

تاريخ الإرسال (2022-07-20)، تاريخ قبول النشر (2022-08-28)

الدكتورة/ ليلي مفتاح فرج العزبي
Muftah Faraj Al-Azibi

اسم الباحث الأول:

قسم التربية والأصول- كلية العلوم التربوية-الجامعة الأردنية-
الأردن
Department of Education and
Fundamentals - Faculty of Educational
Sciences - University of Jordan - Jordan

¹ اسم الجامعة والبلد (لأول)

تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة

A proposed vision to achieve creative
leadership among university leaders in the
light of contemporary trends

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

laila.alezaibe@gmail.com

Doi:

الملخص:

هدفت الدراسة الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات، والتعرف إلى البيئة الإدارية الملائمة للقيادة الإبداعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وكذلك التعرف على مهارات القيادة الإبداعية اللازمة لبناء قيادات جامعية إبداعية. وفي ضوء ذلك تقدم الدراسة تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج التحليلي التطويري، إذ استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال الوصف الشامل للظاهرة وتحليل المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة. والمنهج التطويري من خلال تقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. وقد توصلت الدراسة إلى وضع الأطر التنظيمية اللازمة لتصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية، كونها مؤسسة تعليمية وتربوية حاضنة للإبداع والابتكار الذي بدوره يسهم في التنمية المجتمعية وتحقيق الأهداف المنشودة. وفي حدود نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها تبني التصور المقترح للقيادات الجامعية التي تسعى لتحسين مخرجاتها لمواجهة المتطلبات المتغيرة لسوق العمل.

كلمات مفتاحية: القيادة الإبداعية، القيادات الجامعية، الاتجاهات المعاصرة.

A proposed vision to achieve creative leadership among university leaders in the light of contemporary trends

Abstract:

The study aimed to identify the most important obstacles that prevent the application of the creative leadership style in universities, and to identify the appropriate administrative environment for creative leadership in the light of contemporary trends, as well as to identify the creative leadership skills necessary to build creative university leaders. In light of this, the study presents a proposed vision for activating the creative leadership of university leaders in the light of contemporary trends.

To answer the study questions; the researcher used the developmental analytical method, as she used the descriptive analytical method through the comprehensive description of the phenomenon and the analysis of information related to the subject of the study. And the developmental approach by presenting a proposed vision to activate the creative leadership of university leaders in the light of contemporary trends.

The study found the necessary organizational frameworks for a proposed conception to activate the creative leadership of university leaders, as it is an educational and educational institution that incubates creativity and innovation, which in turn contributes to community development and achieving the desired goals.

Within the limits of the results of the study, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which is the adoption of the proposed vision for university leaders who seek to improve their outcomes to meet the changing requirements of the labor market.

Keywords: creative leadership, university leaders, contemporary trends.

مقدمة:

أصبحت الإدارة اليوم بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات وبفعل الديناميكية وسرعة التغيير بحاجة إلى فكر قيادي متميز، وعقل معرفي، وحلول إبداعية فنية قادرة على تجاوز العثرات، وعلى ربط الأفكار، وتنويع الرؤى، للوصول إلى حلول مبتكرة ومناسبة وعملية، إذ أصبح للأبداع مناهج وطرق تفكير، ومن أكثر المعوقات التي يمكن التعرض لها هو المقصود بالعملية الابتكارية، والإبداعية، وأبعادها، وعناصرها الرئيسية، فعلى الرغم من الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع في المجالات المختلفة للحياة والمجتمع إلا أن هذا المفهوم لم يتبلور ويصل إلى المستوى المطلوب، فالإبداع كلمة تلفت الانتباه، ودائمًا تشير إلى التميز، والتفرد وإسباغ صفات الذكاء على صاحبها، والموهبة الخلاقة.

وأن الإبداع والابتكار والصفات الشخصية، المنفردة هي أساس الشخصية القيادية المهمة في صنع النجاح، كما أن الطاقة الإيجابية واستثمارها من القائد يسهم في تحسين الأداء، وأن القائد الناجح والتميز يستتير بآراء الآخرين ولا ينفرد بقراراته ويعمل بروح الفريق، وتكمن عبقريته القائد الجيد أن يخلق بيئة إبداعية حافزة للإبداع، ومناخاً إبداعياً يحض على الإبداع، ويدفع إليه، ويحتضن مخرجاته ويعمقها بما يعود على المؤسسة بالتميز، والريادة والقدرة على تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الفعالية.

والوصول إلى الإدارة الإبداعية في الميدان التربوي مسألة ليست سهلة، وذلك بحكم عدة أمور أهمها: الطبيعة المحافظة للمؤسسة التربوية بشكل عام، وعدم قدرة الميدان التربوي على استقطاب العقول الكبيرة والكفاءات النادرة إليه بسبب قلة العوائد المادية، وتدني المكانة الاجتماعية نسبياً، والنظرة الضبابية إلى الإبداع على أنه عملية كبيرة لا يستطيعها إلا إنسان فذ صاحب قدرات خارقة (الكوني، 2022).

ويؤكد عيد (2015) أن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجود ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، إن نمط القيادة الإبداعية هو اكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والاتباع والمنظمة ككل.

ولعل ما سبق يفسر الاهتمام العالمي بقضية القيادة الإبداعية، إذ أظهرت نتائج دراسة جولد رنج (Gold Ring, 2017) في الولايات المتحدة أن هناك دوراً مهماً للكفاية الإبداعية والابتكارية عند القيادات تسهم في تشجيع روح المبادرة ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري عند المرؤوسين. في حين أظهرت دراسة الحاج (2020) أن هناك علاقة بين القيادة الإبداعية وتحسين مناخ العمل بالجامعات ورفع الإنتاجية لدى العاملين الإداريين والأكاديميون. هذا وأوصت دراسة الكوني (2022) بمتابعة الدراسة والبحث في أثر القيادة الإبداعية والابتكارية على الإنتاجية وتوفير مناخ حاض للإبداع والابتكار، وتقديم رؤى استشرافية لتحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات.

ومن هنا يُمكن أن نُعد الإبداع بُعداً جديداً لعملية التغيير التي نحن في أمس الحاجة إليه في الجامعات التي تواجه العديد من التنافسات على كافة المستويات الإقليمية والعالمية، وخاصة في 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 العصر. وفي ضوء هذه المعطيات تأتي هذه الدراسة لتسد ثغرة في هذا المجال؛ بهدف الارتقاء بالجامعات من خلال تقديم تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

يتعرض القادة في المؤسسات التعليمية والتربوية إلى الكثير من المشكلات التي تواجههم في مؤسساتهم التربوية والتعليمية، مما يتوجب منهم أن يكونوا قادرين على التصدي لها بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب أن تتوفر فيهم سمات معينة من الإبداع في كيفية التعامل مع هذه المواقف، بدلاً من الأساليب التقليدية المتبعة في الكثير من المؤسسات.

وهنا، عملية التغيير لقيادة إبداعية أصبحت أمر ملح في كل المؤسسات التربوية والتعليمية؛ لأنها تحقق العديد من الإيجابيات الظاهرة والكامنة لمؤسسات التعليم العالي، كتطوير المناخ التعليمي و، والأكاديمي، والإداري أيضاً. كما أنها تساعد القيادات وخاصة الأكاديمية على ممارسة أدوارهم التخطيطية، والتنظيمية، والتربوية، والقيادية، والبحثية، واستخدام تقنيات الإدارة الحديثة.

وهذا ما سَوَّغ للباحثة إجراء هذه الدراسة بغية تقديم تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟ والذي ينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المهارات اللازمة لتحقيق القيادة الإبداعية للجامعات في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟
2. ما المعوقات التي تحول دون تفعيل القيادة الإبداعية للجامعات في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟
3. ما أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، من خلال:

1. تحديد المهارات اللازمة لتفعيل القيادة الإبداعية في الجامعات في ضوء الاتجاهات المعاصرة
2. الكشف عن المعوقات التي تحول دون تفعيل القيادة الإبداعية في الجامعات في ضوء الاتجاهات المعاصرة.
3. الوقوف على أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية.
4. تقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

أهمية الدراسة:

1. يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة وزارة التعليم العالي الليبية والقائمين على رسم السياسات، بما تقدمه من تصور مقترح ومسارات للارتقاء بدور القيادات الجامعية والارتقاء بها إلى درجة الإبداع، كمدخل لتطوير الجامعات والوصول بها للعالمية.

2. تعزيز الوعي لدى المسؤولين والباحثين بالجامعات إلى أهمية القيادة الإبداعية، وأهم المعوقات التي تحول دون تفعيلها.

3. توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج التحليلي التطويري، إذ استخدمت المنهج التحليلي من خلال الوصف الشامل للظاهرة وتحليل المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، . واستخدمت الباحثة المنهج التطويري من خلال تقديم تقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

مصطلحات الدراسة:

تعرف الباحثة إجرائياً القيادة الإبداعية: هي 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.

تعرف الباحثة إجرائياً التوجهات المعاصرة: هي مجموعة من الدول تبنت مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والبرامج والطرق والآليات الحديثة والمعاصرة، واستخدمتها في مؤسساتها الجامعية بهدف تفعيل القيادة الإبداعية، بما يمكنها من الاستجابة بشكل تكيفي أو استباقي للمتغيرات المحيطة، وحققت من خلالها نجاحات وتطورات ساهمت في تقدم جامعاتها وجعلتها في مصفات الدول

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- هدفت دراسة الراشد والبيحي (2020) هدفت التعرف إلى واقع القيادة الإبداعية الابتكارية ومعوقاتها لدى القيادات في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (116) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية. وأظهرت الدراسة أن ممارسة القيادة الإبداعية والابتكارية من قبيل القيادات من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة.

- كما وأجرى مقيبيل (2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكاري من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (47) عضواً. وأظهرت الدراسة أن ممارسة القيادة الإبداعية والابتكارية من قبيل القيادات من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة.

- في حين قام الكوني (2022) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة لحج. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (62) عضواً من الهيئات التدريسية. وأظهرت الدراسة أن ممارسة القيادة الإبداعية والابتكارية من قبل القيادات من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة.

الدراسات الأجنبية:

- هدفت دراسة جولد رنج (Gold Ring, 2017) التعرف واقع القدرات الابتكارية وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الولايات الأمريكية المتحدة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (50) مديرًا. وأظهرت النتائج أن هناك دورًا مهمًا للكفاية الابتكارية عند المديرين تسهم في تشجيع روح المبادرة ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري عند المرؤوسين.
- كما وأجرى جبريني (Jibrini, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (342) فردًا من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.. وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الإبداعية والابتكارية من قبل القيادات من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة في موضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها يتضح أن هناك تنوع في المواضيع والأهداف والمنهج المتبع والنتائج التي تم الوصول إليها، بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من الدراسات السابقة، وكذلك يتضح الاهتمام من الناحية النظرية وضعف التطبيق من الناحية العملية.

أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة لقد شكلت هذه الدراسات مصدرًا رئيسًا لكثير من المعلومات المهمة، التي تم الاسترشاد بها في الدراسة الحالية من حيث اختيارها وتحديد مشكلتها ومنهجيتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها. هذا بالإضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحثة نحو العديد من البحوث والدراسات، ومكنتها من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية.

وختلفت الدراسة الحالية بحداثتها. وتميزت هذه الدراسة بسعيها لتقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

الإطار النظري:

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الإبداعية، وأهميتها، وفعاليتها في تحقيق الأداء الإداري

مفاهيم ترتبط بالإبداع:

الذكاء: هو قدرة عقلية أو مجموعة قدرات، تمكن الفرد من التعلم، والتكيف مع البيئة والآخرين، ويقاس الذكاء بدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعديدية المجردة أو البصرية والذكرية وكل مبدع من الضرورة أن يتميز بالحد الأدنى من الذكاء ولكن ليس من الضرورة أن يكون على درجة عالية من الذكاء.

الابتكار: يعتبر أعلى مستوى من الإبداع، فعندما يصل إلى شيء مبدع لم يسبقه إليه غيره فهو الابتكار.

الموهبة: بعض الباحثين يرى أن الإبداع يعتبر جزءاً من الموهبة، ومنهم من رأى أن الموهبة تتطلب أو طاقة لحدوث الإبداع، إذ تعرف الموهبة على أنها: القدرات العقلية الموروثة، إذ أن الموهبة موروثة والإبداع يمكن اكتسابه (الحجاج، 2020).

خصائص الإبداع:

اتفق الباحثين على أنه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للأفراد المبدعين، إلا أنه يوجد بعض الخصائص التي تدل على إمكانية الإبداع وتتمثل كما ذكرها توريمين (Toremen, 2003) فيما يلي:

1. العقل المتسائل والخالق.
2. القدرة على التحليل، والتجميع، والتخيل، والحدس.
3. الثقة بالنفس، والشجاعة.
4. التمرد على السلطة والنقد الذاتي.

أبعاد الأبداع:

وتتمثل لأبعاد الأبداع في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

1. الإنسان المبدع.
2. العملية الإبداعية.
3. الموقف الإبداعي.
4. الإنتاج الإبداعي (أبو العلا، 2016).

مراحل الإبداع:

وتتمثل مراحل الإبداع كما ذكرها جاربل (Garber, 2015) كما يلي:

1. مرحلة الإعداد: وتتمثل في جمع المعلومات عن المشكلة المطروحة.
2. مرحلة الاختبار: وتكمن في عدم التوقف عن التفكير الدؤوب بالمشكلة.
3. مرحلة الإشراف: الظهور الفجائي للحل بعد عدة محاولات بائسة.
4. مرحلة التحقيق: وتكمن في تنقيح واختبار ما ظهر فجأة " الحل".

مستويات الإبداع:

إن الإبداع يظهر على مستويات مختلفة ومن الضروري التمييز بين هذه المستويات وتظهر هذه المستويات على مستوى الإبداع الفردي، وعلى مستوى الإبداع الناقد، وعلى مستوى الإبداع الخلاق.

أبعاد الإبداع:

للإبداع عدة أبعاد، تتمثل كما حددها جبريني (Jibrini, 2019) كما يلي:

1. **بُعد المحتوى:** ويتضمن ماذا يحتوي الإبداع الجديد؟ هل هو حل لمشكلة جديدة؟ أو هل يأتي بطرق جديدة؟ أي بمعنى ما هو محتوى الإبداع.
2. **البُعد الموضوعي:** ويعني كيفية إسهام الإبداع بتطوير موضوع معين، عن طريق تجريب الإبداع للتعرف على القيمة المضافة للشئ.
3. **بُعد العملية:** وتعني مراحل عملية الإبداع وتبدأ من مرحلة الفكرة ثم الاكتشاف والبحث ثم التطوير فالإبداع ثم التقديم وتنتهي بنمو المنفعة والاستخدام.
4. **البُعد المعياري:** ويعني وجود معيار للحكم على قيمة الإبداع من خلال حل المشكلات أو تحقيق عوائد وغيرها (بطاح، 2006).

عوامل التفكير الإبداعي:

هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا نستطيع أن نتحدث عن وجود إبداع وهذه العوامل ذكرها (إبراهيم، 2013):

أولاً: الطلاقة Fluency: وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من القدرة على طرح الأفكار وإنتاجها، وتتوافر هذه القدرة عند بعض الأشخاص بدرجة عالية.

وتتخذ مقاييس القدرة على الطلاقة عدة أشكال: سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق معين، والتصنيف السريع للكلمات في فئات معينة، والقدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمة معينة.

المرونة Flexibility: هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، أي تغيير الحالة العقلية للشخص كي تتناسب مع تعقد الموقف الإبداعي، ويستدل على المرونة بمظهرين، أولهما قدرة الشخص على إعطاء عدد معين من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة أو مظهر واحد وإنما تنتمي إلى عدد متنوع أي أن الإبداع يكون في أكثر من شكل أو إطار ويسمى المرونة التلقائية، والشكل الآخر للمرونة يتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة فإذا لم يظهر هذا السلوك يفشل الشخص في حل المشكلة ويسمى المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك يناسب الموقف.

ثالثاً: الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems: الشخص المبدع يستطيع إدراك أكثر من مشكلة في وقت واحد، فهو يدرك الأخطاء ونواحي الضعف ويمتلك حاسة قوية للمشكلات.

رابعاً: الأصالة **Originality**: وتعني أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي لا يعيد تكرار أفكار الآخرين، فيعمل على إنتاج أفكار جديدة، ويستدل على الفكرة بالأصالة إذا تميّزت عن الوضع التقليدي.

خامساً: إكمال التفاصيل **Elaboration**: وتعني قدرة المبدع على التعمق في معاني الفكرة ومتعلقاتها وتفصيلها والإضافة إليها من مختلف الجوانب والأبعاد.

مراحل الإبداع:

تُعد نظرية ولس من أقدم النظريات التي درست العملية الإبداعية، واستناداً لهذه النظرية فإن العملية الإبداعية تمر في خمس مراحل (ساعد، 2018):

1. **مرحلة الإعداد**: هي المرحلة التي يقوم فيها المبدع بجمع وتنظيم ما يلزم من معلومات حول الموضوع وصياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات المتوافرة.
2. **مرحلة الاحتضان**: هي المرحلة التي يتمثل بها المبدع كل المعطيات حول الموضوع.
3. **مرحلة الإصرار والمثابرة**: هي المرحلة التي يتوافر فيها مستوى رفيع من الإصرار والمثابرة خلال عملية اختزان الفكرة وبعدها.
4. **مرحلة الإشراق**: هي المرحلة التي ينتج فيها عن التفكير حلول للمشكلة التي شغلت تفكير المبدع خلال المراحل السابقة، ويأتي ذلك نتيجة لربط الأفكار مع بعضها.
5. **التحقق والبرهان**: وهي مرحلة التحقق من صدق الفكرة وأصالتها وفحصها وتطويرها.

مفهوم الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين واجتماعات العمل كل في مجال عمله، للتوليد المستمر للأفكار الجيدة والأداء المتميز، والوصول للحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها، وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية (صالح، 2018).

مبادئ الإبداع الإداري:

توجد مجموعة من المبادئ التي على المؤسسات التربوية مراعاتها لتكون نامية بأساليب مبدعة وهي: العمل على توفير جو من الحب والتفاهم في بيئة العمل، وتنمية الموارد البشرية، والتخلي عن الروتين، اللامركزية في التعامل، وتدعيم الجانب الإنساني، وإسناد ودعم الأفكار الجديدة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والاقتناع بأهمية الإبداع على مستوى العاملين والقيادة.

مهارات الإبداع الإداري:

وتتمثل مهارات الإبداع الإداري في الطلاقة والأصالة والمرونة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة، والتحليل، والاحتفاظ بالاتجاه أي بمعنى التركيز لفترة زمنية في مشكلة معينة.

عناصر الإبداع الإداري:

وتتمثل عناصر الإبداع التربوي كما ذكره (Dowdle,2011) كما يلي:

1. الانتماء الروحي للمنظمة.
2. الانفتاح على الرأي الآخر.
3. البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد.
4. البعد عن الجمود والبيروقراطية في الهياكل التنظيمية.
- 1- التأخير في تنفيذ الأفكار.

خصائص الإدارة الإبداعية:

ذكر بطاح (2006) عدة خصائص للإدارة الإبداعية:

1. القدرة الفكرية: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار التطويرية.
2. وضوح الهدف: وضوح الرسالة التي تريد المؤسسة الوصول إليها، وذلك لتسخير جميع الفعاليات لخدمة الهدف.
3. تصميم هياكل تنظيمية: بحيث تتماشى مع الأفكار الإبداعية التطويرية.
4. استخدام تكنولوجيا المعلومات حتى تسهل العمل وتنقله إلى آفاق جديدة.
5. التركيز على العمل الجماعي وهذا لا ينفي المسؤولية الفردية عن العمل.
6. التأكيد على إيجاد هوية خاصة تميز المؤسسة من خلال إشاعة مناخ تنظيمي متميز أو ما يسمى الثقافة التنظيمية.
7. التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي الذي يشبع حاجات المجتمع ويسمح بالمشاركة، ويحقق الأهداف من خلال تضافر الجهود.

ومما سبق يتضح أن إدارة الإبداع حدث الساعة، وهي تتسم بأنها صياغة للأفكار الجديدة، وتعد النشاطات الإبداعية عنصراً أساسياً مهماً اختلفت أنواع المنظمات، سواء أكانت صناعية أم خدمية، وتصبح فيها المنظمة قادرة على توليد الأفكار الجديدة، والعمل بها عاملاً أساسياً وحاسماً في الوصول إلى قمم النجاح والتقدم.

المبحث الثاني: المهارات اللازمة لتحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات.

ويوجد بعض الممارسات التي يجب على مؤسسات التعليم العالي تشجيعها لتحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات:

1. تحليل الفرص الإبداعية ودراساتها لتحديد المناسب منها.
 2. عدم الاكتفاء بالتحليل النظري للفرص الإبداعية والانطلاق من ذلك لمقابلة المستفيدين والاستماع لهم للتعرف على توقعاتهم.
 3. تركيز الإبداع على جانب واحد محدد.
 4. البدء بمشروع إبداعي بسيط غير مكلف مادياً وبشرياً (الراشد، 2020).
- كما وهناك مبادئ لتحقيق الإبداع في مؤسسات التعليم العالي وهي كما أوردها الحجاج (2020) كما يلي:

1. التركيز على الإنجاز وليس على عمل اللجان والتحقيقات.
 2. ترسيخ العلاقات مع المستفيدين وهم أولياء الأمور والطلبة.
 3. تمكين الوحدات والعمادات والأقسام المختلفة من أجل تشجيعها على الإبداع.
 4. تنمية قدرات جميع العاملين بهدف تعظيم الإنتاج.
 5. إشراف الإدارة التنفيذية على مختلف النشاطات الرئيسية.
- كما أن الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تقوم بما يلي:
1. إنشاء وحدة تطوير لاستكشاف المبدعين ورعايتهم.
 2. تعريض الواعدين من أبناء المؤسسة لاختبارات تفرز المبدعين.
 3. تنظيم نشاطات وورش عمل وحوارات يتابعها المختصون القادرون على اكتشاف المبدعين.
 4. توعية جمهور مؤسسة التعليم العالي بالتجارب والخبرات الإبداعية للإفادة منها.
 5. تكريم المبدعين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
 6. تضمين مساق عن الإبداع في خطط ومناهج التعليم العالي (الكوني، 2022).

ويشير مقبيل (2021) أن القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي وذلك للأسباب التالية:

1. أنها تنمي وتراكم مهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
2. أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية.

3. أن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية
النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للإقتراحات تتضمن حوافز وإحتفالات لتكريم المتميزين أفرادًا
وجماعات.

صفات القائد المبدع:

هناك مجموعة من الصفات التي يجب توفرها في القائد المبدع وهي كما ذكرها جولد رنق (Gold Ring, 2017) وهي:

1. الإرتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات وإتخاذ المواقف، التي تحقق الطموحات.
2. النظر إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والإستعداد له.
3. النظرة العميقة ذات البعد الإستراتيجي طويل الأجل.
4. إمتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من كافة الزوايا.
5. الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشدذ العقل والفكر.
6. الإهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
7. الإتجاه إلى الخلوة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور.

المبحث الثالث: المعوقات التي تحول دون تفعيل دور القيادة الإبداعية في الجامعات:

تُصنّف معوقات الإبداع إلى أنواع عديدة وقد أجمعها جولد رنق (Gold Ring, 2017) وهي:

4. **المعوقات الشخصية:** ويُقصد بها تلك المعوقات المتعلقة بالفرد نفسه وتتمثل بـ: ضعف الثقة بالنفس، والميل للمجاراة، والحماس المفرط، والتفكير النمطي، والتسرع، وعدم احتمال الغموض وغيرها من المعوقات.
5. **التمكين:** تفقد معظم الدول العربية مقومات التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية ومنها الجامعات. يواجه القادة كثير من الصعوبات والعقبات في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
6. **التخطيط غير السليم:** تفقد الدول العربية للتخطيط السليم والتفكير الاستراتيجي الذي يرتبط بقدرة المؤسسات على وضع الخطط المستقبلية للتطوير، والتغيير والتأقلم.
7. **عدم الاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام.**
8. **الإجراءات الروتينية المعقدة.**

9. قصور برامج التنمية المهنية في مجال القيادة الإبداعية.
10. غياب التفاعل الإيجابي بين الجامعة والبيئة المحيطة الخارجية.
11. عدم الاستقرار الإداري في الوزارات، والتغيير المستمر في لوائح الدراسة ونظمها، وهذا جعل من الصعب وضع خطط استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.
12. ضعف دور القيادة الجامعية في تنفيذ برامج لتنمية المهارات البحثية للطلبة.
13. ضعف قدرة القيادة الجامعية على استقراء احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي.
14. محدودية التواصل الفعال بين القيادات الجامعية وأعضاء الهيئات التدريسية.
15. عدم وجود سياسات واضحة ومحددة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالجامعة.
16. ضعف دور القيادة الجامعية في تشجيع أعضاء الهيئات التدريسية للمشاركة في المشروعات البحثية.
17. ضعف دور القيادة الجامعية في خطة الجامعة للتحويل الرقمي وتوظيف التكنولوجيا.

المبحث الخامس: التصور المقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة:

في ضوء نتائج الدراسة والتي أسفرت عن:

1. وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تفعيل دور القيادة الإبداعية في الجامعات.
2. يتطلب تفعيل القيادة الإبداعية مجموعة من المهارات يجب أن تتوفر في القادة التربويين.
3. الاعتماد على الوظائف التقليدية وضعف تدريب القادة وتنمية مهاراتهم.
4. ضعف مواكبة جهود التطوير مقارنةً مع الجهود العالمية في هذا المجال.

فإن الدراسة تقدم تصور مقترح يهدف إلى تحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. وهي كما يلي:

أهداف التصور المقترح:

1. تهيئة البيئة الجامعية لاستيعاب الإبداع.
2. توحيد المهارات القيادية المطلوبة من خلال إعداد الكوادر القيادية لتناسب مع التوجهات المعاصرة.
3. تقديم تنمية مهنية وتدريب يستند على فكر متكامل بين العلاج، والتأهيل، والتطوير.

وعلى هذا يمكن أن تنتضح ملامح التصور المقترح وفق أربع مراحل متداخلة ومتكاملة مع أهدافه السالفة الذكر، فيمكن أن تتم التنمية المهنية للقادة؛ ليشاركوا ويكونوا أداة تغيير وفق فكر عالمي في ضوء توحيد المهارات القيادية، ويمكن أن تؤدي التغيرات لإتاحة التنمية المهنية للقادة. وعليه يمكن توضيح تلك المراحل كما يلي:

الجدول رقم (1). الإجراءات التنفيذية لتطبيق التصور المقترح

المراحل	إجراءات تنفيذها
مرحلة الإعداد الأولي وتعد مرحلة تهيئة البيئة المؤسسية لاستيعاب الإبداع.	1. إنشاء أجهزة تقييم للأداء الإداري للجامعات والعاملين، تعمل وفق مقاييس تقييم بشكل فعلي معايير موضوعية في ضوء معايير الأداء. 2. وضع معايير للأداء المؤسسي للجامعات ولجميع العاملين. 3. تشكيل إدارات لجودة الأعمال الإدارية منفصلة عن جودة الأعمال الأكاديمية والتدريسية. 4. إعادة هندسة الإدارة بالجامعات، من حيث إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتحويله لتنظيمات إبداعية تعتمد على فكر جماعي وتشكيل فرق عمل. 5. بناء ثقافة مؤسسية متطورة مهيئة للفكر الإبداعي، من خلال الدورات، والندوات، وتوفير البيئة المدعمة والمشجعة واليسرة للتطوير والإبداع. 6. إصدار دليل تنظيمي شامل لكل مؤسسة يوضح المهام والمسؤوليات. 7. توفير بيئة تحتية تدعم الاستخدام التكنولوجي وتوفر مصادر المعرفة. 8. إدراج خطة تدريب القيادات ضمن استراتيجية الجامعات وأهدافها الرئيسية.
المرحلة التمهيدية	1. اقتراح وتوقيع بروتوكول تعاون مع الدول العربية، من خلال المنظمات المنوطة بذلك، كالمنظمة العربية للتنمية الإدارية، ودعم وتقوية الصلة مع الدول المتقدمة في المجالات الإدارية، والتنمية البشرية، من خلال تبادل الخبرات، والاستفادة من المنح والدورات والندوات العلمية، وإبرام شراكات تعاونية مع

بعض الجامعات ذات الخبرة المتميزة في مجال إعداد الكوادر القيادية بالجامعات. 2. تخصيص جزء من الميزانية للتدريب والتطوير، بحيث تتقارب مع مثيلاتها من الجامعات. 3. وضع أهداف التدريب بالجامعات في ضوء أهداف خطط التنمية بالدولة، وتنطبق من أهداف التدريب الإقليمي والدولي.	وتتمثل المرحلة التي تمهد لتوحيد المهارات القيادية وتتضمن:
1. إنشاء وحدات مركزية متخصصة بكل جامعة في إدارة البرامج التدريبية والتطويرية؛ التي تلبي احتياجات القادة. 2. إنشاء مركز بحوث وتطوير للإدارة والإبداع في كل الجامعات كافة تُعنى بإدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية، ودراسة كيفية الاستفادة منهم، فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية. 3. إنشاء مراكز 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.	مرحلة الإعداد التحضيري وتشمل إنشاء الهياكل المؤسسية اللازمة للتنمية المهنية
1. التخطيط للبرامج، وذلك بتخصيص لجنة غير دائمة، تقوم بالمهام التخطيطية الموكلة إليها لإعداد البرامج تبعاً للحاجة، تضم مجموعة من الخبراء والمختصين في بعض المجالات المرتبطة بإعداد القادة. 2. تنوع بنود التمويل، وتكون على مرحلتين وهي: أ. مرحلة إنشاء المراكز والتجهيزات والممثل في الأصول الثابتة. ب. مرحلة ما بعد الإنشاء والمتمثلة في المصروفات الجارية، ولتي تنتوزع على أجور القائمين على البرامج والمستشارين، وتكاليف المواد التدريبية.	مرحلة الإعداد لبرامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية

مرحلة
المتابعة
والمراقبة
وتتضمن
ن هذه
المراحل
ل
مراق

بة أداء الخطط التنفيذية للمشاريع، ومتابعة كفاءة أداء هذه الخطط وذلك عن طريق وضع مؤشرات الأداء لكل الأهداف التشغيلية ضمن الخطة الاستراتيجية، وتحديد نواتج المستهدفة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء لمقارنتها مع النتائج، وتحديد فجوات الأداء، واستراتيجيات التعامل معها بين الأداء الفعلي والمستهدف.

مرحلة تقويم مدى تحقيق الأهداف:

تقترح الباحثة أن تتم عملية التقييم في ضوء مجموعة من المعايير، تتضمن تقييم برامج ومخرجات منظومة البحث العلمي، وآلية عملها، ويتم وضع المعايير في ضوء معايير الجودة العالمية في مجال البحث العلمي.

مرحلة التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة تتمثل في التقييمات التي تعطي انطباع عن ما تم تنفيذه مقارنةً بما هو مستهدف، وآراء ورضا المستفيدين- سواءً- في البيئة الداخلية أو الخارجية على كافة المستويات بالخدمات والبرامج المقدمة، ومقارنتها بالمعايير العالمية المعتمدة. أي لا بد من تقديم تغذية راجعة وليس لتنفيذ البرامج ومخرجاتها فحسب، بل أيضاً لمستوى توجهاتها الاستراتيجية وتخطيطها وغاياتها المستقبلية.

وبناء عليه يقترح أن تتم عملية التقييم من خلال أدوات تقييم ذاتي ولقاءات مع المستفيدين الداخليين والخارجين، واستطلاع آرائهم بصورة دورية، والمقارنات المرجعية بمعايير على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وأن تستند سياسة التحسين المستمر على تقارير نتائج تلك التقييمات التي تقدم لأصحاب القرار وواضعوا السياسات والخطط؛ لاتخاذ القرارات الرشيدة، في ضوء السلبات والإيجابيات والاحتياجات المجتمعية؛ لتحقيق مستوى يرقى للمنافسة العالمية في مجال عولمة البحث العلمي

التوصيات:

من أهم توصياتنا اعتماد التصور المقترح، انطلاقاً من إنه يحاكي الواقع وانبثق من تجارب دول رائدة في هذا المجال وأثبتت جدارتها.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الناصر، فتحي (2018). مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات، والمهارات، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ابو العلا، ليلي (2016). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- بطاح، احمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عيد، هالة (2016). تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية في جامعات المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي، 61(9): 387-427.
- الكوني، حسين (2022). درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 12(2): 168-192.
- ساعد، نهى عواد رشيد (2018). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- صالح، قيس (2018). القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 21(2): 321-374.

المراجع العربية الإنجليزية

- Abu Al-Nasser, F (2018). An Introduction to Educational Administration: Theories and Skills, (in Arabic), 2nd Edition, Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Abu Ela, L (2016). Concepts and visions in educational administration and leadership between originality and modernity, (in Arabic), Amman: Jaffa Scientific House for publication and distribution.
- Battah, A (2006). Contemporary Issues in Educational Administration, (in Arabic), Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Eid, H (2016). A proposed vision to activate the creative leadership in the universities of the Kingdom of Saudi Arabia, Journal of Scientific Research, 61(9): 387-427.
- Al-Koni, H (2022). The Degree of Practicing Innovative Leadership in the Faculty of Education, Sabr, University of Lahj, and its Relationship to Staff Engagement, (in Arabic), Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, 12 (2): 168-192.

-Saed, N (2018). The role of creative leadership in improving the level of organizational culture in the Palestinian Ministry of Health, (in Arabic), unpublished master's thesis, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies.

Saleh, Q (2018). Creative leadership and its relationship to knowledge management requirements at the University of Kufa from the point of view of its administrative leaders, (in Arabic), Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, (21): 321-374.

المراجع الأجنبية:

- Dowdle, Joan (2011) 'The knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principals within the strata of A Alabama, **Dissertation abstracts international**, 8(41):1822-1851.
- Garber, Darral (2015) **Networking among principals : A study of Established practices and relationships** " ,Paper presented at the Annual Meeting of the national conference of professor of Education Adminstration. (45th fargo ,ND ,U.S Louisiana).
- Toremeh, Fatib (2003). Creative school and administration. Educational sciences, theory & practical, 3(1): 248-253.
- Jibrini, Samah Hassan (2018). **The Degree of Innovative Leadership Practice Among Educational Leaders and it is Relationship to the Effectiveness of Decision- Making From the Point of View of College Deans and Academic Department Heads in Palestinian Universities**, An Unpublis thesis, An-Najah National University Palestine.