



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

إعداد

د/ حصه ناصر اليحيى

أستاذ مساعد بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

hn.alyahya@psau.edu.sa

د/ أسماء راشد الراشد

معلمة بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

asmarashed8@gmail.com

﴿ المجلد السادس والثلاثون - العدد السادس - يونيو ٢٠٢٠ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، حيث طبقت الدراسة على ( ١١٦ ) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الابتكارية من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط، وأن المعوقات إدارية وأكاديمية التي تحد ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في الكلية كان غالباً، ومن توصيات الدراسة العمل على إضفاء مرونة أكبر على الإجراءات المتبعة في الجامعة والعمل على تقليل ضغوط العمل على رؤساء الأقسام عن طريق تشجيعهم على ممارسة القيادة الموزعة وإعادة النظر في مهام أعضاء هيئة التدريس واحداث توازن بينها.

**الكلمات المفتاحية:** معوقات، القيادة، الابتكارية، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

## Abstract

The study aimed to recognize the reality of the practice of innovative leadership among department heads in the College of Education at Prince Sattam bin Abdulaziz University, and to recognize the obstacles to the practice of innovative leadership, and to achieve the goals of the study, the survey descriptive approach was used, and the questionnaire as a tool for study, and the study community is composed of all faculty members The College of Education at Prince Sattam bin Abdulaziz University, where the study was applied to (116) faculty members, and the results of the study showed that the practice of innovative leadership by department heads from the viewpoint of faculty members was (sometimes), and that administrative and academic obstacles that limit the practice of The dimensions of innovative leadership in the college were (often), and one of the study recommendations was to work to give more flexibility to the procedures followed at the university and work to reduce the work pressure on the heads of departments by encouraging them to exercise distributed leadership, reviewing the tasks of faculty members and striking a balance between them.

**Key words:** obstacles, leadership, innovation, Prince Sattam bin Abdulaziz University.

## مقدمة الدراسة:

إن تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ورفع كفايته واستثمار موارده المادية والبشرية سيساهم في مواكبة التغيير السريع في أوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

ويمثل الابتكار أحد التحديات الأساسية في العمليات العالمية والتي ينبغي فيها تحقيق التوازن بينه وبين الاتساق في التغييرات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك التمكين والسيطرة من أجل التكيف والاستجابة لمتطلبات العولمة ورفع مستوى التنافس العالمي (العسيري، ٢٠١٥، ص ١٦).

وإدراكا لأهمية الابتكار فقد تضمنت الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (آفاق) أهداف استراتيجية ركزت على زيادة الطاقة الإنتاجية البحثية والابتكارات، ورفع جودتها للارتقاء بها وجعلها قادرة على المنافسة والريادة العالمية.

كما هدفت خطط التنمية في المملكة إلى تحفيز الجامعات والمنشآت على الاستثمار في مجالات الأبحاث، والتطوير، إضافة إلى إنشاء مجتمعات للإبداع والابتكار، وتوثيق العلاقة ما بين القطاع الخاص، والجامعات، ومراكز البحث (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٧هـ)، إضافة إلى تركيز برنامج التحول الوطني على دعم الابتكار والإبداع من خلال تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتؤكد هذه المبادرات والخطط على الدور المحوري للجامعات كونها حاضنة للعقول البشرية وترتقي بقدرات الأمم في البحث والابتكار وثقافة المجتمع، لتكون الجامعات فائدة للتغيير يجب أن تؤمن بأهمية الابتكار وأهميته للرؤية المستقبلية لها؛ لذا فإنها تتطلب أن تكون قياداتها بجميع مستوياتها مبدعة مبتكرة، حتى تكون مستودعا لاستيعاب الأفكار والأفعال المبدعة التي تصدر بين الحين والآخر من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين (العسيري، ٢٠١٥، ص ١٩).

ويرى جبريني (٢٠١٦) أن القيادة التي تتبنى الابتكار والتغيير والتطوير كأسلوب حياة وتمزج بينهما حتما ستقود إلى تطوير نوعية التعليم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي ونتيح مرونة أكبر لتتحول من مجتمعات بيروقراطية رتيبة إلى مجتمعات منتجة مبدعة (ص ٢٠).

فرئيس القسم كقائد أكاديمي مطالب بفتح المجال لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في التغيير والابتكار، من خلال منحهم المساحة الحرة للتفاعل والقيادة التي تقوم على زيادة الثقة والتكيف مع التغييرات المحيطة والتحولات المتسارعة ومواكبة التحول نحو التجديد والتطوير.

## مشكلة الدراسة

يشهد التعليم الجامعي في السعودية نقلة نوعية وكمية ملحوظة لبناء مجتمع المعرفة ومسايرة الاتجاهات الحديثة في التعليم والاهتمام بالمبتكرين والمبدعين واستثمار ما يمتلكونه من سمات وقدرات.

وبالرغم من تزايد جهود الإصلاح والتطوير التي تبذل في الجامعات بالمملكة العربية السعودية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة قدرتها الإبداعية والابتكارية، إلا أن تلك الجهود تواجه تحديات مرتبطة بتطوير الهياكل التنظيمية والقيادات التربوية، وتطوير الأنظمة الإدارية، وتحديات مرتبطة بالتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والمنافسات العالمية (العسيري، ٢٠١٥، ص ١١١).

ويعتبر تصنيف المملكة العربية السعودية حسب مؤشر الابتكار العالمي دون المستوى المطلوب خاصة في مجالات الإنفاق على البحث والتطوير ونتاج وانتشار المعرفة حيث جاءت المملكة العربية السعودية في مؤشر الابتكار العالمي للعام ٢٠١٦م بالمركز الثاني عربياً و(٤٩) عالمياً بتراجع ٦ مراتب (محمد، ٢٠١٦)، إضافة إلى ما توصلت إليه نتائج دراسة العسيري (٢٠١٥) في ضعف توفر مقومات الابتكار في الجامعات السعودية، وهذا يستوجب على الجامعات السعودية بذل المزيد من الجهود الإبداعية وتشجيع العمل الابتكاري للوصول إلى تصنيف يحقق مكانة تنافسية.

وحتى تتمكن الجامعات من تحقيق الابتكار المستمر يجب على القادة تهيئة بيئة مواتية للتجديد فضلاً عن الثقافة التنظيمية التي تشجع الإبداع والابتكار (Agbor, 2008)، ولأن القيادة تلعب دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الابتكار فالقيادات في المؤسسات تشجع أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والمؤسسات وأساليب العمل (نجم، ٢٠٠٣)، لذلك تؤكد دراسة محمد (٢٠١٦) إلى أهمية القيادة الإبداعية لتحقيق النقلة النوعية والتطور المأمول.

وتوصلت دراسة سن وايرن (Sen & Eren, 2012) إلى أن القادة المبدعين لديهم العديد من الصفات المشتركة كالمعرفة القيادية والمهارات والقيم والمواهب ليدركوا خطر المشاكل الحالية ويتوقعوا آثارها السلبية على المستقبل، ولأهمية القيادة الابتكارية في تطوير التعليم الجامعي في ظل التقدم الحضاري والتكنولوجي التي تشهدها الجامعات في المملكة العربية السعودية، أصبحت هناك حاجة للتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الابتكارية لتحقيق الأهداف المرسومة.

### هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ومعوقات ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

### أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز؟
- 2- ما معوقات ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز؟

### أدبيات الدراسة:

تبرز أهمية القيادة كونها حلقة وصل بين أهداف المنظمات والأفراد العاملين وبين خطط وتوجهات المؤسسة، الأمر الذي يسهل مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة ويسهم في تحقيق أهدافها المرسومة، ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق التنافس والتطور لابد لها أن توجد قيادات قادرة على التعبير بأفكار جديدة مبتكرة لتنهض بمنظمتها وتوسع نطاق عطائها واستمرارها.

### تعريف القيادة الابتكارية:

تعرف بأنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغير والميل إلى التجريب والتجديد في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (عماد الدين، ٢٠٠٣، ص ٣٥).

كما تعرف القيادة الابتكارية اجرائيا بأنها: قدرة رؤساء الأقسام في كلية التربية على إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة من خلال حل المشكلات والعمل على التجديد والتغيير للأفكار بطريقة واعية وفاعلة.

### مكونات العملية الابتكارية:

تتكون العملية الابتكارية من عدة أبعاد ومفاهيم وهي كالتالي (الألوسي والزعبي، ٢٠٠٢، ص ١٢٥):

- **الطلاقة:** وتشمل أربعة أنواع هي:
  - **الطلاقة التعبيرية:** ويقصد بها إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات وجمل تدل في إطارها العام على معنى معين مرتب بأسلوب انتقائي يتميز عن غيره في التسلسل التعبيري والإجمالي.

- **الطلاقة اللفظية:** وتعرف بأنها قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات مواصفات معينة ترتبط بمجال معين، بحيث تؤدي هذه المجموعة من الكلمات إلى صيغة معينة تتميز عن الصيغة الأخرى لمجموعة من الأفراد.
- **الطلاقة الارتباطية:** وهي السهولة والسرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقة الارتباطية بين الأشياء المختلفة لتعبر عن علاقة جديدة.
- **الطلاقة الفكرية:** وتعني توليد الأفكار حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.
- **المرونة:** قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة والانتقال من فئة أفكار لفئة أخرى بمعنى تغير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجابته كلما تغير الموقف بمرونته تلقائياً وتحرره من الجمود والنمطية في التفكير والاستجابة.
- **الأصالة** وتعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة وغير المألوفة.

#### مهام القيادة الابتكارية:

يوضح قنديل (٢٠١٠) بأن القيادة الابتكارية تسهم في التنبؤ بالمستقبل من عدة جوانب، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية لها من خلال بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية، غرس الابتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة، وكذلك تطور قدرات العاملين وإثارة دوافعهم للتفكير الإبداعي والابتكار وتنمية مهاراتهم الفكرية (ص ١٥٦).

#### معوقات القيادة الابتكارية:

يذكر (الشقيرات، ٢٠٠٤) مجموعة من المعوقات كتبني القائد انطباعات خاطئة عن العاملين دون أسس علمية، حيث يكون لديهم نظرة مسبقة عن العاملين دون عامل التجربة، فيبنون آرائهم على آراء مسبقة من غيرهم، وعدم ثقة القائد بنفسه وتقليده لما هو موجود بمحاولته مجازاة ما هو موجود من أساليب وطرق على أرض الواقع، ولخوفه من الفشل والرضا باليسير والخوف من انتقاد الآخرين، وكذلك الحماس المفرط الذي قد يجعل الشخص يخرج بنتائج غير جيدة، كما أن عدم قدرة القائد على مواجهة المشكلات بسبب عدم وجود حساسية لديه لتلك المشكلات، ولقلة الحوافز وانعدام التشجيع، وعدم توفر التقنيات التربوية الحديثة التي تساعد على العمل الابتكاري واختصار الوقت، وكذلك عدم وجود استراتيجية واضحة للكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم في مراحل التعليم العام والجامعي وعدم وجود برامج تأهيلية.

كما أن هناك مجموعة من العوامل تحد من الابتكار ما ذكره العميان (٢٠٠٤) من انشغال المديرين بالأعمال اليومية والروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت، الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون، وكذلك الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن، ووجود القيادات الإدارية غير الكفؤ، حيث تعد الإدارة صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون وإيجاد بيئة مناسبة داخل المنظمة، وتحول المعوقات المالية دون بذل تكاليف محتملة، وأيضاً الفواصل الرئاسية وعدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم (ص ١٤٠).

### الدراسات السابقة:

تعد القيادة الابتكارية أسلوباً قيادياً حديثاً ولقلة الدراسات السابقة فيها على مستوى التعليم الجامعي -على حد علم الباحثان- ، سيتم استعراض الدراسات ذات الصلة على مستوى التعليم بشكل عام:

دراسة الشمري (٢٠٠٦) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (٤٥٦) قائداً تربوياً ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالين الإداري والفني ويمارسون القيادة الابتكارية بدرجة مرتفعة في المجال التصوري.

دراسة عيد (٢٠١٥) هدفت إلى الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الوصفي المسحي وبلغت عينة الدراسة (٤٠٠) من القيادات بالجامعات السعودية، وتم استخدام الاستبانة ومدخل الدراسات المستقبلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة تواجد معوقات القيادة الإبداعية ما بين مرتفع جداً ومرتفع .

دراسة العسيري (٢٠١٥) هدفت إلى التعرف على مقومات الابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية والمتمثلة في ( التنظيم الإداري المرن، الإدارة الديناميكية، القيادة الديناميكية ، واستقطاب الموارد البشرية الأكاديمية) من حيث درجة توافر وأهمية تلك المقومات من وجهة نظر أفراد الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مقومات الابتكار الاجتماعي تتوافر بدرجة منخفضة، وأن مقومات الابتكار الاجتماعي لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية أتت بدرجة مهمة جداً.



دراسة سارت (Sart, 2014) هدفت إلى إظهار وتحليل دور النماذج القيادية في إدارة الجامعة في تهيئة بيئة تعليمية للابتكار وريادة الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الكيفي التحليلي، وأجرى مقابلات شبة منظمة مع ٤٢ من أعضاء هيئة التدريس و ١٢ من طلاب الدراسات العليا من ثلاث جامعات في اسطنبول، توصلت الدراسة إلى أن ٧٨% يرون أن القيادة الديمقراطية التشاركية هي نموذج قيادة جديد مهم يمكنه تمكين الابتكار بالقيادة، وأن ٨٠% من المشاركين يرون أهمية مشاركة القطاع الخاص في تحول الجامعة، واتفق ٦٩% على ضرورة استشارة الخبراء بشكل مستمر، يرى ٨٦% أن لأساليب القيادة والادارة الحديثة ستكون حاسمة في تعزيز هذا التغيير.

دراسة جبريني (٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٤٢) فرداً، وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة.

دراسة الشهراني (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة ببشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) عضو من هيئة التدريس واستخدمت استبانة أداة للدراسة وظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الاكاديميين بجامعة ببشة لدى افراد عينة البحث كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٦١٤) وقد جاءت المجالات مرتبة تنازليا على النحو التالي (تجاه المثابرة والإصرار، تجاه المبادرات الشخصية، تجاه الأفكار الجديدة، تجاه المشكلات).

## منهجية الدراسة واجراءاتها:

### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يعرف بأنه المنهج الذي يسعى إلى معرفة الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة مما يمكن الباحث من تقديم وصف شامل ودقيق لذلك الواقع ويتجاوز ذلك الى التصنيف والتفسير والتحليل والتوصل إلى دلالة ذات مغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث (العساف، ١٤٣١هـ، ص١٧٩).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز والذي يبلغ (٢٣١) عضو هيئة تدريس، وبالرجوع إلى جدول العينة فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٤٤) عضو هيئة تدريس، وتم فرز الاستبانات المكتملة حيث بلغ عددها (١١٤).

### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، واعتمدت على المحكات الآتية في تحديد واقع ممارسة القيادة الابتكارية ومعوقات بناء على المتوسطات الحسابية للعبارات: (١.٨٠-١.٠٠) أبدأ، ٢.٦٠-١.٨١ نادراً، ٣.٤٠-٢.٦٢ أحياناً، ٤.٢٠-٣.٤١ غالباً، (٤.٢١-٥.٠٠ دائماً).

### صدق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية تم قياس صدقها كما يلي:

أ. صدق المحكمين (الظاهري) وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص للاستفادة من آرائهم حول عبارات الاستبانة للتطبيق على أفراد الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من ذلك تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور أداة الدراسة كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (١): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

واقع القيادة الابتكارية									
الاحتفاظ بالاتجاه		الإصالة		الحساسية للمشكلات		المرونة		الطلاقة	
الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
**٠.٨١٢	١٧	**٠.٨١١	١٣	**٠.٨٠٦	٩	**٠.٧٦٣	٥	**٠.٨١٧	١
**٠.٨١٩	١٨	**٠.٨٠٨	١٤	**٠.٦٨٤	١٠	**٠.٧٠١	٦	**٠.٧٢٨	٢
**٠.٧٢٠	١٩	**٠.٦٧٦	١٥	**٠.٧٧٠	١١	**٠.٧٢٢	٧	**٠.٧٥٥	٣
**٠.٦٦٧	٢٠	**٠.٧٣٤	١٦	**٠.٧٧٨	١٢	**٠.٧٣٠	٨	**٠.٧٠١	٤

\*\*دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١

جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معوقات القيادة الابتكارية							
معوقات القيادة الابتكارية الأكاديمية				معوقات القيادة الابتكارية الإدارية			
الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
**٠.٦٥٣	٦	**٠.٦٢٢	١	**٠.٨٣٢	٦	**٠.٥٥٣	١
**٠.٧٧٩	٧	**٠.٤٨٤	٢	**٠.٨٤١	٧	**٠.٧٥٥	٢
**٠.٣٨٦	٨	**٠.٦٤٨	٣	**٠.٧٧٨	٨	**٠.٧٥٠	٣
**٠.٧٦٠	٩	**٠.٧١٧	٤	**٠.٧٠٦	٩	**٠.٧٦١	٤
**٠.٥٣٨	١٠	**٠.٧٣٣	٥	**٠.٧١٤	١٠	**٠.٧٤٣	٥

\*\*دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١

يتضح من جدول (١) وجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والثاني أن جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٠١) وهذا يدل على أن أداة الدراسة صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجلها.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات باستخدام الفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٧٨٠) وهي قيمة مناسبة وتدل على صلاحية أداة الدراسة لأغراض البحث العلمي، وجدول (٣) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.

جدول (٣): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها

معامل الثبات	الأبعاد	المحور
٠.٨٧٥	الطلاقة	واقع القيادة الابتكارية
٠.٨٦٨	المرونة	
٠.٨٨٣	الحساسية للمشكلات	
٠.٨٦٨	الإصالة	
٠.٨٥٧	الاحتفاظ بالاتجاه	
٠.٩٣١	المعوقات الإدارية	معوقات القيادة الابتكارية
٠.٨٤٧	المعوقات الأكاديمية	
٠.٧٨٠	الثبات الكلي للاستبانة	

### عرض النتائج ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما واقع القيادة الابتكارية في كلية التربية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

#### جدول (٤): المتوسطات الحسابية لأبعاد السؤال الأول

أبعاد السؤال الأول	المتوسط الحسابي
الطلاقة	٣.٢٤
المرونة	٣.٣٧
الحساسية للمشكلات	٣.٢٥
الإصالة	٣.٠٣
الاحتفاظ بالاتجاه	٣.٠٧
المتوسط الحسابي للسؤال الأول	٣.١٩

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي العام لمحاوَر السؤال الأول بلغ (٣.١٩)، وذلك أن أفراد الدراسة يؤكدون على ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الابتكارية بدرجة متوسطة ويتطلب من قيادات الجامعة تطوير رؤساء الأقسام في مجال القيادة الابتكارية، ومنحهم صلاحيات أكبر لما لهذا من دور كبير في تنمية أعضاء هيئة التدريس وحثهم على التميز والمنافسة الشريفة لرفي الكلية ومن ثم الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهراني (٢٠١٨)، وفيما يلي تفصيلا لكل بعد من أبعاد القيادة الابتكارية.

#### جدول (٥): استجابات افراد الدراسة نحو بعد الطلاقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	يستخدم رئيس القسم طرق مبتكرة في إنجاز الأعمال	٣.٢٨	٢
٢	تستثمر الاجتماعات الدورية في توليد الأفكار وتشجيعها ومقارنتها واختيار أفضلها	٣.١٩	٣
٣	يشجع رئيس القسم على وضع أنشطة متنوعة داعمة للأفكار المبتكرة	٣.٣٤	١
٤	إثراء أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر تجاه القضايا المتجددة	٣.١٦	٤

يتضح من جدول (٥) أن أكثر الممارسات التي يطبقها رؤساء الأقسام في بعد الطلاقة هي (يشجع رئيس القسم على وضع أنشطة متنوعة داعمة للأفكار المبتكرة) بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وهذا يعود إلى دور رؤساء الأقسام في السعي لتحقيق الإبداع ونشر ثقافة الابتكار وتعزيزها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جبريني، ٢٠١٦م) التي أظهرت وجود التشجيع للعاملين والاهتمام بأفكارهم من قبل القيادات الأكاديمية ومنحهم ثقة عالية في العمل الأكاديمي.

**جدول (٦): استجابات افراد الدراسة نحو بعد المرونة**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
٥	تقبل النقاش والآراء المختلفة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب	٣.٥٣	٢
٦	إمكانية تغيير القرار إذا وجد ما هو أصح وأكثر فائدة منه	٣.١٩	٤
٧	إتاحة كافة وسائل التواصل الحديثة مع رئيس القسم	٣.٥٤	١
٨	منح أعضاء هيئة التدريس مساحة من الحرية لتطوير الأداء داخل القسم	٣.٢٤	٣

يتضح من جدول (٦) إلى أن أكثر الممارسات التي يطبقها رؤساء الأقسام في بعد المرونة هي (إتاحة كافة وسائل التواصل الحديثة مع رئيس القسم) بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وهذا يعود إلى ما تقدمه الجامعة من خدمات تقنية عالية.

**جدول (٧): استجابات افراد الدراسة نحو بعد الحساسية للمشكلات**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
٩	التعامل مع المشكلات بوصفها فرصا للتطوير	٣.١٣	٣
١٠	رؤية المشكلات رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا	٣.٣٩	١
١١	يحلل القسم مشاكله في ضوء الأهداف المحددة لها وظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها	٣.٣٩	٢
١٢	يقدم القسم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه	٣.١١	٤

يتضح من جدول (٧) إلى أن أكثر الممارسات التي يطبقها رؤساء الأقسام وفقا لبعده الحساسية للمشكلات هي (رؤية المشكلات رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا) بمتوسط حسابي (٣.٣٩) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، ٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن القادة الإداريين التربويين قادرين على مواجهة المشكلات والتعامل مع مقتضيات التغيير وتحديدها تحديدا دقيقا.

جدول (٨): استجابات افراد الدراسة نحو بعد الأصالة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١٣	يشجع رئيس القسم على التفكير خارج الصندوق ونتاج أفكار جديدة وطرق لتطبيقها	٣.٢٢	١
١٤	يحرص رئيس القسم على التفكير الأصيل وعدم تقليد أفكار الغير	٢.٩٩	٢
١٥	تعقد دورات تدعم الابتكار في التخصصات المختلفة	٢.٩٥	٤
١٦	يعمل رئيس القسم على تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع وأنشطة بالقسم	٢.٩٨	٣

يتضح من جدول (٨) أن أكثر الممارسات التي يطبقها رؤساء الأقسام وفقا لبعده الأصالة هي (تشجع القيادة على التفكير خارج الصندوق ونتاج أفكار جديدة وطرق لتطبيقها) بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وهذا يدل على أن هناك دعم وتشجيع من رؤساء الأقسام للابتكار حيث يتم الأخذ بالمقترحات والأفكار الخلاقة المبتكرة التي تساعد على التطوير الأكاديمي.

جدول (٩): استجابات افراد الدراسة نحو بعد الاحتفاظ بالاتجاه

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١٧	يشجع القسم على الابتكار في التخطيط	٣.٢١	١
١٨	منح الوقت الكافي للأفكار المبتكرة المطبقة لتظهر نتائجها ليتم تقييمها	٣.٠٤	٣
١٩	تحرص القيادة على التغذية الراجعة عن البرامج والمشاريع	٣.١١	٢
٢٠	تحديد ميزانية مالية لتنفيذ الأفكار الابتكارية في مختلف الإدارات والجهات التابعة للجامعة	٢.٩١	٤

يتضح من جدول (٩) إلى أن أكثر الممارسات التي يطبقها رؤساء الأقسام وفقا لبعده الاحتفاظ بالاتجاه هي (يشجع القسم على الابتكار في التخطيط) بمتوسط حسابي (٣.٢١) وقد يعزى ذلك لوجود رؤيا مستقبلية للقسم ستسهم في اكتشاف التهديدات المحتملة لمواجهتها والاستفادة من الفرص الممكنة.

نتائج السؤال الثاني: ما المعوقات الإدارية والأكاديمية للقيادة الابتكارية في كلية التربية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية لمحاور السؤال الثاني

المحاور السؤال الثاني	المتوسط الحسابي
المعوقات الإدارية	٣.٤٧
المعوقات الأكاديمية	٣.٣٦
المتوسط الحسابي للسؤال الثاني	٣.٤٢

يتضح من جدول (١٠) أن أفراد الدراسة يؤكدون على وجود معوقات إدارية وأكاديمية للقيادة الابتكارية حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحاور السؤال الثاني بلغ (٣.٤٢) مما يتطلب من قيادات الجامعة دراسة هذه المعوقات والعمل على الحد منها ومن آثارها، وفيما يلي تفصيلاً لمعوقات القيادة الابتكارية.

جدول (١١): استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات الإدارية للقيادة الابتكارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	مركزية الإدارة الجامعية	٣.٧٥	٢
٢	ضعف مستوى التخطيط السليم في القسم العلمي	٣.٤٠	٧
٣	غموض الرؤية والرسالة في القسم العلمي	٣.٠٤	١٠
٤	سيطرة الإجراءات الروتينية على طريقة انجاز الاعمال	٣.٧٧	١
٥	عدم وجود إدارة داعمة للابتكار لإحداث التغيير	٣.٥٢	٥
٦	كثرة القيود الإدارية التي تحد من الابتكار في أداء المهام	٣.٦٥	٣
٧	ضعف ثقافة العمل الجماعي في انجاز المهام	٣.٢٧	٩
٨	ضعف التشجيع والدعم للأفكار الابتكارية	٣.٣٦	٨
٩	غياب سياسة الترشح حسب الكفاءة والجدارة	٣.٥٢	٤
١٠	قلة الخبرة الإدارية لرئيس القسم	٣.٤٦	٦

معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية  
د/ أسماء راشد الراشد  
د/ حصه ناصر اليحيى

يتضح من جدول (١١) موافقة أفراد الدراسة على وجود المعوقات الإدارية للقيادة الابتكارية حيث تراوح المتوسط الحسابي للعبارة من (٣.٧٧ إلى ٣.٠٤) وجاءت العبارة (سيطرة الإجراءات الروتينية على طريقة إنجاز الأعمال) في المرتبة الأولى وتعزو الباحثان ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للأقسام العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيد، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن من أهم المعوقات هي الإجراءات الروتينية المعقدة.

جدول (١٢): استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات الأكاديمية للقيادة الابتكارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	غياب الموضوعية عند تقييم رئيس القسم لأداء عضو هيئة التدريس	٣.٢٣	٧
٢	غياب روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس	٣.٢٢	٨
٣	ضعف الاهتمام بعقد ورش العمل لتنمية روح الابتكار	٣.١٦	٩
٤	غياب الحوافز لتشجيع هيئة التدريس على الإبداع في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع	٣.٦١	٢
٥	عدم إبراز رئيس القسم للإنجازات الابتكارية التي قام بها أعضاء هيئة التدريس والطلاب	٣.٣٧	٥
٦	ضعف مستوى التقنيات التعليمية الموجودة	٢.٩٦	١٠
٧	قلة البرامج التعليمية في مجال التغيير	٣.٣٣	٦
٨	كثرة أعداد الطلبة في الأقسام	٣.٤٤	٣
٩	غياب استراتيجيات التدريس الحديثة مثل (التعلم الذاتي- حل المشكلات) التي تنمي الابتكار لدى الطلبة	٣.٣٩	٤
١٠	كثرة الأعباء الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام	٣.٨٦	١

يتضح من جدول (١٢) أن العبارات تراوح متوسطها الحسابي بين (٣.٨٦ و ٢.٩٦) أي أن أفراد الدراسة يؤكدون على وجود المعوقات الأكاديمية تحد من ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام، حيث جاءت العبارة (كثرة الأعباء الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام) بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وقد تعزو الباحثان ذلك إلى انهماك رؤساء الأقسام بالأعمال الروتينية لا تترك للقاء وقتاً للتفكير بشكل ابداعي وابداء أفكار جديدة تطويرية.



## التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثان بما يلي:

- ١- التخلّص من الإجراءات الروتينية من خلال قيام المسؤولين في الكلية بمنح رؤساء الأقسام صلاحيات بشكل أوسع بما يتناسب مع طبيعة العمل لرفع مستوى الأداء ومرونته وإنجاز المهام والأعمال بشكل أسرع.
- ٢- أن تمنح الجامعة الحوافز المادية والمعنوية لكل مبتكر من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب من خلال تكريمهم وتعميم ابتكارهم ونشر إبداعاتهم في صحيفة الجامعة.
- ٣- العمل على تقليل ضغوط العمل على رؤساء الأقسام عن طريق تشجيعهم على ممارسة القيادة الموزعة وهي تعني إعادة توزيع المهام على العاملين في الأقسام وتوسيع قاعدة الصلاحيات.
- ٤- التأكيد على جميع القيادات والعاملين التعامل بالإجراءات الالكترونية والمراسلات المباشرة من خلال موقع الجامعة على الشبكة العنكبوتية لتقليل الجهد والوقت المهدر ومطالبة القيادات بأن تكون هناك جدية بمتابعة الرسائل والطلبات أولاً بأول والرد عليها بما يلزم.
- ٥- إعادة النظر في المهام التي تلقى على عاتق أعضاء هيئة التدريس واحداث توازن بينها، وكذلك تشجيعهم على المشاركة وحضور الندوات والمؤتمرات في التخصص سواء داخل لمملكة أو خارجها، لنشر المعرفة الحديثة ولقاء المتخصصين والباحثين والعلماء والاستفادة منهم.

## المراجع العربية:

- الألوسي، صائب والزعبي، طلال (٢٠٠٢). تنمية التفكير الابتكاري. دار المنهل: عمان.
- جبريني، سماح حسن. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- الشمري، سعد بن ديبان. (٢٠٠٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الشهراني، نورة فالح. (٢٠١٨). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٣(٣). ص ٥٨٤-٦١٧.
- الشقيرات، محمود طافش. (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. دار الفرقان: عمان.
- العسيري، خالد. (٢٠١٥). مقومات الابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز.
- العميان، محمود. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل: عمان.

عماد الدين، منى مؤتمن. (٢٠٠٣). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير: النمط القيادي المنشود

لتحقيق التفاعل في القرن ٢١. مركز الكتاب الأكاديمي: عمان

عيد، هالة فوزي. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية

بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس،

٤(٦١)، ص٣٨٧-٤٢٦.

قنديل، علاء محمد. (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر ناشرون

وموزعون.

محمد، نيفين حسين (٢٠١٦). دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي

للمؤسسات الاقتصادية والدول "دراسة حالة دولة الإمارات". الإمارات

العربية المتحدة: وزارة التخطيط.

نجم، نجم (٢٠٠٣). إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٧). خطة التنمية العاشرة (١٤٣٧-١٤٤١هـ). المملكة العربية

السعودية.

### المراجع الأجنبية:

- Sen, Asim; Eren, Erol (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century, 41, Pp 1-14.
- Agbor, Emmanuel (2008).creativity and Innovation: The Leadership Dynamics, Strategic Leadership, 1, Pp39-45.
- Sart, Gamze. (2014). The New Leadership Model of University Management for Innovation and Entrepreneurship. Eurasian Journal of Educational Research, 57, Pp 73-90.