



## مستخلص البحث باللغة العربية:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات القيادة الإبداعية بالجامعات المصرية واستخدام البحث المنهج الوصفي، حيث توصل البحث إلى عدة متطلبات من أهمها:

- الاهتمام بالنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس من خلال تزويدهم بالخبرات الضرورية المناسبة لأداء الأعمال المطلوبه منهم على أكمل وجه، تهيئة البيئة والمناخ التعليمي الملائم لحدوث تعلم فعال، تنظيم وتنسيق العمل مستخدمًا التطورات الحديثة في مجال العلم والتكنولوجيا، ومراقبة الأداء ومدى تحقق الأهداف، العمل على تفويض السلطة والصلاحيات وفق الأصول العلمية، تحديد الوظائف والمهام ووسائل تحقيقها في ضوء ورؤى رسالة الجامعة، العمل على استخدام كافة الوسائل المتاحة في حل المشكلات التي تواجه الجامعة حلًا مناسبًا، إقامة علاقات طيبة مع المجتمع والبيئة المحلية بطريقة تساعد على تحقيق أهداف الجامعة، تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين من خدمات الجامعة وبين مقدمين هذه الخدمات، الاهتمام بالإشراف على الأنشطة وتحسينها، واستخدام النمط الديمقراطي في القيادة لتوفير الأمن والحرية والأمان لتشجيع الإبداع، وضع استراتيجية لجهود الإبداع القيادي بالجامعة، حيث أن الابتكار والإبداع الذي لا يضيف إضافة جديدة لها مغزى في تحسين الأداء بالجامعة يعتبر فشلًا حقيقيًا، تخصيص جزء من الوقت للقائد والرؤساء الأقسام للنشاط الإبداعي بالجامعة، مشاركة القائد في الجهود الابتكارية بحيث يصبح عضوًا فعال ضمن فريق التطوير والتحسين بالجامعة، مع تخصيص جزء من وقته لتحسين عمله وممارساته الإدارية بما يتماشى مع هو جديد في مجال الإدارة والقيادة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الجامعات المصرية، القائد الإبداعي

## Abstract

The current research aimed to identify the requirements for creative leadership in Egyptian universities. The research used the descriptive approach. The research reached several requirements, the most important of which are:

- Paying attention to the professional growth of faculty members by providing them with the necessary expertise appropriate to perform the work required of them to the fullest extent, creating the appropriate educational environment and climate for effective learning to occur, organizing and coordinating work using modern developments in the field of science and technology, monitoring performance and the extent to which goals are achieved, working on delegation. Authority and powers in accordance with scientific principles, defining jobs and tasks and means of achieving them in light of the visions of the university's mission, working to use all available means to solve the problems facing the university in an appropriate solution, establishing good relations with the community and the local environment in a way that helps achieve the university's goals, developing and improving communication channels. Among those who benefit from the university's services and among the providers of these services, paying attention to supervising and improving activities, and using the democratic style of leadership to provide security, freedom and security to encourage creativity, developing a strategy for the university's leadership innovation efforts, as innovation and creativity that does not add a new addition are meaningful in improving the university's performance. It is considered a real failure. Allocating part of the time to the leader and department heads for creative activity at the university. The leader's participation in innovative efforts so that he becomes an effective member of the development and improvement team at the university, while allocating part of his time to improve his work and administrative practices in line with his newfound self in the field of management and leadership.

Keywords: creative leadership, Egyptian universities, creative leader

## المحور الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة البحث:

شهد العالم في العقود السابقة ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتعددت الاختراعات والابتكارات والتي جاءت كنتيجة طبيعية لما شاهده تلك العقود من تراكم في المعرفة المنتجة ونتيجة لذلك تعيش بيئة المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات تحديات متعددة متمثلة في شدة المنافسة وسرعة التغيير.

حيث أن عملية التغيير والتطوير في الجامعات تحتاج إلى قيادة إبداعية تحقق العديد من الإيجابيات الظاهرة والكامنة لمؤسسات التعليم العالي مثل تطوير المناخ التنظيمي، كما أنها تساعد القيادات وخاصة الأكاديمية على ممارسة أدوارها التخطيطية والتنظيمية والتدريسية والقيادية والبحثية، واستخدام تقنيات الإدارة الحديثة، وتعدّ المهارات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية مطلبًا ملحا وضروريًا، حيث أننا نعيش في عصر يميّز بسرعة التطور والتغيير في ظل بيئات ديناميكية متغيرة، والإبداع القيادي الجامعي يمكن الجامعة من المنافسة وتقديم ما هو جديد، لذا أصبحت القيادة الإبداعية مطلبًا اجباريًا للجامعات لتحقيق التميز في الاداء (غادة البوشي ٢٠١٨، ٦١٠).

والقيادة الإبداعية من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، بحيث أنه يستوجب على المؤسسات التربوية تبنيها والعمل بها، خاصة في ظل التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات، فالمؤسسات المبدعة وحدها القادرة على مواكبة التقدم العلمي والتطور التقني، والاستثمار الأمثل لقدرات وعقول العاملين بفاعلية وكفاءة أكثر (هيلة التويجى ٢٠١٦، ٧٩).

### مشكلة البحث وأسئلته:

والقيادة الإبداعية أحد أنماط القيادة التي تحقق التميز والريادة، ومن ثم تحقيق طموح الدولة المصرية في تحقيق رؤية مصر في الجانب التعليمي، والقيادة الإبداعية عنصر أساسي من عناصر التنمية الشاملة التي تؤدي لمولد حضارة جديدة.

كما اوصت دراسة (على مرعى ٢٠١٤) بتوفير الظروف البيئية الملائمة لممارسة الإبداع القيادي داخل المؤسسات التعليمية حتى ينعكس أثره على العملية التعليمية، ودراسة (حسين عبدالحليم ٢٠١٤) التي أكدت على أجماع كتاب الإدارة والمديرون على أن حاجة المؤسسات التعليمية للإبداع القيادي حاجة ملحة تفرضها التغيرات في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات المعاصرة.

وتتطلب التغييرات في الطريقة التي يتعلم بها الناس في القرن الحادي والعشرين مناهج جديدة للقيادة التعليمية ومن هذه الأساليب الجديدة للقيادة القيادة الإبداعية، لدعم الأساليب المبتكرة والسلوك الإبداعي

الفردى، حيث تتميز القيادة الإبداعية بالقدرة على خلق بيئة داعمة داخل المؤسسة مع التركيز على تنمية رأس المال البشري والاجتماعي (Banu Dikmen ٤٣، ٢٠٢٢).

فى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى:  
ما هى متطلبات تنمية القيادة الإبداعية بالجامعات المصرية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :-

١- ما الأسس النظرية للقيادة الإبداعية؟

٢- ما الوضع الراهن للقيادة الإبداعية بالجامعات المصرية؟

٣- ما متطلبات تنمية القيادة الإبداعية بالجامعات المصرية؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس التالى:

معرفة متطلبات تنمية القيادة الإبداعية بالجامعات المصرية.

وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الأسس النظرية للقيادة الإبداعية بالجامعات.

- تحليل الوضع الراهن للقيادة الإبداعية بالجامعات المصرية.

- تحديد متطلبات تنمية القيادة الإبداعية بالجامعات المصرية

### أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالى فى:

- إلقاء الضوء على أحد المفاهيم الحديثة فى مجال القيادة الإبداعية سعياً إلى الارتقاء بالأداء الجامعى وتحقيق التميز.

### منهج البحث

استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى الذى يوفر وصفاً لما هو كائن، كما حدد الظروف والعلاقات التى توجد بين الوقائع، ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير والمقارنة

### حدود البحث

الحدود الموضوعية:

- القيادة الإبداعية: من حيث مفهوم القيادة الإبداعية، وسمات القيادة الإبداعية بالجامعات، وخصائصها وأهدافها بالجامعات، وأهمية القيادة الإبداعية بالجامعات، والتحديات التي تواجه ممارسة القيادة الإبداعية ومتطلبات بناء القيادة الإبداعية بالجامعات المصرية.

## مصطلحات البحث

### ١- القيادة الإبداعية creative leadership

تعني القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة، لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات الأتباع والبيئة المحيطة (فاطمة اللامعي ٢٠١٤، ٢٣٢).

والقيادة الإبداعية هي القيادة التي تركز على التأثير في الآخرين من خلال الإبداع، فهي القيادة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز المرؤوسين واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجابتهم بشغافية واهتمام ووضوح وحسن الخلق في سبيل ارضاء العملاء، وتطور وتميز المؤسسة، اذ تعبر عن نمط تأثير يستهدف الاستثمار في القدرات العقلية والإبداعية لدى الأفراد في العمل (سنيد صالح ٢٠٢٠، ٣٨).

وتعرف القيادة الإبداعية في هذا البحث أنها القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير العمل الإداري؛ بما يحقق أهداف الجامعة على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة"

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية:-

#### ١- دراسة (حسناء حسن النومسي ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حفر الباطن وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على عينه عددها (٢٠١) عضو من أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن واقع القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة تحقق عالية.
- توجد علاقة طردية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى القيادات في جامعة حفر الباطن وبين وتحقيق الميزة التنافسية.

## ٢- دراسة (المرسى مصطفى خميسى ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم السيناريوهات التي يمكن للقيادة الإبداعية استخدامها لإصلاح وتطوير التعليم في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة قوامها (٢٣٥) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يفضل أن يكون في كل مؤسسة تعليمية إدارة مبدعة تعمل على الاستمرار في التطوير وإصلاح التعليم.
- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتبني مدخل القيادة الإبداعية لإصلاح التعليم وإدارة أزماته وتقبل الأفكار الجديدة.

## ٤-دراسة ( فوزية على سلطان عوض الله ٢٠١٨ )

التي هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي بالجامعة العمالية، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على (٨٤) عضو من أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: تمثل أبرزها فيما يلي:

- أن نجاح الجامعة العمالية في تبني وتنفيذ استراتيجيات الإبداع والإبتكار يجب أن يعتمد على قدرتها في توفير البيئة الملائمة لذلك.
- أن القيادة الإدارية الإبداعية في الجامعة العمالية تمثل القدرة على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها لتحقيق هدف مشترك وهو تقديم الخدمة التعليمية للطلاب على أعلى مستوى.
- أن نجاح القيادة الإدارية الإبداعية في الجامعة العمالية يمتد إلى كافة العمليات الإدارية الأخرى بالجامعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- القيادة الإبداعية لها أثر كبير في تحسين مستوى التعليم الجامعي.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### ١- دراسة ( يون إيسوانتو، هيرياني مشيثوه 2020 Yun Iswanto , Heriyanni Mashithoh)

هدفت الدراسة الى الحصول على دعم تجريبي حول تأثير القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية نحو الأداء الإبداعى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة ٣٥٠ من موظفي جامعة Terbuka في اندونيسيا.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- ان القيادة الإبداعية تؤثر بشكل كبير على الاداء الإبداعى ووصت الدراسة بما يلي:

- يجب إتخاذ تدابير لضمان التمكين لنواب المديرين للحصول على تدريب على مستوى الدراسات العليا والذي يشمل أيضًا الإبداع والابتكار الإداري من أجل جعلهم أكثر حساسية لموضوع الإدارة الإبداعية.

## ٢- دراسة (2018 Keetanjaly, ARIVAYAGAN &, LOPE PIHIE)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية في كلانج من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي طبقت على (٢٥٠) معلم

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن مستوى فعالية المدرسة كما يمارسها معلمو المدارس الثانوية كان مستوى مرتفعاً بشكل عام.
- أن مستوى القيادة الإبداعية التي تمارسها قادة المدارس هو بمستوى متوسط.
- وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس وفعالية المدرسة

## ٣- دراسة (محمد ابو شريعة ،هيام زيدان 2017 Mohammad, Hiam)

هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع القيادي وعلاقتها بالتطوير المهني للمعلمين داخل المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي تم تطبيقها على ٢٠٥ معلم ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

-وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإبداع القيادي لمدير المدارس وبين التطوير المهني للمعلمين  
ووصت الدراسة بما يلي:

- العمل على تلبية المتطلبات التدريبية الجديدة لمدير المدارس والتي تعمل على تنمية الإبداع القيادي لهم
- منح حوافز مادية المناسبة تشجع على الإبداع في المؤسسات التعليمية .

## المحور الثاني : الإطار النظري للبحث

### الإطار النظري للبحث

تؤدي القيادة دورًا هام وكبير في نجاح أو إخفاق المؤسسة التي تعمل فيها، حيث الانفجار المعرفي والتغير السريع في نمط الحياة، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية، ومفتاح الإدارة الفعالة، والقيادة امرًا حتميًا لكل مؤسسة سواء خدمية أو ربحية لبلوغ أهدافها، وتحقيق التأثير المطلوب لدى أفرادها، حيث تعد القيادة محورًا مهمًا ترتكز إليه مختلف الأنشطة في العصر الحالي، والتنبؤ بما يتوقع حدوثه في المستقبل من تحولات وتغيرات في كافة جوانب المؤسسة، لذلك لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتلاحقة

والمتسارعة، لذا لا بد من وجود قيادة تحفز الهمم، وتشحن الطاقات وتدعم الأفكار البناءة التي تسعى دائماً للتطوير والتجديد وتشجع المبادرة والابتكار.

حيث ظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد مالكوم ناولز ١٩٩٠م، حيث قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع ووضع نظريته في القيادة الإبداعية، والتي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة حيث جمعها بين القيادة والإبداع لتصبح القيادة الإبداعية (رانيا إمام ٢٠٢١، ١١٤)

### أولاً : مفهوم القيادة الإبداعية

ويعد مفهوم القيادة الإبداعية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، للتنافس بين المؤسسات بغية الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بطريقة تحسن أداء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم، فالقيادي الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتكرة وما ابتدعة غيرة بإتقان، حيث تمثل القيادة الإبداعية محوراً مهماً للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي (عبد اللطيف العوين ٢٠١٩، ٢٩).

عرفت القيادة الإبداعية على أنها " القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في كافة مجالات العمل والانجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة (عبدالله نافع ٢٠٢١، ١٢).

والقيادة الإبداعية هي القيادة التي تركز على التأثير في الآخرين من خلال الإبداع، فهي القيادة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز المرؤوسين واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية وإهتمام ووضوح وحسن الخلق في سبيل إرضاء العملاء، وتطور وتميز المؤسسة، إذ تعبر عن نمط تأثير يستهدف الاستثمار في القدرات العقلية والإبداعية لدى الأفراد في العمل (سنيد صالح ٢٠٢٠، ٣٨).

### ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية بالجامعات

يعد الإبداع القيادي من أهم القدرات التي يتميز بها القادة لتحقيق الوحدة والتكامل للفرد داخل الجامعة، حيث ينشر روح الابتكار في إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، وحل المشكلات والتعامل مع المستجدات بطرق إيجابية وفعالة، وغرس الدوافع والأفكار البناءة اللازمة للتقدم والتطور وتحقيق أهداف الجامعة وزيادة حماس الأفراد للعمل، كما يساعد الإبداع القيادي على وضع أساليب واستراتيجيات تنظيمية قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة (Mousa A. Al-Saudi ٢٠١٢، ١٤)

❖ وترجع أهمية القيادة الإبداعية بالجامعات المصرية إلى (نادية الغول ٢٠١٨، ٢١)

- ١- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجامعة.
- ٢- تمكين الجامعة من تحقيق أهدافها.

- ٣- تغيير البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
  - ٤- تنفيذ الخطط والأهداف التي وضعت إلى أشخاص مختلفين مع مراعاة العرق والسن والجنس لتنفيذها لأختلاف شخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وخلفياتهم العلمية.
  - ٥- تنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
  - ٦- تدعيم القوى الايجابية داخل الجامعة والابتعاد قدر الإمكان عن الجوانب السلبية.
  - ٧- السيطرة على العقبات التي تواجه العمل وإزالتها وحل المشكلات والخلافات والترجيح بين الآراء البناءة.
  - ٨- تمثل حجر الأساس لبناء المؤسسات الجامعية في نجاحها وفي ديمومتها
- ❖ كما ترجع أهمية القيادة الإبداعية بالجامعات الى (سارة حسين ٢٠١٨، ١١١)
- تعدد العناصر المشاركة في أداء الأعمال والمهام بالجامعات وأختلاف تكوينهم النفسي والاجتماعي واحتمال تضارب أهدافهم ومصالحهم.
  - التطور المستمر في مستويات الكفاءة والانتاجية وأهمية استثمارها لصالح العمل.
  - تعدد الجهات ذات العلاقة التي تتعامل معها الجامعة واحتمال أختلاف وتصادم مصالح تلك الجهات فيما بينها ومع الجامعة.
  - الاعتماد المتزايد في كثير من المؤسسات على مؤسسات أخرى متخصصة لإنجاز المهام الموكلة اليها.
  - التغيير المستمر والمتسارع في الظروف المحيطة بالجامعة.
  - تغيير الاوضاع الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية والثقافية، وما ينتج عن هذا التغير من فرص متجددة للجامعات وما تسببه لها من معوقات .
- في السنوات الأخيرة أعترف قادة الأعمال أنفسهم بالقيادة الإبداعية باعتبارها أعلى جودة للقيادة التي من شأنها أن تتطلب الاهتمام والتنمية، حيث أن الإبداع القيادي يعتبر أساس القيادة والابتكار التي تعلم التفكير الإبداعي والمهارات التي تساعد على الابتكار، بهدف إطلاق العنان لإمكانات القيادة لتحقيق أهداف الجامعة بأقل جهد وأقل تكاليف (Rama Gheerawoa، ٢٠٢٠، ٥).
- ❖ كما تظهر أهمية الابداع القيادي بالجامعات من خلال (دالية حربي ٢٠١٩، ٥):
- يعمل على تطوير قدرة الفرد على استنباط أفكار جديدة، وتطوير الحساسية للمشكلات.
  - يساعد الأفراد في الوصول للحل للمشكلات بطريقة أصيلة.
  - يعد من المهارات التي يمارسها الفرد يوميا ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
  - يجعل الفرد يستمتع بأكتشاف ما هو جديد بنفسه.

- يسهم في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو حل المشكلات.
- يؤدي الى الانفتاح لما هو جديد من الأفكار، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات.
- تبرز أهمية الإبداع القيادي عندما يتم تطوير أفكار جديدة وتنفيذها ووضعها موضع التطبيق.
- ❖ وتعد القيادة الإبداعية سمة من سمات المؤسسات الحديثة في ظل المنافسة العالية بين المؤسسات، وتوجد مجالات كثيرة للقيادة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والانظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، وأهم أسباب حاجة الجامعات للقيادة الإبداعية ترجع إلى(صبح الصومالي ٢٣٩، ٢٠٢٠):
- تعد القيادة الإبداعية عنصرًا أساسيًا في جميع نشاطات أي مؤسسة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المؤسسات الحديثة ظروفًا متغيرة ومعقدة، فرضت الحاجة إلى قيادة إبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية بالجامعات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في القيادة.
- تزايد حدة المنافسة بين الجامعات يفرض الحاجة إلى القيادة الإبداعية، لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية.
- العولمة وما نتج عنها والتعامل معها يتطلب قيادة إبداعية.
- القيادة الإبداعية وسيلة للتطوير والتجديد، وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- ❖ كما يمكن إجمال العناصر الإيجابية التي توفرها القيادة الإبداعية بالجامعات المصرية كما يلي ( Xiaoqin Liu, Weizhen Chen, 2020 ، ٢٩٩):
- الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، وهو ما يجعل الجامعة في حالة أستقرار، بحيث يكون لها القدرة على مواجهة هذه المتغيرات، بما لا يؤثر على سير عمل الجامعة.
- التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها الجامعة بما يحقق الفائدة للجامعة والافراد.
- العمل على تنمية قدرات الافراد العقلية والفكرية في الجامعة والعمل على تطويرها بشكل مستمر.
- الاستفادة من جميع الموارد المالية المتاحة من خلال استخدام الأساليب العملية التي تتواءم مع المتغيرات المستمرة.
- تعمل على حدوث توازن بين البرامج التنموية المتنوعة والإمكانات البشرية والمادية المتاحة.

- تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم من خلال إتاحة الفرص والبحث المستمر على ما هو جديد في مجالات العمل والتطوير المستمر لنظام العمل بما يتوافق مع التطورات والظروف المحيطة

### ثالثا: دور القيادة الإبداعية بالجامعات

حتى يكون للقائد دور في تنمية التفكير الإبداعي الخلاق داخل الجامعة يجب أن يكون لديه الرغبة في ذلك، ويجب أن يكون مدرگا أهمية مساهمة التابعين له بأفكارهم الإبداعية في أعمال المؤسسة الجامعية فالتفكير الإبداعي يؤدي إلى توفير أفكار جديدة تؤدي إلى تطور المؤسسة الجامعية بحيث تواكب العصر الحديث وحتى يتحقق هذا الدور بكفاءة وفاعلية يجب مراعاة الأتي(نادية الغول ٢٠١٨، ٢٢):

- ١- تبني نظام مؤسسى داخل الجامعة يشجع على الديمقراطية في تبادل الآراء والافكار.
- ٢- إدخال عنصر الحركة وتبني سياسة التطوير والتغيير وعدم الإصرار على بقاء كل شىء جامد.
- ٣- عدم التسويف والمماطلة في الاقتناع بالافكار الجديدة وإبداء الرأي فيها بكل موضوعية.
- ٤- العمل على تفويض الصلاحيات، وتنمية قنوات الاتصال داخل وخارج الجامعة بغرض تدفق المزيد من الافكار والمعلومات للعاملين داخل المؤسسة.
- ٥- تنمية الروح المعنوية للعاملين والتشجيع والتحفيز من أجل التطور الإبداعي داخل الجامعة.
- ٦- الابتعاد عن الأساليب التي تولد الاحباط والداعية لليأس والتشاؤم.
- ٧- وضع الشخص المناسب في المهمة المناسبة لخبراته ومهاراته.
- ٨- إعطاء الشخص الفرصة ليختار الاسلوب والطريقة لتنفيذ المهمة المسندة إليه.
- ٩- تشجيع الأفكار والمجهودات الإبداعية الناجحة وغير الناجحة من أجل تحفيز الدوافع الذاتية حتى يبدع جميع العاملين في المؤسسة الجامعية.

### رابعا: أبعاد القيادة الإبداعية

تعتمد أبعاد القيادة الإبداعية على فكرة أساسية تتمثل في أن القادة لديهم خصائص شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم وتؤهلهم في ذلك الوقت ليكونوا من القادة المبدعين، فالفرد يصبح قائد عندما يريد ومتى كانت لديه القدرة والمثابرة، وهكذا فإن القادة يصبحون قادة مبدعون لان لديهم القدرة على ذلك ولديهم خصائصهم الشخصية المرتبطة بمتطلبات القادة، وتظهر أبعاد القيادة الإبداعية كما يلي(غادة البوشى ٢٠١٨، ٦١٠):-

## ١- الحساسية للمشكلات :problems to Sensitivity

ويقصد بها القدرة على الملاحظة وتحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع كثيراً ما يلاحظ هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون، فهي ما يتوفر للفرد من قدرة على التعرف على المشكلة الكامنة وحاجتها إلى حلول سريعة أو بطيئة في مجال ما، فحساسية الفرد بالمشكلات المحيطة به هي نوع من إرتفاع درجة الذكاء، وبعد النظر وفيها شيء من الفراسة والتنبؤ تميزه عما سواه، وكذلك القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يتفهم الأخطاء ونواحي القصور ويشعر بالمشكلات، وبالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها في بيئة العمل.

## ٢-الأصالة : Originality

هي القدرة على إنتاج أفكار جديدة لم يفكر فيها أحد من قبل وتخرج عن المألوف وتكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة، كما أنها تعني التجديد والانفراد بالأفكار فالشخص المبدع الأصيل لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وأنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، وهي أكثر العناصر ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصلية وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصلية وجديدة تختلف عما أتى به غيره

## ٣- المثابرة : perseverance

تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الإنفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر، وهي أحد السمات الشخصية المبدعة المهمة، والفرد المبدع يحب روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة

## ٤- المبادرة : Initiative

هي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداريا هاماً وهو القدرة على الإبداع والأبتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وتظهر في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين في المنظمة ويحفزهم على المبادرات والمبادرات وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة.

## ٥-الطلاقة : Fluency

يقصد بها القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة.

## ٦-الإفاضة : Elaboration

وهي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة إلى إنتاج معين.

## ٧- المرونة Flexibility :

ويقصد بها تنوع الاستجابات وتباينها من الناحية الكيفية، إصدار استجابات غير متوقعة، ويتصف الشخص المبدع ببعده عن الروتين والجمود، وتتخذ المرونة مظهرين:

- المرونة التلقائية: وهي قدرة الشخص على إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين
- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على إعادة بناء المشكلات في ذهنه، وتوليد عدد من العوامل المناسبة لحلها من خلال النظر للمشكلة من عدة زوايا مختلفة، إلى أن يتم الوصول إلى الحل المناسب.

## ٨- المخاطرة Taking-Ris :

- يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والاساليب الجديدة.

## خامسا: استراتيجيات تطوير القيادة الإبداعية

توجد العديد من الاستراتيجيات التي تعمل على تطوير القيادة الإبداعية منها (Ramon Ray ٢٠٢١، ١)

### ١- التشجع على التنوع في فريق العمل

وفقاً للأبحاث فإن المؤسسات ذات الفرق المتنوعة تزيد احتمالية أداءها بمستوى أعلى بنسبة ٣٥٪ من المؤسسات التي لا تعمل على تنوع فرق العمل، عندما تقوم بتعيين أشخاص من خلفيات وعقليات وثقافات مختلفة، فمن الأسهل تشجيع المناقشات الهادفة حول طرق جديدة لحل المشكلات، إذا قمت بتوظيف أشخاص لديهم نفس الخلفية، فإن جلب أفكار جديدة إلى طاولة المناقشة سيكون أمراً صعباً لأنكم جميعاً تفكرون بنفس الطريقة، هناك مساحة صغيرة للنقاش أو الابتكار، ويتطلب بناء بيئة عمل متنوعة أثناء المقابلات وتوظيف المرشحين بسبب موهبتهم وما يمكنهم تقديمه للمؤسسة.

### ٢- بناء بيئة صديقة للخطأ

القيادة الإبداعية تعني إعطاء مساحة للفشل، النظر إلى الفشل على أنه فرصة وليس تهديداً، وإحدى أفضل الطرق للقيام بذلك في فريقك هي مكافأة الإبداع، أخبر فريقك بتحديد الطريقة التي يحلوا بها المشكلات أو كيف يأتوا بأفكار جديدة عندما تشجع الإبداع، فإنك تفتح تلقائياً مساحة لبيئة صديقة للخطأ، ضع في اعتبارك أن فريقك قد يرتكب أخطاء ويفسد الأمر أحياناً، لكنه جزء من العملية، وكقائد يتمثل دورك في إظهار فريقك كيف يمكنهم التعلم من هذه الأخطاء، وتحويلها إلى شيء إيجابي.

### ٣- إفساح المجال للإبداع

يعطي أعظم العقول في العالم الأولوية لإفساح المجال للإبداع ومساحة للتفكير، بطبيعة الحال هناك الكثير من الأشياء التي يجب القيام بها في العمل، يركز موظفوك على تحقيق النتائج وإنجاز مهامهم والنجاح فيها،

وعلى الرغم من أن هذا أمر رائع، إلا أنه يقتل الإبداع لأنه لا يترك أي مجال لحدوثه، يتعلق إفساح المجال للإبداع في بيئة افتراضية بتشجيع أعضاء فريقك لقضاء لحظات يفكرون فيها أو من خلال جلسات العصف الذهني أو المناقشات لمناقشة مشروع أو فكرة

#### ٤- تشجيع التعاون

يمكن أن يكون لديك أكثر الأشخاص إبداعاً في فريقك، لكن كل هذا سدى إذا لم تشجع التعاون، يمكن للفرد أن يكون لديه فكرة ولكنه يحتاج إلى فريق لتحقيق ذلك، الفرق المنتجة هم أولئك الذين يعرفون كيفية العمل مع بعضهم البعض، على الرغم من اختلافاتهم، لأنهم يعرفون أن لكل عضو قوته الفريدة، والإبداع يحدث في أماكن كثيرة، يمكن أن يحدث ذلك أثناء وجودك في جلسة تأمل أو عندما تناقش مشروعاً مع أحد أعضاء الفريق، من خلال تشجيع التعاون، فإنك تمنح الموظفين مساحة للاستماع إلى بعضهم البعض والتعاطف مع عقليات وخلفيات مختلفة.

#### ٥- المرونة الكافية لدى القائد

العمل على المستوى يعني في معظم الحالات العمل المرن، ومع ذلك، هناك العديد من فرق العمل مع قادة غير مرنين، وهذا يعني أولئك الذين يريدون من موظفيهم القيام بعملية محددة للوصول إلى النتائج المرجوة.

#### وأهم المحددات التي تسهم في تطوير القيادة الإبداعية (أم ايمن العجب ٢٠١٩، ٣٠)

- ١- تدعيم الجانب الإنساني في الجامعة، والإرتقاء بالإنسانية، واحترام آراء الأفراد وفكرهم.
- ٢- إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الابتكار والإبداع، وطرح الأفكار الجديدة.
- ٣- الفهم الواضح لرسالة الجامعة، وغاياتها الاستراتيجية، والافتتاح بها، والاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيق تلك الرسالة.
- ٤- إعلاء شأن المشاركة والعمل كفريق، واعتبار كل فرد في الجامعة مشارك فعال، وليس مجرد منفذ ما يطلب منه.
- ٥- إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في أرجاء الجامعة كافة، وتحول كل فرد في هذا الإحساس على أنه المسؤول الأول على نجاح أو أخفاق المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- ٦- تبني العمل بروح الابتكار والإبداع، وتمكين الأفراد من ذلك، بحيث يصبح ذلك ضمن التوجيهات الإدارية الحديثة.
- ٧- تهيئة المناخ المؤسسي الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين في الجامعة.

٨- السعى الدائم لتطوير اللوائح والقرارات المنظمة للعمل وكذلك أساليب العمل والعمل على تبسيط تلك الأساليب.

### معوقات ممارسة للقيادة الإبداعية بالجامعات المصرية :

توجد العديد من الأسباب التي تجعل ممارسة القيادة الإبداعية بالجامعات حاجة ضرورية وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير أداء القيادات الجامعية في مصر إلا أن هناك العديد من الدراسات والتقارير التي أشارت إلى بعض المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة الإبداعية وبث روح الابتكار والابداع والسعى للتغيير منها: (نبيل خليل ٢٠٢٠، ١٠٣)

غموض فلسفة وأهداف الجامعة، وتضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم المالية والإدارية، والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتركيز على الشكلية دون المضمون، والبطء الشديد في استجابة الجامعات المصرية لمطالب التطوير.

- ١- عملية الاتصال بين القيادات الجامعية والمرؤوسين تحكمها مجموعة من اللوائح والقوانين الروتينية، والتي تقلل من عزيمة الابتكار والتغيير.
- ٢- انخفاض مستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الجامعية، ويتم اتخاذ بعض القرارات الإدارية المهمة وفقا للمزاج الشخصي، مع تديني مستويات التدريب على صنع القرار، فالقرارات تفرض من أعلى التنظيم الجامعي ولا تمر بكافة مستوياته، مما يعمل على تغييب الديمقراطية والمشاركة، وإظهار ما لدى باقى مستويات الإدارة من قدرات إبداعية في صنع واتخاذ القرارات.
- ٣- ضعف التعاون والترابط والتكامل بين المؤسسات الجامعية المختلفة سواء على مستوى الاقسام داخل الكلية الواحدة او فيما بين كليات الجامعة أو بين الجامعات، مما يسودها حالة من الانعزالية والتباعد، ومن ثم يندر وجود حالات الإبداع والابتكار فيما بينهم.
- ٤- غياب الدعم والمساندة للعمل الجامعي، مما يؤدي إلى تراخي القيادات الجامعية وتدنى وتراجعهم على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكفون بمعالجتها.
- ٥- تزايد حدة الصراع بين القيادات الأكاديمية أو الإدارية نظرا لاختلاف مصالحهم، وتركيزهم على المكاسب الشخصية أكثر من المكاسب المؤسسية، ووجود صراعات بين الاقسام بعضها البعض، ووجود صراعات بين القيادات خاصة السابقة والحالية.
- ٦- الإبقاء على العادات المألوفة، كالخوف من التغيير ومقاومته بشتى الطرق، وقلة استعداد الإدارة للمجازفة حتى بالتفكير فى أفكار أخرى، والاعتقاد الخاطيء بأن القليل من الاشخاص هم القادرون على الإبداع دون غيرهم، وندرة الأخذ بالنظم الإدارية الحديثة والابقاء على القوانين والقواعد والافكار الروتينية المعتادة.

٧- ضعف الحضور المصرى فى المؤتمرات العالمية والإقليمية والمحلية، نتيجة لقلّة الاهتمام بها أو قلّة التشجيع من قبل القيادات لها، وندرة منح الحوافز والتسهيلات المادية للأشخاص الذين يقومون بالاشتراك فى تلك المؤتمرات والندوات، والتي تعدّ مجالاً جيداً لتبادل المعلومات والخبرات والأفكار الجيدة بين العلماء والباحثين.

٨- وجود تناقض بين النظرية والتطبيق لواقع التنمية المهنية فى العمل الإدارى داخل الجامعة، بالإضافة لتعارض الاوقات المخصصة للتدريب، واقتصار البرامج التدريبية على المحاضرات النظرية، واساليب الحوار والناقش الضعيفة التي تتم خلال تلك البرامج.

٩- غياب البرامج المقننة للاتصال بالجامعات ومراكز البحوث العالمية وعقد الاتفاقات وتبادل الأساتذة.

١٠- افتقار مكتبات الكليات للمراجع العلمية والدورات المتخصصة والكتب الحديثة، وأهمال تحديثها بما يواكب التطورات الحديثة، بسبب قصور الامكانيات المادية.

١١- تعمد بعض القيادات الى تزييف الحقائق وتحريف الاراء وتلوين الحقيقة ومغالطة الواقع، والتلاعب بالمعلومات والبيانات والاحصاءات.

١٢- الافتقار إلى نظم للبيانات أو قاعدة معلوماتية دقيقة خاصة بالتعليم الجامعى بحيث تكون متاحة للجميع.

١٣- ضعف مصادر التمويل الحكومية، والتي تعتمد على ميزانية الدولة، مع ندرة وجود موارد تمويلية إضافية.

#### • ومن المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة الإبداعية منها (سارة الحسين ٢٠١٨، ٢٢)

١- عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بشكل صحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها او لصعوبة معرفة العلاقات غير المباشرة فيها بالإضافة الى التفكير غير المتعمق، او النظر للأفكار على أنها مسلمات غير قابلة للنقاش والبحث، مما يجعلها عقبة أمام الإبداع.

٢- الاستعجال فى حل المشكلة دون الإلمام بجميع جوانبها، وهذا الاستعجال يجعل القائد ينظر للمشكلة نظرة سطحية وتقديم الحلول بناء على ذلك.

٣- الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير من علماء الإدارة أن الخوف من الفشل هو أكثر التحديات إعاقة فى مواجهة الإبداع الإدارى، وذلك لأن الخوف يجعل الفرد يميل للتمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه بأعتبره القيمة الحقيقية للنجاح، وكذلك خشية أن ينال السخرية من الآخرين عند إتيانه بأشياء جديدة قد تبدو غريبة لديهم.

٤- ضعف الثقة بالنفس: إن أكبر عائق يحول دون تحقق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه وبقدراته، حيث يؤدي ذلك إلى جعل القائد وتبعيه للتقليد دون التجديد.

٥- التفكير النمطى والأمتثال الزائد للقوانين واللوائح والمعايير والعادات والتقاليد، حيث أن هذه السلوكيات تدفع القائد إلى اعتبار أن حلاً معيناً هو الانسب لكل المشكلات، والأفتناع بفشل الحلول الأخرى، كما أن

تجعله يرى أن الحفاظ على المؤلف والسير وفق ما تم التخطيط له من قبل هو أساس تحقيق النجاح، وأن التحديث والتطوير يقود إلى المجهول ويعرض للنقد، وبالتالي يحجم عن المغامرة وإطلاق الخيال ومن ثم الإبداع.

٦- مستوى الطبيعة الجغرافية والخاصة لمسرح العمليات، وضعف مستوى المهارت الفنية والخبرات الميدانية لدى العاملين في الميدان، وضعف التخطيط للعمليات والتنسيق مع الجهات المشاركة والمساندة.

٧- التبدل الذهني لدى الرئيس الإداري، والتخصص الدقيق، وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة، والمبالغة في مكافأة النجاح.

٨- عدم وضوح أهداف المؤسسة، واتساق النمط القيادي الأعلى فيها بالمركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، وغياب التحفيز والدعم المناسب، والافتقار إلى العمل بروح الفريق.

٩- ضعف المستوى المعرفي للرئيس الإداري، وضعف المستوى الفني والفهم اللازم لأنشطة ومتطلبات العمل، وضعف الرغبة في تطوير ذاته.

١٠- الصراع بين المدراء الأدنى، وغياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل الرئيس الإداري يمثل عائقاً مهماً من معوقات القيادة الإبداعية.

١١- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى الرئيس الإداري، وضعف نظم الحوافز والتشجيع.

**كما توجد تحديات للإبداع القيادي بالجامعات المصرية كما وضحتها (سمير عطيه ٢٠٢٠، ٢٦)**

حيث وضحت تحديات الإبداع بالنسبة للقائد تتمثل بجانبين، أحدهما تنظيمي ذو علاقة بقواعد ومنظمة العمل وإجراءاتها ولوائحه التنظيمية وظروف العمل، والآخر فهو ذاتي يتعلق بالفرد العامل من حيث نمط شخصيته وطريقة تفكيره وكيفية تقييمه ونظرته للأشياء من حوله وكذلك الأسلوب والطريقة التي يؤدي بها عمله ويمكن توضيح هذه التحديات كالتالي:

**(أ) التحديات التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:-**

١- الروتين الشائع والمطبق في الجهاز التنظيمي والإدارة.

٢- اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل.

٣- المناخ التنظيمي.

٤- نوعية الجهاز التنظيمي للهيكل الإداري.

٥- القيم الاجتماعية السائدة في بيئة العمل.

- ٦- النمط والأسلوب القيادي المتبع.
- ٧- المركزية الإدارية خاصة المتعلقة بالقرارات والتعليمات لإدارية.
- (ب) **التحديات الذاتية:** وتتمثل فيما يلي:-
  - ١- النمطية في أداء العمل.
  - ٢- جمود الشخصية والانغلاق على الذات.
  - ٣- الميل إلى المألوف.
  - ٤- الخوف من التغيير ومقاومته.
  - ٥- تغييب الذات بالانطواء والانسحاب.
  - ٦- التبعية في العمل ومجاراة الآخرين.
  - ٧- النزعة إلى التقليد والمحاكاة.
  - ٨- النزعة التسلطية.
  - ٩- النزعة العدوانية.

### متطلبات تنمية القيادة الإبداعية بالجامعات المصرية

أدت ضغوط العمل بالجامعات إلى إهتمام الأكاديميين والممارسين المهتمين بالقيادة الإبداعية لتطوير الخدمات والحلول المبتكرة للمشكلات من خلال الاستفادة من المواهب الإبداعية الفريدة لكل عضو في فريق العمل، كما يحتاج القادة المبدعون إلى أن يكونوا قادرين على تحديد وتوضيح والتعبير عن القيود التي تثير أعضاء فريق العمل لتوليد استجابات إبداعية، ويعتبر تطوير القيادة الإبداعية ظاهرة معرفية نفسية من خلال توحيد وجهات النظر "العقلانية" و"الحدسية" بنجاح، ومن المتوقع أن يقوم الفريق أو القائد الذي يقود مجموعة من الأفراد المبدعين بتأصيل أسلوب قيادتهم وسلوكهم اعتماداً على ملفات تعريف أعضاء الفريق، على سبيل المثال توضيح المشكلة وتوليد الأفكار (Louise Stoll ٢٠١٥، ٢٩).

وتُعَدُّ القيادة الإبداعية وظيفة استراتيجية ازدادت أهميتها -خاصة- في الجامعات، ونظراً لأهمية الإبداع القيادي، فقد تعددت متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية، وهناك عدداً من مُتطلبات القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية منها (غادة البوشي ٢٠١٨، ٦١٦):

- ١- أعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب.
- ٢- الميل نحو اللامركزية في الإدارة

- ٣- اعتماد الجامعة على مبدأ المشاركة فى نظامها المؤسسى.
  - ٤- أن يكون التدريب واجب وظيفى متصل ومتجدد يشمل جميع العاملين بالجامعة، على اعتبار التدريب جهد نظامى متكامل ومستمر.
  - ٥- تولى أنظمة موضوعية لتقييم الأداء.
  - ٦- دعم القيادة الادارية لتهيئة المناخ التنظيمى المناسب للابتكار والإبداع.
  - ٧- اعطاء العاملين الوقت والحرية الكافية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بعد دراستها وتحليلها.
  - ٨- تبنى القادة لمبدأ التنافس والعمل على تنميته.
  - ٩- أن يكون القادة هم القدوة والمثل الأعلى فى سلوكياتهم الوظيفية.
  - ١٠- وضع حوافز ذات كفاءة عالية، لتحفيز الأفراد نحو العمل.
  - ١١- تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسى من جهة، ومختلف الفاعليات البيئية من جهة أخرى.
- ومن متطلبات تنمية الابداع القيادى بالجامعات ايضا ما يلي(نعيمه الفطور ٢٠١٨، ٤٢٠):**
- وضع استراتيجيه لجهود الإبداع القيادى بالجامعة، حيث أن الابتكار والإبداع الذى لا يضيف إضافة جديدة لها مغزى في تحسين الأداء بالجامعة يعتبر فشلاً حقيقياً.
  - تخصيص جزء من الوقت للقائد والرؤساء الاقسام للنشاط الإبداعى بالجامعة .
  - مشاركة القائد في الجهود الابتكارية بحيث يصبح عضواً فعال ضمن فريق التطوير والتحسين بالجامعة، مع تخصيص جزء من وقته لتحسين عمله وممارساته الإدارية بما يتماشى مع هو جديد في مجال الإدارة والقيادة.
  - تنمية نظام دعم الموارد لتحقيق الإبداع الإدارى، وذلك بإعداد موازنة خاصة للإبداع، وتدعيم الموارد المتاحة والعمل على تطوير هذه الموارد وحسن استخدامها.
  - توفير الكفاءات الاستشارية التي تمكن القائد من الابتكار والإبداع في المجال الوظيفى.
  - تحديد العلاقة بين القائد والهيئة الاستشارية من خلال تفهم القائد لمهارات ومعارف الهيئة الاستشارية وتفهم الهيئة الاستشارية لأهداف وحاجات القائد والعمل على تلبيتها.
  - امتلاك القائد لمهارات الاتصال الفعال سواء مع المجتمع الجامعى أو الإدارة العليا والخبراء تحقيقاً للتواصل والتعاون الفعال.

- قيام القائد للتفويض اذا لزم الامر في بعض الأمور الروتينية، حتى يوفر الوقت للتفكير والعمل على حل المشكلات التي تواجه الجامعة.

- توفير سياسة الباب المفتوح، ووضع سياسة مرنة للتعامل داخل الجامعة.

### المتطلبات التنظيمية للقيادة الإبداعية

من عوامل نجاح القيادة الإبداعية في الجامعات توافر مجموعة من الأمور التنظيمية منها (محمد عوض  
٢٠٢٢، ٨٦٢)

- **التشجيع المستمر لفريق العمل:** بأن تظهر القيادة المبدعة الدعم والثقة في العمل وقيمة مساهمات الأفراد، وتشجيع التدفق النشط للأفكار.

- **التشجيع التنظيمي:** وذلك عن طريق نشر ثقافة تنظيمية بالجامعة ذات رؤية مشتركة للإبداع.

- **موارد كافية:** منح المكافآت للعمل المبدع، فالابتكار يصبح أولوية عندما يتم منح فريق العمل الوصول إلى الموارد المناسبة من أموال ومواد ومرافق ومعلومات.

- **الواقعية:** بأن يكون العمل واقعياً وخالياً من ضغوط الوقت المتزايدة وعبء العمل.

- **الحرية في العمل:** عن طريق شعور فريق العمل بالحرية دون فرض قيود.

- **شروع الشعور بالتحدي:** من أجل العمل المتميز وهذا يؤدي إلى الإبداع وزيادة الإنتاجية،

بالإضافة للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق، والتواصل الجيد بين فريق العمل، وتبادل الأفكار بين فريق العمل وبين القائد وكذلك دعم فريق العمل لبعضه في العمل المشترك، وتوفير مساحة للتفاعل والتبادل السهل للأفكار، والعمل على إزالة الحواجز التنظيمية أمام تحقيق الإبداع، والتغلب على المشكلات الداخلية، ورفض الانتقادات للأفكار الجديدة، وتجنب المخاطر والخوف من الفشل، وتقليل الإفراط في التركيز على الوضع الراهن، والإهتمام والتركيز على الأفكار الجديدة.

### ومن متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية بالجامعات

أصبحت حاجة الجامعات للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً خاصة بالنسبة لتلك الجامعات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية، فأى جامعة لاتضع الإبداع القياى هدفاً رئيسياً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع أفرادها على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك سيكون مصيرها التردى والإنهيار لضعف قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر بإستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن العاملين في أي مؤسسة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية، إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من

حياتهم الوظيفية سوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير انفسهم ومؤسساتهم(سعد خليل ٢٠٢٠، ١٠١)

ومن هذه المتطلبات ما يلي(عبد اللطيف العوين ٢٠١٩، ١٨)

(١) الاعتماد على خطة استراتيجية تدعم ظهور الإبداع القيادي بالجامعات:

يعد تخطيط استراتيجية العمل عملية تفكير ديناميكية تتم عن طريق القيادة الجماعية للفريق، أو القسم، أو المؤسسة، وهي تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار، حيث تُعرّف الرؤية المستقبلية المثالية مع توضيح الاستراتيجيات الضرورية لخطط العمل، والميزانيات السنوية الفعالة والمتوافقة، ثم الحث على تحقيق هذه الرؤية، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يعتمد على تنفيذ العمل بناءً على تحليل الواقع الحالي للمؤسسة، والاستفادة من هذا التحليل في ممارسة مهام العمل في ضوء التوجه نحو المتغيرات المرتبطة بالمستقبل، مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة أمام المؤسسات.

(٢) إتباع التفكير الإبداعي والعلمي عند حل المشكلات:

يعتمد الإبداع القيادي على التفكير الإبداعي، لأنه يساعد الأفراد على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار والمرونة عند التعامل مع المشكلات، من خلال العمل على حلها بطرق متعددة وليس بطريقة واحدة، أما التفكير العلمي فهو يمكن الأفراد من تقييم بدائل الحلول واختيار البديل الأمثل من بينها، فالفكرة المبدعة هي التي تتصف بالجدة، والمنفعة، والقابلية للتطبيق، ولهذا يجب أن تكون أفضل فكرة من بين أفكار متعددة، والتفكير العلمي هو الذي يساعد على التقييم المنطقي لفكرة، والتأكد من تحقيقها للغرض المرجو منها .

(٣) توافر ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع:

يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية للجامعات المحفزة للإبداع بالتحول من مجرد التكيف مع النمو التكنولوجي المتسارع، إلى إحداث التغيير، وتطوير أدائها، وبنيتها التنظيمية، والوعي بأهمية أن تكون قادرة على إدارة الأفراد المبدعين، فالإدارة المحفزة على الإبداع تعتبر عاملاً فعالاً في تطوير قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي، كما أن المناخ الجيد، وتشجيع التعاون بين الأفراد يعدان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى ظهور الإبداع الإداري .

(٤) الاعتماد على ممارسة التحفيز المستمر لدعم مهارات الإبداع لدى العاملين

يرتبط التحفيز بأنماط السلوك والأداء، بحيث يشير إلى الطريقة الجيدة التي يتفق بها مع حاجات وما يفضله الأفراد، ولهذا يجب أن تتنوع أشكال التحفيز سواء مادي أو معنوي، لأنه عامل مؤثر لدفع الأفراد نحو المشاركة المستمرة بأفكارهم وآرائهم دون تكاسل، والقائد المبدع هو الذي يعرف بواعث التحفيز التي من

خلالها يستطيع اكتشاف الطاقات الإبداعية وتميئتها داخل العاملين معه، فهو يقوم بتحويل النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح .

#### ٥) الاهتمام بالتحول إلى منظمة تعلم لتنمية الإبداع بالجامعة:

يجب أن يُهيئاً المناخ العام للجامعة للتعلم المستمر والعمل في ضوء مدخل التعلم التنظيمي؛ لأن التعلم داخل الجامعة أصبح مدخلاً لتحقيق ميزة تنافسية، فعند الاهتمام بالتعلم أثناء العمل يساعد ذلك في تطوير الكفاءات، وزيادة مجال النشاط، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف، حيث إن منظمة التعلم هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة من التفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي، وتعتمد منظمات التعلم في عملها على مرحلة التوتر الخلاق التي تؤدي إلى دفع العاملين للتعلم، حيث يُتوصَّل إلى مصادر الفجوة القائمة بين رؤية الجامعة والواقع الذي تعيشه، مما يؤدي إلى تساؤلات وتحديات متواصلة لتغيير الوضع الراهن .

#### ٦) العمل من خلال فرق لزيادة الإبداع الجماعي:

ينبغي تحويل بيئة العمل إلى مجتمع متكامل من خلال العمل الجماعي الذي يعد وسيلة لتحقيق التقدم والتفوق؛ لأن الإدارة المبدعة هي محصلة الجهد الجماعي، حيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف بما فيه من تماسك معنوي، وتكامل في المهام والأدوار؛ لذا يجب الاهتمام ببناء علاقات إنسانية داخل الجامعة وخارجها، تمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات، وتكوين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق الأهداف، فالإنتاجية في الجامعات لا تعتمد فقط على استثمار رأس المال البشري بشكل فردي، وإنما تعتمد على تنمية أشكال التفاعل الفعال والعمل من خلال فرق عمل (Sameh Abdalraof ٢٠١٧، ١١٣)

#### ٧) تدعيم الشعور بالانتماء للجامعة بتقدير المساهمة الإبداعية:

إن العمل داخل بيئة يتوافر فيها عامل الثقة الذي يسبب للفرد الشعور بالارتباط الشديد بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهامه، مما يجعل الفرد يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهدافه، وبين أهداف المؤسسة وتوجهاتها، وتحقيق الرؤية الخاصة بها، والقائد الفعال المبدع هو الذي يسعى باستمرار لربط الأفراد بالمؤسسة بشكل دائم ومتكامل، حيث يعد الانتماء أحد العوامل المهمة التي تدفع الأفراد العاملين إلى الاهتمام بالتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم، ليستطيعوا المساهمة في تطوير العمل داخل المؤسسة الجامعية دون أن يطلب منهم القيام بذلك .

#### ٨) اتخاذ القرارات في ضوء المشاركة والإجماع:

يعد الإجماع هو اتفاق عام بين أعضاء جماعة معينة، أو مجتمع كل منهم يكون له دور في توجيه القرار ومتابعة تنفيذه، ولتحقيق الإجماع يجب القيام بمعالجة آراء أعضاء المجموعة كلهم بشكل جدي، وبمجرد أن يُتوصَّل إلى اتخاذ القرار يجب الثقة في أن كل الأفراد المشاركين سوف يقومون بمتابعة التنفيذ على الوجه الأكمل، ولا بد أن ينبع الإجماع من حالة من الخلاف، لأن الجدل والخلاف المتضمن يؤدي إلى تحسين الإجماع (Koustab Ghosh ٢٠١٦، ١٠).

#### ٩) تطبيق اللامركزية والبعد عن البيروقراطية:

فقائد الفريق داخل بيئة العمل يبتعد بالأفراد عن البيروقراطية والقوانين الجامدة، فهو يسعى إلى تحقيق نوعية جديدة من الأداء تقوم على إيجاد بيئة من الثقة تحفز الإبداع لدى كل العاملين، وتطبيق اللامركزية يساعد الأفراد على المحاولة المستمرة لاستخدام أساليب جديدة في الحل الإبداعي للمشكلات دون الخوف من اللوم أو العقاب .

**وتوجد عوامل اخرى يجب أن يتبعها القادة لتحقيق القيادة الإبداعية داخل الجامعة وهي (CHARALAMPOS MAINEMELIS ٢٠١٥، ٤٦٧):.**

- ١- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، ومادامت الفكرة لا تثبت خطئها وفشلها، فكثير من الاحتمالات أصبحت حقائق، وكثير من الحقائق أصبحت بمثابة قواعد ونظريات، وحيث أن الابتكار قائم على الإبداع فيجب أن تتوافر لدى الأفراد حرية الفكر حتى يبدعوا، مع التركيز على أن تكون هذه الحرية في الفكر في مجال العمل وتسهم في تحقيق الأهداف.
- ٢- أن الأفراد مصدر قوة القيادة، والإعتناء والأهتمام بتنميتهم ورعايتهم يوفر مجال كبير للإبداع والابتكار .
- ٣- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم ومراعاة متطلباتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرار يحقق نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.
- ٤- التخلي والابتعاد عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية.
- ٥- تحويل العمل داخل الجامعة الى شيء ممتع لا وظيفة فحسب.
- ٦- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا عن طريق التكامل في العمل، وأن العمل ليس وظيفة فحسب، بل العمل يبني النفس والشخصية ايضًا.
- ٧- التطلع إلى الأعلى دائما حتى يحفز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد.

٨- ليس الإبداع أن يكون القائد نسخة أخرى أو مكررة من شخص أخرى داخل المؤسسة التعليمية، بل الإبداع أن يكون القائد النسخة الرائدة والفريدة، لذا يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ النافع منها وترك الرديء حتى تصبح اعمالنا مجموعة من الايجابيات.

٩- لا ينبغي ترك الأفكار الجيدة التي تفتقر الى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين وقت وآخر نضعها للمناقشة.

١٠- يجب إعطاء التعلم والتدريب عن طريق العمل أهمية كبيرة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

١١- أن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد خصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح الى البقاء على ما كان، خصوصاً أن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير، ومن المهم ايضاً توضيح أن الاعمال الإبداعية تعود بالنفع للأفراد وللمؤسسة التعليمية، وعلى المؤسسة ان تستقبل المبدعين وترحب بالأفكار الجديدة والاعمال الإبداعية وتدعم هذه الاعمال ماليًا واجتماعيًا ونفسيًا .

**وهناك عوامل أخرى منها: ( ذوالفقار العوض ٢٠١٨، ١١٣ )**

- ١- **المعرفة:** ويقصد بها معرفة خصائص البيئة المحيطة وتفاصيل عملها بالكامل.
- ٢- **الثقة:** لا تعتمد الإدارة الجزئية اذا كان شعور المرؤوسين بأن قائدهم حاضر فوق الجميع، بل يجب أن يحرص على متابعتهم دون ما يشعوروا أنهم يراقبهم.
- ٣- **الاستقامة وحسن الخلق:** حيث أن القائد لن يكون مؤثر إذا فقد ثقة رؤسائه ومرؤوسيه، حيث أن الصفات الاخلاقية مثل العدل والأمانة والصدق والنزاهة والاهتمام بحاجات المرؤوسين تجعل القائد قدوة يحتذى به.
- ٤- **المثالية:** يجب أن يكون القائد مثلاً يحتذى به، فإذا طلب من مرؤوسية التصرف وفقاً لمعايير لايتقيد بها سيفقد احترامه، وبالتالي تقل أنتاجية المرؤوسين الذين لا يحترمون قائدهم.
- ٥- **الحسم:** يحظى القائد بالتقدير والاحترام من فريق العمل داخل المؤسسة عندما يمتلك قدرات اتخاذ القرار وخصوصاً في الاوقات الصعبة، وافضل القرارات هي التي تتبع من المعرفة التامة للحقائق.
- ٦- **التحفيز والتشجيع:** إن اعلام المرؤوسين بمدحهم وتشجيعهم بمدى اسهامهم في تحقيق الأهداف كما ينبغي بكلمات مؤثرة تملوهم عزيمة لمواجهة التحديات المستقبلية، كما أن تشجيع الأفراد على العمل الجماعي والعمل كفريق يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية أعلى من الإنجاز الشخصي.
- ٧- **التفاؤل:** يفقد القائد ثقة مرؤوسية ورؤسائه إذا وجدو في اسلوب القيادة التشاؤم والسلبية، لذ يجب عن القائد ان يتحدث بإيجابية وأن الاوضاع مهما كانت سوف تتحسن بجهود الفريق.

٨- **الرؤيا الواضحة:** المتوقع من القائد المبدع تحديد أهداف المؤسسة والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف بكل وضوح وموضوعية، وأن يستشرف المستقبل ويشترك فريق العمل في إتخاذ القرار، وأن ينظر للأمور بشمولية ويفكر فيها بجزئية.

٩- **الرقابة الذاتية:** القائد الذي يتمتع بالرقابة الذاتية تمكنه من استشعار أى تغيرات تحدث حوله في بيئة العمل وبالتالي العمل على تعديل تصرفاته لتناسب هذا التغيير.

١٠- **المشاركة والشراكة:** القائد له الحق في إتخاذ القرارات ولكن المشاركة في النقاش والتواصل مع فريق العمل تساعد في كسب الثقة والتعلم والشراكة تفتت المسافات بين القائد والمرؤوسين، وتجعل فريق العمل كله مسؤول في تحمل مسؤولية القرار، والعمل الجماعي يجعل المجموعة أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

١١- **التفكير والحديث الإيجابي:** القائد لا يعمل وحده في المؤسسة فالقائد المبدع يجب أن يحقق التواصل مع فريقه بأفضل الطرق الممكنة، حيث أن الحديث والتفكير السلبي يقلل من قوة الإبداع وأن الرؤيا تتلازم مع التفكير والحديث الإيجابي.

١٢- **القدرة على الاقتناع:** بمعنى تحفيز فريق العمل لكي ينجز الأهداف ويلهمهم للقيام بالاعمال التي لا يقومون بها في العادة

**ومن العوامل التي تساعد على تنمية القيادة الإبداعية بالجامعات ما يلي (عبدالله السعدى ٢٠٢١، ١٩):**

١- **التحدى:** عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ يجب على القائد أن يكون واعياً بكل أعضاء فريق العمل وبحاجاتهم ومعلوماتهم الخاصة، وهذا يؤدي إلى تحفيز الدوافع الجوهرية لتوليد المقدر الإبداعية والطاقة الابتكارية.

٢- **الحرية:** حيث تعتبر الحرية من العوامل الداخلية للشعور بحب العمل والانتماء اليه والولاء للجامعة.

٣- **المصادر والموارد:** حيث أن توفير الوقت والمال يدعمان القيادة الإبداعية.

٤- **سمات وصفات جماعة العمل:** على القيادة أن تعمل على توفير فرق عمل جماعية تتصف بالتنوع الذي يثير وجهات النظر، فكلما كانت فرق العمل متنوعة داخل الجامعة كلما ازدادت الأفراد رؤى جديدة وتفكيراً إبداعياً.

٥- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** الأفراد داخل الجامعات بحاجة إلى الشعور بأهميتهم داخل الجامعة وأهمية ما يقومون به من أعمال، مع توافر المقدر على التسامح من أخطاء، وبالتالي يمكن لأعضاء الفريق العمل بنجاح.

- ٦- الدعم التنظيمي: الدعم الذي توفره الجامعة للعاملين فيها، بحيث يكون هذا الدعم في حالة الصواب أو حتى في حالة ارتكاب الأخطاء، وهذا هو دور القادة في المؤسسات التي تدعم وتحفز الجهود الإبداعية.
- ٧- تشجيع السلوك والأداء الإبداعي ودعم المبدعين داخل الجامعة.
- ٨- بث روح الثقة بالنفس بين جميع أعضاء الفريق داخل الجامعة، مع العمل على توفير متطلبات الإبداع داخل المؤسسات الجامعية.
- ٩- تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمؤسسة الجامعية، وذلك عن طريق تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة وتقبل جميع الآراء.
- ١٠- العمل على التخلص من الأساليب الروتينية التقليدية في العمل.
- ١١- استخدام الأساليب العلمية في إثارة الفكر وتكوين روح الإبداع مثل أسلوب العصف الذهني.

ومن مبادئ الإبداع أيضًا لدى القادة تبنى منهج التفاوض في إدارة الأفراد حيث أن التفاوض يغذي المشاعر الإيجابية والمشاركة، وهي سوابق للإبداع، فعندما نشعر بالعواطف الإيجابية، تتفتح عقولنا على الاحتمالات والأفعال والأفكار الجديدة، ونصبح أكثر مرونة وإبداعًا في طريقة عملنا، وعندما تطبق التفاوض كقائد تسمح لفريق العمل بالاستمتاع بما يفعلونه، ويمكن للقائد أن يكون أكثر أبداعًا وأكثر تفاؤلاً في التأثير على فريق العمل من خلال (Chris Griffiths، ٢٠١٩، ٢١٤):

- أن يكون إيجابيًا مهما حدث: التدريب على أن يكون إيجابيًا ومتفائلًا طول الوقت، لا يقع في فخ أن يكون إيجابيًا فقط عندما يحدث شيء جيد، من الأسهل الحفاظ على موقف إيجابي بشكل مستمر بدلاً من استعادته بمجرد الخضوع للسلبية.
- احتضان الحداثة: عندما يتم تقديم فكرة جديدة، أن يكون وراءها بالكامل وتؤكد من تشجيع الجميع على "منحها أفضل ما لديهم"، وأن يكون إيجابيًا بشأن التغييرات التي تطرأ على المنتجات أو العمليات أو الإجراءات الجديدة، من غير المرجح أن تصبح المبادرات الفاترة نجاحات هائلة، بعض الإخفاقات لا بأس بها، ولكن إذا لاحظت فرق العمل أن الابتكارات تتخطى مرارًا وتكرارًا، فلن يتم إلهامهم لمواصلة الإبداع.
- أن يسيطر القائد على قوة تفكيره: أن يركز على ما يفعله هو والآخرين جيدًا، والالتزم بالتطوير المهني الخاص به، وأن يركز على الإتقان والثقة والقدرة المتزايدة على النجاح، وأن يكون على اطلاع على الانتصارات والاحتفل بها على طول الطريق، من خلال تأكيد نمو فريقه بشكل دوري، وأن يعمل بجد ليصبح قائدًا أكثر تفاؤلاً وابتكارًا.
- التركيز على المواقف الملهمة يوميًا: أن يحب مشاهدة مقاطع فيديو حول ريادة الأعمال والابتكار ويقرأ عن أحدث الأبحاث المعرفية في مجال تخصصه، وقد يفضل البعض الآخر الاقتباسات اليومية أو

الأشرطة التحفيزية أو قراءة السير الذاتية للأشخاص الناجحين، وأن يحدد ما الذي يمكنه قراءته، ومشاهدته، والاستماع إليه، وتشغيله للحصول على دفعة من التفاؤل والشعور الجيد كل يوم.

● **النظرة الإيجابية:** يمكننا جميعاً أن نتعلم إعادة صياغة أفكارنا للبحث عن الإيجابيات الخفية في أي موقف سلبي ٩٠ في المائة لا يزال لدينا بدلاً من ١٠ في المائة التي فقدناها، هذا القدر من الأخبار السيئة أو الحظ السيئ لن يستمر إلى الأبد، غير موقفك إلى أن تكون مفيداً، وليس عاجزاً، ماذا يمكنك أن تفعل الآن للتخفيف من حدة الموقف؟، هل هناك فرصة مخفية هنا في مكان ما؟، إذا لم يكن هناك شيء يمكنك فعله، فلا تفكر فيه.

● **توقع أن ينجح فريق العمل:** واحدة من أقوى الهدايا التي يمكن أن تقدمها لشخص ما هي الإيمان بإمكانياته، هذا هو المفتاح لمساعدتهم على إنجاز المزيد والمزيد حتى عندما يفشل أحد أعضاء فريقك في تحقيق ما يخطط للقيام به، فلا تتغمس معه شجعهم بدلاً من ذلك حتى يشعروا بالنشاط لمواجهة التحدي التالي: "لا تهتم، أعلم أنك ستبلي بلاءً أفضل في المرة القادمة.

فالقيادة الإبداعية تعمل على توليد الأفكار في كثير من المواقف ينظر لهذه الأفكار على أنها غريبة والتي يمكن أن تقابل بالرفض، ولكنها تمثل الطريقة الصحيحة المتقدمة في التفكير، وتقوم القيادة الإبداعية على أسلوب التحدي، فالإبداع بقدر ما يمثل قراراً حول المواقف فإنه يرتبط بشكل أساسي بالمقدرة، من خلال تقديم الأفكار الإبداعية ومحاولة اقناع الآخرين بأهميتها وتدعيمها لزيادة قيمة هذه الأفكار

- ١- وضعف المستوى الفني والفهم اللازم لأنشطة ومتطلبات العمل، وضعف الرغبة في تطوير ذاته.
- ٢- الصراع بين المدراء الأدنى، وغياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل الرئيس الإداري يمثل عائقاً مهماً من معوقات القيادة الإبداعية.
- ٣- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى الرئيس الإداري، وضعف نظم الحوافز والتشجيع.
- قيام القائد للتفويض إذا لزم الأمر في بعض الأمور الروتينية، حتى يوفر الوقت للتفكير والعمل على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة الجامعية.
- توفير سياسة الباب المفتوح، ووضع سياسة مرنة للتعامل داخل المؤسسة الجامعية.
- ومن عوامل نجاح القيادة الإبداعية في المؤسسات الجامعية توافر مجموعة من الأمور التنظيمية منها (محمد عوض ٢٠٢٢، ٨٦٢):

- **التشجيع المستمر لفريق العمل:** بأن تظهر القيادة المبدعة الدعم والثقة في العمل وقيمة مساهمات الأفراد، وتشجيع التدفق النشط للأفكار.

- **التشجيع التنظيمي:** وذلك عن طريق نشر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة ذات رؤية مشتركة للإبداع.

- موارد كافية: منح المكافآت للعمل المبدع، فالابتكار يصبح أولوية عندما يتم منح فريق العمل الوصول إلى الموارد المناسبة من أموال ومواد ومرافق ومعلومات.
  - الواقعية: بأن يكون العمل واقعياً وخالياً من ضغوط الوقت المتزايدة وعبء العمل.
  - الحرية في العمل: عن طريق شعور فريق العمل بالحرية دون فرض قيود.
  - شيوع الشعور بالتحدي: من أجل العمل المتميز وهذا يؤدي إلى الإبداع وزيادة الإنتاجية.
- بالإضافة للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق، والتواصل الجيد بين فريق العمل، وتبادل الأفكار بين فريق العمل وبين القائد وكذلك دعم فريق العمل لبعضه في العمل المشترك، وتوفير مساحة للتفاعل والتبادل السهل للأفكار، والعمل على إزالة الحواجز التنظيمية أمام تحقيق الإبداع، والتغلب على المشكلات الداخلية، ورفض الانتقادات للأفكار الجديدة، وتجنب المخاطر والخوف من الفشل، وتقليل الإفراط في التركيز على الوضع الراهن، والاهتمام والتركيز على الأفكار الجديدة.

### توصيات البحث

- ١- الاهتمام بالنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس من قبل القيادات الجامعية من خلال تزويدهم بالخبرات الضرورية المناسبة لأداء الأعمال المطلوبه منهم على أكمل وجه.
- ٢- تنظيم وتنسيق العمل مستخدماً التطورات الحديثة في مجال العلم والتكنولوجيا، ومراقبة الأداء ومدى تحقق الأهداف.
- ٣- العمل على تفويض السلطة والصلاحيات وفق الأصول العلمية.
- ٤- تحديد الوظائف والمهام ووسائل تحقيقها في ضوء رؤى رسالة الجامعة.
- ٥- العمل على استخدام كافة الوسائل المتاحة في حل المشكلات التي تواجه الجامعة حلاً مناسباً.
- ٦- إقامة علاقات طيبة مع المجتمع والبيئة المحلية بطريقة تساعد على تحقيق أهداف الجامعة
- ٧- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين من خدمات الجامعة وبين مقدمين هذه الخدمات.
- ٨- الاهتمام بالإشراف على الأنشطة وتحسينها، واستخدام النمط الديمقراطي في القيادة لتوفير الأمن والحرية والأمان لتشجيع الإبداع

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- (١) العجب، أم أيمن يوسف مصطفى (٢٠١٩) القيادة الإبداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة شركة النيل الكبرى للبترول، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

- (٢) النومسى، حسناء حسن (٢٠٢٢) القيادة الإبداعية بالجامعات السودانية ودورها فى دعم التنمية المستدامة ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، عدد٦٦، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح، السودان.
- (٣) عبدالحليم، حسين محمد (٢٠١٤) إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإدارى والميزة التنافسية لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة المنيا، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد٣٨، ج١.
- (٤) حربى، دالية عبدالعزيز (٢٠١٩) واقع الابداع الادارى ومشكلاته لدى الموظفين الإداريات بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٣، ع ١٣.
- (٥) العوض، ذوالفقار يوسف (٢٠١٨) دور القيادة الإبداعية فى التطوير التنظيمى، بالتطبيق على مجموعة دله البركه بالسعودية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان .
- (٦) إمام، رانيا محمد (٢٠٢١) أثر المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإدارى على القيادة الإبداعية فى شركات السياحة، مجلة كلية السياحة والفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مج ٥، ع ٢٤.
- (٧) آل حسين، سارة عبدالله (٢٠١٨) درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى قيادات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بنى تميم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- (٨) المعراج، سمير عطيه (٢٠٢٠) القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، ط١، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق.
- (٩) المرى، سنيد صالح (٢٠٢٠) أثر القيادة الإبداعية فى استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجى فى المؤسسات العامة فى دولة قطر، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة، مؤتة، الاردن.
- (١٠) الصومالى، صباح عبدالله (٢٠٢٠) دور القيادة الابداعية فى تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٨، ع ٣.
- (١١) العوين، عبد اللطيف عبد الرحمن (٢٠١٩) واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ٢٠، ج ٥.

- ١٢) البوشى، غادة عبد الله (٢٠١٨) درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها فى جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ج ١١، ١٩٤.
- ١٣) اللامعى، فاطمة منير (٢٠١٤) القيادة الإبداعية التربوية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى والفكر الإدارى المعاصر: منظور مقارن، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد ٣.
- ١٤) أبو شاويش، فدوى أحمد (٢٠١٨) تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ١٥) مفتاح، فوزي عبد الكريم (٢٠١٨) رأس المال الفكرى كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الليبية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
- ١٦) سلطان، فوزية على (٢٠١٨) أثر القيادة الإبداعية فى تحسين مستوى التعليم الجامعى: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد ٤٠، ١٤.
- ١٧) البربرى، محمد عوض (٢٠٢٢) القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات فى محافظة الشرقية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٩٤، شهر فبراير.
- ١٨) المدنى، معن محمد (٢٠١٩) بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٨١، ج ٣.
- ١٩) الغول، نادية فتحى (٢٠١٨) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرى مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفى للمعلمين فى محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ٢٠) عبدالفتاح، ناهد محمد (٢٠١٨) المعوقات التى تواجه مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى تحقيق الإبداع الإدارى بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر، ع ٩٤، ج ٤.
- ٢١) خليل، نبيل سعد (٢٠٢٠) معوقات الإبداع الإدارى لدى القيادات الجامعية فى مصر، مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج.

(٢٢) الختالي، نعيمة الفتور (٢٠١٨) الإبداع الإداري في التعليم الثانوي في ليبيا: المفهوم والمبادئ والمتطلبات، مجلة البحث لعلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٩٤، ج١٣.

(٢٣) التويجى، هيله منديل (٢٠١٦) الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم، رسالة الخليج العربى، المملكة العربية السعودية، العدد ١٤٠.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Banu Dikmen Ada, Rengin Zembat (2022) An Examination of Creative Leadership Skills of Preschool Administrators and Teachers, An examination of creative leadership skills of preschool administrators and teachers. International Journal of Educational Research Review,7(3), Beni Suef University, Vol. (11), No.(1)
- 2) Keetanjaly, arivayagan & Zaidatol Akmaliah, LOPE PIHIE(2017) Teacher's Perceptions Related to Principals' Creative Leadership Practices Towards School Effectiveness , eISSN: 2462-2028 © Universiti Putra Malaysia Press.
- 3) Koustab Ghosh (2016) Creative leadership for workplace innovation: an applied SAP-LAP framework, development and learning in organizations vol 30 NO. 1 © Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1477-7282
- 4) Mohammad Abu-Shreah, Hiam Zidan(2017) The Degree of Schools Principals Practicing Innovation and its Relation with the Teachers' Professional Development Journal of Education and Practice, Vol.8, No.8.
- 5) Mousa A. Al-Saudi (2012) The Impact of Organizational Climate upon the Innovative Behavior at Jordanian Private Universities as Perceived by Employees: A Field Study, International Business and Management, Vol. 5, No. 2.
- 6) Rama gheerawoa , Melanie FLORYb and Ninela IVANOVAa (2020) Creative Leadership: design meets neuroscience to transform leadership, 22nd DMI: Academic Design Management Conference Impact The Future By DesignToronto, Canada, 5-6 .



- 7) Ramon Ray : Smart Hustle Magazine (2021) Why Creative Leadership is Necessary for a Virtual Environment, Smart Hustle Magazine Newstex. Jan 15.
- 8) Xiaoqin Liu, Weizhen Chen, Qiaoping Yu(2020) The Multilevel Effects of Creative Leadership on Employees' Workplace Innovative Behavior: An Integrated Analysis Framework, Open Journal of Social Sciences.  
<https://www.scirp.org/journal/jss>