

## درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

نوره فالح عايض الشهراني

جامعة الباحة- كلية التربية- قسم الادارة والتخطيط التربوي- المملكة العربية السعودية  
xsq333@hotmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة وتكونت العينة من (٢٠٩) عضو هيئة تدريس. واستخدمت استبانة مكونة من (٤٢) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وبتباين معياري (٠,٦١٤) وقد جاءت المجالات مرتبة تنازلياً، على النحو الآتي (تجاه المثابرة والاصرار، تجاه المبادرات الشخصية، تجاه الأفكار الجديدة، تجاه المشكلات) وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص، مكان العمل) وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها العمل على الاهتمام بالابتكار من قبل القادة الأكاديميين لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، القادة الأكاديميين.



### المقدمة:

انبثق عن التطور الملموس في العصر الراهن الاهتمام المتزايد بالابتكار ليقتم كل الميادين ومنها الميدان التعليمي ليتأقلم مع متطلبات التغيير الحاصل لمواجهة التحديات الموجودة ولتحقيق تطلعات المستقبل. تعد المؤسسات التعليمية وطاقمها التعليمي والإداري مرآة تعكس واقع وتطلعات وطموحات المجتمع، ففيها تتم عملية ترجمة فلسفة المجتمع إلى فكر يتم تقديمه لبناء المستقبل، فقد اجتهدت الدول دائماً بالعمل على إيجاد اتجاهات ورؤى حديثة مناسبة لتطلعاتها من أجل تطبيقها في مؤسساتها، اتجاهات تقوم بتدريب الفرد على إدارة المعرفة والاستفادة من التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير المنظومة وهذا يتطلب القيام بجهد دائم ومستمر من أجل إنشاء مؤسسات تعليمية تستجيب لهذه المتطلبات والمتغيرات بشكل عملي وإيجابي يعود على المجتمع بالخير، فالمؤسسات تعليمية ذات أهداف ومحتوى وإدارة وتنظيم حديث ومتجدد يتلاءم مع التطلعات والطموحات التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال المؤسسات التعليمية وطاقمها التعليمي والإداري (جمال؛ الراميتي، ٢٠٠٦، ٣٦)

الجامعة هي مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومنازة الإشعاع الثقافي والفكري، تعكس مستوى حضاري وتدعو لتقدمه. وهي نظام ديناميكي متحرك، وهي كل متفاعل العناصر، وهي مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي (الخطيب؛ معاينة، ٢٠٠٦، ١٧)

أشار العاجز (٢٧، ٢٠٠٩) بأن الجامعة هي المؤسسة الأقدر على بناء الشخصية وغرس القيم والفضائل وتنمية المواهب وصقل الفنون وترجمة الشعارات والنظريات إلى واقع علمي، وهي الأقدار على الاتصال بالمجتمع الخارجي بكل مؤسساته وعناصره أملاً في استقطابه للمساعدة في تربيته الجيل

ومن هذه الجامعات الجامعة الناشئة في محافظة بيشة التابعة لمنطقة عسير التي كانت إحدى فروع جامعة الملك خالد، ولكن صدر أمر ملكي عام ١٤٣٥هـ من الملك عبدالله بن عبدالعزيز رحمه الله وبتحولها إلى جامعة بيشة وأصبحت جامعة مستقلة وتتبع لها الكليات المجاورة في بيشة والنماص وبلقرن وتثليث (صحيفة الجزيرة، ٢٠١٤، ع ١٥١٦٥)

يذكر الشمري أن القيادة تؤدي دوراً فعالاً في تحضير أو إعاقة الابتكار فالقيادات الابتكارية في المؤسسات تشجع أجواء الابتكار وتوجد حوافز من أجل التغيير في الهياكل والمؤسسات وأساليب العمل (الشمري، ٢٠٠٦، ١٢).

يمثل الابتكار الأساس في تحسين القدرة على اتخاذ القرار واتخاذ القرار يتعلق بسلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى أنجازهم للأعمال الموكلة بهم، كما يخضع هذا الأجراء لعملية تقييم داخل المنظمة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات والأعمال في العمل، ويترتب على إصدار الحكم وقرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية (الخطيب، ٢٠٠٢، ٣٤)

ومن خلال جميع ما سبق رأيت الباحثة بأن الدور الأساسي لتحقيق القيادة الابتكارية يقع على عاتق القادة الأكاديميين، فعلى القائد أن يكون مبتكر يتسم بالثابرة إذا يلزم عليه إدراك أهمية الابتكار في العمل وينظر الى كل هو جديد ويهتم بأساليب التفكير الجديدة ويعمل على توظيفها في الجامعة حتى يتسنى له رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين معه من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، ويحرك الأفكار ويتلافى المشكلات، وإدارة الأزمات حتى يتمكن من مواكبة التطور والسير معه، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية في جامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتعرض القادة في المؤسسات التعليمية إلى الكثير من المشكلات التي تواجههم مما يستوجب من القادة أن يكونوا قادرين على التصدي لها بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب أن تتوفر فيهم سمات معينة للقدرة على الابتكار في هذه المواقف بدلاً من الأسلوب النمطي المتبع في بعض الجامعات. وتزيد أهمية القيادة الابتكارية في الجامعات كونها تواجه تزايد ملحوظ في أعداد العاملين فيها والمتعاملين معها. وقد أوصت بعض الدراسات بأهمية دراسة القيادة الابتكارية وضرورة التوسع فيه كدراسة الشمري (٢٠٠٦) والنمرات (٢٠١٢) وفي السياق ذاته أوصت دراسة الحارثي (٢٠١٦) بتفعيل الابتكار في المنظمات الحكومية ومواجهة تحدياتها وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمات من خلال تشجيع الأداء الابتكاري والتخلص من الإجراءات الروتينية، ولهذا جاءت هذه الدراسة والتي تتلخص مشكلتها في السعي للكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولذا تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

والتصرف معه بأفضل طريقه، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية.

١. ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل، التخصص العلمي، الجنس)

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة أعضاء هيئة التدريس، كما جاءت للكشف عن إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل، التخصص العلمي، الجنس)

## أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية في:

أولاً: الأهمية النظرية:

تظهر أهمية الدراسة فيما يؤمل أن تقدمه للجهات ذات العلاقة بالجامعة من فوائد مهمة بناءً على ما ستقدمه من نتائج تلتفت انتباه القيادات التعليمية بصفة عامة والقيادات في التعليم الجامعي خصوصاً القيادة الأكاديمية وبضرورة الانتباه لقيمة ودور القائد المبتكر القادر على ممارسة نوع خاص من القيادة وهي القيادة الابتكارية ليستطيع التنبؤ بمستقبل وما قد يأتي به وذكر ذلك عبد المقصود أن المستقبل الأهم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين أي أفراد مبدعين في مختلف مجالات التفكير والتخطيط والتنفيذ".

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية في مواكبة الجديد في عالم القيادة للمنظمات التعليمية التي تؤكد على التطور والتغيير والابتكار في العمل وسوف تكون الدراسة بمثابة تغذية راجعة للقادات في محافظة بيشة والإدارات ذات الطبيعة المتشابهة في التعرف على درجة القيادة الابتكارية وستسهم هذه الدراسة في فتح الطريق أمام الدراسات المستقبلية. بتقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار التي تهدف إلى توضيح مفهوم القيادة الابتكارية وإزالة مخاوف تطبيقها في الميدان من خلال تعرف الجامعة على درجة القيادة الابتكارية لدى قادتها الأكاديميين ومستوى أدائهم في القيادة للمساعدة في رسم السياسة العامة واتخاذ القرارات اللازمة.

## مصطلحات الدراسة:

### القيادة الابتكارية (Leadership):

عرفت بأنها القيادة التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة مابين العاملين في المنظمة ،وتقوم على تطوير أساليب العمل وتطويع السياسات والأنظمة في المنظمة ،وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد ، وتحث جانب الابتكار وجميع قنوات الاتصال تكون مفتوحة بكل اتجاه (نجم، ٢٠٠٣، ٣٥)

### القادة الأكاديميين (Academic leadership)

وتعرف الباحثة القادة الأكاديميين بأنهم الأشخاص الموكل اليهم بالأعمال الإدارية في الجامعة من (مدير جامعة، وعمداء، و الكليات التابعة للجامعة، ورؤساء الاقسام )

وتُعرف الباحثة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة أعضاء هيئة التدريس إجرائياً: بأنه مجموعة الأفكار والمهام والواجبات التي يقوم بها القادة الأكاديميين للسماح بتطبيق الابتكار مع العاملين معهم في جامعة بيشة، بأنها الدرجة الكلية التي ستسجلها أفراد العينة على أداة الدراسة تبعاً للمتغيرات.

## حدود الدراسة:

ستحدد الدراسة بالحدود الآتية :

الحد الموضوعي : اقتصر على دراسة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية في جامعة بيشة.

الحد المكاني: طبقت الدراسة على محافظة بيشة وفروعها(النماص ، سبت العلية وتثليث).

الحد الزمني : تم التطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 1437/1438.  
الحد البشري: طبقت الدراسة على هيئة التدريس بعنصره (الرجالي/النسائي) في كليات جامعة ببشة بجميع فروعها (النماص، سبت العلية ، تثليث).

## الأدب النظري:

تم في هذا الفصل تناول ثلاث محاور هي : القيادة ، الابتكار ، القيادة الابتكارية

### المحور الأول: القيادة

#### مفهوم القيادة:

القيادة لغةً: من الفعل قاد (قاد وقود) والقائد من قود فريقاً من الناس وقاد الجيش أي كان رئيساً عليه يُدير شؤونه ويوجهه، وقاد الدابة أي أخذ بمقودها ومشى أمامها (المعجم الوسيط، ٢٠٠٨، ٢١٧).  
قد ذكر في كتاب الصحاح بأنها مأخوذة من كلمة القيادة وهو الحبل الذي تقاد به الدابة وبالتالي فالقيادة هي وسيلة للوصول بها على النحو المطلوب تقادياً للعقبات، وتجنباً للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد (الكردي، ٢٠١١، ١٩)  
القيادة اصطلاحاً: بأنها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ القيادات المنشودة" (النمر، خاشقجي، محمود، حمزاوي، ٢٠٠٦، ٣١٤).

والقيادة الناجحة هي التي تهتم بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، معتمدة على قوة التأثير في سلوك العاملين باعتبارهم مصدر هذا السلوك الذي بات توظيفه في مبتغى القيادة ومطلبها، لذا فانه يلزمها العناية بهم علمياً وعملياً واجتماعياً وإنسانياً لحث سلوكهم فيما يعود بالنفع والفائدة على العمل، مع الأخذ في الحسبان أن يكون اهتمام القيادة بالعمل والعاملين بشكل متلائم ومتناسق (الدوسري، ٢٠١٣، ٢١)

من خلال استعراض هذه التعاريف تبين للباحثة بأن القيادة فن تأثير القائد على الأفراد معه وتوجيههم إلى تحقيق الهدف.

#### أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبه التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمه المنظمة وانطلاقاً من فكر أن التغيير هو قانون الحياة ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار، فإن عليها أن تغير من أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يمتلكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة وكفؤة تبقى عمليات التغيير مشلولة (جبريني، ٢٠١٦، ٢١)

إن القيادة الجديدة الأكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة هي التي تكون نصيرة وراعية للابتكار

والمبتكرين إنها القيادة الابتكارية، حيث أنها من المستلزمات الأساسية للمنظمة الابتكارية (الحارثي، ٢٠١٦، ٥)

على القائد القدره على الابتكار، ويتطلب من القائد الناجح البحث عن الأفكار الجيدة بين العاملين والاختيار من بين الأفكار مما يؤدي إلى تحسين وتطوير عمله ويمكن القول بأن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً واضحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل ودعم التأثير على الجماعة نحو تطبيق الهدف (الحربي، ٢٠٠٧، ٣٧)

إن القائد اليوم ينبغي أن يكون شعاره الابتكار والتغيير إذا ما أراد أن ينهض بمنظّمته ويوسع نطاق عطائها وبقائها كيف لا والتغيير سمة الحياة وبذرة التغيير الأساسية الابتكارية ويشير إلى أن طبيعته وتحدياته تحتاج إلى نوعيات من القيادة قادرة على تعلم مهارة التفكير الإبداعي والابتكاري العصري (قتديل، ٢٠١٠، ٩٣).

## المحور الثاني: الابتكار

### مفهوم الابتكار:

عُرف الابتكار بأنه يأتي من طريق المؤسسة في تنفيذ الأفكار وتحويل المفاهيم الخلاقة لموظفيها أو العاملين فيها إلى حقائق بالتسبب في التغيير، أو بالاستفادة من التغيير، وأن الابتكار المنتظم الذي سيستفيد من التغيير هو الأعظم فعالية (عباس، ٢٠٠٤، ١٥٢)

وهناك من يرى الابتكار بأنه عملية التطبيق الفعلي لفكرة جديدة في مجال ما بشكل يؤدي لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والمستخدمين (روايح، ٢٠١١، ١٩)

الابتكار عملية يصبح الفرد حساساً للمشكلات، وأواجه النقص وفجوات المعرفة والمبادئ الناقصة فيحدد فيها الصعوبة ويبحث الحلول ويقوم بتخمينات، ويصوغ الفروض، ويعيد أختارها ويعدلها ثم يقيم نتائجها في النهاية (بركات، ٢٠١٠، ٤٣ - ٤٥)

### مراحل الابتكار:

تمر العملية الابتكارية بأربع مراحل هي على النحو الآتي كما أوردها (الشمري، ٢٠٠٦، ٣٠)

١. مرحلة الإعداد: ويتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها، ومقارنتها مع المشاكل المتشابهة لها. والتعرف على طرائق حلولها السابقة للاستفادة منها في ابتكار حلول المشكلة.
٢. مرحلة الاحتضان: وفي هذه المرحلة يترك الفرد المشكلة أو الموقف وينصرف عنه إلى موقف أو نشاط آخر ليترك مجالاً للأفكار كي تختمر في ذهنه.
٣. مرحلة التحقق والتحقيق: وتتمثل في التأكد من صحة ودقة الحل أو الإنتاج الذي تم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة أو المنطقية أو في ضوء نتائج التجارب.

### معوقات الابتكار:

بعض المعوقات كما ذكرها (العميان، ٢٠٠٤، ١٤٠)

- أولاً: معوقات إدراكية- وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين بجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
- ثانياً: معوقات وجدانية وشخصية- وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجمود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- ثالثاً: معوقات ثقافية واجتماعية- وتقود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع.

### خصائص المبتكر وسماته:

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد (أبو النصر، ٢٠٠٤، ٩٠)

إلى جانب السمات العقلية كطلاقة الأفكار والمرونة هناك بعض سمات الشخصية، فالمبتكر أقل قلقاً، وأقل حاجة للدفاع عن النفس، وأكثر استعداداً للاعتراف بأخطائه، ويميل المبتكرون أن يكونوا غير تقليديين وحساسين لمشاعر الغير، ولديهم اهتمامات واسعة ومتعددة، ويميلون إلى الاستقلال والتمتع بالكفاءة الذاتية، ويتمتعون بمستوى عالٍ وواقعي من احترام الذات (المسد، ٢٠١٠، ٧٥)

لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن

الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلاً من ماذا يكون (مارجيريسون، ٢٠٠٥، ٧٢)

كما أنهم يتميزون بحب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛ يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛ يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛ يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص. (أبو النصر، ٢٠٠٤، ٧٣)

أن القائد المبتكر هو الذي يتنوع في الأساليب التي يستخدمها للتغلب على المشكلات التي تعيق منظومة التعليم، ومن الأساليب دعم الأفراد وتشجيعهم على طرح آرائهم وأفكارهم حتى وإن كانت غريبة، وضع هيكل تنظيمي يدعم حرية التفكير وديمقراطية العمل، وتنمية روح الفريق والمشاركة والنقد البناء واحترام الأفكار الخلاقة، وهذا يتضمن تشجيع التفكير الابتكاري لإيجاد قيم وأهداف مشتركة، الاعتراف بالفروق الفردية في المؤسسات التربوية، وجود قيادة واعية مشجعه للبحث والتحليل وقادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة (عباس، ٢٠٠٤، ٥٣)

### المحور الثالث: القيادة الابتكارية

#### مفهوم القيادة الابتكارية:

هناك الكثير من التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة الابتكارية، فلم يكن هناك مفهوم واحد ومنها. ما أورده قنديل حيث عرفها بأنها هي القدرة على توليد وجمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق في كون القائد الابتكاري هو الذي يرى المشكلة، ويستطيع قراءتها دون غيره بطريقة مختلفة (٢٠١٠، ١٦٠)

#### مكونات ومفاهيم العملية الابتكارية:

هي كما أوردها (الألوسي، ٢٠٠٢، ١٢٣-١٢٥)

أولاً: الطلاقة: وتشمل أربعة أنواع هي:

١. الطلاقة اللفظية: ويقصد بها قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة تتعلق بمجال معين بحيث تؤدي هذه المجموعة من الكلمات إلى صيغة معينة تتميز عن الصيغة الأخرى لمجموعة من الأفراد، فعلى سبيل المثال ابتداء وانتهاء الكلمات جميعها بحرف معين.
٢. الطلاقة التعبيرية: يقصد 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.
٣. الطلاقة الفكرية: وتعني توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

ثانياً: المرونة: أي قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة والانتقال من فئة الأفكار لفئة أخرى بمعنى تغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف، بمرونته تلقائياً وبترحرره من الجمود والنمطية من التفكير والاستجابة.

ثالثاً: الأصالة: وتعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة وغير المألوفة ولم يتم التعرف عليها مسبقاً.

#### مهارات القيادة الابتكارية:

يطرح القادة أسئلة مثل: ما الشيء الذي نحاول تحقيقه ولماذا؟ كيف يمكننا تحقيق أهدافنا؟ من هم الأشخاص والموارد التي نحتاجها لتحقيق ذلك؟ ويشير هورت وبوشن أنه عن طريق نسج العملية القيادية مع عملية التصميم، استطاع مركز القيادة الابتكارية والتواصل، تحديد ست مهارات ضرورية للقيادة الابتكارية كما أوردها (الحارثي، ٢٠١٦، ٣٧).

١. الاهتمام: إن الانطباعات الأولية والافتراضات ليست هي الصورة الكاملة، لذا فهي لا تؤدي إلى التقييم الدقيق أو الحل الأمثل، والاهتمام هو القدرة على ملاحظة الأشياء التي لم يتم ملاحظتها كما هو البحث بعمق في شتى المواضيع عن

طريق المراقبة الجيدة وإدراك التفاصيل، ورؤية الأنماط الجديدة، وبيدأ الاهتمام بتباطؤ مؤقتاً حتى تكون أكثر دراية في استيعاب وفهم الأحوال والتمعن في وجهات النظر المختلفة، والمداخلات المتعددة، وبعبارة أخرى النظر والاستماع من منظور جديد.

٢. إضفاء الطابع الشخصي:

- الاستفادة من موقع نطاقنا الواسع من المعرفة والخبرة.
- فهم عملائنا بطريقة شخصية وعميقة.

٣. التصور: هو أداة تساعدك على إكمال المعلومات، عادة ما تعتبر الكلمات في حد ذاتها غير كافية لصنع إحساس التعقيد، أو كميات واسعة من المعلومات.

٤. المرح الجاد: يتطلب الابتكار انحناء بعض القواعد، تفرغ النفس أو أخذ قسط من الراحة والمرح عند تولد المعرفة والبصيرة من خلال الطرق التقليدية كالاستكشاف الحر، التجريب، الحد من الاختبار العلمي يشعرك بالمرح، ولكن النتائج هي أعمال جادة.

٥. التحقيق التعاوني: الابتكارات نادراً ما تصنع عن طريق العبقرية الأحادية، وهو عملية الحوار المستمر والفاعل مع من لديهم مصلحة في هذا الوضع. الاعتماد على مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة والآراء المختلفة يمكن أن تسهم في التقيد ولكنه أيضاً مصدر الكثير من الفرص.

٦. الصياغة: وتأتي الصياغة كأهم المهارات التي تستطيع النقد والتوليف والتركيب والتنسيق واستيعاب الآراء وتقييم جوانب الابتكار من أجل صياغة تسهم في تحقيق الابتكار الذي يقود إلى التغيير بشكل متناغم وقد يكون التوتر الخلاق إحدى أساليب تلك التوليفة والصياغة.

### مهام القيادة الابتكارية:

تسهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمنظمة

وبيئتها (قنديل، ٢٠١٠، ١٥٦)

١. بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.
٢. غرس الابتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير الحفز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
٣. تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة الرسمية.
٤. تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الإنتاج.
٥. تطوير قدراته الإبداعية من رؤوسيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية.
٦. تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء من الفصل عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وتم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

- دراسة الحارثي (٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي في كليتي الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية. مجتمع الدراسة (٥٦٢) وعينة الدراسة (٥١٨)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأداة استبيان لجمع المعلومات. أهم النتائج: أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القيادة الابتكارية تُمارس في كلية الملك فهد الأمنية وفي كلية الملك خالد العسكرية إلا أنها تُمارس في كلية الملك خالد بدرجة أعلى قليلاً منها في كلية الملك فهد. كما أن أفراد الدراسة موافقون على أن التغيير التنظيمي يحدث في كلية فهد الأمنية. وأيضاً أفراد الدراسة موافقون على أن القيادة الابتكارية تساهم

في التغيير التنظيمي في كل من كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد إلا أن مساهمة القيادة الابتكارية في كلية فهد أعلى درجة قليلة من الأخرى. كما أن أفراد الدراسة محايدون تجاه المعوقات التي تحد من دور القيادة الابتكارية في إحداث التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد والملك خالد.

• وفي دراسة جبريني (٢٠١٦) هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعليه اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ( وكان مجتمع الدراسة مكون من (٣٤٢) فرداً، وتم جمع البيانات من خلال استبانة واستخدم المنهج الوصفي ، وكانت واهم نتائج الدراسة هي: وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلى المجالات الثلاثة ( تعامل الإدارة مع العاملين ، بيئة العمل، السلوك الابتكاري). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفاعليه اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفاعليه اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية . وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفاعليه اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة.

• وأجرى حرز الله دراسة (٢٠١٥) هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت استبانتان الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية والثانية لقياس درجة مقاومة المعلمين للتغيير وكانت اهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وان درجة مقاومة المعلمين للتغيير في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية . عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات درجة مقاومة المعلمين للتغيير في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية.

• وفي دراسة خليفة (٢٠١٥) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميه في عمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان والبالغ عددهم (٣١٨١) معلماً ومعلمة، وتم سحب عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (٣٤٦) معلماً واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات وكان اهم النتائج : أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

• أما دراسة الجريدة والجهوري (٢٠١٤) هدفت للتعرف على درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم عمل استبانة لجمع البيانات، وطبقت على (١٥١)



فردا هم مديرو العموم ونوابهم ،ومديرو الدوائر ونوابهم ، ورؤساء الأقسام .وكانت الأداة هي الاستبانة وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية عالية كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي ،كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

• اجري الأخرس دراسة(٢٠١٤) هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مدرء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدى معلمهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت(٦٦٠) معلماً ومعلمة طبق عليهم أداتين إحداهما لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية والخرى لقياس مستوى تقدير الذات تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج ؛جاءت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم بدرجة مرتفعة ، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في جميع أبعاد القيادة الابتكارية وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في أبعاد القيادة الابتكارية(الأصالة، المرونة، الطلاقة)،كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في أبعاد القيادة الابتكارية(الحساسية للمشكلات والاتصال والتواصل).

• وقام سومارت بدراسة(٢٠١٤) هدفت للتعرف على دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكيفي وأجريت على عينة من (٨٥) مديرا. حيث بيت الدراسة أن الاطار المؤسسي يلعب دورا في جهود القيادة الابتكارية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الابتكارية في تحسين مشاركته المجتمع في دعم البرامج التنموية التعليمية.

• وفي دراسة النمرات (٢٠١٢) هدفت للتعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجتمع الدراسة (٦٨٤) والعينة (٢٢٨) عضو هيئة تدريس، نتائج الدراسة هي: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية في جامعة اليرموك كانت بدرجة متوسطة وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات كانت مرتبة كالاتي وجاءت المرتبة الأولى للمهارات الفنية والثانية الفكرية والثالثة الإنسانية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة، بلد الحصول على آخر شهادة دراسية). وجود فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة ممارسة المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام. وجود فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة ممارسة المهارات (الفنية، الفكرية، لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الدراسة الكلية) حيث كانت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات العلمية مقارنة بأعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات الإنسانية.

• قام كل من كورلاندي، وبيريز، وهيرتز لازاروتز بدراسة (٢٠١٠) هدفت إلى تعرف أثر القيادة الابتكارية في زيادة رغبة المعلمين في العمل داخل المدرسة، وهدفت إلى تعرف تأثير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين وفي تشجيع التعلم التنظيمي في المدرسة في الضفة الغربية. وقد تكونت عينة هذه الدراسة من (١٤٧٤) معلما من (١٠٤) مدارس ابتدائية في شمال الضفة الغربية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن نمط الإدارة الابتكارية للمديرين أعطى مؤشرا كبيرا على تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وبهذا الشكل تعد هذه العوامل حافزا قويا للتعلم التنظيمي في المدرسة. وبينت أن ذلك يعود إلى نجاح مديري المدارس بالدرجة الأولى في القيادة المدرسية؛ حيث يعزز ذلك رغبة المعلمين في الالتزام في رؤية المدرسة، ويخلق لديهم شعورا بالمسؤولية؛ لأن القيادة والابتكار والرؤية والتعلم التنظيمي هم المفتاح الأساسي لتحسين أداء المدرسة.

• وفي دراسة هوانغ وسينغ (٢٠٠٨) هدفت للتعرف على القيادة الابتكارية للفائز بجائزة القيادة المتميزة على القيادة الابتكارية وتضمينها في المدرسة لقياس مستوى القيادة الابتكارية عند الرابحين بجائزة القائد المتميز. وذلك بتطبيق الدراسة على (٢٤)

رابعاً في العامين (٢٠٠٤) و (٢٠٠٥) عن طريق المقابلات وعلى (٤٩٥) معلماً يعملون في مدارس مديروها من الرابعين بالجائزة عن طريق تعبئة استبانة وقد أظهرت النتائج أن المفاهيم الابتكارية لدى المديرين تستند إلى وجهات نظر علمية ويفضل المديرون الأسلوب التشاركي لرسم السياسات المبتكرة . كما أن المعلمين يميلون إلى فهم هذا النوع من القيادة ودعمه وإعطائه تقيماً إيجابياً.

- كما أجرى الزياد دراسة (٢٠٠٧) هدفت التعرف على الإدارة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها ببعض صفاتهم الشخصية . وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن بلغ عددها (١٨١) مدرسة ممثلة للمجتمع المحلي البالغ عدده (٦١٢) مدرسة ثانوية واستخدمت الاستبانة وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الإدارة الابتكارية بدرجة عالية ، وإن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين درجة امتلاك المديرين للصفات الشخصية المصاحبة للسلوك الابتكاري لصالح مديري المدارس الخاصة ، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة للصفات الشخصية الابتكارية وممارستهم لها .
- وفي دراسة الشمري (٢٠٠٦) هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. اهتمت الدراسة بمدى ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. ومجتمع الدراسة جميع العاملين في المناصب القيادية بوزارة التربية والتعليم العامة، العينة (٤٦٥)، واستخدم المنهج الوصفي ، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. أهم النتائج: أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، الخبرة). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للتفاعل بين متغيري (الخبرة، المؤهل العلمي)، التفاعل بين متغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣٠٤٧) وهي متوسطة.
- أما دراسة عليمات (٢٠٠٦) هدفت للتعرف على السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. عينة الدراسة تكونت من (١٠٦) قائد أكاديمي وإداري. النتائج هي: أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الأكاديميين واستجابات القادة الإداريين في (٨) سمات قيادية فيه (٥) سمات مفضلة لصالح القادة الإداريين و(٣) سمات مفضلة لصالح القادة الأكاديميين، وأوصى الباحث إدارة الجامعة بالاهتمام بالسمات القيادية المفضلة للقادة الأكاديميين والإداريين وتحلّي قاداتها بسمه القائد المتكامل في السمات وتوفير الأجواء المناسبة لتحقيق ذلك.
- وفي دراسة جولد رنج (٢٠٠٦) هدفت للتعرف على قياس كفاية الإدارة التعليمية لمديري المدارس من خلال الوقوف على قدراتهم الابتكارية. وإلى تعرف واقع القدرات الابتكارية وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء متغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية العامة. واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً مهماً للكفاية الابتكارية عند المديرين تسهم في تشجيع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها، ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري عند المرؤوسين؛ لأن كل مبادرة تعني العمل وعدم الخلود للراحة، وتتضمن قدراً من التفكير، وتمنح الفرد الثقة بقدراته الذاتية، وتكسبه مهارات وخبرات جديدة، مما يدفعه إلى النمو والتقدم نحو الأفضل.
- وفي دراسة آجراها القسوس (٢٠٠٤) هدفت للتعرف على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات. تم اختيار عينة طبقية نسبية حيث تم تقسيم المدارس حسب المناطق التعليمية إذ بلغ عددها (٨٧) مدرسة ثانوية حكومية وبلغ عدد المعلمين (٨٦١) معلماً ومعلمة من محافظة الكرك واستخدم النهج الوصفي التحليلي، وعمل مقياسين لذلك. وبينت نتائجها أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية على أبعاد المقياس (أصالة، طلاقة، مرونة) كانت مرتفعة على مستوى العينة ككل. كما أن قيم

المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة رضاهم عن ممارسة مديرهم للقيادة الابتكارية كانت مرتفعة لدى جميع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة باستثناء تقديرات المعلمين حسب متغير الجنس، ووجود علاقة طردية بين القيادة الابتكارية ككل ولكل بعد من أبعادها من جهة وبين الرضا من جهة أخرى.

- أما دراسة زناتي (٢٠٠٣) هدفت للتعرف على سلوكيات القادة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري للمرؤوسين. هدفت إلى دراسة وتحليل دور القائد في تنمية قدرات التفكير الابتكاري للمرؤوسين، وإلى التعرف على العلاقة بين سلوك القادة والقدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين، وذلك في بعض منظمات الخدمات الحكومية. مجتمع الدراسة (٦٠) والعينة هم (٤٢) الأسلوب مكتبي وميداني، الأداة "استبيان. النتائج هي: وجود علاقة معنوية بين السلوك الذي يتبناه القائد عند استهلاك أو بدء أعمال جديدة والقدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين. وجود علاقة جوهرية بين السلوك المتبنى لحرية المرؤوسين في العمل والقدرة على التفكير الابتكاري لهؤلاء المرؤوسين. وجود علاقة معنوية أو جوهرية بين القدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين ومدى تبني القائد لسلوك يراعي به مشاعر وآراء هؤلاء المرؤوسين.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة يُلاحظ أنها تنوعت من حيث الأهداف والمنهج والأداة والمجتمع ومتغيرات الدراسة والبيئة التي أجريت فيها فبعضها محلي وبعضها عربية وكذلك أجنبية جميعها تناولت موضوعاً مهماً وهو القيادة الابتكارية وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسات سابقة في بعض الأوجه واختلفت في أوجه أخرى .  
أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### • من حيث أهداف الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة في متغيرها المستقل (درجة ممارسة القادة للقيادة الابتكارية) مع دراسة (جبريني، ٢٠١٦) و دراسة (النمرات، ٢٠١٢) و دراسة (الجريدة، الجهوري، ٢٠١٤) و دراسة (الأخرس، ٢٠١٤) و دراسة (الشمري، ٢٠٠٦) و دراسة (حرز الله، ٢٠١٥).

#### • من حيث المجتمع والعينة:

تنوع مجتمع الدراسات من حيث المجتمع والعينة وقد تشابهت مع دراسات دراسة الحارثي (٢٠١٦) دراسة (النمرات، ٢٠١٢) دراسة (عليما، ٢٠٠٦) حيث كان المجتمع والعينة في المجال الأكاديمي ودراسات تناولت مجال القادة ومنها دراسة (الشمري، ٢٠٠٦) دراسة (الجريدة، الجهوري، ٢٠١٤) دراسة (جبريني، ٢٠١٦).

#### • من حيث منهج الدراسة:

اعتمدت بعض الدراسات التي تناولتها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مثل. دراسة الحارثي (٢٠١٦) و دراسة (جبريني، ٢٠١٦) و دراسة (الأخرس، ٢٠١٤) ودراسة القسوس، ٢٠٠٤). وقد اتفقت معها هذه الدراسة.

#### • من حيث أداة الدراسة:

تنوعت الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة في جمع البيانات فبعضها استخدم الاستبانة لجمع البيانات مثل دراسة ( الحارثي، ٢٠١٦) و دراسة (جبريني، ٢٠١٦) و دراسة (الجريدة، الجهوري، ٢٠١٤) ودراسة (الأخرس، ٢٠١٤) ودراسة (الشمري، ٢٠٠٦) و دراسة (الزناتي، ٢٠٠٣) و دراسة (حرز الله، ٢٠١٥) و دراسة كورلاند، وبيريز، وهيرتر لازارowitz (Kurland ,Perez & Hertz- Lazarowitz , 2010) و دراسة هوانغ وسينغ (Huang&Cheng,2008) و دراسة جولد رنج (Gold ring, 2006) و دراسة (الزيات، ٢٠٠٧).

#### • من حيث متغيرات الدراسة:

لم تجد الباحثة على حد علمها دراسات تناولت جميع متغيرات الدراسة الحالية ولكنها وجدت بعض الدراسات التي تتشابه مع هذه الدراسة في تناولها لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ) كدراسة (جبريني ، 2016) ودراسة (الجريدة، الجهوري ، 2014) و دراسة جولد رنج ( Goldring, 2006 ). وكذلك متغيري (المؤهل العلمي، الجنس ) كدراسة (الشمري، 2006) و دراسة (حرز الله، 2015). وتتشابه مع دراسات تناولت متغير الحساسية للمشكلات مثل دراسة (الأخرس، 2014) ، وأيضاً متغير المسمى الوظيفي كدراسة (جبريني، 2016). أما بالنسبة لمتغير تخصص (الكلية) فتتشابه مع دراسة (جبريني، 2016).

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

##### • من حيث أهداف الدراسة:

بينما اختلفت مع دراسة الحارثي (2016) وعليمات (2006) وزناتي (2003) دراسة سومارت (Soemartono, 2014) و دراسة كورلاند، وبيريز، وهيرتز لازارويتز (Kurland ,Perez & Hertz- Lazarowitz, 2010) ودراسة هوانغ وسينغ (Huang&Cheng, 2008) ودراسة القسوس (2004) و دراسة جولد رنج ( Goldring, 2006 ).

##### • من حيث المجتمع والعينة:

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة خليفة (2015) دراسة حرز الله (2015)، دراسة (الأخرس، 2014) و دراسة سومارت (Soemartono, 2014)، ودراسة كورلاند، وبيريز، وهيرتز لازارويتز (Kurland ,Perez&Hertz- Lazarowitz, 2010)، ودراسة هوانغ وسينغ (Huang&Cheng, 2008) ودراسة الزيات (2007) دراسة جولد رنج ( Goldring, 2006 )، دراسة القسوس (2004) دراسة (زناتي، 2003) فكان المجتمع والعينة معلمين ومعلمات.

##### • من حيث منهج الدراسة:

تختلف مع دراسات أخرى تناولت المنهج الوصفي الارتباطي دراسة ( حرز الله ، 2015 )، ودراسة ( خليفة ، 2015).

##### • من حيث أداة الدراسة:

وتختلف مع دراسات أخرى استخدمت المقابلات الشخصية مثل دراسة جولد رنج (Goldring, 2006).

##### • من حيث متغيرات الدراسة:

اختلفت مع دراسة النمرات (2012)، ودراسة علييمات (2006) ، ودراسة زناتي (2003) ودراسة الزيات (2007)، ودراسة جولد رنج ( Goldring, 2006 ).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

##### • من حيث هدف الدراسة:

تتوعد الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين، ومديري المدارس، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما لا توجد دراسات تناولت متغير مكان العمل على حد علم الباحثة.

#### أوجه الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها.

1. صياغة الإطار النظري للدراسة .
2. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميه الدراسة ومبررات إجرائها .
3. مساعدة الباحثة في تحديد منهج الدراسة .

٤. توجيه الباحثة في تصميم أداة الدراسة.  
٥. توجيه الباحثة نحو العديد من مصادر المعلومات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة الحالية.  
٦. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج الدراسة الحالية.

### منهج الدراسة وإجراءاتها:

هذا الفصل يتناول منهجية الدراسة ويبين مجتمع وعينة الدراسة. كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات .

#### منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لأغراض هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيشة بجميع فروعها البالغ عددهم (١٠٣٨) عضو هيئة تدريس من الجنسين خلال فترة إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٨ - ١٤٣٩هـ.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) عضو هيئة تدريس وبنسبة ٢٠% من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. والجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الرتبة العلمية، مكان العمل، سنوات الخبرة، التخصص، الجنس)

م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
١	الرتبة العلمية	معيد	45	21.5%
		محاضر	50	23.9%
		أستاذ مساعد	99	47.4%
		أستاذ مشارك	11	5.3%
		أستاذ	4	1.9%
المجموع			209	100%
م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
٢	مكان العمل	المجمع الأكاديمي	93	44.5%
		التماس	42	20.09%
		سبت العلية	48	22.97%
		تتاليث	26	12.44%
المجموع			209	100%
٣	سنوات الخبرة	أقل من (5 سنوات)	57	27.27%
		من (5 - 10) سنوات	98	46.89%
		أكثر من (5) سنوات	54	25.84%
المجموع			209	100%
٤	التخصص	علمي	107	51.19%
		أدبي	102	48.81%
المجموع			209	100%
٥	الجنس	ذكر	117	55.98%
		أنثى	92	44.02%
المجموع			209	100%

## أداة الدراسة:

تم استخدام (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ضمن الخطوات الآتية:

- دراسة عدد من النماذج العربية والاطلاع على معاييرها لتحديد مجالات الاستبانة.
- الاطلاع على مفهوم ومكونات ومرتكزات واساسيات وابعاد ومهام ومعوقات القيادة الابتكارية، والإفادة منها في بناء الاستبانة.
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة الحارثي (٢٠١٦) ، ودراسة جبريني (٢٠١٦)، ودراسة الجرايدة والجهوري (٢٠١٤)، ودراسة الشمري (٢٠٠٦)، والإفادة منها في بناء الاستبانة.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من الأجزاء الآتية:  
الجزء الأول: تناول المتغيرات الديموغرافية (الرتبة العلمية - سنوات الخدمة - مكان العمل - الجنس).  
أما الجزء الثاني: تناول الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الابتكارية .
- درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات وتكونت من (١١) فقرات.
- ممارسات القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة ولها (١٢) فقرات.
- القيادة الابتكارية تستلزم مبادرات شخصية من القائد وتكونت من (١١) فقرات.
- القيادة الابتكارية تتطلب المثابرة والإصرار ولها (٨) فقرات.
- تم تدرجها حسب تدرج ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).
- عرض الاستبانة على المشرفة والأخذ بآرائها ومقترحاته.
- عرض الاستبانة على (١٤) محكماً من الاكاديميين والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية والفلسفة في التربية والتخطيط التربوي وإدارة التعليم العالي وعلم الاجتماع السياسي والمناهج وطرق التدريس وإدارة اعمال في الجامعات العربية والجامعات السعودية والملحق رقم (٢) يبين قائمة بأسماء المحكمين.
- تعديل بعض الفقرات بفصل الفقرات المركبة إلى فقرتين وإضافة بعض الفقرات واستبعاد البعض بناءً على ملاحظات المحكمين.
- عرض التعديلات على المشرفة لاعتمادها.
- اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية حيث تكونت من (٤٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات ، ملحق رقم (٣).
- توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس ، وذلك بهدف تقنين أداة الدراسة واستخدامها لقياس الصدق والثبات والتحقق من صلاحيات التطبيق.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة الأصلية والمكونة من (٢٠٩) عضو هيئة تدريس.

## صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بإتباع الخطوات الآتية:

### أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والفلسفة في التربية والتخطيط التربوي وإدارة التعليم العالي وعلم الاجتماع السياسي والمناهج وطرق التدريس وإدارة اعمال الجامعات السعودية والعربية ، وعددهم ( ١٤ ) محكماً، للتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، وهو التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وطلب منهم إبداء مريئاتهم في أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وانتمائها للأبعاد التي وضعت فيها، ومناسبة الصياغة، واي حذف أو تعديل أو إضافة وبناءً على آراء المحكمين تم حذف ثلاث فقرات، وكذلك إعادة صياغة بعض الفقرات، وفصل الفقرات المركبة إلى فقرتين، أصبحت الأداة بصورتها النهائية وبعد إجراءات الصدق والثبات مكونه من (٤٢) فقرة موزعه على أربعة أبعاد على النحو الآتي:

- درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات وتكونت من (١١) فقرات.
  - ممارسات القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة ولها (١٢) فقرات.
  - القيادة الابتكارية تستلزم مبادرات شخصية من القائد وتكونت من (١١) فقرات.
- القيادة الابتكارية تتطلب المثابرة والإصرار ولها (٨) فقرات وبذلك تم التأكد من الصدق الظاهري قبل تطبيقها على أفراد العينة .

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل الارتباط "بيرسون" وذلك بتطبيقها على عينه استطلاعيه مكونه من (٣٠) عضو هيئة تدريس من خارج أفراد عينه الدراسة ،تم حساب معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية للأداة كما في الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة

تتطلب المثابرة والإصرار		تستلزم مبادرات شخصية		تجاه الأفكار الجديدة		تجاه المشكلات	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.905	35	**0.858	24	**0.895	12	**0.756	1
**0.872	36	**0.764	25	**0.878	13	**0.785	2
**0.819	37	**0.844	26	**0.783	14	**0.762	3
**0.768	38	**0.896	27	**0.865	15	**0.767	4
**0.877	39	**0.759	28	**0.784	16	**0.882	5
**0.656	40	**0.768	29	**0.775	17	**0.862	6
**0.784	41	**0.874	30	**0.929	18	**0.756	7
**0.878	42	**0.925	31	**0.857	19	**0.846	8
		**0.873	32	**0.843	20	**0.769	9
		**0.849	33	**0.803	21	**0.879	10
		**0.789	34	**0.816	22	**0.788	11
				**0.765	23		

\*\* عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (٢) إن معاملات الارتباط بالفقرات بالدرجة الكلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وعليه يمكن القول بان الأداة تتوفر فيها الصدق الذي يسمح بتطبيقها على عينة الدراسة وقد تراوحت معاملات الارتباط (٠,٩٢٩ - ٠,٦٥٦)، وبذلك تعتبر فقرات صادقه لما وضعت لقياسه. كما تم حساب معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة كما في الجدول الآتي:

جدول (٣) معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية للأداة

تتطلب المثابرة والإصرار		تستلزم مبادرات شخصية		تجاه الأفكار الجديدة		تجاه المشكلات	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.645	35	**0.658	24	**0.695	12	**0.632	1
**0.732	36	**0.764	25	**0.668	13	**0.635	2
**0.669	37	**0.644	26	**0.763	14	**0.592	4
**0.592	38	**0.696	27	**0.595	15	**0.590	4
**0.638	39	**0.759	28	**0.754	16	**0.578	5
**0.628	40	**0.590	29	**0.675	17	**0.692	6
**0.669	41	**0.674	30	**0.749	18	**0.650	7
**0.706	42	**0.704	31	**0.557	19	**0.746	8
		**0.673	32	**0.643	20	**0.669	9
		**0.732	33	**0.702	21	**0.679	10
		**0.724	34	**0.616	22	**0.773	11
				**0.765	23		

\*\* عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط المبنية جميعها دالة (٠,٠١) وقد تراوحت معاملات ارتباط لبعدها اتجاه المشكلات بين (٠,٥٧٨-٠,٧٧٣)، ولبعد اتجاه الأفكار الجديدة بين (٠,٥٥٧-٠,٧٦٥)، ولتستلزم مبادرات شخصية بين (٠,٥٩٠-٠,٧٦٤)، ولتتطلب المثابرة والإصرار بين (٠,٥٩٢-٠,٧٣٢)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: صدق البنائي:

تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للأداة كم في الجدول (٤).

جدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

المجالات	تجاه المشكلات	تجاه الأفكار الجديدة	تستلزم مبادرات شخصية	تتطلب المثابرة والإصرار
تجاه المشكلات	-	-	-	-
تجاه الأفكار الجديدة	**0.852	-	-	-
تستلزم مبادرات شخصية	**0.741	**0.808	-	-
تتطلب المثابرة والإصرار	**0.850	**0.793	**0.801	-
الدرجة الكلية	**0.929	**0.935	**0.906	**0.923

\*\* مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت بين (0.906-0.935)، وأن أعلى معامل ارتباط مع الدرجة الكلية كان اتجاه الأفكار الجديدة وبذلك تعتبر جميع مجالات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية والمكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس، ثم اختيارها بطريقة عشوائية، بطريقتين هما: طريقة معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التطبيق وإعادة التطبيق.

أ- طريقة معامل ألفا كرونباخ: استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس الاستبانة كما في الجدول (٥).

ب- طريقة التطبيق وإعادة التطبيق: من خلال تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس وإعادة التطبيق على نفس العينة بعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول ومن ثم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين

كما في الجدول (٥):

جدول (٥) معاملات ثبات أداة الدراسة

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	معامل الإعادة	معامل كرونباخ ألفا
1	تجاه المشكلات	11	**0.76	0.89
2	تجاه الأفكار الجديدة	12	**0.75	0.95
3	تستلزم مبادرات شخصية	11	**0.66	0.92
4	تتطلب المثابرة والإصرار	8	**0.77	0.94
	الدرجة الكلية	42	**0.80	0.97

\*\* مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (٥) أن قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ بلغت (٠,٩٧) وثبات الاستقرار (٠,٨٠) وهي قيمة مرتفعة كما يلاحظ معامل ارتباط الإعادة بلغ (٠,٨٠) وهي قيمة مرتفعة وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحياتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها.

متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديموغرافية وتشمل:

الرتبة العلمية: ولها مستويات: (معيد، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).



مكان العمل: (المجمع الأكاديمي، النماص، سبت العالاية ، تثليث) .

التخصص العلمي: (علمي، أدبي).

سنوات الخدمة: ( أقل من ٥ سنوات، ٥ سنوات-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

الجنس: بنوعية (الذكور ، الإناث)

المتغير التابع: درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية في جامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

- جمع الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.
- بناء أداة الدراسة.
- التحقق من صدق الأداة وثباتها ووضعها في صورتها النهائية .
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة ( موجه من رئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي إلى سعادة عميد كلية التربية وخطاب تسهيل مهمة (موجه من عميد كلية التربية بجامعة الباحة موجه إلى عميد البحث العلمي بجامعة الباحة ) وخطاب تطبيق الأداة ( موجه من عميد البحث العلمي بجامعة الباحة إلى جامعة بيشة) وخطاب تسهيل ( موجه عميد البحث العلمي بجامعة بيشة بالموافقة على تطبيق الأداة في جميع فروع الجامعة) .
- تجميع البيانات وإدخالها في الحاسوب لتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة.
- كتابة تقرير الدراسة، وما يتضمنه من تفسير لنتائجها.

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب والمعالجات الإحصائية لإجابة عن أسئلة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب تقنين أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي.

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- اختبار (كولموجروف - سمرنوف (One-Sample Kolmogorov Smirnov Test) لفحص اعتدالية التوزيع لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار (Mann-Whitney U) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية.
- اختبار تحليل (Kruskal-Wallis) اللامعلمي وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية للإجابة عن السؤال الثاني.

تم تحديد قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وذلك بالاعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الموافقة، حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الاداة من (١:٥)، وتم حساب المدى (٥-١=٤)، والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفتره أي (٤/٥=٠,٨٠)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمه في المقياس وهي (١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفتره الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات ، كما هو مبين بالجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١	١,٨٠ و أقل من ١,٨٠	١,٧٩ - ١,٠٠	قليلة جداً.
٢	١,٨٠ و أقل من ٢,٦٠	٢,٥٩ - ١,٨٠	قليلة
٣	٢,٦٠ و أقل من ٣,٤٠	٣,٣٩ - ٢,٦٠	متوسطة
٤	٣,٤٠ و أقل من ٤,٢٠	٤,١٩ - ٣,٤٠	كبيرة
٥	٤,٢٠ و أقل من ٥	٥ - ٤,٢٠	كبيرة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

- أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

تمهيد:

هدفت الدراسة التعرف على عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، التخصص، مكان العمل)، ويتضمن هذا الفصل وصف للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وقد تم عرضها وفقاً لتسلسل أسئلتها على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً لتحديد العبارات الأعلى من غيرها وكذلك المتوسط الإجمالي لكل بعد من أبعاد الاستبيان، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجمالي أبعاد الاستبيان

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	أولاً: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات.	2.745	0.656	4	متوسطة
٢	ثانياً: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة.	2.84	0.769	3	متوسطة
٣	ثالثاً: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية.	2.88	0.771	2	متوسطة
٤	رابعاً: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار.	2.88	0.764	1	متوسطة
	إجمالي الاستبيان	2.838	0.614		متوسطة

من جدول (٧) يتضح أن إجمالي درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٨٣٨)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٦١٤) مما يدل على قدر اتفاق كبير بين أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة، كما يتضح أن درجة ممارسة البعد الرابع: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وانحراف معياري لهذا البعد قدره (٠,٧٦٤)، وكذلك درجة ممارسة البعد الثالث: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وانحراف معياري لهذا البعد قدره (٠,٧٧١)، ثم تلتها درجة ممارسة البعد الثاني: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وانحراف معياري لهذا البعد قدره (٠,٧٦٩)، وجاءت درجة ممارسة البعد الأول: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة "متوسطة" وبأقل متوسط حسابي (٢,٧٤٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٥٦) مما يدل على قدر من الاتفاق بين أفراد العينة حول ممارسة جميع أبعاد الاستبانة.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى حرص القادة الأكاديميين على سمعة الجامعة بالدرجة الأولى وسمعة القائد للظهور بمظهر مميز على مستوى الجامعة بالدرجة الثانية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة النمرات (٢٠١٢) ودراسة حرز الله (٢٠١٥)، دراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة الخليفة (٢٠١٥) ودراسة جبريني (٢٠١٦)، وتختلف مع دراسة جبريني (٢٠١٦)، دراسة الجرايدة والجهوري (٢٠١٤)، دراسة الأخرس (٢٠١٤). دراسة القسوس (٢٠٠٤) ودراسة الزيات (٢٠٠٧).

أ- البعد الأول: درجة ممارسة درجة "ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات"؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً لتحديد العبارات الأعلى، وكذلك المتوسط الأجمالي لكل عبارة في البعد الأول بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات، وجاءت النتائج كما هو موضح في جدول (٨)

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للبعد الأول: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات مرتبة تنازلياً

م	عبارات البعد الأول: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات	درجة الممارسة					الدرجة	الترتيب	المعيار الانحراف	المتوسط الحسابي
		أ	ب	ج	د	هـ				
1	التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	3	23	71	69	43	ت	11	0.981	2.4
		1.4	11	43	33	20.6	%			
2	يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة بدقة.	1	29	78	67	43	ت	10	0.941	2.5
		0.5	13.9	37.3	32.1	16.3	%			
3	يرصد جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة.	5	30	87	64	23	ت	9	0.937	2.67
		2.4	14.4	41.6	30.6	11	%			
4	يتصدى لمشكلات متنوعة في وقت واحدة.	16	41	70	49	33	ت	5	1.155	2.80
		7.7	19.6	23.5	23.4	15.8	%			
5	يتقبل الاقتراحات الجديدة التي تساعد في حل المشكلات	8	43	79	51	28	ت	8	1.045	2.77
		3.8	20.6	37.8	24.4	13.4	%			
6	يحاول إيجاد بيئة مناسبة للمساعدة على الابتكار.	17	30	81	53	28	ت	7	1.104	2.78
		8.1	14.4	38.8	25.4	13.4	%			
7	يستثمر طاقات المرؤوسين في بيئة العمل.	12	36	76	63	22	ت	6	1.039	2.78
		5.7	17.2	36.4	30.1	10.5	%			
8	يكسب ثقة المرؤوسين.	18	45	69	48	29	ت	2	1.156	2.88
		8.6	21.5	33	23	13.9	%			
9	يخصص وقتاً للاهتمام بالحلول الابتكارية.	19	41	66	60	23	ت	4	1.130	2.87
		9.1	19.6	31.6	28.7	11	%			
10	يقيم الحلول المناسبة بعد إدراك تفاصيلها.	19	41	71	51	27	ت	1	1.145	2.88
		9.1	19.6	34	24.4	12.9	%			
11	ينتقي الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة.	24	39	63	53	30	ت	3	1.210	2.88
		11.5	18.7	30.1	25.4	14.4	%			
إجمالي عبارات البعد الأول									0.656	2.75
متوسطة										

من جدول (٨) يتضح أن إجمالي درجة ممارسة عبارات البعد الأول: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٧٤٥)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٦٥٦)، مما يدل على قدر اتفاق كبير بين أفراد العينة حول درجة ممارسة هذا البعد، كما يتضح أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات درجة "متوسطة" ماعدا عبارتين فقط هما عبارة (التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها) بمتوسط (٢,٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨١)، وعبارة (يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة بدقة) كانت ذات درجة "قليلة" بمتوسط (٢,٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٤١)، بينما كانت عبارة (يقيم الحلول المناسبة بعد إدراك تفاصيلها) أعلى عبارات هذا البعد بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري قدره (١,١٤٥)، ثم يليها عبارة (يكسب ثقة المرؤوسين) بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري قدره (١,١٥٦)، ويلاحظ أن العبارات الأعلى دراجة في هذا البعد كانت ذات انحرافات معيارية أكبر من الانحرافات المعيارية للعبارات الأقل درجة، مما يدل على قدر كبير من الاختلاف في الآراء بين أفراد العينة حول العبارات ذات الدرجة المرتفعة.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى وعي القادة الأكاديميين بأهمية القيادة الابتكارية في مواجهة المشكلات والعمل على تقاؤها بأفضل الطرق الابتكارية بدلاً من الطرق التقليدية ، مما يرفع من مكانتهم الوظيفية أمام رؤساءهم المباشرين .  
وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الأخرس (٢٠١٤)، وتختلف مع دراسة كورلاند، وبيريز، وهيرترلازاروتز (٢٠١٠)  
ب- البعد الثاني: درجة ممارسة "ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة"؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً لتحديد العبارات الأعلى من غيرها وكذلك المتوسط الإجمالي لكل عبارة في البعد الثاني بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : للبعد الثاني: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	المعيار الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					عبارات البعد الثاني: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة	
				أقل	قليلة	متوسطة	كثيرة	أكثر	ت	%
قليلة	12	1.164	2.55	10	33	70	44	52	ت	ينبنى بالأفكار الجديدة
				4.8	15.8	23.5	21.1	24.9	%	
متوسطة	10	1.072	2.75	12	38	71	62	26	ت	يستغل أوقات العمل لتوليد أفكار جديدة
				5.7	18.2	34	29.7	12.4	%	
متوسطة	4	1.12	2.93	17	47	67	43	26	ت	ينسق الأفكار بطريقه مفهومه للجميع
				8.1	22.5	36.4	20.6	12.4	%	
متوسطة	2	1.122	3.00	21	46	76	44	22	ت	يحوار المرؤوسين بطريقة مناسبة
				10	22	36.4	21.1	10.5	%	
متوسطة	7	1.11	2.84	16	40	73	54	26	ت	يهتم بفارق السن ما بين القيادات الأكاديمية
				7.7	19.1	34.9	25.8	12.4	%	
متوسطة	5	1.093	2.85	17	41	64	68	19	ت	يساوي بين المرؤوسين في قطاع البنات والبنين
				8.1	19.6	30.6	32.5	9.1	%	
متوسطة	6	1.12	2.85	19	36	72	58	24	ت	يفرق بين المرؤوسين القدماء وحديثي الالتحاق بالجامعة
				9.1	17.2	34.4	27.8	11.5	%	
متوسطة	9	1.185	2.79	21	36	61	61	30	ت	يعتقد بأن الإداريين لا يملكون الكفايات اللازمة للتقدم بالأفكار الجديدة والمناسبة
				10	17.2	29.2	29.2	14.4	%	
متوسطة	8	10.89	2.82	16	35	79	54	25	ت	يشجع أصحاب الحلول الابتكارية من خلال التحفيز.
				7.7	16.7	37.8	25.8	12	%	
متوسطة	11	1.114	2.72	17	26	78	57	31	ت	يحد من الأفكار الابتكارية خوفاً من نظرة المجتمع وثقافته (العادات والتقاليد)
				8.1	12.4	37.3	27.3	14.8	%	
متوسطة	3	1.132	2.97	23	39	77	48	22	ت	يتفهم الحاجات في مجال الابتكار
				11	18.7	36.8	23	10.5	%	
متوسطة	1	1.090	3.06	20	52	75	44	18	ت	يتقبل الآراء المعارضة له
				9.6	24.9	35.9	21.1	8.6	%	
متوسطة		0.769	2.84	إجمالي عبارات البعد الثاني						

من جدول (٩) يتضح أن إجمالي درجة ممارسة عبارات البعد الثاني: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٧٦٩) مما يدل على قدر اتفاق كبير بين أفراد العينة حول درجة ممارسة هذا البعد، كما يتضح أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات درجة "متوسطة" ماعدا عبارة واحدة فقط هي عبارة (يتبنى الأفكار الجديدة) بدرجة "قليلة" وبمتوسط (٢,٥٥) وانحراف معياري قدره (١,١٦٤)، بينما كانت عبارة (يتقبل الآراء المعارضة له) أعلى عبارات هذا البعد بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري قدره (١,٠٩)، ثم يليها عبارة (بحاور المرؤوسين بطريقة مناسبة) بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري قدره (١,١٢٢)، ثم عبارة (يتقهم الحاجات في مجال الابتكار) بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري قدره (١,١٣٢)، ويلاحظ أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات انحرافات معيارية كبيرة، مما يدل على قدر كبير من الاختلاف في الآراء بين أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

تعزي الباحثة هذه النتيجة إلى رغبة القائد لمعرفة ما يدور حوله حتى يعلم ما يحيط به ومعرفة آراء العاملين معه ومقترحاتهم ويستفيد منهم وافكارهم ولا يستأثر بالرأي دونهم.

وتتفق مع دراسة النمرات (٢٠١٢) ودراسة زناتي (٢٠٠٣) ودراسة جبريني (٢٠١٦) وتختلف مع دراسة هوانغ وسينغ (٢٠٠٨).

### ج- البعد الثالث: درجة ممارسة درجة "ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية"؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً لتحديد عبارات الأعلى من غيرها وكذلك المتوسط الإجمالي لكل عبارة في البعد الثالث بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية مرتبة تنازلياً

م	عبارات البعد الثالث: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة
	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
1	ت	43	44	84	26	12	1.117	11	متوسطة
	%	20.6	21.1	20.2	١٢,٤	5.7			
2	ت	26	59	75	37	١٢	1.065	10	متوسطة
	%	12.4	28.2	35.9	17.7	5.7			
3	ت	17	54	75	46	17	1.064	3	متوسطة
	%	8.1	25.8	35.9	22	8.1			
4	ت	17	50	77	42	23	1.101	1	متوسطة
	%	8.1	23.9	36.8	20.1	11			
5	ت	25	54	75	37	18	1.115	8	متوسطة
	%	12	25.8	35.9	17.7	8.6			
6	ت	17	60	71	46	15	1.057	7	متوسطة
	%	8.1	28.7	34	22	7.2			
7	ت	16	61	70	47	15	1.053	5	متوسطة
	%	7.7	29.2	33.5	22.5	7.2			
8	ت	19	52	69	48	21	1.018	2	متوسطة

				10	23	33	24.9	9.1	%		
متوسطة	4	1.114	2.93	19	45	67	58	20	ت	يهتم بالابتكار من أجل الاستمرار في التغيير .	9
				9.1	21.5	32.1	27.8	9.6	%		
متوسطة	6	1.084	2.914	16	44	77	50	22	ت	يسعى للإجراءات الابتكارية الجديدة في إنجاز المهام.	10
				7.7	21.1	36.8	23.9	10.5	%		
متوسطة	9	1.162	2.79	22	27	75	55	30	ت	يتحمل المخاطر المترتبة على الحلول الابتكارية	11
				10.5	12.9	35.9	26.3	14.4	%		
متوسطة		0.771	2.88	إجمالي عبارات البعد الثالث							

من جدول (٩) يتضح أن إجمالي درجة ممارسة عبارات البعد الثالث: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٧٧١) مما يدل على قدر اتفاق كبير بين أفراد العينة حول درجة ممارسة هذا البعد، كما يتضح أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات درجة "متوسطة"، وجاءت أقل عبارات هذا المحور من حيث المتوسط الحسابي عبارة (يمتلك دافع داخلي قوي تجاه الأفكار الابتكارية) بمتوسط (٢,٦٢) وانحراف معياري قدره (١,١١٧)، وعبارة (يقترح حلول ابتكارية وغير تقليدية للمشكلات) بمتوسط (٢,٧٦) وانحراف معياري قدره (١,٠٦٥)، بينما كانت عبارة (يطوع بيئة العمل لتعلم مستدام) أعلى عبارات هذا البعد بدرجة "متوسطة" وبتوسط حسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري قدره (١,١٠١)، ثم يليها عبارة (يبحث عن برامج تنمي الذات) بدرجة "متوسطة" وبتوسط حسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري قدره (١,١١٨)، ثم عبارة، ويلاحظ بشكل عام أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات انحرافات معيارية كبيرة، مما يدل على قدر كبير من الاختلاف في الآراء بين أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى رغبة القادة الأكاديميين في إبراز قدراتهم ليكونوا على استعداد لمتابعة بيئة العمل ومجرياتها وتوظيف التقنية المعلوماتية في مجال العمل لتوفير الوقت والجهد ولتتم الانجاز بسرعة.

وتتشابه مع ودراسة جبريني (٢٠١٦) ودراسة عليجات (٢٠٠٦) ودراسة سو مارت (٢٠١٤) ، دراسة جولد رينج (٢٠٠٦) وتختلف مع دراسة الزناتي (٢٠٠٣)

#### د- البعد الرابع: درجة ممارسة درجة "ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار"؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً لتحديد عبارات الأعلى من غيرها وكذلك المتوسط الإجمالي لكل عبارة من عبارات البعد الرابع من أبعاد الاستبيان بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للبعد الرابع: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					عبارات البعد الرابع: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار	م	
				قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
				ت	%	ت	%	ت			%
قليلة	8	1.16	2.46	13	21	69	52	54	ت	يتمتع بثقة ذاتية عالية.	1
				6.2	10	23	24.9	25.8	%		
متوسطة	8	1.104	2.7	16	28	72	64	29	ت	يتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل.	2
				7.7	13.4	34.4	30.6	13.9	%		
متوسطة	3	1.076	2.99	19	45	76	52	17	ت	يواجه تحديات العمل بمرونة.	3
				9.1	21.5	36.4	24.9	8.1	%		
متوسطة	4	1.087	2.98	21	40	80	50	18	ت	يناقش القرارات مع المرؤوسين قبل اعتمادها.	4
				10	19.1	38.3	23.9	8.6	%		
متوسطة	2	1.061	3.00	22	38	80	56	13	ت	يملك رؤية واضحة للمستقبل.	5
				10.5	18.2	38.3	26.8	6.2	%		
متوسطة	6	1.105	2.9	19	41	70	59	20	ت	يعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة.	6
				9.1	19.6	33.5	28.2	9.6	%		
متوسطة	1	1.022	3.07	20	45	84	49	11	ت	يدافع بقوة عن الأفكار الابتكارية.	7
				9.6	21.5	20.2	23.4	5.3	%		
متوسطة	5	1.12	2.97	24	39	68	62	16	ت	يفعل المرونة في تطبيق القوانين.	8
				11.5	18.7	32.7	29.7	7.7	%		
متوسطة		0.764	2.88	إجمالي عبارات البعد الرابع							

ويتضح من الجدول (١١) السابق أن إجمالي درجة ممارسة عبارات البعد الرابع: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٧٦٤) مما يدل على قدر اتفاق كبير بين أفراد العينة حول درجة ممارسة هذا البعد، كما يتضح أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات درجة "متوسطة" ماعدا عبارة واحدة فقط هي عبارة (يتمتع بثقة ذاتية عالية) بدرجة "قليلة" وبمتوسط (٢,٤٦) وانحراف معياري قدره (١,١٦)، بينما كانت عبارة (يدافع بقوة عن الأفكار الابتكارية) أعلى عبارات هذا البعد بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٠٧) وانحراف معياري قدره (١,٠٢٢)، ثم يليها عبارة (يملك رؤية واضحة للمستقبل) بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري قدره (١,٠٦١)، ثم عبارة (يواجه تحديات العمل بمرونة) بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري قدره (١,٠٧٦)، ويلاحظ أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات انحرافات معيارية كبيرة، مما يدل على قدر كبير من الاختلاف في الآراء بين أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

تعزي الباحثة تلك النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين يتعاملون بنوع من المرونة مع زملائهم ويتقبلون أفكارهم للاستفادة منها في المواقف التي تواجههم. وتتشابه مع دراسة زناتي (٢٠٠٣). ودراسة جولد ريج (٢٠٠٦) وتختلف مع دراسة الزيات (٢٠٠٧)

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التخصص، مكان العمل).

وللإجابة على هذا التساؤل كان لا بد من اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي بين أفراد عينة البحث، للتأكد من التوزيع الاعتدالي بين فئات عينة الدراسة، وقد استخدمت الباحثة اختبار (كولمجروف - سمرنوف One-Sample Kolmogorov Smirnov Test)، لمعرفة أن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية - اختبارات لا معلمية)، حيث تستخدم الاختبارات المعلمية عندما يكون التوزيع طبيعياً، ويكون مستوى الدلالة للاختبار أكبر من ( $0,05$ )، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية عندما يكون التوزيع غير طبيعي ويكون مستوى الدلالة للاختبار أقل من ( $0,05$ )، وكانت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار (كولمجروف - سمرنوف One-Sample Kolmogorov Smirnov Test) لفحص اعتدالية التوزيع لأفراد عينة

الدراسة

المتغير	قيمة الإحصائي	مستوى الدلالة
الجنس	5.373	0.000
الدرجة العلمية	3.972	0.000
سنوات الخبرة	5.016	0.000
التخصص	5.016	0.000
مكان العمل	3.970	0.000

وطبقاً لنتائج اختبار (كولمجروف - سمرنوف One-Sample Kolmogorov Smirnov Test) لفحص اعتدالية التوزيع لأفراد عينة البحث، فقد تم استخدام اختبار (Mann-Whitney U) لعينتين مستقلتين مع متغيرات (الجنس، التخصص)، كما تم استخدام اختبار تحليل (Kruskal-Wallis Test) اللامعلمي مع متغيرات (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل)، وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية، كما هو موضح لاحقاً:

أ- الفروق بين متوسطات درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيشة، وفقاً لمتغير (الجنس):

تم استخدام اختبار (Mann-Whitney U) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، والتي تعزى إلى متغير (الجنس) والجدول التالي يوضح تلك النتائج.



جدول (١٣) نتائج اختبار (Mann-Whitney U) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير (الجنس)

الرقم	أبعاد الاستبيان	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	مستوى الدلالة
١	تجاه المشكلات	ذكر	117	102.44	11985.5	5082.5	0.490
		أنثى	92	108.26	9959.5		
٢	تجاه الأفكار الجديدة	ذكر	117	102.89	12038.5	5135.5	0.570
		أنثى	92	107.68	9906.5		
٣	تجاه المبادرات الشخصية	ذكر	117	101.61	11888	4985	0.360
		أنثى	92	109.32	10057		
٤	تجاه المثابرة والإصرار	ذكر	117	100.38	11745	4842	0.212
		أنثى	92	110.78	10200		
٠.400	إجمالي أبعاد الاستبيان	ذكر	117	101.88	11919.5	5016.5	0.400
		أنثى	92	108.97	10025.5		

يتبين من جدول (١٣) السابق أن إجمالي أبعاد الاستبيان كان بمستوى دلالة (٠,٤٠٠) وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر/ أنثى).

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر/ أنثى) في جميع أبعاد الاستبيان، حيث كانت جميع قيم المتوسطات أكبر من (٠,٠٥)، فجاء البعد الأول: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات بمستوى دلالة (٠,٤٩٠)، وكان البعد الثاني: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة بمستوى دلالة (٠,٥٧٠)، والبعد الثالث: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية بمستوى دلالة (٠,٣٦٠)، و البعد الرابع: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار بمستوى دلالة (٠,٢١٢)،

وتعزى الباحثة تلك النتيجة إلى أن اختلاف النوع (الجنس) لم يؤثر لكونهم يتمتعون بقدر كبير من الثقافة العلمية ويمرون بنفس الظروف العملية في الجامعة.

ونتشابه مع دراسة الشمري (٢٠٠٦) وتختلف مع الجرايدة، الجهوري (٢٠١٤)، الأخرس (٢٠١٤)، دراسة القسوس (٢٠٠٤).

ب- الفروق بين متوسطات درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيشة، وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية):

تم استخدام اختبار تحليل (Kruskal-Wallis) اللامعلمي وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، والتي تعزى إلى متغير (الدرجة العلمية) والجدول التالي يوضح تلك النتائج.

جدول (١٤) نتائج اختبار كروسكال - والس: (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الدرجة العلمية

م	البعد	الدرجة العلمية	التكرار	متوسط الرتب	Chi-Square	مستوى الدلالة
١	تجاه المشكلات	معيد	٤٥	١٠٧,٤٢	٠,٨٩٥	٠,٩٢٣
		محاضر	٥٠	١٠٢,٥١		
		أستاذ مساعد	٩٩	١٠٦,٢٧		
		أستاذ مشارك	١١	١٠٤,١٤		
		أستاذ	٤	٧٩,٨٨		
٢	تجاه الأفكار الجديدة	معيد	٤٥	١١٦,٠٧	٥,٤٣٠	٠,٢٤٦
		محاضر	٥٠	١١٢,٨٣		
		أستاذ مساعد	٩٩	٩٥,٥٠		
		أستاذ مشارك	١١	١٠١,٢٣		
		أستاذ	٤	١٢٨,١٣		
٣	تجاه المبادرات الشخصية	معيد	٤٥	١١٥,١٠	٤,٤١٥	٠,٣٥٣
		محاضر	٥٠	١١٣,٠٠		
		أستاذ مشارك	٩٩	٩٩,٠٨		
		أستاذ مساعد	١١	٨٨,٢٣		
		أستاذ	٤	٨٤,١٣		
٤	تجاه المثابرة والإصرار	معيد	٤٥	١٢٣,٣٠	٧,٦٥٨	٠,١٠٥
		محاضر	٥٠	١٠٩,١٥		
		أستاذ مشارك	٩٩	٩٥,١٧		
		أستاذ مساعد	١١	١٠٨,٣٦		
		أستاذ	٤	٨١,٢٥		
	إجمالي أبعاد الاستبيان	معيد	٤٥	١١٨,٨٨	٥,٧٠٧	٠,٢٢٢
		محاضر	٥٠	١١٢,١٩		
		أستاذ مشارك	٩٩	٩٧,١٠		
		أستاذ مساعد	١١	٩٥,٧٣		
		أستاذ	٤	٨٠,٠٠		

يتبين من جدول (١٤) أن إجمالي أبعاد الاستبيان كان بمستوى دلالة (٠,٢٢٢) وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الدرجة العلمية (معيد / محاضر / أستاذ مساعد / أستاذ مشارك / أستاذ).

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الدرجة العلمية (معيد / محاضر / أستاذ مساعد / أستاذ مشارك / أستاذ) في جميع أبعاد الاستبانة، حيث كانت جميع قيم المتوسطات أكبر من (٠,٠٥)، فكان البعد الأول: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات بمستوى دلالة (٠,٩٢٣)، والبعد الثاني: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة بمستوى دلالة (٠,٢٤٦)، والبعد الثالث: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية بمستوى دلالة (٠,٣٥٣)، والبعد الرابع: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار بمستوى دلالة (٠,١٠٥).

وتعزى الباحثة تلك إلى العمل الوظيفي والتعليمات المتشابهة في الجامعة بجميع فروعها ، وهذا يعود إلى سياسة الجامعة في عدم التمييز وإتاحة الفرصة للجميع وحرية الإخذ بكل ما هو جديد.

وتتفق مع دراسة جبريني (٢٠١٦)، دراسة النمرات (٢٠١٢) الجريدة، الجهوري (٢٠١٤)، الأخرس (٢٠١٤)، الشمري (٢٠٠٦) وتختلف مع دراسة حرز الله (٢٠١٥) ودراسة القسوس (٢٠٠٤)

ج- الفروق بين متوسطات درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيشة، وفقاً لمتغير (الخبرة):

تم استخدام اختبار تحليل (Kruskal-Wallis) اللا معلمي وذلك للتعرف على دلالة ما يوجد من فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، يوضح ذلك:

جدول (١٥) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية

م	البعد	الخبرة	التكرار	متوسط الرتب	Chi-Square	مستوى الدلالة
١	تجاه المشكلات	أقل من ( ٥ ) سنوات	57	121.33	6.537	0.038
		من ( ٥ - ١٠ ) سنوات	98	102.14		
		أكثر من ( ١٠ ) سنوات	54	92.95		
٢	تجاه الأفكار الجديدة	أقل من ( ٥ ) سنوات	57	113.18	2.170	0.338
		من ( ٥ - ١٠ ) سنوات	98	105.04		
		أكثر من ( ١٠ ) سنوات	54	96.29		
٣	تجاه المثابرة والإصرار	أقل من ( ٥ ) سنوات	57	112.64	4.064	0.131
		من ( ٥ - ١٠ ) سنوات	98	108.23		
		أكثر من ( ١٠ ) سنوات	54	91.07		
٤	تجاه المثابرة والإصرار	أقل من ( ٥ ) سنوات	57	103.59	0.263	0.877
		من ( ٥ - ١٠ ) سنوات	98	107.23		
		أكثر من ( ١٠ ) سنوات	54	102.44		
	إجمالي أبعاد الاستبيان	أقل من ( ٥ ) سنوات	57	116.08	4.875	0.087
		من ( ٥ - ١٠ ) سنوات	98	106.30		
		أكثر من ( ١٠ ) سنوات	54	90.94		

يتضح من جدول ( ١٥ ) أن إجمالي أبعاد الاستبيان جاء بمستوى دلالة (٠,٠٨٧) وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الخبرة.

كما لا توجد أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الخبرة في كل من: البعد الثاني: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة بمستوى دلالة (0,338)، والبعد الثالث: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية بمستوى دلالة (0,131)، و البعد الرابع: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار بمستوى دلالة (0,877)، وجميعها قيم لمتوسطات أكبر من (0,05).

بينما جاء البعد الأول: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات بمستوى دلالة (0,038)، وهي قيمة أقل من (0,05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الخبرة لصالح فئة من هم أقل من 5 سنوات.

وتعزى الباحثة تلك النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين ذوي الخبرة العالية لديهم نظرة ادق للأبعاد القيادية الابتكارية بحكم الخبرات والتجارب التي اكتسبوها في مجال عملهم وعليها تفاوتت استجاباتهم تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة .

وتتشابه مع جبريني (2016) ، الجرايدة والجهوري (2014) ، الأخرس (2014) ، الشمري (2006) ، حرز الله (2015) وتختلف مع دراسة القسوس (2004)

د- الفروق بين متوسطات درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيشة، وفقاً لمتغير (التخصص):

تم استخدام اختبار (Mann-Whitney U) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، والتي تعزى إلى متغير (التخصص) والجدول التالي يوضح تلك النتائج.

جدول (16) نتائج اختبار (Mann-Whitney U) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير (التخصص)

م	أبعاد الاستبيان	التخصص	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	مستوى الدلالة
١	تجاه المشكلات	علمي	107	100.99	10806	5028	0.326
		أدبي	102	109.21	11139 <sup>١</sup>		
٢	تجاه الأفكار الجديدة	علمي	107	101.13	10821	5043	0.343
		أدبي	102	109.06	11124		
٣	تجاه المبادرات الشخصية	علمي	107	105.95	11336.5	5355.5	0.816
		أدبي	102	104	10608.5		
٤	تجاه المثابرة والإصرار	علمي	107	104.78	11211	5433	0.956
		أدبي	102	105.24	10734		
٥	إجمالي أبعاد الاستبيان	علمي	107	103.09	11030.5	5252.5	0.640
		أدبي	102	107	10914.5		

يتبين من جدول ( ١٦ ) أن إجمالي أبعاد الاستبيان كان بمستوى دلالة (0,640) وهي قيمة أكبر من (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير التخصص (علمي / أدبي).

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير التخصص في جميع أبعاد الاستبانة، حيث كانت جميع قيم المتوسطات أكبر من (0,00)، فالبعد الأول: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات بمستوى دلالة (0,326)، وكان البعد الثاني: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة بمستوى دلالة (0,343)، والبعد الثالث: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية بمستوى دلالة (0,816)، و البعد الرابع: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار بمستوى دلالة (0,956)، تعزى الباحثة ذلك الى ان القيادة الابتكارية لا تقتصر على كلية معينة بل هو حق للجميع ومطلب للتطوير والذي يركز الجميع جهودهم لتحقيقه وتتشابه مع دراسة النمرات (2012) وتختلف مع جبريني (2016).

هـ - الفروق بين متوسطات درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيشة، وفقاً لمتغير (مكان العمل):

تم استخدام اختبار تحليل (Kruskal-Wallis) اللا معلمي وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، والتي تعزى إلى متغير (مكان العمل)

جدول ( ١٧ ) نتائج اختبار كروسكال - والس: (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير مكان العمل

م	البعد	مكان العمل	التكرار	متوسط الرتب	Chi-Square	مستوى الدلالة
١	تجاه المشكلات	مجمع الاكاديمي	٩٣	102.93	1.004	0.791
		النماص	٤٢	108.35		
		سبت العلية	٤٨	101.09		
		تثليث	٢٦	114.21		
٢	تجاه الأفكار الجديدة	مجمع الاكاديمي	٩٣	104.62	1.001	0.801
		النماص	٤٢	107.05		
		سبت العلية	٤٨	99.3		
		تثليث	٢٦	113.56		
٣	تجاه المبادرات الشخصية	مجمع الاكاديمي	٩٣	105.38	2.168	0.538
		النماص	٤٢	103.38		
		سبت العلية	٤٨	97.78		
		تثليث	٢٦	119.29		
٤	تجاه المثابرة والإصرار	مجمع الاكاديمي	٩٣	10.32	2.479	0.479
		النماص	٤٢	92.31		
		سبت العلية	٤٨	107.57		
		تثليث	٢٦	112.44		
	إجمالي أبعاد الاستبانة	مجمع الاكاديمي	٩٣	106.02	0.969	0.809
		النماص	٤٢	101.88		
		سبت العلية	٤٨	100.79		
		تثليث	٢٦	114.17		

يتبين من جدول ( ١٧ ) السابق أن إجمالي أبعاد الاستبانة كان بمستوى دلالة (0,809) وهي قيمة أكبر من (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة

في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير مكان العمل (المجمع الأكاديمي / النماص / سبت العلية / تثليث).

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير مكان العمل (المجمع الأكاديمي / النماص / سبت العلية / تثليث) في جميع أبعاد الاستبانة، حيث كانت جميع قيم المتوسطات أكبر من (0,05)، فكان البعد الأول: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات بمستوى دلالة (0,791)، والبعد الثاني: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة بمستوى دلالة (0,801)، والبعد الثالث: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية بمستوى دلالة (0,538)، والبعد الرابع: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار بمستوى دلالة (0,479).

وتعزى الباحثة تلك النتيجة إلى أن جميع الكليات التابعة للجامعة مشتركة في فلسفة المجتمع والأهداف والرسالة والبرامج وتتماثل الأنظمة التي تطبقها الجامعة في جميع كلياتها على حد سواء.

### ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

تم في هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات:

#### أولاً: ملخص النتائج:

أهم النتائج التي تم الوصول إليها :

أولاً : أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (2,838)، وانحراف معياري يبلغ (0,614)

ثانياً : جاءت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على مجالات الدراسة على النحو التالي :

- درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (2,745)، وانحراف معياري يبلغ (0,656)
- درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (2,84)، وانحراف معياري يبلغ (0,769)
- درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (2,88)، وانحراف معياري يبلغ (0,771)
- درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (2,88)، وانحراف معياري يبلغ (0,764)

ثالثاً: أظهرت اختبار تحليل (Kruskal-Wallis) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر / أنثى).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الدرجة العلمية (معيد / محاضر / أستاذ مساعد / أستاذ مشارك / أستاذ). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الخبرة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير التخصص (علمي / أدبي).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير مكان العمل (المجمع الأكاديمي / المناصب / سبت العلية / تثليث).

### ثانياً : توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. تشجيع القادة الأكاديميين في الجامعات لتحسين نوعية العمل والاهتمام بالمخرجات التعليمية.
2. ضرورة التفاعل الإيجابي مع أعضاء الجامعة وإشراكهم في الابتكار والتعرف على ما لديهم من أفكار ابتكارية .
3. وضع برنامج شامل يتفهم الحاجات ويتيح الفرصة للمبادرات الابتكارية يشارك فيه كل أعضاء الجامعة.
4. ضرورة دعم التواصل بين القادة الأكاديميين والآخرين داخل الجامعة من أجل تحقيق القيادة الابتكارية.
5. تهيئة الفرص لظهور الأفكار الابتكارية وتقبلها وتنسيقها لمناقشتها ومن ثم اعتمادها في الجامعة.
6. إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية الابتكار والافادة من افكارهم الموجودة لديهم والعمل على تحفيزهم .
7. وضع الخطط المستقبلية لمواجهة الصعوبات التي تحد من الابتكار .
8. تهيئة برامج تنمية الذات من خلال برامج التطوير والتدريب.
9. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتدريب القادة الأكاديميين في الجامعة لشغل المناصب القيادية فيها.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات الآتية مستقبلاً:

- تطوير القيادة في الجامعة من خلال تطبيق القيادة الابتكارية .
- التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات
- تفعيل الاجراءات الابتكارية في الجامعات لإنجاز المهام .
- دور القيادة الابتكارية في تأهيل القادة للمناصب القيادية.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو النصر ،مدحت ( ٢٠٠٤). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مصر: مجموعة النيل. العربية.
2. الأخرس ، أريج حسين ( ٢٠١١). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوي تقدير الذات لدى معلمهم.(رسالة ماجستير غير منشورة )،جامعة ال البيت، الأردن.
3. الألوسي، صائب (٢٠٠٢). تنمية التفكير الابتكاري،عمان: دار المنهل.
4. بيشة واس (٢٠١٤).الحلم الكبير الذي انتظره أبناء محافظة بيشة وبلقرن وتثليث. صحيفة الجزيرة ع (١٥١٦٥)، تم الاسترجاع من الرابط <http://www.al-jazirah.com/2014/20140406/fe23.htm> بتاريخ ١١/٤/١٤٣٩
5. بركات، فاطمة (٢٠١٠). دور الكمبيوتر في تنمية الابتكار. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة.
6. جبريني، سماح حسن (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية . (رسالة ماجستير غير منشوره)،جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
7. الجرايدة ، محمد سليمان ؛الجهوري ،بدرية خلفان( ٢٠١٤). درجة ممارسة القادة الإداريين في المديریات العامة للتربوية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية .المجلة الدراسات التربوية والنفسية جامعه السلطان قابوس ، عمان .

٨. الحارثي، هاجد بن سعد (٢٠١٦) القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي (رسالة دكتوراه غير منشوره)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
٩. الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٧) الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد من القرن الحادي والعشرون. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
١٠. حرز الله (٢٠١٥)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشوره)، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
١١. جمال، محمد جهاد؛ الراميتي، فواز فتح الله (٢٠٠٦). المدير الإلكتروني مجموعه رؤى وأفكار ودراسات معاصرة. فلسطين: دار الكتاب الجامعي.
١٢. الخطيب، أحمد (٢٠٠٢). الحقائق الابتكارية. الأردن: مؤسسات حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
١٣. الخطيب، أحمد؛ معاينة، عادل (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات. الأردن: عالم الكتب الحديث.
١٤. خليفة محمد عداوي (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان، (رسالة ماجستير غير منشوره)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
١٥. الدوسري، حسين مرضي (٢٠١٣) الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين. (رسالة الماجستير غير منشوره)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، العلوم الادارية، الرياض.
١٦. روايح، عبد القادر (٢٠١١). الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ودراسة وتجارب وطنية ودولية. الملتقى الدولي لتشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي. ١٨ - ١٩ (مايو)، جامعة سعد البليلة، الجزائر.
١٧. الزين، هديل نواف (٢٠١٧). درجة ممارسة القادة الاكاديميين للحوكة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتقويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشوره). جامعة الشرق الأوسط.
١٨. زناتي، محمد (٢٠٠٣). سلوكيات القادة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية المنظمة العربية. المؤتمر الرابع في القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا.
١٩. الزيات، موفق موسي (٢٠٠٧). الإدارة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها ببعض صفاتهم الشخصية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
٢٠. الشمري، سعد (٢٠٠٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان.
٢١. الشخيلي، عبد القادر (٢٠١٢). كيف تصبح قائداً إدارياً ناجحاً. الدمام: دار الكفاح.
٢٢. العاجز، فؤاد (٢٠٠٩). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية. ١٧ع (٢). ٢٧٣-٣٠٢
٢٣. عاشور، محمد (٢٠١٢). تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، (مجلة جامعة دمشق)، ٣٦٠ - ٣٦٧، (٢٨).
٢٤. عباس، سهيلة (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٥. عليما، صالح (٢٠٠٦). السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق، ٢، (٢٢). ٢١٤-٢٧٧.
٢٦. العميان، محمود (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط٢). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.



٢٧. القسوس، نبيلة (٢٠٠٤). تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن.
٢٨. قنديل، علاء (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
٢٩. كردي، محمد علاء (٢٠١١). تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة سرتيل للاتصالات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة أعمال: سوريا.
٣٠. ماجريسون، شارلز (٢٠٠٥). القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر.
٣١. المسد، عمر حسن (٢٠١٠). سيكولوجية الإبداع. (ط١). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٢. المعجم الوسيط (٢٠٠٨). القاهرة، مجمع اللغة العربية.
٣٣. نجم، نجم (٢٠٠٣). إدارة الابتكار. (ط١). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
٣٤. النمر، سعود؛ وخاشقجي، هاني؛ ومحمود، محمد؛ و حمزاوي، محمد (٢٠٠٦). الإدارة العامة الأسس والوظائف. (ط٦) الرياض: مكتبة الشقري.
٣٥. النمرا، خالد (٢٠١٢). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Gold ring, Ellen B. (2006) "Measuring the Instructional Leadership Competence school Principals". Vander The Leadership Quarterly Volume 21, Issue 3, PP. 339-349.
- [2] Huang, T. H., & Cheng, M. T. (2008). Innovative leadership of the winner of outstanding leadership award and its implications for school (article written in Chinese). Contemporary Educational Research Quarterly, 16(4), 109-153.
- [3] Kurland, Hanna; Perutz, Hila; Hertz-Lazarowitz, Rachel. (2010)" Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision", Journal of Educational Administration, Vol. 48 Iss:1, pp.7 – 30.
- [4] Smolensky, Elizabeth & Kleiner, Bvram (1995) "How To Train People To Think More Creativity" Management Development Review, volume & Number 6 , p28 - 33.
- [5] Soemartono, T. (2014)"Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali , Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based Action Research". Procedia – Social and Behavioral Sciences, 15, doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.435
- [6] Vandenbeg, Roland (1995) "creative management of schools" a matter vision & daily interventions" Journal of oducation administration. Volume 33, number 2, university press, Gordon. Pp 31 - 51.
- [7] Winn, Toseph (1997). "Creative leadership". Educational management & administration.

## The Degree of Academic Leadership Practice at the University of Bishah for Innovative Leadership from the Point of View of Faculty Members

**Norah Faleh Ayed Al-Shahrani**

Faculty of Education - Department of Management and Educational Planning  
Al-Baha University- KSA  
xsq333@hotmail.com

### **Abstract:**

The aim of study was to identify the degree of innovative leadership practice of academic leaders at the University of Bishah from the point of view of faculty members . The researcher Used the descriptive method to fit it for the purposes of this study and the sample was formed from (209)Faculty member. The result of the survey showed that the degree of innovative leadership practice among the a Academic at the University of Bishah in the sample of the research sample was medium with an average of (3.83) and a standard deviation (0.614). the Following Fields were ranked as follows (Towards persistence towards personal initives towards new ideas towards problems) There were no statistically significant differences (0.05) between the average responses of faculty members at the University of Bishah in their assessment of the degree of academic leadership practice of innovative leadership which is a attributed to variables ( gender ,scientific garage).Experience specialization work place).the researcher, recommendations, including work on the interest of innovation by academy leaders to improve the way of work and do the Tasks Required.

**Keywords:** innovative leadership Academe, leadership.