



دور القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية (تحليل نوعي لآراء الباحثين الأعلى تأثيراً في جامعات منطقة مكة المكرمة)

د. حمزة ذاكر محمد الزبيدي
كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: hzmalzubaidi@kau.edu.sa

الملخص

تعد القيادة الإبداعية أحد أبرز القضايا والمحكات الأساسية التي تؤثر على فاعلية أداء الجامعات السعودية وقدرتها على مواجهة التحديات. كما أن البحث في القيادة الإبداعية يُعد أمراً بالغ الأهمية وذلك لتأطير أهم جوانب هذا النوع من القيادة وتوظيفه في دعم مؤشرات الإنتاجية البحثية. حيث إن مؤشرات الإنتاجية البحثية لها دور كبير في تحسين سمعة الجامعات وتأطير جهودها في خدمة العلم والمعرفة. وعلى الرغم من تعدد الدراسات الكمية التي استهدفت دراسة القيادة الإبداعية إلا أن ثمة ندرة ملحوظة في وجود دراسات نوعية تقدم وصفاً دقيقاً لمتغيرات القيادة الإبداعية من وجهة نظر الباحثين الأعلى تأثيراً. وبناءً على ذلك؛ تأتي الدراسة الحالية لإجراء تحليل نوعي من وجهة نظر بعض الباحثين الأعلى تأثيراً في جامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة جدة) وذلك لفهم كيف يمكن أن تسهم القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية. اعتمدت الدراسة على النهج التفسيري باستخدام المنهج الفينومينولوجي (الظاهراتي) للوصول إلى فهم أفضل وأعمق فيما يتعلق بأدوار القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية. تم الاعتماد على المقابلة شبه المنظمة مع عدد (9) من الباحثين الأعلى تأثيراً حيث تم إدارة نقاشات نوعية حول أدوار القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية. وقد توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى سبعة أدوار محددة، وهي: إيجاد مصادر التمويل للمشروعات البحثية، وتطوير البرامج الداعمة للبحث العلمي، ومرونة العقود المنظمة للتعاقدات البحثية، والبنية التقنية لإدارة منظومة البحث العلمي، تحليلات البيانات البحثية، الشراكات البحثية، محفزات البحث العلمي. وقد أوصت الدراسة بتدريب القادة في مجال البحث العلمي على مهارات القيادة الإبداعية، وإعداد أدلة إرشادية بمهارات القيادة الإبداعية، وكذلك مؤشرات الإنتاجية البحثية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الإنتاجية البحثية، الباحثين الأعلى تأثيراً.



The Role of Creative Leadership in Improving Research Productivity (A Qualitative Analysis from the Perspective of Highly Impact Researchers in the Makkah Region universities)

Dr. Hamzah Zakir Mohammed Al-Zubaidi
Faculty of Education, King Abdulaziz University, KSA
Email: hzmalzubaidi@kau.edu.sa

ABSTRACT

Creative leadership is one of the most important issues that affect the effectiveness of Saudi universities' performance and their ability to face challenges. Research on creative leadership is crucial in order to frame the most important aspects of this type of leadership and employ it to support research productivity indicators. Research productivity indicators play a major role in improving the reputation of universities and framing their efforts in the service of science and knowledge. Despite the number of quantitative studies that aimed to study creative leadership, there is a noticeable scarcity of qualitative studies that provide an accurate description of the variables of creative leadership from the point of view of the most Highly Impact researchers. Therefore, the current study aims to conduct a qualitative analysis from the perspective of some of the most influential researchers at universities in the Makkah region (King Abdulaziz University, Umm Al-Qura University, and Jeddah University) to understand how creative leadership can contribute to improving research productivity. The study adopted an interpretive approach using a phenomenological approach to reach a better and deeper understanding regarding the roles of creative leadership in improving research productivity. A semi-structured interview was used with nine (9) highly Impact researchers where qualitative discussions were conducted on the roles of creative leadership in improving research productivity. The results of the current study came up with seven specific roles, namely: Finding sources of funding for research projects, developing programmes that support scientific research, flexibility of research contracts, technical structure for managing the scientific research system, research data analytics, research partnerships, and research incentives. The study recommended training leaders in the field of scientific research on creative leadership skills, and preparing guidelines for creative leadership skills, as well as research productivity indicators.

Keywords: Creative leadership, Research Productivity, Highly Impact Researchers.



مقدمة

يتسم نشاط المؤسسات الجامعية بأنه نشاط أكاديمي، حيث أن أهم واجبات الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع تتطلب إدارة وقيادة إبداعية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من خلال القيادة الإدارية الإبداعية، ويتحقق ذلك من خلال اختيار القيادات المؤهلة من قبل صناع القرار؛ وبالتالي فإن وجود القيادات الجيدة من شأنه أن يوفر مناخاً تنظيمياً يشجع الإبداع، الأمر الذي ينعكس بشكل خاص على الكلية والجامعة بشكل عام (Al-Zoubi, Issa, & Musallam, 2023).

والقيادة الإبداعية تعني قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتطوير أو التغيير أو إنتاج أفكار جديدة مفيدة من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة (الغامدي، 2013، ص9). والقيادة الإبداعية ليست مجرد قيادة ترتبط بها صفة الإبداع؛ بل إنها تتعلق بممارسات قيادة الأشخاص والفرق الإبداعية، مع المشاركة أيضاً في العملية الإبداعية ذاتها، وفي هذا السياق، تناولت أدبيات ناشئة حول مفهوم "القيادة الإبداعية" بالتفصيل بأنه ما الذي يمكن للقادة فعله لقيادة الآخرين نحو تحقيق نتيجة إبداعية (Mainemelis, Kark, & Epitropaki, 2015). كذلك فإن القيادة الإبداعية تعني القدرة على التجديد والتغيير 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 المرؤوسين والبيئة المحيطة (الشهوان، 2019، ص10). كما أنها القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع المتغيرات المحلية والدولية، ويمتلك من يمارسها مهارات وسمات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وذلك بغرض إحداث نوع من التغيير والتجديد في بيئة العمل (الغمس والسياري، 2023، ص16). إن القيادة الإبداعية هي أحد الأساليب الحديثة المستخدمة لتطوير وتحسين أداء الجامعات، حيث يقوم القائد الإبداعي بتغيير الحالة العامة للسياسة من خلال الموارد البشرية والمالية المتاحة وصياغة رؤية للمستقبل، كما يقوم بوضع الاستراتيجيات اللازمة وتوجيه الآخرين من خلال التحفيز وكونه قدوة حسنة، كما يقوم بتحديد الإطار العام للإبداع وطرق العمل لتحقيق آليات الإبداع لأداء كافة العاملين في المؤسسة (Al-Zoubi et al., 2023).

إن القيادة الإبداعية أحد أهم المكونات في أي مؤسسة تعليمية لأنها تدفع الإنتاجية وتعزز النجاح، ويأتي ذلك انطلاقاً من قدرة القادة على مواجهة التحديات أو حل المشكلات من خلال تطوير حلول جديدة ومبتكرة، وهي سمة مرغوبة لقادة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين (Jie & Cheah, 2021). إن أداء الجامعات يعتمد على قيادة أعضاء هيئة التدريس، ولا شك أن قيادة أعضاء هيئة التدريس مهمة شاقّة للغاية بسبب التغيير المستمر في الظروف البيئية المحيطة وما يصاحب ذلك من مشاكل في إدارة الصراع والتغيير، لذا يجب على إدارة الجامعة أن تؤمن بالتغيير وأن تكون حازمة وتوفر الظروف المناسبة للقيادات لأداء عملها برشاقة، دون خلق صعوبات أو إثقال حركتها (Kim & Choi, 2017).

والقيادي المبدع هو القيادي الذي لديه اهتمامات واسعة، وانفتاح أكبر على التجارب الجديدة، ومرونة سلوكية وإدراكية أكثر وضوحاً، وجرأة أكبر في المخاطرة وذلك بعكس القادة الأقل إبداعاً بأنهم حذرون، ومحافظون (Kim & Choi, 2017). ويمكن الإشارة إلى أن المكونات الإبداعية في القيادة تتمثل في المنتجات التي تحتوي الأفكار الإبداعية، ثم الأشخاص الذين تصوروا هذه الأفكار، وكذلك العملية التي استخدمها هؤلاء الأشخاص للقيام بذلك (Kim & Choi, 2017). إن القيادة الإبداعية تطلب النظر في كيفية تطوير البيئة الإبداعية، وآليات تحفيز المرؤوسين، ونشر ثقافة الإبداع بحسب السياق الذي تطلبه القيادة الإبداعية (Darawsheh et al., 2023). وتتطلب القيادة الإبداعية مهارات فكرية تتجلى في قدرة القائد على التفكير المنطقي، والحكم على الأشياء بشكل صحيح، والتنبؤ، واتخاذ القرارات الصحيحة (Alshammri & Alenezi, 2021). إن مهارات القيادة الإبداعية تتضمن ما يلي: (1) الحساسية للمشكلات حيث أن القائد الإبداعي هو الشخص الأكثر قدرة على استشعار المشكلات ولديه القدرة على حلها؛ (2) المثابرة حيث أن القائد الإبداعي مثابر وقادر على التحكم في محيطه؛ (3) المبادرة حيث أن القادة الإبداعيين استباقيون ويحققون مستوى عالي من الأداء، وتعتمد المؤسسات



التعليمية عليهم في إجراء التغيير اللازم؛ و(4) الأصالة حيث أن القائد الإبداعي لديه القدرة على التحرر من كل ما هو تقليدي وشائع (Saleh & Bani, 2013).

وتتجلى القيادة الإبداعية في تعزيز الإنتاجية البحثية، والتي يمكن الاعتماد عليها في قيادة الباحثين نحو تحقيق نتائج إبداعية، ويمكن الإشارة إلى ثلاثة مظاهر مميزة للقيادة الإبداعية ترتبط بالسياق العام لممارسة القيادة وتتمثل هذه المظاهر في التكاملية والتيسيرية والتوجيهية، ويأتي السياق التكاملي ليشير إلى دمج القادة المبدعين للمساهمات التي يتم تقديمها من قبلهم مع المساهمات التي يتم تقديمها مع المرؤوسين في سياق واحد، أما السياق التيسيري فيعني كيف يعزز القادة إبداع المرؤوسين في تنفيذ المهام الخاصة بهم، ويأتي السياق التوجيهي من خلال تنفيذ القادة لأفكارهم الإبداعية الخاصة ولكن بمساعدة المرؤوسين ودون الانفصال عنهم (Strobel, Welpe, & Korsgaard).

ويهتم البحث الحالي بدراسة دور القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية حيث تُعد الإنتاجية البحثية أحد المؤشرات الأساسية المرتبطة بالحكم على مدى كفاءة وتميز عضو هيئة التدريس وسمعته الأكاديمية ومدى مساهمته في خدمة قضايا المجتمع، إضافة إلى الحكم على تميز وكفاءة الجامعة نفسها، فهي من جهة ترتبط بالمسار المهني والترقية العلمية والسمعة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، ومن جهة أخرى تُعد الأبحاث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس من أهم مكونات الإنتاجية البحثية، ومن مؤشرات تصنيف الجامعات محلياً وإقليمياً ودولياً، حيث تتنافس الجامعات المتقدمة في ميدان البحث العلمي، باعتباره أحد الوظائف الأساسية الثلاثة للجامعة، المتمثلة في: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (فوزي، 2019). إن الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، كما ينعكس في إنتاجيتهم البحثية وجودتها، هو كذلك عامل حاسم في تحديد سمعة المؤسسة وتصنيفها (Sayyed, 2024).

إن إنتاجية وجودة البحث العلمي تشكلان مؤشرين مؤثرين للأداء الأكاديمي للجامعات، وتشكلان أساساً مهماً لتصنيف الجامعات. ومن أجل تحقيق تقدم مستمر على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، تركز الجامعات بشكل متزايد على بناء قدراتها لتحسين كمية ونوعية البحث العلمي، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحفاظ على مستوى ثابت من النشاط البحثي (Brew, Boud, Namgung, Lucas, & Crawford, 2016). ونتيجة لذلك، تنفذ مؤسسات التعليم العالي تدابير مختلفة لزيادة إنتاجية البحث العلمي، مثل تقديم الحوافز في شكل ترقية، وإعفاءات التدريس، وأنظمة المكافآت، وتمويل البحوث (Sayyed, 2024). لقد تغير قطاع التعليم العالي بشكل كبير في العقدين الماضيين، وأصبحت إنتاجية البحث متطلباً لمؤسسات البحث، وكذلك لأعضاء هيئة التدريس في جميع مؤسسات التعليم العالي، وهو ما جذب انتباه العلماء إلى ضرورة فهم إنتاجية البحث على مستوى الفرد والعوامل التي تؤدي إلى زيادتها (Kozhakhmet, Moldashev, Yenikeyevea, & Nurgabdeshev, 2022).

وعلى الرغم من عدم الاتفاق على معايير قياس الإنتاجية البحثية، يعرّف العديد من الباحثين الإنتاجية البحثية على أنها عدد الإسهامات العلمية التي يقدمها الباحثون الأفراد من حيث المنشورات (Jadhav, Abdul Azeez, Mishra, & Senthil Kumar, 2024). كما أنه لتقييم الإنتاجية البحثية في مؤسسات التعليم العالي، يتم استخدام نهج كمي بشكل شائع يتضمن قياس عدد المنشورات بما في ذلك المقالات في المجالات التي تمت مراجعتها من قبل المراجعين، والكتب/فصول الكتب وإجراءات المؤتمرات، كما تُستخدم أيضاً مقاييس الاستشهاد، مثل عدد الاستشهادات ومتوسط الاستشهادات لكل بحث منشور، ومؤشرات الإربعاء التي تتراوح من Q1 (الأعلى) إلى Q4 (الأدنى) (Sayyed, 2024). وتوسع العديد من المقاييس، مثل عدد الاستشهادات ومؤشر h-index ومؤشر i-10 index، إلى قياس مدى تأثير البحث العلمي والأبحاث للأفراد والتخصصات (Barner, Holosko, Thyer, & King Jr, 2015). وغالباً ما تنظر الجامعات في عدد المنشورات لأعضاء هيئة التدريس لديها لتقييم إنتاجيتهم البحثية (Aggarwal et al., 2024). أيضاً إنتاجية البحث وجودته يتم قياسها باستخدام مؤشرات مثل عدد المنشورات، وتفضيلات نمط النشر، ومتوسط عدد الاستشهادات لكل منشور، كما يعد التعاون الدولي مؤشراً مهماً للإنتاجية البحثية (Sayyed, 2024). وتعود المنشورات على الباحث بمكانة كبيرة ومزايا أخرى مثل فرص العمل وزيادة الراتب والترقيات و/أو التثبيت في الوظيفة (Ndiango, Kumburu, & Jaffu, 2024). وتزداد درجات الرصيد الفكري للمؤسسات الأكاديمية مع كل منشور عالي



الجودة لأعضاء هيئة التدريس بها، كما يتم الكشف عن المكانة والتقدير للمجتمع العلمي (Kashif, Dewasiri, Rana, & Udunuwara, 2022). كما أنها تحسن الدعاية والقيمة، وتزيد من السمعة العلمية للمؤسسة، وتجذب المتعاونين المحتملين على الصعيدين الوطني والدولي (Kwiek & Roszka, 2024). وعلاوة على ذلك، فإن الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس في أي مؤسسة أكاديمية هي الأكثر أهمية لتلبية التصنيفات الوطنية والدولية للجامعات (Jadhav et al., 2024).

إن الإنتاجية البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس تواجه عديد من المعوقات من بينها ضغوط العمل (التدريس- أعمال الاختبارات- التصحيح-الإشراف)، "صعوبة الحصول على موافقة الجامعة لحضور المؤتمرات"، "ضعف التعاون البحثي بين الباحثين من جامعات مختلفة"، وذلك بحسب دراسة الرحيلي (2017) التي استطلعت رأي 124 عضو هيئة تدريس بغرض التعرف على أهم المعوقات البحثية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس فيما يرتبط بالإنتاجية البحثية وأن هذه المعوقات جزء منها مرتبط بالمجتمع، وجزء آخر مرتبط بالجامعة، وجزء ثالث مرتبط بعضو هيئة التدريس ذاته. ويرى الباحث أن هذه التحديات والمعوقات تُعد من بين أهم الدوافع التي تشير إلى أهمية وضرورة فحص دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإنتاجية البحثية وخاصة في ظل هذه التحديات المتعددة والتي تمتد إلى تحديات عديدة منها ما يرتبط بتعقيدات البيئة الاجتماعية، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المادية المخصصة للبحث العلمي، حيث اتجهت كثير من التصنيفات العالمية للجامعات لأن تضع في معاييرها لتقييم الجامعات، وتحديد ترتيبها على المستوى الدولي حجم وجودة الإنتاج الفكري العالمي لهذه الجامعات. وفي هذا الإطار اتجهت عديد من الجامعات لأن تمارس ضغوطاً على أعضاء هيئة التدريس من أجل المزيد من الإنتاجية العلمية ذات القيمة في دور النشر العلمية الرصينة مصنفة في قواعد البيانات العالمية (Kwiek & Roszka, 2024).

وعلى ذلك يصبح من الضروري فحص تأثير وأدوار القيادة الإبداعية فيما يرتبط بالإنتاجية البحثية للمؤسسات الجامعية، ويأتي ذلك مرتبطاً بما أشارت إليه دراسة كيم وتشوي (Kim & Choi, 2017) عبر دراسة كمية تضمنت (247) عضو هيئة تدريس في تأثير القيادة الإبداعية على الإنتاجية البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس ومن خلال الفحص الرقمي لمنشورات أعضاء هيئة التدريس آخر (5) سنوات تبين التأثير الإيجابي للقيادة الإبداعية على الإنتاجية البحثية. الإنتاجية البحثية تتأثر إيجابياً بالتحفيز وممارسات التدريب والتطوير (Kozhakhmet et al., 2022)، والتي تُعد من بين مكونات ومظاهر القيادة الإبداعية. وتصبح القيادة الإبداعية مطلباً في تعزيز الإنتاجية البحثية في ظل ما يتعرض له الأكاديميون لضغوط متزايدة للنشر، وخاصة في المجالات المصنفة، حيث أظهرت الدراسات أن مشاركة الأكاديميين في البحث وإنتاجيتهم البحثية تتأثر بثلاثة مستويات مختلفة من القيادة: الفردية والمؤسسية والوطنية (Heng, Hamid, & Khan, 2020). ويرتبط بالمستوى المؤسسي توافر القيادات الإبداعية التي يمكن أن تسهم في خلق مناخ نوعي وداعم لممارسة البحث العلمي وتعزيز إنتاجيته (Wang et al., 2022).

مشكلة الدراسة

لقد بينت دراسة الشمري والعنزي (Alshammri & Alenezi, 2021) تمتع قادة التعليم العالي في الجامعات السعودية بقدر كبير من القيادة الإبداعية (Alshammri & Alenezi, 2021). كما وضحت دراسة البوشي، وبوشيت (2018) أن ممارسة مهارات القيادة الإبداعية المرتبطة بالطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والإفاضة، والمخاطرة متحققة بدرجة كبيرة في مؤسسات التعليم العالي وهو ما أكدته نتائج الاستبانة التي تم تطبيقها على 249 عضو هيئة تدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن الفيصل، وأشارت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة (كبيرة).

وعلى الرغم من توافر مواصفات القيادة الإبداعية إلا أن الباحث يرى وجود حاجة ملحة إلى تنفيذ بعض الدراسات التي تهتم بفحص نماذج هذه القيادة الإبداعية على أرض الواقع في سياقات محددة كسياق الإنتاجية البحثية محل البحث الحالي. ويأتي ذلك مرتبطاً بكون القيادة الإبداعية تأتي متأثرة دوماً بالسياق الذي تمارس فيه (Feuls, Stierand, Dörfler, Boje, & Haley, 2021). حيث أنه من المهم تفسير الطبيعة الديناميكية



للسياقات التي تحدث فيها القيادة الإبداعية (Mainemelis et al., 2015). فالقيادة الإبداعية نشاط معقد بشكل غير عادي، وموضوع بحثي يحتاج المزيد من الفحص والدراسة، كما أنه غير مستكشف نظريًا إلى حد كبير، واستكشافه يتطلب فهمه في إطار السياق الذي تمارس من خلاله القيادة الإبداعية (Feuls et al., 2021). ويدعم أهمية فحص أدوار القيادة الإبداعية في سياقات محددة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يعني ضرورة تبني الجامعات لمفهوم القيادة الإبداعية لما له من دور إيجابي في تحقيق رسالة الجامعات ورؤيتها وأهدافها وفي تحفيز أعضاء هيئة التدريس (Al-Zoubi et al., 2023).

وتُعد الإنتاجية البحثية أحد أهم السياقات التي تتأثر بالقيادة الإبداعية (Kozhakhmet et al., 2022)؛ لذلك يحاول البحث الحالي معرفة الأدوار التي يمكن أن تقوم بها القيادة الإبداعية في تحسين مناخ الإنتاجية البحثية. فالقيادة الإبداعية تقدم مداخلًا وأدوارًا متعددة يمكن الاستناد عليها في تحسين الإنتاجية البحثية (Kozhakhmet et al., 2022). ويتعاطف أهمية فحص دور القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية من ارتباط تصنيف الجامعات حاليًا بنسبة كبيرة بمعدل الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس حيث يعتمد تصنيف شنجهاي Shanghai الصادر منذ عام 2003 على عدة معايير أهمها جودة الأداء البحثي للجامعات، والذي تمثل في 40% من الأوزان النسبية للمعايير، على الجانب الآخر خصص تصنيف تايمز Times Higher Education (THE) نسبة 30% من تقييمه للجامعات لمعدل النشر لكل عضو هيئة تدريس، وكذلك تصنيف QS) الذي خصص لبيئة البحث العلمي (29%)، ولمؤشرات جودة البحث العلمي (30%)، وتصنيف سيماجو SCIMAGO الذي خصص (50%) لمؤشرات الإنتاجية البحثية. وفي سياق مرتبط فقد حددت خطة آفاق لوزارة التعليم 2029/1450، توجهاتها لتعزيز الإنتاجية البحثية للجامعات السعودية من خلال رفع مؤشرات محددة مثل: معدل الباحثين، معدل الباحثين الاستراتيجيين، معدل الأبحاث المحكمة المنشورة، معدل الاستشهادات المرجعية، العدد الإجمالي للاستشهادات المرجعية إلى عدد الأبحاث المنشورة، معدل البحوث الاستراتيجية المنشورة، عدد مراكز التميز البحثي، عدد مشاريع البحوث المشتركة. ولا شك أن ذلك ما دفع الباحث نحو فحص أدوار القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية.

وبمراجعة الباحث للدراسات التي اهتمت بفحص أدوار القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية تبين للباحث ثمة ندرة ملحوظة في الدراسات التي اهتمت بالنهج النوعي في معالجة قضايا القيادة الإبداعية وارتباطها بالإنتاجية البحثية وكانت غالبية الدراسات في سياق النهج الكمي. وهو ما يستند عليه الباحث كفجوة بحثية تتطلب الإغلاق من خلال دراسة نوعية تحلل أدوار القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية حيث أن النهج النوعي يقدم فهمًا عميقًا وتحليلًا شاملاً حول ارتباط القيادة الإبداعية بتحسين الإنتاجية البحثية، وخاصة أن ذلك الفهم والتحليل يأتي مرتبطًا بفحص آراء الباحثين الأعلى تأثيرًا في جامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة جدة)، فالباحثون الأعلى تأثيرًا هم أجدر الأفراد على تحديد عوامل وأدوار القيادة الإبداعية التي عززت إنتاجيتهم البحثية وجعلتهم من الباحثين المؤثرين على المستوى الوطني والدولي، وهو ما يحاول الباحث الوصول إليه من خلال الدراسة الحالية بحيث يمكن الوصول إلى انعكاسات يمكن العمل عليها فيما يتعلق بأبرز الممارسات التي تعزز إنتاجية البحث العلمي بالاستناد على خصائص القيادة الإبداعية

وعلى ذلك، جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للإجابة عن السؤال التالي:

"كيف يرى الباحثون الأعلى تأثيرًا في جامعات منطقة مكة المكرمة أدوار القيادة الإبداعية في تعزيز الإنتاجية البحثية؟"

أهداف الدراسة

جاءت الدراسة الحالية لتستهدف الوصول إلى فهم دقيق واعمق فيما يتعلق بآراء الباحثين الأعلى تأثيرًا بجامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة أم القرى، جامعة جدة) في الأدوار التي يمكن أن تقوم بها القيادة الإبداعية لتعزيز الإنتاجية البحثية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على المؤشرات الكلية المرتبطة بتصنيف الجامعة واحتلالها لمكانة مرموقة.



أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة الحالية تأتي مرتكزة على محاولة الفهم العميق والدقيق لأهم أدوار القيادة الإبداعية في تعزيز الإنتاجية البحثية، وهو ما يعني أن نتائج الدراسة الحالية يمكن أن تقود إلى دعم الجامعات السعودية في تحسين المناخ الداعم لمؤشرات الإنتاجية البحثية وبالتالي تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي حددت أولوياتها في تصنيف ثلاث جامعات سعودية ضمن أفضل (100) جامعة عالمية. كذلك من المتوقع أن تنعكس مخرجات الدراسة الحالية على تقديم أدلة إرشادية يمكن العمل من خلالها على تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية للجامعات السعودية وفق خطة آفاق لوزارة التعليم 2029 / 1450. كذلك يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية من قبل عمادات البحث العلمي في إدارة التحديات المرتبطة بالإنتاجية البحثية وتطوير الحلول الإبداعية المرتبطة بهذه التحديات، بحيث يمكن اعتبار النتائج التي نتوصل إليها الدراسة الحالية بمثابة دليل إرشادي للتعامل مع أهم الحلول الإبداعية الرامية إلى تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية. أيضًا ترتبط أهمية الدراسة الحالية بتناولها موضوعًا يحتل الأولوية في مجال التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، فالإنتاجية البحثية على أساسها تحدد كفاءة الجامعات السعودية ورتبتها على المستوى العالمي.

حدود الدراسة

ترتكز حدود الدراسة الحالية حول إجراء المقابلات شبه المنظمة مع الباحثين الأعلى تأثيرًا وفقًا لمعامل h.index عبر web of science في ثلاث تخصصات -العلمية والصحية والإنسانية-، مع وضع مفاضلات في الاختيار وفقًا للباحثين الذين لديهم أوراق علمية أكثر ومصنفة ضمن "top paper"، وذلك من أجل الوصول إلى أفضل فهم ممكن للقيادة الإبداعية ودورها في تعزيز الإنتاجية البحثية. كذلك تركز بنية أدوار القيادة الإبداعية على التجارب الواقعية في الجامعات الثلاث محل الدراسة (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة أم القرى، جامعة جدة). كما تركز المعالجة الموضوعية على النهج الفينومينولوجي عبر مقابلات شبه منظمة مع الباحثين الأعلى استشهادًا.

مصطلحات الدراسة

1- القيادة الإبداعية

يُعرفها الباحث إجرائيًا بأنها "إنتاج أفكار جديدة تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة يتم اتخاذها من قبل القادة المهتمين بالبحث العلمي في الجامعات السعودية بهدف تعزيز وتحسين الإنتاجية البحثية".

2- الإنتاجية البحثية

يُعرفها الباحث إجرائيًا بأنها "عدد الأوراق البحثية التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس، وما يتعلق بها من مقاييس مثل عدد الاستشهادات ومؤشر h-index ومؤشر i-10 index، والإرباعي الذي تصنف فيه الأوعية البحثية، وكذلك تصنيف الأوراق البحثية نفسها ضمن أعلى الأوراق استشهادًا أو ضمن الأوراق الساخنة".

3- الباحثين الأعلى تأثيرًا

يُعرفهم الباحث إجرائيًا بأنهم "الباحثين المصنفين ضمن قاعدة بيانات web of science ولهم معامل تأثير لا يقل عن (30) في التخصصات العلمية، ولا يقل عن (20) في التخصصات الصحية، ولا يقل عن (10) في التخصصات الإنسانية ويتم المفاضلة بينهم باعتبار أوراقهم المصنفة ضمن الأوراق الأعلى استشهادًا".

4- جامعات منطقة مكة المكرمة

يُعرفها الباحث إجرائيًا بأنها "الجامعات الحكومية السعودية التي تقع في منطقة مكة المكرمة، وترتكز على عدد ثلاث جامعات وهي جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة أم القرى، وجامعة جدة".



إجراءات الدراسة

1-منهج الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الفينومينولوجي Phenomenology approach والذي يهدف بطبيعته إلى فهم معنى الظاهرة من خلال أحداث وتجارب الأفراد، كما يسمح للباحثين فهم كيفية بناء الأفراد للواقع الذي يعيشون فيه (Creswell & Poth, 2016). وللإجابة على السؤال الرئيسي للبحث المتمثل في "كيف يرى الباحثون الأعلى تأثيراً في جامعات منطقة مكة المكرمة أدوار القيادة الإبداعية في تعزيز الإنتاجية البحثية؟ قامت الدراسة الحالية باستخدام أداة المقابلة شبه المنظمة-Online semi-structured interview لجمع البيانات عبر وسائل التواصل الرقمي. كما استخدمت الدراسة تقنية عينة كرة الثلج Snowball sampling؛ وذلك لاختيار المشاركين في الدراسة من خلال الترشيحات المتتالية للباحثين المتميزين في جامعات منطقة مكة المكرمة، ثم يلي أي ترشيح عملية التحقق من توافر الشروط والمواصفات بالمرشح عبر مراجعة البيانات بقاعدة بيانات web of science.

2- المشاركون في الدراسة

تضمنت عينة المشاركين النهائية في الدراسة على (9) باحثين من الباحثين الأعلى تأثيراً في المجالات العلمية والصحية والإنسانية، وقد تم الاكتفاء بهذا العدد نظراً لأنه كان كافياً في الوصول إلى تشبع البيانات. حيث يمكن الوصول إلى التشبع في استجابات المشاركين بالبحث النوعي من خلال عدد (6) مقابلات (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). وقد تم إجراء المقابلات شبه المنظمة إلكترونياً Online semi-structured-interview. وقد تم اختيار المشاركين في الدراسة الحالية بأسلوب العينة المقصودة عبر ترشيحات متتالية من المستجيبين وبعد التحقق من توافر معايير التأثير لدى الباحثين. كما تم اختيارهم وفقاً لمجموعة من المعايير التي لا بد من توفرها لديهم وهي على النحو الآتي: 1- أن يكون لدى المشارك معامل تأثير لا يقل عن (30) عبر web of science إذا كان ضمن التخصصات العلمية. 2- أن يكون لدى المشارك معامل تأثير لا يقل عن (20) عبر web of science إذا كان ضمن التخصصات الصحية. 3- أن يكون لدى المشارك معامل تأثير لا يقل عن (10) عبر web of science إذا كان ضمن التخصصات الإنسانية. 4- بالإضافة إلى الشروط السابقة يتم إعطاء أفضلية ممن لديهم أوراق تم تصنيفها أنها ضمن الأوراق الأعلى استشهاداً على مستوى العالم في سياق من (10%) إلى (1%). 5- أيضاً يؤخذ في الاعتبار الباحثين الذين لديهم أوراق ساخنة وقت إجراء المقابلات. ويرجع سبب وضع هذه المعايير لاختيار المشاركين إلى ضمان تقديم بيانات عميقة تسهم في الوصول إلى فهم أفضل، وأكثر تفصيلاً حول دور القيادة الإبداعية في تعزيز مناخ الإنتاجية البحثية وهو ما يسهم في معالجة السؤال الرئيسي للدراسة والإجابة عنه بعمق. هذه الطريقة في اختيار المشاركين بناءً على شروط ومعايير صارمة، تساعد الباحث في الحصول على البيانات الشاملة والمتنوعة لمشكلة الدراسة الحالية (Churchill, 2022). بناء على ذلك بلغ عدد المشاركين (9) مشاركين. وبلغ عدد المقابلات الفردية (9) مقابلات لعدد (9) مشاركين، والجدول رقم 1. يوضح خصائص المشاركين. وقد تم تخصيص الرمز (A) للباحثين في نطاق التخصصات العلمية، والرمز (B) للباحثين في نطاق التخصصات الصحية، والرمز (C) للباحثين في نطاق التخصصات الإنسانية.

جدول 1. معلومات المشاركين في الدراسة من الباحثين الأعلى استشهاداً

الترميز	معامل التأثير	الأوراق الأعلى تأثيراً خلال 2022	الأوراق الساخنة	التخصص
A1	31	7	1	علمي
A2	31	6	1	علمي
A3	32	7	2	علمي
B1	22	4	1	صحي
B2	21	3	0	صحي
B3	23	5	1	صحي
C1	12	2	0	إنساني
C2	11	1	0	إنساني
C3	12	3	0	إنساني



3- أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على أداة المقابلة شبه المنظمة من خلال وضع أسئلة تحفيزية للمشاركين حول أدوار القيادة الإبداعية في تعزيز الإنتاجية البحثية، وبناءً على استجابات المشاركين تم توليد أسئلة أخرى. وفي سياق الأسئلة التحفيزية المرتبطة بعلاقة القيادة الإبداعية بالإنتاجية البحثية، تم توجيه بعض الأسئلة على النحو التالي:

- كيف ترى مواجهة القيادات البحثية في جامعتكم للتحديات المرتبطة بالبحث العلمي؟
- صف بعض الأفكار المميزة التي قدمتها القيادات البحثية في جامعتكم لتعزيز الإنتاجية البحثية؟
- كيف استفدت من القرارات التي اتخذتها القيادات البحثية في تحسين إنتاجيتك البحثية؟
- وضح وجهة نظرك في عدم قدرة بعض الباحثين على تحسين إنتاجيتهم البحثية؟
- بين وجهة نظرك في الممارسات التي يتم تنفيذها من قبل القيادات البحثية لتحسين مناخ البحث العلمي؟
- صف الممكّنات التي تقدمها القيادات البحثية في جامعتكم لكي تبرز تقدماً في مؤشرات البحث العلمي.

4- القضايا الأخلاقية في الدراسة

امتثلت الدراسة الحالية لأخلاقيات البحث العلمي. تم إخطار المشاركين بكافة حقوقهم المترتبة على مشاركتهم في الدراسة والتي تضمنت طوعية المشاركة، الانسحاب في أي وقت من أوقات إجراء الدراسة، والحفاظ على بيانات المشاركين وسرية المعلومات التي يقومون بإدائها في المقابلات، والعمل على عدم الإفصاح عن أي بيانات تشير إلى هوية المشاركين.

5- الإجراءات

تم إرسال بريد إلكتروني إلى الباحثين الأعلى استشهاده حيث تم الإرسال مبدئياً إلى ثلاثة باحثين فقط بواقع باحث واحد من بين كل مجموعة من المجموعات العلمية والصحية والإنسانية. وقد تضمن البريد الإلكتروني طلب المشاركة في الدراسة الحالية للمشاركة برأيه في أدوار القيادة الإبداعية في تعزيز الإنتاجية البحثية. تم تحديد موعد مع كل عضو أبقى موافقته على المشاركة في الدراسة. تم تنظيم المقابلات إلكترونياً بحيث يتم مقابلة عضو واحد فقط في كل جلسة وفي الوقت المناسب للباحث من السادسة إلى العاشرة مساءً بعد انتهاء فترات العمل الرسمية. تلى هذه المقابلات الحصول على ترشيحات بباحثين آخرين ثم التحقق من توافر المواصفات بهم. ومن ثم إجراء المقابلات معهم بعد إجراء عمليات التنسيق. اعتمدت المقابلات على أسئلة المقابلة شبه المنظمة. متوسط مدة المقابلات مع العضو (30) دقيقة. تم إجراء المقابلات باللغة العربية. تم تسجيل جميع المقابلات وتفرغها في نسخ نصية ومن ثم إعادة عرضها على الأعضاء المشاركين في التجربة لضمان دقتها.

6- تحليل البيانات

بعد الحصول على استجابات المشاركين والتي تم نسخها حرفياً تم ترميز coding النصوص وتجميعها Grouping، ثم وضعها في موضوعات فرعية Sub-theme، وأخيراً تصنيفها وفقاً لمحاوّر الموضوعات الأساسية المرتبطة بأدوار القيادة الإبداعية في تعزيز الإنتاجية البحثية. إن تحليل البيانات فيما يتعلق بأدوار القيادة الإبداعية فيما يتعلق بتعزيز مؤشرات الإنتاجية البحثية أسفر عن الوصول إلى سبع موضوعات أساسية، ارتكزت حول الموضوعات التالية:

- إيجاد مصادر التمويل للمشروعات البحثية
- تطوير البرامج الداعمة للبحث العلمي
- مرونة العقود المنظمة للتعاقدات البحثية
- البنية التقنية لإدارة منظومة البحث العلمي
- تحليلات البيانات البحثية
- الشراكات البحثية



■ محفزات البحث العلمي

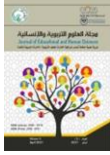
والجدول (2) التالي يوضح الترميزات وعمليات التجميع وإطلاق الموضوعات التي تم الوصول إليها وفقاً لعمليات التحليل الموضوعي التي تم تنفيذها وفقاً لما ذكره الباحثون الأعلى تأثيراً والمشاركون بالمقابلات شبه المنظمة.

جدول 2. الترميزات والموضوعات الفرعية والرئيسية لأدوار القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية

الموضوع الرئيسي	الموضوعات الفرعية	التجميع	الترميزات
أدوار القيادة الإبداعية في تعزيز الإنتاجية البحثية	إيجاد مصادر التمويل للمشروعات البحثية	مصادر متعددة للتمويل- برامج بحثية- كراسي بحثية- وكالة البحث والابتكار- شركات ممولّة- تمويل من المصادر الذاتية- جلب تدفقات مالية- دعم مستدام للبحث العلمي- الإعانات الحكومية- الوقف العلمي.	البوابات البحثية- المنصات البحثية- التقديم الإلكتروني للمشاريع- إتاحة تعديل الفريق البحثي- إضافة باحثين- ربط قيمة المكافأة بوعاء النشر- تطوير عقود مخصصة للشراكة.
	تطوير البرامج الداعمة للبحث العلمي	التدريب على النشر الدولي- خدمات الدعم والنشر- وحدات البحث العلمي- برامج نوعية دقيقة- استضافة علماء بارزين- حلقات نقاش- حضانات بحثية.	شهادات تقدير- دروع التميز- جوائز التميز المعرفي- الإعلان عبر مواقع الجامعة- دعم مستدام للبحث العلمي- الإعانات الحكومية- الوقف العلمي.
	مرونة العقود المنظمة للتعاقدات البحثية	إتاحة بدائل مرنة للنشر- إرباعيات متنوعة متاحة للنشر- إتاحة تعديل الفريق البحثي- إضافة باحثين- ربط قيمة المكافأة بوعاء النشر- تنوع العقود حسب الهدف والفئة.	شهادات تقدير- دروع التميز- جوائز التميز المعرفي- الإعلان عبر مواقع الجامعة- دعم مستدام للبحث العلمي- الإعانات الحكومية- الوقف العلمي.
	البنية التقنية لإدارة منظومة البحث العلمي	البوابات البحثية- المنصات البحثية- التقديم الإلكتروني للمشاريع- الإغلاق الإلكتروني للمشاريع- تقارير فنية إلكترونية- تقارير مالية إلكترونية- متابعة إلكترونية- سجل إلكتروني للباحثين.	شهادات تقدير- دروع التميز- جوائز التميز المعرفي- الإعلان عبر مواقع الجامعة- دعم مستدام للبحث العلمي- الإعانات الحكومية- الوقف العلمي.
	تحليلات البيانات	أدوات كشف الاستلال- أدوات التحليل في قواعد البيانات العالمية- Elsevier scival- essential science indicators- benchmarking & analytics- Journal citation report -	شهادات تقدير- دروع التميز- جوائز التميز المعرفي- الإعلان عبر مواقع الجامعة- دعم مستدام للبحث العلمي- الإعانات الحكومية- الوقف العلمي.
	الشراكات البحثية	المجموعات البحثية- استقطاب الباحثين المميزين- تسجيل باحثين دوليين ضمن العقود الوطنية- التعاون مع العلماء البارزين- تطوير عقود مخصصة للشراكة	شهادات تقدير- دروع التميز- جوائز التميز المعرفي- الإعلان عبر مواقع الجامعة- دعم مستدام للبحث العلمي- الإعانات الحكومية- الوقف العلمي.
	محفزات البحث العلمي	صرف حوافز ومكافآت- تخفيف الأعباء الإدارية- شهادات التقدير- أسبوع البحث العلمي- شهادات تقدير- دروع التميز- جوائز التميز المعرفي- الإعلان عبر مواقع الجامعة.	شهادات تقدير- دروع التميز- جوائز التميز المعرفي- الإعلان عبر مواقع الجامعة- دعم مستدام للبحث العلمي- الإعانات الحكومية- الوقف العلمي.

نتائج الدراسة

وفقاً لعمليات التحليل الموضوعي التي تم تنفيذها لاستجابات المشاركين في المقابلات شبه المنظمة أظهرت النتائج فيما يتعلق بأدوار القيادة الإبداعية في تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية سبع موضوعات أساسية تمثل أهم مرتكزات القيادة الإبداعية، وقد تمثلت هذه الموضوعات في: إيجاد مصادر التمويل للمشروعات البحثية، وتطوير البرامج الداعمة للبحث العلمي، ومرونة العقود المنظمة للتعاقدات البحثية، والبنية التقنية لإدارة منظومة البحث



العلمي، تحليلات البيانات البحثية، الشراكات البحثية، محفزات البحث العلمي، وذلك على النحو المبين بشكل (1) التالي:



شكل (1): أدوار القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية

وهذا استعراض للناتج المتعلقة بالمحاور السبعة لأدوار القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية على النحو الآتي:

1- إيجاد مصادر تمويل للمشروعات البحثية

إن من أهم أدوار القيادة الإبداعية التي أشار إليها الباحثون المشاركون في الدراسة هو قدرة هذه القيادات على إيجاد مصادر تمويل متعددة للمشروعات البحثية، حيث لا يقتصر الأمر فقط على ميزانية الجامعة بل توجد مصادر أخرى يتم الحصول عليها بشكل مركزي من وزارة التعليم، وكذلك مصادر تمويل يتم الحصول عليها من خلال إنشاء مجموعة متنوعة من الكراسي البحثية التي تهتم بمجالات محددة ويمولها شخصيات اعتبارية وهو ما يمنح الباحثين فرصاً للحصول على دعم إضافي لنشر المشروعات البحثية. أيضاً بعض القيادات البحثية تقوم بإنشاء عقود للتمويل بالشراكة مع أوقاف الجامعة وذلك لدعم البحث العلمي. كما أن بعض الجامعات تلجأ إلى اتفاقات مع مصانع ورجال أعمال لتمويل المشروعات البحثية الخاصة بالباحثين. وفي هذا الإطار ذكر أحد المشاركين قائلاً:

"لقد نجحت القيادات البحثية في الجامعة من تقديم حلول إبداعية لتمويل المشروعات البحثية لقد لجأت الجامعة إلى الأوقاف الخاصة بالجامعة وكذلك إنشاء كراسي علمية للموضوعات ذات الأولوية للجامعة والمجتمع وهو ما ساهم في حصولي أنا وزملائي على فرص متعددة للتمويل من أجل تنفيذ مشروعاتنا البحثية باستخدامة ودون توقف" (A2)

وعلى الرغم من أن إيجاد مصادر تمويل لدعم المشروعات البحثية يُعد أحد أبرز التحديات التي تواجه منظومة البحث العلمي إلا أن القيادات الإبداعية لها دورها الواضح في مواجهة هذه التحديات من خلال الحلول الإبداعية التي تستطيع أن تقوم بها هذه القيادات، وفي هذا السياق أضاف أحد المشاركين ما يلي:



"على الرغم من أننا نعاني في بعض الأوقات من شح مصادر الدعم البحثي إلا أن القيادات البحثية نجحت بشكل كبير في الوصول إلى بدائل متنوعة يمكن الاعتماد عليها في عمليات البحث والتمويل وأيضاً توجيه التمويلات بشكل إيجابي حسب الأولويات البحثية وخاصة مع قيام هيئة البحث والابتكار بدور واعد في تمويل البحث العلمي" (B1)

إن التخصصات الإنسانية على الرغم من أنها قد لا تحتل مركز الاهتمام في الحصول على تمويلات بحثية إلا أن هناك قيادات بحثية استطاعت التفكير بشكل مختلف في إيجاد مصادر لتمويل هذه التخصصات، وفي هذا السياق ذكر أحد المشاركين ما يلي:

"اعتقد أننا نجحنا كتخصصات إنسانية أن نأخذ فرص كثيرة للتمويل المالي مثل التخصصات العلمية والطبية ويرجع الفضل في ذلك إلى قيادات عمادات البحث العلمي التي وفرت برامج نوعية لتمويل بحوث الدراسات الإنسانية بحيث تكون قادرة على الوصول بشكل جيد إلى منافذ نشر عالمية ومعتبرة. إن البرامج التي قدمتها الجامعة كانت متميزة وبعض هذه البرامج كانت برعاية كراسي علمية والبعض الآخر شهد دعماً مباشراً من الوقف العلمي وهو ما عزز فرصنا كتخصصات إنسانية في الوصول إلى مستوى عالي من النشر" (C3)

2- تطوير البرامج الداعمة للبحث العلمي

إن الإنتاجية البحثية تعني بشكل كبير الوصول إلى مستوى مرتفع من الجودة والنشر في أوعية عالمية مرموقة وهو ما يعكس إيجاباً على عدد الاستشهادات المرجعية التي يمكن أن تحصل عليها الأوراق البحثية. إن الوصول إلى هذا القدر من الجودة والإنتاجية لن يتأتى إلا بوجود برامج داعمة لعمليات النشر العلمي وخاصة على المستوى الدولي، وكذلك توفير دعم متصل للباحثين بحيث يمكنهم تنفيذ أبحاثهم في سياق من الدعم المستمر، ودلل على ذلك أحد المشاركين قائلاً:

"لقد حضرت عدد كبير من البرامج التدريبية بعضها في القسم العلمي حيث يهتم القسم بتقديم برامج للتدريب على النشر الدولي وتعزيز قدراتنا كتخصصات إنسانية في النشر الدولي كذلك استطاع القسم توفير برامج عن بعد تم من خلالها استضافة علماء بارزين وهو ما استفدت منه على المستوى الشخصي وحسن قدرتي وممارساتي المرتبطة بالنشر الدولي واعتبر هذه الحلول التي قام بها القسم لولوج مهمة ومبتكرة" (C2)

وعلى الرغم من أن النشر الدولي يرتبط بمهارة الباحث بشكل كبير إلا أنه يحتاج إلى دعم مستمر وبرامج مستدامة تحيط بالباحث بأهم المستجدات في مجال النشر وكيفية الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، وهو ما تقوم به بعض القيادات البحثية في الجامعات، حيث ذكر أحد المشاركين:

"قيادات عمادة البحث العلمي وفرت لنا حضانات بحثية تعزز قدراتنا في عمليات النشر وكانت هذه الحضانات في موضوعات مهمة وفنية مثل كيفية تحسين الاستشهادات المرجعية وكيف تعزز فرص بحثك أن يكون ضمن أعلى 10% استشهاداً في العالم كذلك حضرت حلقات نقاش حول النشر المميز في المجالات الدولية وأرى أن كل ذلك انعكس على مستواي الشخصي" (C1)

3- مرونة العقود المنظمة للبحث العلمي

إن إدارة عمليات البحث العلمي حالياً داخل الجامعات وخاصة فيما يتعلق بالنشر الدولي يتم من خلال عقود تمويلية لمشاريع النشر الدولي، وتعد هذه العقود أداة مهمة لضبط العلاقة بين الباحثين وجهات التمويل، ومن المهم للقيادات البحثية أن تدبر هذه العقود في إطار من المرونة التي تتوافق مع تحديات النشر العلمي وتعطي للباحث مساحة للتحرر بين أوعية النشر وتوسعة الخيارات التي يمكن أن يختار من بينها، وفي هذا السياق فقد أشار أحد المشاركين إلى ما يلي:

"اعتقد أن العقود التي يتم إبرامها داخل الجامعة عقود ابتكارية حيث أن هذه العقود تحافظ على توجهات الجامعة من ناحية وتساند الباحث من ناحية أخرى وهو ما لمسته من عشرات العقود التي وقعتها حيث أتاحت العقود التمويلية بدائل مرنة للنشر وسمحت لي بتعديل الفريق البحثي وإضافة



باحثين وهو ما ساعدني بشكل كبير في التغلب على العقبات التي يمكن أن تواجهني أثناء النشر العلمي بشكل عام والنشر الدولي بشكل خاص " (B2)

إن العقود التمويلية تعتبر أداة قانونية والإفراط في وضع القيود من خلالها قد يؤدي إلى تعطيل الإنتاجية البحثية برمتها، ولذلك يجب أن تتصف هذه العقود بالمرونة وتصور التحديات التي يمكن أن تواجه الباحث وإتاحة البدائل التي يمكن أن تساعد الباحث في مواجهة هذه التحديات، ووفقاً لذلك فقد أشار أحد المشاركين إلى ما يلي:

"قد تسبب العقود قلقاً لبعض الباحثين إلا أن القيادات الإبداعية تهتم بالأساس بتحقيق المرونة في هذه العقود وذلك حتى يتحقق لها النجاح بما ينعكس بالإيجابية على حركة البحث العلمي ككل وهذا ما لمسته في أكثر من عقد مشروع بحثي ممول من خلال إتاحة إرباعيات متنوعة للنشر العلمي المصنف وكذلك ربط المكافأة بوعاء النشر وهو ما ساعدني على إدارة عملية النشر دون أي توتر خصوصاً مع احتمالية رفض نشر البحث في مجلة وقبوله في مجلة أخرى " (B2)

4- البنية التقنية لإدارة منظومة البحث العلمي

تعمل القيادات البحثية الإبداعية في الجامعات على إدارة منظومة البحث العلمي من خلال منظومة رقمية متكاملة حيث تساعد هذه المنظومة على سرعة إجراءات إدارة المشاريع البحثية وبالتالي تحفيز الباحثين على إنجاز مشاريعهم وبالتالي يساعد ذلك على النشر المبكر وكذلك الإغلاق المبكر للمشروعات وهو ما ينعكس إجمالاً على معدلات الإنتاجية البحثية للباحثين بشكل خاص، وكذلك الإنتاجية البحثية للجامعة بشكل عام، وفي هذا الإطار ذكر أحد المشاركين ما يلي:

"لقد طورت القيادات البحثية منظومة رقمية متكاملة لخدمات البحث العلمي حيث التقديم على المشاريع يتم من خلال بوابات بحثية، والتقديم على المشاريع يتم بشكل إلكتروني، كما أن إغلاق المشاريع يتم أيضاً بشكل إلكتروني وكل باحث داخل الجامعة له سجل إلكتروني يحدد كافة المشاريع التي حصل عليها ومعدلات إنجازها لها " (A1)

ويمكن القول إنه من الصعوبة بمكان إدارة منظومة البحث العلمي دون الاعتماد على التقنيات الرقمية حيث تساعد هذه التقنيات في الإنجاز الفاعل وتقدم أدوات ابتكارية للقادة فيما يتعلق بعمليات المتابعة والتحفيز على سرعة النشر العلمي، وفي هذا الإطار ذكر أحد المشاركين ما يلي:

"أرى أن البوابة البحثية الخاصة بمتابعة وإدارة المشاريع البحثية مهمة جداً وأنها تساعد في تسريع وتيرة النشر العلمي وبها أدوات مفيدة جداً منها المتابعة الإلكترونية لإجراءات إغلاق المشروع وأيضاً سهولة اعتماد التقارير الفنية والتقارير المالية " (A3)

5- تحليلات البيانات البحثية

القيادات الإبداعية في البحث العلمي قيادات واعدة مبتكرة ولن تصل هذه القيادات إلى أهدافها المنشودة إلا باستخدام أدوات واعدة لتحليل البيانات بحيث يمكن توجيه حركة البحث العلمي وفقاً لهذه البيانات، وبالفعل استطاعت القيادات الإبداعية استخدام أدوات التحليل في تحديد مؤشرات مهمة مثل الأوراق الساخنة في المجال، والأوراق الأكثر استشهاداً، والباحثين المؤثرين في المجال وغيرها من الأدوات المرتبطة بتحليل البيانات، وفي هذا السياق ذكر أحد المشاركين ما يلي:

"القيادات البحثية دائماً ما يستخرجون تقارير تحليلية ويمدون بها الباحثين هذه التقارير أراها مهمة جداً لأنها تساعدني في الوصول إلى معلومات وبيانات نوعية منها على سبيل المثال الأوراق الساخنة والأوراق الأكثر استشهاداً والباحثين المؤثرين وكلها بيانات مهمة سواء على مستوى تنفيذ البحوث المنشورة دولياً أو على مستوى تطوير مؤشرات الإنتاجية البحثية " (A2)

القيادات الإبداعية تستخدم مؤشرات تحليلية نوعية في التعرف على أهم المؤشرات الحيوية للباحثين التابعين لها، ومنها على سبيل المثال نوعية الأوعية التي ينشر الباحثون فيها وفي أي إرباعي، وكذلك معامل تأثير الباحث



وفقاً للمجال، حتى الأدوات الخاصة بكشف الاستلال تُعد أدوات مهمة لأنها تساعد في تحليل البحوث وتنقيتها قبل عملية النشر، وفي هذا السياق ذكر أحد الباحثين ما يلي:

"إن ثقافة استخدام بعض الأدوات التحليلية مثل Elsevier-scival essential science -incites benchmarking & analytics -indicators لها دور كبير في الوصول إلى مؤشرات حيوية مهمة تعزز الإنتاجية البحثية ومهم جداً أن يستخدم القيادات الأكاديمية للبحث العلمي هذه الأدوات في عمليات تخطيط البحث العلمي" (C2)

6- الشراكات البحثية

القيادات الإبداعية هي التي تحاول التفكير خارج السياق وتُعد الشراكات البحثية أحد أهم الأدوات التي يمكن ان يعتمد عليها قادة البحث العلمي المبدعين نظراً لأن الشراكات البحثية يمكن أن تسهم في تعزيز مؤشرات الإنتاجية البحثية، كما يمكن لهذه الشراكات أن تعزز عدد الاستشهادات المرجعية، وعدد الأوراق البحثية، كما أنه يمكن من خلال هذه الشراكات جلب باحثين دوليين، واثاحة التعامل مع العلماء البارزين، وفي هذا السياق ذكر أحد المشاركين ما يلي:

"لقد طور القائمون على البحث العلمي برنامج مهم للشراكات البحثية وأرى أن هذا البرنامج استطاع أن يدعمني بشكل شخصي في مؤشرات الإنتاجية البحثية حيث استطعت من خلال البرنامج التعاون مع أحد العلماء البارزين ونشر أوراق مشتركة انعكست على مؤشرات الإنتاجية البحثية الخاصة بي حيث زادت لدى عدد الاستشهادات المرجعية، وأصبحت أوراقي من بين الأوراق الأعلى استشهاداً" (A3)

7- محفزات البحث العلمي

إن أحد أهم أدوار القيادات الإبداعية هو العمل على تحفيز التابعين لهم، وهنا يجب الإشارة إلى أن المشاركين أجمعوا على أن وجود منظومة قوية للحوافز ساعدتهم بشكل كبير على النمو البحثي وتحسين مؤشرات الإنتاج البحثي، فالتحفيز المستمر يعزز أداء الباحثين لمزيد من الجهود في عملية النشر، ويحفزهم كذلك على إيجاد طرق مبتكرة تعزز إنتاجيتهم المرتبطة بعدد الأوراق البحثية المنشورة، وعدد الاستشهادات المرجعية، وكذلك من المهم تنويع عمليات التحفيز بين مادية ومعنوية، حيث يمكن التحفيز من خلال صرف الحوافز والمكافآت كما يمكن التحفيز من خلال تخفيف الأعباء الإدارية أو من خلال شهادات التقدير ودروع التميز وغيرها من نماذج التحفيز التي تعتبر عامل مؤثر وهام في زيادة الإنتاجية البحثية، وفي سياق مرتبط ذكر أحد المشاركين ما يلي:

"أرى أن جزء كبير من النجاح في تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية يرتبط بوجود حوافز متنوعة وهو ما عاشته كثيراً كباحث حيث تعقد الجامعة سنوياً أسبوعاً للبحث العلمي لتكريم المتميزين وتنوع أشكال التحفيز التي تقدمها القيادات البحثية فعلى الرغم من أن الحوافز والمكافآت تأتي في الصدارة إلا أن بعض القيادات تقوم بتخفيف الأعباء الإدارية وتمنح كذلك شهادات التقدير ودروع التميز بالإضافة إلى الجوائز التي تقدمها الجامعة" (A3)

مناقشة النتائج

لقد بينت النتائج أن أدوار القيادة الإبداعية كبيرة جداً في تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية وأن هناك سبع موضوعات أساسية تمثل أهم مرتكزات القيادة الإبداعية، وهي على التوالي: إيجاد مصادر التمويل للمشروعات البحثية، وتطوير البرامج الداعمة للبحث العلمي، ومرونة العقود المنظمة للتعاقدات البحثية، والبنية التقنية لإدارة منظومة البحث العلمي، تحليلات البيانات البحثية، الشراكات البحثية، محفزات البحث العلمي.

إن القيادات الإبداعية يجب أن يكون لها دور واضح في تنويع مصادر التمويل للبحث العلمي، لأنه من الصعوبة يمكن في الوقت الراهن تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية دون وجود مصادر للتمويل، حيث عمليات النشر أصبحت مكلفة، ومع انحسار المصادر؛ بسبب الضغوط الاقتصادية والمؤسسية، يصبح من الضروري على



القيادات الإبداعية ابتكار الحلول التي يمكن من خلالها تمويل البحث العلمي وهو ما أكده الباحثون المشاركون في الدراسة من أن القيادات الإبداعية في مجال البحث العلمي استطاعت بشكل كبير إيجاد حلول تمويلية دعمت معدلات الإنتاجية البحثية لديهم. وتأتي النتيجة الحالية متوافقة مع دراسة جاكسون وآخرون (Jackson, Mulvihill, Firpo, & Glasgow, 2004) التي أشارت إلى أن الدعم المالي وإيجاد مصادر تمويل متعددة يُعد أحد الأدوات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية. فالدعم المالي من خلال مصادر تمويل متعددة يستطيع بشكل كبير تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية لدى الباحثين (Nag, Yang, Buccola, & Ervin, 2013).

لقد بينت النتائج ضرورة وجود برامج داعمة لتعزيز مؤشرات الإنتاجية البحثية وأن القيادات الإبداعية لا بد أن يكون من بين أدوارها ابتكار خدمات وبرامج يمكن الاعتماد عليها في دعم الباحثين وهو ما قد ينعكس على إجمالي مؤشرات الإنتاجية البحثية. وفي هذا السياق ذكر كوزهارت وآخرون أن عمليات التدريب والدعم أساسية لتحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية وأن ابتكار أساليب لتحسين الممارسات البحثية ودعم الباحثين يُعتبر عامل حاسم في تحسين المؤشرات العامة لأي مؤسسة تهتم بالبحث العلمي (Kozhakhmet et al., 2022). وعلى ذلك يرى الباحث أهمية أن يكون للقيادات الإبداعية دور في ابتكار الأساليب التي تدعم الباحثين ليس عبر البرامج التدريبية فقط، ولكن من خلال وجود برامج نوعية تستهدف تقديم الدعم المباشر وترتبط كذلك بطبيعة تخصصات الباحثين وتوجهاتهم.

إن المرونة بشكل عام أحد أهم خصائص الإبداع ويجب أن تنعكس في القيادات الإبداعية، وتُعد العقود أحد أهم الأدوات التنظيمية التي يتم استخدامها من قبل القادة لرسم اتجاه البحث العلمي وخاصة في المشاريع البحثية الممولة، وقد خلصت النتائج إلى ضرورة أن تتسم هذه العقود بالمرونة وخاصة أن المرونة تمنح الباحث حرية التحرك في عمليات النشر الدولي التي يواجه فيها الباحث بعض العقبات، وما يدعمه في مواجهة هذه العقبات هو المرونة التي تتيح للباحث التغيير الديناميكي في الفريق البحثي أو في وعاء النشر وغيرها من البنود. وفي هذا السياق جاءت دراسة لافوينتي وآخرون (Lafuente & Berbegal-Mirabent, 2019) لتشير إلى أن ممارسات العقود المرنة والمتوازنة أمر بالغ الأهمية لتعزيز الإنتاجية البحثية في الجامعات وأن الاستخدام المفرط للعقود المقيدة قد يخلق بيئة عمل غير مستقرة تحد من قدرة الجامعات على الاستفادة من الباحثين وبالتالي التأثير السلبي على مؤشرات الإنتاجية البحثية.

وتُعد البنية التقنية اللازمة لإدارة البحث العلمي أحد أهم الأدوار التي يجب أن يحرص عليها القادة المبدعين حيث تسهم الأدوات التقنية في تعزيز مؤشرات الإنتاجية البحثية وتقديم أدوات ابتكارية تحسن معالجات المشاريع البحثية وتسرع من وتيرة العمل البحثي. ويأتي ذلك متوافقاً مع نتائج دراسة جهبان وآخرون (Ghabban et al., 2019) التي تم تطبيقها على أربع جامعات ناشئة في المملكة العربية السعودية وهي جامعات طيبة وحائل والطائف وجدة، حيث تم إعداد استبيان لتحديد العوامل المؤثرة على إنتاجية البحث العلمي، ومن خلال تطبيق هذا الاستبيان على عدد (375) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأربع تبين أن البنية التقنية لها تأثير إيجابي على تعزيز مؤشرات البحث العلمي وإنتاجيته وخاصة المتعلقة منها بعدد المنشورات والاستشهادات المرجعية.

وفيما يتعلق بتحليل البيانات فإن القادة المبدعين لا بد وأن يستخدموا تحليلات البيانات في تحليل مؤشرات البحث العلمي ووضع القرارات المرتبطة بالبحث العلمي استناداً لمخرجات عمليات تحليل البيانات حيث تقود هذه البيانات إلى أفكار إبداعية مرتبطة بكيفية التطوير المبتكر لمخرجات البحث العلمي. وفي هذا السياق أظهرت نتائج دراسة جان وآخرون (Jan, Idrees, & Naveed, 2020) أن الأدوات التي يمكن أن يستخدمها القادة المبدعون لتحليل البيانات ودعم تدريب الباحثين على استخدام هذه الأدوات يعزز بشكل كبير مؤشرات الإنتاجية البحثية خصوصاً المرتبطة منها بعدد الأوراق البحثية وعدد الاستشهادات. كما أن استخدام أدوات تحليلات البيانات لم يعد ترفاً بقدر ما أصبح أحد الأدوات الأساسية الفاعلة في منظومة البحث العلمي وأن هذه الأدوات يجب أن تكون جزء من الثقافة الأساسية لقادة البحث العلمي (Ghabban et al., 2019).

إن الشراكات البحثية يمكن أن تكون أحد الحلول الابتكارية التي يلجأ إليها القادة المبدعين لتعزيز إنتاجية البحث العلمي حيث تستطيع هذه الشراكات فتح مسارات للتعاون مع باحثين متميزين والحصول على تمويلات من



مؤسسات مهمة تدعم البحث العلمي بالجامعات. إن هذه الشراكات يمكن أن تقود إلى تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية بشكل كبير ولكن مع اشتراط عقد الشراكات بأهداف واضحة كل هدف منها يرتبط بمؤشرات الإنتاجية البحثية حيث توجد علاقة ارتباطية بين الشراكات وتحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية (Abramo, D'Angelo, & Murgia, 2017).

وتأتي الحوافز لتمثل أهم أدوات وأدوار القيادة الإبداعية في تحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية ولا تكاد تخلو أي من الدراسات التي اهتمت بتعزيز مؤشرات الإنتاجية البحثية من ضرورة ممارسة قادة البحث العلمي لعمليات تقديم الحوافز للباحثين (Ghabban et al., 2019). إن الحوافز لها نتائج فاعلة ومؤثرة ثبت أثرها عبر العديد من الأدبيات التي اهتمت بفحص تأثير عمليات التحفيز على الأفراد أو الجهات، وفي هذا السياق اهتمت دراسة ريسيفو وفان دي ريجت (Restivo & Van De Rijt, 2012) بفحص تأثير الحوافز على إنتاجية الأفراد، وأوضحت النتائج أن معدل إنتاجية أفراد المجموعة التجريبية أكبر بمعدل (60%)، كما أنهم أكثر عرضة (6) مرات للحصول على مكافآت بالمقارنة مع الأفراد الذين لا يتلقون أي حوافز. وفي دراسة أخرى لديني (Denny, 2013) فحصت تأثير الحوافز على الأفراد، وأوضحت النتائج أن الحوافز لها فاعلية في زيادة إنتاجية الأفراد، بالإضافة إلى المحافظة على مستوى جودة عالية للمشاركات. وفي سياق متصل جاءت دراسة وايز وديمارز (Wise & DeMars, 2005) التي فحصت (12) دراسة متنوعة استهدفت إجراء (25) مقارنة بين أداء مصاحب بحافز وآخر غير مصاحب بأي حوافز، وكانت النتيجة بحجم أثر (0.6) لصالح المجموعات التي حصلت على حوافز خارجية إضافية. وهو ما يعني أن تطوير أي نظام لتعزيز مؤشرات الإنتاجية البحثية دون الوضع في الاعتبار نظام المحفزات التي يتضمنها هذا النظام قد يؤثر على كفاءة عملية البحث العلمي ككل.

التوصيات

1. وضع دليل إرشادي للقيادات البحثية بالأدوار التي يجب القيام بها لتعزيز الإنتاجية البحثية في الجامعات السعودية وذلك على ضوء نتائج البحث الحالي والتي حددت للقيادات الإبداعية سبعة أدوار مهمة تسهم في التأثير على الإنتاجية البحثية.
2. من الضروري والمهم تطوير برامج تدريبية للقيادات العاملة في مجال البحث العلمي بحيث تستهدف هذه البرامج تحسين قدرات هذه القيادات فيما يتعلق بمهارات القيادة الإبداعية التي تؤهلهم لتحسين مؤشرات الإنتاجية البحثية.
3. ضرورة الربط بين اختيار القيادات والكفاءات العاملة في إدارة منظومة البحث العلمي وبين مؤشرات الإنتاجية البحثية فيكون الاختيار والبقاء للقادة مبنياً على مؤشرات الإنتاجية البحثية وهو ما قد يدفع القيادات نحو ممارسة القيادة الإبداعية.
4. إعداد مؤشر القيادة الإبداعية كأداة تقييمية للعاملين في الجامعات بحيث يمكن الاعتماد عليها في تقييم القيادات البحثية تحديداً.
5. العمل على إعداد أدلة إرشادية بطرق تحسين الإنتاجية البحثية وإتاحة هذه الأدلة إلى الجامعات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.

البحوث المقترحة

1. إجراء دراسة مراجعة منهجية للدراسات التي اهتمت بالقيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي.
2. إجراء دراسة حالة لأحد الجامعات السعودية لرصد وتحليل ممارسات القيادة الإبداعية.
3. إجراء دراسة تحليل بعدي للدراسات الساخنة في مجال القيادة الإبداعية.



4. العمل على إجراء دراسة مختلطة لتقييم بعض الجامعات السعودية وفق مؤشرات القيادة الإبداعية.

المراجع

1. البوشي، غادة عبدالله، بوشيت، الجوهره إبراهيم (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(الجزء الحادي عشر)، 607-642.
2. الرحيلي، محمد بن سليم الله بن رجاء الله (2017). معوقات الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وسبل التغلب عليها. مجلة البحث العلمي في التربية، 18 (الجزء التاسع)، 149-153.
3. الشهبان، ديانا محمد (2019). درجة ممارسة 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، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
4. الغامدي، فهد (2013). درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
5. الغمس، وسام بنت مشعل، السيارى، نسرين بنت ناصر (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: رؤية مستقبلية. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، 2(3)، 13-25.
6. فوزي، أحمد سمير (2019). الاتجاهات الحديثة في توظيف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في مجال اقتصاديات المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 19(38)، 891-1001.
7. Abramo, G., D'Angelo, A. C., & Murgia, G. (2017). The relationship among research productivity, research collaboration, and their determinants. *Journal of Informetrics*, 11(4), 1016-1030. doi:<https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.09.007>
8. Aggarwal, M., Hutchison, B., Wong, S. T., Katz, A., Slade, S., & Snelgrove, D. (2024). What factors are associated with the research productivity of primary care researchers in Canada? A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 263. doi:10.1186/s12913-024-106446-
9. Al-Zoubi, Z. H., Issa, H. M. B., & Musallam, F. Y. (2023). The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of Teaching Performance. *Education Sciences*, 13(2), 163 .
10. Alshammri, F. S., & Alenezi, A. K. (2021). Creative Leadership and Its Relationship to Thinking Styles among Saudi University Leaders. *International Journal of Education and Practice*, 9(2), 340-353 .
11. Barner, J. R., Holosko, M. J., Thyer, B. A., & King Jr, S. (2015). Research productivity in top-ranked schools in psychology and social work: Does having a research culture matter? *Journal of Social Work Education*, 51(1), 5-18 .
12. Brew, A., Boud, D., Namgung, S. U., Lucas, L., & Crawford, K. (2016). Research productivity and academics' conceptions of research. *Higher Education*, 71, 681-697 .
13. Churchill, S. D. (2022). *Essentials of existential phenomenological research*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
14. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*: Sage publications.
15. Darawsheh, S. R., Al-Shaar, A. S., Alshurideh, M., Alomari, N. A., Elsayed, A. M., Abdallah, A. K., & Alkhasawneh, T. (2023). The Relation Between Creative Leadership and Crisis Management Among Faculty Members at Imam Abdulrahman Bin Faisal University in Light of the Corona Pandemic from the Perspective of



- Department Heads. In M. Alshurideh, B. H. Al Kurdi, R. e. Masa'deh, H. M. Alzoubi, & S. Salloum (Eds.), *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems* (pp. 1503-1514). Cham: Springer International Publishing.
16. Denny, P. (2013). *The effect of virtual achievements on student engagement*. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems.
17. Feuls, M., Stierand, M. B., Dörfler, V., Boje, D. M., & Haley, U. C. (2021). Practices of creative leadership: A qualitative meta-analysis in haute cuisine. *Creativity and innovation management, 30*(4), 783-79 .7
18. Ghabban, F., Selamat, A., Ibrahim, R., Krejcar, O., Maresova, P., & Herrera-Viedma, E. (2019). The Influence of Personal and Organizational Factors on Researchers' Attitudes towards Sustainable Research Productivity in Saudi Universities. *Sustainability, 11*(17), 4804 .
19. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods, 18*(1), 59-82. doi:10.1177/1525822X05279903
20. Heng, K., Hamid, M., & Khan, A. (2020). Factors influencing academics' research engagement and productivity: A developing countries perspective. *Issues in Educational Research, 30*(3), 965-987 .
21. Jackson, H. H., Jackson, J. D., Mulvihill, S. J., Firpo, M. A., & Glasgow, R. E. (2004). Trends in research support and productivity in the changing environment of academic surgery 1 Presented as an oral presentation at the 2002 annual meeting of the Association for Academic Surgeons, November 7-9, 2002, Boston, MA. *Journal of Surgical Research, 116*(2), 197-201 .doi:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2003.10.012>
22. Jadhav, B. N., Abdul Azeez, E. P., Mishra, N., & Senthil Kumar, A. P. (2024). Research Productivity and Publishing Trends in Publicly Funded Social Work and Psychology Schools in India: A Bibliometric Analysis. *SAGE Open, 14*(2), 21582440241241170. doi:10.1177/21582440241241170
23. Jan, T., Idrees, H., & Naveed, M. A. (2020). Impact of HEC electronic information resources on research productivity of academicians: A systematic review. *Pakistan library and information science journal.(51), 118, 130 .*
24. Jie, T. R., & Cheah, K. S. (2021). Exploring Creative Leadership as a Concept: A Review of Literature. *International Journal of Education and Training, 7*(1), 1-16 .
25. Kashif, M., Dewasiri, N., Rana, S., & Udunuwara, M. (2022). Demystifying research culture in universities. *South Asian Journal of Marketing, 3*(1), 1-6 .
26. Kim, K., & Choi, S. B. (2017). Influences of creative personality and working environment on the research productivity of business school faculty. *Creativity Research Journal, 29*(1), 10-20 .
27. Kozhakhmet, S., Moldashev, K., Yenikeeva, A., & Nurgabdeshev, A. (2022). How training and development practices contribute to research productivity: A moderated mediation model. *Studies in Higher Education, 47*(2), 437-4 .49



28. Kwiek, M., & Roszka, W. (2024). Once highly productive, forever highly productive? Full professors' research productivity from a longitudinal perspective. *Higher Education*, 87(3), 519-549 .
29. Lafuente, E., & Berbegal-Mirabent, J. (2019). Contract employment policy and research productivity of knowledge workers: an analysis of Spanish universities. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2360-2386. doi:10.1080/09585192.2017.1323226
30. Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). (Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482. doi:10.5465/19416520.2015.1024502
31. Nag, S., Yang, H., Buccola, S., & Ervin, D. (2013). Productivity and financial support in academic bioscience. *Applied Economics*, 45(19), 2817-2826. doi:10.1080/00036846.2012.676737
32. Ndiango, S., Kumburu, N. P., & Jaffu, R. (2024). Research self-efficacy and research productivity: evidence from academics in Tanzanian public higher education institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(2), 510-522. doi:10.1108/JARHE-09-2022-0308
33. Restivo, M., & Van De Rijt, A. (2012). Experimental study of informal rewards in peer production. *PLoS ONE*, 7(3), e34358 .
34. Saleh, Q., & Bani, B. (2013). Creative leadership and its relationship to the requirements of knowledge management at the University of Kufa from the point of view of its administrative leaders. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15(4), 113-138 .
35. Sayyed, K. (2024). Assessing Research Productivity and Quality Across Disciplines in the School of Arts and Sciences at the Lebanese American University. *SAGE Open*, 14(1), 21582440241237050. doi:10.1177/21582440241237050
36. Strobel, L.-T., Strobel, M., Welpe, I. M., & Korsgaard, M. A. The Role of Creative Leadership Manifestations in Creativity and Innovation. *Creativity Research Journal*, 1-19. doi:10.1080/10400419.2024.2321734
37. Wang, X., Lu, J., Song, Z., Zhou, Y., Liu, T., & Zhang, D. (2022). From past to future: bibliometric analysis of global research productivity on nomogram (2000–2021). *Frontiers in public health*, 10, 997713 .
38. Wise, S. L., & DeMars, C. E. (2005). Low Examinee Effort in Low-Stakes Assessment: Problems and Potential Solutions. *Educational Assessment*, 10(1), 1-17. doi:10.1207/s15326977ea1001_1