

Creative Leadership in Improving the University Education: A Field Study in King Khalid University

Jihan Abdel Aziz Ragab Abdel Aziz *

Assistant Professor of Comparative Education and Educational Administration - College of Education - King Khalid University - Abha - Kingdom of Saudi Arabia.

Received: 5 Oct. 2020, Revised: 16 Nov. 2020; Accepted: 25 Dec. 2020

Published online: 1 Jan. 2021.

Abstract: The research aimed to investigate the role of creative leadership in improving the level of university education at King Khalid University by identifying the concept and importance of creative leadership, and to identify creative leadership skills that represent a need for university leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the contemporary administrative trends of leadership, and to reveal the obstacles to achieving creative leadership in the. King Khalid University. The study used the descriptive analytical approach through an analysis of the studies related to the field of study, and administrating a questionnaire on a sample of 52 of the leaders of the faculty members at King Khalid University, during the first semester of the year (1441/2019).

The study reached some results, including:

1. The mean score of the study sample's responses on the dimensions of the creative leadership was (3.38), with a neutral degree.
2. The mean score of the study sample's responses on the reality of the leadership course in crisis management at King Khalid University was (3.21), with a neutral degree.
3. The mean score of the study sample's responses on the reality of the obstacles to applying creative leadership at King Khalid University was (4.12), with an acceptable degree of verification.
4. The mean for the study sample responses on the skills required for creative leadership to improve the level of education at King Khalid University was (4.41), with a degree of great agreement achieved.
5. There are no statistically significant differences at the level of 0.05 among the members of the study population towards the role of creative leadership in improving the level of university education at King Khalid University due to the variable of the scientific degree and the years of experience.

Keywords: Leadership, Creativity university, Education.

* Corresponding author E-mail: gihan.abdalaziz@yahoo.com

تفعيل دور المشاركة المجتمعية بين الهيئة العامة لقصور الثقافة والتعليم الثانوي العام للارتقاء بالذوق الفني في صعيد مصر

د. جيهان عبد العزيز رجب عبد العزيز

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية - جامعة الملك خالد - أبها - المملكة العربية السعودية.

المخلص: هدف البحث إلى الوقوف على دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد من خلال التعرف على مفهوم وأهمية القيادة الإبداعية، والتعرف على مهارات القيادة الإبداعية التي تمثل احتياج لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للقيادة، والكشف عن معوقات تحقيق القيادة الإبداعية في جامعة الملك خالد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل للدراسات المرتبطة بمجال الدراسة، وتطبيق استبانة على عينة قوامها (52) من قيادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، خلال الفصل الدراسي الأول لعام (2019/1441) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومنها:

1. أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية بلغ (3.38) بدرجة محايد.
2. أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد بلغ (3.21) بدرجة محايد.
3. أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول واقع معوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بلغ (4.12) بدرجة تحقق موافق.
4. أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول المهارات المتطلبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد بلغ (4.41) بدرجة تحقق موافق بشدة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أفراد مجتمع الدراسة نحو دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد تعزى إلى متغير الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع الجامعي، التعليم.

1 مقدمة

يشهد العالم اليوم الكثير من المتغيرات والتطورات والتحولات العديدة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية، وتعد الإدارة واحدة من هذه المجالات ومن أشدها تأثراً بتلك التطورات، وعلى الرغم من تعدد المسميات التي يمكن أن نطلقها على هذا العصر (عصر القيادة الإبداعية) لا تستطيع تقديم ما هو جديد، ومن هذا المنظور فإن جدوى وفعالية جهود القيادة الإبداعية، لا تكون إلا بجهود إبداعية خلاقة معبرة عن الفكر والإرادة المجتمعية، وتوظيف كل القدرات المبدعة المتوفرة واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق التنمية والتجديد الحضاري لكل هذه القدرات الكامنة فيها، وانطلاقاً من ذلك أصبحت القيادة الإبداعية من القوى المؤثرة في عالمنا المعاصر، وأصبح دورها حيوياً وفعالاً في نجاح التعليم الجامعي.

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

ولقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المؤسسات المعاصرة، خاصة الجامعات العالمية ذات الرتب التنافسية المتقدمة التي تقوم بتخصيص جزء من ميزانيتها للبحوث والتطوير؛ لتحسين أدائها الإداري، وزيادة إنتاجيتها (West & Dawson, 215, 2018)، فالإبداع يقدم لتلك المؤسسات حلولاً مثلى في عالم مليء بتحديات وضعت المؤسسات في موقف حرج، يستدعي توفير قيادات ذات قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات، فالإبداع نتاج ظهور ظروف صعبة تخلق تحديات يجب على القائد التعامل معها (العالي، 2014، 32)

والسلوك القيادي في الجامعات له أثر في تحقيق الإبداع الإداري، وقد أصبح الإبداع وظيفة أساسية في الجامعات، فإذا أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية؛ فإنه يستلزم على قياداتها تبني الإبداع ضمن استراتيجياتها التنظيمية (الحقباني، 2014، 59)؛ لأن الإبداع الإداري يعد مطلباً حيوياً للتغيير في الجامعات، لتستطيع أن تحافظ على بقائها في ظل بيئة متغيرة والإبداع لا يمكن المنظمة من البقاء فحسب، ولكنه يمكنها من تقديم كل ما هو

جديد؛ وبالتالي النمو والازدهار، وقد دعت الحاجة إلى الإبداع المؤسسات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة، فقد توجه بعضها إلى تدريب القادة والموظفين على التفكير والممارسة الإبداعية، وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيع الابتكار وتنمية الإبداع؛ مما زاد من حدة التنافس بين الجامعات؛ حيث يؤثر الإبداع في تغيير الاستراتيجيات التنافسية للجامعات، والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية، واختراق مجالات جديدة انطلاقاً من الاستراتيجيات الإبداعية. فالإبداع عندما يدخل كمتغير جديد، فإن المؤسسات سوف تغير استراتيجياتها في التعامل مع تحديات التنافس الجديدة، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، فهو ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب التعليم الجامعي مع التغيرات الحادثة في العالم، وأحد أوجه التغيير الفعال، وإستراتيجية جديدة في التفكير ومواجهة التحديات.

ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع بعداً جديداً لعملية التحسين التي نحن في أمس الحاجة إليه في مؤسسات التعليم الجامعي التي تواجه العديد من التنافسات على كافة المستويات الإقليمية والعالمية، وخاصة في مجال تحسين مخرجاتها لمواجهة المتطلبات المتغيرة لسوق العمل، وقد تيقنت الدول المتقدمة لهذا العامل التنافسي، واستطاعت أن تقفز خطوات متقدمة في هذا المجال في ظل تحديات تؤثر في فاعلية الأداء الإداري، وتغوق نمو الإبداع لدى القيادات في المؤسسات العربية خاصة الحكومية، ومنها الجامعات السعودية التي في حاجة إلى تحسن مخرجاتها من خلال القادة الأكاديميين (العتيبي، 2010، ص 72).

لذلك فإن نجاح أي منظمة وتمكنها من تحقيق التميز والإبداع لا يمكن تحقيقه بدون وجود قيادة فعالة ومبدعه تستخدم أساليب وطرق حديثة لحل جميع المشكلات التي تواجهها بالجامعة بما يعود بالنفع على الجامعة والعاملين بها (حامد، 2009، ص 173)، وبهذا نجد أن القائد الإداري المبتدئ هو الذي يكون قادراً على إحداث التغيير، ويمثل حجر الزاوية من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية والاعتبارية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة (الخطاب، 2015، ص 32).

2 الأطار العام للبحث

2.1 مشكلة البحث

توجد العديد من المشكلات التي تعاني منها جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية منها ما يتعلق بالبنية التنظيمية لها وعدم الاستفادة من المستجندات وعدم إيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات الإبداعية بالنسبة للأساتذة والطلاب فيها بالشكل الصحيح وعدم تطابق المخرجات مع سوق العمل، واعتماد قيادة الجامعة على الأساليب البيروقراطية في الإدارة وعدم استغلال كافة مواردها كما ينبغي، ويوجد جمود في السياسات المتعلقة باستقطاب وقبول الطلاب وتعيين أعضاء هيئة التدريس والعاملين.

وإن هذه المشكلات وانتشارها في جامعة الملك خالد تتطلب وجود قيادة إبداعية متميزة قادرة على البحث عن الحلول ومواكبة التطورات الحديثة، لذلك لابد أن تقوم إدارة الجامعة بالعديد من الإجراءات اللازمة لتصحيح الأوضاع والتي تمس مختلف جوانب الجامعة وفي النهاية فإن انتشار هذه المشكلات هي التي دفعت الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع لدراسته.

ففي ظل ما يشهده العالم من تطورات عالمية، فلقد أصبحت جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية مجبره على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية إبداعية جديدة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة، ذلك لأن الجامعات تواجه العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في إطارها ولمواجهة هذه المشكلات فإن الأمر يستلزم جهوداً وقدرات إبداعية عالية حتى تتمكن هذه الجامعات من التنافسية (العقاد، 2016، ص 43).

وتحتاج عملية تحسين جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية إلى قيادة إبداعية؛ لأنها تحقق العديد من الإيجابيات الظاهرة والكامنة لمؤسسات التعليم الجامعي، كتطوير المناخ التعليمي والأكاديمي، كما أنها تساعد القيادات وخاصة الأكاديمية على ممارسة أدوارهم التخطيطية، والتنظيمية، والتدريسية، والقيادية، والبحثية، واستخدام تقنيات الإدارة الحديثة.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في أهمية تحقيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد لتحسين مستوى التعليم الجامعي، لمواكبة التطورات العصرية، ومجابهة تحدياتها، وأهمية امتلاك القيادات جامعة الملك خالد لمهاراتها، وتمييزها لديهم، وتلبية متطلبات البيئة المناسبة للإبداع، وبذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

2.2 أسئلة البحث:

يسعى البحث بشكل رئيس إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة الملك خالد؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم وأهمية وأبعاد القيادة الإبداعية؟
2. ما دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية؟

3. ما مهارات القيادة الإبداعية التي تمثل احتياج لدى القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للقيادة؟

4. ما معوقات تحقيق القيادة الإبداعية في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية؟

5. ما واقع دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة الملك خالد كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

2.3 أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في الوقوف على دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد كما يراها أعضاء هيئة التدريس.

ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مفهوم وأهمية وأبعاد القيادة الإبداعية.
2. الوقوف على دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على مهارات القيادة الإبداعية التي تمثل احتياج لدى القيادات بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للقيادة.
4. الكشف عن معوقات تحقيق القيادة الإبداعية في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.
5. الكشف عن واقع دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد كما يراها أعضاء هيئة التدريس.

2.4 أهمية البحث:

تمكن أهمية هذا البحث في طبيعة الموضوع الذي يقوم بدراسته، وهو الوقوف دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وعليه يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في:

أ. الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية هذا البحث على المستوى العلمي باعتباره سيناقش إحدى الأفكار والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال الإدارة وهما أسلوب إدارة الأزمات، وأسلوب الإدارة بالأهداف ومدى علاقتهما بالقيادة الإبداعية وفي هذا إضافة إلى الكتاب والممارسين لهذه الأساليب الإدارية الحديثة.
2. محاولة لفت أنظار القائمين على أمر الجامعات الخاصة والحكومية على حد سواء إلى هذه الأساليب الإدارية الحديثة والذي ثبت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت موضع التطبيق العملي في بعض الدول.
3. تتبع أهمية هذا البحث إلى حاجة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية إلى القيادة الإبداعية التي تسهم في تهيئة البيئة المحفزة للعمل الإبداعي، من خلال إتباع الأساليب الإدارية الحديثة وهي أسلوب إدارة الأزمات وأسلوب الإدارة بالأهداف والتي تؤكد على حفز العاملين وإتاحة الفرصة لهم المشاركة في اتخاذ القرارات، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يؤدي إلى اكتشاف طاقاتهم ومواهبهم وإبداعاتهم والتي تؤدي إلى صقل مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وأيضاً الطلاب، وبالتالي ينعكس هذا على القيادة الإبداعية التي تجد مجالاً واسعاً لتميزها وإبداعها وذلك التغلب على جميع المشكلات التي يواجهونها.

ب. النظرية التطبيقية:

استمدت هذه الدراسة أهميتها على المستوى الميداني باعتباره يوفر معلومات أساسية يمكن أن تساعد القائمين على إدارة جامعة الملك خالد وذلك فيما يتعلق بالأبعاد التالية:

1. تحديد مدى إمكانية تطبيق القيادة الإبداعية في جامعة الملك خالد باستخدام إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف، والذي يستطيع القائد المبدع من خلاله اكتشاف نقاط الضعف وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة وتفعيلها واستثمارها، وذلك من أجل تحسين خدماتها.
2. يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن اختيار عمداء الجامعة في معرفة السمات الإبداعية التي يجب توافرها في العميد (المدير) المبدع، وقد تغيد العاملين في العمل الإداري باستبدال الممارسات التقليدية والروتينية بالممارسات الإبداعية لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية مما يساهم في تحويل جامعة الملك خالد من منظمات إدارية تقليدية إلى منظمات إبداعي.
3. تلفت انتباه العاملون في المجالات الإدارية بجامعة الملك خالد الراغبين في تطوير أدائهم الوظيفي.

2.5 منهجية الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل للدراسات المرتبطة بمجال الدراسة، وتطبيق استبانة نهائية على عينة من قيادات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

2.6 حدود البحث:

1. **حدود موضوعية:** اقتصر البحث على دراسة دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.
2. **حدود بشرية:** اقتصر البحث على عينة ممثلة من قيادات أعضاء هيئة التدريس.
3. **حدود مكانية:** اقتصر البحث على عينة ممثلة من قيادات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.
4. **حدود زمانية:** الفصل الدراسي الأول لعام (2019/1441).

2.7 مصطلحات البحث:

1. القيادة الإدارية:

عرفها البعض من جانب الوظائف التي يقوم بها القائد بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (علوية، 2011، 45) في حين تناولها البعض من جانب المميزات التي يتمتع بها القائد بأنها: "الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها القائد للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين" (الشماع، 2007، 253).

تعرف الباحثة القيادة الجامعية إجرائياً بأنها: كل شخص يشغل منصباً إدارياً بتكليف رسمي من قبل رئيس الجامعة، يتيح له صلاحية الإشراف الإداري أو الأكاديمي والإداري المباشر على جميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية التي تتعلق بمستوى إداري محدد (عمداء الكليات، وعمادات الجامعة، وكلاء الكليات، وعمادات الجامعة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية)، أو الإداري فقط (رؤساء الأقسام الإدارية، مدراء الإدارات بالكليات والجامعات).

2. القيادة الإبداعية:

تعددت تعريفات القيادة الإبداعية، ولكنها اتفقت في أنها جميعها ميزت القائد الإبداعي بمهارات تتفق والاتجاهات المعاصرة للقيادة، فعلى سبيل المثال: عرف خير الله (2015، 214) القائد المبدع بأنه: "القائد الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة، واستحداث وسائل تفعيلها واستثماره".

وعرفه القرشي (2009، 14) بأنه: "الشخص الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرح والمبادرة، والطراقة، والغرابة". وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية بأنها: تلك القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة؛ بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من ممارستها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

■ الدراسات السابقة:

■ أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (آل حسين، 2018)، بعنوان "القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (50) عبارة مقسمة على ثلاث محاور (درجة ممارسة، المعوقات، المقترحات)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم البالغ عددهن (386)، وتألفت عينة الدراسة من (193) معلمة، وهي عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (50%)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائجها، ومن أبرز نتائج الدراسة: 1- تبين أن عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل (3.42 من 5.00). 2- موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط (3.38 من 5.00). 3- موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط (3.61 من 5.00). 4- موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، بمتوسط (3.31 من 5.00). 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

- دراسة (حبوش، 2015): بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز، دراسة ميدانية على شركة مصفاة حمص لتكرير البترول".

هدفت الدراسة إلى رصد واقع القيادة الإبداعية في شركة مصفاة حمص، وكذلك رصد واقع التحفيز السائد بالشركة والكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والتحفيز في شركة وصفاه حمص، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي وكذلك التحفيز المعنوي كما يختلف

مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء عن المستوى الجيد وكذلك يختلف مستوى تحفيز المدراء المادي المطلوب العمل عن المستوى الجيد، كذلك يختلف مستوى تحفيز المدراء المعنوي عن المستوى الجيد.

- دراسة (زريق، 2015، ص 1:151) بعنوان " القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، ولاية بوعريج ". هدفت الدراسة إلى بيان أن الإبداع يعد من أهم العوامل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات للبقاء والاستمرارية وإظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وغرس ثقافة الإبداع في المؤسسات مع توضيح أهم الممارسات المعتمدة من قبل القيادة الإدارية في المؤسسات وتوجيه المرؤوسين نحو الإبداع. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع لدى العاملين والنمط المحفز على الإبداع هو النمط الديمقراطي، وكذلك قد وجد أن مقاومة التغيير، وعدم وجود حوافز، وأن القائد الناجح والمبدع هو الذي يتماشى مع التغييرات الجديدة بالبيئة.

- دراسة (السلمي، 2012): بعنوان " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التحفيزي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تمارس في المدارس الحكومية بمدينة جدة بالسعودية بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها. والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميها ومديريها كان بدرجة عالية في بعدى الانتماء والنزعة الإنسانية بدرجة متوسطة في بعدى التركيز على الإنتاجية والإعاقه.

- دراسة (القرشي، 2014) بعنوان "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية".

هدفت الدراسة إلى طبيعة التعرف على القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية وذلك في ضوء الفكر الإداري المعاصر بهذه الجامعات والكشف عنها ورصدها. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تمارس بدرجة متوسطة في مجتمع الدراسة وكذلك بالنسبة لجميع أبعاد المناخ التنظيمي تمارس بدرجة متوسطة في جميع الدراسة وإن هناك علاقة ارتباط بين أسلوب القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Cynthia Norris, et al., 2017): هدفت الدراسة إلى معرفة الإبداع وكيفية تحقيق الإبداع للقيادات التعليمية المستقلة من المسجلين في برامج إعداد الإداريين. وقد توصلت الدراسة إلى أن يكون المقرر الدراسي بمثابة حافظ إبداعي المشاركين وأن تكون البرامج الإبداعية من أولئك الذين يتصفون بالقدرة على نقل وتحويل المهارات الإبداعية إلى مواقع العمل.

- دراسة (Elizabeth Smolonsky & Bvram Kleiner, 2014): هدفت الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية للمديرين المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المنظمات، وذلك من خلال المصادر المتوفرة والتي تعتبر مصدراً لنجاح أي مدير، وتقوم الدراسة على أن التدريب هو العنصر الذي يجب مراعاته في تدريب المديرين على الإبداع وطرق إبتكارية جديدة، وكذلك بالنسبة للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن المدير المبدع هو الشخص الوحيد والقادر على تطوير قدرات العاملين على التفكير الإبداعي من خلال حل مشاكلهم بأنفسهم وبطرق إبتكارية، وأن تطوير قدرات العاملين بالمؤسسة يعود عليها بالنفع حيث أنهم هم مصدر الاستثمار الأفضل، وأن العقل البشري يشبه الآلة فبعض الصيانة والاهتمام نستطيع أن نجعله مبتكراً أو مبدعاً وهذا يعود بالنفع على المنظمة.

- دراسة (Coran Ekvall, 2013): هدفت الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق ومدى تفعيلها النظام المؤسس وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بفرص التدخل لتحفيز الإبداع الابتكار المؤسسي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ وأن المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار وأن نظم اتخاذ القرار البالغة المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقم الإبداع والابتكار.

- دراسة (Elspeth Mcfal Zean, 2012): هدفت الدراسة إلى معرفة المديرين الطرق التي تؤدي إلى كيفية تحسين الإبداع في منظماتهم، ومعرفة عدد الأساليب المستخدمة في المشاكل بطريقة إبداعية، ولقد كانت هذه الدراسة تستخدم الطريقة العملية في إيجاد مناخ تنظيمي يقوم على حل المشاكل بطريقة إبداعية وكذلك أن تجعل حدود الإبداع في المنظمة غير مقيد. وقد توصلت الدراسة إلى أن حل المشاكل يساهم في إيجاد أفكار إبداعية وذلك من خلال الأساليب والطرق التي تحل بها المشاكل، وأن استخدام القيادة الإبداعية سيؤدي إلى توليد أفكار جديدة ومبتكرة حيث قد يسمح المشاركين بارتداد المشكلة من منظورات مختلفة.

- دراسة (Teress Amabila & Regina Conti & Heathercoon & Jeffrey Lazendby., 2010): هدفت الدراسة إلى تقييم أوجه مفاهيم بيئة العمل لنظام ما والتي قد يؤثر في نشوء ونمو الأفكار الإبداعية وتحديد القوى للأبعاد المختلفة لبيئة العمل، وقد أجريت هذه الدراسة على شركة Fligh-Tech Electronic International، وهي شركة أمريكية يعمل بها أكثر من 3000 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل تؤدي بالضرورة إلى فرق في مستوى القدرة والقبالية للإبداع في النظم والمؤسسات، وأن المديرين والرؤساء المبدعين هم الذين يهتمون بالبيئة والإعداد لها حتى يتوافر العاملين فرص الإبداع

والابتكار، وأن تدعم النظام والمساندة الإشرافية لها أكبر الأثر في توفير بيئة عالية الإبداعية، وأن الفرد ينتج عملاً أكثر إبداعية عندما يدرك إن الإدارة تشجعه ليحل المشاكل والمعضلات على نحو مبدع وخالق.

- دراسة (Milk Wallac., 2008) هدفت الدراسة معرفة ما إذا كان مدير المدارس الابتدائية الصغيرة هو مدير مبدع بطبيعته أم إنه يحتاج إلى تطوير إداري وما هي طريقة ترتيبه لهذه الاحتياجات في التطوير. وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الاحتياجات تكون ضرورة ملحة للمديرين حديثي التخرج وأن الأنشطة التعاونية المرتبطة بالمهام الإدارية الجيدة التي يجب القيام بها تمثل تجديداً لكل المشتركين فيها والعمل بروح الفريق الواحد هو شرط أساسي النجاح.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1. بالنظر الدراسات العربية والأجنبية نلاحظ أن جميعها تناولت موضوع القيادة الإبداعية، الإبداع الإداري.
2. قد اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دارسه.
3. عدم توافر الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية وموضوع إدارة الأزمات، وموضوع إدارة الأهداف معاً، وعلاقتهم ببعض، وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
4. لم تتطرق الدراسات السابقة لتقديم إطار شامل لدور القيادة الإبداعية في تحسين التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. وهذا ما ستتناوله الباحثة بالدراسة والتحليل في معرفة مدى ممارسة القيادة الإبداعية باستخدام إدارة الأزمات والإدارة بالأهداف في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

3 الإطار النظري للبحث

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، ومفتاح الإدارة الفاعلة، وهي إحدى مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، وترجع أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي، يشمل كل جوانب العملية الإدارية، ويعد محورياً مهماً ترتكز عليه مختلف الأنشطة في الجامعات خاصة في العصر الحديث بما يشهده الآن، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل، وفي ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة، والثورة المعلوماتية وغيرها، بل في مفاهيم، ومعني التقدم الحضاري، فلقد أصبحت حضارة التكنولوجيا الفائقة، والذكاء تفرض نفسها، وفي هذا التحول للحضارات قد يحدث نوعاً من تغير بعض المفاهيم، والقيم، والآليات المؤسسية؛ وكنتيجة لذلك أصبحت القيادة عنصراً أساسياً لترشيد، وتوجيه سلوك الأفراد، وتمكينهم نحو تحقيق أهداف الجامعات.

المحور الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإبداعية وسماتها:

1. مفهوم القيادة الإبداعية

إن القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لابد من أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في أعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وأن هناك طريقة أفضل للحل أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة ومتجددة ومحدثة وموجهة، والقائد المبدع شخصية فذة وثاقبة ومثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرج عواقب الأمور ولها نظرة شاملة ورؤية مستقبلية. (السلمي، 2012، 42)

وقد رأى محمد العازمي (2016، 216) تعريف القيادة الإبداعية من كون أن الدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة و قراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة عن الآخرين

وقد عرفها (قنديل، 2015، ص 163) أن القيادة الإبداعية هي القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها وساندها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها والمصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.

وقد ذكر هيجان (2015، 211) في تعريف القيادة الإبداعية بأن القائد المبدع هو القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها بطريقة فريدة تنظم علاقاتها غير المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع.

وقد عرفها (الغامدي، 2013، 9) على أن القيادة الإبداعية هي قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد ووسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف المنظمة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية بالطلاقة والأصالة والمرونة.

وقد عرفها (الجبيري، 2008، 11) أن القائد المبدع هو الذي يأتي بفكرة أو اقتراح جديد سواء عن طريقه- أي يأتي بها بنفسه - مع ضمان دعم الجماعة لها أو عن طريق الجماعة التي يعمل معهم بتشجيعهم على الإبداع وتحفيزهم عليه ونجاحه في ذلك.

وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية بأنها: تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بمثابة نقطة الانطلاق للإبداع نحو المستقبل والعمل على إحداث تطورات في مجال العمل والإنجاز داخل الجامعة، والعمل على اكتشاف المشكلات، وتهيئة المناخ الفعال لحلها وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة.

2. علاقة القيادة بالإبداع:

إن الربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تهيئة وتنمية المناخ الإبداعي، حيث أن القادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، ذلك لأن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرها في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع الوعي القيادة والإبداع والمؤسسة ككل (جاد الرب، 2016، ص104).

توجد علاقة واضحة بين كل من الإبداع والقيادة، فكل منهما جزء لا يتجزأ عن الآخر ويتضح ذلك من مما ذكرته (عفاف ألباز، 2002 م، ص 71-72) في النقاط التالية:

1. أن الإبداع في الأساس يعتبر من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعاً، فالإبداع أحد وسائل التأثير في الأفراد.
 2. أن الإبداع والابتكار عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر وإن كانت بدايتها فردية، ومن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة.
 3. أن الابتكار والإبداع كلاهما يتطلعا إلى المستقبل، والقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات ويرفض العيش في إطار الماضي.
 3. إن القائد يستطيع التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات، فهي مجال خصب لإبراز إبداعاته.
 4. القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.
 5. يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة.
- وأن هناك تشابه كبير بين القيادة والإبداع يتضح في الدور المميز لهما برغم اختلاف مفهوم كل واحد عن الآخر، ويظهر ذلك نتيجة وجود أهمية ومنفعة للقيادة والإبداع، وهي الدلالة على وجود علاقة بينهما عائدة على أهمية كل منهما في حياة الأفراد، وحيث إن العلاقة بين القيادة والإبداع تكمن في أن الاثنين عبارة عن عمليات معرفية يقوم بها الأفراد بقصد أن يكونوا فاعلين في المواقف المختلفة (السويد، 2014، ص 44).
- ويدل ذلك على إمكانية أن يؤدي الإبداع إلى القيادة والعكس صحيح، فعند استخدام الأفراد للتفكير الناقد أو المنطقي، والتفكير الإبداعي في حل المشكلات فمن الممكن أن يؤدي هذا إلى تبوء أماكن قيادية، وعند استخدام الأفراد لمهارات التواصل الاجتماعي وبفاعلية والمهارات المختلفة للقيادة كالخطيط والتنظيم قد يؤدي هذا إلى الإبداع، فالقصد يكمن في أن يتم الوصول إلى الإبداع الفاعل لا بد من أن يمتلك الفرد خصائص قيادية والعكس صحيح من أجل القيادة الفاعلة، فهما يعتبران وجهان لعملة واحدة وكل منهما يكمل الآخر ويؤدي إليه.
- حيث أن حل المشكلات بطريقة إبداعية يتطلب عدة تنظيمات وعمليات وطرق تفكير يستخدمها المبدع لحل المشكلة، ولإجراء تلك التنظيمات لا بد من وجود فرد يمتلك صفات قيادية لضبط تلك التنظيمات والعمليات الناتجة من التفكير وقيادتها؛ لأن ذلك يسهل تلك العمليات ويحسنها بصورة تظهر الحل للمشكلة بمظهر إبداعي.

وينصح مما سبق أنه ليصبح القائد مستوفي لشروط القيادة الناجحة عليه أن يكون مبدعاً ومبتكراً، كما أن القيادة تتطلب غير مباشر يؤثر على الفرد المبدع وعلى إنتاجاته الإبداعية، حيث أن الإنتاجية الإبداعية عند الأفراد تتطلب وتعتمد على سمات أساسية كالذكاء والمعرفة والدافعية، والقائد غالباً ما يمتلك تلك السمات التي تساعده على الإبداع، وهذا ما يؤكد علاقة الإبداع بالقيادة علاقة عكسية كلاهما يؤثر على الآخر ويكون سبب في وجود الآخر.

3. أهمية القيادة الإبداعية:

نجد أن القيادة الإبداعية اليوم أصبحت ضرورة حتمية ليس فقط في المنظمات الإنتاجية بل أيضاً في المنظمات الحكومية والخاصة، ولا يمكن تجاهل ما سيؤدي إليه ذلك ليس فقط من ديناميكية واستمرار فاعلية المنظمات باختلاف أنواعها بل أيضاً من إنعاش وتحسين الاقتصاد القومي ومن ثم فقد أصبحت القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي وذلك للأسباب التالية كما ذكرها كل من: (القاعوري، 2016، ص183)، و(كاميرون وتيون، 2011، ص54)، (جولوي، 2013، ص68)، (الزهراني، 2013، ص21) وذلك كما يلي:

- أنها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع المعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية.

- أن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس مع تباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة.
 - يعد الإبداع وقوداً أساسياً لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
 - تعتبر القيادة الإبداعية، والبوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
 - القيادة الإبداعية هي قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
 - دور القيادة الإبداعية في مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.
 - أن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة التحرك نحو تجاوز توقعات المجمعيات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات.
- وتضيف (القحطاني، 2012، ص 37) عدة نقاط حول أهمية القيادة الإبداعية من أهمها ما يلي:**

- القيادة الإبداعية هي القيادة التي تنمي القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة التطورات المتتابة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة.
 - تعتبر القيادة الإبداعية القيادة القادرة على استشراف المستقبل من خلال ما تملك من مهارات وقدرات إبداعية.
 - القيادة الإبداعية مصدر من مصادر الأفكار الجديدة والتي تساهم في توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع واستئارة تفكيرهم المبدع، وشحذ همهم للعمل.
- ومما سبق يتضح دور القيادة الإبداعية في إدارة المؤسسة التربوية بشكل عام والجامعة بشكل خاص، حيث إن القائدة المبدعة هي القادرة على تحويل أهدافها إلى نتائج وإنجازات، والتعامل مع المتغيرات الخارجية بمرونة وطلاقة، ويتم ذلك من خلال قيامها بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة.

4. سمات القيادة الإبداعية:

لوحظ، من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية، أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتّاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقيادة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد، والتي دونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس مستوى الإبداع وتحديده سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو الجامعة، ولقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم العناصر الآتية للقيادة الإبداعية:

(أ) الحساسية للمشكلات:

وهي التي تُعرف بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً إحساساً بمشكلة ما. فهو يعني الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات ومن هذا يتضح أن الشخص المبدع لديه حساسية شديدة تجاه المشكلات، فهو يشعر بأشياء في بيته ومحيطه لا يشعر بها غيره من الناس العاديين، وبالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يحس بها أو تواجهه في حياته الخاصة أو في مجال عمله.

وهي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع هو الذي يلاحظ أن هناك شيئاً خطأ لم يلاحظه الآخرون، وأيضاً تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يتفهم الأخطاء ونواحي القصور ويشعر بالمشكلات (القرشي، 2014، 89)

ويعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعنى الإحساس بالمشكلة رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة، وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف إلى حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، إن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة. (Hater & Bass, 2018, 697).

(ب) المثابرة:

وهي قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحدى وصبر، وبذلك الفرد والذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنه فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به (خير الله، 2015، 29-30)

(ج) المبادرة:

هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات، حيث إن الأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المؤسسات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس.

(د) الطلاقة:

وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

كما يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي: إن لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، ويمكن تقسيم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع كالآتي: (البريدي، 2009، 55)

1. الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.
2. الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: وتعني سرعة إنتاج عدد كبير من الأفكار وبلورتها.
3. طلاقة التعبيرات أو الأشكال: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

(هـ) المرونة:

ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين: (السميري، 2005، 32)

1. المرونة التكيفية: ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفيه لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.
2. المرونة التلقائية: وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطى الشخص عددًا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

(و) الأصالة:

يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليه في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين، ومن هنا يتضح أن الشخص المبدع يسعى إلى تقديم أفكار أو حلول جديدة نوعية وإبداعية ومتميزة عما يقدمه الآخرون.

ويتضح من السابق أن القيادة الإبداعية تمتلك أبعادا ومقومات ذات أفق واسع، تمكنها من توجيه العاملين تحت مظلتها إلى عمل أفضل وإنتاجية عالية، وهذا ما تتطلبه الجامعات للنهوض بمستواها للأفضل، وتحقيق أهدافها وفق سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.

المحور الثاني: دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية:

تعد الجامعات من المؤسسات الحكومية. ذات الطبيعة الخاصة لارتباط مخرجاتها بالعنصر البشري التي تتأثر بالعديد من التغيرات، في ظل التطورات الحادثة التي تحدث كل يوم في مجال العمل الإداري على المستوى العالمي؛ لذلك يجب عليها الاستجابة لها بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات، وتتناسب مع طبيعتها الخاصة، وتتطلب تلك الاستجابة خيالا خصبا، وقدرات إبداعية فائقة، وحلول إدارية سريعة؛ لتتمكن من توليد الأفكار والأساليب المبتكرة؛ لذلك يجب عليها إعداد وتوفير عدد كبير من المبدعين، والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لهم في الإبداع؛ حيث يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير التي تمكن القيادات، وخاصة في الجامعات الحكومية من التكيف مع التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها، حيث ينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية، ويقدر ما تولي الجامعات اهتمامها وعنايتها بإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على استمرارها وازدهارها (حريم، 2007، 72).

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

وتظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه، عندما يدرك متخذو القرار أن هناك تفاوتًا بين أداء المنظمة الفعلي، والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبني طرق، وأساليب جديدة (العميان، 2012، 72).

لذلك تتبنى المؤسسات الأفكار الإبداعية، وتستخدمها كأداة للتغيير؛ والتطوير، وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم؛ لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية. فأى قيادة مؤسسية لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها، ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير البيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردى والانهيار، لعدم قدرتها على مواجهة التطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية؛ والخارجية، كما أن الموظفين في أي مؤسسة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية، إذا لم يجعلوا الإبداع جزءا من حياتهم الوظيفية؛ فسوف يكون مصيرهم التخلف، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسساتهم (عساف، 2011، 87).

وتستطيع القيادة المؤسسية تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي؛ لزيادة دافعيتهم للعمل أو إعداد برامج عمل واضحة، وتوفير برامج مساعدة تمنح حوافز مادية، ومعنوية، وعقد دورات تدريبية لهم (الصليبي، 2008، 92).

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

- انتهاز أساليب قيادية ذات تأثير كبير في مستوى الإبداع لدى العاملين، والاهتمام بأفكارهم، وإتاحة الفرصة لظهورها، وتطبيقها، ودعمها (النمر، 2012، 78).

- استخدام السلوك المدعم للدافعية والتشجيع؛ لتنمية المهارات الأدائية لدى المرؤوسين، وإشراكهم في وضع الأهداف والقرار (زنتي، 2009، 127).

- استخدام الأسلوب الديمقراطي الذي هو من أكثر الأنماط القيادية فعالية، فيما يتعلق بمستوى الأداء، والتجديد، والإبداع (السليم، 2010، 92).

ومن أبرز خصائص الإبداع في العمل القيادي كما ذكرتها (جلولي، 2016، ص 78) كما يلي:

- الانفتاح نحو التغيير .

- لرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.

- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.

- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

- احترام اختيارات الغير .

- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.

- تقدير إنجازات الأخرين.

- التوجه نحو المستقبل

ويتضح أن القيادة الإبداعية في الجامعة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات، والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة.

لذلك فإن القيادة الإدارية الذي يتولى مسؤولية الإدارة في منظمات التعليم الجامعي والذي يجب أن يتوفر لديها التخصص والخبرة وما يرتبط بها من عمليات الإبداع والتحديد والابتكار والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها كشرط أساسية لاختياره في المواقع القيادية في الجامعات (Hillag. & Atkinson, 2015, 49)

وعلى هذا فإن القائد الجامعي كما ذكره كل من: (Milk, 2008, 26)، (العقاد، 2016، 63) يجب أن يتمتع القائد الجامعي بالصفات والخصائص الشخصية

القيادية والمؤهلات السلوكية العالية، ويفترض أن يتصف بالمثابرة والتصميم على بلوغ الأهداف التي يرسمها وأن يكون قادر على العمل المستمر لتنمية مهارات

الإداريين، ومساعدتهم في تطوير أعمالهم، وأن يكون قادر على الثقة بأعضاء هيئة التدريس واحترام قدراتهم وأشعارهم بالمسؤولية في جو من الحرية والأمن حيث أن

عمل قيادة الجامعة يعتبر جزءاً من حياته اليومية، بل أن ما يقوم به من عمل هو جزء من رغبته الذاتية، وجزء من مكونات الشخصية التي يعرف من خلالها،

وتقوم العملية القيادية في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة، فإن اختلاف وسائل التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بهدف إرشادهم وتوجيههم

يعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، وترتبط القيادة بالسلوك، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها القائد في إدارة الجامعة، وقد ينظر

إلى القائد على أنه هو الشخص الذي يؤثر نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ الجامعي بوجه عام وفي الروح المعنوية للأساتذة في تعليم الطلاب. والقائد الجامعي

يستطيع أن يختار النوع الأنسب والأفضل من أنواع القيادة، وبذلك يتمكن من إدارة الجامعة في ضوء السمات الشخصية للعاملين معه، وكذلك سماته الشخصية،

والبيئة المحيطة به، والخصائص العامة للجامعة، وعلى ذلك فإن فاعلية القائد تكمن في علاقة نمط معين بموقف معين، ويجب أن تكون قيادة الجامعة فيه روح

قيادته، وسلوك قيادي في عمله، فالقائد المبدع يقوم بمجموعة من المهام في شيء من التوازن والاستقرار النسبي لمستوى النكامل خلال فترة زمنية معينة وهذا يحتاج

منه إلى ثقافة معيارية مشتركة بينه وبين من يتولى إدارتها من ناحية أخرى بحيث تمكنه هذه الثقافة عن القيام بعدد من العمليات التفاعلية المزوجة كما تمكنه من

زيادة عمليات التفاعل بين العاملين أفراداً وجماعات (الخطاب، 2015، 89).

المحور الثالث: مهارات القيادة الإبداعية التي تمثل احتياج لدى القيادات بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للقيادة.

تأثر الفكر الإداري المعاصر بتطورات علمية وتكنولوجية حدثت في الآونة الأخيرة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، فأصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات في شكل أفكار ونماذج فكرية عبرت عن التطور في الفكر الإداري تبرز فيها أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار وأصبح نجاح القائد يكمن في الاتجاهات الفكرية والممارسات والتطبيقات العملية التي يتبناها، ويعتمد كذلك على ما يتمتع به من خبرات ومهارات؛ كي يتمكن من التعامل مع هذه التغيرات (عبد المقصود، 2006، 94). وقد قامت الباحثة في هذا المحور باستعراض أبرز التوجهات الحديثة في الفكر الإداري والمرتبطة بمجال القيادة الإدارية، حتى ننمك من الفهم والإلمام بعناصر الإدارة ومجالاتها الحديثة، وتمكين القيادات الإدارية من امتلاك مهاراتها.

وتتضمن هذه الاتجاهات على النحو التالي:

1. الإدارة بالأهداف:

تعرف بأنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها (اللويزي، 2013، 49). فهي نظام للتحفيز، ومشاركة الأفراد في الإدارة، وتقييم الأداء، وهو أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى الوصول إليها، والنتائج المتوقعة، وهي محددة بمقاييس دقيقة ضمن إطار زمني واضح يمكن بواسطتها تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف والنتائج. وبذلك تهتم الإدارة بالأهداف بفعالية التنظيم أكثر من اهتمامها بكفائته، وتركز على نتائج العمل الإداري وغاياته بدلا من تركيزها على العمليات الإدارية نفسها أو مدخلاتها، أي تهتم بفعالية النشاط الإداري Effectiveness أكثر من اهتمامها بكفائته Efficiency. وتتمثل في الطريق الذي يؤدي لتحقيق أعلى نتائج بأقل تكلفة وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات. وتتضمن الإدارة بالأهداف مقارنة النتائج بالأهداف بحيث تستمد جميع الوظائف الإدارية في العملية الإدارية من أهدافها والنتائج.

وفيما يخص دور القيادة في تحقيق هذا الأسلوب فيتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف نمطا قياديا يتسم بالديمقراطية والمشاركة، وبشكل خاص في تحديد أهداف المناصب الإدارية، والنتائج المتوقعة تحقيقها من المرؤوسين فاشترك المرؤوسين والرؤساء معا في وضع الأهداف عنصر أساسي لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف شرط أن يكون اشتراك فعال (الحسن، 2008، 32). ويطبق هذا الأسلوب وفق منهجية علمية للخطوات والمراحل المتدرجة؛ لتحقيق أهداف مرحلية تكتيكية وصولا إلى الهدف الاستراتيجي النهائي، بحيث يكون هناك رابط وتوافق وتنسيق زمني وإجرائي بين البدايات والنهايات. هذا ويتطلب هذا الأسلوب من القيادة أيضا أن تغير من طرقها التقليدية في التعامل مع عناصر الإدارة واستبدالها بطرق إبداعية متنوعة، تتلاءم مع متطلبات أسلوب الإدارة بالأهداف، وأنسب أسلوب هو التخطيط الاستراتيجي. وتعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب المناسبة للبيئة الجامعية سواء من الناحية الإدارية أو الأكاديمية؛ نظرا لتعظيم أهمية المخرجات كمنتج للتعليم الجامعي.

2. إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، تستخدم مع جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتهدف الهندرة إلى التخلص من الروتين وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة، وتخفيض تكلفة الأداء مع تحقيق جودته، وتحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسئوليات، وتحقيق الخدمة السريعة المتميزة (عقيلي، 2007، 218).

وتتميز الهندرة بأنها تفترض إعادة التفكير وإعادة تصميم العمليات بشكل جذري للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة والجودة وسرعة الخدمة.

كما أنها تمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتحسين أدائها سواء التشغيلي أو الاستراتيجي، وتستلزم هذه العملية وجود مهارات خاصة، ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة متميزة ذات قدرة على التفكير الإبداعي والتخطيط واتخاذ القرارات وتصور الحلول ووضع البدائل، وهو ما يستلزم إعادة هندسة الموارد البشرية للوصول إلى إدارة موارد بشرية متميزة ذات دور استراتيجي في بناء المؤسسات؛ لتواكب التغيرات وتحقق المأمول، وتعد مدخلا لتميز الموارد البشرية (أحلام، 2012، 61)، وقد يظن البعض أن عملية الهندرة تنفذ من أجل المؤسسات ذات الوضع المتدهور أو الذي على وشك التدهور فحسب، ولكنها أيضا تنفذ لمؤسسات متفوقة ومتميزة من أجل تحقيق طموح تنافسي أعلى (مايكل وشامبيي، 2005، 41).

3. إدارة التمكين:

وتعني التركيز على منح القادة الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية، وتهيئة العمل المناسب لهم، وتأهيلهم فنيا، وسلوكيا لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم (أبو بكر، 2009، 41).

ويعد قصور التمكين الإداري من أكثر العناصر المعوقة للإبداع حيث يعزز التمكين الإبداع التنظيمي لدى العاملين المتمثل في نوع المهارات والقدرات وتتنوع الكفاءات والخبرات (البشاشة، 2008)، كما يؤثر التمكين على تعزيز الإبداع الفردي والمنظمي، ويسهم في تنمية المهارات القيادية وزيادة فعالية الأداء القيادي وزيادة القدرة على التفويض، ويجعلهم المصدر الحقيقي للتطوير الشامل، وزيادة الدافعية للإنجاز لدى القادة الأكاديميين (الحموري والسعود، 2010، 93)، ويأخذ تمكين القادة والعاملين عدة أشكال يمكن استعراضها على النحو التالي:

- تحديد المسؤوليات وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم باتخاذ القرارات دون رقابة أو إشراف.
 - التمكين من خلال المعرفة: ويتحقق من خلال برامج التنمية المهنية المستمرة لكل ما يستجد في مجال العمل ومحيطه الخارجي.
 - التمكين من خلال التفويض: إن جوهر التمكين يكمن في تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة على التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. (preitzer, 2007, 58).
- والتمكين من خلال الاتصال الإداري داخل المؤسسة: تعد عوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس التي يقوم عليها تكوين أفراد و فرق عمل متمكنة.

4. إدارة الأزمات:

وهي عملية إدارية متميزة لمواجهة حدث مفاجئ غالباً ما يكون غير سار، أو اتخاذ إجراءات الوقاية لتلافي حدوثه، تتضمن تصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الموقف، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة دور في توجيه الأحداث وقيادتها، والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً صوب الاتجاه الصحيح. وهي من الأنشطة التي تقوم بها القيادة الفعالة، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على القدرات الإبداعية للقائد، ومدى قدرته على ممارسة القيادة الإبداعية؛ لذلك يقتضي أن يتعامل مع الأزمات قيادة إدارية من نوع خاص تتسم بالعديد من المهارات كالشجاعة والثبات الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي، لرسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (أحمد، 2002)؛ حيث أنها تحتاج لمجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية في صورة استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات يستخدم فيها الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار (عبد الرحمن، 2008، 318).

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

وهناك أيضاً أنشطة يجب أن يقوم بها القائد، حيث يقع على عاتقه إنشاء فريق متميز لإدارة الأزمات تحت قيادته، يتم تشكيله على أساس هيكل تنظيمي دائم ومرن داخل المنظمة ويخول له السلطة، ولذلك يجب أن يتوافر في القيادة القدرة على التفاوض والتعامل مع الصراعات المتعددة أثناء الأزمات ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح "الإدارة بالاستثناء"، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة (الخصيري، 2015، 64)، كما يقوم القائد بتخصيص ميزانية لإدارة الأزمات واستخدام تكنولوجيا وقنوات الاتصال الحديثة، وتدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام .

ويرتبط بإدارة الأزمات توجه إدارة الخطر الذي يشير إلى احتمال حدوث خسارة أو آثار سلبية تصيب المنظمة، لهذا تسعى الإدارة إلى مواجهة الخطر من خلال اعتماد أسلوب تنبؤ فعال. وكذلك إدارة الإخفاق: حيث يقوم القائد بتوقع حدوث الأخطاء والإخفاقات، والمبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه، ووضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق، وإشراك المرؤوسين في تحليل مواطن الخلل، والاستفادة من الأخطاء، ومواضع الإخفاق كدروس تدريبية، وعدم اليأس (القحطاني، 2011، 44) ويحتاج في ذلك لطرق إبداعية تمكنه من التحليل والعلاج والتحفيز.

5. إدارة التغيير:

"هي نهج إداري يعني برصد مؤشرات التغيير في بيئة العمل وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكييف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أرائها وسلوكها" (العبيبي، 2002، 62). وترتكز إدارة التغيير على عنصرين أساسيين، الأول: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى موظفيه حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة للتغيير والتخفيف من القوى المعارضة للتغيير، والثاني: مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير. وعملية التغيير هي عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع. وهناك مجموعة من المهارات التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بالتغيير منها: امتلاكه القدرة على المبادرة والإبداع لإحداث التغيير والتطوير، والقدرة على توفير مناخ

ملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلية لإحداثه، والارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلبات التعامل معها بإيجابية.

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

6. إدارة ضغوط العمل:

تعرف بأنها تلك المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أدائه عمله بفعالية. وترجع ضغوط العمل إلى عدة عوامل لعل أبرزها: صراع الدور وغموضه، والعبء الوظيفي، والحوافز والأجور وبيئة العمل وطبيعته، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، كذلك فهي لها تأثيراً سلبياً على السلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة. وهناك عدة أساليب لإدارة الضغوط على القائد إتباعها كاستخدام أساليب الإدارة الحديثة، وإدارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد، وإقرار مبدأ المشاركة في وضع الخطط والسياسات الإدارية، وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى واستقلالية، والإشراف الفعال الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورضا العاملين، وإدارة الوقت بفاعلية وكذلك إدارة الصراعات داخل بيئة العمل (القحطاني، 2011، 268)، ويتبين من خلال تحليل تلك الأساليب أنها تحتاج للإبداع من قبل القائد ليستطيع أن يدير تلك الأساليب بما يحقق القضاء على الضغوط.

7. إدارة الصراع:

وهي إرباك أو تعطيل للعمل ووسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار (القيوتي، 2012، 74)، وهناك آثاراً إيجابية وأخرى سلبية للصراع التنظيمي، فمن أبرز الآثار الإيجابية: تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات والحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، والعمل على حل مشكلات العمل، وإبداء الرأي. أما الآثار السلبية فمن أبرزها: تدني مستوى الرضا الوظيفي والأداء في العمل، وارتفاع مستوى دوران العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة بين الأفراد، وانخفاض مستوى الأداء التنظيمي، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية، وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين، وانخفاض الروح المعنوية (الفيحات، 2009، 48).

والصراع قد يكون سلوك فردي أو جماعي، وينشأ لعدة أسباب منها ما هو سلوكي كمثل تفاوت الصفات الشخصية كالقيم والمعتقدات والاتجاهات، والمستوى الثقافي والعمر واختلاف الإدراك والاتجاهات، ومنها ما هو تنظيمي مثل: التداخل بين أنشطة المنظمة، وعدم تحديد الصلاحيات، ومعوقات الاتصالات، وتباين المصالح والأهداف، واختلاف ثقافات العاملين، وتسلسل الإدارة. وهناك عدة أساليب يمكن من خلالها إدارة الصراع، لعل أهمها: المشاركة في صنع القرار وتجزئة الصراع لتسهيل معالجته، وإيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق، وتعزيز الثقة بين العاملين، والاستعانة بالجهات الاستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين، وموضوعية وعدالة القوانين التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة.

ولا يمكن إنكار الدور الذي يقع على عاتق القائد في فهم طبيعة الصراع الذي وجد للوقوف على أسبابه، وإيجاد طرق إبداعية لاحتواء وإدارة ما نشب من صراع داخل مؤسسته، والتعامل معه، بما يتناسب مع طبيعته وطبيعة العاملين.

المحور الرابع: معوقات تحقيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

الإبداع كغيره من الأنشطة الذهنية للإنسان، لا بد أن يستثار صاحبه ويوجه وفق أسس تربوية ونفسية، إلا أن هناك بعض العوائق والعقبات التي تصد قطاعاً عريضاً من الناس عن ولوج باب الإبداع وقد أشارت مراجع عديدة إلى وجود عقبات كثيرة ومتنوعة تقف في طريق تنمية مهارات التفكير الإبداعي الفعال، ولعل من الأهمية تحديد هذه العقبات حتى يمكن التغلب عليها بفاعلية من خلال توجيه الجهود نحو معالجة هذه العقبات (السلمي، 2008، 93)، وبعد مراجعة البحوث والدراسات الإدارية والتربوية أوضحت إن من أبرز معوقات الإبداع الإداري ما يلي :

- **المعوقات الشخصية:** وهي التي تعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته كالخوف من الفشل، وعدم الثقة في النفس، ونقص الخبرة، وقلة المعرفة، وعدم الطموح والتشاؤم.
- **المعوقات التنظيمية:** وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط السلطة نمط القيادة ونظم الاتصال المستخدمة... وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع.
- **المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية المختلفة كالفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، النشاط الاقتصادي العام... الخ (المغربي، 2015، 346).
- **المعوقات الظرفية:** وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالموقف ذاته أو الجوانب الاجتماعية أو الثقافية السائدة، مثل مقاومة التغيير وذلك باستخدام العبارات القاتلة لأي فكر جديد (لن تتجح هذه الطريقة في حل المشكلة، هذه الفكرة سوف تكلف كثيراً جداً، لم يسبق أن فعلنا ذلك من قبل)، عدم التوازن بين الجد والفاكاهة، وعدم التوازن بين التنافس والتعاون .

ومن أبرزها نقص الإمكانيات التربوية الملائمة، المناخ التقليدي السائد ورمزه القائد المتسلط والأمر والنهي. وأيضاً معوقات الإبداع في المجتمع، ومن أبرزها الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع، مثل قيم الطاعة والخضوع والامتثال والافتداء والمبالغة في تقدير الماضي، والاتجاهات التسلطية والقدرية والنظم البيروقراطية (السلمي، 2008، 95).

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وتبعاً لطبيعة المتغيرات بها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها.

عينة الدراسة:

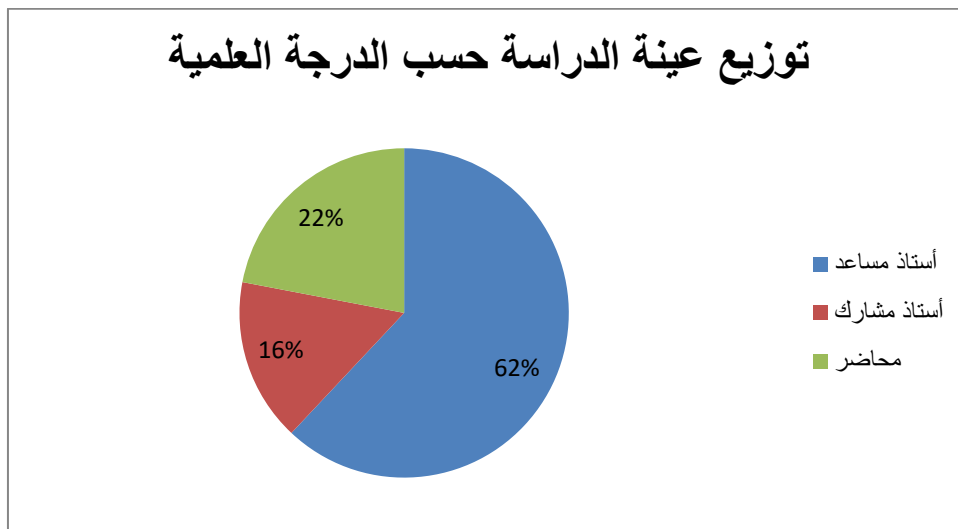
حيث يرتبط تحقيق أهداف الدراسة الميدانية لأهدافها إلى حد كبير بحسن اختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصلي، حاولت الباحثة اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي لتتمكن من الحصول على نتائج صحيحة وصادقة. والمجتمع الأصلي لهذه الدراسة يتمثل في جميع قيادات جامعة الملك التي تشمل: (كلية التربية شطري الطلاب والطالبات _ بأبها (عمادة البحث العلمي) (مركز الأعلام بالجامعة) (عمادة خدمة المجتمع) (مركز الإرشاد والتوجيه بالجامعة) (مركز الإرشاد الأكاديمي) (كلية المجتمع بحالة بخميس مشيط) (كلية العلوم والآداب بحالة _ الخميس مشيط) (عمادة التطوير والجودة بجامعة الملك خالد) (الدراسات العليا بجامعة الملك خالد) (كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك خالد)، وكلية اللغات والترجمة بجامعة الملك خالد) (كلية العلوم الإنسانية بجامعة الملك خالد) (عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة الملك خالد)، ووفقاً لمتغيرات (الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)، وفيما يلي عرض لخصائص أفراد مجتمع الدراسة في جداول لكل متغير على حدة كالتالي:

أ) توزيع مجتمع وعينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية.

النسبة المئوية	العينة (التكرار)	الجامعة
62 %	31	أستاذ مساعد
16 %	8	أستاذ مشارك
22 %	11	محاضر
100 %	50	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة أستاذ مساعد من العينة بلغت (62%)، وأستاذ مشارك (16%)، ومحاضر (22%).



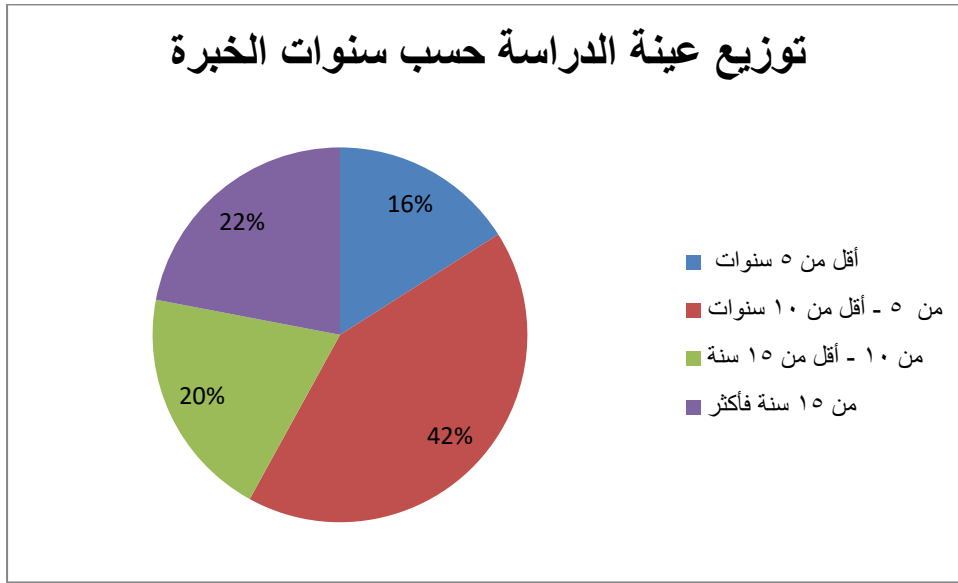
شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية.

(ب) توزيع مجتمع وعينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	العينة (التكرار)	الجامعة
16 %	8	أقل من 5 سنوات
42 %	21	من 5 - أقل من 10 سنوات
20 %	10	من 10 - أقل من 15 سنة
22 %	11	من 15 سنة فأكثر
100 %	50	الإجمالي

يوضح الجدول (2) أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، وقد بلغت نسبة (أقل من خمس سنوات) 16 %، بينما بلغت نسبة (من 5 - أقل من 10 سنوات) 42 %، ونسبة (من 10 - أقل من 15 سنة) 20 %، ونسبة (من 15 سنة فأكثر) 22 %.



شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

▪ أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من الاستبانة كأداة بحثية لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، نظراً لكونها من أنسب الأدوات التي تفيد في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، كبير حجم مجتمع الدراسة، والذي يتمثل في جميع قيادات جامعة الملك، لذا شملت العينة هذا المجتمع حتى يسهل بها جمع بيانات من أعداد عالية من الأفراد إضافة إلى سهولة تحليل النتائج وتفسيرها، وقد راعت الباحثة أن تتسم عبارات الاستبانة بالموضوعية والبساطة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي.

▪ بناء أداة الدراسة الميدانية:

تم بناء أداة الدراسة لجمع بيانات الدراسة الميدانية لكونهما تتفق مع مشكلة الدراسة وأهدافها وباعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات والبيانات وتشخيص الواقع القائم، وقد تم تحديد محاور كل الاستبانة واشتقاق وجمع عباراتها من خلال الرجوع إلى عدد من المصادر والأساليب البحثية للاستفادة منها، وهذا الإجراء كفيل للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، إذ استندت الدراسة في تحديد المحاور الرئيسية، وبناء عبارات كل استبانة من خلال الاعتماد على عدد من الإجراءات كما يلي:

- الاطلاع على بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- مراجعة الإطار النظري للدراسة الحالية.

▪ وصف أداة الدراسة الميدانية:

استبانة واقع دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد، قامت الباحثة بالخطوات التالية:

▪ تحديد هدف الاستبانة:

هدفت الاستبانة إلى التعرف على واقع دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي

■ تحديد محاور الاستبانة ومحتواها:

تم تحديد محاور الاستبانة ومحتواها بناء على الخطوات التالية:

- الاطلاع على بعض الأدبيات والبحوث والدراسات التربوية التي تناولت القيادة الإبداعية؛ للإفادة منها في تحديد محاورها.
- الإطار النظري للدراسة.

وفي ضوء ذلك تحددت محاور الاستبانة في صورتها الأولية

المحور الأول: أبعاد القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وتتضمن (20) عبارات.

المحور الثاني: واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وتتضمن (10) عبارات.

المحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد، وتتضمن (12) عبارة.

المحور الرابع: المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وتتضمن (17) عبارة.

وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها الأولية تتكون من ست محاور رئيسة تتضمن (59) عبارة.

■ صدق الاستبانة:

1- **الصدق الظاهري (المنطقي) أو صدق المحكمين:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين

المتخصصون؛ وذلك بهدف التعرف على آرائهم وملاحظاتهم حول النقاط التالية:

- مدى مناسبة تعليمات الاستبانة.

- مدى قياس كل عبارة من عبارات الاستبيان.

- مدى انتماء كل ممارسة للمعيار والمحمور الذي تندرج تحته.

- مدى صحة كل ممارسة علمياً، ومناسبتها لمستوى عينة الدراسة.

وقد جاءت آراء السادة المحكمين كما يلي:

- رأى السادة المحكمون مناسبة تعليمات الاستبانة وتحقيقها للهدف منها.

- أجمع معظم السادة المحكمين على أن كل عبارة متضمنة في الاستبانة وتنتمي للمحمور الذي تندرج تحته.

- رأى بعض المحكمين تعديل الصياغة اللغوية لبعض الممارسات المتضمنة في الاستبانة.

وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية والتي احتوت قسمين:

- القسم الأول: البيانات تضمنت: اسم الجامعة، والوظيفة، والدرجة العلمية، وسنوات العلمية.

- القسم الثاني: فقرات الاستبانة المكونة من (4) محاور، (59) عبارة.

المحور الأول: أبعاد القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وتتضمن (20) عبارات.

المحور الثاني: واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وتتضمن (10) عبارات.

المحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وتتضمن (12) عبارة.

المحور الرابع: المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وتتضمن (17) عبارة.

وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها الأولية تتكون من ست محاور رئيسة تتضمن (59) عبارة.

■ الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق التثائي الذي يهدف إلى التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل

بيرسون الداخلي (Pearson Correlation) " بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها؛ لقياس مدى صلاحية

العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح

في الجدول الآتي: حساب العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات الاستبيان (البالغ 66 عددها مفردة) والدرجة الكلية للاستبيان ككل.

جدول (3): معاملات الارتباط بين عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية له .

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.940	13	**0.668	25	**0.930	37	**0.703	49	**0.720

**0.704	50	**0.735	38	**0.835	26	**0.814	14	**0.764	2
**0.816	51	**0.814	39	**0.703	27	**0.700	15	**0.790	3
**0.754	52	**0.741	40	**0.766	28	**0.705	16	**0.811	4
**0.731	53	**0.844	41	**0.704	29	**0.826	17	**0.684	5
**0.756	54	**0.764	42	**0.664	30	**0.731	18	**0.809	6
**0.840	55	**0.806	43	**0.725	31	**0.721	19	**0.718	7
**0.830	56	**0.807	44	*0.642	32	**0.742	20	**0.871	8
**0.786	57	**0.668	45	**0.844	33	**0.731	21	**0.829	9
**0.826	58	**0.795	46	**0.721	34	**0.756	22	**0.810	10
**0.701	59	**0.774	47	**0.712	35	**0.734	23	**0.713	11
		**0.862	48	**0.796	36	**0.741	24	**0.830	12

** معاملات ارتباط دالة عند مستوى 0.01

يتبين من جدول (3) معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان وبعضها البعض وبينها وبين الاستبيان ككل دالة إحصائياً عند 0.01، حيث أظهرت معاملات الارتباط الخاصة بها دلالة مع المحور إلى تنتمي إليه.

جدول (4) معاملات الاتساق الداخلي ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات المحور الأول.

البعد الأول			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.768	11	**0.840	1
**0.624	12	**0.668	2
**0.721	13	**0.734	3
**0.729	14	**0.740	4
**0.753	15	**0.751	5
**0.756	16	**0.734	6
**0.691	17	**0.828	7
**0.712	18	*0.638	8
**0.731	19	**0.849	9
**0.804	20	**0.881	10

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور الأول.

جدول (5) :معاملات الاتساق الداخلي ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات المحور الثاني.

البعد الثاني	
معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.770	1
**0.796	2
**0.724	3
**0.680	4
**0.809	5
**0.769	6
**0.753	7
**0.781	8
**0.787	9
**0.743	10

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني.

جدول (6) :معاملات الاتساق الداخلي ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات المحور الثالث.

البعد الثالث			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.668	7	**0.794	1
**0.796	8	**0.615	2
**0.767	9	**0.681	3
**0.836	10	**0.754	4
**0.744	11	**0.824	5
**0.706	12	**0.850	6

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور الثالث.

جدول (7) :معاملات الاتساق الداخلي ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات المحور الرابع.

البعد الثالث			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.720	10	**0.834	1
**0.728	11	**0.851	2
**0.668	12	**0.786	3
**0.694	13	**0.845	4

**0.686	14	**0.871	5
**0.777	15	**0.750	6
**0.758	16	**0.789	7
**0.787	17	**0.865	8
		**0.709	9

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور الرابع.

جدول (8) معاملات الاتساق الداخلي ودلائنها الإحصائية بين درجة كل محور وبين المجموع الكلي للاستبانة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحاور
دال عند مستوى 0.01	**0.931	أبعاد القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد
	**0.913	واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد
	**0.920	معوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد
	**0.907	المهارات المتطلبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد
	**0.927	الكلي

** معاملات ارتباط دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، جاءت دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن جميع أبعاد ومحاور الاستبيان تعمل في اتجاه واحد مما يعنى صدق الاتساق الداخلي (صدق التكوين) للاستبانة.

■ ثبات أداة الدراسة:

1. ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha

يعرف الثبات بأنه "دقة المقياس أو اتساقه، حيث تعد الأداة ثابتة إذا حصل المفحوص على الدرجة نفسها أو درجة قريبة منها عند تطبيقها أكثر من مرة على نفس العينة وفي نفس الظروف" (1).

تم اختبار ثبات الاستبانة بواسطة معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha (*) ، و قد تم التعرف على ثبات المحاور الرئيسية للاستبانة و التي تظهر قيمها من خلال الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ومجموع الاستبانة.

معامل ألفا	محور الدراسة
0.860	أبعاد القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد
0.871	واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد
0.891	معوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد
0.870	المهارات المتطلبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد
0.872	الكلي

يتضح من الجدول رقم (9) أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع وتراوح ما بين (0.860-0.891) مما شجع على استخدام الاستبانة أداة للدراسة.

2. التجزئة النصفية: (Split-half)

تم استخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية في حساب ثبات محاور الاستبانة، للاستبانة ككل، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

1 رجاء محمود عام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2008م، ص 418

(*) ملحق (2). المعادلات الإحصائية المستخدمة في الدراسة. ص .

جدول رقم (10): معاملات الارتباط والثبات لمحاوَر الاستبانة ككل حسب طريقة التجزئة النصفية.

معامل الثبات	محور الدراسة
0.953	أبعاد القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد
0.941	واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد
0.951	معوَقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد
0.941	المهارات المتطلبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد
0.950	الكلية

يتبين من جدول(10) أن الاستبانة بمحاورها الأربع تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات، وأصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة في صورتها النهائية.

■ **تصحيح أداة الدراسة:**

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة.

تم إعطاء وزن للبدائل:

(موافق بشدة) (5) درجات . موافق (4) درجات . محايد (3) درجات . غير موافق (درجتان) . غير موافق بشدة (درجة واحدة).

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $5 ÷ (1-5) = 0.80$ لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (11) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.

الوصف	مدى المتوسطات
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتم في هذا الجزء التوصل إلى نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، تبعاً لاستجابات أفراد العينة ، ومن ثم المعالجة الإحصائية لها ، ثم تفسير

نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وقد جاءت على النحو التالي :

المحور الأول : أبعاد القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية

جدول (12): المتوسطات والانحرافات المعيارية حول أبعاد القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد ن =50.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
أولاً: الحساسية للمشكلات					
1	القدرة على مواجهة المشكلات في العمل ووضع الحلول المناسبة لها	3.710	1.25	موافق	5
2	العمل على اكتشاف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل والتي قد تسبب المشكلة	3.820	1.23	موافق	4
3	القدرة على تحديد أي مشكلة تواجهني من خلال السرعة في جمع	3.934	1.05	موافق	2

				أكبر قدرة من المعلومات عنها.	
3	موافق	1.95	3.905	العمل على التشاور مع المختصين لحل المشاكل التي تواجه الجامعة.	4
1	موافق	0.983	4.00	السرعة في معرفة جميع الأسباب التي لا يمكن التحكم فيها والتي أدت إلى حدوث المشكلة.	5
ثانياً: المثابرة					
2	موافق	1.473	3.572	القدرة على الاستمرار في العمل لفترات طويلة وذلك من أجل الوصول لحلول مبتكرة وبناءه	1
1	موافق	0.993	3.98	القدرة على تحقيق الأهداف الخاصة بالجامعة.	2
5	محايد	1.416	3.114	التركيز الشديد في العمل رغم كثرة المعوقات والمشكلات وذلك لمواجهة التحديات.	3
4	محايد	1.390	3.170	العمل على دراسة الأفكار الجديدة من المرؤوسين والتي تساعد على حل المشكلات.	4
3	محايد	1.223	3.265	القدرة على أداء الأعمال الصعبة بحكمة وتحدي.	5
ثالثاً: بعد المبادرة:					
5	محايد	1.4.3	3.120	القدرة على ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية منى	1
4	محايد	1.448	3.323	القدرة على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات	2
1	موافق	1.470	3.592	القدرة على التصرف بسرعة وبحكمة شديدة في مواجهة المواقف المختلفة.	3
3	محايد	1.457	3.390	العمل على تشجيع المبادرات من المرؤوسين لتطوير خطوات العمل.	4
2	موافق	1.459	3.491	القدرة على التعليم الذاتي من مواقف العمل اليومية.	5
رابعاً: الأصالة					
4	محايد	1.447	3.28	القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتنوعة للمشكلات المعقدة لا تخطر على بال الكثيرين.	1
2	موافق	1.464	3.592	العمل على تشجيع أفكار المرؤوسين حتى وإن كانت بسيطة.	2
1	موافق	1.162	3.724	القدرة على الإبداع من خلال توليد الأفكار المثيرة للدهشة	3
3	موافق	1.324	3.52	العمل باستمرار على إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين	4

1	موافق	1.162	3.724	القدرة على توليد أفكار نادرة وجديدة ومختلفة عن الآخرين	5
	محايد	1.460	3.38	المتوسط العام	

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بلغ (3.38)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (2.60-3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد.

أولاً: الحساسية للمشكلات

قد تراوحت المتوسطات الحسابية على المتغيرات ما بين (3.710، 4.00)، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي فجاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى وهي السرعة في معرفة جميع الأسباب التي لا يمكن التحكم فيها والتي أدت إلى حدوث المشكلة بمتوسط 4.00، ثم في المرتبة الثانية العبارة رقم (3)، وهي القدرة على تحديد أي مشكلة تواجهني من خلال السرعة في جمع أكبر قدرة من المعلومات عنها بمتوسط 3.934، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) وهي العمل على التشاور مع المختصين لحل المشاكل التي تواجه الجامعة بمتوسط 3.905. مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس يرون أن قيادة الجامعة تتشاور وتتحدث مع المختصين لحل المشاكل التي تواجهها وكذلك تسعى جاهدة إلى معرفة الأسباب التي من المحتمل أن تؤدي إلى حدوث مشكلات تعرقل سير العملية التعليمية الطلاب وتقوم بدراسة المشكلات إلى حد ما وتحاول وضع الحلول المناسبة لها، ثم في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) وهي العمل على اكتشاف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل والتي قد تسبب المشكلة بمتوسط 3.820، ثم في المرتبة الخامسة العبارة رقم (1) وهي القدرة على مواجهة المشكلات في العمل ووضع الحلول المناسبة لها بمتوسط 3.710. مما يدل على الحاجة للتأهيل والتدريب الكافي للقيادة بالجامعة لمواجهة أكثر من مشكلة وسرعة حلها وتحديد أسبابها من خلال معرفة أوجه القصور والضعف الذي أدى إلى حدوث المشكلة والعمل على تنمية مهاراتهم بطريقة علمية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Milk Well, 2008)، ودراسة (السلمي، 2013)

ثانياً: المتابعة

قد تراوحت المتوسطات الحسابية على المتغيرات ما بين (3.114، 3.98)، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي فجاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى وهي القدرة على تحقيق الأهداف الخاصة بالجامعة بمتوسط 3.98، ثم في المرتبة الثانية العبارة رقم (1)، وهي القدرة على الاستمرار في العمل لفترات طويلة وذلك من أجل الوصول لحلول مبتكرة وبناء بمتوسط 3.572، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (5) وهي القدرة على أداء الأعمال الصعبة بحكمة وتحدي بمتوسط 3.265، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن قيادة الجامعة عندما تم اختبارهم لشغل لهذه الوظيفة فإنه تم اختيارهم من الذين يتصفون بالحكمة في مواجهة مشاكل العمل، والقيادة يمتلكون القدرة على العمل رغم كل الضغوط التي تواجههم ثم في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) وهي العمل على دراسة الأفكار الجديدة من الرؤوسين والتي تساعد على حل المشكلات بمتوسط 3.170، ثم في المرتبة الخامسة العبارة رقم (3) وهي التركيز الشديد في العمل رغم كثرة المعوقات والمشكلات وذلك لمواجهة التحديات بمتوسط 3.114. مما يدل على ضعف تقبل الأفكار الخاصة بالآخرين (الرؤوسين) وقلة الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجههم، وانتهت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (حبوش، 2015)، و(عواد وساعد، 2016). ودراسة (Elspeeth, 2012).

ثالثاً: المبادرة

قد تراوحت المتوسطات الحسابية على المتغيرات ما بين (3.120، 3.592)، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي فجاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى وهي القدرة على التصرف بسرعة وبحكمة شديدة في مواجهة المواقف المختلفة بمتوسط 3.592، ثم في المرتبة الثانية العبارة رقم (5)، وهي القدرة على التعليم الذاتي من مواقف العمل اليومية بمتوسط 3.491، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) وهي العمل على تشجيع المبادرات من الرؤوسين لتطوير خطوات العمل بمتوسط 3.390، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن قيادة جامعة الملك خالد لديهم القدرة على التصرف في المواقف التي يتعرضون لها داخل الجامعة وأن يتعلمون من المواقف التي يتعرضون إليها في العمل وقد يعملوا دائماً على تشجيع الرؤوسين والاستفادة من مقترحاتهم ومبادراتهم في العمل.

ثم في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) وهي القدرة على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات بمتوسط 3.323، ثم في المرتبة الخامسة العبارة رقم (1) وهي القدرة على ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية منى بمتوسط 3.120. وقد يعود السبب في ذلك إلى قيادة الجامعة قد تتعامل بصفة رسمية مع القضايا التي

توجد داخل الجامعة وليس بناء على مبادرة شخصية منهم نظراً لانشغالهم بأداء الكثير من المهام ولهذا يقل مستوى المبادرة الشخصية في تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العناقرة، 2013) ودراسة (زريق، 2015) ودراسة (Coran, 2013)

رابعاً: الأصالة

قد تراوحت المتوسطات الحسابية على المتغيرات ما بين (3.28، 3.724)، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي فجاءت العبارة رقم (3، 5) في المرتبة الأولى وهي (القدرة على الإبداع من خلال توليد الأفكار المثيرة للدهشة) و(القدرة على توليد أفكار نادرة وجديدة ومختلفة عن الآخرين) بمتوسط 3.724، ثم في المرتبة الثانية العبارة رقم (2)، وهي العمل على تشجيع أفكار المرؤوسين حتى وإن كانت بسيطة. بمتوسط 3.592، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) وهي العمل باستمرار على إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين بمتوسط 3.520. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن قيادة الجامعة لديها القدرة على حل المشكلات المتنوعة والمعقدة والتعامل معها بطريقة جديدة نظراً لإدراكها لطبيعة المرحلة التي يديرونها.

ثم في المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) وهي القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتنوعة للمشكلات المعقدة لا تخطر على بال الكثيرين بمتوسط 3.28. وقد يعود السبب في ذلك إلى الحاجة إلى تدريب وتأهيل قيادة الجامعة في إظهار قدراتهم الإبداعية لتقديم أفكار جديدة.

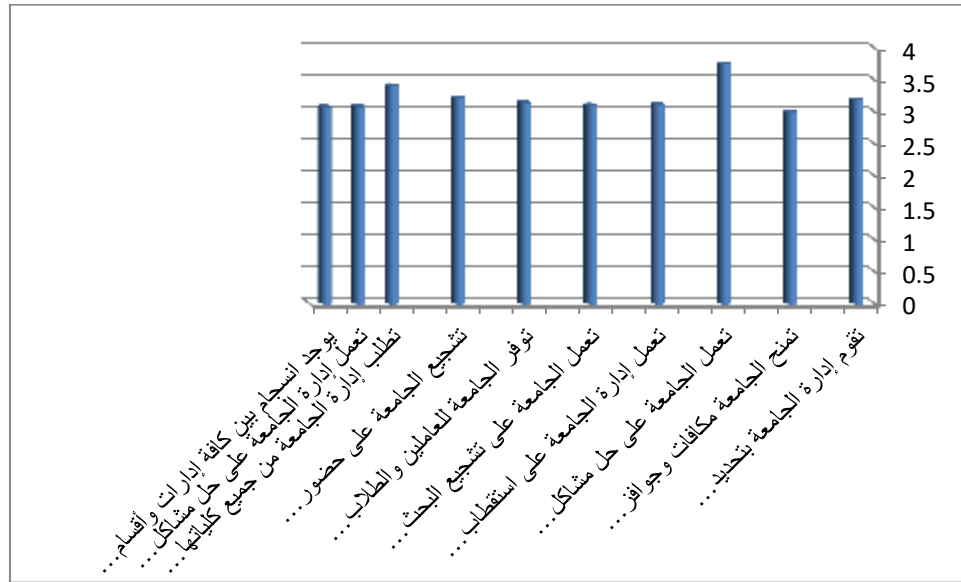
المحور الثاني: واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية

جدول (13): المتوسطات والانحرافات المعيارية حول واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ن = 50.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	تقوم إدارة الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها باختلاف تخصصاتهم.	3.192	1.534	محايد	4
2	تمنح الجامعة مكافآت وحوافز للمبدعين من عاملها وطلابها.	3.00	1.348	محايد	10
3	تعمل الجامعة على حل مشاكل العاملين فيها ومشاكل الطلاب وإنهائها في الوقت المحدد.	3.751	1.137	موافق	1
4	تعمل إدارة الجامعة على استقطاب الكفاءات البشرية وضمها للعمل بالجامعة	3.124	1.572	محايد	6
5	تعمل الجامعة على تشجيع البحث العلمي.	3.104	1.144	محايد	7
6	توفر الجامعة للعاملين والطلاب خدمات إلكترونية كالبريد الإلكتروني.	3.15	1.559	محايد	5
7	تشجع الجامعة على حضور المؤتمرات ودرس العمل واللقاء العلمية.	3.22	1.560	محايد	3
8	تطلب إدارة الجامعة من جميع كلياتها إعداد تقارير دورية عن عملية سير العمل يومياً مما يساعد على حل المشكلات التعليمية والفنية.	3.413	1.308	موافق	2
9	تعمل إدارة الجامعة على حل مشاكل البيئة المحيطة بالعملية التعليمية.	3.09	1.223	محايد	8
10	يوجد انسجام بين كافة إدارات وأقسام الجامعة بما يساعد على صنع واتخاذ القرار بسهولة.	3.08	1.554	محايد	9
المتوسط العام		3.21		محايد	

يتضح من الجدول السابق ما يلي: تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد بلغ (3.21)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (2.60-3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد.

قد تراوحت المتوسطات الحسابية على المتغيرات ما بين (3.00، 3.751)، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي فجاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى وهي تعمل الجامعة على حل مشاكل العاملين فيها ومشاكل الطلاب وإنهائها في الوقت المحدد بمتوسط 3.751، ثم في المرتبة الثانية العبارة رقم (8)، وهي تطلب إدارة الجامعة من جميع كلياتها إعداد تقارير دورية عن عملية سير العمل يومياً مما يساعد على حل المشكلات التعليمية والفنية بمتوسط 3.413، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (7) وهي تشجيع الجامعة على حضور المؤتمرات ودراس العمل واللقاء العلمية بمتوسط 3.22. ويتضح مما سبق إدارة جامعة الملك خالد تحاول بقدر الإمكان حل مشاكل جميع العاملين وحتى وإن كانت بسيطة، كذلك تحاول الجامعة حل مشاكل الطلاب سواء من حيث تخفيض المصروفات الطلاب ودفعها على أقساط، وكذلك تخفيض أسعار الكتب وغير ذلك بالنسبة للطلاب، كذلك تقوم إدارة الجامعة بالعمل على استقطاب الكفاءات البشرية وضمها العمل بالجامعة، كذلك نجد أن إدارة الجامعة تطلب من جميع فروعها (منظماتها) إعداد تقارير دورية يومية عن سير العملية التعليمية، كذلك تعمل الجامعة جاهدة على تشجيع الأساتذة لحضور المؤتمرات وأيضاً يتم عقد اللقاءات العلمية. وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (10) وهي يوجد انسجام بين كافة إدارات وأقسام الجامعة بما يساعد على صنع واتخاذ القرار بسهولة، بمتوسط 3.08، والعبارة رقم (2) وهي تمنح الجامعة مكافآت وحوافز للمبدعين من عملها وطلابها، بمتوسط 3.00.



شكل (3): يوضح المتوسطات لدورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد.

المحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية

جدول (14): المتوسطات والانحرافات المعيارية حول معوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ن = 50

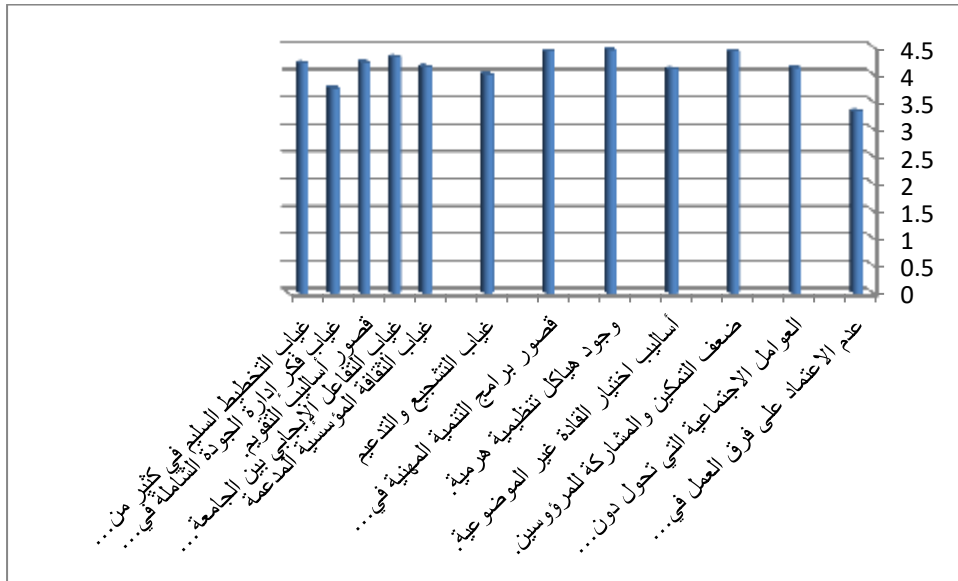
م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	عدم الاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام.	3.33	1.460	محايدة	11
2	العوامل الاجتماعية التي تحول دون اتخاذ القرارات الصحيحة.	4.12	1.237	موافق	7
3	ضعف التمكين والمشاركة للمرؤوسين.	4.42	1.104	موافق بشدة	2
4	أساليب اختيار القادة غير الموضوعية.	4.10	1.341	موافق	8
5	وجود هياكل تنظيمية هرمية.	4.45	1.013	موافق بشدة	1

2	موافق بشدة	1.104	4.42	6	قصور برامج التنمية المهنية في مجال القيادة الإبداعية.
9	موافق	1.362	4.00	7	غياب التشجيع والتدعيم
6	موافق	1.215	4.14	8	غياب الثقافة المؤسسية المدعمة
3	موافق بشدة	1.146	4.32	9	غياب التفاعل الإيجابي بين الجامعة والبيئة المحيطة الخارجية
4	موافق بشدة	1.136	4.22	10	قصور أساليب التقويم.
10	محايدة	1.437	3.75	11	غياب فكر إدارة الجودة الشاملة في كثير من الوحدات والأقسام.
5	موافق بشدة	1.139	4.21	12	غياب التخطيط السليم في كثير من الوحدات والأقسام
	موافق	1.083	4.12		المتوسط العام

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول واقع معوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بلغ (4.12)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (3.40 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق.

قد تراوحت المتوسطات الحسابية على المتغيرات ما بين (3.00، 4.45)، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي فجاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى وهي وجود هياكل تنظيمية هرمية بمتوسط 4.45، ثم في المرتبة الثانية العبارة رقم (3، 6)، وهي ضعف التمكين والمشاركة للمرؤوسين، و قصور برامج التنمية المهنية في مجال القيادة الإبداعية بمتوسط 4.42 ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (9) وهي غياب التفاعل الإيجابي بين الجامعة والبيئة المحيطة الخارجية بمتوسط 4.32.

وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (11) وهي غياب فكر إدارة الجودة الشاملة في كثير من الوحدات والأقسام، بمتوسط 3.75، والعبارة رقم (1) وهي عدم الاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام ، بمتوسط 3.33.



شكل (4) يوضح المتوسطات لمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد.

المحور الرابع: المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية

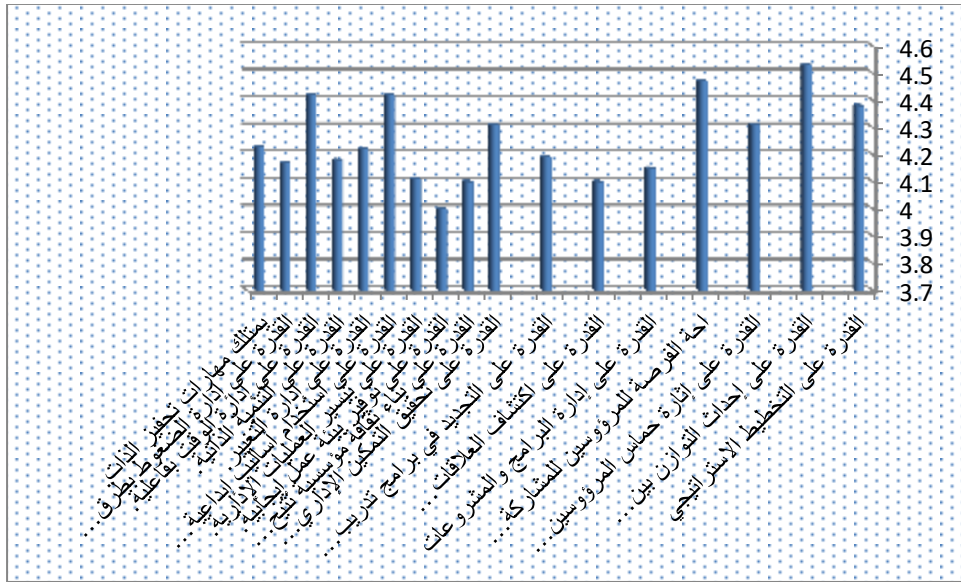
جدول (15): المتوسطات والانحرافات المعيارية حول المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ن
50=

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1.	القدرة على التخطيط الاستراتيجي	4.38	1.130	موافق بشدة	4
2.	القدرة على إحداث التوازن بين الكيان المؤسسي والبيئة المحيطة بالجامعة.	4.53	0.931	موافق بشدة	1
3.	القدرة على إثارة حماس المرؤوسين للإبداع.	4.31	1.344	موافق بشدة	5
4.	أحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والحوار والعمل الجماعي	4.47	1.112	موافق بشدة	2
5.	القدرة على إدارة البرامج والمشروعات	4.15	1.410	موافق	11
6.	القدرة على اكتشاف العلاقات وامتلاك أسلوب لمعالجة القضايا والمشكلات بحلول جديدة.	4.10	1.451	موافق	13
7.	القدرة على التجديد في برامج تدريب العاملين وتقديم الاستشارات لهم.	4.19	1.381	موافق	8
8.	القدرة على تحقيق التمكين الإداري للمرؤوسين	4.31	1.344	موافق بشدة	5
9.	القدرة على بناء ثقافة مؤسسية تتيح الإبداع.	4.10	1.252	موافق	13
10.	القدرة على توفير بيئة عمل إيجابية.	4.00	1.303	موافق	14
11.	القدرة على تيسير العمليات الإدارية.	4.11	1.213	موافق	12
12.	القدرة على استخدام أساليب إبداعية لتوفير الموارد.	4.42	0.921	موافق بشدة	3
13.	القدرة على إدارة التغيير.	4.22	0.962	موافق بشدة	7
14.	القدرة على التنمية الذاتية.	4.18	1.113	موافق	9
15.	القدرة على إدارة الوقت بفاعلية.	4.42	0.921	موافق بشدة	3
16.	القدرة على إدارة الضغوط بطرق إبداعية.	4.17	0.933	موافق	10
17.	يملك مهارات تحفيز الذات.	4.23	0.894	موافق بشدة	6
	المتوسط العام	4.41	1.172	موافق بشدة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد بلغ (4.41)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الأولى من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (4.20-5)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق بشدة، مما يدل على موافقة أفراد العينة بشدة على المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد. قد تراوحت المتوسطات الحسابية على المتغيرات ما بين (3.710، 4.00)، وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النحو التالي فجاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى وهي القدرة على إحداث التوازن بين الكيان المؤسسي والبيئة المحيطة بالجامعة بمتوسط 4.53، ثم في المرتبة الثانية العبارة رقم

(4)، وهي إتاحة الفرصة للمؤوسين للمشاركة والحوار والعمل الجماعي بمتوسط 4.47 ، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم(12، 14)، وهي القدرة على استخدام أساليب إبداعية لتوفير الموارد ، القدرة على التنمية الذاتية بمتوسط 4.42. مما يدل على أهمية هذه المهارات وضرورة توافرها لدى القيادات الجامعية. وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (11) وهي القدرة على تيسير العمليات الإدارية، بمتوسط 4.11، والعبارة رقم (هـ) وهي القدرة على بناء ثقافة مؤسسية تتيح الإبداع ، بمتوسط 4.10.



شكل (5): وضع لمتوسطات للمهارات المتطلبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد.

■ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير (الدرجة العلمية)

يوضح جدول (رقم 16) الفروق بين آراء عينة الدراسة (أستاذ مساعد- أستاذ مشارك - محاضر) حول محاور الدراسة دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد في ضوء متغير الدرجة العلمية.

جدول (16) اختبار تحليل التباين لإظهار الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد تعزى الدرجة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	1.941	1.542	0.251
	داخل المجموعات	86.431	0.882	
	المجموع	88.372		
المحور الثاني	بين المجموعات	1.213		1.141
	داخل المجموعات	73.214	0.615	
	المجموع	74.427		
المحور الثالث	بين المجموعات	1.813		1.541
	داخل المجموعات	91.751	0.855	
	المجموع	93.564		
المحور الرابع	بين المجموعات	1.241		1.361
	داخل المجموعات	71.246	0.621	
	المجموع	72.488		

يتضح من الجدول السابق: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أفراد مجتمع الدراسة نحو دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد تعزى إلى متغير الدرجة العلمية مما يشير إلى عدم تأثير الدرجة العلمية على آراء أفراد العينة.

▪ **الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير (سنوات الخبرة)**

يوضح جدول رقم (17) الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل الدراسي (أقل من 5 سنوات- من 5 - أقل من 10 سنوات- من 10 - أقل من 15 سنة- ن 15 سنة فأكثر) حول محاور الدراسة .

جدول (17) اختبار تحليل التباين لإظهار الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	1.857	0.836	1.492	0.239
	داخل المجموعات	85.014	0.662		
	المجموع	85.121			
المحور الثاني	بين المجموعات	1.217	0.615	1.541	0.332
	داخل المجموعات	67.296	0.531		
	المجموع				
المحور الثالث	بين المجموعات	1.021	0.774	1.612	0.255
	داخل المجموعات	79.948	0.721		
	المجموع				
المحور الرابع	بين المجموعات	1.241	0.721	1.592	0.291
	داخل المجموعات	70.310	0.692		
	المجموع	71.231			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أفراد عينة الدراسة نحو دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد تعزى إلى سنوات الخبرة مما يشير إلى عدم تأثير متغير سنوات الخبرة على آراء أفراد العينة.

4 الخاتمة

النتائج

1. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بلغ (3.38)، مما يشير إلى تحقق أبعاد القيادة الإبداعية بدرجة محايد.
2. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول واقع دورة القيادات في إدارة الأزمات بجامعة الملك خالد بلغ (3.21)، مما يشير إلى تحقق دورة القيادات في إدارة الأزمات بدرجة محايد.
3. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول واقع معوقات تطبيق القيادة الإبداعية بجامعة الملك خالد بلغ (4.12)، مما يشير إلى اتفاق العينة على المعوقات التي تقف عائقاً أمام تحقيق القيادة الإبداعية.
4. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد بلغ (4.41)، مما يدل على موافقة أفراد العينة بشدة على المهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية لتحسين مستوى التعليم بجامعة الملك خالد.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أفراد مجتمع الدراسة نحو دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد تعزى إلى متغير الدرجة العلمية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أفراد عينة الدراسة نحو دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بجامعة الملك خالد تعزى إلى سنوات الخبرة.

التوصيات

1. يجب على القيادة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية رفع مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي للجامعة وزيادة قدرتها التنافسية بين الجامعات الحكومية والخاصة.
2. ينبغي على القيادة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية تعمل على توفير قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والإبداع فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر.
3. ضرورة قيام القيادة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية على تخصيص اعتمادات مالية كافية لتدريب وتنمية خبرة الرؤساء والمرؤوسين بالجامعة على حل المشاكل غير التقليدية وتقديم المكافآت الفورية للأعمال الإبداعية والابتكارية
4. ينبغي على القيادة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية تشجيع الأفكار الجديدة بمعنى أن تتيح لأعضاء هيئة التدريس وأيضاً العاملين بها هامشاً من الحرية المشاركة في تشخيص المشكلات التي تواجه الجامعة
5. يجب على إدارة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية التوجه لإيجاد آليات لانتقاء أعضاء الهيئات التدريسية بجميع أقسامها وأيضاً الإداريين وإعدادها لتكون قادرة على تحمل دورها في مواجهة متطلبات التغيير.
6. ضرورة قيام إدارة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية بوضع برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم في استخدام طرق التدريس الحديثة ووضع خطة متكاملة من أجل تطوير طرق التدريس وجعلها تعتمد على الفكر والابتكار لاكتساب مهارات وقدرات أثناء فترة الدراسة.
7. استخدام القادة لأنماط إبداعية في تصميم التنظيم المؤسسي ليحقق فاعلية أداء المؤسسة وزيادة إنتاجها وتطورها من خلال تطبيق فكر الإدارة بالأهداف بقياس مستوى الأداء عن طريق ربطه بالنتائج.
8. إنشاء وحدات متخصصة لترويج الإبداع كإنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، واستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة ومتغيرة كنموذج "المصفوفة"، و"الدورية" بإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، وتحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.
9. بناء ثقافة مؤسسية متطورة مهياة للفكر الإبداعي، من خلال الدورات والندوات وتوفير البيئة المدعمة والمشجعة والميسرة للتطوير والإبداع.
10. ينبغي أن يولي صانعو القرار بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية الإبداع القيادي ما يستحق من أهمية عند اختيارهم لمن يشغل منصب مدير (عميد فرع) واعتماد معايير وآليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين لهذه الوظيفة.
11. إنشاء أجهزة تقييم للأداء الإداري لجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية تعمل وفق مقاييس تقييم بشكل فعلي موضوعة في ضوء معايير الأداء.
12. التخلص من الروتين من خلال إعادة صياغة اللوائح والقوانين الإدارية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية لتحقيق المرونة.
13. وضع معايير للأداء المؤسسي لجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، ولجميع العاملين.
14. توحيد المهارات القيادية المطلوبة من خلال إعداد الكوادر القيادية لنتناسب مع المتغيرات والاتجاهات المعاصر.
15. إتاحة الصلاحيات لتحقيق التمكين وتحمل المسؤوليات.
16. هيئة البيئة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية لاستيعاب الإبداع.

المقترحات:

بناء على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة تقترح الباحثة العديد من الأعمال البحثية المستقبلية التي تعزز من نتائج الدراسة الحالية وهي التالي:

1. أثر القيادة الإبداعية في تحقيق الجودة بإدارة جامعة الملك خالد.
2. القيادة الإبداعية وأثرها في تطوير التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية.
3. القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بجامعة الملك خالد: دراسة ميدانية.
4. دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية.
5. مشكلات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- [1] أبو بكر، فاتن أحمد (2009)، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة العمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع: القاهرة.
- [2] أحلام، خان (2012)، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع(12)، ص 145: 179.
- [3] آل حسين، على حسن (2018)، " القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية "، المجلة الدولية للعلوم التربوية، ع(15)، والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، القاهرة، ص 218-318

- [4] البريدي، عبد الله عبد الرحمن، (2009)، الإبداع يخفق الأزمات، الرياض: بيت الأفكار الدولية.
- [5] البشابشة، سامر عبد المجيد (2008)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج(2)، ع15، ص ص 213-257.
- [6] البلعاري، أسامة (2015): دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، وزارة الصحة، غزة.
- [7] جاد الرب، سيد محمد (2016): إدارة الإبداع والتميز الثقافي، ط2، الإسماعيلية.
- [8] أسماء (2016): أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- [9] حامد، سعيد شعبان (2009)، أثر قيم العمل على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج(1)، ع(2)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- [10] حبوش، مايا بسام (2015)، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز، دراسة ميدانية على شركة مصفاة حمص لتكرير البترول، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
- [11] حريم، حسين (2007)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- [12] الحسن، ربحي (2008)، الإدارة بالأهداف، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [13] الحقباني، تركي (2014)، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية العلوم، جامعة الملك سعود.
- [14] الحموري، أميرة والسعود، راتب (2010)، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج(7) ع(35)، ص 97-138.
- [15] الخضير، محسن أحمد (2015)، اقتصاد المعرفة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- [16] الخطاب، أحمد محمد (2015)، الإدارة الإبداعية، ط3، عمان: جدار الكتاب العالمي.
- [17] خير الله، جمال أنيس (2015): الإبداع الإداري، ط3، عمان: دار أسامة.
- [18] زريق، حنان (2015)، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، ولاية بوعريج، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الكي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.
- [19] زنتي، محمد (2009)، أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمؤوسين، مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، ع(14)، ص 135-170.
- [20] السلمي، فهد نجيم راجح (2012) القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التحفيزي في المدارس الحكومية المتوسطة في الإدارة التربوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [21] السلمي، فهد بن عوض الله (2008). " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [22] السليم، عبد الله يوسف (2010)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- [23] السميوي، حامد عاتق مرزوق، 2005، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- [24] السويد، عبد الله. (2014 م). القيادة الإبداعية أسس ونظريات. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع
- [25] الشماع، خليل محمد (2007)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان
- [26] الصليبي، محمود عبد المسلم (2008)، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [27] طارق الجعيري (2008): دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الصف الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين
- [28] العالي، ابتهاج (2004)، المدير العربي والإبداع: المنظور الآخر، بحث مقدم للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والتجديد، شرم الشيخ، القاهرة.
- [29] عبد الرحمن، هيجا (2008)، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، الإدارة العامة، (1)، 1: 77.
- [30] عبد المقصود، محمد (2006)، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع
- [31] العتيبي، تركي (2010)، قيادة التغيير في الجامعات السعودية: نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية

- الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية.
- [32] عساف، عبد المعطي (2011)، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، 17 (62)، ص 29-54.
- [33] العقاد، عباس سمير (2016)، القيادة الإبداعية، ط3، الرياض: دار المطبوعات الجديدة .
- [34] عقيلي، عمر وصفي (2007)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر .
- [35] علاء قنديل (2015)، القيادة لإدارية وإدارة الابتكار، ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- [36] عليوة، السيد (2011)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح: القاهرة
- [37] العميان، محمود سليمان (2012)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للطباعة والنشر .
- [38] عواد، ونهى، وساعد، وسيد (2016)، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- [39] العازمي، محمد (2016): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة على ديوان وزارة الداخلية)، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- [40] الغامدي، فهد (2013): درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [41] فاطمة العناقرة (2014): المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك.
- [42] القاعوري، رفعت (2016): إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط3، القاهرة
- [43] الفريجات وآخرون (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع
- [44] فهد نجيم راجح السلمي (2012)، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التحفيزي في المدارس الحكومية المتوسطة في الإدارة التربوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [45] القحطاني، سالم سعيد (2011)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر .
- [46] القرشي، ليلي حسن عبدالله (2014)، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [47] القريوتي، محمد قاسم (2012)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [48] كامبرون وتيون (2011): الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميل)، ط3، القاهرة.
- [49] اللوزي، موسى (2013)، التنمية الإدارية، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر
- [50] مايكل، هامر، وشامبيي، جيمس (2005)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة: شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.
- [51] المغربي، كامل (2015م)، السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر للتوزيع والنشر.
- [52] ملحم، يحيى (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- [53] النمر، سعود (2012)، الإبداع الإداري: دراسة سيكولوجية، مجلة المدير العربي، القاهرة، ع(117)، ص 60-71.
- [54] نهى عواد وسيد ساعد (2016)، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- [55] هيجان، عبدالرحمن (2015): المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط3، الرياض، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [56] Coran E (2013): " Organizational climate for creativity innovation; European journal of work & Organizational Psychology, volume 5, NO.11, MCB University Press London.
- [57] Cynthia Norris et al., (2015): "Developing creative leader for empowered school" National forum of educational administration & Supervision journal, volume 14.
- [58] Elizabeth S & Bvram K (2014): "How, to train people to think more creativity" management development review, volume 8, number .
- [59] Elspeth M(2012): "Enhancing creative thinking within organization" Management Decisiou, volume 36, number 5, MCI3 University Press, London.
- [60] Hammer M., & Champy J., (2013), Reengineering the Corporation – A Manifests for Business Revolution, Harper Collins Books:

New York

- [61] Hater, J& Bass, B.(2018):Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology., (73), 695-702(2018).
- [63] Hillage A (2015): Developing the university for Education concept, Department for education and skills research brief. Dfes raport PR305, July 24, USA.
- [64] Milk W (2008): "Innovation for all:Management development in small primary schools", Educational management & Administration., 3(6), (2008).
- [65] Spreitzer G., (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming. Hand book of Organization Development, Sage publications: London., (2007).
- [66]Teresa A & Regina C(2010): " Assessing the work Environment for creativity" Academy of management journal, volume 34, numero 5, AB1 Inform., 34(5), (2010).
- [67]West M., & Dawson A., (2018), Determinates of Innovative Behavior, Academy of Management Journal., (137), 98-125(2018) .