

## ” تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية ”

د/هالة فوزي محمد عيد

### • مستخلص الدراسة:

أهداف الدراسة: هدفت إلى الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية، والتعرف على البيئة الإدارية الملائمة للقيادة الإبداعية، وكذلك التعرف على مهارات القيادة الإبداعية اللازمة: لبناء قيادات جامعية إبداعية بالمملكة العربية السعودية، وتم في ضوء نتائج البحث تم وضع تصور مقترح؛ لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة: استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل للدراسات المرتبطة بمجال الدراسة، والقيام بدراسة استطلاعية، وتطبيق استبانة نهائية. كما استخدم مدخل الدراسات المستقبلية من خلال جلسات الحوار مع الخبراء.

إجراءات الدراسة: تم تناول الإطار النظري من خلال مباحث ثلاث، الأول: تناول دور القيادة الإبداعية في تحقيق فاعلية الأداء الإداري بالجامعات، والثاني: تضمن تحديات القيادة الإبداعية بالجامعات، والثالث: تناول القيادة الإبداعية وتطور الفكر الإداري، وتضمن المبحث الرابع: مناقشة الدراسة الميدانية، وقدم المبحث الخامس: تصور مقترح؛ لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية - القيادات الجامعية - تصور مقترح - المملكة العربية السعودية.

### *Paradigm to achieve creative leadership for the university leaders in Saudi Arabia*

#### Study Objectives:

1. stand on the obstacles that prevent the application of creative leadership style in Saudi universities. 2. Identify the appropriate administrative environment for creative leadership. 3. identify creative leadership skills necessary to build a college creative leaders in Saudi Arabia. 4. conceived proposal for the preparation and development of university leaders in Saudi Arabia for Creative Leadership. methodology and tools: The study used a descriptive analytical method through analysis of studies related to the field of study, and do an pilot study, and apply the final questionnaire. Use Future studies Approach through dialogue sessions with experts. The study Procedures: the theoretical framework has been eating through SSI three: First, addressing the role of creative leadership in achieving effective administrative performance in universities, the second: to ensure creative leadership challenges universities. And the third: eat creative leadership and the evolution of administration thought. And ensure the fourth topic: Discussion of the field study, presented Section V: Paradigm to achieve creative leadership in Saudi universities.

**Practical Application: creative leadership - university leaders- Paradigm-King Saudi Arabia**

• المقدمة :

تُعد القيادة جوهر العملية الإدارية، ومفتاح الإدارة الفاعلة، وهي إحدى مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، وترجع أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي، يشمل كل جوانب العملية الإدارية، وتُعد محورا مهما تركز عليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث بما يشهده الآن، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل، وفي ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة، والثورة المعلوماتية... وغيرها، بل في مفاهيم، ومعنى التقدم الحضاري، فلقد أصبحت حضارة التكنولوجيا الفائقة، والذكية تفرض نفسها، وفي هذا التحول للحضارات قد يحدث نوعا من تغير بعض المفاهيم، والقيم، والآليات المؤسسية (العزازي، ٢٠٠١)؛ وكنتيجة لذلك أصبحت القيادة عنصرا أساسيا لترشيد، وتوجيه سلوك الأفراد، وتمكينهم نحو تحقيق أهداف المؤسسات.

وفي ضوء هذه التغيرات، مما لا شك فيه أن الحاجة لتوظيف المنهج الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد الأشخاص المبدعين، والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المؤسسات وخاصة الجامعات، التي هي الأكثر معاناة في ظل التحديات الداخلية، ونقص الامكانيات، والتنافسية الشديدة التي فرضتها ظروف، وتغيرات العصر. هذا بالإضافة إلى التوجه نحو تحقيق معايير الجودة الشاملة، وما تتطلبه من فكر استراتيجي، وإبداعي.

ولقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المؤسسات المعاصرة، خاصة الجامعات العالمية ذات الرتب التنافسية المتقدمة التي تقوم بتخصيص جزء من ميزانيتها للبحوث والتطوير؛ لتحسين أدائها الإداري، وزيادة إنتاجيتها (Dawson, & West 2002)، فالإبداع يقدم لتلك المؤسسات حلولا مثلى في عالم مليء بتحديات وضعت المؤسسات في موقف حرج، يستدعى توفير قيادات ذات قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، فالإبداع نتاج ظهور ظروف صعبة تخلق تحديات يجب على القائد التعامل معها (العالي، ٢٠٠٤)، والسلوك القيادي في المؤسسات خاصة الجامعات له أثر في تحقيق الإبداع الإداري، وقد أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المؤسسات الحديثة، فإذا أرادت أي مؤسسة التميز، أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية؛ فإنه يستلزم على قياداتها تبني الإبداع ضمن إستراتيجياتها التنظيمية (الحقباتي، ١٩٩٩)؛ لأن الإبداع الإداري يُعد مطلبا حيويا للتغيير في المؤسسات؛ لتستطيع أن تحافظ على بقائها في ظل بيئة متغيرة والإبداع لا يمكن المنظمة من البقاء فحسب، ولكنه يمكنها من تقديم كل ما هو جديد؛ وبالتالي النمو والازدهار. وقد دعت الحاجة إلى الإبداع المؤسسات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة، فقد توجه بعضها إلى تدريب القادة والموظفين على التفكير والممارسة الإبداعية، وأنشأ آخرون فروعا خاصة تهتم بتشجيع الابتكار وتنمية الإبداع؛ مما زاد من حدة التنافس بين المؤسسات؛ حيث يؤثر الإبداع في تغيير الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية، واختراق مجالات جديدة انطلاقا من الإستراتيجيات

الإبداعية. فالإبداع عندما يدخل كمتغير جديد، فإن المؤسسات سوف تغير استراتيجياتها في التعامل مع تحديات التنافس الجديدة، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، فهو ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب المؤسسة مع التغيرات الحادثة في العالم، وأحد أوجه التغيير الفعال، واستراتيجية جديدة في التفكير ومواجهة التحديات.

ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع بعداً جديداً لعملية التغيير التي نحن في أمس الحاجة إليه في مؤسسات التعليم العالي التي تواجه العديد من التنافسات على كافة المستويات الإقليمية والعالمية، وخاصة في مجال تحسين مخرجاتها لمواجهة المتطلبات المتغيرة لسوق العمل، وقد تيقنت الدول المتقدمة لهذا العامل التنافسي، واستطاعت أن تقفز خطوات متقدمة في هذا المجال في ظل تحديات تؤثر في فاعلية الأداء الإداري، وتغوق نمو الإبداع لدى القيادات في المؤسسات العربية خاصة الحكومية، ومنها الجامعات السعودية التي في حاجة إلى قيادة التغيير داخل بيئتها الجامعية من خلال القادة الأكاديميين (العتيبي، ٢٠١٠).

وتحتاج عملية التغيير لقيادة إبداعية؛ لأنها تحقق العديد من الإيجابيات الظاهرة والكامنة لمؤسسات التعليم العالي، كتطوير المناخ التعليمي والأكاديمي، كما أنها تساعد القيادات وخاصة الأكاديمية على ممارسة أدوارهم التخطيطية، والتنظيمية، والتدريسية، والقيادية، والبحثية، واستخدام تقنيات الإدارة الحديثة (آل زاهر، ٢٠٠٥)، ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في أهمية تحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية؛ لمواكبة التطورات العصرية، ومجابهة تحدياتها، وأهمية امتلاك القيادات الجامعية لمهاراتها، وتنميتها لديهم، وتلبية متطلبات البيئة المناسبة للإبداع، وبذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

#### • التساؤل الرئيسي:

◀ كيف يمكن تحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية؟

#### • التساؤلات الفرعية:

- ◀ ما دور القيادة الإبداعية في تحقيق فاعلية الأداء الإداري بالجامعات؟
- ◀ ما أبرز التحديات التي تعوق تحقيق القيادة الإبداعية بالجامعات؟
- ◀ ما أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وما علاقتها بالقيادة الإبداعية؟
- ◀ ما معوقات تحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية؟
- ◀ ما سمات بيئة العمل الملائمة للقيادة الإبداعية؟
- ◀ ما مهارات القيادة الإبداعية التي تمثل احتياج لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للقيادة؟ وما مدى تأثيرها بمتغيري نوع القيادة (رجال - نساء)، وطبيعة القيادة (أكاديمي - إداري)؟
- ◀ ما التصور المقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية؟

• أهداف الدراسة :

- ◀ إلقاء الضوء على دور القيادة الإبداعية في تحقيق فاعلية الأداء الإداري بالجامعات.
- ◀ التعرف على التحديات التي تعوق تحقيق القيادة الإبداعية بالجامعات.
- ◀ إلقاء الضوء على أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وإبراز علاقتها بالقيادة الإبداعية.
- ◀ الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية.
- ◀ التعرف على البيئة الإدارية الملائمة للقيادة الإبداعية.
- ◀ التعرف على مهارات القيادة الإبداعية اللازمة لبناء قيادات جامعية إبداعية بالمملكة العربية السعودية.
- ◀ وضع تصور مقترح؛ لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

• أهمية البحث :

تتم هذه الدراسة الفئات التالية :

- ◀ الجامعات السعودية المهتمة بتطوير نظمها الإدارية؛ لتحقيق القيادة الإبداعية المتميزة.
- ◀ العاملون في المجالات الإدارية بالجامعات السعودية الراغبين في تطوير أدائهم الوظيفي.
- ◀ القائمون على برامج تدريب الكوادر الإدارية، وتطوير الموارد البشرية بالجامعات السعودية.

• منهجية الدراسة وأدواتها :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل للدراسات المرتبطة بمجال الدراسة، والقيام بدراسة استطلاعية، وتطبيق استبانة نهائية، كما استخدم مدخل الدراسات المستقبلية من خلال جلسات الحوار مع الخبراء.

• مصطلحات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على عدد من المصطلحات، سوف تقوم الباحثة باستعراضها كالتالي:

• القيادة الإبداعية :

تعددت تعريفات القيادة الإبداعية، ولكنها اتفقت في أنها جميعها ميزت القائد الإبداعي بمهارات تتفق والاتجاهات المعاصرة للقيادة، فعلى سبيل المثال: عرف خير الله (٢٠١٥، ٢٠٠٠) القائد المبدع بأنه: "القائد الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة، واستحداث وسائل تفعيلها واستثماره"، وعرفه القرشي (٢٠٠٠، ١٤) بأنه: "الشخص الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرح والمبادرة، والطرافة، والغرابة"، في حين أن يونس (٢٠١٦، ٢٠٠٢) يرى أن القائد المبدع "يرى المشكلة ويقراها دون غيره وبطريقة مختلفة".

وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية بأنها: " تلك القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة؛ بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة".

#### • القيادة الإدارية:

عرفها البعض من جانب الوظائف التي يقوم بها القائد بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (عليوة، ٤٥، ٢٠١٠). في حين تناولها البعض من جانب المميزات التي يتمتع بها القائد بأنها: " المهوبة الاجتماعية التي يتمتع بها القائد للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين" (الشماع، ٢٥٣، ٢٠٠٧). وتعرف الباحثة القيادة الجامعية إجرائياً بأنها: " كل شخص يشغل منصباً إدارياً بتكليف رسمي من قبل رئيس الجامعة، يتيح له صلاحية الإشراف الإداري أو الأكاديمي والإداري المباشر على جميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية التي تتعلق بمستوى إداري محدد (عمداء الكليات، وعمادات الجامعة، وكلاء الكليات، وعمادات الجامعة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية)، أو الإداري فقط (رؤساء الأقسام الإدارية، مدراء الإدارات بالكليات والجامعات)".

#### • إجراءات الدراسة :

تم عرض الدراسة من خلال خمسة مباحث، تتضمن الإطار النظري للمباحث الثلاث الأولى، ويتناول المبحث الرابع: مناقشة الدراسة الميدانية، ويقدم المبحث الخامس: تصور مقترح؛ لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

#### • الإطار النظري :

تم تناول الإطار النظري من خلال ثلاثة مباحث، الأول: تناول دور القيادة الإبداعية في تحقيق فاعلية الأداء الإداري بالجامعات، والثاني: تضمن تحديات القيادة الإبداعية بالجامعات. والثالث: تناول القيادة الإبداعية وتطور الفكر الإداري.

#### • المبحث الأول: دور القيادة الإبداعية في تحقيق فاعلية الأداء الإداري بالجامعات:

تُعد الجامعات من المؤسسات الحكومية ذات الطبيعة الخاصة لارتباط مخرجاتها بالعنصر البشري. التي تتأثر بالعديد من التغيرات، في ظل التطورات الحادثة التي تحدث كل يوم في مجال العمل الإداري على المستوى العالمي؛ لذلك يجب عليها الاستجابة لها بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات، وتتناسب مع طبيعتها الخاصة. وتتطلب تلك الاستجابة خيالاً خصباً، وقدرة إبداعية فائقة، وحلول إدارية سريعة؛ لتتمكن من توليد الأفكار والأساليب المبتكرة؛ لذلك يجب عليها إعداد وتوفير عدد كبير من المبدعين، والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لهم في الإبداع؛ حيث

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير التي تُمكن القيادات، وخاصة في الجامعات الحكومية من التكيف مع التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها، حيث ينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية، ويقدر ما تولى الجامعات اهتمامها وعنايتها بإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على استمرارها وازدهارها (حريم، ١٩٩٧)، وقد تم مناقشة العلاقة بين القيادة الإبداعية، وفاعلية الأداء الإداري في الجامعات من خلال عدة محاور على النحو التالي:

• المحور الأول: أساليب القيادة الإبداعية لتحقيق فاعلية الأداء الإداري بالجامعات:

زادت حاجة الجامعات للإبداع؛ لتحقيق فاعلية الأداء الإداري بهيكلها التنظيمية في ظل العولمة، ومجتمع المعرفة، وثورة المعلومات والاتصالات، والتغير في الهياكل الاقتصادية، واتجاهها نحو الاقتصاد المعرفي، والإصلاحات الإدارية؛ مما دفع بها لتنمية الإبداع والاهتمام به؛ ليمكّنها من التكيف مع تلك المتغيرات ومتطلباتها المستقبلية، والوصول للأداء المرغوب.

وتظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه، عندما يدرك متخذو القرار أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلية، والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبني طرق، وأساليب جديدة (العميان، ٢٠٠٢)؛ لذلك تتبنى المؤسسات الأفكار الإبداعية، وتستخدمها كأداة للتغيير، والتطوير، وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم؛ لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفاعلية. فأى قيادة مؤسسية لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيساً من أهدافها، ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير البيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانحيار، لعدم قدرتها على مواجهة التطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية، والخارجية، كما أن الموظفين في أي مؤسسة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية، إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية؛ فسوف يكون مصيرهم التخلّف، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسساتهم (عساف، ١٩٩٥).

وتستطيع القيادة المؤسسية تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي؛ لزيادة دافعيتهم للعمل أو إعداد برامج عمل واضحة، وتوفير برامج مساعدة تمنح حوافز مادية، ومعنوية، وعقد دورات تدريبية لهم (الصلبي، ٢٠٠٨). وبمراجعة الإجراءات السابقة، نجد أنها تعبر عن توفير تلك القيادات لبيئة عمل محفزة على الإبداع، فقد تطورت مهام القائد لتصبح من تطوير الإستراتيجية لتحديد الرؤية، ومن باني أنظمة إلى محرك بحث العاملين على التفكير بالمستقبل والاستعداد له، ويركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية، ومن مُصدر للأوامر إلى مشجع ومحفز، وكذلك أصبح من أبرز مداخل دراسة الإبداع في ظل القيادة الإبداعية، هي مقدرة القائد على التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على بناء ثقافة في المؤسسة (الصيرفي، ٢٠٠٣)؛ لتزيد فاعلية الأداء الإداري له ومؤسسته.

وهناك العديد من السلوكيات التي تصدر من القيادة الإبداعية للمؤسسة والعاملين، وفيما يخص المؤسسة فيمكن للقائد الإبداعي أن يقوم بالتغيير في الهيكل التنظيمي، واقتراح نظم مراقبة جديدة، واقتراح برامج تدريب جديدة. وفيما يخص العاملين فيؤثر القائد في مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة، ويعمل على تنمية وتدعيم المهارات الإبداعية لديهم من خلال ما يلي:

« انتهاج أساليب قيادية ذات تأثير كبير في مستوى الإبداع لدى العاملين، والاهتمام بأفكارهم، وإتاحة الفرصة لظهورها، وتطبيقها، ودعمها (النمر، ١٩٩٢).

« استخدام السلوك المدعم للدافعية والتشجيع؛ لتنمية المهارات الأدائية لدى المرءوسين، وإشراكهم في وضع الأهداف والقرارات (زناتي، ١٩٩٤).

« استخدام الأسلوب الديمقراطي الذي هو من أكثر الأنماط القيادية فعالية، فيما يتعلق بمستوى الأداء، والتجديد، والإبداع (السليم، ٢٠٠٢).

#### • المحور الثاني: القيادة الإبداعية وأنماط القيادة:

النمط القيادي من أهم خصائص بيئة العمل التي تؤثر في نوعية المرءوسين، وامتلاكهم القدرة على الإبداع، ومن ثم تؤثر في الأداء الإداري. وقد وجد أن نمط القيادة التحويلية يحقق الإبداع؛ حيث يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع، من خلال فتح قنوات التجديد؛ لمواكبة التغيرات المحيطة، والتحوليات المتسارعة، كما تركز القيادة التحويلية على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير، وتعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤى.

وتظهر الحاجة الماسة للقيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي، في ظل التغيرات الكبرى التي تحدث في العالم المعاصر؛ وتؤدي لأهمية التحرك صوب المناخ الجديد لمواكبة المنافسة الشديدة، والإستحقاق ويختفي نجاحها (Sorensen et.al، ٢٠٠٥)، وقد توصلت إحدى الدراسات لوجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح، وامتلاك مرءوسيه لقدرات إبداعية (العازمي، ٢٠٠٦)، وإذا ما عقدنا مقارنة بين خصائص القيادة التحويلية سابقة الذكر، وخصائص القائد المبدع لوجدنا تطابقاً كبيراً؛ حيث يتسم القائد المبدع بالطلاقة الفكرية، والمرونة، وتوجيه القرار تجاه الهدف، والثقة بالنفس، والمثابرة، والمبادرة، والحزم، والقدرة على اكتشاف العلاقات، وامتلاك أسلوب لمعالجة القضايا بحلول جديدة، واقتناص الفرصة، وصقل موهبته، والتطوير الذاتي (العالي، ٢٠٠٤)، وكل هذه القدرات من شأنها أن تحقق فاعلية في الأداء وزيادة في إنتاجية المؤسسات.

#### • المحور الثالث القيادة الإبداعية والتنظيم المؤسسي:

يعمل التنظيم المؤسسي على تحسين قدرة الهيكل الإداري على حل مشكلاته، وتجديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل من خلال إدارة التغيير. ويتعلق

بالفرص والتحديات التي يواجهها في علاقاته بالمناخ المحيط، وتوفير الأسس اللازمة لجعل عملية التجدد والتطور في التنظيم عملية ذاتية ومستمرة (عيد، ٢٠١٠). ولكي يتم إقامة تنظيم مؤسسي متطور، لابد من توافر قيادة إبداعية تقوم بإقامة تطوير إداري تنظيمي، من خلال استخدام استراتيجيات الإبداع التنظيمي، لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها، وذلك بتزويد القادة بمعلومات عن أداء المرءوسين، وتوفير قاعدة بيانات للموظفين؛ ليمكنوا من اتخاذ القرار، واستخدام القيادة للتحفيز الفردي؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الذي يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، وهكذا تتوافر الفرصة للإبداع، وهو ما يطلق عليه "الإدارة بالأهداف"، وإنشاء وحدات للقيام بنشاطات متخصصة من أجل ترويج الإبداع التنظيمي، كإنشاء وحدات البحث والتطوير، أو جماعات التخطيط، وهو ما يطلق عليه "التطوير التنظيمي"، واستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة ومتغيرة كنموذج "المصفوفة" الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين، والعاملين لتنفيذ مشروع معين، أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، وتحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى وهو ما يطلق عليه "الدورية" (اللوزي، ٢٠٠٣)، وقد اثبتت نتائج إحدى الدراسات أن هناك علاقة بين توافر القيادة الإبداعية، والمناخ التنظيمي الجيد (القرشي، ٢٠٠٠)، ومما سبق يتبين أن استخدام القيادة لأنماط إبداعية في تصميم التنظيم المؤسسي يحقق فاعلية في أداء المؤسسة وزيادة إنتاجها وتطورها، ويرتبط بتحقيق التوجهات الحديثة للفكر الإداري.

#### • البحث الثاني : تحديات القيادة الإبداعية بالجامعات

تواجه المؤسسات الحديثة وخاصة الجامعات تحديات كبيرة داخلية، وخارجية؛ حيث أحدثت المنافسة الشديدة بين الجامعات، والتطورات التكنولوجية، والانفجار المعرفي في شتى العلوم والعولمة.. وغيرها من العوامل نقلة نوعية في توجيه وقيادة الجامعات، تستلزم من قادة هذه الجامعات مواكبة تلك التغيرات، في ظل وجود تحديات داخلية أخرى متصلة في الأنظمة الحكومية. ومنها الجامعات. من شأنها إعاقة زيادة فاعلية الأداء، وتحقيق الإبداع الذي يستطيع أن يساهم بدوره في مواجهة التحديات الخارجية سالفة الذكر، وقد استعرضت الباحثة أبرز تلك التحديات، وألقت الضوء عليها تمهيدا لمناقشة سبل مواجهتها، والقضاء عليها من خلال المحوريين التاليين:

• المحور الأول: التحديات الداخلية التي تعوق تحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات: وقد تضمن هذا النوع التحديات التالية:

#### • أولا تحديات التمكين :

تفتقد معظم الدول العربية مقومات التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية ومنها الجامعات (الكبيسي، ٢٠٠٤)، ويواجه القادة في الدول العربية كثير من الصعوبات والعقبات في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؛ والتي يرجع أسبابها لعدم منح الثقة الكاملة بتوفير المعلومات التي تساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعدد مستويات التنظيم، وقصور قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرءوسين؛ حيث تفتقد معظم المؤسسات وجود العوامل التنظيمية،



والمقومات الهيكلية الميسرة لتدفق العلاقات بين القيادة والعاملين، والتي تستند لأسس الدعم والتواصل.

بالإضافة لقصور أجهزة الإحصاء في إعداد المعلومات الضرورية وتنظيمها، وتردد بعض جهات مصادر المعلومات عن تقديم البيانات المعلومات لقادة مراكز اتخاذ القرارات وادعائهم سربيتها، وقد يكون نتيجة الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكسها المعلومات، وتقتصر معلومات متخذي القرار على تلك الموجودة في سجلات المنظمة فقط، رغم ضآلتها وقدمها، وافتقارها للدقة والوضوح. هذا بالإضافة لنقص البرامج التدريبية التي تقوم بتدريب القيادات على الأداء المبدع؛ وما ينتج عنه من ضعف للمهارات الإدارية، ومحدودية فرص تبادل الخبرات، والمعرفة، (العدوان والخوالدة، ٢٠٠٨)، كما يعد ضعف منح الصلاحيات، والمركزية الشديدة، وعدم التفويض من معوقات التمكين.

#### • ثانياً المشكلات التنظيمية والإدارية داخل الجامعات :

تناول كثير من الباحثين هذا البعد من عدة جوانب فذكر (النمر، ١٩٩٢) أنها تتمثل في: نقص القيادات المؤهلة، وعدم وضوح الأهداف، والافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، وأضاف (عساف، ١٩٩٢) إليها عدم تخصيص ميزانية للبحث العلمي، والتطوير المستمر، واستعرض (القريوتي، ٢٠٠٠) مظاهر سوء المناخ التنظيمي المتمثلة في العلاقات داخل الجهاز الإداري ونمط الإشراف السائد، وأسس الترقية بالأقدمية، ونظم التقييم والحوافز، ومقاومة الإدارة العليا للتغيير في كثير من الأحوال، وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم، وانعدام العدالة والمحابة لبعض العاملين دون الآخرين، هذا بالإضافة لافتقاد المرونة التنظيمية المتمثلة في قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات، والتطورات البيئية سواء الداخلية، أو الخارجية، كما أن جمود الأنظمة، واللوائح، وغموضها وعدم مرونتها يعوق إصدار القرارات المناسبة لحل المشاكل، وخاصة المفاجئة، ويحد القدرات الإبداعية، وله تأثير سلبي في الإبداع ويعيقه (Deven, 1995)، ويحد كذلك من سلطة القيادة بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري، كما أن غموض اللوائح يفتح الباب إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل، التي قد تكون مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه المؤسسات، ومنها الجامعات، أو غير مناسبة. وكثرة التعديلات والتفسيرات التي أحياناً لا يطلع عليها القادة بسبب تناقص، أو تعارض نصوص الأنظمة، واللوائح وإصداره قرارات على ما كان قبل التعديل، بالإضافة للبيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات التي تعاني منها الإدارة في معظم الدول النامية، والتي تؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات، وقد يقضي في بعض أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديهم، وتضخم أعباء القادة في حين وجود أعمال روتينية كثيرة يقوم بها العاملين بالإدارة الدنيا تستهلك الوقت، ولا مجال لها بالإبداع (القريوتي، ٢٠٠٠).

#### • ثالثاً التخطيط غير السليم :

يُعد التخطيط وخاصة الاستراتيجي أحد مستويات نشاطات المؤسسات . وخاصة الجامعات التي أصبح التخطيط عنصراً أساسياً لنشاطات تطبيق الجودة الشاملة . التي يكون ماثلاً فيها في عدة مجالات، كتحديد رؤى المؤسسة،

وتوفير الثقافة الملائمة للإبداع (عيد، ٢٠١٠)، في حين تفتقر الأجهزة الإدارية لمعظم الدول العربية للتخطيط السليم والتفكير الاستراتيجي الذي يرتبط بقدرة المؤسسات، ومنها الجامعات على وضع الخطط المستقبلية للتطوير، والتغيير، والتأقلم (القيروني، ٢٠٠٠)، وعدم استخدام برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة؛ مما يترتب عليه تشتت الجهود، وعدم تحديد ووضوح الأهداف، والرؤى أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل، ويعيق تحقيق الكفاءة وبالتالي الفعالية، فما جدوى توافر قيادة واعية في غياب الرؤى، والأهداف التي يستوجب تحقيقها، إضافة إلى عدم وضوح العلاقة بين أجهزة التخطيط، وأجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات الحكومية؛ مما يترتب عليه آثارا سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

#### • رابعا التقدم التكنولوجي :

هناك عدم استفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة داخل أغلب المؤسسات في الدول النامية، ومنها الجامعات، فهي بعيدة عن تجارب الإدارة، والبحث، إضافة لمحدودية مواردها وغياب السياسة الموجهة للعلم والتكنولوجيا في ظل دول متقدمة في هذا المجال تستخدم منتجات هذا التقدم، ودول ناقلة للتكنولوجيا، وفي ظل ثورة علمية وتكنولوجية تنتج كل يوم الجديد، الذي يسهم في ازدهار الإدارة، وتدعيم القيادات، مثل: الحاسبات الإلكترونية، والأساليب الكمية. واستخدام وسائل تكنولوجية حديثة في القرارات الاستراتيجية المهمة، مثل البرمجة الخطية، وشجرة القرارات التي تفتقد الجامعات استخدامها، هذا بالإضافة إلى الفجوة المعرفية لدى القيادات الإدارية كبيرة السن ذات النشأة الوظيفية القديمة غير الملمة بالتكنولوجيا، بل وأغلبهم غير نشط للتعلم بحكم السن؛ مما أدى إلى تحول السلطة والنفوذ لأجيال شابة ملمة بالتكنولوجيا الحديثة.

وهناك دراسة تناولت هذا الجانب في إحدى جامعات المملكة العربية السعودية، وأوضحت وجود عدة تحديات مرتبطة به تتمثل فيما يلي: التحديات البشرية: كقصور عمليات تدريب الكوادر البشرية على صيانة وتشغيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والوعي بأهمية حماية الأمن المعلوماتي، والتحديات التقنية: كإنخفاض مستوى البنية التحتية، وكثرة التعقيدات لأنظمة تكنولوجيا المعلومات الإدارية، والتحديات الإدارية: وتشمل الافتقار لمعايير الأداء في مراقبة التقدم التكنولوجي لدى العاملين، وعدم وجود خطط وبرامج مستقبلية للتطوير، وقلة الفرص المتاحة لحضور الدورات التدريبية، وتحديات مالية: تتمثل في ضعف الدعم المادي المخصص للبحوث، والبرامج التدريبية (الهزاني، ٢٠١٣).

#### • خامساً تحديات ثقافية :

تنقسم هذه التحديات لنوعين من الثقافة، أولهما الثقافة المجتمعية: تتمثل في "طبيعة عادات وتقاليد مجتمعات الدول النامية، وما يرتبط بها من تركيبات طبقية متفاوتة المستويات وقيم عقائدية وأعراف اجتماعية" (القيروني، ٢٠٠٠، ١٨٤)؛ تؤدي لنظم تعيين وترقية غير منصفة، وما يتبعه من قرارات وسلوكيات

إدارية غير مسئولة وغير واعية، وكذلك إصدار القرارات في ضوء الوساطة والمحابة الطائفية أو المذهبية أو العشائرية دون مراعاة للمصلحة العامة. وانفراد المسئول باتخاذ القرار نتيجة الكبرياء والغرور وحب التمتع بالسلطة. والثقافة السلبية للقيادات العليا نحو التدريب والتطوير.

وفيما يخص النوع الثاني فهي "الثقافة التنظيمية" القاصرة عن توفير جو يحفز على الابداع (هيجان، ١٩٩٩)، والتي قد ترتبط بالثقافة المجتمعية التي تقاوم الأفكار التي تتعارض مع القيم الاجتماعية والأعراف وغير المؤلف؛ وتؤدي لمقاومة التغيير، والاعتیاد على نمط معين من العمل، وعدم وضوح الرؤية وغياب التشجيع، وقصور مفهوم العمل الجماعي، وكلها أمور تُعيق الابداع.

• **سادسا تحديات اجتماعية :**

تتمثل في سياسة القادة مع المرؤوسين في اتباع نهج فرق تسود، والتميز والتسلط وحجبهم عن المشاركة الذي يقتل روح المبادرة والابداع، وميل الموظفين لتملق الرؤساء، والمشاحنات وسوء العلاقات بين الزملاء، والتنافسات غير الشريفة والصراعات، وسيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء للرؤساء، وكلها عوامل تعوق الابداع وتحد من فاعليته (عساف، ١٩٩٥).

• **المحور الثاني: التحديات الخارجية التي تعوق تحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات:**

وتُمثل التحديات التي تحدث خارج إطار الجامعات، ويمكن أن نتطرق لهذا البعد من جانب أنها تحديات تحث وتُشجع على زيادة فاعلية الأداء والابداع القيادي، وليس تحديات تعوق تحقيقهما، بل تستلزم وجوده بقوة لمواكبتها والتكيف معها، وتتلخص تلك التحديات فيما يلي:

• **أولا المنافسات المؤسسية على المستويين المحلي والدولي (التحدي الريادي):**

حيث برزت منافسة الجامعات الخاصة . بمواردها وامكاناتها ومرونة العمل بها . للجامعات الحكومية بمحدودية إمكاناتها وقبورها الإدارية في حرية اتخاذ القرار والتمكين. ويرتبط بهذا البعد ضغوط التصنيفات العالمية للجامعات التي تستوجب بذل المزيد من الجهود الإبداعية للوصول لتصنيف يحقق مكانة تنافسية متقدمة. وتظهر تنافسية المؤسسات ومنها الجامعات من خلال بعدين أساسيين(المرسي، ٢٠٠٣): الأول يطلق عليه القدرات التنافسية، وهي عوامل داخلية للجامعات، تتحدد من خلال الكفاءات الموجودة بها وتنميتها، والموارد التي تمتلكها، والتي تشكل لها قدرات تنافسية من حيث ندرتها والاستخدام الأمثل لها، والثاني يسمى الميزة التنافسية: ويتعلق بوضعيتها في المجتمع وتفردتها عن باقي الجامعات في مجال معين للتنافس كالجودة أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية لديها.

• **ثانياً تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات والمعرفة:**

وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه؛ وزيادة معدلات دوران العمل، وجذب أفضل لما لدى الجامعات من موارد بشرية، وهنا يقع على عاتق القائد مسؤولية الإمام

بكل ما هو جديد في مجال التقنيات الحديثة، وكل معرفة تتعلق بمجال عمله ليواكب المستجدات، وليس هذا فحسب بل ليبدع ويقدم ما هو أجدد من الجديد ليحتل مكانا في موكب المنافسين. كما يجب عليه أن يبدع من أجل تهيئة جو عمل جاذب ومثمر يؤدي للاحتفاظ بالمتميزين وعدم انتقالهم لجامعات أخرى تقدم لهم ما لا يجدونه في جامعاتهم، وكثيرا ما شهدت وقائع عن نجاح مبهر لمؤسسات خاصة بموظفين كانوا في مؤسسات حكومية فاشلة أو نجاح موظفين في بلاد أخرى ولم يقدموا أي إنجازات في بلادهم لعدم وجود المناخ الإداري والقيادة الملائمة لإظهار طاقاتهم وإبداعاتهم.

#### • ثالثا العولمة:

تُعد العولمة من الظواهر متعددة التأثيرات في المؤسسات خاصة الحكومية بما تحمله من تغيرات وتطورات سريعة؛ لذلك يتطلب مواجعتها قيادات إدارية ذات طابع إبداعي قادر على التصدي لتأثيراتها المتمثلة فيما يلي:

◀ سهولة نقل القيادات والعمالة بين الدول: وينتج عنها مشكلات تتمثل في تعدد الجنسيات، الاختلاف في هيكل العمالة بين دول الوافدين والدول القادمين إليها- التوازن في عدد الجنسيات، وتغيرها المستمر، وآلية اختيارها، والتعامل معها والتواصل والتفاهم (الماضي، ٢٠١١).

◀ ظهور القائد الدولي: تؤدي العولمة لتحول في المفاهيم والأساليب والتوجهات الإدارية التي يمارسها القادة؛ ويؤدي هذا لظهور "القائد الدولي"، والذي يتحتم عليه امتلاك مجموعة من المواصفات، وما يرتبط بها من معارف ومهارات (أسعد، ١٩٩٤)؛ وما يترتب عليه من منافسة من نوع جديد، وهي منافسة في المهارات القيادية على المستوى الدولي، وهو ما يستوجب على القادة امتلاك مهارات إبداعية تستطيع أن تقدم إبداعات مستحدثة جديدة تقتحم بها هذا المجال التنافسي المتسارع، والاتجاه نحو توحيد المهارات.

◀ ظهور مفهوم التحالف والشراكات والتكامل والترابط في شبكات لضم الطاقات وتكبير القدرات للتعامل في ظل العالمية وانعدام الانعزالية والتفرد في الفكر الإداري (النجار، ١٩٩٩)، ويبرز أهمية هذا البعد في تحقيق وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع من خلال ما تقوم به من شراكات مع مؤسسات المجتمع.

◀ الاتجاه نحو الخريج المتميز الذي يلبي متطلبات سوق العمل.

◀ حدوث تغيرات جوهرية في مجالات متعددة تضع مهام ومسئوليات جديدة على القيادة تستلزم مهارات غير نمطية، وتتمثل تلك التغيرات فيما يلي (الشيبيني، ١٩٩٤):

◀ انهيار مفهوم "الحيز" بما يتضمّن من معاني الثبات الذي اعتاد القائد أن يحدده لنفسه ويرتضيه مجالا جغرافيا لمباشرة نشاطه فلم يعد الوطن أو الأقليم أو السوق المحلي أو الخارجي يمثل نطاقه، بل أصبح العالم كله مجالا غير محدد الأبعاد يمارس القائد فيه نشاطه.

◀ انهيار مفهوم الزمان وأصبح هناك تداخل بين أبعاده حيث يستحضر الماضي بفعل تكنولوجيا المعلومات، وتخيل المستقبل والحاضر أصبح معلوما، وأصبح

الوقت مورد يستثمر وليس قيد يحد من فاعلية الإدارة، بل أصبح أحدث شكل للمنافسة هو المنافسة على الوقت.

« انهيار مفهوم الاستقرار والثبات حيث أصبح التغيير سمة العالمية ويكون في النظم والمخرجات والمعايير والقيم، وانعكس هذا على القيادة الإدارية بما استلزم منها انتهاز إدارة التغيير والتحول واستثمار الاختلافات وتحويلها لمميزات تنافسية.

« انهيار مفهوم التنظيم التقليدي بما يحمله من معني للسيطرة على المناخ الداخلي إلى الانفتاح على العالم الخارجي.

#### • المبحث الثالث: القيادة الإبداعية وتطور الفكر الإداري :

تُعد القيادة الإدارية من العناصر الهامة في منظومة التطوير المؤسسي، خاصة للمؤسسات الحكومية ومنها الجامعات التي تُمثل القيادة المحرك الأساسي لعجلة التطوير فيها، والقادرة على التصدي للتحديات التي تواجهها؛ لذا تناولت الباحثة في هذا المبحث تطور مفهوم القيادة بتطور الفكر الإداري، وأبرز الاتجاهات المعاصرة للإدارة، وناقشت علاقتها بالقيادة الإبداعية على النحو التالي:

#### • المحور الأول: القيادة من المنظور القديم :

تطورت سمات القيادة بتطور الفكر الإداري الذي مر بأربع مراحل تطويرية، تطورت معها اتجاهات الفكر التربوي فيما يخص القيادة، ويعتبر الاهتمام الفعلي بالقيادة صاحب قدوم (الموجة الثانية) التي ظهرت فيها النظريات الإدارية التقليدية، وتناولت القيادة من منظور القائد كمدير مؤثر ومراقب وموجه للمرؤوسين نحو تحقيق الأهداف دون اعتبار لمواقفهم ورغباتهم، والتأثير المعتمد على اتجاه واحد رأسي من المستوى الأعلى للأدنى في التسلسل الهرمي، وبناءً عليه انصب تركيز تلك النظريات على الأمور المتعلقة بالقائد، والتي تتفق مع المهام الموكلة إليه سالفة الذكر. وقد انقسمت هذه الموجة إلى ثلاثة تيارات كالآتي: "أصحاب الاتجاه الكلاسيكي" من خلال نظرية السمات التي ركزت على الصفات الشخصية والقدرات البدنية للقائد من خلال نظرية الرجل العظيم (أبو النصر، ٢٠٠٩). ورؤية "ماكس فيبر" لأهمية امتلاك الرؤساء للسلطة استناداً على امتلاكه المؤهلات الفنية المتخصصة؛ وبهذا انصب تركيزهم في القيادة على السلطة المرتبطة بمفاهيم التوجيه والرقابة مهملين الجوانب الانسانية والبيئية. ثم أصحاب نظرية "القيادة كعملية اجتماعية" التي كانت بداية للاهتمام بالتفاعل بين القائد والمرؤوسين، وركزت على سلوك القائد من خلال توجيهه لفاعليات الجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة لمؤسسته (Gullett, 1981 & Hicks)، إلا أنها لاقت كثير من الانتقادات لإغفالها تأثير البيئة؛ فظهرت نتيجة لذلك اتجاه تعامل مع "القيادة كعملية اتخاذ قرار" ولكن برؤى مختلفة منها ما اقتصر على اتخاذ القرار تبعا للموقف، والتي شابها الكثير من القصور؛ ووجود تفاعل متبادل بين القائد والجماعة التي يتعامل معها في إطار المؤسسة من خلال موقف معين، وعليه التمتع بالمرونة

والقدرة على التفاعل والتكيف مع المجموعة، وتغيرات البيئة المحيطة، فقد ينجح قراره في موقف ما ويفشل في آخر (Hodgetts, 1981)، ومن هنا ظهر الاتجاه التكاملي في القيادة الذي عالج جوانب القصور في نظريات السمات والسلوك والموقف؛ حيث صاغ نموذج للسلوك القيادي يتضمن الاتجاهات الثلاثة يستند على أن العمل القيادي يتضمن ثلاث متغيرات كالاتي (Dale, 1981): (القائد بسماته التي تمكنه من التعامل مع المرؤوسين والرؤساء- والمرؤوسين ومدي قبولهم للقائد وتماسكها- وبيئة العمل وطبيعتها والمناخ التنظيمي).

وبعد ظهور النمط التكاملي في القيادة توالى التوجهات المعاصرة للموجه الثالثة والرابعة التي تتعامل مع المتغيرات الثلاثة السابقة في صورة تكاملية مع تركيزها على دور القائد باعتباره المحرك الرئيسي لتوجهات المؤسسة، وتحمله أدوارا جديدة تتطلب إعداد ليمتلك مهارات جديدة تمكنه من التكيف والتعامل مع توجهات معاصرة في الإدارة تمثل القيادة العمود الفقري لها، وترتبط ارتباطا وثيقا بمهارات الابداع لدى القائد، بل لا نبالغ إذ نقول أنه لا يُحقق لها النجاح بدون إبداع فهي توجهات بنيت على الابداع من أجل الوصول لحلول غير تقليدية؛ لتحقيق نقلة شاملة كمية ونوعية في تطوير الأداء الإداري، وتحقيق فاعليته من خلال ابداعات القيادة، وسوف نتطرق لتلك العلاقة ونوضحها من خلال المحور التالي الذي يعرض أبرز التوجهات الإدارية المعاصرة، ويلقي الضوء على علاقتها بالقيادة الابداعية:

• **المحور الثاني: القيادة الابداعية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة :**

تأثر الفكر الإداري المعاصر بتطورات علمية وتكنولوجية حدثت في الآونة الأخيرة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة؛ فأصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسيرة لتلك التغيرات في شكل أفكار ونماذج فكرية عبرت عن التطور في الفكر الإداري تبرز فيها أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار، وأصبح نجاح القائد يكمن في الاتجاهات الفكرية والممارسات والتطبيقات العملية التي يتبناها، ويعتمد كذلك على ما يتمتع به من خبرات ومهارات؛ كي يتمكن من التعامل مع هذه المتغيرات (عبد المقصود، ٢٠٠٦). وقد قامت الباحثة في هذا المحور باستعراض أبرز التوجهات الحديثة في الفكر الإداري والمرتبطة بمجال القيادة الإدارية، حتى نتمكن من الفهم والإلمام بعناصر الإدارة ومجالاتها الحديثة، وتمكين القيادات الإدارية من امتلاك مهاراتها.

• **أولاً : اتجاهات الموجة الثالثة :**

وتتضمن ثلاثة اتجاهات على النحو التالي:

• **الإدارة بالأهداف :**

تُعرف بأنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها (اللوزي، ٢٠١٣، ٤٩).

فهي نظام للتحفيز، ومشاركة الأفراد في الإدارة، وتقييم الأداء، وهو أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى الوصول إليها، والنتائج المتوقعة، وهي محددة بمقاييس دقيقة ضمن إطار زمني واضح يمكن بواسطتها تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف والنتائج. وبذلك تهتم الإدارة بالأهداف بفعالية التنظيم أكثر من اهتمامها بكفائته، وتركز على نتائج العمل الإداري وغاياته بدلا من تركيزها على العمليات الإدارية نفسها أو مدخلاتها، أي تهتم بفعالية النشاط الإداري Effectiveness أكثر من اهتمامها بكفائته Efficiency. وتتمثل في الطريق الذي يؤدي لتحقيق أعلى نتائج بأقل تكلفة وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات. وتتضمن الإدارة بالأهداف مقارنة النتائج بالأهداف بحيث تستمد جميع الوظائف الإدارية في العملية الإدارية منطقتها من الأهداف والنتائج.

وفيما يخص دور القيادة في تحقيق هذا الأسلوب فيتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف نمطا قياديا يتسم بالديمقراطية والمشاركة، وبشكل خاص في تحديد أهداف المناصب الإدارية، والنتائج المتوقع تحقيقها من المرؤوسين فاشترك المرؤوسين والرؤساء معا في وضع الأهداف عنصر أساسي لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف شرط أن يكون اشتراك فعال (الحسن، ١٩٨١). ويطبق هذا الأسلوب وفق منهجية علمية للخطوات والمراحل المتدرجة؛ لتحقيق أهداف مرحلية تكتيكية وصولا إلى الهدف الاستراتيجي النهائي، بحيث يكون هناك رابط وتوافق وتنسيق زمني وإجرائي بين البدايات والنهايات. هذا ويتطلب هذا الأسلوب من القيادة أيضا أن تغير من طرقها التقليدية في التعامل مع عناصر الإدارة واستبدالها بطرق إبداعية متنوعة، تتلاءم مع متطلبات أسلوب الإدارة بالأهداف، وأنسب أسلوب هو التخطيط الاستراتيجي. وتعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب المناسبة للبيئة الجامعية سواء من الناحية الإدارية أو الأكاديمية؛ نظرا لتعظيم أهمية المخرجات كمنتج للتعليم العالي.

#### • إدارة الجودة الشاملة :

"عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة" (عماد الدين، ٢٠٠٤، ١٥٧)، وتهتم بتشكيل الهيكل التنظيمي بطريقة شاملة، وتوزيع القيادة للمسئوليات والصلاحيات على جميع العاملين، وتوضيح الأعمال، والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها، وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة. ويقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، ويستهدف النجاح طويل المدى الذي يستند على خطة استراتيجية ذات قيادة، تحقق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع، وسميت بالشاملة لأن المسؤولية تشمل جميع فريق العمل كل فرد في حدود مجال عمله، وصلاحياته، بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره.

وتسخر إدارة الجودة إمكاناتها التنظيمية ومؤشراتها الدقيقة وعملياتها التي تجنب الأخطاء لتحقيق التميز، وفي هذا الصدد عرفها "عبد المحسن" (١٩٩٦، ١٢٠) بأنها "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل، من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين". وقد تناول "جابلونسكي" Jablonski (١٩٩١، ٢) إدارة الجودة الشاملة من حيث علاقتها بالقيادة والعاملين من منظور شكل أداء العاملين للعمل فعرّفها "بأنها عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من القيادة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل". ويقع على عاتق القيادة مسئولية تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة، ويجب أن تكون على دراية بأهمية إدارة الجودة، ودورها في تحقيق الكفاءة والجودة، وتوفير الدعم للمنظمة الإدارية. كما يجب على القيادة تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة من خلال تطبيق برامج تدريبية جيدة تساعد على توفير المناخ التنظيمي السليم حتى تنجح عملية تطبيق إدارة الجودة (اللوزي، ٢٠٠٢). وبهذا يتعين على القادة امتلاك قدرات ومواهب خاصة تعمل على تحسين الجودة والانتاجية باستمرار؛ لذلك لا بد أن يحقق القادة مجموعة من المؤشرات للأداء موضوعة وفق مقاييس دقيقة للتحقق الجودة، وهو ما يعرف "بلوحة القيادة" وتمثل مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس أداء المنظمة، ومدى تحقيقها لأهدافها بغرض مساعدة القادة على متابعة ومراقبة مدى تقدم الانجاز؛ ليتدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل الخطط، وهو ما يتطلب من القادة قدرات تتمتع بالإبداعية. ولقد ركزت معظم توجهات الجامعات على كافة المستويات المحلية والعالمية وتسابقت في تطبيق الجودة الشاملة والوصول للاعتماد.

• إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) :

وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، تستخدم مع جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتهدف الهندرة إلى التخلص من الروتين وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة، وتخفيض تكلفة الأداء مع تحقيق جودته، وتحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسئوليات، وتحقيق الخدمة السريعة المتميزة (عقيلي، ٢٠٠١). وتتميز الهندرة بأنها تفترض إعادة التفكير وإعادة تصميم العمليات بشكل جذري للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة والجودة وسرعة الخدمة (Hammer & Champy, 1993). كما أنها تمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحسين أدائها سواء التشغيلي أو الاستراتيجي، وتستلزم هذه العملية وجود مهارات خاصة، ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة متميزة ذات قدرة على التفكير الإبداعي والتخطيط واتخاذ القرارات وتصور الحلول ووضع البدائل، وهو ما يستلزم إعادة هندسة الموارد



البشرية للوصول إلى إدارة موارد بشرية متميزة ذات دور استراتيجي في بناء المؤسسات؛ لتواكب التغيرات وتحقق المأمول، وتُعد مدخلا لتمييز الموارد البشرية (أحلام، ٢٠١٢). وقد يظن البعض أن عملية الهندرة تنفذ من أجل المؤسسات ذات الوضع المتدهور أو الذي على وشك التدهور فحسب، ولكنها أيضا تنفذ لمؤسسات متفوقة ومتميزة من أجل تحقيق طموح تنافسي أعلى (مايكل وشامبي، ١٩٩٥).

• **ثانيا: اتجاهات الموجة الرابعة :**

وتتضمن أربعة اتجاهات ما يلي:

• **الإدارة بالمعرفة:**

تناول الباحثين إدارة المعرفة من خلال عدة زوايا تتفق جميعها في اعتمادها الكلي على الإبداع، وإبراز أهمية وجود قيادة إبداعية تدعم عملياتها، فلو استعرضنا تناول الباحثين لماهية إدارة المعرفة لوجدنا أغلب التعريفات إن لم يكن جميعا تميل لإبراز دور الإبداع القيادي في إدارة المعرفة: فلقد تناولها البعض من زاوية أنها إبداع في إدارة الكفاءات العلمية من جهة القيادة فعرّفها بأنها "عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمؤسسة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا المستفيدين من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع فضلا عن رفع فعالية عملية اتخاذ القرار" (الكيالي، ٢٠٠٤، ٢)، في حين تناولها آخرون من زاوية أنها نهج فكري من القيادة فعرّفها بأنها "طريقة تفكير للاستفادة من الموارد الفكرية والإبداعية للمؤسسة" (Daft, 2004, 104). وهناك من ينظر إليها من منظور الإبداع في آليات تحقيقها فتناولها بأنها "عمليات وأدوات وسلوكيات يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها على الأعمال؛ للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف" (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٦٣).

وإذا تناولنا إدارة المعرفة من حيث استراتيجيات إدارتها فنجد أنها تدار تبعاً لنموذج "Colwell & Brtant" وفق ثلاث استراتيجيات رئيسية تعتمد علي الإبداع ألا وهي، إنتاج المعرفة: ويقوم الأفراد بالمؤسسة بإنتاجها من خلال الأفكار الموجودة لديهم والربط الحدسي (Takeuchi, 1995 & Nonaka)، ومن البديهي أن تكون الأفكار ابداعية لتنتج معرفة جديدة. والمشاركة بالمعرفة: وتمثل عملية نقل المعرفة في المؤسسة وللمؤسسات الأخرى. واستثمار المعرفة: وتعني تحويل المعرفة لأهداف محققة أو إلى منتجات لها قيمة استثمارية (Marsh, 1991)، وهي تحتاج لإبداع لتحقيق ذلك؛ حيث أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومراحل الإبداع المنظم (كاظم، ٢٠١٣). ولو تأملنا العمليات التي تدار بها المعرفة وفق أنواعها لوجدنا أن إدارة المعرفة تتميز ل نوعين أولهما: إدارة المعرفة الظاهرة، وتتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها لغرض خرنها في قواعد البيانات لتمكين مستخدمي المؤسسة من الوصول إليها وقت الحاجة، وهي معرفة رسمية، وثانيهما: مفهوم إدارة المعرفة الضمني، وهو قيام المنظمة برفع مستوى معرفة منسوبيها وزيادة خبراتهم (Noe, & Daft, 2001). وجميع تلك العمليات ترتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع في عملية الإدارة

والقيادة. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة تعتبر أحد العناصر الأساسية والهامة لإدارة المعرفة حيث تقوم بتعزيز إدارة المعرفة من خلال دعمها ومشاركتها الفاعلة في ذلك (الخيرو، ٢٠٠٤).

وبالنظر للمعرفة من حيث مكوناتها لوجدنا تلك المكونات تستند أساساً على الإبداع، فنجدها تتمثل في المعرفة الفكرية: التي هي عبارة عن منتجات فكرية وذهنية متنوعة في صورة معلومات وأفكار تنتج عن تفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما، بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية. والمعرفة التنظيمية: وتتمثل في كل أشكال المعرفة التي تداولها المؤسسة، والتي تنتج من تفاعل عناصرها، وأداء العاملين بها لأعمالهم وتعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة (الخضيري، ٢٠٠١). ويتزامن مع ظهور توجه إدارة المعرفة توجهات أخرى مرتبطة، والتي للمورد البشري الدور الرئيس فيها من حيث كونه منتج أو مستهلك أو ناقل للمعرفة، وتتمثل تلك التوجهات فيما يلي:

◀ إدارة رأس المال الفكري: المنتجات المعرفية هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية للموارد البشرية ومجموعة المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري التي أصبحت اقتصاد من نوع جديد يعرف "بالاقتصاد المعرفي" فهي تتحول لأرباح ومكاسب، وعليه يجب حسن إدارتها لأنها المنبع الحقيقي للمعرفة؛ ونتيجة لذلك برز توجه إدارة رأس المال الفكري الذي يقع على كاهل القيادة، ويحتم عليها تقديم أنشطة وجهود إبداعية تُسهم في توفير تلك القدرات والحفاظ عليها، في ظل عولمة تفتح آفاقاً للمؤسسات الكبرى لاخطاف مثل تلك القدرات، وتنميتها بشكل ينتج من خلاله معرفة تستطيع بها المؤسسة الدخول لسوق المنافسة الدولي. كما يجب على القيادة أن تبذل لتتحول بإدارة الموارد البشرية لإدارة الكفاءات فهذا النوع من الموارد البشرية التي إدارة المعرفة بحاجة إليه.

◀ تكنولوجيا الأداء البشري: وتمثل اهتمام القيادات بالحصول على مستوى أداء معين للعنصر البشري من خلال عدة عمليات بدءاً من تحديد احتياجات المؤسسة من هذا العنصر بمواصفات تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجو تحقيقها من خلال هذا المورد، واختيارها بالبحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفاءة، ثم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتأهيل، وتشجيعها والتحفيز لتحسين الأداء والإبداع وإطلاق طاقاتها بطرق متنوعة ومتابعة تقدمها وتطورها، واستخدام تقنيات وأساليب إبداعية من قبل القيادة لتقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه في ضوء النتائج.

◀ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تمثل تحقيق الإدارة لخططها وأهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية (المرسي، ٢٠٠٣)، وبالطبع تلعب القيادة دوراً فعالاً في هذا السياق من خلال القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية. والتي يجب أن يتحقق فيها الإبداع فهي ترتبط بتحقيق أهداف طويلة المدى للتخطيط الاستراتيجي، وما يرتبط به

من استشراف وتوقع للمستقبل ووضع الأفكار الإبداعية لمواجهة الأحداث المستقبلية.

ويمكن اعتبار إدارة المعرفة توجه لا يمكن لأي مؤسسة - وخاصة الجامعات التي تعتبر مصدر للمعرفة من خلال نتاج البحث العلمي - أن تستطيع النجاح والمنافسة بدونه خاصة في ظل تحديات الانفجار العلمي. وهي بذلك تخطو نحو تنمية القدرات الإبداعية لقيادتها من خلال الإبداع في حسن إدارتها للموارد البشرية واستخدام أنماط القيادة المدعمة لظهور طاقاتها وابداعاتها في كافة مجالات العمل. ويدعم ذلك ما توصلت إليه نتائج إحدى الدراسات من أن هناك أثر لرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي (جواد ومحمد، ٢٠٠٦). وخلصت الدراسة القول إن إدارة المعرفة تركز على العقل وابداعاته من الأفكار بمنظور شمولي تنظيمي، وتحويل تلك الابداعات الفكرية إلى معرفة عملية وفق عمليات تتم بصورة جماعية على رأسها قيادة أساسها الإبداع.

#### • إدارة التمكين :

وتعني "التركيز على منح القادة الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية، وتهيئة العمل المناسب لهم، وتأهيلهم فنياً، وسلوكياً لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم" (أبو بكر، ٢٠١٤، ٤٩). ويعد قصور التمكين الإداري من أكثر العناصر المعوقة للإبداع حيث يعزز التمكين الإبداع التنظيمي لدى العاملين المتمثل في نوع المهارات والقدرات وتنوع الكفاءات والخبرات (البشاشة، ٢٠٠٨)، كما يؤثر التمكين على تعزيز الإبداع الفردي والمنظمي (شريف، ٢٠٠٢)، ويسهم في تنمية المهارات القيادية وزيادة فعالية الأداء القيادي وزيادة القدرة على التفويض، ويجعلهم المصدر الحقيقي للتطوير الشامل (czubaj, 1999)، وزيادة الدافعية للإنجاز لدى القادة الأكاديميين (الحموري والسعود، ٢٠١٠). ويأخذ تمكين القادة والعاملين عدة أشكال يمكن استعراضها على النحو التالي:

◀ تحديد المسؤوليات وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم باتخاذ القرارات دون رقابة أو إشراف.

◀ التمكين من خلال المعرفة: ويتحقق من خلال برامج التنمية المهنية المستمرة لكل ما يستجد في مجال العمل ومحيطه الخارجي.

◀ التمكين من خلال التفويض: إن جوهر التمكين يكمن في تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة على التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم . (Spreitzer, 2007).

◀ التمكين من خلال الاتصال الإداري داخل المؤسسة: تُعد عوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس التي يقوم عليها تكوين أفراد وفرق عمل متمكنة (ملحم، ٢٠٠٦).

#### • نظم الإدارة المفتوحة :

منهج وفلسفة إدارية جديدة تعتمد على التمكين، وتحقق الشفافية الإدارية، وتعمل على إخراج كل الطاقات الكامنة في العاملين، وذلك عن طريق اطلاعهم

ومصارحتهم بالإجازات والإخفاقات، وتمكينهم كشركاء مع القيادة في اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ينمي لدى الموظف القدرة على العمل في فريق، وثقافة تنظيمية دافعة للأداء المتميز، ويديريهم على التفكير والإبداع لطرح الأفكار الجديدة من خلال المشاركة. وتتضمن الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي توفير مناخ تنظيمي جيد على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية يتضمن المصداقية والثقة بين القيادة والعاملين، من خلال التمكين الحقيقي للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات وليس التمكين الزائف (أبو كريم، ٢٠٠٥)؛ فهي تقوم على تبادل المعلومات بين القيادة والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض، بهدف دعم إسهاماتهم في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها مع توفير التدريب المناسب وتقديم حوافز ترتبط بمستوى الإنجاز والأداء .

وتزايد أهمية الإدارة المفتوحة في عالم سريع التغير تتزايد فيه التحديات التنافسية، وتزيد أهمية تحفيز القائمين على العمل من خلال مداخل الإدارة بالمشاركة، وتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة وتفويض السلطة وتمكين العاملين (أبو بكر، ٢٠٠١). ويميز هذا المدخل أيضا أنه يربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة من خلال ربط التفكير الابتكاري بالتحفيز. لهذا يتطلب تبنى وتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في المؤسسة إهتماما واضحا من القيادات العليا بدعم كامل لنشر المعلومات المحدثة على العاملين، كما يتطلب الأمر فتح قنوات للتواصل والاتصال الرأسي والأفقي، هذا بالإضافة إلى فكر قيادي يؤمن بالمشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويوفر نظاما متكاملًا للمعلومات يقوم على إستخدامات متطورة لبرامج الحاسب، ويمكن العاملين بالتدريب من استخدام هذه البرامج من خلال شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية. ومن خلال مدخل الإدارة المفتوحة يتم وضع المشاركة الفعلية ضمن بنود الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

#### • الإدارة الإلكترونية :

تُعرف بأنها مدخل ومنهجية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة (السلمي، ٢٠٠٥)، يعتمد هذا الاتجاه على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من الدمج بين علوم الحاسب وعلوم الاتصالات التي تخرج عن نطاق تقليدية الهياكل التنظيمية التي تحتاج لعدد كبير من الموظفين (اللوزي، ٢٠٠٢). وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى السرعة في إنجاز الأعمال، وتقليل ساعات العمل، والتقليل من الأخطاء وأداء الأعمال عن بعد، وتقليل كلفة الإجراءات والقضاء على البيروقراطية وتحقيق الجودة الشاملة، هذا بالإضافة لإمكانية تقسيم العمل إلى أجزاء تخصصية. وهناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية وبعض الاتجاهات المعاصرة في الإدارة كالإدارة بالأهداف والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة، فيمكن القول بأنها تستفيد من تلك الاتجاهات وتساعد في تحقيقها في آن واحد، وهو ما يُشير لصلاحيته استخدامها في إدارة

الجامعات. كما تقوم الإدارة الإلكترونية برسم السياسات وتوجيه الموارد واستخدامها للإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال باستخدام التشبيك الفائق، والتفاعل الآني على مدار الساعة، وتحويل كافة العمليات الإدارية للشكل الإلكتروني الميسر دون تعقيدات ورقية مضيئة (نجم، ٢٠٠٤). ويعرف القائد في هذا النوع من الإدارة "بالقائد الإلكتروني"، ومن سماته سرعة الاستجابة والمبادرة في تصريف الأمور، ويلعب دوراً في توجيه هذا النوع من الإدارة كتوفير بيئة عمل مناسبة تتوافر فيها البنية المعلوماتية والتدريب وتنمية مهارات العاملين، وإتاحة العمل الجماعي، والعمل على تعدد مراكز السلطة بين الأفراد، وجميعها مهام تعتمد على الإبداع.

وبالإضافة للاتجاهات السابقة التي تم عرضها فهناك ممارسات إدارية متميزة ومتطورة تم تطبيقها لتحقيق الاتجاهات السابقة تحت مسميات عديدة، وخاصة في البيئة الجامعية، قامت الباحثة بمناقشتها وتوضيح علاقتها بالاتجاهات السابقة، ومدى مساهمتها في تحقيقها على النحو التالي:

◀ أولاً: إدارة التميز: تُعرف بأنها: الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتوظيفها توظيفاً فعالاً، وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها (السلمي، ٢٠٠٢). ويرتبط هذا الاتجاه باتجاه إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة فكل هذه التوجهات تتكامل لتحقيق تميز المؤسسة واحتلالها مركزاً متقدماً على قائمة المتنافسين، وبخاصة إدارة المعرفة التي يؤكد كثير من الخبراء بأنها ستكون أساس الاقتصاد والمصدر الوحيد للميزة التنافسية. ولا يمكن أن نتجاهل دور إدارة التميز في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات في عصر التنافسية العلمية، والسباق العلمي، ويدهي أن تحتاج إدارة التميز في أي مؤسسة وخاصة الجامعات لأفكار إبداعية جديدة ومتطورة من قبل القيادات وجميع العاملين؛ لتحقيق الأعمال بفاعلية وجودة فائقة والوصول لنتائج غير مسبوقة.

◀ ثانياً: إدارة الأزمات: عملية إدارية متميزة لمواجهة حدث مفاجئ غالباً ما يكون غير سار، أو اتخاذ إجراءات الوقاية لتلافي حدوثه، تتضمن تصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الموقف، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة دور في توجيه الأحداث وقيادتها، والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً صوب الاتجاه الصحيح. وهي من الأنشطة التي تقوم بها القيادة الفعالة، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على القدرات الإبداعية للقائد، ومدى قدرته على ممارسة القيادة الإبداعية؛ لذلك يقتضي أن يتعامل مع الأزمات قيادة إدارية من نوع خاص تتسم بالعديد من المهارات كالشجاعة والثبات الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي، لرسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (أحمد، ٢٠٠٢)؛ حيث أنها تحتاج لمجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية في صورة استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات يستخدم فيها الأسلوب العلمي

في اتخاذ القرار (عبد الرحمن، ١٩٩٤)، وتضع الأزمة القائد في موقف غير عادي يتضمن مفاجأة بتهديد يجب القضاء عليه في وقت محدد؛ مما يجعله متحفزا لاتخاذ قرارات غير نمطية ناتجة من تفكير غير نمطي للبحث عن بدائل وحلول للموقف الأزموي بأسلوب ابتكاري يتميز بالإبداع الإداري؛ لذا يجب أن تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة المدربة التي تمتلك مهارات قيادة إبداعية عالية المستوى، تتناسب والمهام الاستراتيجية والتكتيكية اللازمة لإدارة الأزمات في مراحلها الثلاث (ما قبل الأزمات - أثناء الأزمات - ما بعد الأزمات) كالاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات، وتمكين الإدارة من السيطرة على المواقف من خلال تحليل الموقف وإعداد سيناريوهات البيئة واستخراج شجرة الأحداث وشجرة الأزمات وتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الناتجة؛ لمواجهة الأزمة بما يتضمنه من عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق استخدام أسلوب الانطلاق الفكري، وجميعها أنشطة استراتيجية تدخل في نطاق التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن من عمليات إبداعية متعددة.

وهناك أيضاً أنشطة يجب أن يقوم بها القائد، حيث يقع على عاتقه إنشاء فريق متميز لإدارة الأزمات تحت قيادته، يتم تشكيله على أساس هيكل تنظيمي دائم ومرن داخل المنظمة ويخول له السلطة، ولذلك يجب أن يتوافر في القيادة القدرة على التفاوض والتعامل مع الصراعات المتعددة أثناء الأزمات. ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح "الإدارة بالاستثناء"، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة (الخصيري، ٢٠٠٣). كما يقوم القائد بتخصيص ميزانية لإدارة الأزمات واستخدام تكنولوجيا وقنوات الاتصال الحديثة، وتدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام (الباز، ٢٠٠٦).

ويرتبط بإدارة الأزمات توجه إدارة الخطر الذي يُشير إلى احتمال حدوث خسارة أو آثار سلبية تصيب المنظمة، لهذا تسعى الإدارة إلى مواجهة الخطر من خلال اعتماد أسلوب تنبؤ فعال. وكذلك إدارة الإخفاق: حيث يقوم القائد بتوقع حدوث الأخطاء والإخفاقات، والمبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه، ووضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق، وإشراك المرؤوسين في تحليل مواطن الخلل، والاستفادة من الأخطاء، ومواضع الإخفاق كدروس تدريبية، وعدم اليأس (القحطاني، ٢٠٠١). ويحتاج في ذلك لطرق إبداعية تمكنه من التحليل والعلاج والتحفيز.

«ثالثاً: إدارة التغيير: "هي نهج إداري يعني برصد مؤشرات التغيير في بيئة العمل وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكييف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها" (العتيبي، ٢٠٠٢، ٦٢). وترتكز إدارة التغيير على عنصرين أساسيين، الأول: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى موظفيه حتى

يمكنه تدعيم القوى المؤيدة للتغيير والتخفيف من القوى المعارضة للتقليل من معارضته، والثاني: مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير. وعملية التغيير هي عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير (القحطاني، ٢٠٠١). فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع. وهناك مجموعة من المهارات التي لا بد من توافرها في من يقوم بالتغيير منها: امتلاكه القدرة على المبادرة والإبداع لإحداث التغيير والتطوير، والقدرة على توفير مناخ ملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلية لإحداثه، والارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلبات التعامل معها بإيجابية.

وتهتم إدارة التغيير بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والسيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة (العميان، ٢٠٠٥).

« رابعاً: إدارة الوقت: "هي تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد لإنجاز تلك المهمة" (Boon, Duvid, 1992, 140 & Luose)، وهناك بعض العوامل التي تؤدي لضياع الوقت مثل: الصراع، وعدم تفويض السلطة، وعدم القدرة على إدارة القرارات عند القيادة، وعدم وضوح التعليمات والأهداف. وتهتم إدارة الوقت بكيفية استثمار الوقت المتاح واستغلاله الاستغلال الأمثل، والبحث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى إنجاز الأهداف في أقل وقت. وتم إدارة الوقت من خلال عدة أساليب تتمثل في تخطيط الأنشطة والمهام وتوزيعها وفق برنامج زمني، وإدارة المكتب بفاعلية، وحسن استخدام التفويض، وإدارة الاتصال الفعال، وتنظيم المؤسسة بهدف خلق البيئة المناسبة والظروف الملائمة لإنجاز هذه الأنشطة في أقل وقت ممكن، وتوجيه ودفع الموظفين إلى إنجازها في وقتها المناسب وفرض الرقابة على سير هذه الأنشطة، ويكون هذا وفق أساليب وتقنيات يجب إتباعها، والتعامل مع الوقت كمورد ناضب (القحطاني، ٢٠٠١). وكل هذه العمليات تحتاج لقيادة مبدعة تسيطر على مجريات الأمور بحكمة وتدير الوقت بطرق مبتكرة، وبذلك فالعلاقة وثيقة بين الإبداع وإدارة الوقت.

« خامساً: إدارة ضغوط العمل: تعرف بأنها تلك المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أدائه عمله بفاعلية. وترجع ضغوط العمل إلى عدة عوامل لعل أبرزها: صراع الدور وغموضه، والعبء الوظيفي، والحوافز والأجور، وبيئة العمل وطبيعته، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، كذلك فهي لها تأثيراً سلبياً على السلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة. وهناك عدة أساليب لإدارة الضغوط على القائد إتباعها كاستخدام أساليب الإدارة الحديثة، وإدارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد، وإقرار مبدأ المشاركة في وضع الخطط والسياسات الإدارية، وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى واستقلالية، والإشراف الفعال الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورضا العاملين، وإدارة الوقت بفاعلية وكذلك إدارة الصراعات داخل بيئة العمل (القحطاني، ٢٠٠١). ويتبين من خلال تحليل تلك الأساليب أنها تحتاج للإبداع من قبل القائد ليستطيع أن يدير تلك الأساليب بما يحقق القضاء على الضغوط.

«سادساً إدارة الصراع: عبارة عن "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار" (القيوتي، ٢٠٠٠، ٢). وهناك آثاراً إيجابية وأخرى سلبية للصراع التنظيمي، فمن أبرز الآثار الإيجابية: تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات والحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، والعمل على حل مشكلات العمل، وإبداء الرأي. أما الآثار السلبية فمن أبرزها: تدني مستوى الرضا الوظيفي والأداء في العمل، وارتفاع مستوى دوران العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة بين الأفراد، وانخفاض مستوى الأداء التنظيمي، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية، وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين، وانخفاض الروح المعنوية (الفريجات، ٢٠٠٩). والصراع قد يكون سلوكاً فردياً أو جماعياً، وينشأ لعدة أسباب منها ما هو سلوكي كمثل تفاوت الصفات الشخصية كالقيم والمعتقدات والاتجاهات، والمستوى الثقافي والعمر، واختلاف الإدراك والاتجاهات، ومنها ما هو تنظيمي مثل: التداخل بين أنشطة المنظمة، وعدم تحديد الصلاحيات، ومعوقات الاتصالات، وتباين المصالح والأهداف، واختلاف ثقافات العاملين، وتسلسل الإدارة. وهناك عدة أساليب يمكن من خلالها إدارة الصراع، لعل أهمها: المشاركة في صنع القرار، وتجزئة الصراع لتسهيل معالجته، وإيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق، وتعزيز الثقة بين العاملين، والاستعانة بالجهات الاستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين، وموضوعية وعدالة القوانين التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة (القحطاني، ٢٠٠١). ولا يمكن إنكار الدور الذي يقع على عاتق القائد في فهم طبيعة الصراع الذي وجد للوقوف على أسبابه، وإيجاد طرق إبداعية لاحتواء وإدارة ما نشب من صراع داخل مؤسسته، والتعامل معه، بما يتناسب مع طبيعته وطبيعة العاملين.

#### • الدراسة الميدانية :

• **المبحث الرابع : معوقات ومتطلبات بناء القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية:**

يتضمن هذا المبحث عدة محاور تناولتها الباحثة على النحو التالي:

#### • أولاً : أهداف الدراسة الميدانية :

تتضمن أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي :

«التوصل للمعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية.

«التعرف على سمات بيئة العمل الإدارية التي تتلاءم مع القيادة الإبداعية.

«التوصل لمهارات القيادة الإبداعية التي تمثل احتياج لدى القيادات الجامعية بالملكة العربية السعودية.

«معرفة مدى تأثير مستوى الاحتياج لمهارات القيادة الإبداعية بمتغير نوع القيادة (رجال . نساء).

«معرفة مدى تأثير مستوى الاحتياج لمهارات القيادة الإبداعية بمتغير طبيعة القيادة (أكاديمي . إداري).

ويمكن التعبير عن تلك الأهداف من خلال التساؤلات التالية:

« ما سمات بيئة العمل الإدارية التي تتلاءم مع القيادة الإبداعية؟



« ما المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الابداعية في الجامعات السعودية ؟

« ما مهارات القيادة الابداعية التي تمثل احتياج لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية؟

« هل يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مستوى الاحتياج لمهارات القيادة الابداعية تبعاً لمتغير نوع القيادة (رجال . نساء)؟

« هل يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مستوى الاحتياج لمهارات القيادة الابداعية تبعاً لمتغير طبيعة القيادة (أكاديمي . إداري)؟

• **ثانياً : فرضا الدراسة الميدانية :**

للإجابة عن التساؤلين الرابع والخامس وضعت الباحثة الفرضين الصفرين التاليين:

« لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مستوى الاحتياج لمهارات القيادة الابداعية تبعاً لمتغير نوع القيادة (رجال . نساء)؟

« لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مستوى الاحتياج لمهارات القيادة الابداعية تبعاً لمتغير طبيعة القيادة (أكاديمي . إداري).

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة وضعت فروضاً صفرية لعدم اتفاق معظم الدراسات . في حدود اطلاع الباحثة . علي أثر متغيري النوع وطبيعة الوظيفة القيادية في مستوى الاحتياج لمهارات القيادة الابداعية.

• **ثالثاً : أدوات الدراسة الميدانية :**

اعتمدت الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

« دراسة استطلاعية: طبقت استبانة مبدئية مفتوحة على عينة من القيادات الجامعية لاستطلاع آرائهم حول معوقات تحقيق القيادة الإبداعية بالجامعات السعودية، والمهارات التي يحتاجون إليها لتحقيقها.

« جلسات حوار مع بعض المتخصصين في التنمية البشرية والخبراء في مجال الإدارة والتخطيط: تدور فيها مناقشات حول مدى ملائمة القيادة الابداعية لتطوير العمل الإداري المستقبلي بالجامعات، والمهارات القيادية اللازمة لبناء قيادات إدارية إبداعية، وبيئة العمل الملائمة لها، والتي تساعد في إعداد الاستبانة النهائية.

« استبانة نهائية: تم تصميمها بالاستعانة بالإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسة الاستطلاعية، وجلسات الحوار مع الخبراء، وقد تضمنت ثلاثة محاور، الأول: للتعرف على معوقات تحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية، والثاني: لتحديد سمات البيئة الإدارية الملائمة للقيادة الابداعية، والثالث: للتعرف على مهارات القيادة الابداعية التي تمثل احتياج لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

• رابعاً: تحكيم أداة الدراسة:

قدمت الاستبانة للمحكّمين مسبوقة بمقدمة تضمنت الهدف منها وعينة الدراسة، والمصادر التي اشتقت في ضوءها مفرداتها. وطلب منهم تحكيمها وفقاً للمعايير التالية: (مدى مناسبة وشمول المفردات لمحاوَر الاستبانة . مدى مُناسبة صياغة المفردات . إضافات أخرى تُذكر) . ثم قامت الباحثة بتعديلها في ضوء آراء المحكّمين حيث وصلت نسبة اتفاق المحكّمين على صلاحية الاستبانة (١٠٠٪) . كما أبدى البعض ملاحظات بحذف أو إضافة بعض المفردات، وأُتفق على مفردات أخرى، وتم حساب نسبة الاتفاق على كل مفردات الاستبانة باستخدام "معادلة كوبر" نسبة الاتفاق = (عدد الملاحظات المتفق عليها / عدد الملاحظات المتفق عليها + عدد الملاحظات غير المتفق عليها) (١٠٠×)، وتم تحديد مستوى ٨٠٪ معياراً للاتفاق، وعلى هذا الأساس تم الإبقاء على المفردات التي حصلت على نسبة اتفاق ٨٠٪ فأكثر، واستبعاد الباقي وذلك استرشاداً بعدد من الدراسات السابقة في هذا الشأن لتصبح في صورتها النهائية (٦٢ مفردة) .

• خامساً: استجابة أفراد العينة :

قامت الباحثة بتحديد بدائل استجابة أفراد العينة (موافق بشدة - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق بشدة) .

• سادساً: تقنين أداة الدراسة :

تم حساب الثبات على طريقة "ألفا كرونباخ" لتحديد قيمة الاتساق الداخلي وأعطت معامل ألفا (٠,٩٢٢)، وهي قيمة مقبولة للثقة في ثبات المقياس، وتم حساب الصدق من خلال صدق المحكّمين والصدق الذاتي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد وجد أن معامل الصدق الذاتي لمفردات الاستبانة (٠,٩٦٠)، وهي تعتبر قيمة عالية جداً لمعامل الصدق. وبذلك فالاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق تمكن من استخدامها كأداة.

• سابعاً: مجتمع الدراسة والعينة :

مجتمع الدراسة هو جامعات المملكة العربية السعودية الحكومية البالغ عددها (٢٥) جامعة، اختيرت منها (٥) جامعات بطريقة عشوائية بنسبة تقارب (٢٠٪) من العدد الإجمالي، وأخذ منها عينة عشوائية تم التطبيق عليها قوامها (٣٨٥) فرداً قاموا بالاستجابة على الاستبانة من أصل عينة قوامها (٤٠٠) فرداً تم اختيارهم من الإدارة الرئيسية للجامعات المختارة وفروعها، وكليات تلك الجامعات. وقد تم تحديد العينة تبعاً لمعادلة الرابطة الأمريكية. وجدول رقم (١) يوضح تفاصيل تلك العينة على النحو التالي:

جدول رقم (1) يوضح تفاصيل العينة تبعاً لنوع القيادة وطبيعة القيادة الإدارية

الجهة	العدد	النسبة	نوع القيادة		طبيعة الوظيفة القيادية	
			رجالي	نسائي	أكاديمي	إداري
قيادات بعمادات الجامعة	60	15,5%	40	10,4%	20	5,2%
قيادات إدارية بالكليات	325	84,5%	125	32,5%	320	83,1%
المجموع	385	100%	165	42,9%	220	57,1%
			45	11,7%	340	88,3%

• ثامناً: تطبيق الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية والبريد الإلكتروني.

• **تاسعاً: المعالجة الإحصائية:**

عولجت البيانات بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واستخدمت الأساليب التالية: حساب المتوسط والانحراف المعياري . طريقة المدى للحصول على مستوى المتوسطات . تحليل التباين الأحادي One way .

• **عاشراً: نتائج الدراسة ومناقشتها :**

تم عرضها وفق تساؤلات الدراسة الميدانية على النحو التالي:  
 ◀ نتائج الدراسة الاستطلاعية وجلسات الحوار مع الخبراء: تم جمع استجابات الاستبانة المفتوحة ونتائج مناقشات حوار الخبراء وتحليلهما، وكانت خلاصة النتائج كالآتي: فيما يخص النتائج المتعلقة بمدى ملائمة القيادة الإبداعية لتحقيق التطوير المستقبلي وفاعلية الأداء في الجامعات السعودية: أوضحت النتائج موافقة نسبة ٩٧٪ من أفراد العينة على استخدام الإبداع في القيادة وتنمية مهاراته لدى القادة بالجامعات السعودية، وكانت الإجابات تنم عن وجود إحساس بأهمية هذا الاتجاه لتحقيق النقلة النوعية والتطور المأمول. أما فيما يخص النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية، وسمات بيئة العمل، والمهارات اللازمة لتحقيقها، فقد تم الاستعانة بهم في تصميم المحاور الاستبانة النهائية.

◀ نتائج الاستبانة النهائية: تم تفرغ نتائج المعالجات الإحصائية وتحليلها، وتصنيفها تبعاً للتساؤلات كما يلي: أولاً فيما يخص الإجابة عن التساؤل الأول: ما المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية؟ تم الإجابة عن هذا التساؤل عن طريق تقدير مستوى الاحتياج لكل مفردة ورتبة كل مفردة في ضوء حساب المتوسط والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يوضحهم جدول رقم (٢):

جدول رقم (2) يوضح معوقات تطبيق القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية

م	المفردات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رتبة الاستجابة
1	عدم الاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام.	3,75	0,55	مرتفع	10
2	الإجراءات الروتينية المعقدة.	3,89	0,49	مرتفع	9
3	العوامل الاجتماعية التي تحول دون اتخاذ القرارات الصحيحة.	4,28	0,77	مرتفع جداً	7
4	ضعف التمكين والمشاركة للمؤسسين.	4,96	1,04	مرتفع جداً	1
5	أساليب اختيار القادة غير الموضوعية.	4,04	0,43	مرتفع	8
6	وجود هيكل تنظيمية هرمية.	4,47	0,46	مرتفع جداً	3
7	قصور برامج التنمية المهنية في مجال القيادة الإبداعية.	4,43	0,74	مرتفع جداً	6
8	غياب التشجيع والتدعيم.	4,47	0,79	مرتفع جداً	4
9	غياب الثقافة المؤسسية المدعمة.	4,80	0,40	مرتفع جداً	2
10	غياب التفاعل الإيجابي بين الجامعة والبيئة المحيطة الخارجية.	3,36	1,12	مرتفع	13
11	قصور أساليب التقويم.	3,52	0,52	مرتفع	12
12	غياب فكر إدارة الجودة الشاملة في كثير من الوحدات والأقسام.	3,36	1,39	مرتفع	13
13	غياب التخطيط السليم في كثير من الوحدات والأقسام.	3,68	1,14	مرتفع	11
14	تعدد جنسيات العمالة.	4,40	0,65	مرتفع جداً	5

من خلال الجدول رقم (٢) يتضح أن جميع مفردات الجدول عبرت عن معوقات تحول دون تحقيق القيادة الإبداعية بالجامعات السعودية؛ حيث عبرت استجابات أفراد العينة عن مستوى موافقة ما بين مرتفع جداً، ومرتفع، وقد تباينت شدتها من مفردة لأخرى حيث احتلت المفردة رقم (٤) الرتبة الأولى بمتوسط درجات بلغ (٤,٩٦) يليها في الرتبة الثانية المفردة رقم (٩) بمتوسط مقداره (٤,٨٠)، ثم المفردة رقم (٦) في الرتبة الثالثة بمتوسط مقداره (٤,٤٧)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (النمر، ١٩٩٢) التي أشارت لمجموعة معوقات تنظيمية للإبداع تتلخص كالعمل في ظل أنظمة إدارية قديمة لا تتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة، والافتقار الى عامل التحفيز والتشجيع للمبدعين، والاعتماد على الإلقاء والمحاضرة كأسلوب للتدريب وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة، الى جانب المركزية الشديدة في الإدارة وعدم إفساح المجال لقدرة من التفويض وغياب التقييم الموضوعي لأداء العاملين، وعدم وضوح خطوط السلطة وسيادة الروتين والتعقيد واللامبالاة، وأكدت دراسة (هيجان، ١٩٩٩)، (الصيرفي، ٢٠٠٣) على ما يماثل تلك المعوقات.

أما فيما يخص الإجابة عن التساؤل الثاني: ما سمات بيئة العمل الملائمة للقيادة الإبداعية؟ تم الإجابة عن هذا التساؤل عن طريق تقدير مستوى الاحتياج لكل مفردة ورتبة كل مفردة في ضوء حساب المتوسط والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يوضحهم جدول رقم (٣):

جدول رقم (3) سمات بيئة العمل الملائمة للقيادة الإبداعية

م	المفردات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رتبة الاستجابة
1	تقدم تنمية مهنية تبعاً للاحتياجات ومتطلبات العمل.	4,99	0,12	مرتفع جداً	1
2	تتميز بثقافة مؤسسية مدعومة للإبداع.	4,47	0,50	مرتفع جداً	7
3	يتوافر بها نظم وسياسات تدعم الإبداع كإدارة الجودة الشاملة.	4,82	0,43	مرتفع جداً	4
4	تحقق الاستقرار الوظيفي.	4,81	0,47	مرتفع جداً	5
5	تقدم نظم إثابة وتشجيع.	4,93	0,25	مرتفع جداً	3
6	توفر ميزانية مناسبة للبحث والتطوير.	4,97	0,18	مرتفع جداً	2
7	تتميز بهيكل تنظيمية إبداعية.	4,53	0,81	مرتفع جداً	6
8	يتوافر بها بيئة تكنولوجية ووسائل اتصال متطورة.	4,99	0,10	مرتفع جداً	1
9	مناخ تنظيمي قائم على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي	4,99	0,45	مرتفع جداً	1

من خلال الجدول رقم (٣) يتضح أن جميع مفردات الجدول عبرت عن سمات بيئة العمل الملائمة للقيادة الإبداعية؛ حيث عبرت استجابات أفراد العينة عن مستوى موافقة مرتفع جداً لجميع المفردات، وقد تباينت شدتها من مفردة لأخرى حيث احتلت المفردات أرقام رقم (٩,٨,١) الرتبة الأولى بمتوسطات متساوية مقداره (٤,٩٩)، يليها في الرتبة الثانية المفردة رقم (٦) بمتوسط مقداره (٤,٩٧)، ثم المفردة رقم (٥) في الرتبة الثالثة بمتوسط مقداره (٤,٩٣)، وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات التي أشارت لمثل تلك السمات كدراسة (هيجان، ١٩٩٩)، ودراسة (القرشي، ٢٠٠٠)، ودراسة (القحطاني، ٢٠٠٢) .

أما فيما يخص الإجابة عن التساؤل الثالث: ما مهارات القيادة الإبداعية التي تمثل احتياج لدى القيادات الإدارية بالجامعات السعودية؟ تم الإجابة عن هذا التساؤل عن طريق تقدير مستوى الاحتياج لكل مفردة وربتها في ضوء حساب المتوسط والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يوضحهم جدول رقم (٤):

جدول رقم (4) يوضح المحور الثالث: المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية بالجامعات

م	المفردات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	رتبة الاحتياج
1	القدرة على التخطيط الاستراتيجي.	4.47	0.44	مرتفع جداً	1
2	القدرة على إحداث التوازن بين الكيان المؤسسي والبيئة المحيطة بالمؤسسة.	4.65	0.57	مرتفع جداً	6
3	القدرة على إثارة حماس المرؤوسين للإبداع .	4.06	0.79	مرتفع	13
4	تاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والحوار والعمل الجماعي	3.25	0.88	متوسط	17
5	القدرة على إدارة البرامج والمشروعات.	4.64	0.61	مرتفع جداً	7
6	القدرة على اكتشاف العلاقات وامتلاك أسلوب معالجة القضايا والمشكلات بحلول جديدة.	4.65	0.57	مرتفع جداً	6
7	القدرة علي التجديد في برامج تدريب العاملين وتقديم الاستشارات لهم.	3.53	0.50	مرتفع	16
8	القدرة على تقويم الأداء الوظيفي للمرؤوسين بصورة شاملة، و تقديم تغذية راجعة لأداء.	3.19	0.55	متوسط	19
9	القدرة على تحقيق التمكين الإداري للمرؤوسين	4.70	0.52	مرتفع جداً	4
10	القدرة على بناء ثقافة مؤسسية تتيح الإبداع.	4.74	0.46	مرتفع جداً	1
11	القدرة على توفير بيئة عمل إيجابية.	3.01	0.29	متوسط	23
12	القدرة على تفسير العمليات الادارية.	4	0.38	مرتفع	14
13	القدرة على استخدام أساليب إبداعية لتوفير الموارد.	4.67	0.56	مرتفع جداً	5
14	مرونة التفكير والتصرف والتعامل مع كافة الأمور بموضوعية بعيداً عن التحيز.	4.15	0.47	مرتفع	12
15	القدرة على استيعاب أهداف المنظمة وأهداف العاملين وقيمتهم.	3.03	0.26	متوسط	22
16	مهارات التعامل مع الشخصيات الصعبة.	4.18	0.46	مرتفع	11
17	القدرة على تشكيل وإدارة فرق عمل	4.70	0.52	مرتفع جداً	4
18	مدرک للاعتبارات السياسية والإقليمية والعادات والتقاليد الدينية.	2.06	0.33	منخفض	20
19	منفتح على الثقافات الأخرى، ولديه فهم للثقافات المختلفة.	3.04	0.24	متوسط	21
20	القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومصادر المعلومات.	3.21	0.32	متوسط	18
21	القدرة على إدارة التغيير.	4.60	0.61	مرتفع جداً	10
22	القدرة على التنمية الذاتية	4.70	0.55	مرتفع جداً	4
23	القدرة على التحليل.	4.73	0.49	مرتفع جداً	2
24	القدرة على إدارة الأولويات.	4.72	0.50	مرتفع جداً	3
25	القدرة علي إدارة الأزمات.	4.72	0.50	مرتفع جداً	3
26	القدرة على إدارة السلوك.	4.73	0.45	مرتفع جداً	2
27	القدرة على التفكير المجرد.	4.64	0.58	مرتفع جداً	7
28	القدرة على إدارة الوقت بفاعلية.	3.99	0.35	مرتفع	15
29	القدرة على توظيف مهارات التفاوض والاتصال لحل المشكلات.	4.65	0.56	مرتفع جداً	6
30	القدرة على الاستنباط.	4.61	0.60	مرتفع جداً	9
31	القدرة على توليد الأفكار من خلال العصف الذهني.	3.03	0.58	متوسط	22
32	القدرة على إدارة الإخفاق.	4.62	0.59	مرتفع جداً	8
33	القدرة على إدارة الضغط بطرق إبداعية.	4.62	0.59	مرتفع جداً	8
34	القدرة على إدارة الصراع بطرق إبداعية.	4.60	0.61	مرتفع جداً	10
35	يمتلك مهارات التفكير المنظم والاداعي.	4.64	0.59	مرتفع جداً	7
36	يمتلك مهارات تحفيز الذات.	2.99	0.29	متوسط	24
37	يمتلك مهارات فن معالجة التذمرات.	2.23	0.78	منخفض	25
38	القدرة على استخدام مهارة الحسم في المعايبة والتأنيب.	3.04	0.58	متوسط	21

من خلال الجدول رقم (٤) يتضح ارتفاع نسبة الاحتياج لمهارات القيادة الإبداعية لدى أغلب أفراد العينة في أغلب البنود؛ حيث عبرت أغلب استجابات أفراد العينة عن مستويات احتياج ما بين المستوى مرتفع جداً ومرتفع جداً البنود أرقام (٣٨،١٨) التي عبرت عن مستوى منخفض، وتتوافق تلك النتائج مع ما عرض بالإطار النظري من وجود تحديات تحول دون تحقيق القيادة الإبداعية بالجامعات السعودية، وتحد من نمو مهارات القادة في هذا الشأن كقصور برامج التنمية المهنية الخاصة بالقيادات الأكاديمية (زاهر، ٢٠٠٦).

أما بالنسبة للإجابة عن التساؤل الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع القيادة (رجال . نساء)؟ أجري تحليل التباين الأحادي للإجابة عن هذا التساؤل الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) يوضح نتائج تحليل التباين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة القيادية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
بين المجموعات	27,89	2	13,95	29,37	*0,000
داخل المجموعات	265,94	560	0,48		
كلي	293,83	562			

(\*) دالة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = (0,05)$  تم اختيارها لأنها تعطي نسبة ثقة لا تقل عن (٠,٩٥).

من خلال الجدول رقم (٥)، يتضح أن قيمة (P) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) بما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات القادة الرجال والقادة النساء أي رفض الفرض الصفري، وقد بلغ متوسط مجموع درجات النساء (٤,٦٣) في مقابل متوسط قيمته (٤,١٧) للرجال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو خضير، ٢٠١٢) التي ألفت الضوء على كثير من التحديات التي تواجه القيادات النسائية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (الصايغ، ٢٠١٤) التي توصلت لعدد من المعوقات تواجه النساء عند توليها المناصب القيادية. والدراسات التي أشارت لمعاناة القيادات الإدارية والأكاديمية النسائية بالمملكة من مشاكل التمكين الإداري والوظيفي (الفايز، ٢٠١٤)، (التويجري، ٢٠٠٤).

أما بالنسبة للإجابة عن التساؤل الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير طبيعة القيادة (أكاديمي إداري)؟ أجري تحليل التباين الأحادي للإجابة عن هذا التساؤل الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (٦):

جدول رقم (6) يوضح نتائج تحليل التباين تبعا لمتغير طبيعة الوظيفة القيادية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
بين المجموعات	2,93	3	0,98	1,59	0,19
داخل المجموعات	345.13	559	0,62		
المجموع	348.03	562			

من خلال الجدول رقم (٦)، يتضح أن قيمة (P) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) بما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات القادة الأكاديميين، والقادة الإداريين أي قبول الفرض الصفري، ويُفسر ذلك بأن مهارات القيادة الإبداعية التي أسفرت الدراسة عن حاجة القادة إليها لا تختلف عند القادة الأكاديميين عنه عند القادة الإداريين؛ ويرجع ذلك لأن هناك مهام إدارية مصاحبة لعمل الأكاديميين تتطلب مهارات إبداعية تشبه المهارات اللازمة للإداريين. كما إن قصور برامج التنمية المهنية في مجال مهارات القيادة الإبداعية تشمل كلا النوعين من القيادة (باركندي، ٢٠٠٦).

• ملخص النتائج:

◀ فيما يخص المحور الأول من الاستبانة الذي الذي يرتبط بمعوقات القيادة الإبداعية، أوضحت النتائج أن أفراد العينة عبروا عن تواجدها بمستوى استجابة ما بين مرتفع جدا ومرتفع.

◀ فيما يخص المحور الثاني من الاستبانة الذي الذي يرتبط بسمات بيئة العمل الملائمة بالقيادة الإبداعية، أوضحت النتائج أن أفراد العينة عبروا عن تواجدها بمستوى استجابة مرتفع جدا لجميع المفردات.

◀ فيما يخص المحور الثالث من الاستبانة الذي الذي يرتبط بالمهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية بالجامعات، أوضحت النتائج أن أفراد العينة عبروا عن تواجدها بمستوى استجابة ما بين المستوى مرتفع جدا ومرتفع عدا البنود أرقام (٤، ١١، ١٥، ١٩، ٢٠، ٣١، ٣٧، ٣٩) التي عبرت عن مستوى استجابة متوسط، والبنود أرقام (١٨، ٣٨) التي عبرت عن مستوى استجابة منخفض.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات القادة الرجال والقادة النساء، وقد بلغ متوسط مجموع درجات النساء (٤,٦٣) في مقابل متوسط قيمته (٤,١٧) للرجال.

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات القادة الأكاديميين، والقادة الإداريين.

• **البحث الخامس: تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية**

انطلاقاً مما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية من وجود عدة معوقات تحول دون تحقيق القيادة الإبداعية بالجامعات السعودية، ومجموعة من السمات الخاصة ببيئة العمل واللازمة للقيادة الإبداعية، وكذلك قائمة من المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية بالجامعات فإن الباحثة تتقدم بتصوير مقترح؛ للتغلب على معوقات تحقيق القيادة الإبداعية، وتهيئة بيئة عمل ملائمة، وكذلك تنمية المهارات التي أسفرت عنها الدراسة يعتمد على إعداد وتطوير القادة وينطلق من استقراء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للقيادة التي تم عرضها بالبحث الثالث بالإطار النظري للدراسة، وبهذا فإن هذا التصور يهدف إلى ما يلي:

- ◀ تهيئة البيئة الجامعية لاستيعاب الإبداع.
- ◀ توحيد المهارات القيادية المطلوبة من خلال إعداد الكوادر القيادية لتناسب مع المتغيرات والاتجاهات المعاصرة.
- ◀ تقديم تنمية مهنية وتدريب يستند على فكر متكامل بين التأهيل والتطوير والعلاج، ويستند على دراسة الاحتياجات التدريبية التي أسفرت عنها نتائج الدراسة.

وهذه الأهداف تعتبر متكاملة ومتداخلة وتتم وفق ترتيب زمني منطقي، فيما أن الهدف الأساسي لإعداد القيادات وتنمية مهاراتهم يكمن في تطوير الجامعات وزيادة فاعلية الأداء بها، فليس من المنطقي أن نطور القيادات دون أن نمهد البيئة التي يعملون فيها لتستوعب هذا التطوير، وبناءً عليه لابد من إجراء مجموعة من التغيرات الهيكلية والتنظيمية والتشريعية بالمؤسسات، واتخاذ خطوات تمهيدية على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي لتوحيد المهارات القيادية وتحقيق القائد الدولي. ويرتبط الهدف الأول والثاني للتصور بنتائج الدراسة فيما يخص التساؤل الأول للدراسة والمرتبطة بالتحديات التي تعوق الإبداع، فتُعد هذه المراحل مقترحات تساهم في القضاء على تلك التحديات، بينما يرتبط الهدف الثالث بالتساؤل الرابع للدراسة والمرتبطة بتلبية الاحتياجات من مهارات القيادة الإبداعية، مع ملاحظة أن تلبية تلك المهارات يحقق التوجهات الإدارية المعاصرة بالتساؤل الثالث للدراسة. وعلى هذا يمكن أن تتضح ملامح التصور المقترح وفق أربع مراحل متداخلة ومتكاملة مع أهدافه السابق ذكرها، فيمكن أن تتم تنمية مهنية للقادة ليشاركوا ويكونوا أداة للتغيرات الهيكلية وفق فكر عالمي في ضوء توحيد المهارات القيادية، ويمكن أن تؤدي التغيرات لإتاحة التنمية المهنية للقادة، وعليه يمكن توضيح تلك المراحل كما يلي:

- **أولاً مرحلة الإعداد الأولي:**  
وتعتبر مرحلة تهيئة البيئة المؤسسية لاستيعاب الإبداع، وتتمثل فيما يلي:  
◀ إنشاء أجهزة تقييم للأداء الإداري للجامعات وللعاملين تعمل وفق مقاييس تقييم بشكل فعلي موضوعة في ضوء معايير الأداء؛ فيُعد الوقوف على واقع



الأداء الإداري من الأمور الهامة التي تُمكن من الحصول على معلومات كمية ونوعية عن الأداء تسهم في اتخاذ القرار، كما تعد أحد الدعائم الأساسية والفاعلة التي يمكن اعتمادها في تطوير عمل القيادات، ومن ثم تحسين نوعية عملهم.

◀ وضع معايير للأداء المؤسسي للجامعات السعودية، ولجميع العاملين.  
◀ تشكيل إدارات لجودة الأعمال الإدارية منفصلة عن جودة الأعمال الأكاديمية والتدريسية. والاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والسعي نحو الحصول على الاعتماد المؤسسي للجامعات بجانب البرامجي.

◀ إعادة هندسة الإدارة بالجامعات السعودية، من حيث إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتحويله لتنظيمات إبداعية تعتمد على فكر العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل، وإدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. والتخلص من الروتين من خلال إعادة صياغة اللوائح والقوانين الإدارية بالجامعات لتحقيق المرونة، وتخفيض تكلفة الأداء مع تحقيق جودته، وإتاحة الصلاحيات لتحقيق التمكين وتحمل المسؤوليات، وتحقيق الخدمة السريعة المتميزة، استخدام القادة لأنماط إبداعية في تصميم التنظيم المؤسسي يحقق فاعلية أداء المؤسسة وزيادة إنتاجها وتطورها من خلال تطبيق فكر الإدارة بالأهداف بقياس مستوى الأداء عن طريق ربطه بالنتائج والاهتمام والتركيز على تحقيق جودة مخرجات النظام التعليمي بالجامعات، وربطها بمتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع المحلي، وإنشاء وحدات متخصصة لترويج الإبداع التنظيمي كإنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، واستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة ومتغيرة كنموذج "المصفوفة"، و"الدورية" بإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، وتحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

◀ بناء ثقافة مؤسسية متطورة مهيئة للفكر الإبداعي، من خلال الدورات والندوات وتوفير البيئة المدعمة والمشجعة والميسرة للتطوير والإبداع.  
◀ توفير بنية تحتية تدعم الاستخدام التكنولوجي، وتوفير مصادر المعرفة.  
◀ إصدار دليل تنظيمي شامل لكل مؤسسة يوضح المهام والمسئوليات.  
◀ تطوير إدارة الموارد البشرية المنوطة باختيار القيادات، وابتكار نظام لاختيار القادة يتيح اختيار الكفاءات، ويشترط الحصول على شهادة تأهيل قيادات لتولي المناصب القيادية.

◀ اعتماد نظام للدفاعية، والتحفيز يعتمد على ربط الأجر، والحافز بالإنجاز.  
◀ إدراج خطة تدريب القيادات ضمن استراتيجية الجامعات وأهدافها الرئيسية.

#### • ثانياً المرحلة التمهيدية :

وتتمثل المرحلة التي تهدف لتوحيد المهارات القيادية، وتتضمن ما يلي:  
◀ اقتراح وتوقيع بروتوكول تعاون مع بعض الدول العربية، من خلال المنظمات المنوطة بذلك، كالمنظمة العربية للتنمية الإدارية، ودعم وتقوية الصلة مع الدول الأجنبية في المجالات الخاصة بالإدارة، والتنمية البشرية، من خلال تبادل

الخبرات، والاستفادة من المنح، والدورات، والندوات العلمية وإبرام شراكات تعاونية مع بعض الجامعات العالمية ذات الخبرات المتميزة في مجال إعداد القيادات الجامعية؛ بهدف إعداد الكوادر القيادية بالجامعات لتناسب مع المتغيرات الدولية، والإقليمية المعاصرة، وتوحيد مهارات القيادات المطلوبة؛ للوصول لتحقيق مفهوم القائد الدولي.

- « وضع أهداف التدريب بالجامعات السعودية في ضوء أهداف خطط التنمية بالدولة، وتنبثق من أهداف التدريب الإقليمي، والدولي.
- « تخصيص جزء من ميزانية الجامعات للتدريب والتطوير، بحيث تتقارب مع مثيلتها في الدول المتقدمة.

#### • ثالثاً مرحلة الإعداد التحضيري :

- وتشمل إنشاء الهياكل المؤسسية اللازمة للتنمية المهنية كما يلي:
- « إنشاء وحدات مركزية، متخصصة بكل جامعة في إدارة البرامج التدريبية والتطويرية التي تلبى احتياجات القادة، تضم إدارات وقطاعات إدارية وتنفيذية، وأجهزة إشرافية؛ للتنسيق بين جميع الجهود، مثل: إعداد مناهج القادة . تصميم تدريبات . تطوير أساليب تدريب . التدريب . التنفيذ . لإشراف . تقويم برامج . خدمات مساعدة.
- « إنشاء قسم دراسات عليا بكلليات الإدارة يمنح دبلوم دراسات تخصصية في مجالات التنمية الإدارية.
- « إنشاء مركز بحوث وتطوير للإدارة والإبداع في كل الجامعات كافة تعنى بإدارة الخبرات العلمية، والمعلوماتية، ودراسة كيفية الاستفادة منهم، فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية، وتعنى اهتمام خاص بعمليات إدارة المعرفة خاصة عملية استثمار نواتجها وتحويلها لمنتجات.
- « إنشاء مركز تعليم عن بعد متخصص للتدريب والاستشارات في المجالات الإدارية، عن طريق المراسلة، والراديو، والتلفزيون، وشبكات الانترنت، وخطوط التليفونات، يقوم بتقديم خدماته للمستفيدين دون الانتقال لمراكز التدريب.

#### • رابعاً مرحلة الإعداد لبرامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية :

- وترتبط تلك المرحلة بالهدف الثالث، والمرتبطة بإعداد وتطوير القيادات الإدارية؛ لتلبية الاحتياجات التي أسفرت عنها الدراسة، وتتضمن الخطوات التالية:
- « التخطيط للبرامج: تقترح الباحثة تخصيص لجنة غير دائمة، تقوم بالمهام التخطيطية الموكلة إليها لإعداد البرامج تبعاً للحاجة، تضم مجموعة من الخبراء المتخصصين في بعض المجالات المرتبطة ببرامج إعداد القادة، مثل (تنمية بشرية . إدارة . مناهج . برامج إرشادية . التدريب والقيادة . تصميم برامج التدريب عن بعد) ، وتقوم هذه اللجنة بالتخطيط للبرامج تبعاً للاحتياجات السائدة، كالاحتياجات التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، وتقوم كذلك بمتابعة التنفيذ، والتقييم تبعاً للتخطيط الموضوع حتى نهاية فترة البرنامج، ويمكن الاستعانة بأفرادها مرة أخرى لبرامج جديدة، أو تغييرها تبعاً لطبيعة

- البرامج المراد التخطيط لها، ومدى كفاءة العضو في التخطيط، والمتابعة في البرامج السابقة، كما تقترح الباحثة أن تتوزع بنود التمويل على مرحلتين:
- ✓ مرحلة إنشاء المراكز والتجهيزات، والمتمثل في الأصول الثابتة.
  - ✓ مرحلة ما بعد الإنشاء، والمتمثلة في المصروفات الجارية، والتي تتوزع على أجور القائمين على البرامج والمستشارين، وتكاليف المواد التدريبية.
- ◀ أهداف برامج التنمية المهنية:
- ✓ تقديم برامج تأهيلية، وإرشادية لإعداد القادة للقيام بالدور المنوط بهم.
  - ✓ تقديم برامج إرشاد علاجية؛ لعلاج مشكلات قصور مهارات لدى القادة.
  - ✓ تقديم برامج إرشاد تجديدية؛ لإكساب القادة مهارات تمكنهم من مواكبة التغيرات العالمية، كالمهارات الإبداعية التي أسفرت عنها الدراسة.
  - ✓ تقديم برامج إرشادية وقائية لمواجهة مشكلات وتغيرات متوقعة، وهو ما يتفق وإدارة الأزمات.

وفي ضوء تلك الأهداف، يتم وضع البرامج المختلفة التي تحققها، ويكون لكل برنامج مجموعة من الأهداف العامة ترتبط بطبيعته، وأغراضه، وينبثق منها أهدافه الإجرائية، مع مراعاة أن كل البرامج تعمل في إطار تلبية احتياجات القادة الحالية والمستقبلية، ويتم تحديد إطار زمني لإنجاز هذه البرامج، محدد به المهام والمسئوليات والمسئول عن التنفيذ، وتقترح الباحثة أن ينفذ المقترح وفق خطة طويلة المدى، بحيث تتم على عدة مراحل، تبدأ بتنفيذ التغيرات الهيكلية، وتوفير الكوادر المؤهلة، يليها إعداد البرامج وتنفيذها ومتابعتها.

وفيما يخص أساليب البرامج وفنياتها، فتقترح الباحثة أن تتم تلك البرامج في صورة ندوات، ومحاضرات تتم من خلال اللقاءات لإكساب المعارف والمعلومات، وورش عمل التي تتم لإكساب بعض المهارات القيادية، والمؤتمرات لمناقشة وعرض بعض القضايا المرتبطة بالقيادة، وبرامج تلفزيونية، وإذاعية، وعن طريق تصميم مواقع إنترنت متخصصة كمصدر معلومات، وكذلك عن طريق خدمات إرشادية عن طريق زيارات الوحدات والأقسام بالجامعة، وكلياتها؛ للوقوف على أساليب العمل، كما تقترح الباحثة تنوع استراتيجيات تقديم البرامج التدريبية، فغالبا ما تقتصر على ورش العمل على المستوى الواقعي، في حين أنها متنوعة على مستوى الدراسات البحثية، وتقترح الباحثة الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال تدريب القيادات الإدارية بالجامعات في الدول الأخرى من خلال إيفاد قادة الأجهزة الإدارية لحضور المؤتمرات، والبرامج المتخصصة في المنظمات الإدارية الرائدة، والاستفادة من المناقشات التي يدلي بها المشاركون؛ مما يتولد لديهم من أفكار عند احتكاك العقول، وتبادل الخبرات.

◀ مرحلة تقويم البرامج: وتقوم به الجهات المخططة كما سبق وأشارته الباحثة، وتتم المتابعة من خلال الوقوف على ما تحقق من أهداف البرامج، والتعرف على مدى استفادة القادة من محتواها، والبحث عن العوامل والمعوقات، التي تُحد من تحقيق هذه الأهداف، أو أدت إلى انخفاض مستوى جودتها، والحصول على بيانات ومعلومات عن البرامج، بطريقة علمية وموضوعية؛ لإصدار حكم عليها بغرض التوصل إلى تقديرات كمية، وأدلة كمية، تساعد على اتخاذ القرارات للإصلاح والتطوير.

• **المراجع :**

• **المراجع العربية :**

- أبو النصر، مدحت محمد(٢٠٠٧)، إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر والتوزيع: القاهرة.
- أبو بكر، فائق أحمد(٢٠٠١)، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة العمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع: القاهرة.
- أبو خضير، ايمان سعود(٢٠١٢)، التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، (٧)، ٨٧: ١٢٨.
- أحلام، خان(٢٠١٢)، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (١٢)، ١٤٥: ١٧٩.
- أحمد، أحمد ابراهيم (٢٠٠٢)، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي.
- أسعد، عبد الله محمد(١٩٩٤)، المدير العربي وتدويل الأعمال: قضايا للمناقشة، المؤتمر السنوي للتدريب والتنمية، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة: القاهرة.
- آل زاهر،(٢٠٠٥)، تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد.
- الباز، عفاف محمد (٢٠٠٦)، دور القيادة في إدارة الأزمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- البشباشية، سامر عبد المجيد(٢٠٠٨)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٥(٢): ٢١٣، ٢٥٧.
- التويجري، فاطمة عبد العزيز(٢٠٠٤)، التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- جواد، عباس ومحمد، خولة (٢٠٠٦)، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي، مجلة أهل البيت، (٤)، ١٥٥: ١٨٧.
- حريم، حسين(١٩٩٧)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان.
- الحسن، ربحي(١٩٨١)، الإدارة بالأهداف، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، ٥(١٢)، ٣: ١٤.
- الحقباني، تركي(١٩٩٩)، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، جامعة الملك سعود.
- حمرون، ضيف الله غضبان(٢٠٠٣)، إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية، مجلة رسالة الخليج العربي، (١١٩)، ٨٥: ١٣٤.
- الحموري، أميرة والسعود، راتب(٢٠١٠)، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٥(٧)، ٩٧ - ١٣٨.
- الخضير، محسن أحمد (٢٠٠١)، اقتصاد المعرفة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- خير الله، جمال انيس(٢٠٠٩)، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع: عمان.
- الخيرو، قتيبة وبلاب، سمر(٢٠٠٤)، "ثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية: الأردن.
- زاهر، علي ناصر(٢٠٠٦). برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، مجلة التربية المعاصرة، ٢٣(٧٣)، ٢٠٩:٢٥٦.
- زناتي، محمد(١٩٩٤)، أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين، مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٤ (١)، ١٧٠:١٣٥.
- السلمي، علي(٢٠٠٢)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة.
- السلمي، علي(٢٠٠٥)، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وأثرها على التغيير، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة.
- السليم، عبد الله يوسف(٢٠٠٢)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض
- الشبيني، هانم(١٩٩٤)، التحديات الدولية والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية، مجلة الإدارة، ٢٧(١)، ٧٦:٧٣.
- شريف، جلال سعد الملوك (٢٠٠٢) ، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.
- الشماع، خليل محمد(٢٠٠٧)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، طه ، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- الصايغ، نجاة محمد(٢٠١٤)، معوقات تولي المرأة المناصب القيادية العليا في الجامعات السعودية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- الصليبي، محمود عبد المسلم(٢٠٠٨)، الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وادائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- الصيرفي، محمد(٢٠٠٣)، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع: عمان.
- العازمي، محمد بزيغ حامد(٢٠٠٦)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- العالي، ابتهاج(٢٠٠٤)، المدير العربي والابداع: المنظور الآخر، بحث مقدم للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والتجديد، شرم الشيخ.
- عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد(١٩٩٤)، إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد المحسن، توفيق محمد(١٩٩٦)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة: القاهرة.

- عبد المقصود، محمد (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان.
- العتيبي، تركي (٢٠١٠)، قيادة التغيير في الجامعات السعودية: نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية.
- العتيبي، صبحي (٢٠٠٢)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- العدوان، شاكر، والخوالدة، رياض (٢٠٠٨)، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، معهد الإدارة العامة، مسقط، (١١٥)، ٢٧:١.
- العزازي، محمد حسن (٢٠٠١)، إعداد وتهيئة القائد العصري، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عساف، عبد المعطي (١٩٩٥)، معوقات الابداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، ١٧ (٦٢)، ٥٤:٢٩.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر: عمان.
- عليوة، السيد (٢٠٠١)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح: القاهرة.
- عماد الدين، مني مؤتمن (٢٠٠٢)، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٣، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
- عيد، سيد (٢٠١٠)، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، أعمال ندوات تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- الضايح، هيلة عبد الله (٢٠١٤)، التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية: الواقع والتحديات، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الفريجات وآخرون ( ٢٠٠٩ )، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان.
- القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠١)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر: الرياض.
- القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠٢)، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الادارية ١٤ (٢)، ٣٧٤:٣٧٧.
- القرشي، ليلي حسن (٢٠٠٠)، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.

- كاظم، حمزة محمد(٢٠١٣)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الابداع المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسيي هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، ٢٦(٤)، ٥١:٢٢.
- الكبسي، عامر خضير (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.
- الكبسي، وصالح الدين(٢٠٠٢)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الكيالي، حسام طالب(٢٠٠٤)، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، المؤتمر التربوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية: الأردن .
- اللوزي، موسى(٢٠٠٢)، التنمية الإدارية، ط ٢، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
- اللوزي، موسى(٢٠٠٣)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- الماضي، محمد المحمد(٢٠١١)، التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن ٢١، مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- المرسي، جمال الدين محمد(٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: الاسكندرية.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: عمان.
- النجار، فريد(١٩٩٩)، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرون، دار إيتراك: القاهرة.
- نجم، عبود(٢٠٠٤)، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية: الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض.
- النمر، سعود(١٩٩٢)، الإبداع الاداري: دراسة سيكولوجية، مجلة المدير العربي، القاهرة،(١١٧)، ٦٠:٧١.
- هامر، مايكل وشامبيي، جيمس(١٩٩٥)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع: القاهرة.
- الهزاني، منى سعود(٢٠١٣)، تحديات تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الملك سعود، المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الإلكتروني عن بعد، الرياض.
- هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٩)، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، الادارة العامة، (١)، ٧٧:١.
- ياركندي، آسيا حامد(٢٠٠٦)، تنمية الكفاءات البشرية: رؤية لتحقيق دور إداري وأكاديمي إيجابي لمنسوبات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة إدارة أقسام الطالبات بالجامعات التحديات والطموحات، جامعة الملك فيصل بالدمام.
- يونس، طارق شريف(٢٠٠٢)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

• المراجع الأجنبية :

- Czubzj C., (1999), School Empowerment 'education Journal ' , ١٥:٣٣,(١٢)١٢٠.
- Daft R., (2004), **Organization Theory and Design**,8<sup>th</sup>.Ed., Acid Free paper : U.S.A.
- Daft L. & Noe, A. (2001), **Organization Theory and Design**,7<sup>th</sup>.Ed., South Western college publisher: Ohio.
- Dale E.,(1981),**Management Theory & Practice**,4r<sup>th</sup> Ed, McGraw Hill: Tokyo.
- Deven A., (1995), Central Problems in management of Innovation, **Management Science**, 32(5),58:74,
- Hammer M., & Champy J., (1993), **Reengineering the Corporation – A Manifests for Business Revolution**, Harper Collins Books: New York.
- Hicks H., & Gullett C., (1981), **Management**, McGraw Hill: Tokyo.
- Hodgetts R.,(1981),**Management Fundamentals**, Drden press: Hinsdale U.S.A.
- Jablonski J., (1991),**Implemintg Total Quality Management: an overview**, without publisher: San Diego.
- Marsh, W., (1991), Time Management, **CPA journal**, 60(22), 45:64.
- Nonaka L., & Tekeuchi H., (1995),**The Knowledge Creating Company**, Oxfort Press Ny: New York, U.S.A.
- Sorensen G., Bowe J., & Moen D., (2005), **Quality and Performance Excellence in higher Education**, Anker Publication Company: Bolton, MA.
- Spreitzer G., (2007), **Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming**, Hand book of Organization Development, Sage publications: London.
- West M., & Dawson A., (2002), Determinates of Innovative Behavior, **Academy of Management Journal**, )137(, 98:125 .

