناصر الإبداع.

وهنا، يمكننا القول أن الإطار النظري لم يساهم فقط في توضيح الصورة الكاملة لما ترغب الباحثة في فحصه والتعمق به من خلال الأسئلة التي تم صياغتها في أداة الدراسة، بل أيضاً من خلال الإطار النظري تمكنت الباحثة من خلاله تحديد السمات (Themes) التي تم اعتمادها كأساس في تحليل المقابلات، حيث يتضح جلياً لنا أن أبعاد القيادة الاستراتيجية وعناصر

الإبداع الإداري هي سمات (Themes) هذه الدراسة، وما يندرج تحت هذه المحاور والتي تم استعراضها وشرحها في الإطار النظري تمثل ترميزات (Codes)، والتي تم الوصول إليها بصورة أكثر دقة وشمولية من إجابات المشاركين خلال المقابلات.

من جهة أخرى، فإن استعراض كل من القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات، والحديث عن علاقة الإبداع الإداري بالقيادة الاستراتيجية، مهدت الطريق أمامنا لتحديد حلقة الوصل التي يمكننا الاعتماد عليها لفحص إذا ما كان توافر الإبداع الإداري والقيادة الاستراتيجية لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت مرتبط أحدهما بالآخر، حيث نجد أن التفكير الاستراتيجي هو محور أساسي مشترك بين الإبداع الإداري والقيادة الاستراتيجية، وهو ما قادنا إلى استبانة المفكر بيسابيا (Pisapia) الذي يهدف إلى قياس مهارات التفكير الاستراتيجي، وقد تمت الاستعانة ببعض فقراتها بما يتناسب مع هذه الدراسة لإيجاد العلاقة قيد البحث، أيضاً فإن التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الأمثل للتفكير في حل المشكلات الحالية، والتفكير في المشكلات المستقبلية المتوقعة ومحاولة إيجاد حلول وقائية لها، وهنا نجد الرابط أيضاً مع الإبداع الإداري، حيث يعتبر حل المشكلات أحد عناصر الإبداع الإداري. أيضاً فقد أظهر الإطار النظري أن وجود توجه استراتيجي واضح يدل من جهة على شخصية قائد استراتيجي، ومن جهة أخرى هو عنصر مهم لإحداث التغيير داخل المؤسسة، هذا التغيير الذي هو أحد عناصر الإبداع الإداري.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناولنا في الجزء الأول من هذا الفصل، الإطار النظري للدراسة، وفي هذا الجزء نستعرض بعض الدراسات السابقة، لتكون هذه الدراسات جزءاً مهماً من مراجعنا في إعداد هذه الدراسة، ورغم ندرة الدراسات التي تناولت موضوع ربط القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي مع الإبداع الإداري - على حد علم الباحثة - إلا أننا في الدراسات المختارة قمنا بالرجوع إلى أكثرها تقارباً وتقاطعاً مع دراستنا هذه، وتقسيم هذه الدراسات إلى محورين رئيسيين، الأول يتناول الدراسات المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، والثاني المرتبط بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.

المجال الأول: دراسات تتعلق بممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات

هدفت دراسة جالودي والشрман (2021) إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز التنظيمي أيضاً جاء بدرجة متوسطة، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

في حين أن دراسة راموس وإليتان (Ramos & Ellitan, 2021) بحثت في علاقة القيادة الاستراتيجية بالأداء التنظيمي داخل المؤسسة، وفي تقييم إذا ما كان للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر وإيجابي على التميز التشغيلي والأداء في منظمات الأعمال في جنوب أفريقيا، فقد

خلصت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية يمكن أن يكون لها تأثير على الأداء التنظيمي من خلال فهم ظروف العمل والبيئة وبناء التفاعلات مع الموظفين من خلال موازنة إجراءات العمل مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة لتسهيل تحقيق الأهداف وتطوير الكفاءات الأساسية من خلال تطوير الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، وأن القادة والمديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال يمكنهم تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية عالية الأداء لتحسين التوجه الاستراتيجي والتشغيل الأفضل في مؤسساتهم.

أما دراسة مخدوم (2021) فقد هدفت إلى دراسة التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في كلية الأعمال في جامعة طيبة ودورها في إدارة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الموظفين لتطبيق القيادة الاستراتيجية وتطبيق إدارة التغيير كانت بدرجة متوسطة مع وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الفاعلية للقيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة.

وفي دراسة عبد الرحيم (2019) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة، وخلصت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية ودور القائد الاستراتيجي وصفاته وخصائصه مرتبطة بالنضج المؤسسي، بالإضافة إلى أن ضعف الاهتمام في المؤسسات بالبرامج التدريبية التي تركز على بناء القيادات رغم وجود معايير في هذه المؤسسات حول اختيار القيادات.

أما دراسة الزهراني (2018) تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي من خلال التعرف على ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في جامعة أم القرى، ودرجة توافر قدرات

التعلم التنظيمي وتأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي، ووجود علاقة طردية وتأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي.

والدراسة التي أعدها تاكاياما وكابلان وكوك ساثر (Takayama & Kaplan & Cook-Sather, 2017) حول تعزيز التنوع والشمولية من خلال القيادة الاستراتيجية متعددة المستويات، بحثت في العلاقة ما بين جهود القيادات في الجامعة (المستوى الكلي) والتفاعلات والمبادرات داخل الكليات والأقسام (المستوى المتوسط)، والجهود التي يبذلها المديرون والأفراد (المستوى الجزئي) لإحداث التغيير، من خلال تسليط الضوء على العوامل المحفزة والاعتبارات المتعلقة بها، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن محفزات التغيير في الجامعة يمكن أن تظهر في أي مستوى وأن التغيير المؤسسي الدائم يعتمد على التوسع الاستراتيجي عبر جميع المستويات.

بينما دراسة بن أحمد (2015) التي بحثت في معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية، من خلال فحص درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الباحث وعلاقتها بأبعاد أداء الموظفين، فقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لكل من التوجه الاستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية على أداء العمال، وعدم وجود أثر معنوي لكلل من القيادة الابتكارية والقيادة التحويلية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت.

أما دراسة الألفي والفتاح (Alalfy & Elfattah, 2014) التي تناولت القيادة الاستراتيجية وتطبيقاتها في الجامعات المصرية، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد نمط قيادات الجامعات

المصرية وخاصة نمط القيادة الاستراتيجية؛ وقد خلصت الدراسة في نتائجها إلى أن وجود العديد من المشاكل لدى قيادات الجامعات المصرية التي تحد من كفاءتها وفعاليتها كانت سبباً في الحد من تطبيق أسلوب القيادة الاستراتيجية.

بينما دراسة ياسين وطاهر (Yasin & Tahir, 2013) بحثت في إجراءات القيادة الاستراتيجية ونجاح القادة في جامعات ماليزيا والجامعات الأمريكية، وإذا ما كانت هناك علاقة بين ممارسة القادة للقيادة الاستراتيجية ونجاحهم كقادة، وذلك من وجهة نظر المرؤوسين، وقد خلصت النتائج إلى أن القادة الناجحين يستخدمون مجموعة واسعة من استراتيجيات القيادة أكثر من القادة الأقل نجاحاً، وجاءت النتائج لتدعم نظرية الباحثين بأن القادة غالباً ما يفشلون لأنهم مدربون على عقلية التفكير الخطية، والتي لا تصلح في المواقف التي تتميز بالغموض والتعقيد الذي يتطلب قادة مرنين موجهين للتغيير.

في حين هدفت دراسة ثابت (2013) إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم؛ وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للقيادة الاستراتيجية كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وأيضاً كانت درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم كبيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية وبين درجة ممارستهم لتطوير أدائهم.

في حين خلصت نتائج دراسة إبراهيم (2012) التي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء، إلى مجموعة من العناصر التي تساهم في تكوين قدرة القائد الاستراتيجي على البناء الاستراتيجي، وأهم هذه العناصر هو الحفاظ على موارد المؤسسة وتمييزها، والالتزام برسالتها، واستخدام المنطق والإقناع، وإتاحة التفكير الحر في النقاش.

بينما دراسة أحمد والفقير (2011) فقد تناولت ممارسة القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة نجران، من حيث فحص درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية، والتي حددتها الدراسة بأنها: البعد الإداري، البعد الأخلاقي، البعد التحويلي، والبعد السياسي، وخلصت إلى أن الإجراءات الإدارية والحس الخلفي في القيادة الاستراتيجية أكثر حضوراً في ممارسات رؤساء الأقسام.

وتأتي دراسة المغربي (2015) كحلقة وصل بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات، باعتبارها الدراسة الوحيدة (على حد علم الباحثة) التي بحثت في هذه العلاقة، حيث تناولت الدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وخلصت نتائج الدراسة إلى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية المبحوثة بدرجة مرتفعة، وتوافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة أيضاً، مع وجود علاقة موجبة قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية.

المجال الثاني: دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات

تناولت دراسة مجيد وشحادة (Majeed & Shahatha, 2021) الابتكار الإداري لدى عمداء الكليات في محافظة بغداد، وقد خلص الباحثان في نتائجهما إلى أن عمداء كليات جامعات محافظة بغداد يمتلكون ابتكاراً إدارياً جيداً ومواكبة للمستجدات ويعتمدون على الابتكار الإداري في عملهم من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام.

بينما دراسة كانديكو (Kandiko, 2021) فإنها تستعرض دور الإبداع عبر التخصصات في كل من المملكة المتحدة وأستراليا لمناقشة الجوانب التحفيزية للإبداع وتحديات متابعة العمل الإبداعي وكيف يمكن دعم الإبداع من خلال تعدد التخصصات في التعليم العالي واقتراح أساليب القيادة القائمة على المفاهيم المختلفة للإبداع. واستندت هذه الدراسة إلى تجارب القادة الأكاديميين الناجحين متعددي التخصصات، وخلصت النتائج إلى ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث في البيئات التي أعاققت الإبداع أو لم تكن داعمة للأفراد والفرق المبدعة، أيضاً خلصت النتائج إلى أن القادة الأكاديميين الذين يعملون في بيئة غير تقليدية وداعمة، وتوفر الأموال لدعم الأبحاث المكثفة قد قطعت شوطاً كبيراً في تخفيف التحديات الإدارية والبيروقراطية والسماح بمزيد من المساحة الإبداعية.

وهدفنا دراسة رواشدة وحسونة (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة للإدارة اللامركزية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة اللامركزية والإبداع الإداري.

في حين هدفت دراسة المساعيد (2019) إلى فحص في درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت، من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر عناصر الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الشخصية بما يخص جميع عناصر الإبداع الإداري، باستثناء الحساسية للمشكلات.

أما دراسة أبو ميالة (2018) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري، ومعوقاته وسبل تطويره في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين من خلال الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، فقد خلصت النتائج إلى توفر الإبداع الإداري بدرجة عالية في الجامعات الفلسطينية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية، بينما أظهرت النتائج أم المركزية والوساطة والمحسوبية من أهم معوقات الإبداع الإداري.

في حين بحثت دراسة القحطاني (2018) في التعرف على درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب (المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات)، وخلصت النتائج إلى أن مقومات المناخ الأكاديمي للإبداع الإداري ومقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية والمقومات التشريعية تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أما دراسة أليفسار وأوليفيرا (Alencar & Oliveira, 2016) فقد ناقشت أهمية تعزيز الإبداع في التعليم العالي، وفوائد الإبداع للأفراد والمجتمعات من خلال فحص وجهة نظر الأساتذة في

الجامعات البرازيلية وخاصة في برامج الدراسات العليا حول الإجراءات التي يتوجب على الجامعات اتخاذها لتحفيز الأساتذة والطلاب على الإبداع، وقد خلصت النتائج إلى أن جميع الأساتذة يرون أن الإبداع مهم جداً في التعليم العالي وخاصة برامج الدراسات العليا في العلوم والانسانيات، وأهمية تعزيز الإبداع في التعليم العالي مرتبط في دوره في انتاج المعرفة والابتكار وإمكانية استخدام استراتيجيات إبداعية لاستقطاب الطلاب.

وفي دراسة أحمد وظفر وشاهزاد (Ahmad & Zafar & Shahzad, 2015) التي بحثت في تأثير أسلوب القيادة الأصيل على الإبداع الأكاديمي من خلال اعتمادهم على الدوافع الذاتية والمزاجية كمتغير وسيط في هذه الدراسة، فقد خلصت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين الدافع الجوهري والمزاج للأكاديميين في التأثير على أسلوب القيادة الأصيل مع الإبداع، في حين يوجد تأثير قوي لأسلوب القيادة الأصيل على إبداع أعضاء هيئة التدريس من خلال دوافعهم الذاتية ومزاجهم.

أما دراسة بزادوغ (2015) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وكذلك مستوى تحقيق الميزة التنافسية؛ بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية.

وتوافقت دراسة الخالدي (2013) مع دراسة بزادوغ (2015) التي هدفت أيضاً إلى اختبار أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، وبينت

النتائج أن هناك مستويات متوسطة للإبداع الإداري في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال، بينما بينت النتائج أن المجالات المكونة للإبداع الإداري تؤثر بشكل إيجابي في زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأردنية في مجال البحث.

بينما دراسة النصر الله (2011) التي بحثت في مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطور الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري والتطوير الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت مرتفع من وجهة نظرهم، ولا يوجد علاقة لذلك بالمتغيرات الشخصية. في حين أن دراسة جمعة ونوري (2011) التي بحثت تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، من خلال دراسة تطبيقية في جامعة ديالي لآراء القيادات العليا، خلصت نتائجها إلى أن وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة القيادة التربوية في المدارس، وتطبيق نظريات الدافعية من جوانب عدة؛ فقد استعرضنا (25) دراسة محلية وعربية وعالمية، وتم عرضهم حسب محوري ممارسة القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وتطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

وفيما يخص الدراسات التي ناقشت القيادة الاستراتيجية، فإن دراسة عبد الرحيم (2019) ترى أن القيادة الاستراتيجية مرتبطة بالنضج المؤسسي، وبالتالي فإن درجة توافر هذا النمط القيادي مرتبط بدرجة نضج ونمو المؤسسة؛ وهو ما توافق نوعاً ما مع دراسة مخدوم (2021) التي بحثت في دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير، وربطت بين مستوى تطبيق إدارة التغيير بدرجة تطبيق وممارسة القيادة الاستراتيجية والعلاقة بينهما لتحديد متطلبات تطوير مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وتحسين كفاءة عملية التغيير.

من جهة أخرى فقد تناولت دراسة الألفي والفتاح (Alalfy & Elfattah, 2014) وجود العديد من المشاكل في الجامعات المصرية بسبب ضعف الكفاءة والفعالية هي السبب في الحد من تطبيق أسلوب القيادة الاستراتيجية؛ في حين نرى أن دراسة جالودي والشهران (2021) التي بحثت في درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعة؛ وهو ذات السياق الذي بحثت فيه دراسة راموس وإليتان (Ramos & Ellitan, 2021) وخلصت إلى أن القيادة الاستراتيجية يمكن أن يكون لها تأثير على الأداء التنظيمي من خلال فهم ظروف العمل والبيئة وبناء التفاعلات مع الموظفين من خلال مواءمة إجراءات العمل مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة لتسهيل تحقيق الأهداف وتطوير الكفاءات الأساسية من خلال تطوير الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

في حين ترى إبراهيم (2012) في دراستها أن العناصر التي تساهم في تكوين القائد الاستراتيجي عناصر ذاتية وصفات للأفراد وليس للمؤسسة؛ أما دراسة الزهراني (2018) فإنها خلصت إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها مرتبطة بعلاقة طردية مع

تطوير قدرات التعلم التنظيمي؛ وبحثت دراسة بن أحمد (2015) أيضاً في درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بأبعاد أداء الموظفين، مشيرة في النتائج إلى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية على أداء العمال؛ أما محلياً فقد بحثت دراسة ثابت (2013) في درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية، والتي أشارت النتائج إلى أنها كانت كبيرة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأنها ذات ارتباط بدرجة تطوير الأداء لعمداء الكليات؛ من جهة أخرى فإن دراسة تاكاياما وكابلان وكوك ساثر (Takayama & Kaplan & Cook-Sather, 2017) حول تعزيز التنوع والشمولية من خلال القيادة الاستراتيجية متعددة المستويات، فإنها خلصت إلى أن محفزات التغيير في الجامعة يمكن أن تظهر في أي مستوى وأن التغيير المؤسسي الدائم يعتمد على التوسع الاستراتيجي عبر جميع المستويات. وركزت دراسة ياسين وطاهر (Yasin & Tahir, 2013) في إجراءات القيادة الاستراتيجية ونجاح القادة، وأكدت النتائج على أن القادة الناجحين يستخدمون مجموعة واسعة من استراتيجيات القيادة أكثر من القادة الأقل نجاحاً. في حين ركزت دراسة أحمد والفقير (2011) على القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وخلصت إلى أن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية كانت كبيرة في البعد الإداري والأخلاقي، بينما البعد التحويلي والبعد السياسي كان بدرجة متوسطة.

وفي السياق الآخر، حول الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري، فقد أظهرت نتائج دراسة أبو ميالة (2018) أن أهم معوقات الإبداع الإداري هي المركزية والوساطة والمحسوبية. في حين لا علاقة للمتغيرات الشخصية بدرجة وجود الإبداع الإداري المتوفر بدرجة عالية في الجامعات الفلسطينية؛ متفقة بذلك مع دراسة النصر الله (2011) التي أظهرت نتائجها وجود إبداع إداري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، يرى أن المتغيرات الشخصية لا علاقة لها

بالإبداع الإداري؛ في حين يرى رواشدة وحسونة (2019) في دراستهما أن وجود إدارة لامركزية تعتبر ذات علاقة ارتباطية قوية بالإبداع الإداري. أما دراسة أليفسار وأوليفيرا (Alencar & Oliveira, 2016) ناقشت أهمية تعزيز الإبداع في التعليم العالي، وفوائد الإبداع للأفراد والمجتمعات وخلصت إلى أن تعزيز الإبداع مرتبط في دوره في إنتاج المعرفة والابتكار وإمكانية استخدام استراتيجيات إبداعية لاستقطاب الطلاب؛ من جهة أخرى، تناولت دراسة القحطاني (2018) مقومات الإبداع الإداري وأظهرت النتائج أن مقومات المناخ الأكاديمي للإبداع الإداري ومقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية والمقومات التشريعية تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. في حين ربطت دراسة أحمد وظفر وشاهزاد (Ahmad & Zafar & Shahzad, 2015) بين أسلوب القيادة الأصيل والإبداع الإداري للأكاديميين من خلال تأثير المزاجية والدوافع الشخصية للأكاديميين على نمط القيادة والإبداع وأيضاً تأثير نمط القيادة الأصيلة على المزاجية والدوافع الشخصية، وخلصت إلى أن الدوافع الشخصية والمزاجية لا تؤثر على علاقة القيادة بالإبداع، بينما تؤثر القيادة الأصيلة على المزاجية والدوافع لدى الأكاديميين الإداريين. بينما ربطت دراسة مجيد وشحادة (Majeed & Shahatha, 2021) الابتكار والإبداع الإداري المتواجد لدى عمداء الكليات في جامعات بغداد بوعي وثقافة القيادات العليا في توظيف ما هو جديد بما يتناسب مع القدرات والمهارات لدى العاملين في هذه الكليات؛ وربطت دراسة كانديكو (Kandiko, 2021) الإبداع بالجوانب التحفيزية والتحديات من خلال تجارب القادة الأكاديميين في جامعات المملكة المتحدة وأستراليا، وكيف يمكن دعم الإبداع من خلال تعدد التخصصات في التعليم وتوفير البيئة الداعمة للأفراد والفرق المبدعة.

من جهة أخرى فإن دراسة بزادوغ (2015) التي بحثت في مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية فإنها خلصت إلى وجود علاقة موجبة بين مستوى الإبداع الإداري ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية؛ متوافقة بذلك مع دراسة الخالدي (2013) التي أشارت نتائجها إلى أن هناك مستويات متوسطة للإبداع الإداري في الجامعات تؤثر بشكل إيجابي في زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأردنية. ودراسة جمعة ونوري (2011) ربطت توافر الإبداع الإداري لدى القيادات العليا في جامعة ديالي بالبعد التنافسي وتوافر المناخ الملائم في الجامعة لتحقيق الإبداع الإداري. من جهتها فقد بحثت دراسة المساعيد (2019) في درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت، في محاولة لتحديد أي من عناصر الإبداع الإداري الأكثر توافراً، ومحاولة فحص إذا ما كان هناك علاقة للمتغيرات الشخصية في تحديد درجة توافر عناصر الإبداع الإداري للأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت. وختاماً، فإن دراسة المغربي (2015) التي ربطت ما بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، ترى أن هناك علاقة موجبة قوية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

ملخص الفصل

في ضوء ما تم تقديمه في الفصل الثاني من الدراسة، نخلص للقول إن ممارسة القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسة مهم جداً لمواجهة التحديات التي تعترض المؤسسة أثناء مسيرتها، وتقدمها، وأن القائد الاستراتيجي يتميز عن غيره من القادة بعدد من المهارات أهمها مهارات التفكير والتوجه الاستراتيجي، بالإضافة إلى تمتعه بعدد من الصفات المرتبطة في طريقة قيادته للمؤسسة، بالإضافة إلى أهمية تمتع القائد بمهارات الإبداع الإداري للتمكن من توجيه الدفة بصورة سليمة، وضمان عدم انحراف بوصلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

فقد ركزت الدراسة على أبعاد القيادة الاستراتيجية وعناصر الإبداع الإداري التي تناولتها الدراسات السابقة، وفحص ممارستهم لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت، من خلال الاستعانة ببعض فقرات الاستبيانات في الدراسات التي تم الرجوع إليها في هذه الدراسة، وإجراء تعديلات على الفقرات بها بما يتناسب ودراستنا هذه، ومن ثم مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

من جهة أخرى، فإن مراجعة الأدبيات السابقة مهدت لنا الطريق للفصل الثالث من الدراسة، من خلال التعرف على مناهج البحث التي اتبعها الباحثون السابقون لفحص القيادة الاستراتيجية وفحص الإبداع الإداري، وخاصة في الجامعات؛ بالتالي فإن الإطار المفاهيمي للدراسة، والأدبيات السابقة المرتكز الرئيسي في تحديد معالم الفصل الثالث، الذي نستعرض فيه المنهجية المتبعة والأداة المستخدمة، والتي تم إعدادها بالاستعانة بعدد من الدراسات السابقة، والتي ستسهل علينا تطبيقها على المشاركين من مجتمع الدراسة في جامعة بيرزيت.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة

نستعرض في هذا الفصل منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات، من خلال الأداة التي تم اعتمادها، والتحقق من صدق الأداة بالإضافة إلى ثباتها، وذلك لفحص ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت، لما من ذلك من أهمية في التأثير على العملية التعليمية في الجامعة، وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية والإدارية في جامعة بيرزيت.

ولتحقيق هذا الهدف تبحث الدراسة في خمسة أسئلة، وتمت صياغة أداة الدراسة (المقابلة) بناءً عليها، وتم تجميع البيانات من خلال المقابلات الوجيهة شبه المفتوحة مع المشاركين وتسجيل إجاباتهم صوتياً وأخذ الملاحظات، وتفرغ المقابلات.

منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة منهجية كيفية بتصميم وصفي يهدف لتحديد الوضع الحالي للظاهرة (Phenomenology) قيد الدراسة ووصفها وتحليلها من خلال البيانات التي تم جمعها وتصنيفها (عبد السلام، 2020). حيث يعد هذا المنهج أكثر الأساليب ملاءمة لهذه الدراسة، يمكن من خلاله تحليل مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها، ومفهوم الإبداع

الإداري وعناصره، وتم إعداد أسئلة مقابلة تعكس أسئلة الدراسة، وإجراء مقابلات مع المشاركين في الدراسة ومن ثم تحليل المقابلات.

أيضاً فقد تم الاعتماد على مسارين: الأول نظري، حيث استخدمت الباحثة أسلوب المسح المكتبي من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والدراسات المتوفرة وذات العلاقة؛ أما المسار الثاني فهو الميداني، من خلال استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات اللازمة، والعمل على تحليلها للوصول إلى إجابات على أسئلة الدراسة والتي نستطيع من خلالها الخروج بالنتائج والتوصيات التي تساهم في حل مشكلة الدراسة.

مجتمع الدراسة

يشكل مجتمع الدراسة الموظفين الأكاديميين في المناصب الإدارية العليا وموظفي الإدارة الوسطى من أكاديميين وإداريين في جامعة بيرزيت في الفترة ما بين 2016-2022، وقد اعتُمدت هذه الفترة - كما أسلفنا سابقاً- باعتبارها الفترة الزمنية التي تم إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية 2017-2022 خلالها، بالإضافة إلى العمل على إعداد الخطة الاستراتيجية 2022-2027.

وتم تحديد أسماء جميع الأكاديميين والمديرين الإداريين من خلال الرجوع إلى قوائم المناصب الإدارية المتاحة للاطلاع عليها لموظفي جامعة بيرزيت من خلال الموقع الإلكتروني (<https://ritaj.birzeit.edu/register>)، وهم جميعاً مشاركون في إعداد الخطة 2022-2027.

المشاركون في الدراسة

حيث إن مجتمع الدراسة من الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت ما بين الفترة 2016-2022 بالإضافة إلى الموظفين الذين يعملون أو عملوا تحت إدارتهم بشكل مباشر (الإدارات الوسطى)، فقد قامت الباحثة باختيار عينه قصدية تتكون من (19) مشاركاً شغلوا مناصب إدارية متنوعة، (9) مشاركين من الإدارة العليا و(10) مشاركين في مناصب إدارة وسطى يعملون تحت قيادة الأكاديميين التسعة أصحاب المناصب الإدارية العليا، وتنوعت الدرجات الأكاديمية للمشاركين من بين درجة البكالوريوس وهي لمشارك واحد فقط، ودرجة الماجستير وحاصل عليها ثلاثة من المشاركين، ودرجة الدكتوراه وما بعدها، وحاصل عليها خمسة عشر مشاركاً، أما سنوات الخبرة في العمل في جامعة بيرزيت للمشاركين تراوحت ما بين (6) سنوات للأقل خبرة، و(40) سنة للأكثر خبرة، وتراوحت سنوات الخبرة في العمل الإداري ما بين سنة واحدة للأقل خبرة، (25) سنة للأكثر خبرة في مجال العمل الإداري في جامعة بيرزيت، أما بالنسبة لفترة إشغال المنصب الحالي للمشاركين، فإن أحدث المشاركين تولى منصبه الحالي منذ بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2021-2022، والأكثر خبرة في منصبه منذ (6) سنوات، وهم من الإداريين، أما الأكثر خبرةً من الأكاديميين، يشغل منصبه الحالي منذ حوالي (4) سنوات. وتم التواصل معهم من خلال (الهاتف أو البريد الإلكتروني).

وقد اعتمدت الباحثة هذا التقسيم لمناسبته لموضوع الدراسة ونوعية مجتمع الدراسة مع مراعاة التنوع في الجنس، حيث إن مجتمع الدراسة مجتمع متجانس مقسم إلى فئتين، فئة القسم الأول من الأكاديميين، والفئة الثانية من الإداريين العاملين في جامعة بيرزيت. وكان الاختيار

من خلال ثلاث مراحل، تمثلت المرحلة الأولى في استراتيجية التنوع الأقصى، وذلك لأن الحالات تمثل المدى الكامل للتنوع في الصفة المشتركة بين المشاركين وهي أنهم جميعاً موظفون يعملون في جامعة بيرزيت في مناصب إدارية متنوعة. وفي المرحلة الثانية لاختيار عينة المشاركين في المقابلات تم اختيار عينة عشوائية من المشاركين الذين تم اختيارهم في المرحلة الأولى. وتم استخدام ترميز مستعار لأفراد العينة المشاركون بدلاً من الأسماء الفعلية، حفاظاً على الخصوصية.

بعد تحديد المشاركين في الدراسة، والذي بلغ عددهم 19 موظفاً يعملون في جامعة بيرزيت تم اختيارهم كالتالي: (4 نواب رئيس الجامعة، 3 عمداء كليات، عميد الدراسات العليا، عميد شؤون الطلبة، 2 رئيس دائرة، 3 مديري برنامج، 5 إداريين)، ويتمتع جميع المشاركين بمؤهلات أكاديمية متنوعة ما بين درجة البكالوريوس ودرجة الدكتوراه، وخبرات عملية ما بين 6 سنوات إلى أكثر من 40 سنة من العمل في جامعة بيرزيت، بالإضافة إلى تنوع الجنس.

أداة الدراسة

هدفت الدراسة إلى فحص ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت وعلاقتها في تعزيز الإبداع الإداري للأكاديميين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد استخدام أداة المقابلة شبه المقننة، والتي هدفت الباحثة من خلالها إلى التعرف على صفات وإجابات المشاركين بشكل أعمق وأكثر شمولية. حيث تعد أداة المقابلة وسيلة جيدة لتجميع بيانات دقيقة عما يعتقد المشاركون، وما هي دوافعهم، وأيضاً فإن المقابلات تتيح الفرصة للتعلم بالأسئلة وإعادة صياغتها للمشارك بأكثر من طريقة، كل هذا يؤدي إلى الوصول للإشباع المطلوب في الإجابات المرجوة.

وقد تمت الاستعانة بأدوات بعض الدراسات السابقة، وهي: ((جالودي والشرمان، 2021)، (مخدوم، 2021)، (ثابت، 2013)، (المغربي، 2015)، (عبد الرحيم، 2019)، (المساعد، 2019)، (أبو ميالة، 2018)، (بزادوغ، 2015)، ياسين وطاهر (Yasin & Tahir, 2013))، لإعداد أسئلة المقابلة، بالاعتماد على محورين رئيسيين هما القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، حيث تم تقسيم كل محور من المحورين إلى أبعاد، تمثلت في أبعاد القيادة الاستراتيجية، وعناصر الإبداع الإداري، وقد صممت الباحثة أسئلة المقابلة بناءً على أسئلة الدراسة بعد تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية (القيادة الاستراتيجية، الإبداع الإداري، العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري) من خلال أربعة محاور:

المحور الأول: أسئلة تعريفية عامة (المؤهل، سنوات الخبرة في جامعة بيرزيت،

سنوات الخبرة الإدارية، المنصب الحالي).

المحور الثاني: أسئلة تتعلق بفحص ممارسة القيادة الاستراتيجية، المتبع لدى

الأكاديميين الإداريين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المرؤوسين من خلال دور مدراءهم في التعامل معهم.

المحور الثالث: أسئلة تتعلق بفحص الإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين من

وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المرؤوسين من خلال دور مدراءهم في التعامل معهم.

المحور الرابع: أسئلة تتعلق بفحص كيف تكون العلاقة بين القيادة الاستراتيجية

والإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت.

صدق وثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم أداة المقابلة بنفسها، مستندة بصياغة أسئلة المقابلة على أسئلة الدراسة، والإطار النظري والدراسات السابقة، والخبرة الشخصية من خلال عملها في جامعة بيرزيت. وتم عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية، والقيادة، والبحث العلمي، بناء على توصية لجنة المناقشة. للتحقق من مدى فعالية الأداة وتحقيقها الهدف من الدراسة ولدقة قياسها لما وضعت من أجله. ومن ثم إجراء التعديلات والملاحظات بناء على توجيهات المحكمين.

وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقتين:

صدق الأداة (المصدقية)

لاختبار صدق أداة الدراسة (المقابلة) تم تحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء التربويين من ذوي الاختصاص، وإجراء التعديلات المقترحة من طرفهم لتحسين أسئلة المقابلة لتكون أكثر ملاءمة مع أسئلة الدراسة وتستطيع الباحثة استخلاص إجابات دقيقة منه، تسهم في الإجابة على مشكلة الدراسة.

ثبات الأداة (الاعتمادية)

تم التحقق من الثبات من خلال التشبع المعلوماتي والتأكد من إمكانية إعادة إنتاج النتائج عند تكرار البحث في نفس الظروف. أيضاً، تم التحقق من اتساق النتائج عبر الوقت وعبر أجزاء من الاختبار نفسه، من خلال تحليل أجزاء من المقابلات، ومن ثم العودة إلى إعادة تحليل نفس الأجزاء بعد مرور أسبوعين، ومقارنة طريقة التحليل الأولى بالثانية، للتأكد من

اتساق التحليل والنتائج. كذلك تمت إعادة توجيه أسئلة متفرقة من أسئلة المقابلة لعدد من المشاركين بعد إجراء المقابلة معهم بحوالي أسبوعين والتحقق أنه تمت الإجابة بنفس التوجه والمعنى على ذات السؤال في المرتين.

أما فيما يخص الثبات الداخلي كان من خلال المراجعة الشاملة لجميع محتوى الدراسة لإيجاد الترابط والتوافق المتسلسل ما بين الإطار النظري والدراسات السابقة وما تم التوصل له من نتائج في هذه الدراسة.

طريقة التحليل

حيث أن المنهج المستخدم في إعداد الدراسة هو كفي، والأداة المستخدمة هي المقابلة، فبعد التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، وتحديد المشاركين في المقابلات، فإن الطريقة التي تم تحليل البيانات بها هي التحليل الكيفي للمقابلات. وتم تفرغ المقابلات المسجلة (التي تم أخذ موافقة المشاركين على تسجيلها عند إجراء المقابلات معهم)، بعد التفرغ تم إعداد جداول إجابات المشاركين واستخراج (Themes, codes) من الإجابات، وإعادة ترتيب وتقسيم الإجابات بناء على أسئلة الدراسة المشتقة، ومن ثم عمل تحليل للإجابات، وربطها ببعضها البعض، للخروج بالنتائج التي تم مناقشتها من خلال ربطها بالدراسات التي تم الرجوع إليها سابقاً أثناء إعداد الدراسة.

إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة حسب خطوات البحث العلمي، وسارت الإجراءات كالتالي:

1. بعد تحديد موضوع الدراسة العام يتم البحث عن كتب ومراجع ودراسات حول الموضوع، ومن خلال القراءة الأولية يمكننا تحديد خطة الدراسة.
2. من خلال إعداد الإطار النظري المبني على القراءات من الكتب والمراجع، يمكننا صياغة مشكلة وأسئلة الدراسة وبناء الفرضيات.
3. من خلال الأدبيات السابقة للدراسة يمكننا تحديد منهجية وتصميم البحث الأكثر ملاءمة للدراسة والأدوات الأفضل.
4. بعد اعتماد المنهجية التي تم اتباعها في إعداد الدراسة، تم تجهيز النسخة الأولية من أسئلة المقابلة، وتحديد مجتمع الدراسة واختيار المشاركين حسب استراتيجيات اختيار المشاركين في بحوث دراسة الحالة.
5. التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
6. بعد إجراء المقابلات تم تفرغها وتحليلها على ثلاث مراحل:
 - المرحلة الأولى: اختصار البيانات حسب الترميزات والسمات (Themes, Codes) حيث تم تحديد السمات (أبعاد القيادة الاستراتيجية، عناصر الإبداع الإداري) من مشكلة وأسئلة الدراسة، واستنباط الترميزات من السمات والبحث عنها من خلال إجابات المشاركين على أسئلة المقابلة، ومن ثم الاستشهاد بالمؤشرات من إجابات المشاركين.
 - المرحلة الثانية: الربط بين إجابات المشاركين

- المرحلة الثالثة: استخلاص النتائج، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة

7. تم اعتماد آلية التحليل عبر الزمن للتحقق من النتائج، وذلك من خلال العودة لتحليل

إجابات المشاركين مرة أخرى بعد أسبوعين من التحليل والتأكد من تطابق هذه النتائج

ومع التحليل في المرة الأولى.

8. بناء على النتائج تمت صياغة التوصيات النهائية للدراسة.

ملخص الفصل

استعرضنا في هذا الفصل منهجية الدراسة الكيفية بتصميمها الوصفي الارتباطي الذي يركز على دراسة ظاهرة (Phenomenology) ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت وعلاقتها بالإبداع الإداري للأكاديميين، وقد شكلت عينة الدراسة (المشاركون) عدد (19) مشاركاً من مجتمع الدراسة من الأكاديميين الإداريين في الإدارات العليا، والأكاديميين الإداريين والإداريين من الإدارة الوسطى، أيضاً فقد تم توضيح إجراءات بناء أداة الدراسة (المقابلة) وكيفية التحقق من الصدق والثبات، والإجراءات المتبعة في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج. وذلك تمهيداً للفصل الرابع الذي نحلل ونناقش فيه أسئلة الدراسة بناءً على إجابات المشاركين التي تم الحصول عليها من خلال استخدام أداة الدراسة، التي تطرقنا لها بالتفصيل في هذا الفصل، حيث يضم الفصل الرابع تحليل الإجابات للمشاركين التسعة عشر، التي تم الحصول عليها من المقابلات التي أجريت معهم للإجابة على أسئلة المقابلات التي تم إعدادها، ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولناها في الفصل الثاني من الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج

أقرب ما يكون إلى الدقة والشمولية، تساعد في تسليط الضوء على ممارسة الأكاديميين للقيادة الاستراتيجية من خلال مناصبهم الإدارية، وممارستهم وتحفيزهم للإبداع الإداري، وصولاً إلى صورة العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في جامعة بيرزيت. ومن ثم الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي قد تفيد الباحثون والأكاديميون والمهتمون بمجال الدراسة، وتفيد أصحاب القرار في جامعة بيرزيت لتبني نمط القيادة الاستراتيجية وتعزيز الإبداع الإداري للوصول لتحقيق الاستدامة للجامعة ورفع الميزة التنافسية والقدرة على إحداث التغيير بما فيه خدمة الجامعة والمجتمع المحلي.

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى توفر القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في جامعة بيرزيت، ومعرفة إذا ما كان هناك رابط بينها وبين توفر الإبداع الإداري لديهم، حيث تناولت الدراسة القيادة الاستراتيجية من حيث أبعادها، والإبداع الإداري من خلال عناصره، وكان عدد المشاركين في الدراسة تسعة عشر مشاركاً. وفيما يلي نستعرض نتائج الدراسة حسب أسئلتها:

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

كيف تمارس القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة بيرزيت القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا؟

للإجابة على هذا السؤال، تم تناول الموضوع من خلال أبعاد القيادة الاستراتيجية والتي تمثلت في (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، والبعد الإداري، والبعد التنظيمي، والبعد الأخلاقي، والبعد التحويلي)، وتمت مقابلة تسعة مشاركين من الإدارة العليا في جامعة بيرزيت من عمداء ونواب رئيس، وقد تناولت إجابات المشاركين أبعاد القيادة الاستراتيجية بمواقع مختلفة

أثناء المقابلات التي تمت، ندرجها هنا في مناقشة النتائج حسب الترتيب المذكور أعلاه. ونستعرض فيما يلي النتائج:

التوجه الاستراتيجي

تناول المشاركون التوجه الاستراتيجي من عدة جهات سواء داخل الكليات أو الإدارة العليا، أو توجه الجامعة ككل من خلال خططها الاستراتيجية وإعدادها وأهدافها الاستراتيجية، أو التوجه الاستراتيجي الشخصي للقادة في أسلوب قيادتهم، فقد كان هناك اجماعاً من المشاركين على ضرورة وجود توجه استراتيجي للجامعة يوضح إلى أين ستجته، وتنوع في تبني استراتيجية شخصية منبثقة من التوجه الاستراتيجي العام، أو ضرورة الالتزام فقط في توجه الجامعة وتبنيه كما هو بصورة حرفية. إلا أنه من جهة أخرى فقد تفاوتت إجابات المشاركين حول مفهومهم للتوجه الاستراتيجي فيما يخص الصورة العامة له من حيث الضوابط والمعايير التي تتبناها الجامعة لتحديد هذا التوجه من خلال خططها الاستراتيجية.

حيث عبر (صالح) عن معايير وضوابط الخطط الاستراتيجية بأنها موجودة واصفاً إياها في الخطة السابقة بأنها ذات توجه ريادي تحاكي لغة السوق في النيوليبرالية (عرف عشاوي (2020، 529) النيوليبرالية بأنها "تبني سياسية اقتصادية تقلل من دور الدولة وتزيد من دور القطاع الخاص")، ويرى أن ذلك لا يمثل دور الجامعة الحقيقي وتوجهها، المتمثل في خدمة المجتمع:

"التخطيط السابق كان بتوجيه، تخيل جامعة بيرزيت كجامعة ريادية تخرج ناس رياديين هذه اللغة جاي

من لغة السوق لغة نيوليبرالية لكن دور الجامعة أوسع من هيك بكثير دور الجامعة المجتمعي

أوسع من خدمة قطاع الاعمال، الجامعة عمليا المفروض تكون عم ترفد كل احتياجات المجتمع مش

بس قطاع واحد"

ويجمع المشاركون على أن التوجه الاستراتيجي الحالي للجامعة الذي تتبناه في الخطة الاستراتيجية 2022-2027 المتمثل في جودة التعليم وخدمة المجتمع المحلي ودعم البحث العلمي، هو توجه يتوافق مع رسالة الجامعة ورؤيتها، كما أشار (زين) بقوله:

"أي شيء بنعمله ضمن الخطة الاستراتيجية هو نركز على موضوع هدول المحورين التعليم وجودة

التعليم بمختلف التخصصات، والبحث العلمي وأهمية البحث العلمي وزيارة إنتاج المعرفة"

وعبرت (كرمل) عن الضوابط والمعايير التي تتبناها الجامعة فيما يخص الخطة الاستراتيجية بأنها المبادئ العامة والالتزام، والتأكيد على أن الخطة التنفيذية تقوم على المشاركة الكاملة؛ وهو ما أكد عليه (علي) إلا أنه يرى أن هناك ضعفاً في صياغة الخطط التنفيذية السنوية للخطة الاستراتيجية:

"اللي بنقص هي الخطة السنوية، الخطة الاستراتيجية شيء والخطة السنوية شيء فاشتغلت بإيدي

اضطرت لأنه ما حد اشتغله"

بالتالي نرى أن التعبير عن التوجه الاستراتيجي يكون من خلال تحديد استراتيجية الجامعة التي تتبناها أثناء إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والتي تصاغ بضوابط ومعايير واضحة ترسم الطريق أمام القيادات العليا لصياغة الخطة الاستراتيجية في بيئة عمل تشاركية تقوم على التفاعل بين جميع مكونات الجامعة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة راموس وإليتان (Ramos & Ellitan, 2021) التي أشارت نتائجها إلى أن القيادة الاستراتيجية يمكن أن يكون لها تأثير على الأداء التنظيمي بناء التفاعلات مع الموظفين من خلال مواءمة إجراءات العمل مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة لتسهيل تحقيق الأهداف.

أشارت أيضاً إجابات المشاركين إلى أن التوجه الاستراتيجي العام للجامعة واضح بالنسبة إليهم من خلال رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، ومن خلال المعايير والضوابط التي تتبناها الجامعة في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، بينما تفاوتت الإجابات حول وجود توجه استراتيجي شخصي للأفراد، حيث أشارت بعض الإجابات إلى التبني الكامل لتوجه الجامعة، بينما عبر بعض المشاركين عن توجههم الاستراتيجي في إدارة الكلية أو الدائرة، رابطين التوجه الاستراتيجي بالتنظيم الذاتي وتطوير الموظفين، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ثابت (2013) إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية وبين درجة ممارستهم لتنظيم أدائهم.

من جهة أخرى كان هناك تفاوت في الآراء حول ضرورة إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية للجامعة، فقد اتفق (4) مشاركين على ضرورة تحديثها وتحديدها بصورة أكثر دقة لتتوافق مع التغييرات المحلية والدولية، وهذا التوجه يتوافق مع دراسة المغربي (2015) من حيث درجة الموافقة المرتفعة على تحديد التوجه الاستراتيجي المرتبطة بدرجة تعقيد التغييرات البيئية المتسارعة التي يفرضها واقع العولمة والتي تُلزم القيادات الاستراتيجية على امتلاك تصورات واضحة تحدد مسارها نحو أهدافها المستقبلية.

بينما يرى البعض الآخر أن الأهداف الاستراتيجية الحالية مناسبة لتوجه الجامعة ومسيرتها، وهو ما يوافق دراسة بن أحمد (2015) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي على أداء العاملين.

البعد التحويلي

يعتبر البعد التحويلي مدخلاً مهماً من مداخل القائد الاستراتيجي لممارسة القيادة داخل المؤسسة، ويتمثل البعد التحويلي في شقين رئيسيين الأول من خلال الاهتمام بحاجات الموظفين وتحفيزهم ودعمهم وتقدير جهودهم واحترامهم، والثاني من خلال التشاركية في العمل وبناء الرؤية المشتركة وتحويل الأتباع إلى قادة وزيادة الكفاءة والفاعلية؛ وهنا فإن إجابات المشاركين تنوعت بشكل كبير، حيث لم يتم التطرق إلى احتياجات الموظفين كأولوية لدى القيادات العليا ولم تتناول إجابات المشاركين الحديث عنها، بالوقت الذي تمت الإشارة فيه إلى احتياجات الجامعة واحتياجات الطلاب واحتياجات المجتمع المحلي.

وفيما يخص تحفيز الموظفين ودعمهم، فقد تنوعت إجابات المشاركين حول التحفيز، على إبداء الرأي، والتي عبر عنها (عمر) بقوله:

"أنا أعتقد أنه آه في تحفيز على سماع الرأي الآخر وبالتالي للوصول إلى قرارات متفق عليها"

أما فيما يخص التقدير، فقد تطرق إليه (علي) وأكد على ضرورته، حيث ربطها بتحفيز التحدي لدى الموظف، وأثرها الإيجابي على الإنتاجية، حيث قال:

"أنا ملاحظتي أنه إذا في تحدّ والموظف تُقدر امكانياته يعطي بقوة وأنا شخصياً كل الحالات اللي"

اشتغلت معهم كانوا دائماً إيجابيين ولا واحد كلفته بإشبي وأعطاني أقل من اللي توقعته دائماً أكثر"

بينما أجمع المشاركون على أهمية الاحترام على جميع المستويات، وبجميع الأشكال، والتعامل معه على أنه سمة من سمات المؤسسة ومرتكز أساسي في العلاقات والتعامل.

من جهة أخرى، فقد اتفق معظم المشاركين على أهمية التشاركية في إعداد الخطة الاستراتيجية وفي العمل ككل، حيث عبر (صالح) عن التشاركية من خلال الاجتماعات التي عُقدت على

مستوى الكلية والدوائر ومجلس الجامعة للتخطيط للاستراتيجية، إلى أنه يرى أن توزيع الأدوار لا يحمل سمة معينة باعتبار أن الأدوار الفعلية هي للرئيس والنواب:

" كل واحد عنده ملفه وعنده اختصاصه، نواب الرئيس بلعبوا دور أكبر هذا بطبيعة الحال دورهم مع

مجلس الأمناء أكبر.. إحنا العمداء الحجار الصغار في المعادلة زي الجنود في الشطرنج"

أما (كرمل) ترى أن التشاركية لم تكن مطبقة من الجميع، رابطةً ذلك بعدم وجود ثقة بالخطة الاستراتيجية، إلا أنه في المقابل كان هناك توزيع جيد للأدوار والمسؤوليات، متفقهً مع (صالح) بأن الاجتماعات واللقاءات كانت مثلاً على التشاركية.

أما (علي) فيرى أنه لم يكن هناك التزام فعلي بمبدأ التشاركية، وذلك بسبب ضعف دورة وحدة المتابعة من جهة، وربط العديد من المديرين ما بين الخطة الاستراتيجية السابقة بالحالية، ووجود حالة استهتار شديد بفكرة التخطيط الاستراتيجي:

"اللي بشتغلوا بوحدة المتابعة شفتمهم كأشخاص مش كوحدة، والمدراء ما زالو بيربطوا بإنه سويننا خطط

استراتيجية في الماضي وما حدا بطلع عليها فنقنعهم انه في شي مختلف مش سهل، في استهتار

شديد بفكرة التخطيط الاستراتيجي"

وفي ذات السياق فقد أجمع جميع المشاركين على أن ما يميز الخطة الاستراتيجية الحالية على الخطة السابقة هو آلية بناء الخطة والتدرج في إعدادها من القاعدة إلى رأس الهرم، وهو ما يثبت أن المنهجية التي تم اعتمادها لإعداد الخطة تقوم على مبدأ التشاركية، كما وصفها (حمزة) بالقول:

" الخطة الحالية أكثر من تحت لفوق من أي خطة ثانية، لأنه بدأت الخطة بمشاورات واتصالات من

أدنى المستويات الإدارية فيما يتعلق في الأهداف أو فيما يتعلق بجوانب الخطة سواء البنوية أو غيرها

أو المالية"

بالتالي فإن رغم إجماع المشاركين على أهمية التشاركية، إلا أن تطبيقها عملياً داخل الجامعة ما زال ضعيفاً ويحتاج إلى بلورة وتفعيل بصورة أكبر، من خلال إعادة تعريف التشاركية، لتجاوز المفهوم السلبي السائد لدى الموظفين والذي عبرت عنه (كرمل) بقولها:

"الناس يتفهم التشاركية أنه أنا اللي بعمل الخطة، أنا أخليكم تشاركو، بس ما أنتو إلكم دور بالمشاركة

متبادلة، أنت لازم تعطي رأيك لازم تعطي فكرتك لازم تعطي حل"

وفيما يخص زيادة الكفاءة والفاعلية، فقد تطرق لها المشاركون من خلال الإجابة على سؤال الاستثمار في المواهب البشرية على أهمية رفع الكفاءة والفاعلية للموظفين، إلا أن الإجابات لم تحمل وجود آليات وتوجهات واضحة يتبناها القادة لزيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء لدى الموظفين.

وأخيراً، فإن إجابات المشاركين أشارت إلى تنوع الآراء فيما يخص تحويل الأتباع إلى قادة، حيث يرى بعض المشاركين أن هناك أفراداً في الجامعة يحملون سمات قيادية، يمكن أن يصبحوا قادة مستقبليين، كما أشار (زين) بقوله:

"طبيعة المنظومة وطبيعة النظام بتفرز قيادات الصف الثاني لحالهم لأنه عادة ما في حد بجي يدرّب

هدول الناس يعني حالياً الناس موجودين بالعمادات ونواب الرئيس والرئيس ما بجو يقولو بدنا نحط

خطة بعد 5 سنين أو 3 سنين نشوف مين بدنا نأهلهم ما في هذا الحكي ولا حد يشتغل عليه"

في حين يرى البعض الآخر أن الجامعة نفتقر إلى وجود أشخاص يمكن تحويلهم إلى قادة، مع التأكيد على ضرورة تبني الجامعة سياسة بناء قادة، والذي أشار له (علي) بقوله:

"حطيناها في الخطة أنه جامعة بيرزيت تضعها أمامها كأولوية، بناء كادر قيادي لمستقبل الجامعة،

أنه خلال الخمس سنوات القادمة لازم نكون عارفين مين قيادة الجامعة وهذا بيقتضي فتح مجال للكل

أنه يقدر يستفيد، يتنافس، يدرّب، يأخذ خبره ... إلخ"

وهنا فإن نتائج تحليل البيانات الخاصة بفحص البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية تظهر وجود تنوع في ممارسته، حيث نرى أن هناك ضعفاً في الاهتمام باحتياجات الموظفين ودعمهم وتقدير جهودهم، من خلال الإشارة إلى أن التقدير والتحفيز ينبع من الموظف نفسه ويجب أن يكون ذاتياً، وهذا قصور وضعف، حيث يفترض أن تكون العلاقة تبادلية وأن يحصل الموظف على تقدير وتحفيز القادة لزيادة الدافعية لديه وتحفيزه على الإبداع، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بن أحمد (2015) الذي توصلت إلى عدم وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت.

من جهة أخرى فقد أجمع المشاركون على أهمية التشاركية في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وفي تنفيذها، وإن لم يكن هناك التزام كامل بها من جميع الإدارات والمستويات، مع تأكيد الجميع على أن ما يميز الخطة الاستراتيجية الحالية عن سابقتها، بنائها من أدنى المستويات إلى أعلاها، وفي هذا إشارة واضحة إلى أن التشاركية كانت سمة مميزة لهذه الخطة، وبالتالي فإن البعد التحويلي كان واضح المعالم من خلال جزئية التشاركية، بينما كان ضعيف من خلال الاهتمام بالأفراد، وهذه النتيجة تميزت بها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، حيث لم تطرق أي دراسة إلى التشاركية داخل المؤسسة كمؤشر على البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية.

البعد الإداري

يمثل البعد الإداري في القيادة الاستراتيجية الطريق إلى تخطيط وتنظيم ورقابة الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية والمالية، واتباع القواعد والإجراءات في سير العمل وتحديد المسؤوليات، وتفعيل المساءلة والمحاسبة، ويكون ذلك كله من خلال ممارسة الإدارة.

وقد أجمع المشاركون على أن هناك أزمة مالية وضعفاً في الموارد المالية لدى الجامعة، يقف عائقاً أمام التطوير بشكل عام، وتطوير الإمكانيات البشرية والاستفادة منها بشكل خاص، وهو ما عبر عنه (عمر) بقوله:

"ما في عنا إمكانيات كبيرة للاستثمار في الموارد البشرية، ما عنا موازنة لهذا الأمر، فإذا

بده يكون في عنا فرصة لازم نزيد مواردنا اللي ممكن نستخدمها للاستثمار في الموارد البشرية"

بينما تنوعت إجابات المشاركين في الآلية التي تتبعها الجامعة في التخطيط من خلال الاستثمار في الموارد البشرية الموجودة، حيث اتفق كل من (علي، وعمر، وكرمل) على أنه لا يوجد استثمار فعلي في القدرات البشرية في الجامعة، وأن هناك أولوية لهذا الموضوع في الخطة الاستراتيجية القادمة.

بينما يرى كلاً من (راسيل وإبراهيم) أن الاستثمار بالقدرات البشرية موجود، من خلال النشر العلمي وعدد من شغل مناصب إدارية عليا من الكلية في الجامعة، كما عبرت (راسيل) عن ذلك بقولها:

"النشر العلمي يعتبر ميزة إلنا على مستوى الجامعة، الاستثمار أيضاً عنا كمان اللي شغلوا مناصب

إدارية على تاريخ الجامعة في كثير زميلات وزملاء من الكلية شغلوا مناصب إدارية عليا في الجامعة،

دائماً موجودين وعندهم قدرات على التخطيط الاستراتيجي منيح، ورؤية طويلة الأمد"

يرى (إبراهيم) أن الاستثمار في القدرات البشرية موجود ولكن يعتمد على مبادرات وعلى الأشخاص أنفسهم ومدرائهم، وذلك من خلال قوله:

"الاستثمار البشري موجود بس كله يعتمد على مبادرات ما في استثمار بشري بمعنى الكلمة، هو

استثمار كله يعتمد على الأشخاص أنفسهم ومدراءهم إذا مدبرك شجعك وأنت متشجع أصلاً بتكمل، إذا

أنت مش متشجع بضلك محلك"

ويجمع المشاركون على أن جامعة بيرزيت تتمتع بقوانين وقواعد وإجراءات وأنظمة واضحة مقارنة بغيرها من المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية عالية، حيث إن مؤسسة العمل الإداري داخل الجامعة هو نهج دأبت الجامعة على تبنيه واتباعه على مدار السنوات، إلا أن هناك اجماعاً بحاجة إلى تحديث بعض الإجراءات، وزيادة شموليتها لتتناول جميع نواحي العمل الإداري في الجامعة، حيث تفتقر بعض النواحي الإدارية للإجراءات الواضحة، ومنها آلية عمل الإداريين في التدريس، كما أشارت (آية) في حديثها:

"لما حدا بقولي بننا نجيب زميل أو زميلة بمشي بالموضوع بس بتأزم لأكون صادقة، لأنه عارفه رح تصير إجراءات هذه الاجراءات إشكالها عدم وضوح الرؤية مش إشكالها أنه في خمس خطوات، كل خطوات بتعتمد على من وين جاي الشخص"

بالإضافة إلى أن هناك بعض الجوانب تحتاج إلى مأسسة، مثل المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية وهو ما أشار له (علي) بالقول:

"المأسسة مش موجودة للتخطيط الاستراتيجي ضروري للمستقبل نمأس عملية التخطيط الاستراتيجي"

وهو ما أكد عليه (حمزة) بضرورة مأسسة عملية التنفيذ، بقوله:

"هذا بدفعنا أنه نفكر أنه يكون في مأسسة لعملية التنفيذ اللي يشمل التقييم والتقييم والتعديل والتحديث"

للخطة لأنه الخطة هي كمان اشي مستمر حي"

بالتالي فإن الجامعة رغم وجود القوانين والمأسسة والإجراءات والقواعد التي تنظم سير العمل فيها، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى إجراءات ونظام وتعليمات يوائم التسارع الذي تشهده جميع نواحي الحياة سواء داخل الجامعة أو خارجها.

أما فيما يخص المحور الأخير الذي يقوم عليه البعد الإداري للقيادة الاستراتيجية، فهو الرقابة داخل المؤسسة والذي يقوم على تفعيل المساءلة والمحاسبة، فقد عبر المشاركون عن رأيهم

بأهمية وجود المساءلة والمتابعة لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، حيث أشارت (كرمل) بالقول:

"أي خطة قد ما كانت ممتازة وحلوه ومكتوبة في عاملين مهمين لتنفيذها اللي هي الملكية من الجميع،

.... والنقطة الثانية اللي هي المساءلة أو خليني أكون أدق المتابعة والمساءلة"

ويرى المشاركون أن المحاسبة مهمة جداً في العمل الإداري داخل الجامعة، سواء من خلال المتابعة في العمل، أو تطبيق الأنظمة والقوانين ومدونة السلوك والعمل على تطويرها وتحديثها بما يتلاءم مع متغيرات العصر، كما أشار (إبراهيم) بالقول:

"محتاج رقابة ومهم جدا نفعل المحاسبة والالتزام بمدونة السلوك، مدونة السلوك الحالية ضعيفة ...

فالمفروض أول خط نزيبط مدونة السلوك لتشمل جانب السوشال ميديا وبعدين يتم محاسبة أي واحد

بخرقها مش أي واحد بخرقها بصير بطل زي ما هو هلاء"

وبالتالي فإن هذه المحاور الثلاثة (التخطيط، التنظيم، الرقابة) هي الصورة التي تجسد البعد الإداري للقيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت، وتبين خطوات ومراحل العمل الإداري داخل الجامعة، سواء في إعداد الخطة الاستراتيجية أو تنفيذها، أو في الطريقة التي تتبناها الجامعة لتحقيق استراتيجيتها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة راموس وإليتان (Ramos & Ellitan, 2021) في أن فهم ظروف العمل والبيئة وبناء التفاعلات مع الموظفين من خلال مواءمة إجراءات العمل مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة لتسهيل تحقيق الأهداف وتطوير الكفاءات الأساسية من خلال تطوير الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية. بالتالي فإن محاور البعد الإداري تتطلب مهارات قيادية تتوافق مع نمط القيادة الاستراتيجية وقدرة القائد على الابتكار الإداري كما وصفها مجيد وشحادة (Majeed & Shahatha, 2021) في دراستهما، والتي تتوافق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة

بأهمية المهارات الابتكارية للقادة على تحقيق البعد الإداري للمؤسسة بدرجة كبيرة، والتي من شأنها المساهمة في التغلب على العقبات التي تعترض العمل الإداري في المؤسسة، وتعزز العلاقات التفاعلية بين القادة والموظفين، بهدف تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

البعد التنظيمي

يعد البعد التنظيمي في المؤسسة مرتكزاً أساسياً لتحقيق التوازن المهني والإداري، وطبيعة العلاقات بين الأفراد في الإدارة نفسها، وبين الأفراد في الإدارات المختلفة؛ بالتالي فإن تبني ثقافة تنظيمية واضحة في الجامعة هي السبيل الفعلي لبناء عمل منظم واضح المعالم. وقد أجمع المشاركون من الإدارة العليا في الجامعة على وجود ثقافة تنظيمية، نوعاً ما أفضل مما هي عليه في باقي المؤسسات، كما وصفها (حمزة):

"هذه المؤسسة فيها ثقافة تنظيمية، وثقافة مؤسسية إلى حد كبير جداً، هذه الجامعة أنا في نظري أنها

ربما أكثر مؤسسة في البلاد لها طابع مؤسسي وتنظيمي وهي من أكثر المؤسسات مقنونة، فيها أنظمة

وقوانين"

حيث يرى الموظفون في الإدارة العليا في جامعة بيرزيت أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بطريقة إدارة القيادة العليا، والنهج والأنظمة التي يتم الإفصاح عنها عند تولي رئيس جديد للجامعة، والتي قد تواجه الرفض والمقاومة، وبالتالي تحد من قدرة القيادات العليا على نشر ثقافة تنظيمية تحمل فكر التغيير، كما وصفها (إبراهيم) بقوله:

"ما بنقدر نحكم ع الأفكار اللي بحكي فيها رئيس الجامعة من خلال 6 شهور، بتوقع أنه قدامه جدران

كبيرة بده يضطر يكسرها مشان يمارس فكر التغيير والناس مش رح تتجاوب معه بالطريقة اللي هو

يفكر فيها"

من جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية في جامعة بيرزيت بشكل خاص تحمل ملامح معينة أشار لها المشاركون بعبارات مثل حرية التعبير والديمقراطية، وغيرها من المصطلحات التي تميز جامعة بيرزيت عن غيرها، وهو ما تطرق له المشاركون في العديد من الإجابات المباشرة وغير المباشرة حول طبيعة البعد التنظيمي في المؤسسة، حيث عبر (عمر) عن رأيه بالقول:

"هناك بيئة ثقافية بتطلب أنه يكون في هناك نقاش وجدل وسماع آراء مختلفة إلى حين الوصول

لاتفاق في قضية معينة، بجوز طبيعة البيئة اللي فيها ديمقراطية أكثر من المؤسسات الثانية"

بالمقابل فإن جامعة بيرزيت كغيرها من المؤسسات، تحمل في ثنايا بعدها التنظيمي ثقافة مرتبطة بالرغبات الشخصية والعلاقات الشخصية بين الأفراد، وهو ما ينعكس إما إيجاباً أو سلباً على تطور المؤسسة وقدرتها على تنفيذ استراتيجيتها بصورة أكثر شمولية، كما عبر عنها (إبراهيم) بقوله:

"الثقافة التنظيمية تعتمد على الرغبات الشخصية والعلاقات الشخصية للأفراد، للأسف الجامعة كثير

إلها علاقة بشخصنة الأمور، في قضايا بتمشيش بس لأنها الأمور ماخذينها شخصية وهي أكثر

شخصية كسلطة عليا، ما بنقدر نعمم لكن جزئياً آه"

وعليه، فإن البعد التنظيمي موجود في جامعة بيرزيت، ولكن بمعالم متغيرة من مرحلة إلى أخرى، وبصورة متفاوتة كما وصفها (حمزة) بقوله:

"البعد التنظيمي والبعد المؤسسي قوي نسبياً إلى حد بعيد، بشوفه ملزم إلى حد كبير للقيادات العليا

ولكن هذا يتفاوت من مرحلة إلى مرحلة يعني مر على الجامعة مراحل اللي كان فيها شوية ضعف

نسبي هذا المجال، ومراحل اللي كان فيها قوة نسبية لموضوع البعد التنظيمي والبعد المؤسسي"

وهذا يتوافق مع نتائج دراسة جالودي والشرمان (2021) التي ربطت بين ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، والتي أشارت نتائجها إلى أن

التميز التنظيمي موجود بدرجة متوسطة في البيئات الجامعية التي تتمتع بقيادة استراتيجية بدرجة متوسطة أيضاً. ودراسة بن أحمد (2015) التي أشارت نتائجها إلى أن الحفاظ على الثقافة التنظيمية له أثر إيجابي على أداء الموظفين. وتختلف مع دراسة الزهراني (2018) التي ربطت أبعاد القيادة الاستراتيجية بقدرات التعلم التنظيمي، التي أشارت إلى أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، ووجود علاقة طردية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي.

أيضاً فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة راموس وإليتان (Ramos & Ellitan, 2021) بأن القيادة الاستراتيجية ذات تأثير مباشر وإيجابي على التميز التشغيلي والأداء التنظيمي. بالتالي، فإن وجود ثقافة تنظيمية واضحة المعالم داخل المؤسسة أمر حتمي، تساعد على تعزيز السلوكيات الإيجابية بين الموظفين، وتفعيل النضج المؤسسي، أيضاً فإنه يعطي للمؤسسة بصمةً وطابعاً مميزاً، ويعزز السلوكيات الفردية والجامعية والتي ينتج عنها نضج مؤسسي، ورضا وظيفي لدى العاملين في الجامعة على جميع المستويات.

البعد الأخلاقي

يصنف البعد الأخلاقي في القيادة الاستراتيجية كمعيار مهم، فالقيادة الاستراتيجية تتطلب قدرة القائد على التأثير في الآخرين، ولا يمكن تحقيق هذا التأثير في ظل غياب المصادقية القائمة على الثقة والالتزام والرؤية المشتركة.

وقد تفاوتت إجابات المشاركين حول وجود ممارسات تعزز البعد الأخلاقي في الجامعة، كالاهتمام بالصالح العام، والثقة، والوفاء بالالتزامات، والعدل، وتحمل المسؤولية، واحترام الآخرين.

حيث اعتبر (حمزة) أنه إلى حد بعيد هناك ممارسات تعزز البعد الأخلاقي بصورة كبيرة كحرية التعبير عن الرأي وثقافة التعددية والمحاسبة المتبادلة بين مكونات الجامعة، رابطاً قوة البعد الأخلاقي والعدل في المؤسسة، بمأسسة الجامعة والاحتكام للأنظمة والقوانين، التي بدورها تحمي المعايير الثقافية، واصفاً ذلك بالقول:

"الجامعة فيها درجة كبيرة من حرية التعبير وثقافة التعددية وفيها درجة كبيرة من اللي بسموها
بالإنجليزي *check and balances* يعني فيها مؤسسات مختلفة اللي بتحاسب المؤسسات
الأخرى..... بس وبينته يكون قوي ومحمي لما يكون في مأسسة وقوننة ساعتها يكون يعني المجتمع
يقدر يحمي معايير الثقافة"

أما (إبراهيم) فيرى أن ممارسات البعد الأخلاقي في الجامعة سيئة جداً ولا يوجد التزام بمدونة السلوك أو معايير الأخلاق، وبالتالي فإنه يتطلب إعادة النظر بالثقافة التنظيمية التي تعزز حرية التعبير عن الرأي والسلوكيات التي تصنف كحرية رأي وتميزها عن غيرها من السلوكيات من خلال تحديث مدونة السلوك لتتلاءم مع متغيرات العصر، كما عبر عن ذلك (إبراهيم) بقوله:

"المفروض أول خط نزيبط مدونة السلوك لتشمل جانب السوشال ميديا وبعدين تتم محاسبة أي واحد
بخرقها"

أما (آية) فقد ربطت البعد الأخلاقي بسياسات الجامعة الحاسمة بالتعامل مع التجاوزات الأخلاقية كالتحرش، وأخلاقيات البحث العلمي:

"في لجنة أخلاقيات البحث العلمي، وسياسة الجامعة بما يتعلق بالتحرش، الجامعة ما بتسكت على
التحرش لما بوصلها خبر، ولما بصير عنا سرقة أدبية في عنا إجراءات لتحويلها للجنة أخلاقيات
البحث العلمي"

وانتقد كل من (آية وصالح) على أهمية البعد الأخلاقي في العلاقات بين الزملاء وشدد (صالح) على ضرورة انعكاسها بالعملية التعليمية والتدريس في الجامعة بقوله:

"أخلاقيات التعامل والبحث، تقبل الآخر، التعددية، التسامح، الاعتداد بالنفس، الدفاع عن الصورة

الوطنية، كل هذه القيم بدها تنعكس في محتويات المواد اللي بندرسها وكيف بندرس"

بالتالي فإنه من خلال استعراض وتحليل النتائج المتعلقة بالبعد الأخلاقي نجد أن هناك علاقة وثيقة بين البعد التنظيمي والبعد الأخلاقي، ويتقاطع كلاهما في العديد من النقاط المشتركة مثل حرية التعبير عن الرأي والتعددية واحترام الآخر وتحكم العلاقات الشخصية. ومن الملاحظ أن إجابات المشاركين فيما يخص البعد الأخلاقي تركزت بشكل رئيسي حول ممارسات الموظفين والعلاقات بين الأفراد على المستوى الأفقي، ولم يكن هناك إجابات سواء مباشرة أو غير مباشرة تناولت العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي من شأنها أن تعزز ثقة الموظفين بالقيادة وبالإدارة العليا، وتساهم في بناء رؤية مشتركة من شأنها تعزيز التأثير الاستراتيجي في الآخرين، وهذا يدل حسب رأي الباحثة على وجود ضعف ثقة بالإدارة العليا.

وقد خلصت النتائج إلى أن البعد الأخلاقي في جامعة بيرزيت يتمثل بشكل أساسي في حرية الرأي والتعددية، واحترمهما من جميع مكونات الجامعة وعدم السماح بالمساس بأي منها، كذلك فقد تنوعت آراء المشاركين حول عناصر أخرى للبعد الأخلاقي في الجامعة أبرزها الأنظمة والقوانين الملزمة في أخلاقيات التعامل، والأنظمة والقوانين المرتبطة بأخلاقيات العمل كالمحاسبة المتبادلة بين جميع مكونات الجامعة والمرتبطة بوجود نقابة عاملين قوية، ومجلس طلبة مميز، مقارنة بجميع المؤسسات التعليمية الأخرى، والمصادقية والثقة والالتزام. وتتفق النتيجة في هذه الدراسة مع دراسة إبراهيم (2012) بأن بأهمية التركيز على الجوانب الأخلاقية

لزيادة قدرة القادة على التأثير في العاملين، وزيادة الاحترام المتبادل ودرجة العدالة التنظيمية وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها وزيادة درجة العدالة التنظيمية؛ أيضاً أشارت النتائج إلى أن البعد الأخلاقي والبعد التنظيمي كليهما مرتبط بالآخر بعلاقة تبادلية تكملية، ولا يمكن الفصل بينهما. أيضاً، أشارت إجابات المشاركين إلى أن هناك تغييراً سلبياً طرأ على طبيعة الحياة المهنية والاجتماعية، داخل الجامعة والمرتبطة بعوامل داخلية وخارجية، أثرت بشكل مباشر على العلاقات بين الأفراد وانعكست سلباً على أداء المؤسسة، وعلى سهولة تنفيذ استراتيجيتها، وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى تأثير البيئة الخارجية من جهة، وتعاقب المشاكل التي واجهتها الجامعة في السنتين الأخيرتين بالإضافة إلى جائحة كوفيد-19 من جهة أخرى، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة تاكاياما وكابلان وكوك سائر (Takayama & Kaplan & Cook-Sather, 2017) التي تشير إلى عدم وجود علاقة بين التغيير بمستوياته المختلفة على مبادئ وقيم المؤسسة لتحقيق التوازن البراغماتي، وفي التأثير على القرارات الاستراتيجية.

التفكير الاستراتيجي

يلعب التفكير الاستراتيجي الدور الوسيط بين قدرات ومهارات القائد الاستراتيجي، وبين ممارسته للقيادة، وقدرته على قيادة المؤسسة نحو المستقبل من خلال استراتيجية مبنية على رؤية المؤسسة ورسالتها، بالتالي فإن التفكير الاستراتيجي هو لبنة القيادة الاستراتيجية - إن جاز لنا التعبير-، وهو معيار حاسم للقيادة للاستراتيجية، والرابط الأساسي مع الإبداع الإداري للقادة داخل المؤسسة.

وقد تم استمراجه آراء المشاركين حول التفكير الاستراتيجي من خلال حل المشكلات، وكيفية تجنبها مستقبلاً من خلال التفكير الاستراتيجي، وتصوراتهم المستقبلية حول هذه المشكلات؛ وكان هناك اتفاق واضح في آراء المشاركين حول التفكير الاستراتيجي لحل المشكلات، والإجراءات التي يمكن النظر إليها كحلول جذرية لحل مشكلات تعطل العملية الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، والتي أصبحت تمثل معضلة كبيرة تواجه الجامعة بشكل شبه دائم، والتي تؤثر على سمعة ومكانة جامعة بيرزيت محلياً ودولياً.

حيث أجمع المشاركون التسعة من الإدارة على عدم وجود حلول جذرية لهذه المشكلات، وعجز واضح من المشاركين عن اقتراح إجراءات وقائية مستقبلية تمنع حدوث المشكلات، وإن كان هناك بعض المقترحات للتقليل منها أو من آثارها السلبية.

ففي حين اعتبرت (آية) أن المشكلات تتلخص في عدم فهم أصول التعامل مع الأمور، وضرورة مراعاة الأصول في التعامل، وتجنب المواقف التي تعزز ثقافة غير صحية:

"عنا مشكلة في فهم الناس لأصول التعامل مع الأمور... إحنا كلنا هدفنا واحد كلنا بدنا حرية سياسية ولكن ما بصير أنت تأخذ موقف بريي ثقافة معينة ثقافة إنه أنا شو ما بشوف صح بعمل، في أصول للعمل النقابي والسياسي وهذه الأصول ضائعة"

بينما يرى (إبراهيم) أن الجلوس إلى طاولة النقاش يكون بعد حدوث المشكلة، وذلك عند سؤاله عن وجود تفكير إجرائي قبل وقوع المشكلات لتجنبها:

"عادة لاء، إحنا قيادة الجامعة هون بتعتمد على ردات الأفعال في حل المشاكل مش على المبادرات، بمعنى بستتوا المشكلة تصير بعدين بفكروا بلها، عادة لا يتم الجلوس لطاولة نقاش بعد انتهاء المشكلة لدراستها وتحليلها.... ما صار أي شي لتجنبها في المستقبل؛ الحلول ردات أفعال"

ويرى (حمزة) أن هناك العديد من المشاكل الجذرية التي لا يوجد تصور لحلول لها:

"عنا مشاكل أنا برأي إحنا مش عارفين نعالجها ونتخلص منها وحده منهم اللي هي البيروقراطية العالوية هذه مشكلة تعيق كثير وهذه نقطة ضعف إدارية ولكن يعني لحد الان مافيش نجاح كبير في

التغلب عليها"

ويضيف (حمزة) أن المشكلة الأخرى التي تواجه المؤسسة هي البطء الشديد:

"الأمر تسير في الجامعة ببطء شديد طبعاً المؤسسات الضخمة هي بطبيعتها بطيئة بسبب حجمها

ولكن أيضاً لازم يكون في سرعة أكثر ومعالجة لموضوع البطء لأنه هذه مشكلة معيقة ومحبطة"

وأضافت (آية) أن هناك مشاكل أخرى كالتواصل، وجودة التعليم، والسلوكيات والتربويات، والتي

يتم علاجها إما عن طريق الخطة الاستراتيجية أو عن طريق اللجان:

"الخطة الاستراتيجية بتحاول تعالج موضوع التواصل أكثر، بناء احترام أكبر بيننا كأفراد، وقضايا لها

علاقة بجودة التعليم، ومشاكل لها علاقة بنشاطنا السياسي في الجامعة، ومشاكل لها علاقة بتربويات

الطلاب وسلوكياتهم، هذه كلها نحاول علاجها إما من خلال الخطة الاستراتيجية أو من خلال اللجان

المختلفة"

بالنظر إلى إجابات المشاركين، يظهر أن التفكير استراتيجي لدى قيادات الجامعة في التعامل

مع المشكلات، يحتاج إلى تطوير وتنمية، لمواجهة المشكلات التي أصبحت بازياد، وأصبح من

الضروري أن يتم حسمها، من خلال بناء فكر استراتيجي ليس لمواجهة فحسب وإنما لتجنب

حدوثها في المستقبل.

بالتالي نجد أن هناك تشخيصاً واضحاً للمشكلات التي تواجهها الجامعة، ولكن لا يوجد حلاً

مقترحة، فقط بعض المبادرات التي تظهر في أثناء وجود المشكلة لحلها في حينه؛ وهذا يضعنا

أمام العديد من الاحتمالات، منها ضعف التفكير الاستراتيجي لدى قيادات الجامعة، أو عدم

وجود الدافعية الفعلية والتحفيز للمشاركة بإيجاد حلول، كما وصفها (إبراهيم) بالقول:

"الناس إجمالاً سلبيين، في آخر سنوات في ناس سلبيين خاصة الأكاديميين، السلبية بمعنى ما بعجبه

شيء بس ما بدخل *Neutral* (حيادي)"

هذا المصطلح الذي ظهر على الساحة منذ سنوات قليلة وبدأ بالانتشار بشكل واسع، بل إنه أصبح نهج ينتهجه العديد من الموظفين في الجامعة - حسب ما تراه الباحثة وتعايشه- وهو شكل من أشكال السلبية يجب على قيادات الجامعة العمل على التقليل منه وخاصة أن الجامعة تشجع حرية الرأي. وبالتالي فالحيادية في المشكلات الجماعية وعدم الرغبة في المشاركة وإيجاد حلول يعتبر جانباً سلبياً لدى الموظف يحتاج إلى جهود القيادات للتقليل منه ومن آثاره السلبية. وهنا فإن دور القيادات وخاصة العليا منها ليس فقط تشخيص المشكلات، بل أيضاً تفعيل التفكير الاستراتيجي لإيجاد حلول لها، ونستعين بعبارة (كرمل) هنا، عندما قالت:

"أنت لازم تعطي رأيك لازم تعطي فكرتك لازم تعطي حل ما بدي حد يقولي مشاكل حفظناها

عن غيب وما بدي شيء شخصي يا بتحكوا حلول يا بتحكوا تدخلات تثرى النقاش"

وبالتالي فإن بعد التفكير الاستراتيجي، ليس من السهل قياسه أو الخروج بنتائج دقيقة مرتبطة به، سواء من خلال أداة بحث كمي، أو أداة كمية كاستبانة بيسابيا Pisapia الخاصة بقياس التفكير الاستراتيجي، والتي تعتبر أداة قياس عالمية، والتي استخدمها ياسين وطاهر (Yasin & Tahir, 2013) في دراستهما، وتوافقت نتيجتهما مع هذه الدراسة، والتي رغم درجة الموثوقية العالية في الأداة إلا أن الباحثين لم يستطيعوا تبيان صحة البناء في الدراسة، وتتفق هذه الدراسة معهما في افتراض أن القادة الناجحين قادرون على استخدام مجموعة متعددة من إجراءات القيادة ومن أنماط التفكير، وأن سبب فشل القادة عادةً يكون بسبب الاعتماد على التفكير

الخطي والذي لا يصلح في المواقف التي تتسم بالغموض والتعقيد، التي تكون بحاجة إلى المرونة والتفكير الموجه نحو التغيير.

وفي مجمل ما سبق من تحليل نتائج السؤال الأول من الدراسة، نستنتج أن ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت من خلال أبعادها، من وجهة نظر الإدارة العليا في الجامعة كانت متفاوتة، حيث تشير إجابات المشاركين إلى أن التوجه الاستراتيجي واضح وموجود من خلال رؤية الجامعة وأهدافها، بينما التوجهات الاستراتيجية الفردية بحاجة لوضوح أكثر من خلال الممارسة، والبعد التحويلي واضح جداً من خلال الممارسة المتمثلة في التشاركية، إلا أنه بحاجة إلى تعزيز وتطبيق بصورة أكبر من خلال الاهتمام بتطوير الموظفين، وتعزو الباحثة ذلك إلى تأثير الأزمة المالية التي تمر بها الجامعة؛ أما البعد الإداري فقد أظهر تحليل إجابات المشاركين وجوده بصورة ضعيفة، وتعزو الباحثة النتيجة أيضاً إلى الأزمة المالية من جهة، والحاجة إلى توضيح إجراءات العمل الإداري بشكل أكبر وتحديثها من جهة أخرى. وتعزو الباحثة هذه النتيجة في ضعف البعد الإداري - من وجهة نظرها وخبرتها الخاصة في جامعة بيرزيت - إلى عدم وجود أرشيف فكري للجامعة، وضعف في توثيق الإجراءات في العمل الإداري بصورة شاملة وتحديثها بشكل دوري، وهو ما أيدته (كرمل) بقولها:

"لازم الإجراءات مكتوبة ومتناقلة، أنا جيت جديدة ما حدا قالي شو إلى وشو عليّ ما حدا أجا قالي

كيف ريتاج بتفتح ويتسكر"

بالإضافة إلى شرح في توزيع الأدوار المركزية واللامركزية في الجامعة، حيث نجد بعض الصلاحيات المركزية التي انعكست سلباً على الأداء الإداري والتعامل والتواصل بين القادة والموظفين، وانعكاسات اللامركزية على ضعف ممارسة العمل الإداري في ظل عدم وجود

أرشيف إجراءات عمل إداري موحد ومعمم، بالإضافة إلى تمركز السلطة لدى أفراد قد يمارس بعضهم الإدارة بناءً على شخصنة الأمور والعلاقات الشخصية.

أما البعد التنظيمي والبعد الأخلاقي فكلاهما موجود بصورة عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لمرونة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أن هذين البعدين يتأثران بدرجة كبيرة بشخصية القائد في الإدارة العليا.

وأخيراً فإن النتائج تشير إلى أنه على الرغم من صعوبة قياس التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة بشكل واضح إلا أن هناك اجماعاً من المشاركين على أهمية التفكير الاستراتيجي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التفكير الاستراتيجي هو سمة شخصية تظهر في الممارسة، وقابلة للزيادة والنقصان حسب الحالة أو المشكلة التي يتم التعامل معها، وتحتاج إلى التفكير بالطريقة الاستراتيجية.

بالتالي فإن النتيجة النهائية لتحليل السؤال الأول للدراسة تشير إلى وجود تفاوت في ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا في جامعة بيرزيت، تعزو الباحثة هذه النتيجة لعدم وجود نمط قيادي موحد بين أفراد الإدارة العليا بشكل خاص، بالإضافة إلى تفاوت في تبني رؤية الجامعة واستراتيجيتها، ومن جهة أخرى فإن بعض الجزئيات الجديدة أو التي تطرأ أثناء العمل، لا يوجد لها تعليمات أو إجراءات مكتوبة في بعض الأحيان، بالتالي تكون الإجراءات المتبعة في بعض الأحيان اجتهاد شخصي، وهنا فإن أهمية توضيح هذه الإجراءات يساعد في الحد من هذه الفجوة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

كيف تمارس القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة بيرزيت للقيادة الاستراتيجية من وجهة الإدارة الوسطى؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بتوجيه أسئلة مباشرة وغير مباشرة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية للمشاركين البالغ عددهم أحد عشر مشاركاً يشغلون مناصب إدارية في الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت، وذلك لاستطلاع آراء المشاركين حول ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعة من وجهة نظر الإدارة الوسطى من خلال أبعاد القيادة الاستراتيجية. ورغم تنوع إجابات المشاركين من الإدارة الوسطى حول ممارسة القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها، إلا أن هذا التنوع كان بتفاوت أقل مقارنة مع الإدارة العليا في الجامعة، حيث كان هناك تقارب بالإجابات بصورة ملحوظة بين أفراد الإدارة الوسطى، وفيما يلي نستعرض النتائج بناءً على أبعاد القيادة الاستراتيجية.

التوجه الاستراتيجي

تناولت إجابات المشاركين مصطلح التوجه - بشكل عام- في العديد من المحاور، كاستخدام مصطلح توجه الإدارة قاصدين به الإدارة العليا، والتوجه العام، وهو الوصف لآراء وأفكار معظم العاملين في الجامعة وغالباً اتجاه السياسات الداخلية أو أسلوب العمل والإدارة؛ بالإضافة إلى استخدام مصطلح توجه الطلبة، الذي يشير إلى ميولهم وانتماءاتهم السياسية. وهنا نجد اجماعاً من المشاركين على وجود توجهات جزئية في الإجابات غير المباشرة، واختلاف آرائهم حول وجود توجه استراتيجي واضح للجامعة، يمكن رصده من خلال بناء وتنفيذ الخطة

الاستراتيجية، ففي حين عبر بعض المشاركين عن أن هناك ضوابط ومعايير واضحة تعكس التوجه الاستراتيجي في إعداد الخطة إلا أنها تصطدم بمعيقات تحد منها، كما أشار (مهند) في القول:

"آه طبعاً في ضوابط، الشيء الرئيسي عدم وجود مال هذه تضبط كل الاستراتيجية وأنت بتفكر لقدام

ممکن تكون عقبه إنك أنت تحدد شو المطلوب ما بتقدر تتوسع"

وهذا الرأي مقارب لرأي (محمود) حول وجود ضوابط ومعايير لإعداد الخطة الاستراتيجية تدل على وجود توجه استراتيجي واضح للجامعة، حيث اعتبر أن العائق المادي هو عقبة كبرى تحول الخطة الاستراتيجية إلى خطة حالمة، حيث عبر عن رأيه بالقول:

"الخطة اللي حاطتها الجامعة شوي خطة حالمة يعني بسبب العائق المادي يعني إذا بدى أقول إنه

العوائق المادية غير موجودة بالعكس الأساس اللي بلشت فيه الجامعة إنه أنت بإمكانك الخروج عن

المألوف هو شيء مميز لهذه الخطة الاستراتيجية"

في حين يرى البعض الآخر أن هذه الضوابط والمعايير غير كافية، وأن القوانين التي تحكم إعداد الخطة الاستراتيجية نظرية وليست عملية، كما أشارت (غدير) في قولها:

"قوانين، موجودة... مجرد نظري غير تطبيقي حتى القوانين اللي موجودة اللي هي الاستراتيجية هذه

بس مجرد كتابة بس مش عمالها إنني أنا بسمع صوتها وإنني ألمسها قدامي، هي قوانين ولازم تمشي

هذه القوانين بس من خلال كتابات"

من جهة أخرى فقد عبر المشاركون عن آرائهم حول التوجهات العامة للإدارة العليا في الجامعة بأنها واضحة نوعاً ما، وتناولت الإجابات الحديث عن التوجه العام من أكثر من جانب، كتوجه الإدارة العليا نحو إحداث التغيير، وضرورة إدراجه كتوجه رئيسي للجامعة، وتضمينه في الخطط الاستراتيجية للجامعة، كما عبر عنه (عبد الرحمن) بالقول:

"وجهة نظري وتقييمي للخطة السابقة وأي خطة قادمة هنالك يجب أن يكون في كل خطة استراتيجية

بند واضح وصريح ويكرر كل سنة هو بند التغيير هذا هدف احسببه توجه، ممكن تغيير الصياغة

بين فترة والثانية، نسميه مره ثقافة نسميه التغيير، التغيير بهدف التغيير بس يجب أن يكون هدف"

وهو ما يتطلب بالضرورة وجود استراتيجية واضحة مقرونة بهذا التوجه، تضم آراء وتوجهات جميع مكونات الجامعة، التي هي شريكة لهذا التوجه الاستراتيجي ومنفذة له، حيث إن التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا نحو التغيير يحتاج إلى قاعدة عريضة من المشاركين تنطلق من معرفة آرائهم وتفكيرهم، كما وضحت (جنى) في حديثها:

"نشوف التوجه العام أحسن ما أعمل اجتماعات، أسمع من الناس، يعرفو الإدارة أنه إحنا بواد والإدارة

بواد.... بدك تعمل تغيير على القليلة تعرف الناس شو بتفكر"

بالإضافة إلى الإجابات التي تناولت توجه الإدارة العليا، لإيجاد حلول للمشاكل مع الطلبة، ومع نقابة العاملين، والتي عبر عنها (مؤيد) بالقول:

"رئيس الجامعة كان منفتحاً لأي رأي يأتي من أي جهة، وكان عنده توجه إنه الحل لازم يجي عن

طريق النقابة لأنه هو يعتبر أنه في مكونات في الجامعة لازم ما تضعف ولازم تكون قوية من ضمنها

الحركة الطلابية والنقابة والإدارة"

وهو ما يحتاج إلى إقران التوجه باستراتيجية وتفكير استراتيجي مستقبلي، لبناء قاعدة من التفاهم المشترك بين مكونات الجامعة، ومن ثم الوصول إلى توجه استراتيجي مشترك.

وعليه، فإن التوجه الاستراتيجي هو بعد مهم جداً لتحديد مستقبل الجامعة، وضرورة لاستشراف مستقبلها، بالتالي فهو بحاجة لضوابط ومعايير تضمن عدم انحراف بوصلة الجامعة عن استراتيجيتها ورؤيتها، وتحفظ التوازن والمساواة.

وتستنتج هنا أنّ التوجه الاستراتيجي، رغم وجود اختلاف وجهات النظر حوله في الإجابات المباشرة، إلا أنه ظهر جلياً في الإجابات غير المباشرة، وهو ما يمكن اعتباره من وجهة نظر الباحثة دلالة على وجود فجوة بين التفكير والممارسة لدى معظم المشاركين، حيث أظهرت النقاشات وجود أفكار ذات توجه استراتيجي، ولكن الممارسة تفتقر للأسلوب الاستراتيجي أو الإبداعي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بن أحمد (2015) التي أظهرت نتائج تحليل القيادة الاستراتيجية من خلال الآراء بشأن التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجيين، أنه لا يوجد توجه استراتيجي في جامعة آل البيت بشكل متكامل، رغم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على أداء الموظفين الإداريين. بينما تختلف مع دراسة المغربي (2015) التي أظهرت نتائجها وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات التوجه الاستراتيجي، والتي يعزو الباحث السبب إلى تعقيد التغييرات البيئية التي تلزم القيادات الاستراتيجية بضرورة امتلاك منظماتهم لتصورات واضحة تحدد مسارها نحو أهدافها المستقبلية، وأهمية إحداث التغييرات الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية، بينما تتفق بالنتيجة جزئياً مع هذه الدراسة بجد علاقة ارتباطية بين وجود توجه استراتيجي واضح للمؤسسة وإحداث التغيير.

وأخيراً، فإن تكرار استخدام مصطلح (التوجه) من قبل المشاركين من الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت، حسب وجهة نظر الباحثة يشير إلى أن مفهوم التوجه وتبنى توجهات فردية وجماعية يمكن اعتباره مؤشراً على نضج الإدارة الوسطى ومدخلهم إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية من خلال مناصبهم الإدارية.

البعد التحويلي

تناولت إجابات المشاركين البعد التحويلي بأكثر من محور من خلال صور جزئية، دون الربط الكلي للبعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث تناول المشاركون الاهتمام بحاجات الموظفين وتحفيزهم بشكل محدود جداً، فقد عبر بعض المشاركين عن اهتمام الإدارة العليا بحاجات الموظفين بأنه غير موجود، حيث يظهر ذلك جلياً اتجاه الموظفين الإداريين بشكل خاص خلال التقييم السنوي، الذي لا ينظر إلى مطالب الموظفين التي تدرج فيه بشكل جدي من قبل الإدارة العليا، كما وصفه (مهند) حين قال:

"إحنا بنعمل تقييم نطلب شي ما بينظر فيه، ممكن ينظروا بإشي إحنا مش طالبينه يكون مطلب من النقابة ويعطوه للموظفين، لأنه النقابة كمثال ممكن أقوى"

بينما وصف البعض الآخر اهتمام الإدارة العليا بالحالية بالموظفين، بأنه سمة مميزة عن الإدارات السابقة، حيث تعطي اهتماماً وتحفيزاً للموظف من خلال تفعيل التشاركية، كما عبرت عنه (ديمة) بقولها:

"إنه في تشاركية وفي مساحة، في محل مختلف وجو مختلف عن اللي كان قبل وبالتالي أنت هون بتصير تحس بمسؤولية أنه إحنا مش بس قاعدين، إحنا لازم نعمل شيء، في تحفيز"

في حين ترى (غدير) أن اهتمام الإدارة العليا بحاجات الموظفين وتحفيزهم مرتبط بشخصية القائد، وذلك عند سؤالها عن رأيها باهتمام القادة بتطوير الموظفين، حيث أجابت:

"حسب، بعض منهم يفكر بهذا الشيء وبده هذا الشيء وبعض لاء، إنه أنا أطور حالي، ما يفكر باللي حواليه يفكر بس بالأنا، والبعض الآخر يكون اهتمامهم كثير كبير في هذا الجانب، يعني أنا في عندي فريق زي كأنه جنودي وإذا أنا ما اشتغلت عليهم ما بنجح أنا، حسب هو شو يفكر أكثر"

من جهة أخرى لم تتطرق إجابات المشاركين إلى دور الإدارة العليا في تحويل الأفراد لقادة، بينما كان هناك اتفاق بين معظم المشاركين على أن التشاركية موجودة في الجامعة بشكل عام، حيث أكد (مهند) على أن التشاركية موجودة على مدار السنوات وليس فقط عند إعداد الخطة الاستراتيجية الحالية:

"خلال مجموعة السنين التي مرقت بمجموعها آه طبعاً، في لحد مستوى معين"

بينما يرى (محمود) أن التشاركية موجودة من خلال مراحل في إعداد الخطة الاستراتيجية بدءاً من العمل الفردي، ومن ثم الأقسام، وصولاً إلى بناء خطة مشتركة بنظرة شمولية:

"نعم الجميع كان مستعد يشغل على الخطة بشكل فردي وبشكل أقسام ولما صار في صهر للخطط"

مع بعض قدرنا نطلع كلنا بخطة وحدة مشتركة، كانت النظرة أنها نظرة شمولية"

في حين اعتبرت (غدير) التشاركية موجودة وغير موجودة بذات الوقت، وأن ما يمكن رصده بصورة واضحة هو الفردانية وتجاهل الفريق لأجل المصلحة الذاتية، حيث اعتبرت أنها مرتبطة بما أسمته "صراع المثقفين":

"في، ما بقدر أقول لاء بس في شيء كمان اسمه الفردانية يعني أنا ممكن إنه أكون موجودة ضمن"

المجموعة والفريق بس لو اعرف إنه أنا ممكن أخذ شيء أعلى منهم بروح وينسى الفريق، هذا موجود،

هذا اللي أسمه صراع المثقفين"

بالتالي، فإنه رغم تنوع آراء المشاركين حول طبيعية التشاركية، إلا أن هناك شبه إجماع على وجودها، وإن كانت بدرجات متفاوتة بين الدوائر والكلية. والذي يظهر في صور عدة وليس فقط في إعداد الخطة الاستراتيجية، بل إن التشاركية في جامعة بيرزيت تمتد لتشمل جميع صور العمل الجماعي، والذي كما وصفه (مؤيد) بأنه سمة مميزة لجامعة بيرزيت بالمقارنة مع غيرها من المؤسسات التعليمية المحلية:

"بيرزيت صح احنا بنجلدها شوي بس بالنسبة للجامعات الثانية والمؤسسات اللي برا إحنا بألف نعمه،

إحنا العمل الجماعي مصدر قوه إنا وهو مفتاح النجاح،"

نستنتج هنا، أن آراء المشاركين حول توافر البعد التحويلي لدى الإدارة العليا في جامعة بيرزيت كان بصورة متوسطة من حيث الممارسة، فقد أظهرت النتائج أن القيادات العليا تمارس هذا البعد من خلال التشاركية، ولكن هناك ضعفاً في الممارسة من حيث الاهتمام بحاجات الموظفين وتحفيزهم. وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة بن أحمد (2015) التي أشارت نتائجها إلى عدم ممارسة البعد التحويلي في جامعة آل البيت، ويعزو الباحث السبب إلى عدم اهتمام المديرين بالتغيير، وتحسين الأوضاع في إدارات الجامعة. وتختلف مع دراسة ثابت (2013) التي أظهرت نتائجها درجة كبيرة من ممارسة القيادة الاستراتيجية من خلال البعد التحويلي للأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في غزة، بينما تتفق مع الدراسة في ربط ممارسة البعد التحويلي بالعلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا وموظفين، والذي بدوره يعمل على إيجاد بيئة محفزة ومبدعة ومنتجة داخل الجامعة.

البعد الإداري

كما أسلفنا سابقاً، فإن البعد الإداري في القيادة الاستراتيجية يمثل طريق التخطيط والتنظيم والرقابة في الجامعة، من خلال ممارسة الإدارة التي تعتمد على الاستثمار في مواردها، وتحديد المسؤوليات واتباع القواعد والإجراءات، بالإضافة إلى تفعيل المساءلة والمحاسبة. وباستطلاع آراء المشاركين من الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت أجمع المشاركون على أن عملية الاعداد للخطة الاستراتيجية 2022-2027 تميزت عما سبقها من خطط بأنها كانت أكثر تشاركية من جميع الموظفين في الجامعة كما أشار (مؤيد) بالقول:

"السنة كان في مشاركة لكل موظف وكل مكان، بس السابقة ما بعرف فيها أصلاً، ما بعرف إننا

الدوائر الثانية بعرفوا فيها بس إحنا كدائرة ما كنا نعرف فيها أصلاً"

كذلك أكد المشاركون على أن التخطيط تميز بأنه كان أكثر شمولية واعتمد على بناء الخطة من

القاعدة إلى رأس الهرم كما وصفته (ديمة):

"حسيت أنه في هذا التخطيط من القاعدة إلى رأس الهرم"

وهو ما استكملت (ديمة) حديثها بوصفة أنه ميزه ودافعية للموظفين للإبداع:

"بهذه الطريقة هم عم بفتحوا مساحة للناس اللي شايفه أنه في شيء تعطيه للجامعة أو في شيء تبدع

فيه، يعني هذه دعوة أنه الناس تفكر بشكل جدي"

أما من حيث التنظيم فقد تنوعت آراء المشاركين حول طبيعة تنظيم العمل، وتفاوتت الآراء حول

التنظيم الداخلي، وهو ما انعكس أيضاً على إجابات المشاركين حول الرقابة الموجودة في

الجامعة، فقد كان هناك اجماع على أهمية الرقابة لتعزيز مكانة الجامعة استمراريتها، إلا أن

الآراء تنوعت الآراء حول توفر الرقابة، فهناك من يرى أن جزءاً من الرقابة مفقود وذلك بسبب

المرونة العالية كما وصفتها (غدير) بالقول:

"جزء من الرقابة مفقود، حلوه المرونة وحلو أنه الأستاذ يكون مسؤولاً عن نفسه ما بده حد يراقبه،

الضوابط الكثير مش حلوه وأنه نخفف كتير كمان مش إيجابي، فلانم يكون في شيء اسمه مساواة

وتوازن"

من جهة أخرى فإن المشاركين من الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت يرون أن الاستثمار في

الموارد البشرية، التي من شأنها العمل على تعزيز ممارسة البعد الإداري، محدود نوعاً ما،

بسبب الثقافة التي تقوم على العلاقات الشخصية كما وصفها (مؤيد):

"في شغله سيئة في الجامعة شوي الصراحة مبنية على العلاقات، أحياناً إحنا ما بنبحث عن الشخص

المناسب بينما الشخص هذا إذا كان في علاقات، هي اللي بتوصله"

في حين ترى (جنى) أن الاستثمار في الموارد البشرية التي من شأنها تعزيز البعد الإداري يكون من خلال امتلاك الأفراد أنفسهم لمهارات إدارية مميزة:

"الموظفين لازم يعرفوا يعملوا خطة العمل تبعتهم كل مدير دائرة أو مسؤول لازم يكون عنده هذه

المهارة أو البرزنتيشن أو التقارير، يعني دائرة أكاديمية ع القليلة واحد لازم يعرف يكتب بروبوزال

مشاريع، بدك تأخذ دوره وهيك بستثمر فيه وفي قدراته وبتطورها"

ويجمع المشاركون من الإدارة الوسطى أيضاً على أن جامعة بيرزيت تتمتع بقوانين وقواعد وإجراءات وأنظمة، وكما وصفها (كريم) أنها تتميز بنوع من المرونة:

"أكثر شيء بشوفه مميز بهذه المؤسسة إنه ما في شيء مطلق كل شيء بتقدر نحكي فيه، هلاء

بتغلبك بالعمل الإداري، إنه دايماً بتتسأل إنه هالشي اللي بتعملوه (الإجراءات) أحسن شيء بالدنيا؟"

مستأنفاً الحديث عن تميز جامعة بيرزيت بما يسمى روح بيرزيت، والتي تعطيها الطابع الخاص والميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية في فلسطين، والتي تنعكس على البعد الإداري داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود مدونة السلوك التي تضبط العمل والتعامل داخل المؤسسة، حيث عبر (كريم) عن ذلك بالقول:

"مدونة السلوك كمان فيها كثير جوانب بتعكس كيف أنت كمسؤول تشتغل في هذه المؤسسة، مزبوط

عنا نظامنا وتعليماتنا وإجراءاتنا ولكن كمان في شيء اسمه جامعة بيرزيت، روح الجامعة"

إلا أنه في المقابل هناك إجماع بين جميع المشاركين على أن القوانين والإجراءات الإدارية غير كافية وغير مطبقة جيداً كما وصفتها (غدير)

"يوجد قوانين ولكنها غير كافية مجرد نظرية غير تطبيقي"

ويضيف (عبد الرحمن) أنها أيضاً بحاجة إلى أن تكون أكثر وضوحاً ويحتكم لها الجميع:

"بذك تحطي مجموعة من اللوائح، مجموعة من الأنظمة التعليمات الواضحة، ... اللي بحتكم إليها

الجميع الكبير قبل الصغير، مش تكون فضفاضة"

بالتالي نستنتج أن ممارسة البعد الإداري للقيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت، من وجهة نظر الإدارة الوسطى موجود بصورة متفاوتة، وإن كان بحاجة إلى تعزيز وتقوية من جميع النواحي، وذلك من خلال تفعيل أدوار جميع المستويات الإدارية، وبناء مشاركة شاملة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه رغم تميز الجامعة باللامركزية في التنظيم الداخلي للدوائر والكليات، إلا أن هذه اللامركزية أثرت على قلة التواصل الإداري بين كليات ودوائر الجامعة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة تاكاياما وكابلان وكوك سائر (Takayama & Kaplan & Cook-Sather, 2017) التي تناولت المستويات الإدارية المختلفة داخل عدد من الجامعات، وخلصت إلى أن تعزيز الالتزام بالتنوع، وتحفيز المشاركة على المستوى الكلي والجزئي والمتوسط، تتيح الفرصة لتحديد القرارات الاستراتيجية فيما يتعلق بمستويات التغيير الجزئي والمتوسط والكلي. من جهة أخرى فإن هذه اللامركزية لها دور كبير في التأثير على العمل الإداري للأكاديميين والأداء بصورة إيجابية، تؤثر على تحقيق استراتيجية المؤسسة بصورة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة رواشدة وحسونة (2019) التي خلصت إلى أن لامركزية الإدارة في مؤسسات التعليم تمثل رؤية جديدة لإصلاح التعليم ورفع مستوى جودة أداء المؤسسات التعليمية والمخرجات التعليمية، خاصة في ظل انتشار نظم إدارة الجودة الشاملة خلال السنوات الأخيرة.

أيضاً فقد خلصت النتائج إلى أن محاور البعد الإداري تتطلب مهارات قيادية تتوافق مع نمط القيادة الاستراتيجية وقدرة القائد على الابتكار الإداري كما وصفها مجيد وشحادة (Majeed &

(Shahatha, 2021) في دراستهما، والتي تتوافق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة بأهمية المهارات الابتكارية للقادة على تحقيق البعد الإداري للمؤسسة بصورة كبيرة، والتي من شأنها المساهمة في التغلب على العقبات التي تعترض العمل الإداري في المؤسسة، وتعزز العلاقات التفاعلية بين القادة والموظفين، بهدف تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

البعد التنظيمي

تحمل الإدارة الوسطى في المؤسسات عادة مسؤولية البعد التنظيمي داخل المؤسسة بالشراكة مع الإدارة العليا، ولا يقل دورها في ممارسة هذا البعد عن دور الأكاديميين الإداريين في الإدارة العليا، فهي حلقة الوصل ما بين الإدارة العليا، وموظفي المؤسسة ككل، وبالتالي فإن رصد البعد التنظيمي داخل أي مؤسسة يكون أكثر دقة من خلال الإدارة الوسطى فيها. وقد أشارت إجابات المشاركين إلى وجود وعي كبير لأهمية الثقافة التنظيمية في الجامعة، وإن كان هناك تفاوت في توافر البعد التنظيمي من وجهة نظر المشاركين من الإدارة الوسطى حسب مفهوم كل منهم للبعد التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة، ففي حين يرى (مؤيد) أن الثقافة التنظيمية تتمثل في العدالة التنظيمية، بالتالي فإنه يرى أنها فكر أكثر من ممارسة:

"خلينا نقول العدالة التنظيمية كفكر موجود لكن كتطبيق على أرض الواقع مش موجود"

بينما ترى (ديمة) أن البعد التنظيمي هو انعكاس لرسالة الجامعة التي تعزز التعددية والاحترام، والتي تتفق مع (مؤيد) بأنها لا تطبق في الواقع، واصفةً ذلك بقولها:

"رسالة الجامعة بتحكي عن التعددية والاحترام وكثير أشياء بس بالممارسة زي ما بتشوفي مش هيك"

أما (مهند) فيربط بين الثقافة التنظيمية والخروج من الأزمات التي تمر بها الجامعة، حيث اعتبر أن الجامعة بحاجة إلى ثقافة تنظيمية وتحتاج إلى تنظيم العمل وإعادة الهيكلة للخروج من الأزمات:

"التنظيم في الشغل، الترتيب إعادة الهيكلة للإداري، ... لسه الوضع بنمو بس كان ممكن يكون أسرع"

أيضاً فإن النظر للبعد التنظيمي يحتاج إلى إشمال التشاركية في العمل على جميع المستويات بصورة تحقق التنظيم الإداري الجيد داخل المؤسسة، وتسهيل تنفيذ خطتها الاستراتيجية من جميع المستويات، حيث تحقق التشاركية في العمل أفضل للنتائج كما أشار (كريم) في قوله:

"لازم يكون في تشاركية، إذا كان شريك رح يقبل النتائج ويدافع عنها كمان، وكل ما الناس تشاركت

أكثر كل ما كان ولاءهم للمؤسسة أعلى"

ونستنتج هنا أن الثقافة التنظيمية في جامعة بيرزيت موجودة وتحمل طابعاً مميزاً مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إلا أن هذه الثقافة قد تكون تحمل العديد من المفاهيم المتنوعة لدى الموظفين مما يجعل منها ثقافة واسعة المفهوم نوعاً ما، وغير مطبقة بالكامل في جميع الكليات والدوائر، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حاجة المؤسسة إلى إعادة مأسسة العمل الإداري بصورة أكثر وضوحاً وشمولية، بالتالي فإن إعادة هيكلة البعد التنظيمي ورسم معالم الثقافة التنظيمية الذي أصبح ذا أهمية للمحافظة على التنظيم الداخلي ورفع جودة الأداء.

قد أشارت النتائج أيضاً إلى أن تناول البعد التنظيمي من قبل المشاركين من الإدارة الوسطى، لم يكن بنفس التعمق التي تناولها المشاركون من الإدارة العليا في الجامعة، رغم أن البعد التنظيمي هو من مهام الإدارات على جميع المستويات، وهذه النتيجة تفردت بها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت تعتمد

في الأغلب على تعليمات من الإدارة العليا فيما يخص البعد التنظيمي داخل المؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جالودي والشрман (2021)، التي خلصت إلى أن القيادة تؤثر على البعد التنظيمي، وعلى التميز التنظيمي في المؤسسة من خلال بعد الموارد البشرية، حيث وصف الباحثان ذلك بالقول: "تسخير الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة في مصلحة المؤسسة يحتاج إلى قيادة استراتيجية فعالة، لما يعكس ذلك على النهوض بأدائها التنظيمي".

البعد الأخلاقي

يعتبر البعد الأخلاقي داخل المؤسسة من المسلمات التي يجب أن تكون قائمة، وكما كان هناك إجماع على وجود صورته وأشكاله، والتأكيد على أن وجود الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة يعكس نضوجاً وتماسكاً داخل بيئة العمل، فالثقافة الأخلاقية معيار مهم على جودة المؤسسة ومكانتها، وهنا فإن الممارسات التي تعكس البعد الأخلاقي وإن كانت ذات طابع فردي موروث، وثقافة شخصية للفرد، إلا أنها على جميع المستويات الإدارية في الجامعة وفي العديد من أشكالها وتنظيمها تكون برعاية الإدارة العليا وتنظيم الإدارة الوسطى، وهو ما أكد عليه (عبد الرحمن) بالتعبير عن رأيه بمسؤولية الإدارة العليا عن البعد الأخلاقي:

"طبعاً أصحاب المناصب العليا القادة هم المسؤولون عن تعزيز البعد الأخلاقي، إحنا كلنا تقودنا

صراحة الأخلاق والقناعات والثقافة اللي ننتمي لها، وعاداتنا وتقاليدينا وتربيتنا وديننا وإلخ، هذا ما يقودنا

في الحياة مجتمعة"

من جهته اعتبر (كريم) أن ما يميز جامعة بيرزيت كمؤسسة هو حرية التعبير عن

الرأي باعتبارها إحدى الممارسات الأخلاقية المهمة، مضيفاً أن هذا البعد يعتبر حساساً وخطيراً

رغم وجود القواعد العامة الموضحة، بسبب الاختلاف في كيفية رؤية المواضيع:

"يرأى البعد الأخلاقي كثير خطير وحساس ودقيق بتفاصيل التفاصيل ومش سهل نحكي إنه هون صار خرق وهون حرية تعبير هذا يعتمد أنا كيف شفت الموضوع وأنت كيف شفته وغيرنا بكون شافية بصورة مختلفة، يعني في قواعد عامة متعارف عليها السب والشتم هذه ما فيها اختلاف"

وقد تناول كلاً من (سارة وأدهم وغدير) أبرز أشكال الممارسات الأخلاقية في الجامعة كالحرية الأكاديمية وعدم ممارسة الضغوط على الموظف، بالإضافة إلى سياسات الجامعة غير المقيدة في معايير الصدق والمعايير الأخلاقية في التعامل بين الزملاء أو مع الطلبة؛ واحترام الآخر والتعامل الأخلاقي بين الكل في تحمل المسؤولية، والعدل والمساواة بين الكادر، وقد تم وصف هذه المعايير الأخلاقية داخلياً لدى كل دائرة وكلية ينتمي لها المشاركون، مشيرين إلى أن الممارسات الأخلاقية هي سلوك يومي، كما عبرت عنه (سارة) بالقول:

"الأخلاق هي ممارسات يومية لا أن تُعتبر أمر مميز، البعد الأخلاقي نعيشه يومياً"

بالتالي فإن هذا التوافق بين آراء المشاركين يوضح أنه وإن كان التوجه العام أن البعد الأخلاقي والممارسات الأخلاقية هي ذات طابع فردي في محاور عدة، ولكن تبقى الممارسات الأخلاقية انعكاس لصورة المؤسسة التي تتحمل الإدارة العليا المحافظة عليها، وتوجيه الأفراد إلى تبنيها، بل إن واجب القائد أن يقوم بنقل الممارسات الأخلاقية لمرؤوسيه من خلال الممارسة الذاتية والتوجيه، فاتباع المرؤوسين للقائد هي من المسلمات في القيادة، وبالتالي فإن ما يقوم به القائد من ممارسات أخلاقية لا ينعكس فقط على العلاقات وعلى الأداء بالمرؤوسين بل إنه يصبح عند البعض نموذجاً يحتذى به، وبالتالي فإن تعزيز البعد الأخلاقي هو مسؤولية القادة داخل المؤسسة، وبالتالي لا بد من وجود سياسة واضحة داخل المؤسسة تتبنى تعزيز البعد الأخلاقي،

وتفعيل مبدأ المحاسبة لكل من يخالف معايير ومبادئ هذا البعد، وهذا الرأي تتفق معه (غدير) ويؤكد عليه (عبد الرحمن) في قوله:

"محتاجين يكون عنا سياسية لتعزيز الممارسات الأخلاقية سواء مكتوبة أو ضمنية، مهم جداً يكون عنا

مبدأ المحاسبة، بك تحطي مجموعة من اللوائح والأنظمة والتعليمات الواضحة ... إلخ"

حيث يؤكد (عبد الرحمن) على أن مبدأ المحاسبة يجب أن يحتكم لمعايير واضحة وأن يطبق على الجميع، لا أن يكون مرتبطاً بأهواء وإرادات شخصية:

"مبدأ المحاسبة الناس بتفهمة بالطريقة الغلط، المحاسبة إذا أنا بدي أحاسبك مش أحاسب نفسي،

والمحاسبة وكأنه هذا المبدأ اللي بفعله وقت ما بدي، وكأنه مفتاح طوارئ وقت ما بدي"

نستنتج هنا أن دور البعد الأخلاقي في تحديد ممارسة القيادة الاستراتيجية يكون من خلال دور القائد في تعزيز هذا البعد، وتفعيل المحاسبة والمساءلة لمن يتجاوز به، مع مراعاة الخطوط العريضة، حيث أن البعد الأخلاقي هو الأكثر مرونة من حيث المفهوم والممارسة، وهذا يعطيه خصوصية واهتماماً من القائد الاستراتيجي، وأشارت النتائج إلى أن أكثر ممارسات القيادة الاستراتيجية الأخلاقية التي تناولها المشاركون من الإدارة الوسطى تمثلت في حرية التعبير واحترام الآخر، بالإضافة إلى الصدق والعدل والمساواة، وتكرار استخدام مصطلحات المعايير الأخلاقية، ومدونة السلوك كتعبير عن البعد الأخلاقي في المؤسسة، وتقاطعت هذه الممارسات الأخلاقية مع دراسة أحمد والفقير (2011) التي أظهرت نتائجها أن أكثر ممارسات وخصائص القيادة الاستراتيجية الأخلاقية التي يمارسها رؤساء الأقسام في جامعة نجران تمثلت في الصدق واحترام خصوصية أعضاء هيئة التدريس، وممارسة الأفعال التي تجعلهم يبالغون ثقة العاملين، في حين لم تشر نتائج هذه الدراسة إلى وجود ممارسات أخلاقية معينة تحتاج إلى تعزيز، مشيرةً

دراسة أحمد والفقير (2011) إلى أن أقل ممارسات وخصائص القيادة الاستراتيجية الأخلاقية التي يقوم بها رؤساء الأقسام هي، احترامه لآراء زملائه، وتقديم الوعود التي يمكن المحافظة عليها وإنجازها، وتحمل مسؤولية العواقب على القرارات التي يتخذها، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جامعة بيرزيت تتمتع بامتلاك مدونة سلوك وإن كانت بحاجة إلى تحديث، بالإضافة إلى أن حرية التعبير عن الرأي والتعددية التي تتميز بها جامعة بيرزيت مقارنة بالمؤسسات الأكاديمية الأخرى تعتبر ميزة كبيرة تعزز البعد الأخلاقي والمعايير الأخلاقية، والتي تخضع في ذات الوقت إلى اللوائح والأنظمة والقوانين.

التفكير الاستراتيجي

"إن التفكير الاستراتيجي هو القيام باستخدام الحدس والإبداع ليطم صياغة المنظور المتكامل والرؤية الشاملة بشأن أين يجب أن تتوجه المؤسسة؟" (الكرخي، 2017، ص. 47) ويمكن أن يعطي استطلاع آراء المشاركين في الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت نظرة شمولية حول تفكير الإدارة العليا بطريقة استراتيجية، وحيث إن التفكير الاستراتيجي هو عملية تفاعلية مستمرة منذ البدء بالتفكير للتخطيط، ومن ثم إعداد الخطة، واستمرار التفكير الاستراتيجي أثناء التنفيذ، وحيث أن الجامعة ما زالت تعمل على إعداد الخطة الاستراتيجية 2022-2027، بالتالي فإن رصد وجود تفكير استراتيجي لدى القيادات من خلال وجهة نظر الإدارة الوسطى يكون أكثر وضوحاً من أي فترة زمنية أخرى.

وقد تم استطلاع آراء المشاركين حول وجود تفكير استراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال توجهات الإدارة في حل المشكلات التي تواجه البيئة الجامعية ككل، لتجنبها مستقبلاً من خلال التفكير الاستراتيجي، والتي اتفق (كريم وسارة) على أن الإدارة في جامعة بيرزيت لم تتمكن حتى

الآن من إيجاد حلول جذرية لمشكلات تعطل العملية الإدارية والتعليمية التي تواجه الجامعة،

مؤكداً (كريم) على حاجة الجامعة للوقت الكافي للتعامل مع المشكلات دون ضغوط:

“ما في حلول جذرية، الشيء المهم إنه الملف يأخذ وقته، بفهم إنه يكون ضمن إطار زمني بس أنت

كمان لما بدك تكون بلجنة حوار أو أي لجنة في الجامعة وتكون تحت الضغط من أي طرف ما بتأخذ

القرارات كما يجب، ما بتكون بالحجة والدقة اللي لازم تكون فيها”

وتضيف (سارة) أن اللافت في التعامل مع المشكلات هو تركها تتفاقم، وهذا ما يؤثر على

عدم وجود حلول جذرية مستقبلية:

“اللي لاحظناه من الإدارة السابقة وهذه الإدارة بنبدأ رافعين السلم قوي قوي وما بدنا نتنازل وبعد تضييع

شهر وشهرين بنرجع لنقطة الصفر، إذا أنا ما عندي حلول جذرية وعارفه إنه أنا ما بقدر أغير، لنش

تضييع أيام الدوام الطويلة”

ويرى (مؤيد) أن الحل هنا يمكن في تفعيل التشاركية على جميع المستويات:

“أهم شيء أنه الجميع يشارك في القرار، كل المشاكل اللي بتصير في الجامعة النقابة والطلبة سببها

قرارات فردية، يتفرد فيها جزء من الإدارة، العمل الجماعي هو الحل للإشكاليات”

بينما يرى (أدهم) أن الحلول تكمن في تطبيق القانون:

“الحلول الجذرية بتطبيق القانون من كل مكونات بيرزيت كل واحد يعرف الحقوق اللي له والالتزامات

والمسؤوليات التي عليه، يعني المفروض دائماً يكون القانون موجود”

ففي حين أشار عدد من المشاركين إلى أنه كان هناك العديد من المبادرات من أفراد من الإدارة

الوسطى ومن الأكاديميين والإداريين في الجامعة لطرح حلول للمشكلات وتقديم مبادرات، إلا أنه

لم يقدم المشاركون بشكل عام حلولاً جذرية لتجنب حدوث المشكلات من طرفهم، بما يشير إلى

أن أفراد الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت لا يستخدمون مهارة التفكير الاستراتيجي، حيث

أشارت بعض الإجابات إلى أن التفكير الاستراتيجي المرتبط بحل المشكلات وتجنبها مستقبلاً لم يكن لها حلول سابقة وبالتالي لا يمكن التفكير بحلول، كما أشار (سارة) عن ذلك بالقول:

"في السنوات اللي أنا فيهم في الجامعة ما كان في حلول جذرية، أنا مش رح اجي أعمل حلول جذرية"

وقد تفرقت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باستطلاع آراء الإدارة الوسطى حول رأيهم بمهارات الإدارة العليا في استخدام التفكير الاستراتيجي. وخلصت النتائج إلى أن آراء الإدارة الوسطى حول تفكير الإدارة العليا الاستراتيجي في التعامل مع المشكلات لا يكون على المدى الطويل، وهو ما يتسبب في عدم وجود حلول جذرية للمشكلات، بل أن التفكير الوحيد في هذا الشأن يركز على عدم اغلاق الجامعة فقط، بينما لم يكن هناك أي أفكار أو آراء حول تجنب الاغلاقات الناتجة عن حدوث المشكلات، وهنا نتفق مع (عبد الرحمن) بضرورة التفكير ببرامج وتدخلات مستقبلية تساهم في إيجاد حلول جذرية للمشكلات، واصفاً ذلك بالقول:

"ممكن بعض البرامج والتدخلات هي محاولة لتحسين الوضع وحل للمشاكل الموجودة"

ونخلص هنا بالقول، إن التفكير الاستراتيجي يساعد في عملية التحليل والاستكشاف والقيام بالفهم وتحديد الوضع المعقد، ثم القيام بالتخطيط عند وضع الإجراءات، التي يكون هدفها تحقيق أكبر تأثير ايجابي يمكن أن يتحقق للهدف الذي تم تحديده.

وفي مجمل ما سبق من تحليل نتائج السؤال الثاني المتمثل في فحص ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة بيرزيت للقيادة الاستراتيجية من وجهة الإدارة الوسطى، تخلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل الأكاديميين الإداريين في المناصب الإدارية في جامعة بيرزيت من وجهة نظر المشاركين من الإدارة الوسطى إلى الالتقاء في بعض الآراء مع الإدارة العليا والاختلاف في آراء أخرى.

فمن حيث التوجه الاستراتيجي فقد اتفق المشاركون من الإدارة الوسطى مع الإدارة العليا على أهميته، في حين تفاوتت الآراء حول وضوح توجه الجامعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارة الوسطى الأكثر احتكاكاً بالقاعدة العامة للجامعة، إلا أن العلاقة مع الإدارة العليا هي علاقة رؤساء بمرؤوسين وليست علاقة تبادلية فيما يخص مشاركة الإدارة الوسطى في توجهات الإدارة العليا.

أما البعد التحويلي والبعد الإداري فقد كان هناك توافقاً في الآراء حول ممارستها مع الإدارة العليا، حيث تظهر النتائج أن ممارسة البعدين من وجهة نظر الإدارة الوسطى هو بصورة متوسطة، حيث أن التشاركية موجودة وهو ما اتفق عليه المشاركون من الإداريين، لكن الاهتمام بالموظفين محدود جداً من وجهة نظر الإدارة الوسطى، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قناعات الأفراد الشخصية بأن الاهتمام والتقدير مرتبط بشخصية القائد والعلاقات الخاصة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإلى حاجة الجامعة لإعادة النظر في القوانين والإجراءات وضرورة تحديثها. في حين إلى أن البعد الإداري بحاجة إلى تعزيز وتقوية من جميع النواحي، وذلك من خلال تفعيل أدوار جميع المستويات الإدارية.

وقد أجمع المشاركون من الإداريين على أن هناك ممارسة للبعد التنظيمي والبعد الأخلاقي، إلا أن البعد التنظيمي لم يتم تناوله بنفس بصورة معمقة من المشاركين من الإدارة الوسطى بنفس الصورة التي تناولها المشاركون من الإدارة العليا، من جهة أخرى حين يرى المشاركون من الإدارة العليا أن البعد الأخلاقي يساعد في تعزيز قدرة القائد على التأثير، ويرى المشاركون من الإدارة الوسطى أن القادة هم المسؤولون عن تعزيز البعد الأخلاقي داخل الجامعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى تأثير العلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين في الجامعة.

وأخيراً، فقد اتفق المشاركون من الإدارة الوسطى مع المشاركين من الإدارة العليا على أن التفكير الاستراتيجي رغم أهميته، إلا أن ممارسته في حل المشكلات لا يكون على المدى الطويل، وهو المحور الرئيسي الذي تم اعتماده لفحص التفكير الاستراتيجي لدى المشاركين، وبالتالي فإن التفكير الاستراتيجي لم يكن واضحاً لدى المشاركين من الإداريتين من خلال الممارسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التفكير الاستراتيجي لم يصل إلى مرحلة النضج في جامعة بيرزيت.

ولعل أبرز ما يمكن الإشارة إليه من إجابات المشاركين عن أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت، أن أكثر الإجابات قد تطرقت إلى طلبة الجامعة، والاهتمام بمصالحهم على أنها أولوية، حيث ذكر الطلبة في إجابات المشاركين أكثر من (100) مرة في جميع الأسئلة التي وجهت إليهم، في حين كان مجموع المرات التي ذكرت فيها الإدارة أو الإدارات لم يتجاوز (65) مرة، واستخدام مصطلح الموظف أو الموظفين أكثر من (150) مرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارة الوسطى فيها من القرب إلى جميع مكونات الجامعة أكثر مما تحمله الإدارة العليا، حيث إنهم هم أصحاب التواصل المباشر بشكل يومي إن جاز لنا التعبير مع القاعدة العريضة من الموظفين من جهة، ومع طلبة الجامعة من جهة أخرى، بالإضافة إلى التواصل المباشر مع الإدارة العليا. وهنا، فإن دور الإدارة الوسطى المهم والحساس يتطلب أفراداً ذوي مهارات استراتيجية عالية، والقدرة على التمتع برؤية استراتيجية شاملة وتوجه استراتيجي واضح مستمد من توجه الجامعة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

كيف يمارس الأكاديميون الإداريون الإبداع الإداري من خلال مناصبهم من وجهة نظر الإدارة العليا؟

اعتمدت نتائج هذا السؤال على إجابات المشاركين من الإدارة العليا في جامعة بيرزيت، على أسئلة المقابلات المباشرة وغير المباشرة التي تناولت عناصر الإبداع الإداري بشكل عام، وبالرجوع إلى الإطار النظري لهذه الدراسة، فقد تم توضيح عناصر الإبداع الإداري بأنها تسعة عناصر وهي: الأصالة، والطلاقة، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، والمخاطرة والتحدي، والحساسية للمشكلات، والمرونة، والبصيرة، والإفاضة، بالإضافة إلى العناصر التي ذكرها بزادوغ (2015) في دراسته وأبرزها، الثقة بالنفس وبالآخرين وعدم الاستسلام بسهولة، والجرأة في إبداء الرأي، بالإضافة إلى الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم، وتفهم مشكلاتهم وتشجيعهم على المشاركة وتبادل الآراء، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي.

إلا أننا سنكتفي بتناول أبرز العناصر في إجابات المشاركين باعتبارها السمات (Themes) والموضوعات الأكثر تداولاً والأكثر شمولية في الإجابات التي تشير إلى وجود وممارسة الإبداع الإداري من قبل الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت، وهي، المرونة، الحساسية للمشكلات، ووضوح الهدف الذي يمكن رصده من خلال عناصر الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، والقدرة على الربط والتحليل، بالإضافة إلى البصيرة والطلاقة.

وتم تناول عنصر الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم وتفهم مشكلاتهم وتشجيعهم على المشاركة وتبادل الآراء، والتخطيط الاستراتيجي، ضمن موضوعات إجابة السؤال الخامس لهذه الدراسة، لارتباط هذين العنصرين بشكل مباشر بالقيادة الاستراتيجية من حيث الممارسة.

وقد تلاقت آراء المشاركين من الإدارة العليا في العديد من الإجابات، وكان هناك بعض الاختلاف في إجابات أخرى، ويمكن النظر إلى تقارب الآراء على أنه مؤشر يدل على تقارب وجهات النظر والتفكير وممارسة العمل الإداري لدى القيادات في المناصب الإدارية العليا في جامعة بيرزيت، وفيما يلي نستعرض النتائج بناءً أبرز الموضوعات التي تمثل عناصر الإبداع الإداري:

المرونة

ضم تعريف مخدوم (2021) للقيادة الاستراتيجية في دراسة المرونة، باعتبارها ميزة مهمة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، واعتبرها قطيطة (2011) من ضمن مرتكزات تعريف الإبداع، في حين أجمعت الدراسات السابقة على أن المرونة هي عنصر منهم من عناصر الإبداع الإداري، فهي كما عرفها الخالدي (2013)، قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وأضاف بزادوغ (2015) بأنها القدرة على التكيف والتجريب والتجديد والشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات.

بالتالي فإن أول مؤشر لوجود الإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت يمكن رصده من خلال الممارسة هي المرونة، وكانت إجابات المشاركين من الإدارة العليا قد تناولت الموضوع من عدة جوانب بما يشمل العمل ضمن البيئة الداخلية، والتأثير والتأثر بالبيئة الخارجية.

وقد تنوعت آراء المشاركين حول مرونة نظام الجامعة بالتعامل مع المواقف والتغيرات في بيئة العمل، حيث وصف كلاً من (آية وحمزة وكرم) جامعة بيرزيت بالبيروقراطية، وأجمع المشاركون الثلاثة على أن هذه البيروقراطية سببها قدم المؤسسة، وهو كما وصفته (آية) موجود لدى جميع الجامعات العالمية العريقة:

"مرونة لاء، النظام بيروقراطي جامد، الجامعات نادراً ما يتكون مرنة، هذه مؤسسات قديمة

والمؤسسات القديمة يتكون بيروقراطية، كل جامعات العالم حتى أحسن جامعات العالم مش مرنة،

لأنها مؤسسات قديمة في عندها ثقافة معينة، هذه استمرارية للمؤسسة لأنه في إلهها أسس صلابة"

بالتالي فإن قدرة الجامعة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية تحتاج لمهارة وإبداع إداري من قبل الإدارة العليا في ظل وجود البيروقراطية، وقدرات إبداعية لخلق مرونة في التعامل مع النظام داخلياً وخارجياً، في ظل التغيرات المتسارعة التي نشهدها.

من زاوية أخرى قد تكون ضخامة الجامعة وعراققتها هي السبب في الاعتقاد أن المرونة مفقودة، فتاريخ جامعة بيرزيت، قد يعطي الإحساس بعدم وجود مرونة في النظام بسبب بطئها، وهو الوصف الذي استخدمه (عمر) بقوله:

"أعتقد أنه في مرونة وأنه في رغبة بالتعلم كيف نعلم هذا الشيء وكيف نوفر له البنية التحتية ولكن قد

تبدو الأمور من الخارج أنه زي ما حكيت أنه ما في مرونة وأنه الأمر بطيء"

وهو ما أكد عليه (حمزة) من جهته بالقول:

"الأمور تسير في الجامعة ببطء شديد، طبعاً المؤسسات الضخمة هي بطبيعتها بطيئة بسبب حجمها

يعني زي الفيل بطيء لأنه حجمه كبير إن صح التعبير"

مضيفاً القول إن الجامعة تحتاج إلى معالجة هذا البطء:

"لازم يكون في سرعة أكثر ومعالجة لموضوع البطء لأنه هذه كمان مشكلة معينة ومحبطة"

من جهتها فقد عبرت (كرمل) عن مرونة النظام في بيئة العمل الإدارية، بمصطلح "رشاقة الأجهزة"، والذي وصفته بأنه ضعيف وخاصة بالجانب المرتبط بالأمر الإداري المالية:

"المشكلة التي إليها علاقة بعدم رشاقة الأجهزة، يعني لما أنا قلت مشان ندفع دفعة 100 شيكل بتمر

على 7 يعني مش مستاهلة معاشاتنا وأحنا بنراجعها"

وبتركيز النظر على مرونة النظام في البيئة الداخلية، فقد وصف (عمر) المرونة في البيئة الداخلية بأنها تكمن في القوانين، والتي هي أساس وقاعدة التعامل في الجامعة، فقد وصف قدم القانون الأساسي بأنه استقرار وديمومة المؤسسة، في حين تعديل وتطوير التعليمات يمثل المرونة الداخلية للمؤسسة:

"القانون عادة هو أكثر استقراراً من التعليمات ولازم يكون فيه استقرار لأنه إذا ما في استقرار ديمومة

المؤسسة بتهدد، الاستقرار ضروري بمعنى آخر، التعليمات ممكن تتعدل وتتغير بوقت أسرع من

الوقت التي بتغير فيه القانون أو الأنظمة"

وحول مرونة الجامعة في التعامل مع المتغيرات من البيئة الخارجية، يصف (حمزة) جامعة بيرزيت بأنها من أكثر المؤسسات تداخل وتفاعل مع المجتمع وبالتالي فإن درجة التغير كبيرة

"شوفي الجامعة حسب تعريفها هي من أكثر المؤسسات تداخل وتفاعل مع المجتمع"

وهو ما يعني أن الجامعة بحاجة إلى مرونة كبيرة لتستطيع مسايرة التغير في البيئة الخارجية، لتتمكن من تأدية رسالتها بصورة صحيحة، بالتالي المرونة في استيعاب وهضم ما يصل للجامعة من البيئة الخارجية كما وصفها (حمزة):

"الجامعة جزء من رسالتها أنها تعمل اختراق معاكس يعني تضمن بيئة أفضل مشان خريجها لما

يرجعوا على المجتمع يعملوا مساهمة في الاتجاه المعاكس الإيجابي، السنة يعني قدرتنا على أداء هذا

الرسالة باستيعاب وهضم وتطوير المجموعات التي يتدخل على الجامعة كان أضعف من الأول بسبب

جائحة كورونا"

لن يتم بصورة صحية وناجحة دون نظام مرن داخل الجامعة، ودون قدرات إدارية مبدعة تستطيع التعامل بمرونة عالية لإنجاح رؤية واستراتيجية الجامعة.

وقد تنوعت آراء المشاركين من حيث صور العلاقة مع المجتمع المحلي، حيث يرى (إبراهيم) أن التعامل مع المتغيرات الخارجية يكوم من خلال رئيس الجامعة أو النائب أو مجلس الجامعة بناء على الموضوع ودرجة أهميته:

"عادة التعامل مع المتغيرات الخارجية حسب شو الموضوع، يعني ممكن يجي الموضوع لرئيس

الجامعة يفكر فيه، أحياناً على مجلس الجامعة، أحياناً نائب الرئيس، حسب شو الموضوع قديش

أهميته"

من جهته (حمزة) يرى أن الجامعة تحسن من مرونتها بشكل مستمر وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات داخلياً، إلا أن البيئة الخارجية تؤثر في الحد من هذه المرونة:

"بشكل عام الجامعة بتتحسن قدرتها على التعامل مع الأزمات ذات الطالع الداخلي اللي هي مرتبطة

بعوامل داخلية ولكن لم تنجح حتى الآن بإيجاد الأسلوب اللي يساعدها في التعامل مع الأزمات اللي

منبعها خارجي"

وعليه فإن هناك مرونة، في النظام إلا أن هذه المرونة قد لا تكون كافية بسبب التسارع

الخارجي الكبير سواء المحلي أو الدولي، والتي وصفها (عمر) بعبارة "تسارع الحياة" في قوله:

"بقدر أقول إنه في مرونة في الجامعة ولكن كمان بيدو الحياة بتصير أسرع مما نتخيل، في أمور كثير

بتتسارع خصوصاً في مجال التكنولوجيا"

أيضاً فإن التأثيرات الخارجية تفرض على الجامعة جهوداً إضافية في محاولة الحفاظ على مكانتها، كما عبر (حمزة) بقوله:

"يعني البيئة الخارجية اللي هي في تراجع بتشكل تحدي رئيسي للجامعة وإدارتها ولمجتمع الجامعة بشكل

عام"

بالتالي فإنه بسبب التدهور العام التي تعاني منه هذه البيئة الخارجية يرافقه تحدي كبير لدى الإدارة العليا لخلق حالة من التوازن تحافظ على الجامعة ومكانتها التنافسية. ولتجنب التأثيرات الخارجية التي تكون نتائجها سيئة على بيئة الجامعة الداخلية، كمشكلات تعطل العملية التعليمية الناتجة عن إضرابات الطلبة، والتي تكون بدعم خارجي في أحيان كثيرة، وأشار (حمزة) أن الجامعات الأخرى تعاملت مع هذا النوع من التأثيرات من خلال أساليب تحد منها، إلا أننا في جامعة بيرزيت لم نجد الحلول التي تتناسب مع هوية الجامعة:

"جامعات ثانية حلت هذه المشكلة بأساليب ثمنها باهض ولا أعتقد أنه من الحكمة إنه احنا نتبع ذلك،

في جامعات اعتمدت أسلوب بوليسي، وجامعات ألغت حقوق التعددية والتعبير والانتخاب وبالتالي

يعني حدث من تأثير البيئة الخارجية عليها، بس هذا يفقد الجامعة هويتها الأساسية"

وبالنظر إلى إجابات المشاركين نستنتج أن الانطباع الأولي يشير إلى جمود وافتقار الجامعة إلى المرونة، إلا أنه عند تقسيم الإشكالية إلى جزئيات أصغر يتضح وجود مرونة في النظام، إلا أنه لا تبدو واضحة المعالم بشكل دقيق، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تضعف الصورة وتتسبب في بطء تأثيرات ونتائج النظام المرن من جهة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة المساعيد (2019) بتوافر المرونة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، بينما تختلف معها بالنتيجة، حيث تعزو المساعيد (2019) سبب توافر المرونة بمستوى مرتفع في جامعة آل البيت إلى البيئة الإدارية المشجعة. بينما تعزو الباحثة توافر

المرونة في جامعة بيرزيت إلى قدرة النظام على التفاعل مع المجتمع الخارجي ومع المتغيرات الخارجية بصورة جيدة من جهة، وممارسة البعد التنظيمي والبعد الإداري الذين تم تناولهما في السؤال الأول والثاني لهذه الدراسة من جهة أخرى. والذي نستنتج منه أيضاً العلاقة الطردية بين مرونة النظام وارتباطه باللامركزية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تميز جامعة بيرزيت في العمل على المستويين الأكاديمي بصورة كبيرة، وفي العمل الإداري بصورة جزئية.

الحساسية للمشكلات

لقد تناولنا سابقاً في تحليل نتائج السؤال الأول والثاني لهذه الدراسة حل المشكلات كترميز من ترميزات التفكير الاستراتيجي، ونعود هنا لنتناول حل المشكلات كترميز للحساسية للمشكلات التي تحدث داخل جامعة بيرزيت على اختلاف أنواعها ومستوياتها، حيث نركز هنا على آلية التعامل مع المشكلات الواقعة وتوقع حدوثها وكيفية النظر إليها للتفكير في حلول مناسبة على جميع الأصعدة. ونقصد هنا في هذه الدراسة بمفهوم الحساسية للمشكلات، قدرة القائد ومهارته الإبداعية في توقع المشكلات والتنبؤ بها قبل وقوعها، وامتلاك القدرة على رسم استراتيجية وقائية لتجنب حدوثها داخل المؤسسة.

وحيث إن جامعة بيرزيت أصبحت في السنوات الأخيرة تعاني العديد من المشكلات التي تؤثر على مسيرتها الأكاديمية وجودة التعليم والمكانة التنافسية، والتي يمكن أن تؤثر على استدامتها، كان لا بد من التركيز على هذا العنصر من عناصر الإبداع الإداري، في محاولة لاستخلاص ما يشير إلى وجود إبداع إداري في فيما يخص التنبؤ بالمشكلات وتجنبها من خلال آراء المشاركين من الإدارة العليا، باعتبارهم القادة في هذه المؤسسة، واستخلاص توجهاتهم نحو آلية

التعامل مع المشاكل ليس من حيث التفكير في حلول لها فقط، بس من حيث التفكير واتخاذ سبل الوقاية لتجنب وقوعها مستقبلاً.

وقد تناولت آراء المشاركين حول وجود خطية فعليه للتعامل مع حالات الطوارئ والمشكلات في الجامعة من عدة جوانب، فقد أكدت (آية) على عدم وجود حلول جذرية وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات والأزمات التي تكون مع الطلاب:

"حلول جذرية لاء، الخطة الاستراتيجية بتحاول تعالج هذا الموضوع"

ومن جهته أشار (إبراهيم) إلى أن الخطة الاستراتيجية 2022-2027 ضمت بند خطة طوارئ للتعامل مع الطوارئ والكوارث بجميع أشكالها:

"الخطة الاستراتيجية الجديدة في بند له علاقة بالطوارئ مش شرط طوارئ المشاكل النقابية والطلاب،

طوارئ الحرائق والزلازل لا سمح الله طوارئ تسرب غازات، ففي خطة تعد للتعامل مع كل الطوارئ

والكوارث اللي ممكن تصير في الجامعة"

بينما كانت وجهة نظر (صالح) أنه على الرغم من عدم وجود خطة طوارئ إلا أن الجامعة كان لديها مهارة عالية في التعامل مع الأزمات وتحديداً جائحة كوفيد-19:

"جامعة بيرزيت هي الوحيدة اللي كان عندها خطة تتعامل مع كورونا ونجحت جزئياً"

وحول استطلاع آراء المشاركين عن نوعية المشكلات التي يمكن أن تواجه الجامعة، والأفكار والمقترحات التي يمكن تقديمها لتجنب الوقوع بها، أكد عدد من المشاركين على أن هذه المشكلات لا يمكن التنبؤ بها، وخاصة أنها متنوعة، كما وضح (حمزة) في قوله:

"إذا بنقصد نوع الأزمات اللي مرينا منها، اللي مرينا فيها يعني أزمات الإضرابات، هي كل وحدة شكل

(إضرابات، طلاب، نقابة، كورونا) ما بتقدري تعممي،

مضيفاً أن تجنب الأزمات صعب نوعاً ما، وذلك لارتباط بعضها بالبيئة الخارجية للجامعة:

"جزء من الأزمات مثل الأزمة اللي مرينا فيها نتيجة الخلاف مع الطلاب صعب اتقاءها، لأنه هي

معظمها إلها علاقة باعتبارات خارجية من خارج الجامعة"

وقد درج العرف في جامعة بيرزيت على التعامل مع المشكلة وقت وقوعها، دون العودة للتفكر

بها بعد انتهاءها للاستفادة منها مستقبلاً، وهو ما أكد عليه (إبراهيم) قائلاً:

"عادة لا يتم الجلوس لطاولة نقاش بعد انتهاء المشكلة لدراستها وتحليلها.... الحل ردت أفعال"

مضيفاً أن المشكلة الأخيرة التي واجهت الجامعة كان التعامل معها مختلف، حيث تم تشكيل

لجنة تقصي حقائق لمتابعة المشكلة بعد انتهائها لتجنب تكرارها، مشيراً إلى أن ذلك قد يكون

بسبب الاهتمام الشخصي لرئيس الجامعة في المشكلة:

"هذه المرة بالذات صار في لجنة تقصي حقائق بعد المشكلة، لكن اللجنة لسه ما خلصت شغلها،

وبجوز إنه صار في لجنة تقصي حقائق لأنه الرئيس مهتم يحل القضية بشكل شخصي، لو أنه

قضية ثانية يمكن ما اهتموا فيها"

من جهته يرى (حمزة) أن مهارة التعامل مع المشكلات تتحسن لدى الإدارة، من حيث النظر إلى

المشكلات السابقة، والاسترشاد منها لطريقة التعامل، وهو ما يراه واضحاً في آلية التعامل مع

المشكلات الأخيرة التي طرأت مع نقابة العاملين في الجامعة:

"احنا أخذنا أسلوب تعامل مع القضايا النقابية اللي أدت إلى تراجع دراماتيكي في حدة التأزم، عملنا

زي سياسة نجحنا في الحد من الأزمات بهذا الجانب"

مؤكداً على تطور التعامل الإيجابي من قبل الإدارة مع المشكلات والأزمات الداخلية، إلا أن

العائق الحقيقي يمكن في التعامل مع الأزمات المرتبطة بالبيئة الخارجية:

"الجامعة تتحسن قدرتها على التعامل مع الأزمات ذات الطابع الداخلي التي هي مرتبطة بعوامل داخلية ولكن لم تنجح حتى الآن بإيجاد الأسلوب الذي يساعدها في التعامل مع الأزمات التي منبعاها

خارجي"

من جهتها أكدت (آية) على أن تفعيل النقاش بين جميع مكونات الجامعة، وتوضيح التعامل الصحيح بين الجميع، هو أفضل السبل لتجنب المشاكل المستقبلية، وخاصة في ظل انتشار ثقافات وأساليب تعامل تؤثر سلباً على جميع مكونات الجامعة، وتعزز تفعيل الأزمات والمشكلات:

"المفروض بصير نقاش يا جماعة شو بنعمل، يعني إحنا كلنا هدفنا واحد كلنا بدنا حرية سياسية،

ولكن ما بصير أنت تأخذ موقف بربي ثقافة معينة ثقافة إنه أنا شو ما بشوف صح بعمل"

بينما (صالح) اعتبر أن التفكير في خطط وقائية وخطط طوارئ لوقاية الجامعة من الوقوع في المشكلات، هي خارج اهتمامه:

"لا أنا بفكرش مش هذا هو مجال تفكيري ولا مجال اهتمامي أنا قلقان على التطوير الأكاديمي في

الكلية"

أما (حمزة) يرى أن وجود تأثيرات وتدخلات خارجية، ستبقى المعيق الأكبر أمام إيجاد استراتيجيات وأفكار تُجنب الجامعة الوقوع في المشاكل، أو الحد من هذه التأثيرات:

"الحقيقة أنا بفكر كثير بهذا الموضوع وما أعتقد عندي حتى الان تبلور لفكرة، فكيف أنه احنا نقدر

نجد أسلوب لمواجهة الأزمات التي من هذا النوع دون أن يمس ذلك بهوية الجامعة ودون أن يخسرنا

بالمقابل لأشياء كبيرة، لاء لحد الآن"

نستنتج من إجابات المشاركين بشكل عام، أنه لا يوجد لديهم حلول جذرية تجنب الجامعة الوقوع في المشكلات والأزمات من خلال التنبؤ ورسم استراتيجيات وقائية لها، وهو ما أكد عليه (حمزة) قائلاً:

"هذه المشاكل ما إلها حلول جذرية إلها حلول نسبية وجزئية وتستغرق وقت طويل وإحنا في إدارة

الجامعة حالياً مدركين، ونحاول نعمل جهدنا أنه يتم التغلب عليهم وقد ننجح وقد لا ننجح"

ونستنتج هنا أن إجابات المشاركين لم تتحدث عن خطة فعلية لتجنب وقوع المشكلات، أو إلى وجود استراتيجية تتبؤ بالمشكلات وآلية للتنبؤ بالحلول، على الرغم من أن العدد الأكبر من المشكلات التي تواجه الجامعة أصبحت واضحة للجميع، إلا أن التعامل معها يكون بإيجاد حلول لها بعد وقوعها وغالباً بعد تأزمها، وليس بالوقاية وتجنب حدوثها.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود قصور لدى قيادات الجامعة في الحساسية للمشكلات من حيث التنبؤ والوعي بها، بحيث يصبح التعرف على المشكلات المستقبلية من جميع جوانبها فرص لتوصل إلى وقاية من المشكلات أو حلول جذرية تحافظ على الجامعة من الوقوع بها، أو حتى تقلل من نتائجها السلبية في حالة وقوعها. ولم تتطرق سوى دراسة المساعيد (2019) إلى البحث في الحساسية للمشكلات كأحد أهم عناصر الإبداع الإداري، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة المساعيد (2019) والتي خلصت نتائج دراستها إلى توافر الحساسية للمشكلات في جامعة آل البيت بدرجة مرتفعة رابطته بين بينها وبين المرونة بشكل مباشرة، وخلصت إلى أن السبب يعود إلى البيئة الإدارية المشجعة.

وضوح الهدف

يعكس وضوح الهدف لدى الإداري المبدع، قدرته على الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، بالإضافة إلى قدرته على التحليل والربط، والإفاضة التي تميز أيضاً المبدع إدارياً صاحب الهدف الواضح.

وعادة ما يتصف الشخص المبدع إدارياً بأنه شخص يحب المخاطرة والتفكير بطرق جديدة غير المألوف اتباعها داخل المؤسسة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة، على أن يتوافق ذلك مع قدرته على الاحتفاظ بالاتجاه من خلال أسلوبه الخاص في إطلاق طاقته، وقدرته على متابعة هدفه من خلال التركيز لفترات طويلة، وعادة يكون من خلال قدرة المبدع على تشكيل وقيادة فريق مبدع يحمل صفات ومهارات يستطيع من خلالها إطلاق الطاقات وتحديد الأهداف والتركيز عليها. وهذا ما يتطلب قائد يتصف بالمخاطرة والتحدي، وإعطاء المساحة لفريقه بالمجازفة المدروسة والمخطط لها جيداً، بالتالي فإن قدرة القائد على تحديد اتجاهه وتكوين فريقه ووضوح أهدافه المشتقة من أهداف المؤسسة، والآلية التي سيقود بها الفريق للوصول للهدف، كل ذلك يعتبر مهارة إدارية إبداعية، ويلخص (علي) ذلك من خلال وصفه لأن دور القائد المبدع يكون من خلال إعداد الخطط المبتكرة، وتشجيع الموظفين على أخذ المبادرات، على أن تكون ضمن الأهداف الاستراتيجية للجامعة:

" هذا الشيء بجوز هو دور القيادي، الموظفين مع تشجيع طبعاً يأخذوا مبادرات إلا أنه في رؤية للكلية

تأتي مع العميد أو لنائب الرئيس الأكاديمي، أنا جاي برؤية أصلاً لمجلس الأمناء، ما ينفع يجي

موظف من الكلية يقول بس بخالفك الرأي، بقولوا ما بيزبط"

وترى (راسيل) أن المجازفة التي يسمح بها الإداري يجب أن تكون بنسبة معينة دون نصف:

"مسموح بنسبة معينة يعني ما بنقدر ننسف نفس أو نزل، دايمًا موجودة يعني بعطيها نسبة 20%

هذه الأشياء الثورات أو هذه الأشياء البراكين"

بالتالي فإن قدرة القائد على المزج بين الاتجاه الواضح للوصول للهدف، وإعطاء المساحة الكافية للموظفين للمجازفة والخطارة من خلال إطلاق طاقته وطاقاتهم، لتحقيق الهدف بأفضل الطرق، هي المهارة الإبداعية التي تميز الإداري القادر على الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

من جهة أخرى فإن وضوح هدف الإداري المبدع يتطلب قدرة على التحليل والربط، وتتوافق هذه القدرة عادة مع حل المشكلات التي تعيق الوصول للهدف، من خلال تفكيك المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد الإداري المبدع في إدراك العنصر المعقد، ومن ثم ربطها من خلال قدرة الفرد على تكوين عناصر الخبرة (الخالدي، 2013).

ولاستنباط قدرة المشاركين على التحليل والربط من خلال ممارسة عملهم الإداري، وجهت الباحثة سؤالها لهم حول الآلية المثلى لجمع البيانات من وجهة نظرهم، والتي تساهم في تحليل المشكلات وتفكيكها ومن ثم إعادة ربطها، حيث تساهم مهارة الفرد في تحديد الآليات والوسائل وكيفية استخدامها، في رفع المهارة والقدرة المطلوبة؛ وقد تنوعت إجابات المشاركين حول مهاراتهم وأساليبهم المتبعة في الجمع والتحليل للبيانات، فقد وصف (زين) الآلية التي لجأ إليها في جمع وتحليل البيانات، والتي ربطها بالعمل على إعداد خطط العمل في الكليات والدوائر، بأنها تكون بشكل أساسي من خلال تفعيل المجلس الاستشاري في الدائرة، وتفعيل دور الطلاب من خلال نوادي الكليات:

"مش متأكد إذا مجالس الكليات أو الكليات أو الدوائر استرشدوا أو تناقشوا مع طلبتهم بموضوع الخطة، بس في كل دائرة أكاديمية في نادي أكاديمي وهذا النادي مجموعة من الطلبة المنتخبين وفي مجالس الدوائر مجلس استشاري "advisory board" وكان يكون فيه أكاديميين وطلاب" من جهته فقد وصف (صالح) الآليات المتبعة في جمع وتحليل البيانات المعتمدة في العمل الإداري في جامعة بيرزيت، بأنها غير كافية وبحاجة لتطوير، مضيفاً بعض التفاصيل والحلول التي يمكن من خلالها تفعيل آليات جميع البيانات وتحليلها، وإعادة ربطها بما يتناسب وقدرات الإداري المبدع:

"السؤال مهم، أحياناً الشيء اللي بنعتمد عليه حالياً ومش كافي هو الإحصاءات الموجودة عند التسجيل بحاجة تطور أكثر دراسات، مجموعات بؤرية، مش استطلاعات بقدر ما هي مجموعات بؤرية مع طلاب، هذا النوع من التغذية الراجعة في الجامعة ناقص" ويضيف (صالح) أن العديد من القواعد المتبعة أصبحت مسلمات داخل الجامعة دون التحقق من فاعليتها:

"في قوانين وقواعد عامة لم تختبر ولا بأي طريقة منهجية، أصبحت مسلمات، أنا بلا حظ أنه إحنا عنا أشكال بفهم المؤسسة" مضيفاً أن المشكلة الكبرى تكمن في عدم وجود أرشيف مكتوب من شأنه المساعدة في فهم الطلاب والتعامل معهم:

"أرشيف المؤسسة ضائع أرشيف شوي فش أرشيف مكتوب إحنا جامعة شفوية نوعاً ما، هذه بدها تطوير أدوات، ارشفة، نعرف الأرشيف الداخلي نفهم الجسد الطلابي نفهم احتياجات الناس" ونستنتج هنا أن الإداري المبدع يحتاج إلى عنصر الإفاضة، من خلال إضافة تفاصيل أو حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة ما، والقدرة على تدريب الأفراد على مهارة إبقاء المشكلة في

أذهانهم حتى بعد أن يتوصلوا لحلول، للتمكن من التركيز على الهدف وتجاوز جميع المشكلات التي قد يمر بها القائد وفريقه أثناء العمل على تحقيق هدفه.

أيضاً تشير النتائج إلى أن وضوح الهدف يعني القدرة على المحافظة على البوصلة التي توجه الإداري المبدع وفريق العمل معه نحو تحقيق الهدف، بالإضافة إلى أن القدرة على الربط والتحليل تساعد الإداري المبدع على فهم المؤسسة بصورة صحيحة، وبناء استراتيجيات التدخل في حل المشكلات من خلال تفكيك المشكلة وتحليلها بناءً على المعلومات المجمعة لديه من خلال أساليب جمع البيانات المختلفة، والقدرة على إعادة الربط والخروج بأنظمة وقواعد وربما قوانين جديدة تخدم مصلحة الجامعة وجميع مكوناتها، وتساعد في وضوح الطريق للوصول للهدف المنشود، وزيادة الإبداع من خلال الطلاقة والإفازة. وقد أظهرت نتائج تحليل إجابات المشاركين من الإدارة العليا أن وضوح الهدف موجود بصورة متوسطة من خلال ممارسة عناصر الإبداع الإداري، وقد تفردت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة بتجميع عناصر الإبداع الإداري التي تتقاطع مع بعضها البعض في محور واحد وهو وضوح الهدف، حيث انقسمت الدراسات التي بحثت في الإبداع الإداري للأكاديميين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، بين دراسات تناولت الإبداع الإداري ككل دون التدقيق في عناصره، وبين دراسات بحثت في توافر كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري على حدة، فكانت هذه هي الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي اعتمدت دمج عناصر (الاحتفاظ بالاتجاه، التحليل والربط، المخاطرة والتحدي، الإفازة، والطلاقة) في عنصر واحد يشمل جميع هذه العناصر بمسمى "وضوح الهدف".

خلاصة القول، قد يوحي مصطلح وضوح الهدف على أنه أحد مرادفات التوجه الاستراتيجي، وهنا لا يمكننا إنكار أن المصطلحين مترابطين بشكل كبير، وهذا الترابط هو أحد المؤشرات المشتركة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، هذه العلاقة التي سنتناولها بالتفصيل في تحليل ومناقشة السؤال الخامس من هذه الدراسة، والذي من خلاله ومن خلال جميع أسئلة الدراسة سنتمكن من إجابة السؤال الرئيسي للدراسة.

في مجمل ما سبق من تحليل نتائج السؤال الثالث للدراسة والذي تمثل في البحث في توافر الإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت من وجهة نظر الإدارة العليا، نستنتج أن الإبداع الإداري من خلال عناصره موجود بصورة متوسطة، حيث نلاحظ أن ممارسة الإبداع من خلال المرونة موجود بصور مرتفعة وواضحة في نظام الجامعة الداخلي، ومن خلال التعامل مع البيئة الخارجية والمؤثرات التي تأتي منها، إلا أن هناك بعض البطء بالمرونة بسبب البيروقراطية، كما أشار عدد من المشاركين أو كما وصفته (كرمل) بمصطلح "عدم رشاقة النظام"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جامعة بيرزيت هي جامعة عريقة، ومن أقدم الجامعات الفلسطينية، بالتالي فإن تجذر المؤسسة وتاريخها يلعب دوراً في درجة المرونة، وذلك للمحافظة عليها وعلى هويتها.

أيضاً تشير النتائج إلى أن الحساسية للمشكلات ضعيف جداً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا من جهة، وتأثير البيئة الخارجية التي تتسبب في تأزيم المشكلات من جهة أخرى، حيث تعتبر البيئة الخارجية أكبر معيق في وجه التعامل مع المشكلات التي تواجه جامعة بيرزيت.

وأخيراً فإن النتائج تشير إلى أن وضوح الهدف لدى الإدارة العليا من حيث الممارسة الأهداف، تأتي بصورة متفاوتة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهارات الإبداعية المرتبطة بوضوح الهدف ذات اتصال مباشر مع أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث يتطلب عنصر الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته توافر بعد التوجه الاستراتيجي، ويتطلب عنصر التحليل والربط توافر بعد التفكير الاستراتيجي، في حين عنصر المخاطرة والتحدي مرتبطة بالبعد الإداري والتنظيمي، بينما العمل مع الفريق يتطلب توافر عناصر الإفاضة والطلاقة، مرتبطة بالبعد التحويلي؛ وكل ما سبق يحتاج إلى تكوين الفريق وحشد الدعم والمساندة، والذي يتطلب ممارسة البعد الأخلاقي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة المساعيد (2019) التي أشارت نتائجها إلى توافر الإبداع الإداري في جامعة آل البيت بدرجة عالية، التي تعكس البيئة الإدارية المشجعة، والمناخ الإداري المناسب الذي يؤدي على قدرات تشجع بها الأفراد.

بينما تختلف مع دراسة النصر الله (2011) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت كان على الحد الفاصل بين المتوسط والمرتفع، والذي تعزو باحثة الدراسة نتائجها إلى متغيرات مرتبطة بإدارة التطوير الإداري والتدريب، وليس بالممارسات وعناصر الإبداع.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

كيف يمارس الأكاديميون الإداريون الإبداع الإداري من خلال مناصبهم من وجهة نظر الإدارة الوسطى؟

اعتمدت نتائج هذا السؤال على إجابات المشاركين من الإدارة الوسطى في جامعة بيرزيت، التي تناولت عناصر الإبداع الإداري بشكل عام، وقد كانت بعض المحاور تحمل تلاقياً كبيراً في الآراء ووجهات النظر لدى المشاركين، وتتنوع واختلاف في آراء أخرى حول ممارسات تدل على الإبداع الإداري في الجامعة من قبل الإدارة العليا، ونستعرض فيما يلي النتائج بناءً أبرز عناصر الإبداع الإداري التي تم تبنيها في هذه الدراسة:

المرونة

لعل اللافت للنظر بشكل كبير هو الاختلاف الواضح بين إجابات المشاركين من الإدارة العليا، مقارنة بإجابات المشاركين من الإدارة الوسطى، فيما يخص السؤال المباشر حول وجود مرونة في نظام الجامعة، ففي حين كان هناك شبه إجماع على أن النظام يفتقر للمرونة من وجهة نظر الإدارة العليا، كان هناك شبه إجماع أيضاً لدى المشاركين من الإدارة الوسطى على أن النظام يتمتع بمرونة واضحة من وجهة نظرهم، رغم وجود بعض المعوقات والصعوبات. وهذا ما اتفق كل من (أدهم وكريم وعبد الرحمن وسارة)، حيث وافق جميعهم على السؤال المباشر الذي تم طرحه عليهم وكان: "برأيك هل هناك مرونة يسمح بها نظام الجامعة للتعامل مع المواقف والتغيرات في بيئة العمل؟".

إلا أنه عند الاسترسال في الحديث، كانت الإجابات تشير إلى قصور في مرونة النظام وضعف في بعض الأحيان، ففي حين يرى (عبد الرحمن) أن عدم المرونة تكمن في الأشخاص وليس النظام:

"النظام مرن ولكن الأفراد غير مرنين، الأفراد غير مرنين المقصود فيها أنه حسب الموجود يعني أنا

عندي مرونة إذا (س) ستنفذ لكن ما عندي مرونة إذا (ص) اللي بده ينفذ"

يؤكد (كريم) أن مرونة النظام، تبقى محدودة بسبب تعقيدات البيئة الداخلية للجامعة:

"بيئة في غاية التعقيد، القرار يكون له ردات فعل وتبعات ما يتشوفه في المؤسسات الثانية، في

المؤسسات الأخرى الكبيرة التعقيد أكبر والإجراءات مش معقدة لكن كسهولة اتخاذ قرار أسهل من

بيزيت لأنه عندهم سلطوية أكثر في اتخاذ القرارات"

بينما ترى (سارة) أن مرونة النظام الداخلي لدى الكلية الواحدة جيد، بينما مشكلة ضعف المرونة تكمن في العلاقة بين الكليات المختلفة:

"في الكلية عنا في مرونة فش تدخلات كتيره، مدرس المساق هو الأستاذ وهو الملك وما في تدخلات

كثيرة، في هذا المجال في مرونة، الدوائر الثانية ما في تعاملات، كثير أشياء بتصير ومش عارفين

نحلها"

ويؤكد المشاركون على أن هذه المرونة ما زالت تحتاج إلى أن تكون أكثر شمولية، وممارسة من قبل الإدارة العليا في الجامعة، فهي وإن كانت موجودة إلا أنها ليست بالدرجة الكافية، وخاصة فيما يتعلق بالعمل الإداري والتعامل مع المستويات المختلفة من الموظفين، وهو ما أشار له (كريم) في قوله:

"يجب على الإدارات العليا أن تكون أكثر مرونة في اختيار الألفاظ والكلمات التي تطرح بها الأفكار

التي تراعي بها احتياجات وأولويات الموظفين"

حيث يستكمل (كريم) حديثه مؤكداً أن المرونة اللفظية المقترنة بالفعل من قبل الإدارة العليا، مهمة وذات تأثير إيجابي على الموظفين للتقليل من حدة التخاطب:

"تطبيق مش تعامل لفظي، وهون أنا فهمت الفكرة أكثر، وممكن أنه فعلاً بلزمننا شوية شغل عليها،

اتفق معك وارد أنه الأسلوب في التخاطب والألفاظ يقلل من الحدية"

بالتالي فإن الميزة التي تتمتع بها جامعة بيرزيت باعتبارها مؤسسة ديمقراطية المقترنة بالمركزية، كما وصفتها (سارة):

"برأي أنه يمكن يكون في ديمقراطية بس برضة في مركزية في بيرزيت"

مقارنة بالمؤسسات المحلية الأخرى، له تبعات تحد من مرونة النظام وخاصة بالجانب الإداري للمؤسسة.

وتلعب البيئة الخارجية دوراً في التأثير على جامعة بيرزيت وعلى نظامها الداخلي، وما يتبعه ذلك من انعكاسات تتطلب مرونة في نظام الجامعة لمواءمة التعامل مع هذه المتغيرات، كما أشار (أدهم) في قوله:

"خصوصية الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي اللي في البلد، قد ما يكون نظام الجامعة يحاول

يتعامل بمرونة إلا أنه المعوقات كثير قوية، إلى حد ما في مرونة في التعامل والإدارة والتفكير"

وهو ما أكد عليه (كريم) كذلك، بأن المعوقات الخارجية تؤثر بشكل كبير على مرونة النظام:

"يعني بتكون المشكلة في سياق تتحول لسياق مختلف ومن مجرد مشكلة داخلية بسيطة إلى أزمة

وتدخلات خارجية، فالبيئة الخارجية كثير بتأثر على مرونة العمل عنا وهي بيئة غاية في التعقيد"

من جهة أخرى يرى (مؤيد) أن البيئة الخارجية غير ذات أهمية بالنسبة للجامعة:

"لحنا بهمنا داخل أسوار الجامعة مش خارج أسوار الجامعة، كل شيء عنا موجود لكن يحتاج

للتطبيق"

بالتالي فإن هذا الرأي يشير إلى تجاهل التأثيرات الخارجية، والذي ترى الباحثة أنه يعني عدم التفكير بأهمية المرونة في التعامل مع المتغيرات التي تؤثر على الجامعة من البيئة الخارجية. ونستنتج هنا أن المشاركين من الإدارة الوسطى في الجامعة يرون أن هناك العديد من الميزات التي تجعل بيئة الجامعة الداخلية مرنة في إطارها العام، إلى أن الدخول في تفاصيل بيئة العمل الإداري للجامعة، أظهرت أن هناك العديد من العقبات والتعقيدات التي تحد من مرونة النظام، إلا أنه في المجمل يبقى نظام الجامعة مرناً مقارنة بغيرها من المؤسسات. حيث تتمتع جامعة بيرزيت بقدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بصورة مرضية نوعاً ما، وإن كان الطموح إلى أن تكون مرونة النظام الداخلي أعلى.

نستنتج أيضاً أن المركزية جاءت بصورة متوسطة من وجهة نظر الباحثين وخاصة الإداريين وعددهم خمسة مشاركين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل الإداري الذي يعتمد على اللوائح والأنظمة والتعليمات، التي توحى بعدم مرونة النظام، مقارنة بالعمل الأكاديمي الذي يعطي المساحة الكبيرة من اللامركزية في العمل والذي نلخصه بعبارة (سارة):

"مدرس المساق هو الأستاذ وهو الملك وما في تدخلات كثيره، في هذا المجال في مرونة"

بالتالي فإن توجهات الآراء ارتبطت بطبيعة العمل للأفراد أكثر من وصف طبيعة النظام في الجامعة ككل، حيث ترى الباحثة من وجهة نظرها وخبرتها، أن جامعة بيرزيت تتمتع بلامركزية منظمة ومقننة، متفقة بذلك مع دراسة رواشدة وحسونة (2019) التي بحثت في درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة للإدارة اللامركزية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وخلصت النتائج إلى أن اللامركزية جاءت بدرجة متوسطة، من خلال فحص سرعة الإنجاز، وتفويض السلطة والعلاقة مع الآخرين، واتخاذ القرار؛ وهذه المحاور نفسها تم مناقشتها

أثناء المقابلات مع المشاركين، وكانت الإجابات تشير إلى أن اللامركزية في نظام الإدارة في جامعة بيرزيت متوسط.

أيضاً نستنتج مما سبق أن المتغيرات وخاصة الخارجية لها تأثير كبير على مرونة النظام في الجامعة، وهو ما أكد عليه المشاركون من الإدارة الوسطى من أكاديميين وإداريين، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما تتميز به جامعة بيرزيت مع انفتاح على المجتمع المحلي، وتعزيز الحرية والتعددية في الجامعة، وهو ما يتطلب مرونة عالية جداً، قابلة للتفاعل للمحافظة على المؤسسة وهويتها، من خلال وضوح رسالة الجامعة ورؤيتها، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة المغربي (2015) التي ربطت بين وضوح رسالة الجامعة ومرونة النظام، فقد أشارت النتائج إلى أن القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية في غزة يوافقون بدرجة مرتفعة جداً بأن رسالة جامعاتهم تتسم بالمرونة والتكيف.

الحساسية للمشكلات

إن مهارة الحساسية للمشكلات وتنبؤها لتجنب وقوعها، متطلب إبداعي لمديرين الدوائر في الإدارة الوسطى أسوةً بالإدارة العليا، بل إنها قد تكون ذات أهمية أكبر في الإدارة الوسطى، لأهميتها الكبيرة في تعزيز الروابط بين الإدارة العليا، وجميع مكونات الجامعة، بالتالي فإن الإدارة الوسطى شريك رئيسي للإدارات العليا في الجامعة في بناء استراتيجيات وقاية وتجنب للمشكلات، من خلال التنبؤ بها قبل حدوثها وتجنب الوقوع بها.

وباستطلاع آراء المشاركين حول وجود خطط بديلة تتبناها إدارة الجامعة عند حدوث الأزمات، كان هناك تنوع في الإجابات بشكل عام، إلا أنها كانت جميعاً تشترك بمضمون أن إدارة الجامعة سواء كان لديها فعلياً خطط طوارئ أو لم يكن، دوماً لديها القدرة على التعامل مع

الأزمات وحالات الطوارئ، حيث تشير (غدير) إلى أن هناك خطط بديلة، لكنها في بعض الأحيان تكون إيجابية وأحياناً تكون سلبية، بالتالي فإن أفضل السبل للخروج من الأزمات من خلال التفكير بمستوى أوسع:

"دائماً في خطة، الخطط موجودة خصوصاً في الوقت هذا مع كورونا ومع اللي صار قبل فترة في جامعة بيرزيت، بس "مرات بتكون إيجابية ومرات بتكون سلبية، بس قبل ما يحطوا هيك قرارات جديدة لازم يفكروا بمستوى أوسع، بكل المعايير والمكونات والمقومات وبناء على الدراسة الشاملة بقدر اطلع بقرار يكون أكثر إيجابي ومناسب للكل"

وهذا الرأي يتوافق مع رأي (مهند)، مضيفاً أن خطط الطوارئ أصبحت أكثر فعالية مع الوقت، بسبب الخبرة من جهة، وتفعيل العمل الجماعي في إعداد خطط الطوارئ من جهة أخرى:

"عنا خطط طوارئ نضلنا شغالين في أي ظرف من الظروف، كانت مش متكاملة لأنها مش محسوبة من منطلق جماعي مش كل الدوائر، صارت من منطلق جماعي بعد خبره بالأزمات الكبيرة"

في حين يرى (محمود) أن بناء الخطط البديلة لحالات الطوارئ وخاصة تلك المرتبطة بإشكالية الإغلاقات، لن ينجح بصورة كاملة:

"المشكلة قد ما بدك تحط خطة بديلة للطوارئ والأزمات اللي هي ممكن تتجح لمستوى معين لكن لن

تحل الإشكالية الإغلاقات المستمرة في بيرزيت"

بالتالي فإن مشكلة الإغلاقات تقف عائقاً أمام بناء خطط بديلة متكاملة، حيث يضيف (محمود) أن حل بعض الإشكاليات يمكن أن يتم من خلال بناء خطط جزئية التي تحد منها، إلا أن الخطة المتكاملة ستبقى غير ممكنة إلى أن يتم إيجاد حلول جذرية للإضرابات والإغلاقات:

"بعض الخطط الجزئية في بعض المناطق ممكن تحد بعض الإشكاليات لكن ما أتوقع أنه في القدرة

على حل كامل وشامل من غير إنهاء موضوع الإغلاقات والإضرابات، بده يصير حوار لإنهاء هذا

الشيء إنه إغلاق الجامعة خط أحمر"

وباستطلاع آراء المشاركين حول السبل المناسبة للتفكير باستراتيجيات وقائية تجنب الجامعة الوقوع في أزمات ومشكلات مستقبلية، أو تساهم في الحد من المشكلات، فقد قدم المشاركون بعض الأفكار التي ترى الباحثة أنها تستحق الدراسة وأن تقوم الإدارة العليا بتبنيها لبناء استراتيجية الوقاية والتنبؤ بالمشكلات، فقد اقترحت (غدير) تفعيل عملية المتابعة بصورة أفضل، ووضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة:

"وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، نقطة ثانية، عملية المتابعة كثير مهمة مش بس

المتابعة النظرية المتابعة التطبيقية، أيضاً الوقت كثير ضيق، كل ما كان في وقت كافي أكثر كل ما

كان في وقت للإبداع أكثر لأن استغله للإنتاج المعرفي"

وتضيف (غدير) أن تفعيل التشاركية مهم جداً لإنتاج المعرفة التي تساعد في الحد من المشكلات، وهنا يشاركها الرأي (محمود) بأن الحل يكون من خلال بناء حوارات تشاركية، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز ثقافة تمنع إغلاق الجامعة بشكل نهائي:

"لازم يكون في ثقافة أنه إغلاق الجامعة خط أحمر، بده يكون في نوع من الحزم والتشاركية بس الحزم

في تطبيق القانون ضروري، إغلاق الجامعة لازم كل مكونات الجامعة تعرفه ويصير ثقافة متداولة أنه

خط أحمر، من غير ما يكون في إنهاء لموضوع الاغلاق ما في خطط"

أما (مهند) يرى أن الأزمات وحالات الطوارئ تكون في بعض الأحيان ذات نتيجة إيجابية حيث تكون الحلول ذات تأثير وفائدة على المدى الطويل، بالتالي تصنف من الحلول الجذرية:

"الحالات الطارئة في الجامعة التصرف معها كثيرة بس هي بتأدي للنجاح"

مضيفاً عند سؤاله عن الحلول الأفضل للتعامل مع الأزمات إن كانت علاجية أم وقائية:

"لازم طول الوقت يكون عنا سيناريوهات جاهزة بس مرات أنت ما بتقدر تحط حل بديل ب skill

(مهارة) عالية بنفس تكلفة الموجود لما بدك المهارة العالية بدها تأخذ معك شوي"

ويشير هذا الرأي من وجهة نظر الباحثة إلى أن بناء استراتيجيات وقائية تقوم على التنبؤ بالمشكلات، هو الطريق الأفضل لتجنب وقوعها، أو التقليل من آثارها، وهو ما يتطلب إبداع إداري من أشخاص لديهم مهارة إبداعية في الحساسية للمشكلات.

نستنتج هنا أن إجابات المشاركين من الإدارة الوسطى تضمنت بعض الأفكار التي يمكن الاستعانة بها لحل المشكلات القائمة وتجنب حدوث مشكلات قادمة وإن كانت هذه الأفكار بحاجة إلى توسع ودراسة أعمق، وتفعيل استراتيجيات لتنفيذها، مما يسهم في بناء استراتيجية مناسبة للتنبؤ بالمشكلات وإعداد خطط وقائية لها، وبالتالي فإن المشاركين من الإدارة الوسطى كانوا أقرب للتفكير بسبل الوقاية أكثر من المشاركين في الإدارة العليا، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين من الإدارة الوسطى أكثر قرباً وتلاحماً مع جميع مكونات الجامعة وجميع المستويات مقارنة بالإدارة العليا.

وقد كانت الدراسة الوحيدة بين الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة- التي تناولت الحساسية للمشكلات، هي دراسة المساعيد (2019) التي أشرنا إليها سابقاً في تحليل ومناقشة السؤال الثالث، وكانت تبحث في الموضوع من وجهة نظر القادة في الإدارة العليا، وبذلك تكون دراستنا هذه هي الدراسة الوحيدة التي بحثت في عنصر الحساسية للمشكلات كأحد عناصر الإبداع الإداري، من وجهة نظر الإدارة الوسطى في الجامعات.

أيضاً تشير النتائج إلى أن اتاحه المجال للإدارة الوسطى للمشاركة مع الإدارة العليا في التشاركية بشكل أوسع وأكبر يسهم في زيادة الفاعلية في التعامل من المشكلات من حيث الوقاية والحل، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ثابت (2013) التي أشارت نتائجها إلى أن إنشاء رؤية مشتركة بين العمداء وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات يساعد على توقع الفرص المستقبلية وتسهم في حل المشكلات، ويكفلون لهم ممارسة أدوارهم القيادية.

وضوح الهدف

يعتبر وضوح الهدف ميزة إبداعية للأفراد والمديرين في جميع مستويات الإدارة في المؤسسة، بالتالي فإن وجود أفراد من الإدارة الوسطى أصحاب أهداف واضحة، أو يعملون تحت إدارة قائد من الإدارة العليا يمتلك أهداف واضحة، يعتبر ميزة إبداعية، سواء من الإداري المبدع أو من فريق العمل الشريك له، بالتالي فإنه بسهولة يمكن رصد الإبداع الإداري للأكاديميين الإداريين من خلال الحديث عن وضوح الهدف الناتج عن قدرة الإداري المبدع في جميع المستويات الإدارية على الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، من خلال القدرة على التحليل والربط، وامتلاك روح المجازفة والتحدي، بالإضافة إلى عناصر الطلاقة والإفاضة الإبداعية.

وحول آراء المشاركين من الإدارة الوسطى فيما إذا كان هناك ممارسات من الإدارة العليا تشجع الموظفين على تبني أهداف نابغة من الأهداف الاستراتيجية للجامعة تحمل روح مجازفة وتحدي في تنفيذها، فقد أشارت (ديمية) إلى أن هناك تبني من الإدارة العليا لأفكار الموظفين وخاصة الجماعية منها، والتي تحمل نوع من روح المجازفة في الموضوعات التي يتم تبنيها كأهداف داخل الوحدات والكليات وذات اتصال بأهداف الجامعة واستراتيجيتها:

"الجامعة باستراتيجيتها تدعم الأفكار المشتركة بنفس الدائرة أو مع دوائر ثانية، في مجازفة على فكرة القضايا والموضوعات التي بنطرحها، بنحكي بقضايا التي يمكن محلات ثانية تقولك لاء، بس بحس احنا بحاجة لمشاريع مجازفة أكثر احنا بحاجة لإحداث تغيير، آه لازم نجازف لأنه إذا ما جازفنا ما بصير تغيير"

في حين ترى (غدير) أن بناء الفريق وتقديم الإمكانيات التي تساعد في تعزيزه وتقويته، مرتبطة بالأهداف الشخصية للمدير وأسلوب تفكيره، فقد يكون هدف المدير في تطوير نفسه فقط، بالتالي فإن الاهتمام بالفريق يكون مفقود، وقد يكون هدف المدير مرتبط بالتطوير أو بأهداف نابعة من أهداف المؤسسة، وهنا يرى أن الفريق عبارة عن جنود:

"بعض منهم يفكر بهذا الشيء وبده هذا الشيء وبعض لاء، إلا أنه أنا أطور حالي، ما يفكر باللي حواليه يفكر بس بالأنا، والبعض الآخر يكون اهتمامهم كثير كبير في هذا الجانب، يعني أنا في عندي فرريقي زي كأنه جنودي وإذا أنا ما اشتغلت عليهم ما بنجح"

بينما (جنى) ترى أن الفروقات الفردية الواضحة بين الموظفين، تنعكس في تنوع قدراتهم الفردية، والذي ينعكس على بناء فريق قادر على المجازفة وإطلاق القدرات:

"في فروقات شاسعة بين الموظفين، في قدرات بس في فروقات مبينة كثير وواضحة، في ناس مميزين، في كفاءات في الفريق عندي في التفكير وفي التقارير وكيف بدهم يوصلوا معلوماتهم وبالتفكير خارج المألوف"

بالتالي فإن هذا التنوع قد يكون ميزه في حال كان المدير المبدع يتقن اختيار وتكوين الفريق القادر على الاحتفاظ بالاتجاه الذي يوصل للهدف، أما إذا كان المدير لا يملك هدف واضح وقدرة على بناء الفريق، فإن هذا التنوع في الفروق الفردية، سيكون له أثر سيئ على قدرة المدير وفريقه بتحديد الاتجاه ووضوح الهدف الذي يرغب تحقيقه.

وحول آراء المشاركين فيما إذا كانت الآليات المتبعة في جمع وتحليل البيانات، تسهم في رسم الاتجاه المناسب لتحقيق الهدف وتجنب المشكلات أو جمع البيانات التي تساهم في تفكيك المشكلات إلى أجزاء وإيجاد الحلول، والقدرة على الربط بين البيانات والمكونات، فقد عبر المشاركون عن آرائهم في أن آليات جمع وتحليل البيانات المتبعة في الدوائر والكلية باعتبارها أدوات تستخدم للوصول إلى الأهداف، ويمكن الاستعانة بها لمواجهة المشكلات، بهدف إيجاد آليات حلول لها. فقد أشارت (غدير) إلى أن تبادل الخبرات الخارجية بشكل رئيسي يسهم في تكوين قاعدة بيانات:

"بالتبادل، تبادل الخبرات تعتبر قاعدة بيانات، يعني أنا كأستاذ أخذ سنه أو سنتين أروح برا أخذ خبرة

جديدة وأجي، حد يجي يحل محلي، كل هذه الجوانب اللي ممكن اربطها بتبادل الخبرات، راح يكون

إلها دور كبير في انها تبني قاعدة بيانات مبنية بأسس تكون واضحة"

حيث يمكن للمؤسسة وللإداريين، خلال قاعدة البيانات هذه بناء القدرات الإبداعية في التعامل مع المشاكل من خلال تحليلها، أو من خلال ربط المعلومات بصورة إبداعية تسهم في بناء الاتجاه المناسب للوصول للهدف.

وفي ذات السياق فقد أشارت (جنى) إلى أن الإبداع الإداري والإنجاز في العمل يكون من خلال توفير الجو المناسب للموظف:

"أنت فيك تخلي الموظف ينتج أكثر بطريقة هو مرتاح فيها، أعطيني الشغل من الدار من المكتب مش

مهم المهم الإنجاز"

حيث يسهم الرضا والراحة بتعزيز المهارات والقدرات الإبداعية، والتي تنعكس على أداء الموظف في تحقيق الأهداف، والعمل الإبداعي ضمن الفريق.

من جهة أخرى فإن الإداري بالإدارة الوسطى كما أشرنا سابقاً هو حلقة الوصل بين الإدارة العليا وقاعدة الموظفين والطلبة في الجامعة، بالتالي فإن امتلاكه لصفات ومهارات إبداعية، تعينه على أداء المهام بصورة متكاملة، وتساهم في وضوح الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، كما وصفته (جنى) بالقول:

"القيادة المتوسطة في موقع بدك تأثر على اللي تحتك وعلى اللي فوقك، على اللي تحتك لإنجاز

الشغل وعلى اللي فوقك لاتخاذ القرار، هذا المستوى في الإدارة خطر جدا وأهم مستوى في الجامعة"

حيث تضيف (جنى) بأن تمتع الإداري وخاصة في الإدارة الوسطى بصفات كالإفاضة والطلاقة، تشير إلى أنه شخص مبدع إدارياً بصورة مميزة، فامتلاك الإداري لهاتين المهارتين تعكس قدرات قيادية إبداعية في الموازنة ما بين القدرة على حل المشاكل اليومية، والتفكير بالأهداف المستقبلية وكيفية الوصول إليها:

"لازم يكون عندك مهارتين إنك تحل وتيسر الأمور اليومية وبنفس الوقت عندك رؤية بعيدة الأمد"

نستنتج مما سبق، أن وضوح الهدف غير مرتبط بمستوى إداري معين، بل هو إنجاز على جميع المستويات، ويتطلب جهود جماعية مشتركة، بدءاً من رسم الهدف، وتحديد الاتجاه المناسب، وجمع البيانات وتحليلها وربطها، وكل ذلك يتطلب إداري مبدع يستطيع بناء الفريق المناسب القادر على التحدي والمخاطرة، والتمتع بالطلاقة والأصالة، وهنا نجد أن دور الإداري في الإدارة الوسطى مهم جداً سواء كقائد للفريق أو كحلقة الوصل بين القائد من الإدارة العليا والفريق. وهذه النتيجة تنفرد بها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، من حيث الربط بين عناصر الإبداع الإداري بهذا الشكل.

وكما أشرنا سابقاً في تحليل ومناقشة السؤال الثالث، فإن هذه الدراسة تفردت بدمج عدد من عناصر الإبداع الإداري المترابطة فيما بينها، في عنصر واحد أكثر شمولية تحت مسمى "وضوح الهدف".

وفي مجمل تحليل نتائج السؤال الرابع من الدراسة، والذي يهدف إلى فحص توافر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت من وجهة نظر الإدارة الوسطى في الجامعة، نستنتج مما سبق أن الإبداع الإداري متوفر بصورة متفاوتة في العناصر الثلاث التي تم تناولها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى طبيعة الإدارة الوسطى التي هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والقاعدة العريضة لموظفي الجامعة، وإلى وجود وعي ونضوج إداري كبير لدى المشاركين من الإدارة الوسطى، والذي ترى الباحثة أنه مرتبط بسنوات الخبرة لدى الإداريين في الإدارة الوسطى، حيث إن أقل خبرة في المنصب هي (6) سنوات، بينما الأكثر خبرة في مجال العمل الإداري ككل بين الإداريين الخمسة جاوزت (25) سنة لدى البعض منهم. وعالية، فإننا نستنتج أن نظام الجامعة المنعكس من خلال العمل الإداري بشكل خاص، تتفاوت مرونته في جميع المستويات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى افتقار الجامعة إلى أرشيف إجراءات عمل شامل وموحد، قابل للتحديث والتطوير بشكل دوري. يسهل التواصل والتفاعل بين الدوائر المختلفة، ويساعد في إنجاز العمل الإداري بشكل سريع ومرن، وهذه النتيجة تتفرد بها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

أما فيما يخص النتائج لكل من، عنصر الحساسية للمشكلات، وعنصر وضوح الهدف، فرغم توفرها بصورة متفاوتة إلا أنهما بحاجة إلى نضج أكبر وتنمية هذه المهارات وتطويرها لخدمة

المصلحة العامة في الجامعة وزيادة الإبداع الهادف إلى إحداث التغيير الذي يحقق المكانة والميزة التنافسية الأفضل. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم تحديث الممارسات الإدارية أو تدوير المناصب الإدارية في جامعة بيرزيت أسوة بمناصب الإدارة العليا، والمناصب الإدارية الأكاديمية في الإدارة الوسطى.

بالتالي فإنه يمكننا القول أن هناك مستويات متفاوتة من الإبداع، يمكن النظر إلى مجملها بأنها متوسطة لدى القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة بيرزيت من وجهة نظر المشاركين من الإدارة الوسطى، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخالدي (2013) التي خلصت إلى أن الإبداع الإداري موجود بدرجة متوسطة في الجامعات الرسمية الأردنية، ودراسة بزادوغ (2015) التي أظهرت نتائجها توفر درجة متوسطة من الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، بينما تختلف مع دراسة المغربي (2015) التي أظهرت نتائجها وجود درجة إبداع كبيرة لدى القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

ما علاقة القيادة الاستراتيجية بالإبداع الإداري لدى الأكاديميين في جامعة بيرزيت؟

للإجابة على سؤال الدراسة، قامت الباحثة بتوجيه أسئلة مباشرة وغير مباشرة لجميع المشاركين التسعة عشر، حول محوري القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري معاً، أيضاً فقد حملت العديد من إجابات المشاركين في فقرات مختلفة إجابات تطرقت للعلاقة ما بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري. وبناء على آراء المشاركين فيما يخص هذين المحورين، يمكن تحديد طبيعة العلاقة وتأثيرها على استراتيجية جامعة بيرزيت. وتناولت إجابات المشاركين من الإدارة العليا والإدارة الوسطى محاور عدة يمكن من خلالها الإجابة على هذا السؤال، تم رصدها في ثلاث محاور رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، والتطوير، والتغيير. يمكن الاعتماد عليها لفحص الترابط وطبيعة العلاقة ما بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

التخطيط الاستراتيجي

إن الإداري المبدع يهتم بتعزيز دور المؤسسة محلياً ودولياً، ويعمل على تحفيز العاملين بالتركيز على نقاط القوة في أعمالهم، مع تخصيص الوقت للحديث عن أهداف المؤسسة المستقبلية. كذلك القائد الاستراتيجي شخص ذو فكر وتوجه استراتيجي، يهتم بالصورة المستقبلية وكيفية التنبؤ بأدق التفاصيل، والذي يتطلب مهارة إبداعية لممارسة العمل الإداري، وهنا فإن الالتقاء واضح جداً بين الإبداع الإداري والقيادة الاستراتيجية. فالتوجه والتفكير في القيادة الاستراتيجية يقودان إلى التخطيط الاستراتيجي الناجح، والتخطيط الاستراتيجي يتطلب مهارات إبداعية إدارية تقوم على عناصر الإبداع.

وقد تناول المشاركون التسعة عشر التخطيط الاستراتيجي في العديد من الإجابات المباشرة وغير المباشرة، وكانت الإجابات في مجملها تشير إلى اهتمام بالغ في عملية التخطيط الاستراتيجي سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. وتوافقت إجابات المشاركين من الإدارة الوسطى نوعاً ما مع إجابات المشاركين من الإدارة العليا، حيث أشار المشاركون في كلا المستويين من الإدارة إلى أن ما يميز التخطيط الاستراتيجي المتبع في إعداد الخطة الاستراتيجية الحالية عن سابقتها، هو طريق بناءها من القاعدة إلى رأس الهرم واشمال جميع المستويات الإدارية والأكاديمية في عملية التخطيط، كما وصفها

(حمزة) بالقول:

"هذه الخطة الحالية أكثر من تحت لنفوق من أي خطة ثانية اللي عمري كنت جزء منها، لأنه بدأت الخطة بمشاورات واتصالات من أدنى قواعد في المستويات الإدارية، سواء فيما يتعلق في الأهداف أو فيما يتعلق بجوانب الخطة سواء البنوية أو المالية أو غيرها"

وأكد (علي) قائلاً:

"الوقت هلاء مختلف انطباعي أنه في خطة استراتيجية بتنبى من تحت، أنه الوحدات يبدو وجهات نظر من البداية"

وقد عبر المشاركون التسعة عشر عن رأيهم بأن التخطيط للخطة الحالية، اعتمد على التشاركية والمشاورات بين جميع الموظفين في الكليات أو الدوائر، وعبر كل من (راسيل، وصالح، ومؤيد وأدهم، ومحمود) عن أن التخطيط اعتمد على اللقاءات والنقاشات والتعاون المشترك لإعداد الخطة.

وهذا يشير إلى أنه تم اعتماد بناء الفرق في عملية التخطيط، بحيث كانت عملية التخطيط عملية تشاركية تقوم على المشاركة وتشكيل المجموعات والعمل الجماعي، الذي ينتج عنه وهو ما أشارت له (كرمل) بالقول:

"المشاركة أنه يتأكدوا أنه كل كبير وصغير له دور والتأكد من أنه كل فكرة انسمعت"

من جهتها أشارت (آية) إلى أن التخطيط الاستراتيجي المتبع في إعداد خطة 2022-2027 يقوم على توجه استراتيجي جمعي يركز على جودة التعليم، أكثر من الخطة السابقة:

"بتفق أكثر مع توجه الاستراتيجية الحالية أكثر من 2016 لأنه مش كثير أنا مع توجه الفردية"

والريادية أنا أكثر مع التوجه الجمعي مع التوجه ليكون أساس عملنا جودة التعليم أكثر منها ريادية"

المؤسسة"

ونستنتج هنا أن التخطيط الاستراتيجي اعتمد على بناء الفريق، ووضوح التوجه الاستراتيجي، وتحديد المبادئ العامة للخطة الاستراتيجية كخطوة أولى كما وصفتها (كرمل):

"أول شيء تحدد المبادئ العامة اللي لازم نشغل عليها"

ومن ثم تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها، وهو ما تناولنا الحديث عنه سابقاً في السؤالين الثالث والرابع؛ والتي يعيد التأكيد عليها (مؤيد) بأنها اشتملت على الاجتماعات والورشات:

"عملنا 4 اجتماعات كل اجتماع، كان فيه نقاش لجزء من الخطة الاستراتيجية والكل يشارك في"

الموضوع، وكان في تعديل وبعد ما خلصنا في الدائرة كان في انتقال للكلية وعملنا عدة جلسات وورش

عمل في الكلية مشان جميع الموظفين يشاركوا فيها مش بس مجلس الكلية مشان نطلع بخطة تناسب

الجميع"

وحيث إن التخطيط الاستراتيجي - كما أشرنا سابقاً- يقوم على رؤية وأهداف الجامعة الاستراتيجية، فإن هذا يعني أنه نتاج تفكير استراتيجي، بالتالي فإن التفكير الاستراتيجي الذي

يُنْتَج تخطيط، كان من الأمور المميزة للخطة الاستراتيجية 2022-2027، كما وصفه (محمود)

قائلاً:

"الملفت في الخطة الموجود هو محاولة الجامعة الخروج من ضمن التفكير التقليدي ومحاولة بناء

شيء جديد مختلف بغض النظر عن التكاليف المادية وكان الاهتمام واضح في النواحي الأكاديمية

والإدارية"

ويضيف (محمود) وصف نهج التفكير المتبع بإعداد الخطة بأنه خروج عن المؤلف:

"الأساس اللي بلشت فيه الجامعة انه انت بإمكانك الخروج عن المؤلف هو اشي مميز لهذه الخطة

الاستراتيجية"

أي أن القيادة في الجامعة تبنت التفكير الاستراتيجي، وشجعت جميع الموظفين من جميع

الإدارات على تبنيها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وهذا الأسلوب مهم في تعزيز الترابط بين الموظفين، وتحفيزهم، فمن خلال المشاركة في التفكير

الاستراتيجي، يشعر الموظف بأنه أصبح شريك في المؤسسة، ويزيد احساسه بالمسؤولية، كما

وصفته (ديمة) قائلة:

"هذه دعوة أنه الناس تفكر بشكل جدي، في تشاركية وفي مساحة مفتوحة وحدا بسمع، في محل

مختلف وجو مختلف عن اللي كان قبل وبالتالي أنت هون بتصير تحس بمسؤولية أنه احنا مش بس

قاعدين، احنا لازم نعمل شيء، في تحفيز، هلاء صرت تحس أنه آه هذه جامعة، تحس أنه أنت

شريك بالتفكير"

والذي عبر عنه (صالح) بأنه محاولة لاستشراف المستقبل:

"هذه الخطة مختلفة واضح أنه في اشراك للناس في التفكير في محاولة لاستشراف المستقبل ... احنا وضعنا تصور لشو لازم تكون الأمور كيف ممكن نمشي نوعا ما واقعي هذا التصور ولكن لساته قيد

الاختبار"

وهو ما أكدت عليه (آية) بدورها، قائلة:

"الإدارة الحالية بتحاول تحفز التفكير أكثر من ناحية أنه خيلنا نفكر يا جماعة مش بس بالقضايا

الإشكالية، وين متوجهين، وين رايعين، شو نوع البحث العلمي اللي بدنا نطلع فيه، المستوى الأكاديمي

اللي بدنا نوصله ... يعني كل هذه الأمور سواء كانت إشكالية أو غير إشكالية في تحفيز أكبر على

التفكير فيها"

وتستنتج هنا أن إجابات المشاركين المتناسقة فيما يخص التخطيط الاستراتيجي، يدل على أن هناك تفكير استراتيجي عميق وشامل بالخطة الاستراتيجية، نتج عنه خطوات مدروسة ومنظمة في إعداد الخطة الاستراتيجية كانت واضحة لمعظم المشاركين، وهو ما انعكس في إجاباتهم التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي.

رغم أن هذا التوجه في إعداد الخطة الاستراتيجية لم يكن مطبقاً في جميع الدوائر والكلية بنفس الدرجة من التساوي، وتعزو الباحثة هذه الأمر إلى ثقافة التخطيط الاستراتيجي السائدة في الجامعة بأنها مهمة أصحاب المناصب العليا في الجامعة، والفكرة السلبية المتداولة بسبب التجارب السابقة بأن عملية التخطيط هي إجراء شكلي لا ينفذ على أرض الواقع، وهذا ما أشار له كل من (زين، ومؤيد، وعلي، وكريم) في إجاباتهم.

من جهة أخرى فإن التفكير الاستراتيجي الذي هو بعد قيادي (الحمداني، 2020)، والتخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على عمل الفريق المرتبط بالإبداع الإداري (بزادوغ، 2015)، فإن القائد يقوم بالتفكير والتخطيط بالمشاركة مع فريقه، فإذا كان القائد مبدع إدارياً سيقوم بتشكيل الفريق

المميز القادر على التخطيط للأهداف الواضحة التي يحددها القائد الاستراتيجي ويفكر بها استراتيجياً، وهنا فإن المهارة الإبداعية للقائد تعني تكوين فريق مناسب قادر على بناء الخطة الاستراتيجية بإبداع، من خلال مهارات جمع البيانات وتحليلها، وتقديم الأفكار الأصلية، وامتلاك روح المخاطرة والتحدي.

أيضاً تظهر نتائج إجابات المشاركين أن طبيعة العلاقة ما بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري فيما يخص محور التخطيط الاستراتيجي، هي علاقة تكاملية واضحة المعالم، ويمكن رصدها بسهولة وبصورة واضحة من خلال إجابات المشاركين، ومن خلال الخبرة الذاتية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سهولة المقارنة من قبل المشاركين بين التخطيط الاستراتيجي لخطة 2017-2022 والتخطيط لخطة 2022-2027، والذي من خلاله تم رصد التفكير والتوجه الاستراتيجي والممارسة الإبداعية لإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يتفق مع دراسة المغربي (2015) التي خلصت إلى أهمية التوجه الاستراتيجي وامتلاك تصورات واضحة يمكن رصدها من خلال التخطيط الاستراتيجي، لتحديد مسار المؤسسة نحو أهدافها المستقبلية، وأهمية إحداث التغييرات الاستراتيجية لمواجهة تغييرات البيئة المتسارعة، وهو ما يتوافق أيضاً مع دراسة جمعة ونوري (2011) في أن الجامعة تمتلك رؤية واضحة لمستقبلها، والقدرة على التكيف في العمل مع مختلف المستويات في الجامعة من خلال اهتمام الإدارة العليا بتطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل، في سعيها للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات، والذي ينعكس في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة.

بالتالي فإن عملية التخطيط الاستراتيجي كانت بتناغم بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من خلال ترابط وتداخل أبعاد القيادة الاستراتيجية مع عناصر الإبداع الإداري.

وأخيراً، فإن جدلية العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، توصلنا إلى أن أسس العملية التخطيطية الناجحة تقوم على فكر استراتيجي واضح، ولا يمكن لنا أن نتصور أن هناك عملية تخطيطية لا تستند إلى أسس فكرية وتفكير بأدق التفاصيل كما التفكير بأكبرها؛ بمعنى أن التخطيط هو نتاج التفكير الذي يحدث ذهنياً ويترجم على شكل خطط عملية ونظرية.

التطوير

يعد التطوير في المؤسسة ذي أهمية كبيرة جداً، للمحافظة عليها وتنميتها وضمان استدامتها وتقدمها، وتحقيقها مكانةً مميزةً بين مثيلاتها، والتطوير في مؤسسات التعليم العالي يقوم على نوعين من الموارد التي لا غنى عنها، الموارد المالية، والموارد البشرية. ونركز هنا على تطوير الموارد البشرية، لما له من بالغ الأثر على تطوير أداء المؤسسة ككل، من خلال تحسين جودة الأداء، والارتقاء بالمستوى الأكاديمي والبحثي، ورفع الكفاءة والفاعلية. والذي تناولناه سابقاً في السؤالين الأول والثاني من هذه الدراسة، لأهمية التطوير في ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في جامعة بيرزيت.

وحيث إن التطوير في الموارد البشرية يكون من خلال الاستثمار بالكفاءات الموجودة، فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة، هي الطريقة المثلى للتطوير، وهو ما أكد عليه عدد من المشاركين، حيث يصف (عمر) الاهتمام بالموظفين متجذر في جامعة بيرزيت من خلال الاستماع لهم ومشاركتهم بالقرارات:

"أتذكر في مجلس الجامعة فترة 1999-2000 كان د. حنا وقتها رئيس الجامعة كان يجرب قدر

الإمكان أي قرار يحاول يسويه يكون بواسطة الإجماع مش الأغلبية، بمعنى آخر أنه يصير هناك

توافق بالآراء، فأنا أعتقد أنه آه في تحفيز على سماع الرأي الآخر وبالتالي للوصول إلى قرارات متفق

عليها"

من جهته فقد أكد (أدهم) على أن الاهتمام بالموظفين ليس فقط بالاستماع والمشاركة، بل أيضاً بالتعامل سواء لفظياً أو كممارسة:

"إذا بدنا نحكي على الألفاظ والتعامل وإنسانية التعامل الصراحة محترم على الصعيد الشخصي وعلى

صعيد الزملاء، ما لاحظت أنه في أوامر أو تعليمات غير منطقية أو حتى أسلوب فرض سياسة

معينة أجا بمنطق القوة، بنفس الوقت ما عمري انتبهت أو لاحظت أو سمعت أنه في موظف عنده

شيء بده يعطيه حتى لو خارج المنهج وكانت الإدارة هاجس بتحقيق هذا الشيء"

بالتالي، فإن الاهتمام بالموظفين ومشاركتهم، وسيلة لتحفيزهم على الإبداع، وعلى تطوير العمل وتطوير أنفسهم، من خلال الحصول على درجات علمية متقدمة، أو الدورات التدريبية وورشات العمل ... إلخ، وهذا التطوير النتائج عن الاهتمام بالموظفين يمكن أن يكون بطرق عديدة أبرزها كما أشارت (جنى) الدورات التدريبية:

"الدورات التدريبية، الدورات كثير مهمة، المدير يحكي للموظف دور على دورات متخصصة أطور

الموظف في مجال معين هيك يفيد الجامعة أكثر، هذا الشيء يفيد المؤسسة وبدعم الموظف باتجاهه"

وهو أيضاً ما أكد عليه (عبد الرحمن)، مضيفاً أهمية البرامج الجماعية التي تساهم في تطوير الموظفين وتنمية قدراتهم:

"أحد المقترحات التي قدمتها في السابق (أسبوع الموظفين) التي هو الهدف منه برنامج تدريبي، كل

شيء بكل ما تعنيه الكلمة من معنى في الجامعة خلال الأسبوع"

حيث قدم (عبد الرحمن) وصف تفصيلي لمقترح "أسبوع الموظفين"، قائلاً:

"مثلاً اليوم محاضرة عن العمل ضمن فريق، إدارة الوقت، إدارة التغيير، كيف تخلي الناس غير

متفجرين، اشي مالي اشي إداري اشي لوجستي، كل يوم في اجتماعين أو ثلاثة مع الإدارة العليا

بحكوا بطلاقة عن كل الاحداث، هذه اللقاءات تعزز توليد الأفكار لدى الكل"

وهنا، فإن هذا الوصف كان من الشمولية بأن ضم جميع الأفكار والمقترحات التي قدمها المشاركين حول سبل تطوير الموارد البشرية في الجامعة.

من جهة أخرى فإن الاستثمار في الموارد البشرية يكون أيضاً من خلال تبني استراتيجية بناء صف ثاني من القيادات في الجامعة، وهو ما أشارت (كرمل) إلى أنه أحد البنود المهمة التي تم إدراجها في الخطة الاستراتيجية 2022-2027:

"أنا اقترحت على الخطة الاستراتيجية قلت مش طبيعي نعمل خطة استراتيجية ما فيها بناء قيادة اللي

تستلم، يعني في كل الكادر الموجود معقول نفس الأشخاص يضلهم في كل المناصب، مش طبيعي

فتبناها حطيناها أمامنا كأولوية بناء كادر قيادي لمستقبل الجامعة خلال الخمس سنوات القادمة"

وقد تنوعت آراء المشاركين حول رؤيتهم لأفضل آلية تطوير يمكن أن تتبناها الجامعة لبناء صف ثاني من القيادات، ففي حين أشار (إبراهيم) إلى أن الطريقة الأفضل هي اختيار الأشخاص أن تكون بناءً على قدراتهم الإدارية وليس الرتبة الأكاديمية:

"الإدارة ما إلها خص بالرتبة الأكاديمية، يعني واحد ممكن يكون عميد رتبة أكاديمية أقل وعنده قدرة

إدارية أكثر من 30 واحد Full Professor (أستاذ كامل) لازم معرفة القدرات الإدارية الفعلية

للأفراد قبل ما نحط هم في المناصب الإدارية"

يرى (زين) أن الصف الثاني من القيادات موجود فعلاً وجاهز من خلال التدوير من المناصب:

"هو طبيعة النظام في جامعة بيرزيت أنه دورية المناصب الإدارية للكليات ونواب الرئيس ورئيس

الجامعة، أنا شخصياً بشوف نظام بيرزيت اللي ماشية فيه نظام صحي وممتاز"

وهو ما أكد عليه (عمر) أن التطوير من خلال بناء صف ثاني يكون بالتدوير في المناصب،

والذي يراه واضحاً في المناصب الأكاديمية الإدارية، بينما لا يتوفر في المناصب الإدارية:

"في عنا مناصب اللي هي أكاديمية من رئيس دائرة إل نائب رئيس لرئيس هذا كله بدور ودائماً

بتشوفي ناس عمرك ما شفتيها ودايما بتشوفي جيل شاب، في المجال الإداري في عنا عقبة والعقبة

هذه ما في هناك نص على تدوير المناصب الإدارية، لازم نعمل تدوير للمناصب الإدارية كل 3

سنين زيها زي الأكاديميين"

متوافقاً بالرأي مع ما أشارت له (كرمل) بضرورة الاهتمام بالكادر الإداري وتطويره أسوة بالكادر

الأكاديمي:

"الإداريين مش موجود، الإداريين بدنا حد يستلم مثلاً اللي بتعين من الإداريين تعين قبل 10 سنوات

شو الدورات اللي أخذتها شو الحاجات اللي عندك، فما في حدا بهتم بهذا الموضوع فلانم يكون في

مكتبين واحد يهتم بالأساتذة وواحد يهتم بالإداريين يتأكد إذا عندهم دورات يحتاجوا ياخذوها إلخ ..."

من جهة أخرى فقد أجمع المشاركون على أن التطوير مرتبط بشخصية القائد من خلال التحفيز

على الإبداع، والتي وصفها (أدهم) بأنها تكون من خلال الاستماع والاحترام والتحفيز:

"أكيد طبعا، الاستماع، التحفيز بحد ذاته، يعني لما يجي عميد للكلية يحفز ويستمع ويستشير ويحترم

الموظف اللي عنده طبعا يكون له دور في تحفيز الإبداع"

ويضيف (أدهم) أن دور العميد مهم جداً في عملية التطوير ككل:

"العميد له دور كبير جداً في تطوير أو بتنويم الكلية، يعني في النهاية إذا هذا العميد شابيف إنه

أنا إذا سويت شيء كويس وما قدره ويتعامل معي بالطالع والنازل بشكل سيء، هذا أكيد راح يخليني

مثل الحكومة مش رح يخليني أبداع أبداً، مرات سكوتة وعدم قيامه بشيء يكون كمان سلبى"

من جهته أشار (إبراهيم) إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها، يعتمد على دور

المدير في تشجيع الموظفين على المبادرات الشخصية لتطوير أنفسهم:

"ما في استثمار بشري بمعنى الكلمة هو استثمار كله يعتمد على الأشخاص أنفسهم ومدراءهم إذا

مديرك شجعك وأنت متشجع أصلاً بتكمل، إذا أنت مش متشجع بضالك محلك"

وقد أضاف (إبراهيم) أن رغبة الأفراد في التطوير مرتبط بالحصول على الحوافز والتعزيزات:

"المشكلة أنه الناس مرتبط تشجيعهم وتطورهم بالحوافز المالية بمعنى هو بده يكمل ماجستير مشان

يأخذ علاوة مش مشان يحسن حاله، وهذا مشكلة في جامعة بيرزيت هذا مشكلة في البلد أنه مش من

أجل العلم من أجل العلاوة، وهذه مشكلة بالأساس عدم الوعي"

وتستنتج مما سبق أن التطوير هو أولوية لدى قادة الجامعة، وتم التفكير به استراتيجياً، وتعزو

الباحثة هذه النتيجة إلى وجود وعي كبير لدى الإدارة العليا، بأهمية التطوير ودوره في الإيجابي

في التأثير على جودة الشاملة، وتشير النتائج أيضاً إلى أن دور القائد مهم جداً في عملية

التطوير سواءً في تعزيزه أو في الحد منه.

إلا أن المشاركين يجمعون على أن الموارد المالية تلعب دوراً محورياً في عملية التطوير للموارد

البشرية في الجامعة، ضمن رؤيتها واستراتيجيتها الشاملة في التطوير، وقد وضح (عمر) بشكل

مباشر تأثير ضعف الموارد المالية على الاستثمار في الموارد البشرية:

"ما في عنا إمكانيات كبيرة للاستثمار في الموارد البشرية، ما عنا موازنة لهذا الأمر والسبب أنه

الرواتب بتشكّل أكثر من 80-85% من موازنة الجامعة الباقي هو للمصاريف التشغيلية العادية

وشوي للمصاريف الرأسمالية... الاعتماد الأكبر على التمويل الخارجي فإذا بده يكون في عنا فرصة

لازم نزيد مواردنا اللي ممكن نستخدمها للاستثمار في الموارد البشرية"

وتتفق هذه النتيجة كلياً مع دراسة بزادوغ (2015) التي ربطت بين الإبداع الإداري والاستثمار

في الموارد البشرية، والتي خلصت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع كان متوسطاً، حيث تعزو

الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، فالاهتمام بالإداري وتأهيله

بالمهارات والمعارف اللازمة للإبداع في إدارته يُعد الاستثمار الأمثل، لما له من دور في رفع مستوى الجامعة وتحقيق الميزة التنافسية فيها، والتأثير الإيجابي في استمرار الجامعة وتقديمها. وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة كانديكو (Kandiko, 2012) في التي خلصت إلى أهمية الموارد المالية في تخفيف التحديات الإدارية والبيروقراطية، والتي تؤدي إلى تطوير واستدامة، والتي تشكل تحدياً للقيادة الإبداعية.

وهنا نرى أن العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية وتوفير الإبداع الإداري يكون من خلال وجود توجه استراتيجي يهتم ببناء قيادات بديلة للمؤسسة، ويحفز على التطوير والإبداع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الرغبة في المحافظة على مكانة الجامعة وتميزها، من خلال التطوير الدائم وضمان وجود قادة مؤهلين.

التغيير

التغيير هو جوهر الهدف الذي تسعى المؤسسات إليه من خلال رؤيتها واستراتيجيتها، والذي يعتبر أداة المؤسسات للتميز والتقدم، والمحافظة على الميزة التنافسية والاستدامة للمؤسسة، حيث يعتبر التغيير محور أساسي للربط بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري. ونظرية القيادة الاستراتيجية، هي من أحدث النظريات التي تناولها الأدب الإداري كتطور طبيعي لنظريات القيادة، وهي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على التغيير الاستراتيجي القادر على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة. (جاد الرب، 2011) كما ورد في (المغربي، 2015).

بالتالي فإن إحداث التغيير داخل المؤسسة يتطلب قادة استراتيجيون يمتلكون قدرات ومهارات إبداعية عدة أبرزها وجود توجه استراتيجي وتفكير استراتيجي تمكن الفرد من القدرة على التخطيط الاستراتيجي بمهارات عالية لأحداث التغيير المطلوب، بالتالي فإن جوهر عملية التغيير والتي هي متطلب رئيسي للمؤسسة، يحتاج إلى قادة استراتيجيين مبدعين في العمل الإداري. وتنوعت آراء المشاركين التسعة عشر حول محور التغيير على اعتبارها مطلب مهم، ففي حين يجمع عشرة من المشاركين على أن التغيير مطلب مهم للجامعة، تصف (راسيل) التغيير بأنه عملية ليس فقط في الجامعة ولكن في كل نواحي الحياة:

"التغيير هو عملية طبيعية على مدار الزمن، كل شيء يتغير لكن المشكلة إذا هي الجامعة بتغيير

بنفس السرعة أو بنفس المتطلبات التي يطلبها التغيير بالجوانب الأخرى"

يرى (صالح) أن أي تغيير جذري سيعكس نتيجة سلبية على الجامعة، وذلك بسبب أزمة الثقة ما بين مكونات الجامعة الثلاث (الإدارة، ونقابة العاملين، والحركات الطلابية)

"إحنا عنا أزمة ثقة بين النقابة والإدارة، بين الطلاب وبين الهيئة التدريسية وهذه أزمة الثقة عم بتزيد،

ومش حاطينها برادارنا للمتابعة وبالتالي أي تغير بيدو جذري ينعكس سلباً"

وهو ما يتوافق جزئياً مع رأي (محمود) أن التغيير ليس بالضرورة أن يكون للأفضل، مضيفاً أن الأسوأ أن تبقى المؤسسة في مكانها

"هلاء مش دايمًا التغيير يكون للأحسن بس أنا متأكد إنه ضلك مكانك هو الأسوأ يعني أي تغيير لو

بسيط هو أفضل من أنك ضلك مكانك، لأنه الناس الثانيين رح تسبقك"

وتضيف (جنى) من جهتها أن نشر ثقافة التغيير أمر صعب، سيواجه بالرفض الشديد خاصة في ظل المشاكل المالية:

"أصعب شيء ثقافة التغيير وبدءها وقت طويل كثير كثير وبدءها يعني أولها الناس بتكون ضد

ضد وبعدين بتتعود، المشاكل الأساسية عنا مالية وإذا بتروح هذه المشاكل الباقي مشاكل خفيفة

والوضع بصير كثير أحسن "

بالتالي فإن المشاركين يرون أن التغيير مهم في الجامعة، وإجراء طبيعي وضروري لمسيرتها،

إلا أن هناك أمور يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء التفكير في التغيير، كالعقبات المالية،

ونقص الموارد من جهة، وطبيعة العلاقة بين مكونات الجامعة من جهة أخرى، حيث تؤثر هذه

العوامل على التغيير، وقد تشكل عقبات تعيق إحداث التغيير في الجامعة.

أي أن مقاومة التغيير، قد تكون سبب في إبقاء الوضع على ما هو عليه داخل الجامعة، كما

وصفه (علي) قائلاً:

"أي إدارة تغيير هي أصعب من إبقاء الوضع القائم، أسهل شيء لإدارة إنها تخلي الوضع على ما هو

عليه هذا أسهل خيار"

بالتالي فإن أي عملية تغيير لا يمكن أن تقوم من خلال شخص واحد، بل تحتاج إلى المجهود

الجماعي، والتكاتف بين جميع مكونات الجامعة، والايتمان المشترك بفكرة التغيير، كما وصفته

(جنى) قائلة:

"بدك تغيري بدك حد يدعم، بدك حد من الإدارة يقولك امشي وأنا معاك، وعلى أرض الواقع ما في

شيء ... ولو حاوت تعمل تغيير أو إبداع أنت بتفكر وبطير خارج السرب، بدك تعمل تغيير على

القليلة تعرف الناس شو بتفكر"

ولإحداث التغيير، يتطلب الأمر وجود استراتيجية واضحة، يتبناها قادة يمتلكون فكر وتوجه

استراتيجي، قادرين على التأثير في الآخرين، وحشد المؤيدين والداعمين من جميع مكونات

الجامعة، فعملية التغيير هي عملية جماعية لا تقوم إلا بالمجهود الجماعي، وإلا تعرضت للعديد

من العقبات والمقاومة من الأشخاص الراضين للتغيير؛ وهذا يتطلب امتلاك المهارات الإبداعية المرتبطة بعناصر الإبداع التي تساعد القائد في رسم الصورة الكاملة.

لذلك فإن التغيير يتطلب شخصيات قيادية ذات أفكار أصيلة مبتكرة، وبصيرة حادة، قادرة على التحدي والمخاطرة، وتمتلك الجرأة والمجازفة، تستطيع التأثير في الآخرين مستخدمة الطلاقة اللفظية والمرونة في التعامل، أي أن التغيير يتطلب وجود قادة مبدعين في المؤسسة.

لذلك، فإن شخصية القائد الاستراتيجي، القادر على إحداث التغيير، من خلال المهارات الإبداعية في مجال العمل الإداري، تحمل صفات بارزة، يمكن رصدها من خلال الممارسة للعمل الإداري بصورة قيادية إبداعية، وصفتها (كرمل) من وجهة نظرها قائلة:

"مشان يصير استراتيجي ناجح لازم يكون فاهم العمل الإداري مشان هيك الاستراتيجي بجي بعد

شوية تدريبات إدارية وشوية شغل ميداني بعدين بصير استراتيجي"

ووصف (علي) القائد الاستراتيجي المبدع في العمل الإداري بالقول:

"القائد الصحيح هو شخص دائما يذكر الأشخاص اللي معه أنه هو عارف وين رايح أنت ما بتكون

مع واحد ماشي وبالعمّة، القائد لازم يكون عنده هذا الوضوح بالرؤية ويقنع الآخرين، لازم تكون قادر

ادير اللي معك اللي بشتغلوا معك لازم قادر تقنعهم إنك قادر تحول هذا الهدف الاستراتيجي إلى خطة

عالمية وتكون قادر إنك تستفيد من الموارد البشرية والمادية الموجودة عندك"

أما (جنى) فتعتبر أن القيادة والإدارة تحتاج إلى الدعم المتبادل، بأن يكون القائد قوي، وكذلك

رؤساء الدوائر في الجامعة، للتمكن من مساندة القادة في الإدارة العليا:

"تحتاج الجامعة إلى قائد قوي قلبه على المؤسسة وبنفس الوقت مدعوم من الإدارة العليا، كمان رؤساء

الدوائر لازم يكونوا أقوياء حتى إذا كان نائب الرئيس ضعيف هم يقووه، أنا باخد قوتي من اللي تحتي

إذا اللي تحتي بدعموني وبوجهوني للطريق الصح"

وتضيف (جنى) تأكيدها أن القائد الاستراتيجي هو بالضرورة شخص مبدع:

"القائد الاستراتيجي بصفاته كقائد استراتيجي هو أكيد لازم يكون مبدع"

أي أن علاقة المساندة والثقة المتبادلة القائمة على التشاركية وأبعاد القيادة الاستراتيجية التحويلية، والتنظيمية، والإدارية، هي ممارسات للقيادة الاستراتيجية في المناصب الإدارية في جامعة بيرزيت، حسب وصف المشاركين، الذين شملت إجاباتهم أيضاً على الصفات الإبداعية في العمل الإداري.

نستنتج، أن التغيير محور يتفق عليه جميع المشاركين، من حيث أهميته في الجامعة، للحفاظ عليها كمؤسسة عريقة، وفي ذات الوقت تمكينها من مواكبة التغيير السريع في البيئة المحلية والدولية، للمحافظة على مكانتها وتميزها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الوعي والنضج الذي يمتلكه الموظفون في جامعة بيرزيت من المستويات الإدارية العليا والوسطى، والانتماء للجامعة التي تدفع الموظفين إلى النظر إلى عملية التغيير كضرورة للحفاظ على مكانة مؤسستهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نصر الله (2011) في أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة من حملة الرتب العلمية، ما يعني أنهم ذوي أفق فكري متميز وخبرات تمكنهم من النهوض بالأقسام الأكاديمية الإدارية من خلال المهارات الإبداعية الإدارية.

أيضاً نستنتج مما سبق وضوح الرؤية لدى المشاركين لأبعاد التغيير من متطلباته والعقبات التي تواجهه وأهمية المشاركة الجماعية، بالإضافة إلى شخصية القائد القادر على تولي وقيادة التغيير في الجامعة، والتي تساعد في تقديم أفكار إبداعية تسهم في إحداث التغيير، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقة بين الأفراد المرتبطة بثقافة الجامعة التي تعتمد على الوضوح وحرية التعبير من جهة، وإلى طبيعتها كمؤسسة ذات ثقافة تنظيمية إدارية تمارس

التشاركية من جهة أخرى، وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة أحمد وظافر وشاهزاد (Ahmad & Zafar & Shahzad, 2015) التي أشارت نتائجها إلى أن أسلوب القيادة لدى الإدارات العليا، يعزز بشكل فعال الدافع الداخلي للموظفين، ويساهم في تقديم حلول إبداعية للمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

ونخلص للقول، أن التغيير عملية شبكية، تحتاج إلى تكاتف وتعاضد جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة، ما يعني أن القائد الناجح يحتاج إلى مهارات إبداعية تمكنه من تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة بصورة تدريجية، وتحديد المؤيدين، والرافضين لعملية التغيير، لحشد الفريق اللازم لإحداث التغيير، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي يجب اتباعها للارتقاء بالمؤسسة عن طريق التغيير، والاستراتيجيات الملائمة لمواجهة مقاومة التغيير، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين ثقافة المجتمع السائدة وخصوصية المؤسسة. بالتالي فإن عملية التغيير تحتاج لقائد استراتيجي يمتلك أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويكون في ذات الوقت مبدع في العمل الإداري اللازم لقيادة عملية التغيير في المؤسسة بطريقة ناجحة وسليمة.

وفي مجمل تحليل نتائج السؤال الخامس من الدراسة، الذي يبحث في كيفية العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة بيرزيت، نستنتج أنها علاقة تبادلية يكمل أحدهما الآخر، لتكوين الصورة الكاملة للقائد الذي تحتاجه المؤسسة لتحقيق رؤيتها واستراتيجيتها وقيادة دفة التطوير والتغيير بها.

وحيث إن المناصب الإدارية العليا في جامعة بيرزيت يشغلها بالعادة الأكاديميون، فإن البحث في تولي الأكاديميين القيام بالعمل الإداري، من خلال العمل على إعداد الخطة الاستراتيجية

وتنفيذها، يتطلب قادة استراتيجيين يمارسون الإبداع الإداري في تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال قيادة كادر أكاديمي وإداري متطور، قادر على إحداث التغيير.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفتح والألفي (Alalfy & Elfattah, 2014) في أهمية تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعات بشكل عام، وأهميتها في معالجة المشكلات التي تعاني منها القيادات في الجامعات المصرية والتي تحد من مكانتها وكفاءتها.

ملخص الفصل

من خلال تحليل أسئلة الدراسة، يمكننا النظر إلى العلاقة التكاملية بين البعد التحويلي والبعد الإداري وتأثيرهما في بعض، والعلاقة التبادلية التكميلية بين البعد الأخلاقي والبعد التنظيمي، بالإضافة إلى العلاقة التتابعية المتوازية بين التوجه الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي؛ وأخيراً الربط الشمولي لهذه الأبعاد معاً في تحديد معالم ممارسة القيادة الاستراتيجية.

بالإضافة إلى الصورة الأكبر بربط التوجه الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي ووضوح الهدف لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي، والترابط بين الأبعاد التنظيمية والإدارية والأخلاقية والتحويلية، مع المرونة والتعامل مع المشكلات بهدف تطوير المؤسسة وإحداث التغيير بها. حيث نرى مدى الترابط بين هذه النقاط وكأنها مكملة لبعضها البعض أو أنها خطوات متسلسلة في سعي المؤسسة لتحقيق رؤيتها واستراتيجيتها.

إن القائد الاستراتيجي يتميز عن غيره من القادة بامتلاكه توجه استراتيجي، وتفكير استراتيجي، والقائد المبدع هو من يمتلك هدف واضح قام برسم معالمه بناء على توجهه الاستراتيجي، مستخدماً التفكير الاستراتيجي، بالتالي فإن الفرد قد يكون قائد استراتيجي بمهارات إبداعية، وقد يكون الإداري المبدع صاحب مهارات قيادة استراتيجية.

فالقائد الاستراتيجي المبدع إدارياً هي مرحلة متقدمة من مراحل القيادة في المؤسسات والتي تعني قدرات ومهارات استثنائية قادرة على تحدي المخاطر، وامتلاك رؤية وهدف وطريق واضح للوصول إليهما. وذلك لإحداث التغيير الذي هو السبيل للمحافظة على مكانة المؤسسة ورفعتها وتقدمها.

وهنا فإن جامعة بيرزيت في سعيها للمحافظة على مكانتها التنافسية، وتحقيق الاستدامة الشاملة، تحتاج إلى مواكبة التغيير الخارجي سواء على المستوى المحلي أو الدولي، أي أن التغيير هو متطلب ملح وأساسي للمحافظة على الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وفي سعي الجامعة إلى إحداث التغيير لا بد من وجود خطة استراتيجية متكاملة وشاملة من جهة، والاهتمام بتطوير الكادر الأكاديمي والإداري لمواكبة التغيير ومساندته من جهة أخرى.

كل ذلك يعني إدارة تضم أفراد قادرين على ممارسة القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها من تفكير وتوجه استراتيجي يتوافق مع استراتيجية الجامعة ورؤيتها لإعداد الخطط الاستراتيجية، وممارسة الأبعاد الإدارية والتنظيمية والتحويلية والأخلاقية وتعزيزها بين الموظفين في الجامعة بطريقة تنعكس في تطوير الكادر الأكاديمي والإداري، ومهارات إدارية عالية تدل على ممارسة الإبداع الإداري بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتنفيذ التطوير، للتمكن من تكوين وقيادة الفرق القادرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية الهادفة إلى إحداث التغيير.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، فإننا نقدم فيما يلي أبرز التوصيات التي قد تساعد أصحاب القرار في جامعة بيرزيت خاصة، والجامعات عامة، في تعزيز تبني القيادة الاستراتيجية كنهج إداري، والعمل على تحفز الإبداع الإداري لدى الأكاديميين، من خلال التركيز على العلاقة التكاملية المترابطة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، للحصول على أفضل النتائج المرجوة من إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة.

1. بناء استراتيجيات وإعداد خطط تنفيذية تعمل على توفير استدامة مالية للجامعة لضمان استدامتها والمحافظة على قوتها التنافسية.
2. بناء أرشيف معلومات مرتبط بالمشكلات التي تواجه بيرزيت بجميع أنواعها، وتشكيل دائرة تختص في التنبؤ بالمشكلات وتقديم حلول وقائية لها، تنبثق عنها لجنة متابعة دائمة.
3. بناء أرشيف إلكتروني لجميع الإجراءات المتبعة في العمل الإداري في جميع المستويات، وتحديثه بشكل دوري، مع إتاحة الفرص للوصول إليه لكل من تتقاطع مهام عمله الإدارية مع وحدات ودوائر الجامعة المختلفة.
4. بناء جسور تواصل أكثر بين الإدارات، وذلك من خلال تفعيل التشاركية بشكل دائم وعلى جميع المستويات.
5. الاهتمام بالبعدين الأخلاقي والثقافي، لبناء قاعدة متينة ومترابطة بين جميع مكونات جامعة بيرزيت، يُبنى عليها التغيير الذي أصبح مطلباً ملحاً.

6. بناء برامج تطويرية للكادر الأكاديمي والكادر الإداري، يتم إدراجه في الخطة الاستراتيجية، وتحديد الخطة التنفيذية له على مدار سنوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

7. العمل على زيادة دافعية الموظفين مادياً ومعنوياً لما له من أثر إيجابي في رفع مستوى وكفاءة الأداء؛ تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة بما يعزز الدافعية الداخلية لدى الموظفين

8. نشر ثقافة التغيير الإيجابي الهادف، وتعزيزها كنهج دائم، مما يساعد في الحد من مقاومة التغيير.

9. تحديث مدونة السلوك بحيث تشمل ما يتعلق بالتعامل والتواصل من خلال وسائل التواصل الاجتماعي بها وتفعيل المساءلة والمحاسبة للجميع، وتطبيق الحوكمة في جامعة بيرزيت.

المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، لمياء عيد عطا، طایل، مجد محمود، الكتبي، محسن علي عبده (مشرف). (2012). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 3 (1)، 353-368.

<http://search.mandumah.com/Record/472247>

ابن منظور (٢٠٠٣): لسان العرب، ط١، الجزء الثالث، دار الكتب العلمية، بيروت.

أبو شمة، مهدي عبد الرحيم مصطفى. (2018). الإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الخدمة العامة - فلسطين - من وجهة نظر الموظفين. بحث مقدم في مؤتمر المعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS). تونس: تونس.

أبو ميالة، فداء حسن. قباجة، عدنان عبد المجيد (مشرف). (2018). الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل - ماجستير إدارة الأعمال.

أبو ناموس، رائدة. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى

- برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.

أحمد، أشرف السعيد؛ الفقيه، محمد هادي علي (م. مشارك). (2011). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران. مجلة التربية. جامعة الأزهر - كلية التربية، 1 (146)، 571-615. <http://search.mandumah.com/Record/196557>

الأكلبي، عايض شافي. (يناير، 2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها). مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، 19 (1)، 213 - 256. <http://search.mandumah.com/Record/873266>

البارودي، منال. (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. مدينة نصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.

بزادوغ، دينا سعيد، الناظر، ملك صلاح إبراهيم (مشرف). (2015). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن، 1-122. <http://search.mandumah.com/Record/723440>

بن أحمد، آسية. (2015). أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت. جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس. مجلة العلوم الاقتصادية، 10 (10)، 32-57.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87738>

ثابت، رائد حماد، المزين، سليمان حسين (مشرف). (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية - غزة.

<http://hdl.handle.net/20.500.12358/20314>

جالودي، أسماء ناصر محمد، الشрман، وائل محمد ياسين. (سبتمبر، 2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، 37 (9)، 308-328.

https://mfes.journals.ekb.eg/article_198067.html

جامعة بيرزيت، مدونة السلوك رقم (33) لسنة 2016/2015،
https://www.birzeit.edu/sites/default/files/mdwn_lslwk.pdf

جمعة، محمود حسن، نوري، حيدر شاكر. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى). مجلة الإدارة والاقتصاد،

43 (90)، 299-319. <https://www.iasj.net/iasj/download/98261cc2a1dde41f>

جواد، شوقي ناجي. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمدان، شذى نظام إسماعيل، الزعبي، زهير حسين محمد (مشرف). (2016). العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير). الجامعة الهاشمية - كلية الدراسات العليا، الأردن.

<http://search.mandumah.com/Record/817926>

الحمداني، صبا نوري. (يونيو، 2020). الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين "دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية العالي العراقية في بغداد". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20 (2)، 76-94.

<https://www.researchgate.net/publication/343055292>

الخالدي، علي خالد، الحوري، سليمان إبراهيم (مشرف). (2013). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت - كلية إدارة

المال والأعمال، الأردن، 1-89. <http://search.mandumah.com/Record/855527>

الخالدي، علي خالد، الحوري، سليمان إبراهيم (مشرف). (2013). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت - كلية إدارة

المال والأعمال، الأردن، 1-89. <http://search.mandumah.com/Record/855527>

خير الدين، غسان مدحت. (2013). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي. عمان، دار الرؤية للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.

درادكة، أمجد محمود محمد. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. رابطة التربويين العرب، 3 (30)، 141-

170. <https://search.mandumah.com/Record/471430>

رواشدة، سناء إدريس، حسونة، أسامة عادل. (حزيران، 2019). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة للإدارة اللامركزية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس. دار سمات للدراسات والأبحاث. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 8

(6)، 97-110. <http://search.mandumah.com/Record/1029945>

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (ابريل، 2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة ام القرى". المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2)،

http://search.shamaa.org/PDF/Articles/TSIjre/IjreVol42No2Y2018/ijre_2018-v42-n2_189-238.pdf

الزير، عماد، الطنبور، رامز (مشرف)، جرادات، ناصر (مشرف). (2018). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية. (أطروحة دكتوراه). طرابلس - لبنان، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال - الدراسات العليا.

[10.13140/RG.2.2.23563.95526](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23563.95526)

السالم، مؤيد سعيد. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.

العبادلة، محمد حمد، ممش، أشرف محمد (مشرف). (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة حالة: وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. (رسالة ماجستير). جامعة الأقصى-ماجستير القيادة والإدارة: غزة.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (مارس، 2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة، المؤسسة العربية للتنمية

الإدارية، 39 (1)، 145-164. <http://search.mandumah.com/Record/967389>

عبد السلام، محمد. (2020). **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**. د. م، مكتبة نور.

عبد الكافي، إسماعيل عبد الفتاح. (2019). **الاستراتيجية بين التخطيط والجودة، التخطيط في الأداء ... والجودة في الإنتاج**. القاهرة، دار العالم العربي، ط.1.

عبوي، زيد منير. (2006). **الإدارة الاستراتيجية**. عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عشماوي، عماد الدين. (2020). **مراجعة كتاب صناعة الانسان المدين: دراسة حول الوضعية النيوليبرالية**. مركز حرمون للدراسات المعاصرة والجمعية السورية للعلوم الاجتماعية، 12،
529-540. <http://search.mandumah.com/Record/1164818>

العلاق، بشير. (2010). **القيادة الإدارية**. الأردن: عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

علم، إسماعيل (2013)، **العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة بيرزيت - كلية التربية، بيرزيت، فلسطين.

العنزي، عمير يتيم. (2018). **معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية**. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 37 (1،177)،

439-403. 10.21608/JSREP.2018.27076

العيسى، غزيل بنت سعد؛ الشهري، صالحة بنت عبد الله. (آذار، 2020). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. *المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود*، 40 (1)، 201-2014. [10.21608/AJA.2020.76738](https://doi.org/10.21608/AJA.2020.76738).

فوطية، فتيحة. (2014). القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية. *الحوار الثقافي*، 3 (2)، 220-224. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/100987>.

القحطاني، نجوى بنت علي بن محمد أبو عوة. (2018). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. *جامعة عين شمس-كلية البنات للآداب والعلوم والتربية*. مجلة البحث العلمي في التربية، 2 (19)، 195-238. <http://search.mandumah.com/Record/1022521>

قطيبي، غسان يوسف. (2011). *حل المشكلات إبداعياً*. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

الكرخي، مجيد. (2017). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. دولة قطر، وزارة الثقافة والفنون والتراث.

مجمع اللغة العربية (2011): *المعجم الوسيط*، ط5، مجمع اللغة العربية، القاهرة، مصر.

محمد، الشيخ محمد الخضر. (ديسمبر، 2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع الإداري لأعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية الخاصة في الفترة

2012-2015. مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا، 7 (25)،

<http://search.mandumah.com/Record/791353>. 366-341

مخدوم، هند كرامة الله. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية

للداسات الاقتصادية والإدارية، 29 (2)، 153-184.

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/9137>

المدهون، فادي. (2012). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

مرشود، جمال محمد، مربوع، سحر سعيد. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (3)، 468-499.

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.3/2021/21>

مركز أطلس العالمي للدراسات والأبحاث (2002): قاموس أطلس الموسوعي، مصر، دار أطلس للنشر.

المساعيد، وفاء علي عبد الله، سويلم، أشرف صالح (مشرف). (2019). درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت-ماجستير الإدارة التربوية.

مسلم، عبد الله حسن. (2015). **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**. عمان، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

المعاضدي، معن وعد الله، الطائي، أيمن جاسم محمد. (2011). **إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**. جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، **تنمية الرافدين**، 33 (105)، 111-140.

<http://search.mandumah.com/Record/426620>

المغربي، رامي إبراهيم موسى، الاغا، مروان سليم (مشرف). (2015). **ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.

موقع جامعة بيرزيت الرسمي (2022)، <https://www.birzeit.edu>

النصر الله، شريفة جاسم عبد الرحمن، البياتي، عبد الجبار توفيق (مشرف). (2011). **مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطور الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت**. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم

التربوية، الأردن، 1-155. <http://search.mandumah.com/Record/723449>

نصير، طلال، العزاوي، نجم (م. مشارك). (ديسمبر، 2011). الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة لونيبي علي البلدية 2، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 4، 1-23. <http://search.mandumah.com/Record/644500>

المراجع الأجنبية:

Ahmad, Ifzal; Zafar, Mueen Aizaz; Shahzad, Khurram. (October, 2015). Authentic leadership style and academic's creativity in higher education institutions: intrinsic motivation and mood as mediators. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 46, p. 5-19.

<https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/448/437>

Alalfy, Hany R., Elfattah, Dina A. (November 2014). Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 3 (6), p59-66.

<https://www.richtmann.org/journal/index.php/ajis/article/view/4832>

Alencar, Eunice Maria Lima Soriano de, Oliveira, Zélia Maria Freire de. (2016). Creativity in Higher Education According to Graduate Programs' Professors. **Universal Journal of Educational Research**, 4(3), P 555-560.

https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=3466

Bassa, Assefa Beyene. (2015). The Practice of Strategic Planning and Strategy Implementation in Public Universities of Ethiopia. **Educational Planning**, 22 (2). P18-34. <https://isep.info/wp-content/uploads/2015/12/Vol.22-No.2reduced.pdf>.

Hoy, Wayne K., Miskel, Cecil G. (2012). **Educational administration: theory, research, and practice**. The McGraw-Hill companies. 9TH edition.

- Kandiko, Camille B.. (2012). Leadership and creativity in higher education: the role of Interdisciplinary. **London Review of Education**, **10** (2), p 191–200.
<http://dx.doi.org/10.1080/14748460.2012.691283>
- Majeed, Yahya Allawi, Shahatha, Yousif Yaqoub. (2021). Administrative innovation of the deans of colleges in Baghdad Governorate. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, **12** (7), P1555-1563.
<https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/3015/2585>
- Ramos, Arquimino; Ellitan, Lena. (July, 2021). The Role of Strategic Leadership in Building Organizational Competitiveness. **IJTSRD**, **5** (5). P 481-484.
<https://www.researchgate.net/publication/353181209>
- Takayama, Kathy; Kaplan, Matthew; Cook-Sather, Alison. (2017). Advancing Diversity and Inclusion through Strategic Multilevel Leadership. **Journal Articles; Reports – Evaluative. Liberal Education**, **103** (3-4), p 22-30.
https://www.aacu.org/liberaleducation/2017/summer-fall/takayama_kaplan_cook-sather
- Vera, Dusya, Crossan, Mary. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. **The Academy of Management Review**, **29**(2), pp. 222-240.
<https://doi.org/10.2307/20159030>
- Yasin, Malmuzzammil, Tahir, Lokman Mohd. (2013). Strategic Leadership Actions and Success of Leaders in Malaysian and American Universities. **International Journal of Humanities and Social Science Invention**, **2** (81), P 23-30. [https://www.ijhssi.org/papers/v2\(8\)/Version-2/E0282025030.pdf](https://www.ijhssi.org/papers/v2(8)/Version-2/E0282025030.pdf)
- Zoogah, David B. (2009). Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa. **International Journal of Leadership Studies**, **4** (2), 2009, p. 202-222. www.regent.edu/ijls.

ملحق أسئلة المقابلة

بداية تم التعريف عن الدراسة والهدف منها للمشارك، والتعريف عن الباحثة المعدة لهذه الدراسة، وأخذ موافقة المشتركين على تسجيل المقابلة، مع التأكيد على أن كل ما يتم تناوله في المقابلة هو سري ويستخدم للغايات البحثية فقط وتم استخدام أسماء وهمية للمشاركين. أما بخصوص طريقة طرح الأسئلة أثناء المقابلة كانت وديه وفيها ليونة بطريقة نطقها، مع تجنب الرسمية في طرح الأسئلة من خلال نطقها كما هي مصاغه حرفياً، حيث تم استخدام اللهجة العامية وليس الفصحى، لتشجيع المشاركين على التفاعل والاجابة دون الشعور بوجود حواجز. وتم إعادة طرح بعض الأسئلة أكثر من مرة بأشكال متعددة لضمان فهم المشاركين للأسئلة، ومواصلة الاتجاه في الإجابة. والتحقق من ثبات الأسئلة، والوصول إلى الاشباع في الإجابات.

القسم الأول: أسئلة تعريفية

1. ما المؤهل الأكاديمي الحاصل عليه؟
2. كم عدد سنوات خبرتك في جامعة بيرزيت؟
3. كم عدد سنوات خبرتك في العمل الإداري في جامعة بيرزيت؟

	<p>أسئلة الدراسة التي ستجيب عنها فقرات أسئلة المقابلة في هذا الجزء</p> <p>السؤال الأول: كيف تمارس القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة بيرزيت القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارات العليا؟</p> <p>السؤال الثاني: كيف تمارس القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة بيرزيت القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارات الوسطى؟</p>
1	الجامعة تضع ضوابط ومعايير لخطتها الاستراتيجية في الإعداد والتنفيذ؟ كيف تصف هذه الضوابط والمعايير؟
2	هل يوجد التزام فعلي في مبدأ التشاركية في إعداد الخطة الاستراتيجية؟ (كيف تصف هذا الالتزام) هل هناك توزيع للأدوار والمسؤوليات في إعداد الخطة، كيف يكون ذلك؟
3	ما الاستراتيجية المتبعة بالاستثمار (الاستفادة) من القدرات البشرية الاستراتيجية الموجودة في الجامعة؟
4	هل توجد ثقافة تنظيمية تتبناها الجامعة للقيادة برأيك؟ وضح معالم ثقافة الجامعة التنظيمية التي تراها؟
5	هل يوجد ممارسات تعزز البعد الأخلاقي في الجامعة؟ أعط أمثلة
6	ما الإجراءات التي اعتمدت كحل جذرية للتعامل مع مشكلات تعطل العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة؟ هل هناك إجراءات إضافية تقترحها؟
	<p>أسئلة الدراسة التي ستجيب عنها فقرات أسئلة المقابلة</p> <p>السؤال الثالث: كيف يمارس الأكاديميون الإداريون الإبداع الإداري من خلال مناصبهم من وجهة نظر الإدارات العليا؟</p> <p>السؤال الرابع: كيف يمارس الأكاديميون الإداريون الإبداع الإداري من خلال مناصبهم من وجهة نظر الإدارات الوسطى؟</p>
7	برأيك هل توجد خطة بديلة يتم اتباعها عند مواجهة حالات الطوارئ والأزمات؟ كيف ترى هذه الخطة بتصورك؟ وما السبل التي تقترحها كحل للخروج من الأزمات؟
8	باعتمادك هل يمكن لفريقك إعداد وتنفيذ خطة مبتكرة بأفكار جديدة تتسم بالمجازفة؟ ما الصفات والمهارات لدى فريقك التي تساعد على ذلك بوجهة نظرك؟

9	برأيك ما هي الطريقة الفضلى لآلية جمع وتحليل البيانات المهنية اللازمة، التي تتوافق مع تنوع الأهداف المراد تحقيقها على المدى الطويل؟
10	كيف تصف اهتمام الإدارات العليا بالأراء والأفكار التي تساهم في حل مشكلات العمل الجماعي؟ كيف تشجع مثل هذه المبادرات؟
11	برأيك هل هناك مرونة يسمح بها نظام الجامعة للتعامل مع المواقف والتغيرات في بيئة العمل؟ هل يمكن التوضيح من خلال مواقف في البيئة الداخلية، ومواقف من البيئة الخارجية تم التعامل معها؟
12	من خلال خبرتك، هل ترى أن نشر ثقافة التغيير متطلب أساسي في تطوير الجامعة؟ وضح كيف ترى ثقافة التغيير في الجامعة؟
13	كيف تصف اهتمام الإدارات العليا بالموظفين وأولوياتهم وحاجاتهم من خلال التعامل بطلاقة القدرات اللفظية وتوليد الأفكار التي تسهم في حل المشكلات الجماعية؟
	أسئلة الدراسة التي ستجيب عنها فقرات أسئلة المقابلة السؤال الخامس: ما علاقة القيادة الاستراتيجية بالإبداع الإداري لدى الأكاديميين في جامعة بيرزيت؟
14	برأيك هل شخصية القائد في الكلية لها دور في تحفيز الإبداع؟ كيف؟
15	باعتمادك كيف تتبنى الجامعة بقياداتها بناء صف ثاني من القيادات وهل لديها قيادات بديلة مؤهلة لممارسة الإدارة وتحسن الاستمرار؟ أعط أمثلة.
16	برأيك هل تعتبر القائد الاستراتيجي شخص مبدع في مجال العمل الإداري في جامعة بيرزيت؟ يرجى التوضيح من خلال أمثلة