

2022

## Suggested Educational Criteria for Selecting Creative Leaders

Heba Tawfiq Abu Eyadah

The University of Jordan -Jordan, heba\_chimist@hotmail.com

Ebar A. Y. Almusa

The University of Jordan -Jordan, ealmousa@hotmail.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

Abu Eyadah, Heba Tawfiq and Almusa, Ebar A. Y. (2022) "Suggested Educational Criteria for Selecting Creative Leaders," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education* (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي): Vol. 42: Iss. 2, Article 16.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol42/iss2/16](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol42/iss2/16)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education* (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية Suggested Educational Criteria for Selecting Creative Leaders

**Heba Tawfiq Abu Eyadah**  
Faculty of Educational Sciences  
The University of Jordan -Jordan  
[heba\\_chimist@hotmail.com](mailto:heba_chimist@hotmail.com)

**هبة توفيق أبو عيادة**  
كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية  
المملكة الأردنية الهاشمية  
[heba\\_chimist@hotmail.com](mailto:heba_chimist@hotmail.com)

**Ebar A. Y. Almusa**  
Faculty of Educational Sciences  
The University of Jordan -Jordan  
[ealmousa@hotmail.com](mailto:ealmousa@hotmail.com)

**عبر عبد الكريم الموسى**  
كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية  
المملكة الأردنية الهاشمية  
[ealmousa@hotmail.com](mailto:ealmousa@hotmail.com)

### Abstract

The study aims to define the educational criteria for choosing creative leaders: their challenges, and their futuristic impact; to create proposals and procedures that help in selecting creative leaders. The current study differs from previous studies in the methodology of the study, as the current study is through the analytical method in terms of analysis and reviewing of previous research, studies, and educational literature. In light of the results of previous studies, the current study proposes educational criteria for selecting creative leaders based: namely skills, personal characteristics, academic qualifications, work experience, ethics, evaluation, and competencies. The study has recommended to staying up to date and holding continuous rehabilitation and training programs for educational leaders in order to keep pace with global developments and changes: leadership ethics, modern management skills, leadership, creativity, and innovation.

**Keywords:** Educational Standards, Creative Leaders.

### الملخص

تهدف الدراسة التعرف إلى المعايير التربوية لاختيار القيادات الإبداعية وتحدياتها وأثرها على المستقبل، للخروج منها بمقترحات وإجراءات تساعد على اختيار القيادات الإبداعية، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت الموضوعات ذات الصلة بالدراسة الحالية. وتعتمد الدراسة الحالية تحليل الأدبيات التربوية التي تناولت الموضوع من خلال المنهج التحليلي. وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، قدمت الدراسة الراهنة مجموعة معايير تربوية لاختيار القيادات الإبداعية ارتكزت على خمسة معايير هي: المهارات والخصائص الشخصية، والمؤهلات العلمية وخبرات العمل، والأخلاق، والتقويم، والكفايات. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تطوير معايير اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر؛ بحيث تواكب المستجدات والتطورات والمتغيرات، وعقد برامج تأهيلية وتدريبية مستمرة للقيادات التربوية؛ لتواكب التطورات والتغيرات العالمية مثل: أخلاقيات القيادة، والمهارات الإدارية الحديثة، وفن القيادة، ومتطلبات الإبداع والابتكار في العمل.

**الكلمات المفتاحية:** معايير تربوية، القيادات الإبداعية.

## مقدمة

تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيق الرؤى والرسائل والأهداف التربوية، للوصول إلى المخرجات ذات الكفاءة الداخلية والخارجية العالية والتي تكون قادرة على بناء المجتمع والعطاء ومواجهة التحديات المعاصرة التي تنامي في ظل الثروة في الجانبين المعرفي والتكنولوجي، فالتربية في جوهرها معنية ببناء أفراد قادرين على التعامل بشكل إيجابي مع التحديات المعاصرة في الحياة، وأهداف العملية التعليمية تقوم على إعداد أفراد فاعلين؛ ليكونوا أعضاء ومواطنين صالحين في المجتمعات، وقادرين على تحقيق أهداف المجتمع، وتحقيق العائد الأكبر على الفرد نفسه وعلى المجتمع بأسره.

والقائد بشكل عام هو الإنسان المسؤول الرئيس عن تخطيط عمل الموظفين وواجباتهم ومهامهم، فهو الذي يندسق بينهم، ويخطط ويرسم لهم الطريق، ويسهم في اختيار العاملين تحت إدارته، والعمل على تأهيلهم وتدريبهم مهنيًا وفنيًا. كما يعد القائد التربوي هو من يقوم بتوجيه التعليمات، وإصدار القرارات، ومراقبة عمل الموظفين، ومتابعة إنجازاتهم، وتقييم أدائهم الوظيفي، وتقييم النتائج الفعلية لعملهم ومقارنتها بالأهداف والتأكد من درجة تحققها.

وتعد عملية اختيار القيادات التربوية من أهم وأخطر العمليات الإدارية على الإطلاق، فالقائد التربوي هو باني شخصية القادة المستقبليين، ومخطط السياسات، وموجه المجتمع، ومن الضروري جداً وضع المعايير والأسس المناسبة لاختيار القيادات التربوية حتى نضمن بناءً صحيحاً للقادة المستقبليين (السعود، 2020).

كما أن الاختيار الصحيح المتقن للمرشحين للوظائف القيادية أمر في غاية الأهمية للمؤسسة التربوية التي يعملون بها، حيث أنها تضمن وجود الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يترتب على ذلك رفع الكفاءة في الأداء، وتحقيق رسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وتكمن أهمية عملية الاختيار وفقاً لقواعد ومعايير معينة، تستطيع المؤسسة بذلك تحقيق أهدافها المرجوة، والتعامل مع المشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية (شافي، 2010).

## مشكلة الدراسة:

إن اختيار القيادات التربوية ذو أهمية بالغة نتيجة الوعي بأهمية التربية والتعليم في تكوين شخصية إنسان المستقبل، وهذا الإدراك متأصل ومتجذر في ثقافة المجتمعات العربية ووعيها التاريخي والحضاري لذاتها، فالتربية تعدّ مسألة مركزية في مواجهة كل التحديات، وإن أي فشل في تحقيق أهدافها يعني الفشل في إعداد الموارد البشرية وتنميتها وما يرتبط بها؛ حيث يأتي بحالة من العجز الجزئي أو الكلي في النهوض بالمجتمعات وتحديثها وتحويلها إلى مجتمعات متطورة ومنجزة، تسهم وتشارك على قدم المساواة والندية في تطور الإنسانية الفكري والعلمي والاقتصادي، وفي صياغة وتقرير الخيارات السياسية والحقوقية والاقتصادية والاجتماعية الأساسية على المستوى الدولي، والمتصلة بالقضايا الإنسانية الكبرى التي تنعكس على مستقبل المجتمعات والأجيال، كما تنعكس على البشرية بأسرها في أمنها وسلامها ورفاهها.

وتعد المعايير محصلة الكثير من الأبعاد السلوكية والاجتماعية والعلمية والتربوية، ومن خلال تطبيق هذه الأبعاد بصورة حقيقة للموضوع المراد تقييمه تربوياً، والوصول إلى أحكام الشيء المقوم لتحقيق الأهداف، من خلال توفير مصفوفة من المعايير التي يمكن من خلالها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتتمثل أهمية المعايير في الإدارة التربوية وفوائدها بأنها تساعد في ترتيب معرفة الإنسان، وتوقع النتائج التي من الممكن تنفيذها، والوصول إلى الأهداف التربوية وفهم الفرد ووعيه بالأهداف والوسائل ودرجة التناسب بينها (الطويل وأبو شويمة، 2016).

يعد الهدف الأساسي لعملية اختيار القادة هو التأكد من صلاحية المرشح لملء شاغر معين، إذ أن عملية اختيار الأفراد غير الصالحين المتقدمين للعمل قد تؤثر بشكل سلبي على العمل، وعلى المصلحة العامة. كما أنها تحد من تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن عملية الاختيار تهدف بشكل أساسي إلى الحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف القيادية من خلال الموازنة بين صفات المتقدم الشخصية والمؤهلات العلمية التي يمتلكها، وما يتطلبه العمل (سالمان، 2013). كما يعد اختيار الأفراد غير الصالحين من المتقدمين للعمل ذا تأثير سلبي على العمل وعلى القائد التربوي، إذ إن القائد التربوي يقوم بقيادة فريق العمل لتنفيذ الخطط وفقاً للأهداف والرؤية المنشودة، وهو الذي ييسر

**منهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم المنهج النظري بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بالموضوع؛ لتكوين نظرية عن الأفكار والمفاهيم المتخصصة في مجال الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال تحليل الأدب المتعلق بالدراسة؛ للوصول إلى إجابة عن أسئلة الدراسة وتقديم عدد من التوصيات لتفعيل معايير اختيار القيادات التربوية.

**مصطلحات الدراسة:**

**القيادة الإبداعية** تعرّف بأنها: "مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد بما هو متوفر لديه من مقدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى تطبيق أفكار وأساليب جديدة من أجل الوصول إلى عمل متميز، والتعامل مع المواقف المحيطة (أبو جامع، 2017). كما تم تعريفها بأنها: "القيادة التي تمكن القيادات من إحداث تغيير في المؤسسة للأفضل، بواسطة الطرق الإبداعية والابتكارية بعيداً عن الطرق التقليدية المعتادة، لتحقيق أهداف المؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة" (الحسين، 2018). ويعرفها عيسى (2019، 198) بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يساعد المسؤولين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من قيادة المؤسسة وإدارتها بطريقة غير تقليدية تتسم بالإبداع والتميز في تعامل هؤلاء القادة مع طبيعة العمل، وتمكنهم من تحقيق إنجازات مبدعة ومتميزة".

وتعرفها الباحثة بأنها: القدرة على التغيير والتطوير والتجديد لإحداث إنجازات نوعية وكمية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي الفاعل للعمل برغبة وإبداع.

**الأدب النظري والدراسات السابقة**

إن القيادة الإبداعية تعبر عن رحلة طويلة من الخبرات والتجارب والمواقف الحياتية والوظيفية، أكسبت القادة القدرة على التفكير بالشكل الإبداعي فيما يواجهون من عقبات ومشكلات، إضافة إلى أن بناء وإعداد القادة الإبداعي لا يترك فقط للمواقف والتجارب التي يمر بها الفرد، وإنما هنالك الكثير من برامج التدريب وإعداد القيادات، حيث أن هذه البرامج تسهم بشكل أساسي في بناء القدرات الإبداعية، وتسهم أيضاً في تطوير قدرة القيادات وإمكانياتهم، ليصبح هؤلاء القادة متمرسين في العمل الإداري والفني (عيسى، 2019).

المهام، وتقع على عاتقه مسؤولية كبيرة بحكم موقعه الوظيفي، مما يتطلب أن يقوم بهذه الأدوار بشكل متوازن.

إن عملية اختيار القيادات التربوية لا بد أن تكون ضمن معايير دقيقة ومحددة، ومنها: المؤهل العلمي، والخبرات، والكفايات، والسمات الشخصية، وغيرها، من أجل الوصول إلى القيادة التربوية الفعالة التي تكون قادرة على أداء المهام الإدارية والفنية بالشكل المناسب والكفؤ، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة: ما المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادة الإبداعية؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

**تساؤلات الدراسة:**

1. ما مفهوم القيادة الإبداعية؟
2. ما أهم المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادة الإبداعية من وجهة نظر الخبراء؟
3. ما مدى ملائمة المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادة الإبداعية من وجهة نظر الخبراء؟

**أهداف الدراسة:**

1. تعرّف مفهوم القيادة الإبداعية.
2. تعرّف أهم المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادة الإبداعية من وجهة نظر الخبراء.
3. تعرّف مدى ملائمة المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادة الإبداعية من وجهة نظر الخبراء.

**أهمية الدراسة:**

يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كل مما يلي:

- صانعو السياسات من خلال اختيار القيادة الإبداعية.
- القيادات الجامعية وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات للقيام بدورهم في تنمية رأس المال الفكري وتشجيع اختيار القادة بطريقة إبداعية.
- يؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية بموضوعها، الذي يعد حاجة ماسة في عصرنا الحالي ومن الأدبيات التي تفتقر إليها المكتبات أو تكاد معدومة على حسب علم الباحثين.
- يؤمل في هذه الدراسة توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود، وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

والقيادة التربوية هي عملية تتميز بالفعالية المستمرة من خلال العلاقة بين القائد والعاملين، والتي تمكن القائد من أن يؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، والتي بواسطتها كذلك يمكن للأفراد العاملين إعطاء المعلومات الراجعة الضرورية لقرارات القائد فيما بعد، مما يدل على أهمية التفاعل ما بين القائد والمرؤوسين، الأمر الذي يشير أيضاً إلى أهمية التشارك بين الأفراد في القرارات الإدارية التي تكون مبنية على المعلومات الراجعة عن طريق أداء الأفراد داخل المؤسسات التربوية.

والجدير بالذكر أن موضوع القيادة الإبداعية يعد إحدى الوظائف الأساسية للقيادات التي يتميز من خلالها القائد المبدع والكفؤ عن الآخرين. وبشكل عام يعود سبب تقدم أي مؤسسة تربوية أو فشلها في تحقيق أهدافها إلى إبداع وكفاءة قيادتها أو عدم كفاءتها. لذا تعد القيادات المبدعة والكفؤة سلعة نادرة في بعض الأحيان؛ حيث أنها تتطلب أن يعمل القادة على تطبيقها وتطويرها بشكل فعال في سبيل تحقيق الكثير من الإنجازات. ويمكن القول بأن المؤسسات أحوج ما تكون لقيادة مبدعة فاعلة، فلم تعد القيادات التقليدية قادرة على أن تواجه المشكلات المتجددة، لذا ظهرت القيادة الإبداعية في المؤسسات. وأصبح نجاح المؤسسات التربوية يتوقف على توفير القيادات الواعية والإبداعية لإدارتها، التي تكون قادرة على التخطيط والتنفيذ الدقيق، وتعد الدقة في اختيارها مفتاحاً هاماً للإصلاح التربوي، كما أنها تمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للتطوير والتنمية (الخنعي والألفي، 2020).

#### علاقة القيادة الإبداعية بالإبداع:

يعد الإبداع القوة الأساسية للقيادة، الذي يتمثل في التغيير الذي يخلق أبعاداً لأداء جديد، ومؤشرات الإبداع ليست مقتصرة على التكنولوجيا، ولكن أيضاً تتضمن التغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، والتغيرات في سلوك الأفراد، ومن ثم فالإبداع ليس مرادفاً للتكنولوجيا الجديدة، بل إنه يرتبط بإنشاء قيم جديدة، أو تقديم إمكانات جديدة للعمل (Muhammad, 2018). وترتبط القيادة بالإبداع ارتباطاً وثيقاً، فالقيادة دائماً تركز على تحقيق مستقبل أفضل، ويتطلب هذا الأمر أن يكون القادة مبدعين من أجل الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع أفضل في المستقبل، أما الإبداع فإنه يحتاج إلى تقييم القيادة للوضع الراهن، والخروج بالأفكار الجديدة المبتكرة والعمل على

تنفيذها بالواقع، وبالتالي يمكن القول إن الشخص القائد والشخص المبدع هما وجهان لعملة واحدة (Daniel, 2013). كما أن الإبداع يتطلب سياقات أو بيئات تنظيمية تكون ذات أساليب قيادة فعالة، تسمح لأفراد المؤسسة بطرح الأفكار الإبداعية من مصادر متنوعة، وتسهيل التعاون والتواصل بينهم، وتمكين التنسيق بين الوحدات التنظيمية من أجل التطوير والبحث والإنتاج (Natasha, 2002).

إن القيادة ترتبط بالإبداع في كثير من الجوانب، ومن أهمها:

- إن الإبداع في الأساس يعد مكوناً من مكونات القيادة، ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إن لم يكن مبدعاً، إذ إن الإبداع يعد أحد وسائل التأثير في الأفراد.
- إن الإبداع والابتكار عملية جماعية، تتطلب التعاون وإن كانت بدايتها فردية، ومن مهام القيادات الحفاظ على تماسك الجماعة.
- إن الإبداع والابتكار كلاهما يتطلعان إلى المستقبل، كما أن القادة ينبغي أن يتميزوا بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات ويرفضوا العيش في إطار الماضي.
- إن القادة يستطيعون التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات، حيث أن ذلك يعد مجالاً خصباً لإبراز إبداعاتهم.
- إن القيادة الإبداعية تعد هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين، وتنفيذها سواء كانت تلك الأفكار تنبع من داخل أو خارج المؤسسة.
- إن الإبداع يسهم في قيام القيادات بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في السياسات والاستراتيجيات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانات من أجل الوصول للقيادة الناجحة.

#### أساليب القيادة الإبداعية:

إن أساليب القيادة في أمس لا تصلح لليوم والغد، وإن القيادة الفاعلة عليها أن تأخذ بالأساليب المتنوعة والواقعية لاختيار القادة، والهدف من ذلك هو إعادة تشكيل قدرات الرؤساء والقادة ليتحولوا إلى قادة أكثر إبداعاً، وأن يتم إعداد سياسات التطوير والتدريب التي تفضي إلى قيادة إبداعية منتجة ومؤثرة ومتقدمة (لافي، 2019).

قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسة التدريب، والاختيار، والتطوير، والمسار الوظيفي بما يبرئ قيادة إبداعية تؤدي إلى أقصى إفادة من الموارد البشرية في المؤسسات باعتبارها القدرة التنافسية للمؤسسات (لافي، 2019).

وتعد القيادة الإبداعية من المداخل الحديثة التي يتم استخدامها لتحسين وتطوير أداء المؤسسات، حيث أن القائد المبدع يقوم بتغيير السياسة العامة من خلال ما يتاح من موارد مالية، وبشرية، ويعمل على صياغة الرؤية المستقبلية، ووضع الاستراتيجيات الملائمة، ويقوم بتوجيه الأفراد الآخرين من خلال التحفيز، والقُدوة الحسنة، وتحديد الإطار العام للإبداع، وأسلوب العمل في تحقيق آليات الإبداع لكافة العاملين في المؤسسة.

إن القيادة الإبداعية أصبحت اليوم ضرورة حتمية في المؤسسات كافة، فهي تضمن استمرارية المؤسسات بشكل فعال، كما أنها أصبحت وظيفة ومطلباً استراتيجياً (كاميرون، 2011). والجدير بالذكر أن للقيادة الإبداعية أهمية بالغة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وقد بيّن آل حسين (2016) أهميتها بما يلي:

- تُعد الوقود الأساسي لدينامية فريق العمل، بما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع بتوليد الأفكار الجديدة.
  - تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.
  - تواكب التغيرات وتوظفها لخدمة المؤسسات التربوية.
- إن القيادة الإبداعية تمثل حجر الزاوية في حياة المؤسسات والمجتمعات لاستمرارها ونجاحها، وبالتالي يمكن القول بأن القيادة الإبداعية لها أهمية بالغة في المؤسسات، حيث تعود عليها بفوائد عديدة تساعد على إنجاز الأعمال وأداء المهمات والنشاطات بكفاءة عالية، وبالتالي تحقيق الأهداف بأفضل النتائج. كما تكمن أهمية القيادة الإبداعية في تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، من أجل مواكبة التطورات المتلاحقة والمتتابعة في المنظمات المعاصرة، وتعد القيادة القادرة على استشراف المستقبل من خلال ما تملك من قدرات ومهارات إبداعية، وتعد أيضاً مصدراً من مصادر الأفكار الجديدة والتي تسهم في توفير مناخ يعين أفراد المجموعة على المبادرة والمشاركة الخلاقة والإبداع واستثارة تفكيرهم المبدع، وشحن همهم للعمل. كما أن للقيادة الإبداعية دوراً هاماً في المؤسسات التربوية، إذ إن القيادات المبدعة هي التي تكون قادرة على تحويل

وترى الباحثان أن التنوع بالأساليب القيادية يعمل على تحفيز الإبداع، وإظهار الطاقات الكامنة والمبدعة لدى القيادات التربوية في المؤسسات التربوية. والجدير بالذكر أن القيادة الإبداعية تتعدد حسب طبيعة المؤسسات والمجتمعات، وحددها مابري (2016) على النحو التالي:

- أسلوب القيادة المشتركة: حيث أن هذا الأسلوب يقوم على المساعدة في صناعة المناخ المناسب للابتكار، وتحفيز الأفراد العاملين على تأدية وظائفهم لنجاح المؤسسة وتفوقها.
- أسلوب القيادة بالأهداف: حيث أن هذا الأسلوب يركز على التسلسل لمجموعة من الخطوات تبدأ من تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وتنتهي بالموافقة على التنفيذ والإنجاز.
- أسلوب القيادة التطوري: ويتمثل هذا الأسلوب بقدرة القادة على استشراف المستقبل، ومواكبة التطورات المستقبلية.

إن هذه الأساليب الثلاثة تمثل الركائز الأساسية المهمة في تحقيق الأهداف، وحل المشكلات في العمل للقائد الذي يتقنها بأفضل شكل. ويمكن القول بأن القيادة الإبداعية سلوك يقوم به الفرد أثناء توجيه نشاط الجماعة نحو هدف منظم ومشترك، وهناك مكونات أساسية لهذا السلوك تتمثل في: المبادرة ويعني امتلاك القادة لزام الأمور، والعضوية وتعني اختلاط القادة بأعضاء الجماعة، والتمثيل ويقصد بذلك دفاعه عن جماعته وتمثيلها، والتكامل ويعني ذلك العمل على تخفيف حدة الصراع بين الأعضاء، والتنظيم أي تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل، والسيطرة أي تحديد سلوك الجماعة والأفراد في اتخاذ القرارات والتعبير عن الرأي، والاتصال أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة، والتقدير أي الثناء على أعضاء الجماعة، والإنتاج أي تحديد مستويات الإنجاز والجهد (عطوي، 2018). كما أن القيادة الإبداعية تحتاج إلى تحقيق التغيير، وتوظيف سمات القيادة الإبداعية لبناء الخطط المستقبلية لكي تبقى المؤسسة في الحاضر، وتمتلك نموها في المستقبل (الشهوان، 2020).

#### أهمية القيادة الإبداعية:

كون أساليب الإدارة في الأمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، فهذا يوجه الإدارة الفاعلة للأداء بوجوب اختلاف أساليب إعداد واختيار القادة، وذلك لتحقيق الهدف الذي يتمثل في إعادة تشكيل توجهات ورؤى وقدرات القادة في المؤسسات ليصبحوا

بأداء العمليات الإدارية بأفضل شكل من خلال إجراء تحسين فائق في السياسات، والاستراتيجيات، والأدوات، والإجراءات، وأساليب العمل، ومحاولة توظيف الإمكانيات بأفضل شكل من أجل الوصول إلى القيادة الناجحة.

#### سمات القيادة الإبداعية:

إن القيادة الإبداعية تتسم بالحساسية للمشكلات وتمثل بالقدرة على مواجهة المشكلات التي تتطلب حلاً، وتعد هذه السمة من أهم السمات الإبداعية للقائد المبدع، وتتسم هذه القيادة بالإصرار، والمثابرة، وقوة العزيمة، وتحمل المسؤولية، والتوجه للأعمال التي تتطلب تحدياً وصبراً، كما أنها تتسم بالمبادرة التي تمثل مبدأً إدارياً هاماً وهو القدرة على الابتكار والابداع في مختلف المواقع، وفيما يلي عرض لبعض السمات الواجب توفرها في القيادة الإبداعية: (الغامدي، 2013)

**الحساسية للمشكلات:** حيث تتمثل الحساسية للمشكلات في قدرة القائد على اكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف عديدة، والتي يستطيع من خلالها رؤية العديد من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يبي الخطأ، ونواحي الضعف ويحس بالمشكلات.

**المثابرة:** ويقصد بذلك قوة العزيمة والإصرار على تحقيق الإنجاز، وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج والاستمرار في العمل من أجل الوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة من أجل حل المشكلات، ويكون القائد المبدع محباً لروح المثابرة والمغامرة وزيادة الدافعية.

**المبادرة:** وتعد من أهم سمات القيادة الإبداعية، فهي مبدأ إداري هام حيث تدل على القدرة على الابتكار والابداع والتصرف بالشكل السريع والواعي في شتى المواقف، حيث أن سمة القائد المبدع أن يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات.

**الأصالة:** ويقصد بالأصالة قدرة الفرد على توليد الأفكار المدهشة والجديدة التي تثير الانتباه، وتكون نادرة ولم يسبقه أحد إليها، كما أنها تعد إنتاجاً غير مألوف.

وأشارت الشلهوب (2013) إلى أهم سمات القيادة الإبداعية فيما يلي: مستوى عالٍ من المثابرة، والدافعية، وحب الاستطلاع، وتحدي الصعاب، والمرونة النفسية، والإنجاز في العمل، وتأكيد الذات، والقدرة على التأمل والتخيل، وإنتاج أفكار مختلفة، والميل إلى التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع

الأهداف إلى نتائج وإنجازات، والتعامل مع المتغيرات الخارجية بمرونة وطلاقة، ويتم ذلك من خلال قيامهم بأداء العمليات الإدارية بالشكل المناسب وعلى أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في السياسات والاستراتيجيات والأدوات والإجراءات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول للقيادة الناجحة.

#### أسباب حاجة المؤسسات للقيادة الإبداعية:

هنالك أسباب لحاجة المؤسسات للقيادة الإبداعية، وهي على النحو التالي:

- تعد القيادة الإبداعية هي العنصر الأساسي والهام في جميع النشاطات لأي مؤسسة؛ بهدف رفع إنتاجيتها وكفاءتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت خدمات أو منتجات. كما أن المؤسسات الحديثة تعيش في ظروف معقدة ومتغيرة، مما فرض الحاجة إلى القيادة الإبداعية في ظل تزايد حدة المنافسة الشرسة لزيادة القدرة التنافسية.
- تعد القيادة الإبداعية مطلباً للتعامل مع العولمة وتبعاتها، وكذلك مع تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت، وما يتيح من قدرات غير مسبقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة، الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل كل هذه المشكلات.

#### دور القيادة الإبداعية في المؤسسات:

إن وجود قيادة إبداعية في المؤسسة يسهم في الحفاظ على الموارد المتاحة للمؤسسة والاستغلال الأمثل لها، وحسن استخدامها، وقد بين ساعد (2016) دور القيادة الإبداعية في المؤسسات كما يلي:

- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء أو المستفيدين.
- تنمية وتراكم المهارات الشخصية للأفراد العاملين، والاستفادة من قدراتهم.
- زيادة جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المواقف والمشكلات على مستوى المؤسسة، أو على مستوى إدارتها وقطاعاتها في المجالات المختلفة الإدارية والفنية والمالية.
- وترى الباحثتان أن للقيادة الإبداعية دوراً هاماً في المؤسسات التربوية، حيث أن القيادات التربوية المبدعة هي التي تقوم بتحويل أهداف المؤسسة التربوية إلى إنجازات ونتائج، والتعامل مع المتغيرات الخارجية بطلاقة ومرونة، ويتم ذلك من خلال قيامها

توظيفها أثناء ممارسة العمل وتعامله مع الأفراد الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، ودفعهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ولكي يستطيع القائد ممارسة القيادة الإبداعية عليه أن يكتسب مجموعة من المهارات.

وأشار الشهراني (2018) إلى مجموعة من المهارات للقيادة الإبداعية، وتتمثل بما يلي كما هو موضح في الجدول (1):

الجدول (1): مهارات للقيادة الإبداعية

المهارة	أهمية المهارة
المهارات الفنية	أن يكون القائد متقناً للعمل، وملماً بأعمال الفريق، ويستعمل المعلومات ويحللها، عارفاً ومدرراً للوسائل والطرق المتاحة والتي تكون كفيلة بإنجاز العمل بالشكل المناسب.
المهارات الإنسانية	التعامل بنجاح مع الفريق ولديه القدرة بالتأثير عليهم، والزيادة من قدرتهم على العطاء والنجاح، والتعرف على متطلبات العمل مع الفريق والعملاء.
المهارات التنظيمية	أن ينظر للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أنظمتها وأهدافها وخططها، ويجيد أعمال السلطة، ويكون قادراً على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود بالشكل المناسب.
المهارات الفكرية	أن يتمتع القائد التربوي بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك الاستعداد والمرونة لتقبل أفكار الآخرين، وكل الأفكار التي تغير المؤسسة وتعمل على تطويرها حسب ظروف ومتطلبات العصر.

إن القيادات التربوية كي تحقق الإبداع يجب أن تتوفر لديها هذه المهارات، حيث أن امتلاكها لهذه المهارات يجعلها تتميز عن بقية القيادات، بشرط أن تتوفر جميع هذه المهارات، كونها تتكامل مع بعضها بعضاً؛ حيث تستطيع من خلالها أن تصل إلى الهدف المنشود وبالطريقة الإبداعية.

#### معوقات القيادة الإبداعية:

هنالك مجموعة من المعوقات التي تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج مفيدة وأصيلة، وقد أشار العنزي (2014) إلى أن عملية الإبداع تواجه العديد من المعوقات التي تؤدي إلى تقليل قدرة الفرد على استثمار القدرات وتنمية المهارات،

الأنماط الجديدة التي تتضمن المرونة، والتطوير، والطلاقة، والتحسين، والاستقلالية، وانفتاح العمل.

إن القادة المبدعين لا يقبلون جميع الأنماط السلوكية السائدة والآراء، كما أنهم يرفضون الرتبة في التفكير، ويميلون للتجديد والتغيير، وهم أكثر استقلالية عن الآخرين في أفكارهم، ويقومون بطرح أفكار جديدة ومبتكرة وغير معروفة، حيث أنهم يمتلكون الأصالة في التفكير. إن سمات القيادة الإبداعية قد تتوفر معظمها في القيادات التربوية التي تكون قادرة على الإبداع، كما أن غياب بعض هذه السمات لا يعني أنها غير قادرة على الإبداع، وإنما هي سمات مؤثرة ومساعدة تنمي الابتكار والإبداع لدى القيادات التربوية.

#### أسس ومتطلبات القيادة الإبداعية:

تتعدد متطلبات تحقيق أهداف القيادة الإبداعية ومنها:

- تحمل المسؤولية القيادية، والعمل على تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال القيادة التربوية والإدارة مثل: (إدارة التغيير، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، القيادة الموقفية، القيادة التحولية، إدارة الوقت)، والقدرة على صنع القرار واتخاذ القرارات الرشيدة.
- الاهتمام بالأنشطة التي تكون ذات توجهات إبداعية ومستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المبدعة وغير الاعتيادية الشائعة.
- استشراف المستقبل، والتنبؤ بالأحداث والأوضاع والاستعداد لها؛ من خلال التخطيط والقدرة على معرفة التغيرات الداخلية والخارجية وتحليلها بعقلانية.
- الثبات في مواجهة الرأي، ومواجهة النقد حتى وإن كان ذلك بإجماع الآخرين.

إن تحقيق القيادة الإبداعية يتطلب عدة أمور من حيث: تكوين رؤية استراتيجية للأمر، وقدرة القائد على التعامل مع مستحدثات العصر مثل التقنيات الحديثة، والعمل بروح الفريق، والقدرة على التخطيط واستشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث، والاهتمام بالنشاطات ذات التوجهات الإبداعية التي تكون غير شائعة.

#### المهارات الأساسية للقيادة الإبداعية:

إن نجاح القيادة الإبداعية يتطلب توفر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد ضرورية للقائد الناجح، حيث يتوقف نجاح القائد على مدى توفر هذه المهارات لديه، ومدى قدرته على



ويمكن عرض هذه المعوقات على النحو التالي كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول (2) معوقات القيادة الإبداعية

المعوقات	أثرها على القيادة الإبداعية
المعوقات العاطفية	يؤدي الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، حيث أنه يقيد حب الاستطلاع، ويكيل الأفكار.
المعوقات التنظيمية	ومنها أن تكون الأهداف في المؤسسة غير واضحة، وانخفاض الروح المعنوية، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الفكر الإبداعي.
المعوقات الثقافية والاجتماعية	هناك العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري، والتي لها أثر كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه، ومنها على سبيل المثال: استخدام أساليب القهر والتسلط في بعض الأحيان، والتمسك ببعض العادات والتقاليد القديمة التي لا تلائم الفترة الحالية.

إن إزالة تلك المعوقات أصبحت حاجة ضرورية وملحة من أجل تنمية القيادة الإبداعية في المؤسسات باعتبارها ركيزة أساسية لتطوير تلك المؤسسات والارتقاء بها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس تلك المعوقات الداخلية والخارجية، ويعد تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للأفراد العاملين في المؤسسات الركيزة الأساسية للاطلاع على مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشكلات، وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط (الصومالي، 2020).

وقام الأحمرري (2020) بدراسة هدفت إلى تحليل أوجه الإفادة من الخبرات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وتحديد درجة تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات تقدير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمعايير اختيارهم تعزى لسنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية والرتبة العلمية والمنصب، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير اختيار

القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية كان بدرجة عالية. وفيما يتعلق بمعايير السمات الشخصية للقيادات التربوية بين الأحمرري (2020) أن هنالك صفات يجب توافرها في القيادات، وهي: المهارات التي تتعلق بالشخصية مع القدرة على العمل بشكل فعال مع الأفراد العاملين. الخصائص الشخصية التي تتعلق بالجدية والالتزام بقواعد العمل الجماعي وقدرات اتصال جيدة، والقدرة على تبني أساليب قيادية مختلفة والقدرة على تحديد أهداف المؤسسة، والقدرة على البحث المستمر عن عناصر القوة التي تتوفر لديه وكيفية استخدامها لتحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وهدفت دراسة بوشيت والبوشي (2018) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية قد جاءت بدرجة كبيرة.

وقد بيّنت دراسة الشهبان (2020) تعرف العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وإدارة الصراع التنظيمي، وتكونت العينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما طورت استبانتيين لجمع المعلومات اللازمة، الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات، والثانية لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي، وتم التحقق من صدق وثبات الأدوات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة، وأن مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان مرتفعاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي.

وهدفت دراسة الطواله (2020) التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم في محافظة سميراء (المملكة العربية السعودية) من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة سميراء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع تطبيق ممارسة القيادة الإبداعية كانت بدرجة متوسطة،

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية ودور القائد الإبداعي في إحداث تغيير إيجابي مطلوب وإن القيادة الإبداعية تعد من أعلى مراتب القيادة، حيث أن القائد من خلالها يصل إلى درجة متطورة من الابتكار والإبداع والإحساس بالمشكلات قبل وقوعها، الأمر الذي يسهل عليه إدراكه لنفسه وللمواقف والعاملين، وقوته على التأثير، إضافة إلى الثقة والوعي والعاطفة والإحساس والقدرة على الاتصال، وإلهام من يقودهم كي يستطيعوا حل المشكلات. ذلك إلى جانب الصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها؛ مثل التفكير والحوار الإيجابي، وأن يخطو بشكل حذر كي يحقق التواصل مع فريق العمل بأفضل طريقة ممكنة، والإبقاء على الاتصال الدائم والمستمر والمنتظم بين العاملين لقياس العمل المنجز وإيجاد أفضل سبل النجاح للقيام به.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### مفهوم القيادة الإبداعية

تعد القيادة الإبداعية سمة من سمات المؤسسات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية، وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحملها من تهديدات وفرص وظهور تكتلات اقتصادية، وبالتالي فهناك مجالات كثيرة للقيادة الإبداعية سواء في ابتكار الأنظمة والأساليب أو بناء الاستراتيجيات أو في تنظيم مهارات وقدرات الأفراد العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات (الصومالي، 2020). والقيادة الإبداعية هي التي تكون قادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء من خلال القائد، أو من خلال الأفراد العاملين أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار، وتبني الفكرة المفيدة ومساندتها وتدعيمها وترويجها داخل المؤسسة والقيام بتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى عائد مربح مادي واجتماعي وتنظيمي. وترى الباحثتان أن القيادة التربوية لا يتم وصفها بالإبداعية إلا إذا كانت ممارسات القيادة داخل المؤسسات التربوية تتم عن قدرات فنية وإدارية عالية لدى القيادات، وتنعكس هذه القدرات على سلوكيات القيادات وتصرفاتهم، وتظهر كذلك في مواجهتهم للمشكلات في المؤسسات التربوية، ومدى قدرتهم على طرح الحلول الابتكارية والإبداعية -غير تقليدية- للمشكلات.

بينما جاءت درجت موافقتهم على بعد الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية في محافظة سميراء بدرجة عالية، كما جاءت درجة موافقتهم على بعد الصعوبات التي تحد من تطبيق الإدارة الإبداعية في المدارس الحكومية بمحافظة سميراء بدرجة موافقة عالية أيضاً.

وهدفنا دراسة الصومالي (2020) التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) في تحسين أداء العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين في كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية.

وأظهرت دراسة المهنا (2020) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصاله، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل، وجميع أبعادها تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

وأجرى المخاريز (2021) دراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق (الأردن)، وتكونت العينة من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية محافظة المفرق، وجرى تطوير الاستبانة كأداة للدراسة، وقد ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية، وتبين أن مستوى درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق تراوحت ما بين متوسطة ومنخفضة، وكما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة في جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية والأداة ككل.

دراسات عليا وكحد أدنى "ماجستير" وبتقدير جيد جداً كحد أدنى. الخبرة في مجال التعليم "كحد أدنى 5 سنوات" وبتقدير جيد جداً. يتمتع القائد التربوي بخبرة في إدارة الشؤون الفنية. لديه خبرة في استخدام الحاسوب وبرامجه وحاصل على شهادة الرخصة العالمية ICDL كحد أدنى.	المؤهلات العلمية وخبرات العمل
الإخلاص وتأدية المهام على أفضل وجه. الأمانة واستشعار رقابة الله. التعامل بمبدأ العدالة والمساواة مع كل الفريق دون محاباة. المساءلة والشفافية والوضوح والالتزام بتعليمات المؤسسة.	الأخلاق
تحديد جوانب القوة لدى المعلمين والعمل على تعزيزها. تحديد جوانب الضعف لدى المعلمين بهدف رفع مستوى أدائهم. تشخيص حاجات المعلمين من خلال استخدام أساليب التقويم المتنوعة.	التقويم
اتقان اللغة الإنجليزية من حيث الكتابة والقراءة والمحادثة. اتقان استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وتوظيفها في بيئة العمل. شحن الهمم والتشجيع على الابداع والابتكار والريادة.	الكفايات

#### درجة المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادات الإبداعية استناداً لرأي الخبراء

تم استخراج درجة الملاءمة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال القيادة والادارة التربوية في عدد من الجامعات العربية، لتحديد مدى ملاءمتها. وقد أثبتت النتيجة أن الإجراءات القيادية جاءت ملائمة للعمل بها.

#### التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة أوصت الباحثان بما يلي:

1. ضرورة العمل على تطبيق معايير اختيار القيادات التربوية المقترحة عند اختيار القيادات التربوية.
2. ضرورة تطوير معايير اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر بحيث تواكب المستجدات والتطورات والمتغيرات.
3. ضرورة عقد برامج تأهيلية وتدريبية مستمرة للقيادات التربوية لتواكب التطورات والتغيرات العالمية مثل:

#### أهم المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادات الإبداعية

بناء على مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة مثل دراسة الشمري (2010) التي أشارت إلى أن هنالك معايير محددة لاختيار القيادات التربوية في المؤسسات التربوية، وتشمل هذه المعايير ما يلي: المعايير المتعلقة بطبيعة المؤهل العلمي، والمعايير المتعلقة بالخبرات لدى القيادات التربوية، والمعايير المتعلقة بالقدرات، والمعايير المتعلقة بالتقديرات الفنية، والمعايير المتعلقة بالسمات الشخصية. ودراسة ثلجي (2007) التي صنفت المعايير إلى معايير المؤهلات العلمية والتربوية، ومعايير الكفاية والفاعلية في العمل، ومعايير الخبرة العلمية للقائد التربوي في مجال العمل الإداري، ومعايير السمات الشخصية للقيادات التربوية، ودراسة الأحمر (2020) التي أكدت أن هنالك صفات يجب توافرها في القيادات، وهي: المهارات التي تتعلق بالشخصية مع القدرة على العمل بشكل فعال مع الأفراد العاملين. الخصائص الشخصية التي تتعلق بالجدية والالتزام بقواعد العمل الجماعي وقدرات اتصال جيدة، والقدرة على تبني أساليب قيادية مختلفة والقدرة على تحديد أهداف المؤسسة، والقدرة على البحث المستمر عن عناصر القوة التي تتوفر لديه وكيفية استخدامها لتحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ودراسة الصومالي (2020) التي صنفتها إلى طلاقة فكرية، ومرونة ذهنية، وحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة، وقدرة على التحليل والربط. ودراسات أخرى مثل دراسة مهنا (2021) والطوال والشهوان (2020)؛ وخلصت الدراسة لبناء معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية بناء على رؤية الباحثان بعد استقراء الدراسات والأدبيات التربوية ارتكزت على خمس معايير رئيسية وهي المهارات والخصائص الشخصية، والمؤهلات العلمية وخبرات العمل، والأخلاق، والتقويم، والكفايات كما هي موضحة في الجدول (3):

المجال	أهم المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادات الإبداعية
المهارات والخصائص الشخصية	اتخاذ القرارات الحكيمة الرشيدة الحصيفة في الوقت المناسب. استشعار المشكلات قبل حدوثها. النقد البناء الناقد. القدرة في التأثير على الفريق وبناء علاقات إيجابية وإيجاد مناخ إيجابي.

جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية.

الشهوان، ديانا (2020). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الصومالي، صباح (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3)، 234-261.

الطوال، مطر (2020). واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم في محافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية -جامعة الأزهر، (185)، 135-172.

الطويل، هاني وأبوشويمة، زبيدة. (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، دراسات العلوم التربوية، 43(2)، 1-167.

عطوي، جودت (2018). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر.

عيد، هالة (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3(1)، 339-358.

عيسى، نورة (2019). القيادة الإبداعية لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية، آفاق جديدة في تعليم الكبار، (4) 195-231.

الغامدي، عزيزة (2018) الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 1-15.

كاميرون ويتون (2011). الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة.

لافي، منال (2019). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية في دولة الكويت، المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية، (6)، 63-92.

أخلاقيات القيادة، والمهارات الإدارية الحديثة، وفن القيادة، ومتطلبات الإبداع والابتكار في العمل.

4. التوسع في حاضنات الأعمال الجامعية لاحتضان الأفكار الإبداعية وتحويلها لمشاريع ريادية على أرض الواقع.

## المراجع:

### أولاً المراجع العربية:

أبو جامع، إبراهيم (2017). درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية، 44(4)، 231-248.

الأحمري، عبدالله (2020). معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية، مجلة كلية التربية، 30(3)، 61-104.

آل حسين، سارة (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (15)، 97-179.

بوشيت، الجوهرة والبوشي، غادة (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية. 29(11)، 607-642.

الخشعي، مسفر والألفي، أشرف (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس، المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط، 36(1)، 483-507.

ساعد، نهى (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

سالم، علي (2018). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، 34(2)، 390-456.

السعود، راتب (2020). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، ط1، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

شافي، عائشة (2010). مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية، القاهرة: الدار الجامعية.

الشلهوب، نوف (2013). واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة،

- Relationship to Organizational Conflict Management from the point of view of Academic Department Heads**, unpublished master's thesis (In Arabic), Middle East University, Jordan.
- Somali, Sabah (2020). The Role of Creative Leadership in Improving the Performance of Employees: An applied study on private sector hospitals in Jeddah (In Arabic), **Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies**, 28(3), 234-261.
- Al-Tawalrah, Matar (2020). The Reality of the Application of Creative Management in Schools Affiliated to the Education Office in Sumaira Governorate from the point of view of Teachers. **Journal of the College of Education - Al-Azhar University**, (185), 135-172.
- Al-Taweel, Hani and Abu Shuwayma, Zubaydah (2016). Suggested Criteria for Selecting Directors of Senior and Middle Departments in the Jordanian Ministry of Education (In Arabic), **Educational Sciences Studies**, 43(2), 1-167.
- Atwi, Jawdat (2018). **Modern School Administration, its Theoretical Concepts and Practical Applications** (In Arabic), Amman: House of Culture for Publishing.
- Eid, Hala (2020). Developing the Performance of University Leaders in the light of the Twenty-First century (In Arabic), **International Journal of Research in Educational Sciences**, 3(1), 339-358.
- Issa, Noura (2019). Creative Leadership to Develop the Performance of Primary School Principals (In Arabic), **New Horizons in Adult Education**, (4) 195-231.
- Al-Ghamdi, Aziza (2018) Leadership Styles of School Leaders in Al-Baha Region According to Likert Theory from the point of view of Teachers, **International Journal of Educational and Psychological Studies** (In Arabic), 3(2), 1-15.
- Cameron Whitton (2011). **Management and Leadership: The Self as You Think**, Professional Experience Center for Management: Cairo.
- Lafie, Manal (2019). Requirements for Using Organizational Learning as a Strategic Approach to Developing Creative Leadership Skills among Workers in Educational Institutions in the State of Kuwait (In Arabic), **The Arab Journal of Literature and Human Studies**, (6), 63-92.
- AlMakhariiz, Lafii (2021). The Degree of School Principals' Practice of Creative Management in Mafrq Governorate (Jordan), **Educational Sciences Studies**, 48 (1), 434-445.
- المخارييز، لافي (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق (الأردن)، **دراسات العلوم التربوية**, 48(1), 434-445.
- ثانياً المراجع المرومنة:
- Abu Jamea, Ibrahim (2017). The Degree of Creative Leadership among Secondary School Principals in Medina (In Arabic), **Educational Sciences Studies**, 44(4), 231-248.
- Al-Ahmari, Abdullah (2020). Criteria for Selecting Academic Leaders in Saudi Universities in light of Some International and Arab Experiences (In Arabic), **Journal of the College of Education**, 30 (3), 61-104.
- Aal Hussein, Sarah (2018). Creative Leadership among Primary School Leaders (In Arabic), **International Journal of Educational and Psychological Sciences**, (15), 97-179.
- Al-Khathami, Misfir and Al-Alfi, Ashraf (2020). Creative Leadership among School Leaders in Khamis Governorate, **Scientific Journal at Faculty of Education**, Assiut University, 36 (1), 483-507.
- Bouchet, Al Jawhara and Al Boshi, Ghada (2018). The degree of creative leadership practice and ways to develop it at Imam Abdul Rahman bin Faisal University. **Journal of Scientific Research in Education**, 29 (11), 607-642.
- Saed, Noha (2016). **The Role of Creative Leadership in Improving the Level of Organizational Culture in the Palestinian Ministry of Health, Management and Politics Academy for Graduate Studies**, unpublished MA thesis, Al-Aqsa University, Palestine.
- Salman, Ali (2018). A Proposed Conception to Develop a System for Selecting and Training Primary School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia (In Arabic), **Journal of the College of Education**, 34(2), 390-456.
- Al-Saud, Ratib (2020). **Contemporary Trends in Educational Leadership** (In Arabic), 1st Edition, Amman: Tariq Library Services.
- Shafi, Aisha (2010). **A Strategic Approach for Developing Educational Leaders**, Cairo: University House.
- Al-Shalhoub, Nouf (2013). **The Reality of Applying Administrative Creativity to School Principals of the King Abdullah bin Abdelaziz Project for the Development of Public Education** (In Arabic), an unpublished master's thesis, Imam Muhammad bin Saud University, Saudi Arabia.
- Ash-Shahwan, Diana (2020). **Creative Leadership of College Deans in Jordanian Universities in the Capital Amman governorate and its**

## ثالثاً المراجع الأجنبية:

- Daniel, A. (2013). Innovation Leadership Management, **International Journal of ICT and Management**, 1(2).
- Mabry, Sibiya. (2016). Towards a Creative Leadership Model: State University Leadership Labors: **Journal of Case Research**, 7(1).1-22
- Muhammad U. (2018). Innovation Leadership in Bambang budi wiyono & Arifin. Innovation Leadership in the Improving the Quality of Education, **International Journal of Mechanical Engineering and Techonology**.9(7).
- Natasha M. (2002). **Leading for innovation – The Impact of Leadership on Innovation, The Advanced Institute of Management Research**, London, UK.

