

درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها  
في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

**The degree of practising creative leadership and ways to develop it at  
Imam Abdulrahman Bin Faisal University**

إعداد

أ/غادة عبدالله البوشي

ماجستير الآداب في الإدارة والقيادة التربوية

أ.د/ الجوهرة إبراهيم بوبشيت

أستاذ إدارة وتخطيط تعليم عالي

## مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن طبيعة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية، وسبل تطويرها وفقاً لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، نوع الكلية، سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (46) عبارة، شملت محورين أساسيين: محور مهارات القيادة الإبداعية الذي تضمن ستة مهارات، هي: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة)، ومحور سبل تطوير القيادة الإبداعية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (349) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة (كبيرة)، و بمتوسط حسابي (3.55)، وأن سبل التطوير التي تُساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة أهمية (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (2.80) كما أظهرت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس لصالح أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير نوع الكلية باستثناء مهارة الطلاقة وذلك لصالح الكليات الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني آليات تطويرية لتنمية المهارات الإبداعية للقيادات الأكاديمية؛ وتأسيس مركز يهتم بالإبداع والابتكار؛ وتطوير مركز قيادة جامعي يتواءم مع الاتجاهات الإبداعية الحديثة في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، الإبداعية، القيادات، الأكاديمية، مهارات، تطوير.

### The degree of practising creative leadership and ways to develop it at Imam Abdulrahman Bin Faisal University

#### Abstract:

This study aimed at identifying the degree of practising creative leadership skills and the ways to develop them by the academic leaders of Imam Abdul Rahman Bin Faisal University, based on the perspectives of the research participants. It also seeks to reveal the nature of the statistical differences between the research participants' responses according to the different study variables, which are gender, type of faculty and service years. To this end, the descriptive method was used and a questionnaire consisting of 46 statements was designed. The questionnaire focused on two specific areas. The first area was the skills of creative leadership, which included six main skills, namely fluency, originality, flexibility, sensitivity to problems, elaboration and risk-taking. The second area was the ways to develop creative leadership, of which a stratified random sample of 349 members participated in the study. The following are the findings of the study The degree of practising creative leadership by the academic leaders of Imam Abdul Rahman Bin Faisal University was high,

with an average of (3.55), The ways of development that help academic leaders to practice creative leadership received a degree of high importance, with an average of (2.80) . There were statistically significant differences in the degree of practicing creative leadership skills by academic leaders due to the 'gender' variable, in favour of male participants, There were no statistically significant differences in the degree of practicing creative leadership skills by academic leaders due to the 'type of faculty' variable, except for the skill of fluency, in favour of for humanities faculties, There were no statistically significant differences in the degree of practicing creative leadership skills by academic leaders due to the 'service years' variable. Of recommendations and the following are the most important: It is necessary to adopt mechanisms concerned with developing the leadership skills of academic leaders, establish a centre for creativity and innovation and develop a university leadership centre in line with the modern creative trends at Imam Abdulrahman Bin Faisal University

**KEYWORD:** Leadership, creative, leadership, academic, skills, development

#### مقدمة الدراسة:

القيادة جوهر العملية الإدارية، ومفتاح الإدارة الفاعلة، وهي أحد مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، وترجع أهميتها لكونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، وتعد القيادة أمراً حتمياً لكل مؤسسة، أو منظمة لبلوغ أهدافها، وتحقيق التأثير المطلوب لدى أفرادها، والوقت الحالي يستلزم قيادة نوعية مختلفة لتحقيق متطلبات التحول. لذا تعد القيادة محوراً مهماً تركز إليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات وتغيرات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل (عيد، 2015، ص388). وفي هذا العصر لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة؛ لذا كان لا بد أن يطرأ التغيير القيادي في زمن عصر تقدم علمي وتقني شعاره الإبداع، حيث أصبح ظهور قيادة تناسب المتغيرات، وتتسم بالإبداع حتمياً (الغامدي، 2011، ص2). والقيادة التربوية الواعية هي تلك القيادة التي تحفز الهمم، وتشد الطاقات، وتدعم المبتكرات، والأفكار الحديثة البناءة، وهي التي تسعى دائماً للتطوير والتجديد، وتشجيع المبادرة، وطرح الأفكار (الحريري، 2015، ص103).

ولقد بدأ الاهتمام العلمي بالإبداع حديثاً، لاسيما أن المجتمعات تسير في خطى حثيثة من أجل تقدمها، وتواجه مشكلات تستلزم وجود أفراد مبدعين في كافة مجالات النشاط الإنساني (الثل، 2013). والإبداع هو إحدى القوى الأساسية في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، كما أنه أداة أساسية لنمو المؤسسة المعاصرة وبقائها؛ فالمؤسسة التي لا تبذل جهداً، وتزول في فترة قصيرة (الدهان، 1989، ص ص 36-37). ويعد الإبداع القيادي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، والإدارة التربوية خصوصاً، لاسيما في ظل التحديات الجديدة، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات. ولقد طالت حركة المناذاة بالإبداع جميع المؤسسات، ومن بينها مؤسسات التعليم العالي على اعتبار أن الإبداع يشكل رافعة لأي تنظيم، أو مؤسسة اجتماعية، أو اقتصادية تسعى إلى الرقي، والتطور، والتقدم، والتغيير (الدارجي، 2013، ص2). وفي ظل ذلك يتضح

الحاجة لوجود قيادات إبداعية استشرافية تستشرف المستقبل بعيداً عن النمطية والتقليد، حتى نصل إلى منظمة إبداعية، ومخرجات متميزة، وهذا ما أكدّه الزهراني (2015، ص2) بأنّ المختصين في الإدارة، والمديرين يُجمعون اليوم على أنّ المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة؛ بسبب التحديات الداخلية والخارجية؛ لهذا ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادات إبداعية للتعامل مع هذه الظروف.

وتؤدي القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات دوراً مهماً في تحقيق الإبداع الإداري، حيث أكدت دراسة آل زاهر (2005) أنّ عملية التغيير تحتاج إلى قيادة إبداعية؛ لأنها تحقق العديد من الإيجابيات الظاهرة والكامنة لمؤسسات التعليم العالي، كتطوير المناخ التنظيمي والأكاديمي، كما أنها تساعد القيادات، وخاصة الأكاديمية على ممارسة أدوارها التخطيطية، والتنظيمية، والتدريسية، والقيادية، والبحثية، واستخدام تقنيات الإدارة الحديثة. ويعدّ تطوير المهارات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية مطلباً ملحاً وضرورياً؛ لأننا نعيش في عصر يتميز بسرعة التطور والتغيير في ظلّ بيئات ديناميكية متغيرة. ولا يُمكن توافر الإبداع القيادي الجامعي من الاستمرارية فحسب، بل يُمكنها من المنافسة، وتقديم ما هو جديد؛ لذا فقد أصبحت القيادة الإبداعية وتطويرها مطلباً إجبارياً للجامعات التي تبحث عن التميّز في الأداء (عمران والصغير، 2014).

وحيث إن المملكة العربية السعودية تعمل منذ فترة للتحوّل نحو مجتمع المعرفة، وتطبيق تقنياته، والأخذ بألياته في مشروعاتها وبرامجها المختلفة بشكل عام والتعليم بشكل خاص (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2017) كان من الأهمية توافر قيادات إبداعية مؤهلة خاصة في الجامعات تمتلك المهارات، والخبرات اللازمة، للتعاطي مع التحديات الحالية، والمستقبلية، وممارسة الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وبناءً على ما سبق، وفي ظل تلك التحديات والتغيرات، ومواءمة لرؤية التحوّل الوطني (2030) في تطوير التعليم، أصبح لزاماً على جميع المؤسسات التعليمية، وعلى وجه أخص الجامعات السعي الجاد نحو التميز والإبداع تحقيقاً لرؤية الوطن، وتلبيةً لمتطلبات المجتمع، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود قيادات واعية مبدعة داخل الجامعات قادرة على تهيئة مناخ إبداعي وابتكاري، للتكيف والتواء مع واقع متغير.

#### مشكلة الدراسة:

أصبح التميز والإبداع في المؤسسات التعليمية مطلباً ضرورياً واستراتيجياً؛ لمواكبة التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات المتلاحقة، ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات رؤاها المنبثقة من رؤية التحوّل الوطني (2030)، وتنجز رسالتها وأهدافها على الوجه الأكمل، فإنّ على القيادات الأكاديمية فيها ممارسة الإبداع القيادي، للتكيف مع المتغيرات، ومتطلبات العصر، وتنمية السلوك الإبداعي لدى أعضائها.

وهذا ما أكدت عليه توصيات مؤتمر التنمية الإدارية في ظلّ التحديات الاقتصادية الذي عقد في (2016م)، حيث جاء فيها أهمية تنمية الجهاز الإداري في الأجهزة الحكومية العامة، والوزارات خاصة، بحيث يكون قادراً على تحقيق المستهدفات من برنامج التحوّل (2020)، ورؤية التحوّل الوطني (2030)، والمساهمة مباشرة في التنمية الإدارية، بالإضافة إلى توصيات مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية (2030) الذي عقد في (2017م)، والتي أكدت على أهمية تطوير الهياكل التنظيمية في الجامعات، وطرق الإدارة المعمول بها؛ مما يساهم في رفع قدراتها التنافسية وتحقيق رؤية (2030). وقد دعت بعض الدراسات الحديثة، ومن أهمها دراسة القرشي (2004)، والغامدي (2011)، والدارجي (2013)، وعمران والصغير (2014)،

ومكاحلة(2014)، والدريبي(2015)، ويوسف ورقة (Yossef&Rakha , 2017) إلى أهمية تحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات، وضرورة وعي القيادات الأكاديمية في الجامعة بأهمية الممارسة العملية لمهارات القيادة الإبداعية؛ لمواكبة التطورات العصرية ومجابهة تحدياتها.

وتعدُّ المهارات الإبداعية مثل :- (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) من أهم السمات القيادية والإبداعية للقيادة الأكاديميين، ومن أهم المقومات والدعائم الأساسية لها، وهذا ما أشار إليه كثيرٌ من الباحثين، مثل: الفاعوري(2005، ص19)، وقنديل(2010، ص163)، والحريري(2011، ص251)، وعلي(2011، ص54)، وخيري (2012، ص52)، وخيرالله(2015، ص25)، وخبراء مركز الخبرات(2017، ص37).

وفي سياق مُتَّصل أكَّدت العديدُ من الدراسات، مثل دراسة طويقات (2007)، وأسيف ودرريغوز (Asif&Rodrigue, 2015)، وعيد (2015) على أهمية تطوير وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية من عُمداء، ووكلاء، ورؤساء أقسام، من أجل تحقيق عمليات التغيير المنشودة داخل البيئات الجامعية.

ومن جانب آخر أشارت نتائج بعض الدراسات كدراسة عيد (2015) إلى أن تقليص مساحة الإبداع القيادي، وعدم الوعي بأهميته في الجامعات أدى إلى سيطرة الممارسات الشكلية في الأداء، والإجراءات الروتينية، وغلبة الأنماط التقليدية في مجال العمل؛ لذا فإن الجامعات تحتاج إلى قيادات إبداعية ذات فعالية عالية، من حيث المهارات، والخبرات، والاتجاهات من أجل النهوض بمؤسساتها، وتحقيق أهدافها، وتهيئة مناخ ملائم يحثُّ على الإبداع ويدفع إليه.

ومن خلال طبيعة عمل الباحثين في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل أستشعرنا أهمية الدور الذي يقوم به القادة الأكاديميون، وأهمية المهارات والقدرات الإبداعية التي لا بد أن تتوفر فيهم، والتي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي داخل البيئة الجامعية، سواء كان ذلك على صعيد الأنظمة والقوانين والتشريعات، أم على صعيد مرؤوسي العمل، والهيكلة التنظيمي، والخدمات المقدمة، والسياسات المتبعة في الجامعة.

وبناءً على ما تقدّم فإنه من الضروري أن تمارس القيادات الأكاديمية المهارات الإبداعية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؛ لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في المهارات التالية: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة)، والتعرف على سبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل وذلك من خلال السؤال الرئيس الآتي:

**ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟ أسئلة الدراسة؟**

**وينبثق من ذلك السؤال الرئيس عددٌ من التساؤلات الفرعية التالية:**

1. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما سبل التطوير التي تساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية في أبعاد: (الطلاقة، الأصالة، المرونة،

الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) وفقاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، نوع الكلية، سنوات الخدمة)؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل المتمثلة في: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة).
2. التعرف على سبل التطوير التي تساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
3. الكشف على طبيعة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) وفقاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، نوع الكلية، سنوات الخدمة).

#### أهمية الدراسة:

1. إن هذه الدراسة تتزامن مع الجهود المبذولة في الجامعات السعودية، لتحقيق رؤية التحول الوطنية (2030) في التعليم، وخطط التنمية العاشرة؛ للارتقاء بجودة أدائها وخدماتها، من أجل الوصول إلى التميز بما يضمن لها ميزتها التنافسية.
2. تأتي هذه الدراسة الحالية استجابة لتوجهات السياسة العامة للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية نحو تطوير القدرات الإدارية، وإعادة هيكلة الإدارة الداخلية؛ للارتقاء بكفاءة قيادات التعليم العالي التي تضمنتها الخطة الوطنية الاستراتيجية للتحوّل إلى المجتمع المعرفة.
3. قد توجّه النتائج اهتمام المعنيين، وأصحاب القرار في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل إلى معرفة درجة ممارسة نمط القيادة الإبداعية، وإمكانية استخدام النتائج في تحسين وتطوير أداء القيادات الأكاديمية؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجامعة ومن أهمها: (بناء نموذج نظام إداري حديث يركز على الجودة، ويتناسب مع حجم جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل المستقبلية بكل مكوناته).
4. يمكن أن تسلط الضوء على سبل التطوير الإجرائية التي تساعد على ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للقيادة الإبداعية.
5. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين، والباحثين في موضوع القيادة الإبداعية وسبل تطويرها، كما يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والسعودية بموضوع قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويكوّن نقطة انطلاق لدراسات أخرى في القيادة الإبداعية، وسبل تطويرها داخل مؤسسات التعليم العالي.

#### حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) لدى القيادات الأكاديمية وسبل تطويرها، وما إذا كانت الاستجابات تتغير باختلاف المتغيرات بحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: الحدود المكانية: الكليات التابعة لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية وعددها (19) كلية .

ثالثاً: الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

رابعاً: الحدود الزمانية: تتحدد بالفترة التي طبقت فيها الدراسة الميدانية، وذلك خلال العام الدراسي (2018/هـ1439م).

مصطلحات الدراسة:

### القيادة الإبداعية Creative Leadership

أشار حسنية (2009، ص312) إلى أن القيادة الإبداعية: هي القيادة القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وذلك من خلال خطط واستراتيجيات وبرامج تتضمن مجموعة من القيم، والمبادئ، والتوجهات الإبداعية التي تلتزم بها المنظمة قوياً، وفعالاً.

ويرى خير الله (2015، ص215) القائد المبدع بأنه: "القائد الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة، واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها".

وتعرفها الباحثتان إجرائياً بأنها: قدرة القائد الأكاديمي على انتهاج نهج غير تقليدي في إدارة، وتغيير، وتطوير المؤسسة التعليمية؛ للوصول بها إلى التميز والتفوق، وذلك من خلال توافر سمات، ومهارات، وقدرات مميزة وخاصة ك: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المعدة لهذا الغرض.

### القيادات الأكاديمية Academic leaders

وتعرفها الباحثتان إجرائياً بأنها عمداء الكليات، ووكلاء العمداء، ورؤساء الأقسام من الذكور والإناث في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

الإطار النظري:

### القيادة الإبداعية: إطار مفاهيمي:

#### 1- ماهية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية تاريخ طويل ومثير للاهتمام في مجال العلوم المؤسسية والتنظيمية، حيث أن تعزيز السلوك القيادي الإبداعي يؤثر على كفاءة العمل تأثيراً إيجابياً عند تقبيل بدائل القرار، لذا فإن تجديد المؤسسات يتطلب قيادة إبداعية في ظل الظروف المتغيرة؛ لذا كان على المؤسسات والمنظمات على اختلافها التوجه إلى قيادة جديدة مختلفة، وهي القيادة الإبداعية، ويُعد مفهوم القيادة الإبداعية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، للتنافس الشديد بين المؤسسات بُغية الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها تطويراً يحسّن أداء العاملين، ويزيد من إنتاجيتهم، فالقيادي الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان (العبيدي والشيباني والعبيدي، 2010، ص48).

وتمثل القيادة الإبداعية محوراً مهماً للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات، ولاسيما المؤسسات التعليمية وفي العصر الحاضر يحكم على المؤسسات التعليمية بالفشل إذا كانت بدون قيادة إبداعية، لأن العصر عصر الإبداع وعصر التطور التكنولوجي، كما أنها القيادة القادرة على إنتاج الجديد والمفيد، وكشف الحقائق الجديدة التي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق. وتتميز القيادة الإبداعية بقدرتها على الإنتاج بأكثر طاقة ممكنة من الأفكار المرنة، وذلك استجابة لمشكلة ما أو موقف معين (الزهراني، 2015) (الغامدي، 2011).

لذا فقد أصبحت القيادة الإبداعية مطلباً وحاجة ملحة للجامعات، وخاصة المحلية التي تبحث عن التميز في الأداء، والتفرد في المستوى في ظل تلك التحديات والمتغيرات المتلاحقة التي تحيط بجميع المؤسسات، خاصة مؤسساتنا التعليمية، وما نشهده حالياً من تزايد في حجم المعارف والمعلومات، والتحول السريع نحو الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على خدمات المعرفة، والسعي الحديث، لتطوير الجامعات والوصول بها إلى مراكز متقدمة من خلال التصنيفات العالمية، كتصنيف شنغهاي الجامعي Shanghai ranking.

وعرّف قنديل (2010، ص161) القيادة الإبداعية: أنها القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواءً عن طريق القائد نفسه أو عن طريق العاملين معه، أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها، وتدعيمها، ومساندتها، وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة، وتحويلها إلى مريح مادي واجتماعي وتنظيمي، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية، والاستطلاعية، وأصالتها الفكرية، وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.

ولقد عرفت عيد (2015، ص391) القيادة الإبداعية في الجامعات: أنها 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. ونتيجة لما سبق عرضه من مفاهيم ومدلولات للقيادة الإبداعية، فإن الباحثين يرون أن مفهوم القيادة الإبداعية في الجامعات: هي قدرة القائد الأكاديمي على انتهاج نهج غير تقليدي في إدارة وتغيير وتطوير المؤسسة التعليمية، للوصول بها إلى التميز والتفوق، بحيث يكون للقائد الأكاديمي المبدع قدرة على طرح أفكار وحلول مبتكرة وغير مألوفة تساعد على التكيف مع التغيرات والتحويلات السريعة المصاحبة لبيئة العمل، وزيادة المنافسة على الصعيد المحلي والدولي، وذلك من خلال توافر سمات ومهارات وقدرات مميزة، وخاصة: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة.

**2-مهارات القيادة الإبداعية:** من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، فإن من أهم المهارات التي اتفق عليها معظم الباحثين هي المهارات الستة المذكورة، حيث ترى الباحثين بأن هذه المهارات قد نعدت الأكثر أهمية بالنسبة للقيادات الأكاديمية في تحقيق وظائف الجامعة وأهدافها، وتحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، وهي: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة وهي كالتالي:

**الطلاقة Fluency:** ويقصد بها القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (Torrance, 1977, p17؛ الدريبي، 2015، ص40). ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كما يلي:

1. الطلاقة اللفظية، أو طلاقة الرموز، أو طلاقة الكلمات: وتعني القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الألفاظ المناسبة في فترة زمنية محددة، بحيث يتوفر في اللفظ خصائص معينة (بابكر، 2017، ص96).

2. الطلاقة الفكرية، أو طلاقة المعاني: وتعني القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار أو المعلومات المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير (خير الله، 2015، ص29).



3. طلاقة التداعي، أو الطلاقة الترابطية: وهي تنتمي إلى إكمال العلاقات، وتعني سرعة إنتاج كلماتٍ أو معانٍ ذات خصائص محددة ومميزة ك: المترادفات، أو المتضادات (علي، 2011، ص58).

4. الطلاقة الشكلية: وهي القدرة على الإنتاج السريع لعددٍ من الأمثلة، والتوضيحات، والتكوينات استناداً إلى مُثيراتٍ شكلية، أو وصفية معطاة (خيرالله، 2015، ص29)

5. الطلاقة التعبيرية: وتشير إلى سهولة التعبير وصياغة الأفكار في كلماتٍ تستطيع أن تربط بينها، وتجعلها متلائمة مع بعض(علي، 2011، ص58).

6. الطلاقة الحركية: وتُعرّف بأنها القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الاستجابات الحركية، أو المناسبة، أو المتلائمة، في وحدة زمنية واحدة (الكناني، 2015، ص100).

**الأصالة Originality:** هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى: الجِدَّة والتَّفَرُّد (جروان، 2013، ص144)، والقدرة على توليد الأفكار خارج المسار (Torrance, 1977, p17)

**المرونة Flexibility:** ويقصد بها: تنوع الاستجابات وتباينها من الناحية الكيفية، أي: إنها استجابات غير متوقعة. ويُسَمُّ الشخص المبدع ببعده عن الروتين، والجمود، والبقاء في مكانٍ واحدٍ لفترةٍ طويلة، ويُظهِرُ سرعةً ومرونةً في استخدام المفاهيم الجديدة التي قام بتطويرها، والخبرات التي تعرض لها(الحريري، 2011، ص252). وتتخذ المرونة مظهرين، هما:

1. المرونة التلقائية: وهي قدرة الفرد على إعطاء عددٍ من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بمواقف محددة (خيرري، 2012، ص52).

2. المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على إعادة بناء المشكلات في ذهنه، وتوليد عددٍ من العوامل المناسبة لحلها من خلال النظر إلى هذه المشكلات من عدة زوايا مختلفة، إلى أن يتم الوصول إلى حلولٍ مناسبة (الطيبي، 2007، ص53).

وحالياً، يُعدُّ التحدي الأساسي للجامعات هو التحقق من قدرة قادتها على أن يكونوا أكثر مرونةً وقابليةً للتكيف مع المتغيرات، إلى جانب قدرتهم على حلّ المشكلات، وتلبية المطالب الأكثر تعقيداً، للحصول على بيئة جامعية حيوية وديناميكية (Hanna, 2003, p26).

**الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems:** تُعدُّ سمةً الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقائد (قنديل، 2010، ص163)، وتعني: رؤية المشكلة رؤيةً واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها، وجوانبها، وأثارها، مع الواقعية في الطرح والمعالجة، ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات فيما بينها(القحطاني، 2014، ص43).

**الإفصاة Elaboration:** وتسمى كذلك بـ: (التفاصيل، الإثراء، الإسهاب، التوسيع، التحليل)، وهي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة إلى إنتاج معين (الملحم، 2011، ص58)

**المخاطرة Risk-Taking:** ويُطلقُ عليها أيضاً (تحمل المخاطرة)، أو (روح المجازفة)، ويُقصد بها الاستعداد لتحمّل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار، أو الأساليب الجديدة (البلوي، 2007، ص19؛ القحطاني، 2014، ص44).

وتأسيساً على ما سبق، فإنّ البيئة الجامعية المعاصرة يتطلّب منها الكثير من الأدوار المتعددة، وتتعرض لكثير من ضغوط القوة الاجتماعية، والاقتصادية، التي تشهد تحولاً كاملاً، لتحقيق رؤية التحول الوطني 2030، وحتى تسير الجامعة قدماً، وتزيد من فاعلية المؤسسة وكفاءتها، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، وتلبية حاجات ومتطلبات المجتمع، فإنّه قد يكون

لأبد من وجود قيادات أكاديمية ذات مهارات إبداعية خاصة، وعلى وجه التحديد ست مهارات، وترى الباحثين أن تلك المهارات لا بد أن تكون ضمن الشروط الأساسية لاختيار القيادات للتعامل مع مقتضيات العصر، لأن المهارات الأخرى مثل المهارات الفنية، والإنسانية بالرغم من أهميتها إلا أنه يمكن اكتسابها من الخبرة في العمل.

### 3-مُتطلبات بناء القيادة الإبداعية وأساليب تطويرها في مؤسسات التعليم العالي:

تُعَدُّ القيادة الإبداعية وظيفة استراتيجية ازادت أهميتها -خاصة- في الجامعات، ونظراً لأهمية الإبداع القيادي، فقد تعددت متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية، حيث ترى الحريري (2012)، ص ص (254-255) عدداً من مُتطلبات القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية، وهي:

1. اعتماد المنظمة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
  2. أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين، على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.
  3. إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب.
  4. تبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.
  5. الميل نحو اللامركزية الإدارية.
  6. تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسي من ناحية، ومختلف الفعاليات البيئية من ناحية أخرى.
  7. دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
  8. إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بعد دراستها وتحليلها.
  9. أن يكون القادة هم القدوة والمثل الأعلى في السلوكيات التنظيمية والوظيفية.
  10. تبني القادة لمفهوم التنافس، وتنمية هذا الاتجاه.
  11. وضع أنظمة وحوافز ذات كفاءة عالية وفاعلية، لتحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل.
- ويضيف قنديل (2010، ص ص 171-172) أن من أهم المحددات التي تسهم في تطوير القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية هي:

1. تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة، والارتقاء بالإنسانية، واحترام آراء الأفراد وفكرهم.
2. إعلاء شأن المشاركة، واعتبار كل فرد في المؤسسة مشارك فعّال، وليس مجرد منفذ.
3. الفهم الواضح لرسالة المؤسسة، وغاياتها الاستراتيجية، والاقتناع بها، والاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيقها.
4. إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في أرجاء المؤسسة كافة، وتحول كل فرد في هذا الإحساس وكأنه هو المسؤول الأول عن نجاح أهداف المؤسسة أو فشلها.
5. إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الابتكار والإبداع، وطرح الأفكار الجديدة.
6. تبني العمل بروح الإبداع والابتكار، وتمكين الأفراد من ذلك، بحيث يصبح ذلك ضمن المفردات الإدارية التي تُعَدُّ من بين التوجهات الحديثة في ضوء التحديات الدولية.

7. تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين.

8. السعي الدائم لتطوير التعليمات، والقرارات واللوائح المنظمة للعمل، وكذلك أساليب العمل وتبسيطها.

وفي المقابل فإن الاتجاه الحالي في الوقت الحاضر يعمل على تعزيز تحقيق رؤية التحول الوطني (2030) في جميع مؤسسات المجتمع، ونظراً لكون رؤية الجامعات في التطوير تنبثق من هذه الرؤية السعودية التي تتلخص في: العمق العربي والإسلامي، قوة استثمارية رائدة، محور ربط القارات الثلاث، وهي تركز على ثلاثة محاور: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتنسّق بعضها مع بعض في سبيل تحقيق أهداف المملكة (العبد، 2017، ص15).

ويتبين من ذلك أن الجامعات وبالأخص جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل قد قامت بالعمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطة استراتيجية، وتحديد أهداف لها، وقد تمركز الهدف الاستراتيجي الثاني من هذه الخطة حول بناء نموذج نظام إداري حديث يتناسب مع حجم جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بكل تركيباتها (جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، 2017). وتأسيساً على ما سبق ترى الباحثين أن تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يتطلب وجود قيادة نوعية تسهم في تحقيق التغيير والإبداع على جميع الأصعدة، وبناءً على ذلك قد يساعد الاتجاه الجاد لتطوير القيادات الأكاديمية الإبداعية داخل البيئة الجامعية على بلوغ الهدف وتحقيقه.

الدراسات السابقة:

تناولت الباحثين في هذا الجزء أبرز الدراسات السابقة العربية، والأجنبية، المتعلقة بموضوع القيادة الإبداعية وتطويرها في المؤسسات التعليمية، والتي تمّ إجراؤها في الفترة الممتدة من عام (2004م) إلى عام (2017م)؛ بهدف الإفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة.

أولاً - دراسات تناولت مهارات القيادة الإبداعية:

هدفت دراسة القرشي (2004) إلى التعرف على واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية وكشف العلاقة بينهما، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكوّنت من قسمين: تناول القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)، وتناول القسم الثاني (أبعاد المناخ التنظيمي)، وبلغت عينة الدراسة (226) قائداً من القيادات الأكاديمية في (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أنّ جميع سمات القيادة الإبداعية تُمارَس بدرجة متوسطة، مرتبة تنازلياً كما يلي: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، المرح، الطرافة، والغرابة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين كلّ من سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الإبداعية تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، الدرجة العلمية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الإبداعية تعزى لمتغير (العمل الحالي، وجهة العمل). وفي ضوء النتائج قدّمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها: الاهتمام باختيار القادة الأكاديميين تبعاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية عُلّيا

بينما هدفت دراسة الغامدي (2011) إلى التعرف على درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، ولقد بلغ مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين (436)، وتكونت عينة الدراسة من (250) قيادياً من القادة الأكاديميين، ولقد بلغ عدد الذكور القياديين (177)، بينما بلغ عدد الإناث القياديات (73)، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية كان بدرجة قليلة، وكانت أعلى المهارات ممارسةً هي بُعد الطلاقة، تليها المثابرة، ثم المرونة، تليها الأصالة، تليها الحساسية للمشكلات، تليها المبادرة، وأخيراً الطرافة والغرابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن مستوى الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة كبيرة، وكان أعلى الأبعاد احتياجاً للتدريب عليه هو بُعد الأصالة، والبعد الأخير الطرافة والغرابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الباحة تعزى لمتغير (العمل الحالي، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، الدرجة العلمية، نوع الكلية)، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة وعي القيادات الأكاديمية بأهمية الممارسة العملية للقيادة الإبداعية، وأهمية امتلاك المهارات الإبداعية للقادة الأكاديميين وأهميتها في تطوير الأداء الإداري في الجامعة.

وأما دراسة الدارجي (2013) فقد سعت للكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية والعلاقة بينها وبين إدارة المعرفة في جامعات بغداد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى عينة مكونة من (249) من القيادات الأكاديمية ذكوراً وإناثاً في خمس جامعات، وجمعت بيانات الدراسة من استبانتين، تقيس الأولى إدارة المعرفة من خلال أربعة مجالات (أهداف إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة)، وتقيس الثانية القيادة الإبداعية من خلال أربعة مجالات (المهارات القيادية الإبداعية، فاعلية إدارة الوقت، فاعلية اتخاذ القرار، القابلية للتغيير)، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العمداء في جامعات بغداد يتمتعون بمستوى متوسط في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتطبيق القيادة الإبداعية، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والموقع الوظيفي، واللقب العلمي)، وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: أهمية استثمار الموارد البشرية القيادية، ولاسيما الموهوبة والمبدعة.

وأما دراسة مكاحلة (2014) فقد حاولت تقصي درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمعت بيانات الدراسة من استبانتين، تقيس الأولى درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية، وتقيس الثانية مستوى دعم عمداء كليات الصيدلة للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في تسع جامعات أردنية، وبلغت عينة الدراسة (205) أعضاء، مكونة من (130) عضواً من الذكور، و (75) عضواً من الإناث، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أظهرت استجابة أفراد عينة الدراسة مستوى ممارسة مرتفعاً لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية بشكل عام، حيث حصلت على مستوى مرتفع في ثلاثة مجالات وهي (الاتصالات، والقابلية للتغيير، والمقدرة على حل المشكلات)، ومستوى متوسطاً في مجالين هما (المجازفة، وتشجيع الإبداع)، ومستوى ممارسة

متوسطاً في مستوى دعم الإنتاجية العلمية في كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية، ومستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق إحصائية في درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير (نوع الجامعة) لصالح الجامعات الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية، الجنس، سنوات الخبرة). وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تعزيز قدرة عمداء كليات الصيدلة على ممارسة مهارات القيادة الإبداعية، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية، ووضع معايير وأسس علمية خاصة باختيار القيادات الجامعية.

بينما تناولت دراسة **الدريبي (2015)** واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية، ورئيسات الأقسام البالغ عددهن (115)، وبلغت عيّنة الدراسة (94) قيادية، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أظهرت استجابة أفراد عينة الدراسة مستوى متوسط لمستوى الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وأن بُعد الطلاقة هو أكثر الأبعاد ظهوراً، يليه بُعد المرونة، ثم الحساسية للمشكلات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (العمر، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: تبني أنظمة التحفيز المادية والمعنوية اللازمة، لتنمية القدرات الإبداعية في الجامعة.

بينما قام كلٌّ من **يوسف ورقة (Yossef & Rakha, 2017)** بدراسة للتعرف على مستوى المهارات الشخصية، والإدارية، والإبداع القيادي في جامعة نجران، في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانتين لقياس المهارات الشخصية والإدارية لدى القيادات الجامعية، بحيث يقيس الاستبيان الأول المهارات الشخصية والإدارية، بينما يسعى الاستبيان الثاني لقياس مدى الإبداع القيادي. وقد طبقت الدراسة على عيّنة مكونة من (39) قائداً إدارياً في جامعة نجران، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: مستوى عالٍ من المهارات الشخصية لدى القادة الجامعيين، مرتبة تنازلياً (المهارات العاطفية، تليها المهارات الاجتماعية، ثم المهارات العقلية)، ومستوى عالٍ من المهارات الإدارية لدى القادة الجامعيين مرتبة تنازلياً (التوجيه، تليها التنظيم، والسيطرة، والضببط، ثم التخطيط)، ومستوى متوسط من الإبداع القيادي لدى القادة الجامعيين في جامعة نجران مرتبة تنازلياً (الحساسية للمشكلات، تليها المرونة، والقدرة على تحليل المشاكل، ثم المخاطرة والطلاقة، والأصالة، والخروج عن المألوف)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كلٍّ من المتغيرات الشخصية والإدارية، ومستوى الإبداع القيادي. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها: استقطاب أشخاص موهوبين لمكان العمل في مختلف الأقسام الإدارية لدى الجامعة، وذلك من أجل رفع مستوى الإبداع القيادي.

#### ثانياً- دراسات تناولت تطوير القيادة الإبداعية:

وفيما يختص ببناء برامج تدريبية لتطوير القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي فإن دراسة **طويقات (2007)** قد هدفت إلى بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات،

ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (600) عضو هيئة تدريس في (8) جامعات أردنية، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أظهرت استجابة أفراد عينة الدراسة مستوى متوسطاً من توافر خصائص القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بشكل عام حيث جاءت مرتفعة في مجالين هما (القابلية للتغيير، وسعة الاتصالات) ومتوسطة في ثلاثة مجالات وهي ( حل المشكلات واتخاذ القرار، تشجيع الإبداع، روح المجازفة). وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها: دعم شمولية الاتصال وسعته في جميع الاتجاهات داخل البيئة الجامعية، العمل على وضع مكافآت مادية ومعنوية للمبدعين، وضع معايير وأسس علمية وعملية خاصة باختيار العمداء ورؤساء الأقسام، إعداد كوادر أعضاء هيئة التدريس، والتأكيد على مبدأ الكفاءة والقدرة في اختيارهم، ووفقاً لما قدمته الدراسة من نتائج فإنها تقترح بناء برنامج تدريبي في تنمية كفايات القيادات الإدارية المبدعة في الجامعات الأردنية وتأهيلهم من خلال الدورات التدريبية.

وذهبت دراسة **كنديكو (Kandiko, 2012)** إلى إبراز الحاجة الملحة لتوظيف واستبقاء قادة مبدعين ضمن المؤسسات والمنظمات المختلفة، والتركيز على دور القادة الأكاديميين المبدعين ذوي الخبرات في التخصصات المتعددة، والتعرف على التحديات الهيكلية والمعرفية والاجتماعية والثقافية التي تواجه وتعترض هؤلاء المبدعين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام أداة المقابلة على عينة مكونة من (10 من القادة) من ذوي التخصصات المتعددة في قيادة مؤسسات التعليم في المملكة المتحدة وأستراليا، ولقد كشفت الدراسة عدداً من النتائج كان من أبرزها: إنَّ تعيين أعداد كبيرة من القادة المبدعين يساعد على التغيير نحو الأفضل في الجامعات، وتخفيف التحديات الإدارية والبيروقراطية، وزيادة الإبداع الأكاديمي، ووفقاً لما قدمته الدراسة من نتائج فإنها تقترح ضرورة إحداث تغيير، لتحدي طرق القيادة التقليدية داخل الجامعات.

كما سعت دراسة **سارت (Sart, 2014)** إلى التعرف على الأنماط (النماذج) القيادية الأكثر شيوعاً في الجامعات، والتي تؤدي إلى خلق حالة من الإبداع وريادة الأعمال، وعرض تحليل نقدي للدور الذي تلعبه إدارة الجامعة (القيادة) في خلق بيئة تعليمية للإبداع وريادة الأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أداة الدراسة المقابلة على عينة مكونة من (42) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، و(12) طالباً من طلاب الدراسات العليا، على مدى ثلاثة أشهر في ثلاث جامعات مختلفة في إسطنبول، ولقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج كان من أبرزها: اتَّفَق (80%) من أفراد عينة الدراسة على أهمية الدور الهام للقيادة في عملية التحول في الجامعة، ووجد (69%) من أفراد عينة الدراسة ضرورة استشارة الخبراء وأصحاب الاختصاص في عملية التغيير، كما كشفت نتائج الدراسة اتَّفَق (54%) من أفراد عينة الدراسة على أهمية تشجيع الإبداع والأفكار الخلاقة التي يتم طرحها من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، كما عبَّر (86%) من أفراد عينة الدراسة عن أن أساليب القيادة والإدارة الجديدة ستكون أمراً حاسماً في تعزيز عملية التغيير داخل الجامعات، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها: أهمية اعتماد الجامعات على أساليب القيادة الجديدة بدلاً من استخدام الأنماط القيادية التي تتسبم بالتحفظ والتقليد، لإحداث بيئة ملائمة أكثر.

وركزت دراسة **أسياف ودرينغوز (Asif & Rodrigues, 2015)** على أهمية تعزيز القدرات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام أداة المقابلة شبه المنظمة، على عينة مكونة من القيادات الأكاديمية المشاركة في دورة القيادة الأكاديمية والإدارة التعليمية، في إحدى الجامعات الخاصة بباكستان، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: إنَّ القادة الأكاديميين هم من يُؤثرون على العقول، وهم من يعملون بمثابة (عوامل)

ذات دور رئيسي ومحوري في عمليات التغيير، وأنه من أجل مواجهة ومواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين، يحتاج القادة الأكاديميون إلى تجهيز وتسليح أنفسهم بمهارات التفكير الإبداعي. وكشفت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميون يحتاجون إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية التي تبين أنها ذات فائدة كبيرة من أجل التطور المؤسسي، من خلال ممارسة التفكير الإبداعي، وتشكيل مجموعات للتعلم العملي الفردي والجماعي.

بينما سعت دراسة عيد (2015) إلى بناء تصور مقترح، لتحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية من خلال الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية، والتعرف على البيئة الإدارية الملائمة للقيادة الإبداعية، والتعرف على مهارات القيادة الإبداعية اللازمة لبناء قيادات جامعية إبداعية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الدراسات المرتبطة بمجال الدراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (385) من القيادات الجامعية في (5) جامعات، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى موافقة مرتفعاً جداً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على استخدام الإبداع في القيادة وتنمية مهاراته لدى القادة في الجامعات السعودية، ومستوى موافقة مرتفعاً على أهمية توفير بيئة إبداعية، لتطوير القيادات من خلال تقديم تنمية مهنية تبعاً للاحتياجات ومُتطلبات العمل، ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع، نُظْم وسياسات تدعم الإبداع وتحقق الاستقرار الوظيفي وتضمن إثابة وتشجيع، توفير ميزانية مناسبة للبحث والتطوير، وجود هياكل تنظيمية مرنة، توفير بيئة تكنولوجية ووسائل اتصال متطورة، نشر مناخ تنظيمي قائم على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي. وكشفت نتائج الدراسة عن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ومن أهمها: الإجراءات الروتينية المعقدة، وضعف تمكين ومشاركة المرؤوسين، وغياب الثقافة المؤسسية الداعمة، ووجود هياكل تنظيمية هرمية. كما كشفت نتائج الدراسة أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقق المهارات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين تعزى لمتغير (الجنس)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقق المهارات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين تعزى لمتغير (الموقع الوظيفي)، ووفقاً لما قدمته الدراسة من نتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها: تهيئة بيئة عمل ملائمة للأفراد العاملين، وتنمية المهارات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات من خلال تهيئة البيئة الجامعية.

### ثالثاً- التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة، أن هناك اتفاقاً فيما بينها في بعض الجوانب، كما أضح أن هناك اختلافاً فيما بينها في بعض الجوانب الأخرى، وهي كما يلي:

- استخدمت تلك الدراسات مداخل بحثية متنوعة، وطُبِّقت في مؤسسات التعليم العالي بواقع (11) دراسة، في بيئاتها المختلفة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الموضوع المتمثل في القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في المؤسسات التعليمية.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره منهجاً يتناسب مع طبيعة الدراسة، واستخدام أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة باستثناء دراسة كنديكو (Kandiko, 2012)، وسارت (Sart, 2014) وأسيف ووردريغوز (Asif&Rodrigues, 2015) فقد اقتصرتا على أداة المقابلة فقط.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلٍّ من طويقات (2007)، ومكاحلة (2014) في مجتمع وعينة الدراسة، حيث كان تطبيقها على أعضاء الهيئة التدريسية، بينما اقتصرتا دراسة كلٍّ من القرشي (2004)، الغامدي (2011)، وكنديكو (Kandiko, 2012)، والدارجي

(2013)، وأسيف و وردريغوز (Asif&Rodrigues, 2015)، والدريبي (2015)، وعيد (2015)، ويوسف ورقة (Yossef & Rakha, 2017) على القيادات الأكاديمية فقط، بينما كان مجتمع الدراسة والعينة مقتصرًا على الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس في دراسة سارت (Sart, 2014).

– تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2011) في متغيرات الدراسة، حيث ركزت على متغير الجنس، وسنوات الخدمة، ونوع الكلية، بينما اتفقت مع دراسة كل من القرشي (2004)، ومكاحلة (2014) في استخدام كل من متغير الجنس، وسنوات الخدمة، واتفقت مع دراسة الدارجي (2013)، وعيد (2015) في استخدام متغير الجنس فقط، ودراسة الدريبي (2015) في استخدام متغير سنوات الخدمة فقط، لتحقيق أهداف الدراسة.

– استفادت الباحثين من مراجعة الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب للدراسة.

– وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت مهارات القيادة الإبداعية وهي الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التفاصيل، المخاطرة وسبل تطويرها والتي تمثل احتياج -حسب وجهة نظر الباحثين- في البيئة الجامعية وخاصة في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### أولاً- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، ويعرف الخياط (2010) المنهج الوصفي بأنه: "يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة، أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا؛ عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة، أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (الخياط، 2010، ص135). ومن المنهج الوصفي التحليلي سيتم الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية، وسبل تطويرها، في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

#### ثانياً- مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، والبالغ عددهم (2900) عضو هيئة تدريس، حيث بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور (1308) عضواً، بينما بلغ عدد الأعضاء من الإناث (1592) عضوة. وفق الإحصاءات الرسمية لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من العام 1438-1439 هـ، وهم موزعون في كليات الجامعة البالغ عددها (19) كليةً.

#### ثالثاً- عينة الدراسة:

تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بحسب كليات جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم توزيعاً عشوائياً، وقد بلغ حجم أفراد العينة بالنسبة لعدد مجتمع الدراسة (338)، بينما بلغ مجموع عدد العينة الكلي التي قامت الباحثين بجمعها (349) عضو هيئة تدريس بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة الأصلي كما يظهر في جدول رقم (1).



جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة على الكليات

النسبة	المجموع الكلي للعينات	المجموع الإجمالي	الكليات الإنسانية	الكليات العلمية	عدد الأفراد	أعضاء هيئة التدريس
%5.48	159	1308	367	941	الكلي	الذكور
		159	46	113	العينة	
%6.55	190	1592	680	912	الكلي	الإناث
		190	82	108	العينة	
%12.3	349	المجموع الكلي				

## رابعاً- أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثين أنّ الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تمّ بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من قسمين:

**القسم الأول:** يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، مثل: الجنس، نوع الكلية، سنوات الخدمة.

**القسم الثاني:** يتكون من (48) عبارة مقسمة على محورين، وذلك على النحو الآتي:

**المحور الأول:** يتناول مهارات القيادة الإبداعية، ويتكون من (34) عبارة، مقسمة على ستة أبعاد على النحو الآتي:

- **البُعد الأول:** يتناول مهارة الطلاقة، ويتكون من (5) عبارات.
- **البُعد الثاني:** يتناول مهارة الأصالة، ويتكون من (5) عبارات
- **البُعد الثالث:** يتناول مهارة المرونة، ويتكون من (6) عبارات.
- **البُعد الرابع:** يتناول مهارة الحساسية للمشكلات، ويتكون من (7) عبارات.
- **البُعد الخامس:** يتناول مهارة الإفاضة، ويتكون من (6) عبارات.
- **البُعد السادس:** يتناول مهارة المخاطرة، ويتكون من (5) عبارات.

**المحور الثاني:** يتناول سبل تطوير القيادة الإبداعية، ويتكون من (14) عبارة. ولتسهيل تفسير النتائج لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة للتعرف على درجة الممارسة؛ تم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة جداً=5، كبيرة=4، متوسطة=3، منخفضة=2، منخفضة جداً=1)، ووفقاً للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي؛ للحكم على درجة ممارسة القيادة الإبداعية، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي:

- من (5.00) إلى (4.21) تكون درجة الممارسة (كبيرة جداً).
- من (4.20) إلى (3.41) تكون درجة الممارسة (كبيرة).
- من (3.40) إلى (2.61) تكون درجة الممارسة (متوسطة)
- من (2.60) إلى (1.81) تكون درجة الممارسة (منخفضة).

- من (1.80) إلى (1) تكون درجة الممارسة (منخفضة جداً).
- ولتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة للتعرف على درجة الأهمية؛ تمَّ إعطاء وزن للبدائل (مهمة =3، مهمة إلى حدِّ ما =2، غير مهمة =1)، ووفقاً للمقياس الثلاثي تمَّ استخدام المعيار التالي للحكم على درجة أهمية سُبُل تطوير القيادة الإبداعية، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي:
- من (3.00) إلى (2.34) تكون درجة الأهمية (كبيرة).
- من (2.33) إلى (1.67) تكون درجة الأهمية (متوسطة).
- من (1.66 فأقل) تكون درجة الأهمية (منخفضة).

#### خامساً صدق أداة الدراسة:

ولقد قامت الباحثين بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

#### 1.الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة التي تتناول "درجة ممارسة القيادة الإبداعية، وسُبُل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل"، تمَّ عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين موضحاً بها أهداف الدراسة، وتساؤلاتها، وقد بلغ عدد المحكمين (17) محكماً من أعضاء هيئة التدريس بأقسام الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي بالجامعات السعودية، وبعض الجامعات العربية؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم.

#### 2.الصدق الداخلي لأداة الدراسة (صدق الاتساق الداخلي):

قامت الباحثين من خلال بيانات العينة بحساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تمَّ حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يوضح ذلك الجداول الآتية:

#### جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات مهارات: (الطلاقة – الأصالة – المرونة – الحساسية للمشكلات – الإفاضة – المخاطرة) بالدرجة الكلية لكل بعد (مهارة)

مهارة المرونة		مهارة الأصالة		مهارة الطلاقة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.804	11	**0.864	6	**0.772	1
**0.834	12	**0.843	7	**0.883	2
**0.839	13	**0.914	8	**0.815	3
**0.874	14	**0.887	9	**0.837	4
**0.872	15	**0.828	10	**0.782	5
**0.898	16	-	-	-	-
المخاطرة		الإفاضة		الحساسية للمشكلات	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.853	29	**0.798	23	**0.863	17
**0.911	30	**0.813	24	**0.879	18
**0.823	31	**0.903	25	**0.900	19
**0.881	32	**0.898	26	**0.826	20

**0.775	33	**0.757	27	**0.820	21
**0.842	34	**0.830	28	**0.831	22

\*\* دال عند مستوى (0.01).

### جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (مهارات القيادة الإبداعية) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	البُعد	معامل الارتباط	البُعد
**0.960	مهارة الحساسية للمشكلات	**0.927	مهارة الطلاقة
**0.945	مهارة الإفاضة	**0.962	مهارة الأصالة
**0.947	مهارة المخاطرة	**0.948	مهارة المرونة

\*\* دال عند مستوى (0.01).

### جدول رقم (4)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (سبل تطوير القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.640	7	**0.679	1
**0.552	8	**0.732	2
**0.731	9	**0.807	3
**0.749	10	**0.754	4
**0.716	11	**0.718	5
**0.751	12	**0.661	6

\*\* دال عند مستوى (0.01).

يتضح من خلال الجداول (2، 3، 4) أنّ جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، وبالتالي يُعدُّ مؤشراً قوياً على صدق الأداة "الاستبانة"، وعليه يمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيّتها لقياس ما وُضعت لقياسه.

سادساً-ثبات أداة الدراسة:

وقد قامت الباحثتين بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول رقم (5) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يأتي:

## جدول رقم (5)

## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مهارة الطلاقة	5	0.825
2	مهارة الأصالة	5	0.839
3	مهارة المرونة	6	0.851
4	مهارة الحساسية للمشكلات	6	0.843
5	مهارة الإفاضة	6	0.841
6	مهارة المخاطرة	6	0.847
7	الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية	34	0.878
8	سبل التطوير التي تساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية	12	0.808
	<b>الثبات الكلي</b>	<b>46</b>	<b>0.887</b>

يوضّح الجدول رقم (5) أنّ مقياس الدراسة يتمتّع بثباتٍ مقبولٍ إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.887)، وهي درجة ثباتٍ عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.825، 0.878)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

## سابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها، استُخدمت الباحثين العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية و ماسبيل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟ قامت الباحثين بعرض نتائج الدراسة الميدانية، وتفسيرها، ومناقشتها مرتبّةً وفق ترتيب أسئلة الدراسة الفرعية على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة، والترتيب لكل مهارة من مهارات القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويظهر جدول رقم (6) تلك النتائج.

### جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل مرتبة تنازلياً

م	مهارات القيادة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام لدرجة الممارسة	الترتيب
1	مهارة الطلاقة	3.73	0.96	كبير	1
3	مهارة المرونة	3.60	1.09	كبير	2
4	مهارة الحساسية للمشكلات	3.52	1.04	كبير	3
5	مهارة الإفاضة	3.51	1.03	كبير	4
2	مهارة الأصالة	3.50	1.06	كبير	5
6	مهارة المخاطرة	3.44	1.10	كبير	6
-	الدرجة الكلية لمهارات القيادة الإبداعية	3.55	0.99	كبير	-

ومن خلال النتائج الموضحة يظهر الجدول رقم (6) بشكل عام الآتي:

1. أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي عام (3.55) وانحراف معياري (0.99). وقد اتفقت مع نتيجة دراسة مكاحلة (2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة القرشي (2004) التي أسفرت عن أن واقع القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة طويقات (2007) حيث أظهرت استجابة أفراد عينة الدراسة مستوى متوسطاً في توافر خصائص القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (2011) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة جاءت بدرجة قليلة، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الدارجي (2013) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى العمداء في جامعات بغداد جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة عمران والصغير (2014) التي توصلت إلى ضعف ممارسة إدارة الجامعة للقيادة الإبداعية في جامعة الزاوية بالبيبا، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الدريبي (2015) التي خرجت بأن واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة يوسف و ورقة (Yossef&Rakha,2017) التي أكدت على أن مستوى الإبداع القيادي لدى القيادات الجامعية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

2. حازت مهارة (الطلاقة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3.73)، وبانحرافٍ معياري (0.096)، تليها مهارة (المرونة) بمتوسط حسابي عام (3.60)، وبانحرافٍ معياري (1.09)، وبالمرتبة الثالثة بين مهارات القيادة الإبداعية تأتي مهارة (الحساسية للمشكلات) بمتوسط حسابي عام (3.52)، وبانحرافٍ معياري (1.04)، وبالمرتبة الرابعة مهارة (الإفاضة) بمتوسط حسابي عام (3.51)، وبانحرافٍ معياري (1.03)، تليها مهارة (الأصالة) بمتوسط حسابي عام (3.50)، وبانحرافٍ معياري (1.06)، وأخيراً تأتي مهارة (المخاطرة) بمتوسط حسابي عام (3.44)، وبانحرافٍ معياري (1.10).

وقد تعزو الباحثين حصول مهارة الطلاقة على المرتبة الأولى في درجة ممارستها من القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وذلك لكون القائد الأكاديمي يشارك في العديد من الاجتماعات، واللجان على مستوى الجامعة والكلية، بالإضافة لمشاركته في العديد من الملتقيات والمؤتمرات والورش التي تسهم في تعزيز هذه المهارة لديه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍّ من الغامدي (2011) والدرربي (2015) حيث حصلت هذه المهارة على المرتبة الأولى، واختلفت مع نتيجة دراسة يوسف و رقة (Yossef & Rakha, 2017) حيث جاءت درجة ممارسة القادة الجامعيين في جامعة نجران لمهارة الطلاقة في المرتبة الخامسة.

3. حصلت كلٌّ من مهارة (المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة) على مراتب متقدمة في درجة ممارستها من القيادات الأكاديمية؛ وربما يعود ذلك إلى طبيعة عمل القيادات الأكاديمية حيث يطلب منهم القيام بالعديد من الأدوار، لمجابهة التحديات والتغيرات المتسارعة؛ بالإضافة إلى أدوارهم المناطة بهم في تطوير وهيكلة البرامج في جميع الكليات للتلائم مع احتياجات سوق العمل و اتجاهات التحول الوطني؛ لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، والتي تمت الموافقة بينها وبين رؤية التحول الوطني (2030)، واعتمادها بصورة نهائية في عام 2016م، والجدير بالذكر أن جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل قامت بإنشاء مكتبٍ لتحقيق الرؤية الوطنية، والصادر بالقرار المقيد رقم 41696 وتاريخ 1438/5/26هـ، حتى يكون المرجع الرسمي لجميع المبادرات المتعلقة بالرؤية الوطنية مالياً، وإدارياً، وفنياً، ومن خلاله يتم تذليل جميع التحديات والعقبات التي تواجهها من خلال التواصل الفعال بين قيادات الكليات، ومكتب تحقيق الرؤية في الجامعة؛ لذا كان لزاماً على القيادات الأكاديمية ممارسة مهارة المرونة، والحساسية للمشكلات، والإفاضة؛ للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدربي (2015) حيث حصلت مهارة المرونة على المرتبة الثانية، والحساسية للمشكلات على المرتبة الثالثة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة المكاحلة (2014) حيث حلت مهارة المقدر على حل المشكلات على المرتبة الثالثة، واختلفت مع نتيجة دراسة القرشي (2004) حيث حصلت مهارة الحساسية للمشكلات على المرتبة الأولى باعتبارها السمة الأبرز للقيادة الإبداعية الأكاديمية في الجامعات السعودية، أما نتيجة دراسة الغامدي (2011) فقد حصلت درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الباحة لمهارة المرونة على المرتبة الثالثة، والحساسية للمشكلات على المرتبة الخامسة، بينما حلت درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة نجران لمهارة الحساسية للمشكلات على المرتبة الأولى ومهارة المرونة على المرتبة الثانية في دراسة كلا من يوسف و رقة (Yossef & Rakha, 2017)

4. حازت كل من مهارتي (الأصالة، والمخاطرة) على مراتب متأخرة؛ وترى الباحثين أن سبب حصولهما على المراتب الأخيرة من المهارات الممارسة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بأنه قد يكون بسبب عوامل داخلية ترتبط بالقائد نفسه، منها الخوف من المساءلة، والمحافظه على المنصب القيادي، وكل ذلك يؤثر تأثيراً مباشراً على

تحقيق القيادات الأكاديمية لمهارتي الأصالة، والمخاطرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (طويقات، 2007) حيث حصلت مهارة المخاطرة على المرتبة الأخيرة باعتبارها مهارة ممارسة من قبل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة يوسف و رقة (Yossef&Rakha,2017) حيث حصلت مهارة الأصالة على المرتبة قبل الأخيرة، واختلفت في مهارة المخاطرة، فقد حصلت على المرتبة الرابعة باعتبارها مهارة ممارسة لدى القادة الجامعيين في جامعة نجران، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الغامدي (2011) حيث حصلت مهارة الأصالة على المرتبة الرابعة باعتبارها مهارة ممارسة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة الباحة، واختلفت مع نتيجة دراسة المكاحلة (2014) حيث حصلت مهارة المخاطرة على المرتبة الرابعة باعتبارها مهارة ممارسة من قبل عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية .

السؤال الثاني: ما سبل التطوير التي تُساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لكلّ منها، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل التطوير التي تُساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل مرتبة تنازلياً

الترتيب	التقدير العام لدرجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	كبيرة	0.37	2.86	تمكين العاملين وإعدادهم لممارسة المهام القيادية.	8
2	كبيرة	0.40	2.85	وجود الرغبة الداخلية للقائد لإحداث التغيير.	1
3	كبيرة	0.42	2.84	التشجيع على تحديث إجراءات العمل لمواكبة المتغيرات.	12
4	كبيرة	0.44	2.83	تكوين فرق عملٍ متعددة التخصصات لإنجاز المهام المختلفة.	9
5	كبيرة	0.45	2.82	توفير بيئةٍ مفتوحةٍ محفزةٍ للتعلم.	3
6	كبيرة	0.44	2.81	تشجيع المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير مهارات القيادة الأكاديمية.	7
6مكرر	كبيرة	0.44	2.81	توفير قنوات اتصالٍ مفتوحةٍ داخل المنظمة وخارجها.	5
7	كبيرة	0.45	2.80	نشر ثقافة مؤسسية تدعم التطوير في العمل.	2

الترتيب	التقدير العام لدرجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
8	كبيرة	0.46	2.80	تحديث الأدوار والمهام القيادية بما يتناسب مع المتغيرات.	10
9	كبيرة	0.49	2.78	تعزيز أساليب ممارسة الشفافية.	4
10	كبيرة	0.49	2.75	استقطاب الكوادر الإدارية المتميزة.	11
11	كبيرة	0.54	2.71	تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع الأنظمة المستخدمة.	6
-	كبيرة	0.32	2.80	الدرجة الكلية لسبل تطوير القيادة الإبداعية	

ومن خلال النتائج الموضحة يظهر الجدول رقم (7) الآتي:

1. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أهمية سبل التطوير التي تُساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، بمتوسطٍ حسابي (2.80)، وانحرافٍ معياري (0.32)، حيث تبين أن العبارات قد حصلت على درجة ممارسة تتراوح فيها ما بين (2.71، 2.86)، والتي تُشير إلى درجة أهمية (كبيرة).
2. جاءت العبارة "تمكين العاملين وإعدادهم لممارسة المهام القيادية" بالمرتبة الأولى، بمتوسطٍ حسابي (2.86)، وبالمرتبة الأخيرة جاءت العبارة "تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع الأنظمة المستخدمة" بمتوسط حسابي (2.71).
3. يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على جميع عبارات محور سبل التطوير التي تُساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وقد تم تحليلها وتفسيرها على النحو الآتي:
  - جاءت العبارة "تمكين العاملين وإعدادهم لممارسة المهام القيادية" بالمرتبة الأولى، بمتوسطٍ حسابي (2.86)، وانحرافٍ معياري (0.37)؛ وتعلل الباحثين حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة في الأهمية لحاجة القيادات الأكاديمية إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم كقيادات صفٍ ثانٍ؛ لأن التمكين يُعدُّ جوهر الإبداع في العمل القيادي؛ لذا كان لزاماً على القائد الأكاديمي تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين معه، وتشجيعهم على المشاركة، والمبادرة، ومنحهم الثقة والحريّة في اتخاذ القرارات؛ مما يترتب عليه حصولهم على النضج القيادي اللازم عند تولي المناصب القيادية. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة طويقات (2007) التي أوصت بضرورة إعداد الكوادر من أعضاء هيئة التدريس، كما تتفق مع نتيجة دراسة عيد (2015) التي توصلت في دراستها إلى أن من أهم معوقات تطبيق القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية ضعف التمكين ومشاركة المرؤوسين.
  - جاءت العبارة "وجود الرغبة الداخلية للقائد لإحداث التغيير" بالمرتبة الثانية، بمتوسطٍ حسابي (2.85)، وانحرافٍ معياري (0.40)؛ وتعرّض الباحثين حصول هذه العبارة على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة في الأهمية إلى أن أفراد العينة يرون أهمية أن يتوفر لدى القائد



الأكاديمي الرغبة الحقيقية لإحداث التغيير خاصة في الوقت الحالي بظل ما تواجهه الجامعات من أحداث متلاحقة، وتغييرات سريعة تتطلب قدرة عالية من القائد الأكاديمي للتواءم معها، ولن تتحقق إلا بتوافر الرغبة الداخلية في التغيير،

• جاءت العبارة "التشجيع على تحديث إجراءات العمل لمواكبة المتغيرات" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.42)، وتتفق هذه النتيجة في الدراسة مع نتيجة دراسة عيد (2015)؛ حيث توصلت في دراستها إلى أهمية تقديم نظم وسياسات تدعم الإبداع لتطوير القيادات الإبداعية، كما تتفق مع دراسة يوسف و رقة (Yossef&Rakha,2017) التي أوصت بأهمية تشجيع القادة الإداريين على تبني وتطبيق الأفكار الإبداعية خاصة في مواجهة مشكلات العمل. وأما عبارة "تكوين فرق عمل متعددة التخصصات لإنجاز المهام المختلفة" فقد جاءت بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.44)، ودراسة سارت (Sart,2014) التي أوصت بأن على القادة الأكاديميين أن يعملوا عملاً تعاونياً من أجل تحقيق عمليات التغيير المنشودة داخل البيئات الجامعية. كما تتفق مع نتيجة دراسة أسيايف ودرديغوز (2015)، (Asif&Rodrigues) التي أكدت على أن القادة الأكاديميين يحتاجون إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية من خلال تشكيل مجموعات للتعليم العملي الفردي والجماعي. كما جاءت العبارة "توفير بيئة مفتوحة محفزة للتعلم" بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.45)، وهذه النتيجة تتفق مع ما أوصت به دراسة كل من كنديكو (Kandiko,2012)، وسارت (Sart,2014)، وعيد (2015) على أن من أهم سبل تطوير القيادة الإبداعية توفير بيئة مفتوحة محفزة للتعلم، وتفسر الباحثين حصول هذه العبارات على مراتب متقدمة بدرجة كبيرة في الأهمية إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يقع على كاهل الإدارة الجامعية العليا فتح قنوات تبادل المعرفة والمعلومات بين جميع الكليات، والعمادات، والوحدات، كما يتطلب من الإدارة الجامعية العليا إشراك القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس في فرق عمل متعددة التخصصات على مستوى جميع الكليات؛ لإكسابهم المهارات اللازمة، وتبادل المعرفة في شتى المجالات.

• جاءت العبارة "تشجيع المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير مهارات القيادة الأكاديمية" بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.44)، وترى الباحثين أن حصول هذه العبارة على المرتبة السادسة بدرجة كبيرة في الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يمكن تفسيره بالأهمية الكبيرة لإعداد برامج تدريبية متخصصة، لتطوير المهارات الإبداعية للقيادات الأكاديمية، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة طويقات (2007) التي اقترحت بناء برنامج تدريبي في تنمية كفايات القيادات الإدارية المبدعة في الجامعات الأردنية وتأهيلها من خلال الدورات التدريبية، كما تتفق مع ما أوصت به دراسة ومكاحلة (2014) بضرورة تعزيز قدرة القيادات الأكاديمية على ممارسة مهارات القيادة الإبداعية من خلال عقد الدورات التدريبية، كما تتفق مع دراسة الغامدي (2011) التي أوصت على إعداد برامج تدريبية لتدريب القيادات الأكاديمية على ممارسة مهارات القيادة الإبداعية، ودراسة عمران والصغير (2014) التي أوصت على أهمية التزام الجامعة بتشريعات خاصة بتطوير قادة الإبداع والمبدعين، والكشف عنهم وإعدادهم للمستقبل ومتابعتهم وتطوير مهاراتهم، كما تتفق مع نتيجة دراسة عيد (2015) التي أظهرت أهمية تطوير القيادات الإبداعية من خلال تقديم تنمية مهنية تبعاً للاحتياجات ومتطلبات العمل، ودراسة يوسف و رقة (Yossef & Rakha,2017) التي أوصت بضرورة الاهتمام بتدريب القيادات الجامعية في جامعة نجران على التخطيط الاستراتيجي؛ لما له من علاقة بتطوير عناصر الإبداع القيادي.

- جاءت العبارة "توفير قنوات اتصال مفتوحة داخل المنظمة وخارجها" بالمرتبة السادسة مكرر، بمتوسطٍ حسابي (2.81)، وانحرافٍ معياري (0.44)؛ وتعلل الباحثين حصول هذه العبارة على المرتبة السادسة مكرر بدرجة كبيرة في الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأهمية توفير قنوات الاتصال المفتوحة التي تسهم في تطوير الخدمات المقدمة، وانسياب المعلومات، لتجويد العملية التعليمية، وخدمة المجتمع خدمةً فعالة تؤثر إيجاباً على الأداء العام، وتطوير القيادة الإبداعية داخل الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة طويقات (2007) ودراسة عيد (2015) إذ أكدتا على أهمية دعم شمولية الاتصال في جميع الاتجاهات داخل البيئة الجامعية لتطوير القيادة الإبداعية.
- جاءت العبارة "نشر ثقافة مؤسسية تدعم التطوير في العمل" بالمرتبة السابعة، بمتوسطٍ حسابي (2.80)، وانحرافٍ معياري (0.45)، وجاءت العبارة "تحديث الأدوار والمهام القيادية بما يتناسب مع المتغيرات" بالمرتبة الثامنة، بمتوسطٍ حسابي (2.80)، وانحرافٍ معياري (0.46)، وترى الباحثين أنّ حصول العبارتين على المرتبة السابعة والثامنة بدرجة كبيرة في الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، قد يعود إلى أهمية أن تعمل إدارة الجامعة على توطين ونشر ثقافة مؤسسية تركز على الإبداع والتطوير والابتكار. وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة عيد (2015)، حيث توصلت في دراستها إلى أنّ من أهم معوقات تطبيق القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية غياب الثقافة المؤسسية الداعمة.
- جاءت العبارة "تعزيز أساليب ممارسة الشفافية" بالمرتبة التاسعة، بمتوسطٍ حسابي (2.78)، وانحرافٍ معياري (0.49)؛ وتفسر الباحثين حصول هذه العبارة على المرتبة التاسعة بدرجة كبيرة في الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأهمية قيام إدارة الجامعة بتعزيز أساليب ممارسة الشفافية الداخلية والخارجية؛ إذ إنّ توفرها يحقق تطوير القيادة الإبداعية داخل الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة "استقطاب الكوادر الإدارية المتميزة" بالمرتبة العاشرة، بمتوسطٍ حسابي (2.75)، وانحرافٍ معياري (0.49)؛ وترى الباحثين أنّ سبب حصول هذه العبارة على المرتبة العاشرة بدرجة كبيرة في الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأهمية استقطاب الكوادر الإدارية المتميزة من الجامعات المختلفة ممن يتوفر لديهم الخبرة اللازمة، كذلك يمكن تفسير سبب حصولها على المرتبة قبل الأخيرة بأنّ أفراد عينة الدراسة قد يرون أن الجامعة تمتلك قيادات أكاديمية ذات خبرة، ومعرفة في العمل القيادي والإداري؛ لذا حلت العبارة في المرتبة "قبل الأخيرة". واتفقت مع دراسة عمران والصغير (2014) التي أكدت على أهمية إيجاد آليات لانتقاء أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية الواعدة لاحتضانها، كما تتفق مع ما أوصت به كلاً من دراسة الدريبي (2015) ودراسة يوسف و رقة (Yossef&Rakha,2017) التي أسفرت عن أهمية استقطاب الكوادر الإدارية والقيادية المبدعة، والخبرات الفنية المساندة للعمل القيادي في مختلف الأقسام الإدارية في الجامعة؛ من أجل رفع مستوى الإبداع القيادي.
- جاءت العبارة "تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع الأنظمة المستخدمة" بالمرتبة الحادية عشر، بمتوسطٍ حسابي (2.71)، وانحرافٍ معياري (0.54)؛ وتفسر هذه النتيجة أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أهمية تطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية لتطوير القيادة الإبداعية داخل الجامعة، ويمكن أنّ تعلل الباحثين سبب حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة للتوجّه الجاد من قبل إدارة جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بتفعيل الإدارة الإلكترونية فيما يختص بمراسلاتها ومعاملتها، وذلك من خلال نظام المراسلات، ويؤيد ذلك حصول الجامعة على اعتماد المركز الوطني للتصديق الرقمي التابع لوزارة

الاتصالات وتقنية المعلومات، بتاريخ 2018/2/15م كجهة معتمدة لتقديم خدمات التصديق الحكومي الإلكتروني. وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة سارت (Sart,2014) التي خرجت بأهمية تفعيل الإدارة الإلكترونية لتفعيل القيادة الإبداعية في الجامعة، كما تتفق مع نتيجة دراسة عيد (2015) التي توصلت إلى أن توفير بيئة تقنية، ووسائل اتصال متطورة سوف يساهم في تحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية.

وبشكل عام، فإن حصول محور أهمية سبل تطوير القيادة الإبداعية على درجة أهمية كبيرة يعكس من وجهة نظر الباحثين واعي أعضاء هيئة التدريس التام بأهمية سبل التطوير، لتعزيز ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة، خاصة مع التغيرات السريعة، والتحديات التي تواجه الجامعة مما يستلزم حتمية مجارة التحول، لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعة؛ لمواءمة سرعة التغيير، والوفاء بالمتطلبات، والقيام بالأدوار الفاعلة المنوطة بها.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) وفقاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، نوع الكلية، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test) للتعرف على مدى وجود فروق لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وفقاً لمتغيري (الجنس، ونوع الكلية)، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) (ف) للكشف عن دلالة الفروق وفقاً لمتغير (سنوات الخدمة).

وكانت النتائج لكل متغير من متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أولاً- الفروق باختلاف متغير الجنس:

يظهر الجدول رقم (8) نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-test) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير الجنس على النحو التالي:

#### جدول رقم (8)

نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-test) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مهارة الطلاقة	ذكر	159	4.27	0.72	11.279	*0.001
	أنثى	190	3.29	0.90		
مهارة الأصالة	ذكر	159	4.11	0.81	11.574	*0.001
	أنثى	190	3.00	0.98		
مهارة المرونة	ذكر	159	4.19	0.84	10.986	*0.001
	أنثى	190	3.10	1.02		
مهارة الحساسية للمشكلات	ذكر	159	4.09	0.82	10.969	*0.001

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مهارة الإفاضة	أنثى	190	3.05	0.96	10.866	*0.001
	ذكر	159	4.06	0.82		
	أنثى	190	3.04	0.95		
مهارة المخاطرة	ذكر	159	4.05	0.87	11.024	*0.001
	أنثى	190	2.93	1.02		
الدرجة الكلية لمهارات القيادة الإبداعية	ذكر	159	4.13	0.75	11.964	*0.001
	أنثى	190	3.07	0.91		

\*دال عند مستوى (0.05) فأقل

يُتَّضَحُ من خلال الجدول رقم (8) أنَّ قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل للدرجة الكلية لمهارات القيادة الإبداعية وأبعادها المختلفة المتمثلة في: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة)، وهي قيم دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل باختلاف متغير الجنس، وكانت جميع تلك الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس من الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمهارة الطلاقة (4.27)، والمتوسط الحسابي لمهارة الأصالة (4.11)، والمتوسط الحسابي للمرونة (4.19)، والمتوسط الحسابي لمهارة الحساسية للمشكلات (4.09)، والمتوسط الحسابي لمهارة الإفاضة (4.06)، والمتوسط الحسابي لمهارة المخاطرة (4.05)، والمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمهارات القيادة الإبداعية (4.13)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة من الذكور؛ وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد عينة الدراسة من الذكور يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. وقد انفتحت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة القرشي (2004) التي توصلت إلى أنَّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية باختلاف متغير الجنس لصالح الذكور، كما انفتحت مع نتيجة دراسة عيد (2015) والتي توصلت إلى أنَّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول مهارات القيادة الإبداعية التي تمثل احتياج للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث، في حين اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجات الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة باختلاف متغير الجنس، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الدارجي (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعات بغداد باختلاف متغير الجنس، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة مكاحلة (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية باختلاف متغير الجنس.

## ثانياً. الفروق باختلاف متغير نوع الكلية:

يظهر الجدول رقم (9) نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-test) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير نوع الكلية على النحو التالي:

## جدول رقم (9)

نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-test) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير نوع الكلية

الأبعاد	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مهارة الطلاقة	كليات علمية	221	3.65	1.00	-	*0.021
	كليات إنسانية	128	3.88	0.86	2.321	
مهارة الأصالة	كليات علمية	221	3.46	1.10	-	0.292
	كليات إنسانية	128	3.58	0.98	1.055	
مهارة المرونة	كليات علمية	221	3.52	1.12	-	0.093
	كليات إنسانية	128	3.72	1.03	1.685	
مهارة الحساسية للمشكلات	كليات علمية	221	3.46	1.06	-	0.140
	كليات إنسانية	128	3.63	0.99	1.480	
مهارة الإفاضة	كليات علمية	221	3.46	1.07	-	0.233
	كليات إنسانية	128	3.59	0.95	1.196	
مهارة المخاطرة	كليات علمية	221	3.41	1.13	-	0.457
	كليات إنسانية	128	3.50	1.05	0.744	
الدرجة الكلية لمهارات القيادة الإبداعية	كليات علمية	221	3.49	1.04	-	0.132
	كليات إنسانية	128	3.65	0.91	1.509	

\*دال عند مستوى (0.05) فأقل

يُنصَحُ من خلال الجدول رقم (9) أن قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل للدرجة الكلية لمهارات القيادة الإبداعية وابعادها المختلفة المتمثلة في: (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.292، 0.093، 0.140، 0.233، 0.457)، وللدرجة الكلية (0.132)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية وابعادها المختلفة المتمثلة في: (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) باختلاف متغير نوع الكلية؛ وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الكلية (علمية، إنسانية) بشأن درجة ممارسة القيادات

الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية المتمثلة في: (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة)؛ وتعزو الباحثين هذا التشابه في ممارسة المهارات لدى القيادات الأكاديمية في جميع الكليات؛ نتيجة لتشابه بيئة العمل الداخلية وتوحيد الأنظمة والصلاحيات المكلف بها القيادات من قبل الإدارة العليا في جميع الكليات العلمية والإنسانية.

كما يتضح من النتائج أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل في مهارة (الطلاقة)، وهي قيمة دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة الطلاقة باختلاف متغير نوع الكلية، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.88) مقابل (3.65) لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد عينة الدراسة ممن يعملون بكليات إنسانية يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة الطلاقة؛ وترى الباحثين أن ذلك قد يعود لأن أعضاء هيئة التدريس من الكليات الإنسانية يرون أن القيادات الأكاديمية يتمتعون بمهارة الطلاقة، والحوار، والتحدث بانسيابية أكثر من أعضاء هيئة التدريس من الكليات العلمية، ويمكن تفسير ذلك أن أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية لديهم ساعات تدريسية مرتفعة مقارنة بالكليات الإنسانية، وذلك قد يؤدي إلى انشغالهم الدائم عن الحوار والتواصل مع القيادات الأكاديمية، ويمكن القول بأنه تتفق النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة الغامدي (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية.

ثالثاً- الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

يظهر الجدول رقم (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة على النحو التالي:

#### جدول رقم (10)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مهارة الطلاقة	بين المجموعات	1.932	2	0.966	1.057	0.349
	داخل المجموعات	316.232	346	0.914		
	المجموع	318.164	348			
مهارة الأصالة	بين المجموعات	1.992	2	0.996	0.886	0.413
	داخل المجموعات	389.096	346	1.125		
	المجموع	391.088	348			
مهارة المرونة	بين المجموعات	1.058	2	0.529	0.443	0.642
	داخل المجموعات	412.707	346	1.193		

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	413.765	348			
مهاره الحساسيه للمشكلات	بين المجموعات	1.893	2	0.946	0.876	0.417
	داخل المجموعات	373.614	346	1.080		
	المجموع	375.507	348			
مهارة الإفاضة	بين المجموعات	3.591	2	1.795	1.713	0.182
	داخل المجموعات	362.646	346	1.048		
	المجموع	366.237	348			
مهارة المخاطرة	بين المجموعات	3.456	2	1.728	1.423	0.242
	داخل المجموعات	420.240	346	1.215		
	المجموع	423.696	348			
الدرجة الكلية لمهارات القيادة الإبداعية	بين المجموعات	1.754	2	0.877	0.891	0.411
	داخل المجموعات	340.506	346	0.984		
	المجموع	342.260	348			

يُتَّضِحُ من خلال الجدول رقم (10) أن قيم (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل للدرجة الكلية لمهارات القيادة الإبداعية وأبعادها المختلفة المتمثلة في: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.349، 0.413، 0.642، 0.417، 0.182، 0.242)، وللدرجة الكلية (0.411)، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وأبعادها المختلفة المتمثلة في (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل باختلاف متغير سنوات الخدمة، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) بشأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية، ويمكن تفسير التقارب في الاستجابات إلى أن النسبة الأكبر من أعضاء هيئة التدريس ذوي خبرة كافية، كما أن المشاركة في الدورات التدريبية، والمؤتمرات، واللجان العلمية تُسهم في زيادة الخبرة العلمية لدى الأعضاء. وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة مكاحلة (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية باختلاف متغير سنوات الخدمة، كما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الدريبي (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة

نورة بنت عبد الرحمن باختلاف متغير سنوات الخدمة، فى حين اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة القرشى (2004) التى توصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة الإبداعية فى الجامعات السعودية باختلاف متغير سنوات الخبرة.

كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدى (2011) التى توصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول درجات الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

### ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلى:

1. أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.55) من (5)، وبانحراف معياري (0.99)، حيث جاءت مهارة الطلاقة فى المرتبة الأولى، يليها مهارة المرونة، وفى المرتبة الثالثة بين مهارات القيادة الإبداعية تأتي مهارة الحساسية للمشكلات، يليها مهارة الإفاضة، ثم مهارة الأصالة، وفى الأخير جاءت مهارة المخاطرة كأقل مهارات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
2. أن سبل التطوير التى تُساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية فى جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاءت بدرجة أهمية (كبيرة)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2.80) من (3)، وبانحراف معياري (0.32).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وأبعادها الفرعية المتمثلة فى: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) باختلاف متغير الجنس، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة من الذكور.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وأبعادها الفرعية المتمثلة فى: (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) باختلاف متغير نوع الكلية باستثناء مهارة الطلاقة وذلك لصالح الكليات الإنسانية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وأبعادها الفرعية المتمثلة فى: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة) باختلاف متغير سنوات الخدمة.

### توصيات الدراسة:

1. ضرورة تبني آليات تطويرية لتنمية المهارات الإبداعية للقيادات الأكاديمية.
2. تبني مفهوم اللامركزية، والعمل على التقليل من المستويات التنظيمية الهرمية؛ لتحقيق التمكين، ومشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات.
3. تحديث التوصيف الوظيفي للمناصب الإدارية، والقيادات العليا بما يتفق مع الاتجاه الإستراتيجي للجامعة؛ لتحقيق الريادة والإبداع.



4. هيكلة نظام الحوافز والمكافآت المادية، والمعنوية للقيادات الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية، وربطها بالإبداع الإداري، والتدريسي، والمبادرات الابتكارية داخل البيئة الجامعية، وخارجها.
5. تكوين فرق عمل من القيادات الأكاديمية لتبادل الخبرات، ووضع آليات تنفيذ تجاه الأزمات والمبادرات والمشاريع الإبداعية الجديدة.
6. التحول إلى جامعة منتجة والبحث عن مصادر تمويل ذاتية وإضافية؛ لدعم المشاريع والأفكار الإبداعية من خلال الأوقاف، والهبات، والتبرعات، والرسوم الدراسية.
7. العمل على توطین الأمان الفكري، والوظيفي، والحرية الأكاديمية اللازمة لدى القيادات الأكاديمية؛ لدعمهم في التعاطي مع الأفكار الإبداعية الرائدة، واتخاذ القرارات.
8. تطوير إدارة مختصة بجمع البيانات والمعلومات يتم الرجوع إليها للحسم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
9. تأسيس مركز يهتم بالإبداع والابتكار داخل جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
10. العمل على بناء حاضنات للإبداع في الجامعة يتم من خلالها تقديم الأدوات والإمكانات الفنية، والمالية، وتطوير الأفكار؛ للوصول بها إلى المنافسات العالمية.
11. تطوير مركز قيادة جامعي يتواءم مع الاتجاهات الإبداعية الحديثة.
12. وضع معايير ترتكز على أهم الجدارات، والكفايات الإبداعية الحديثة بحيث تكون واضحة، ومعلنة لإجراءات التعيين، والترقيات للمناصب القيادية داخل الجامعة.

### قائمة المراجع

#### أولاً- المراجع العربية:

- أل زاهر، علي ناصر (2005). تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.
- بابكر، كمال الدين حسن (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان في الفترة من 1993-2010. القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- البلوي، علي حامد (2007). واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية
- وسبل الارتقاء بها. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
- التل، سهير ممدوح (2013). الإبداع. عمان: دار الفكر ناشرون ومزعون.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2013). الإبداع مفهومه معايير ومكوناته (ط.3). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الحريري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة عمر (2012). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الحريري، رافدة عمر (2015). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسنية، سليم إبراهيم (2009). الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج تنظيمي. دمشق: دار الشمس.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2017). التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك.
- الخياط، ماجد محمد (2010). أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- خير الله، جمال أنيس (2015). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خيري، أسامة محمد (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الدارجي، علي خطاب (2013). إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لعمداء الكليات في جامعات محافظة بغداد. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة بغداد، بغداد.
- الدريبي، شريفة صالح (2015). واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الدهان، أميمة (1989). الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة. تنمية الوافدين، 11(26)، 47-11.

الزهراني، مريم احمد (2015). القيادة الإبداعية للمديرين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

طويقات، مشهور محمد (2007). تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.

الطيبي، محمد حمد (2007). تنمية قدرات التفكير الإبداعي (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العبد، بهاء أحمد (2017). رؤية 2030 ومستقبل المملكة العربية السعودية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

العبيدي، محمد جاسم، والشيباني، أعريبي محمد، والعبيدي، آلاء محمد (2010). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع. عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.

علي، لطف محمد (2011). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عمران، محمد ساسي، والصغير، إبراهيم بشير (2014). القيادة الإبداعية لتطوير التعليم الجامعي كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: دراسة ميدانية. المجلة الليبية للدراسات، 3(6)، 190-230.

عيد، هالة فوزي (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 9 (61)، 387-426.

الغامدي، فهد هزاع (2011). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

القحطاني، سالم سعيد (2008). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي (ط2). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

القرشي، ليلي حسن (2004). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

قنديل، علاء محمد (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الكناني، ممدوح عبد المنعم (2015). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مكاحلة، هنادة أحمد (2014). درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الملحم، حنان إبراهيم (2011). ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية الواقع والأهمية. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم الإدارة التعليمية، جامعة الملك فيصل، الأحساء.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2017). تم استرجاعه في 2017/ 11/9، على الرابط <http://www.mep.gov.sa>

وزارة التعليم (2017). تم استرجاعه في 2017/ 11/19، على الرابط <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

Asif, N., & Rodrigues, S. (2015). Qualitative Analysis of Creative Potential of Educational Leaders. *Journal of Education and Training Studies*, 3(6), 279-286.

Hanna, D. E. (2003). Building a leadership vision: Eleven strategic challenges for higher education. *Educause Review*, 38(4).24-34.

Kandiko, C. B. (2012). Leadership and creativity in higher education: the role of interdisciplinarity. *London Review of Education*, 10(2), 191-200.

Sart, G. (2014). The New Leadership Model of University Management for Innovation and Entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, 57, 73-90.

Torrance, E. P. (1977). *Creativity in the Classroom; What Research Says to the Teacher*. published undertitle Washington, D.C.

Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122.