

The Degree to Which Academic Leaders in Palestinian Universities Practice Innovative Leadership in Light of some Variables

Dr. Mohammad A. Shuibat*

Received 25/7/2022

Accepted 10/9/2022

Abstract:

The current study aimed to reveal the degree to which academic leaders in Palestinian universities practice innovative leadership in light of some variables. To achieve the goal of the study, the researcher developed the study tool consisting of (30) items divided into five domains after verifying its validity and reliability, it was distributed to the study sample, which consisted of (250) faculty members, who were chosen by the simple random method. Note that the study used the descriptive methodology. The results showed that the degree to which academic leaders in Palestinian universities practice innovative leadership came to a medium degree. The total degree is attributed to the study variables: (gender, scientific rank, university), while the results showed that there were statistically significant differences on the total degree due to the variable: (years of experience).

Keywords: Academic Leaders, Palestinian Universities, Innovative Leadership, Ramallah, Al-Bireh and Jerusalem governorates.

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادية الابتكارية في ضوء بعض المتغيرات

د. محمد عوض شعيبات *

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادية الابتكارية في ضوء بعض المتغيرات. ولتحقيق هدف الدراسة طوّر الباحث أداة الدراسة المكونة من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وبعد التأكد من صدقها وثباتها، وزّعت على عينة الدراسة المكونة من (250) عضو هيئة تدريس جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. علماً أن الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادية الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة العلمية، الجامعة)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية تعزى لمتغير: (سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: القيادات الأكاديمية، الجامعات الفلسطينية، القيادة الابتكارية، أعضاء هيئة التدريس، محافظتا رام الله والبيرة والقدس.

* جامعة القدس / فلسطين / yousef.f1981@hotmail.com

المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات سريعة متلاحقة في مجالات الحياة كافة، وفي مقدمتها منها مفهوم التربية وأهدافها، فقد تطور دور الجامعات تطوراً كبيراً واتسعت رسالتها وتغيرت أهدافها وتعددت مجالاتها، فلم تعد الإدارة الجامعية التقليدية تلك الإدارة التي تركز على تسيير شؤون الجامعة بنمطها التقليدي، كون ذلك النمط لم يعد قادراً على الإيفاء بمتطلبات العصر المتسارعة والتقنيات الحديثة، الأمر الذي يتطلب من مؤسسات التعليم العالي أن تتبنى فكرة ابتكارياً لضمان النجاح والتكيف مع المتغيرات الجديدة ونشر ثقافة تدعم الابتكار وتواكب المستجدات (Khatib, 2005). وحتى تقوم الجامعات بالدور المنوط بها لا بد من أن تتصف قياداتها والمسؤولون عن إدارتها بخصائص عدة، أهمها ممارسة القيادة الابتكارية، فهي العملية التي تتم من خلالها ترجمة فلسفة المجتمع لبناء جيل الغد، الأمر الذي يحتم على الجامعات أن تبذل قصارى جهدها من أجل إنشاء مؤسسات تعليمية تستجيب لتلك المطالب بشكل عملي وإيجابي يعود على المجتمع بالخير. (Jamal & Ramiti, 2006).

ليس مطلوباً من القيادة الابتكارية تحديد الإجابات الصحيحة أو الخاطئة، وإنما اكتشاف الإمكانيات المتعددة لحل المشكلات أو تقديم الخدمات المتنوعة بالصورة المثلى وتخيل حالة المستقبل المنشود وتحديد كيفية الوصول إليه، فالقيادة الابتكارية لا تعتمد على الخبرات السابقة ولا على الحقائق التي نعرفها وإنما تعتمد أساساً على القائد المبتكر الذي يتفوق في إيجاد وابتكار كل ما هو جديد في مؤسسته، ويمتلك مهارات تمكنه من التفكير بعقلانية وموضوعية لتكوين أفكار جديدة تتناسب مع حل المشكلات، إلى جانب امتلاكه المهارات الفنية والإدارية الخاصة برسم السياسات والتخطيط وتوزيع المهمات واستخدام الوسائل والأساليب التي تساعد في القيام بمهامه القيادية. (Al-Gazo, 2010).

استناداً إلى ما سبق يمكن القول إن الدور الأساسي لتحقيق القيادة الابتكارية يقع على عاتق القادة الأكاديميين في الجامعات، فعلى القائد أن يكون مبتكراً يتسم بالمشاورة من خلال إدراكه أهمية الابتكار في العمل وأساليب التفكير الجديدة والعمل على توظيفها في الجامعة، خاصة في ظل ما آلت إليه الأمور بعد جائحة كورونا، إذ تحتم على التربويين استحداث الأساليب الإدارية التي ترتقي بمهارات العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز، وتحرك الأفكار وتتلافى المشكلات وتدير الأزمات، حتى يصبحوا أكثر فاعلية وإبداعاً في توظيف مهاراتهم وأكثر مقدرة

على مواكبة التطور والسير معه، وهذا ما حدا بالباحث إلى القيام بهذه الدراسة كعضو هيئة تدريس في إحدى الجامعات الفلسطينية.

مشكلة الدراسة:

إن متأمل الواقع التربوي المعاش في الجامعات الفلسطينية اليوم - على الرغم من الإيجابيات الموجودة - يلمس أن هناك ثغرات وسلبات كون القيادة الابتكارية لم ترق إلى المستوى المطلوب، ومع تضخم التحديات أمام جيل العولمة، بات يلاحظ أن القيادة التربوية التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة التطور، وأن طرق التطوير التربوية ازدادت تعقيداً وأصبحت بحاجة إلى دراسات تركز على وجود قادة أكاديميين مبتكرين، وتنمية الأفكار الابتكارية لديهم، ولا يخفى على أحد أن الجامعات الفلسطينية تواجه عدداً من التحديات، أبرزها معوقات الاحتلال ونقص الموارد المتاحة وأنماط القيادة التقليدية وضعف مهارات القادة الجامعيين الأكاديميين التقنية. (Ghoneim,2018).

لدى تلمس الباحث هذه المشكلة من خلال عمله كعضو هيئة تدريس في جامعة القدس، تولد لديه شعور بمشكلة الدراسة التي تتمثل بضعف ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية، وفي هذا السياق، ارتأى الباحث إعداد هذه الدراسة آملاً أن تسهم في تقديم إضافة جديدة إلى الموضوع في سياق الجهود المبذولة لتطوير العملية التربوية في مؤسسات التعليم العالي وتجويدها من خلال محاولة الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات. سعت الدراسة إلى محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات

الفلسطينية القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الجامعة)؟

أهداف الدراسة:

هَدَفَت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. الكشف عن دلالات الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية الدراسة من كونها من الدراسات الرائدة في مجال القيادة الابتكارية، خاصة أن طبيعة العصر الذي تعيشه البشرية تتسم بالتغير السريع والتقدم المذهل في شتى مناحي الحياة التربوية والاقتصادية والاجتماعية؛ الأمر الذي يتطلب إجراء الإصلاحات والتجديدات في النظام التربوي بشكل عام والقيادات الأكاديمية في الجامعات بشكل خاص.
2. يتوافق موضوع الدراسة مع التوجهات القيادية الحديثة، التي أشارت إلى أهمية أسلوب القيادة الابتكارية في الجامعات لجهة إسهامه في نجاحها ومقدرتها على البقاء والتطور والوفاء بالتزاماتها بكفاءة.
3. تمكين القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من الاستفادة من ممارسة القيادة الابتكارية في تنمية المهارات النقدية الذاتية وصلها، وحل المشكلات التي يواجهونها بطرقهم الخاصة في ضوء معايير الجودة.

الأهمية التطبيقية:

1. استعانة المخططين التربويين، والقائمين على العملية التعليمية الجامعية، وأصحاب القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالنتائج الميدانية للدراسة، للنهوض بمستوى العملية الإدارية في الجامعات.

2. أهمية الدور القيادي الابتكاري المؤثر في أداء العاملين في الجامعات واستمراره بشكل عام، وحاجة الجامعات الماسة إليه وانعكاس ذلك على المسيرة التعليمية.
3. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار لتوضيح مفهوم القيادة الابتكارية وإزالة المخاوف من تطبيقها في الميدان التربوي من خلال تعرّف الجامعة إلى درجة القيادة الابتكارية لدى قادتها، للمساعدة في رسم السياسة الجامعية العامة واتخاذ القرارات اللازمة.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- **الحدود الزمانية:** طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول العام الدراسي 2021/2022م.
 - **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية في محافظتي رام الله والبيرة والقدس وهي: (جامعة القدس، جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله) الواقعتين بالضفة الغربية.
 - **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس.
- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:**

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

القيادة: Leadership: "عملية ديناميكية حيّة، يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، وأن يحظى بنفوذ شخصي على العاملين معه وتجعل منه قوة التأثير التي تساعده على القيادة الواعدة لمنظّمته" (Saud, 2013: p73).

القيادة الابتكارية: Innovative Leadership: مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، التي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية، وأكثر خدمة للمجتمع. (Quous, 2004).

وعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مقدرة القادة الأكاديميين في الجامعات على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلاقة والتحفيزية غير المألوفة للعاملين في الجامعة من خلال حل المشكلات، والعمل على تجديد الأفكار أو تغييرها، بقيادة فاعلة وواعية. وستقاس القيادة الابتكارية من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأداة المستخدمة لقياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية

في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

القادة الأكاديميون: Academic leaders : يعرفهم الباحث إجرائياً بأنهم الأشخاص الموكّل إليهم الأعمال الإدارية في الجامعة من (رئيس الجامعة، ونوابه وعمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام في الكليات).

يعرف الباحث درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إجرائياً: مجموعة من الأفكار والمهام والواجبات التي يقوم بها القادة الأكاديميون للسماح بتطبيق أفكار القيادة الابتكارية مع العاملين معهم في الجامعات الفلسطينية، وتقاس من خلال درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أدواتها تبعاً لمتغيرات الدراسة.

خلفية الدراسة والأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بها:

إن القيادة التربوية هي أحد عناصر الإدارة التربوية. وعليه فإن اختيار القادة التربويين في ضوء معايير القيادة الابتكارية يكفل للجامعة أن تُقاد من شخصية ذات صفات إيجابية ومهارات عالية، في بناء العلاقات الإنسانية، على أن تكون ذات مقدرات عالية في أداء المهام الموكلة إليها بكفاءة، وتضمن هذا الجزء عرضاً لأربعة محاور على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم القيادة الابتكارية:

تناولت كثير من الدراسات والبحوث التربوية والكتب تعريف الابتكار من اتجاهات مختلفة لكنها تشترك معاً في النهاية في دور الابتكار في رفع كفاءة العاملين والمؤسسة ككل، فقد أشار نجم (2003، Najm)، إلى أن الابتكار هو ترجمة لكلمة (innovation)، التي قد يترجمها بعضهم بالتجديد، وبشكل عام كثيراً ما يخلط المفهوم بمفاهيم أخرى مثل الاختراع والإبداع والتحسين.

وعرف (Quous, 2004: p17)، القيادة الابتكارية بأنها مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون في المؤسسة والمنظمة والدوائر الحكومية التي تظهر وجود عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهدافهم.

وعرفتها (Elizabeth, 2005)، بأنها درجة تفتح الفرد للأفكار الجديدة والمتطورة، وأيضاً درجة تقبله لاتخاذ القرارات غير العادية التي تتسم بالابتكار دون التأثير بخبرات الآخرين وتجاربهم. ويعرف الباحث القيادة الابتكارية إجرائياً بأنها: مقدرة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية على إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة خلال حل المشكلات، وتجديد الأفكار والمقدرة

على التغيير الإيجابي بفاعلية ووعي قائم على مجالات ثلاثة تتمثل في: تطوير مقدرات فريق العمل، وإدارة الموارد وتنميتها، وتقوية أواصر العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي.

ثانياً: مكونات العملية الابتكارية:

نكر الألوسي (Al-Alusi,2002) أن العملية الابتكارية تقوم على مكونات عدة منها:

1. الطلاقة: وتشمل:

أ. الطلاقة اللفظية: وتعني مقدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة ترتبط بمجال معين، بحيث تؤدي إلى صيغة معينة تتميز عن الصيغ الأخرى لمجموعة من الأفراد.

ب. الطلاقة التعبيرية: وتعني إنتاج فكرة أو حديث يدلان في إطارهما العام على معنى معين مرتب بأسلوب انتقائي يتميز عن غيره في التسلسل التعبيري والإجمالي.

ج. الطلاقة الارتباطية: وتعني السرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني بحيث ترتبط بعلاقات ترابطية لتعبر عن علاقة جديدة.

د. الطلاقة الفكرية: تعني توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

2. المرونة: تعني مقدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة، والانتقال من فئة أفكار إلى أخرى، أي تغيير الحالة الفكرية العقلية عند الفرد، عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف بمرونته تلقائياً وتحرره من الوقوف والجمود والنمطية في التفكير والاستجابة.

3. الأصالة: تعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة وغير العادية التي لم تعرف مسبقاً.

ثالثاً: مسوغات الحاجة إلى القيادة الابتكارية في الجامعات:

عندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتوخاة، لأن الزمن قد تجاوزها؛ تصبح الحاجة ماسة إلى وجود قيادة قادرة على التغيير، فلم تعد المؤسسات بحاجة إلى مديرين، وإنما إلى قادة يعملون على إقناع الناس برؤية مؤسساتهم ورسالتها لإحداث التغيير المطلوب، وأشار فهمي (Fahmi,2014) إلى مجموعة من مسوغات القيادة الابتكارية، منها:

- العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.

- الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على المجتمعات والدول وإعادة بناء شاملة لمختلف المجالات.
 - تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية فرض وقعاً جديداً أجبر الدول على أن تتعامل معه بوعي واهتمام لحماية مصالح شعوبها.
- رابعاً: مراحل عملية الابتكار:**

تمر مراحل العملية الابتكارية، كما أشار إليها الأوسي (Al-Alusi, 2002)، بمجموعة من الخطوات والمراحل على النحو الآتي:

1. مرحلة الاستعداد: (Preparation Stage): يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة، ومعرفة الجوانب المرتبطة بها، ومقارنتها مع المشكلات المشابهة لها، والتعرف إلى طرائق حلولها السابقة للاستفادة منها في ابتكار حلول للمشكلة.
2. مرحلة الاحتضان: (Incubation Stage): يترك الفرد في هذه المرحلة المشكلة أو الموقف وينتقل إلى موقف أو نشاط آخر ليتيح مجالاً للأفكار أن تترسخ في ذهنه مدة معينة لإيجاد حلول أفضل.
3. مرحلة الإشراق: (Illumination): يتم فيها استشراف وجذب الفكرة إلى الذهن ونزولها على نحو مفاجئ.
4. مرحلة التحقق والتحقق: (verification): يتم من خلالها التأكد من صحة الحل ودقته أو الإنتاج الذي تم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة، أو المنطقية أو في ضوء نتائج التجارب.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية، وفيما يأتي عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى (Al-Jaraydah & Al-Ghahouri, 2014) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان القيادة الابتكارية، فضلاً عن التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر المديرين العامين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من

جميع المديرين العاملين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (151) فرداً. استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من (41) فقرة موزعة على ثلاثة محاور (الإداري، الفني، التصوري)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان القيادة الابتكارية عالية، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد المجتمع حول ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

أعد (Harchy, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي في كليتي الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية. استخدمت الاستبانة كأداة لعينة الدراسة التي بلغت (518) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القيادة الابتكارية تُمارس في كلية الملك فهد الأمنية وفي كلية الملك خالد العسكرية، لكنها تمارس في كلية الملك فهد بدرجة أعلى، كما أن أفراد الدراسة موافقون على أن التغيير التنظيمي يحدث في كلية الملك فهد الأمنية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن أفراد العينة موافقون على أن القيادة الابتكارية تسهم في التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد بشكل أعلى من كلية الملك خالد الأمنية، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود محايدة في استجابات أفراد العينة تجاه المعوقات التي تحد من دور القيادة الابتكارية في إحداث التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد والملك خالد.

قامت (Al-Shahrani, 2018) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكون مجتمع الدراسة من (1038) عضو هيئة تدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية، تكونت من (209) أعضاء هيئة تدريس، طبقت عليهم استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات، (اتجاه المشكلات، اتجاه الأفكار الجديدة، تستلزم مبادرات شخصية، تتطلب المثابرة والإصرار)، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص، ومكان العمل).

وقام كي وخانفر وجو وكافي (Chi, Khanfar, Gao, Kaifi, 2020) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تأثير ممارسة رؤساء الجامعات القيادة الابتكارية في تعزيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مجال المواطنة التنظيمية والديناميكية التنظيمية في جامعتين في الولايات المتحدة والصين، ومواكبة عوامل النجاح وأفضل الممارسات في المؤسسة والتخلص من الأساليب الإدارية الهزيلة التي تحد من ممارسة القيادة الابتكارية، وإعطائها اهتماماً متزايداً، الأمر الذي يقلل من السخرية التنظيمية. تم اختيار عينة مكونة من (475) موظفاً وعضو هيئة تدريس. استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم توزيعها إلكترونياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أسلوب القيادة الابتكارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية القائد والفلسفة والمواقف وأنماط السلوك وسياسة الإدارة في مجال التعامل مع الآخرين وسياسة الإدارة في مجالات الدعم الشخصي، وبناء المجتمع، والإيثار، والمساواة، والنزاهة الأخلاقية.

وقام (Mukabel, 2021) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واعتمد المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (42) فقرة تم توزيعها على عينة طبقية مقصودة من (47) عضو هيئة تدريس بجامعة سيئون. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون القيادة الابتكارية من وجهة نظر هيئة التدريس حصلت على متوسط حسابي كلي (3.01 من 5)، وبدرجة متوسطة: وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل، (بعد المبادرات الشخصية على أعلى متوسط (3.15) ثم بعد المشكلات بمتوسط (3.13) ثم بعد المثابرة والإصرار بمتوسط (2.94) وأخيراً الأفكار الجديدة بمتوسط (2.83)، وجميعها بتقدير (متوسط)، و أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة الابتكارية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، أنها سعت إلى بيان أهمية القيادة الابتكارية ودورها في عملية التغيير نحو الجودة والإبداع المنشود في الجامعات الفلسطينية في ظل عالم متسارع التغير جراء التقدم العلمي والتكنولوجي والثورة الهائلة في عالم الاتصالات والمعلومات، وأن موضوع القيادة الابتكارية حظي باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، نظراً

للعلاقة الوثيقة التي تربط بين القيادة الابتكارية والمقدرة على زيادة الإنتاج، ثم انتقل إلى الاهتمام بالإبداع والابتكار في مؤسسات التعليم العالي، كدراسة (Al-Shahrani, 2018)، ودراسة (Mukabel, 2021)، وتم التعرف من خلال تلك الدراسات إلى ما يأتي:

- أشارت معظم الدراسات إلى أن هناك تفاوتاً في مقدار ممارسة القادة الأكاديميين القيادة الابتكارية، الأمر الذي ينعكس على أداء العاملين في الجامعات.
- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها، والمنهج المتبع.

أما بالنسبة للدراسة الحالية، فهي تتشابه مع الدراسات السابقة في عرضها لموضوع القيادة الابتكارية، كما تميزت عن الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - في أنها أول دراسة تتناول موضوع درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في محافظتي رام الله والبيرة والقدس وهي: (جامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله)، البالغ عددهم (695) عضو هيئة تدريس متفرغاً من كلا الجنسين، للعام 2022/2021م، حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة، عدد أفرادها (250) عضو هيئة تدريس، وتشكل ما نسبته (35.9%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيراتهم الديمغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الرتبة العلمية	محاضر	99	39.6
	أستاذ مساعد	66	26.4
	أستاذ مشارك	58	23.2
	أستاذ	27	10.8
	المجموع	250	%100
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	65	26.0
	من (5-10) سنوات	27	10.8
	أكثر من 10 سنوات	158	63.2
	المجموع	250	%100
الجامعة	جامعة القدس	191	76.4
	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله	59	23.6
	المجموع	250	%100

أداة الدراسة:

بهدف تحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أدواتها (استبانة)، بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة عن الموضوع مثل: دراسة (Al-Shahrani, 2018)، ودراسة (Chi, Khanfar, Gao, Kaifi, 2020)، وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحث من جزأين: يحتوي الجزء الأول على المعلومات العامة عن المبحوثين، في حين اشتمل الجزء الثاني على خمسة مجالات موزعة على (30) فقرة تهدف إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية وهي: (ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة، ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات، ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية، ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار، ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين وعددهم (11) محكماً من ذوي الخبرات الإدارية في الجامعات الفلسطينية والأردنية من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والبحث العلمي، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها إلى المجال الذي أدرجت فيه سواء بالهدف، أم اقتراح التعديل المناسب، أم دمج، أم إعادة صياغة، وتوضيح بعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة، وقد أجمع المحكمون على صحة عدد كبير من الفقرات، واقترحوا بعض التعديلات

في صياغة الفقرات، وقد أخذ الباحث بجميع الملاحظات وتحديد الفقرات (2، 5) من المجال الأول، والفقرة (8) من المجال الثاني، والفقرات (15، 18) من المجال الثالث، والفقرات (27، 30) من المجال الخامس، لتصبح أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

ثبات الأداة:

استخدم الباحث معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، وكانت الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادية الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (0.869)، ويبين الجدول (2) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

الجدول (2) قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال ولأداة ككل

المجالات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة	6	0.705
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات	6	0.755
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية	6	0.722
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار	6	0.738
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال	6	0.779
الدرجة الكلية	30	0.869

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع:

تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المتغيرات المستقلة وتشمل:

- الرتبة العلمية (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- سنوات الخبرة (أقل من (5) سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- الجامعة: (جامعة القدس، جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله).

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
 للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 وللإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test)، وتحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA).

وقد تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج:

من 1- 2.33 درجة منخفضة

من 2.34 - 3.67 درجة متوسطة

من 3.68 - 5 درجة مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصّه: "ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات

الفلسطينية القيادية الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ولإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع

مجالات الاستبانة، التي تقيس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادية

الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات، لكل مجال ولكل فقرة

على النحو الآتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات عينة الدراسة

لمجالات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادية الابتكارية في ضوء بعض

المتغيرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	1	0.981	3.47	ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة
متوسطة	5	0.890	3.31	ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات
متوسطة	2	0.901	3.45	ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية
متوسطة	4	1.077	3.33	ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار
متوسطة	3	1.123	3.43	ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال
متوسطة		0.725	3.40	الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن متوسطات درجة ممارسة درجة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات على الدرجة الكلية بلغت (3.40) وهي درجة متوسطة، وإلى أن متوسطات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات جاءت على التوالي: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة، ثم ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية، ثم ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال، ثم ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار، ثم ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص القادة الأكاديميين على مواكبة المستجدات العلمية والإدارية وإدراكهم أهمية الخروج عن الفكر التقليدي في ظل المستجدات والتطورات الكبيرة التي يشهدها العالم والتي تتطلب رؤية جديدة تختلف عن النمط التقليدي السابق، خاصة في أعقاب جائحة كورونا وتداعياتها التي أدت إلى انتقال مفاجئ وسريع إلى التعلم عن بعد، واللجوء إلى وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة التي شهدت هي الأخرى نقلة نوعية في تطبيقاتها. وقد اتفقت هذه الدراسة بنتائجها مع دراسة (Mukabel, 2021).

وحسب الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة: لبيان درجة تقدير فقرات مجال ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية والمتعلقة بمجال ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يستثمر طاقات المرؤوسين في بيئة العمل لحل المشكلات المستجدة.	3.39	1.615	5	متوسطة
2	يتنبأ بالمشكلة قبل حدوثها.	3.56	1.542	3	متوسطة
3	يجمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات لتحديد طبيعة المشكلة	3.31	1.580	6	متوسطة
4	يعمل على توفير بيئة مناسبة للمساعدة على الابتكار.	3.62	1.447	1	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يتعامل مع مشكلات متعددة في وقت واحد.	3.57	1.439	2	متوسطة
6	يُقيّم الحلول المناسبة قبل اتخاذ القرار.	3.44	1.635	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.981		متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن متوسطات المجال الأول ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة على الدرجة الكلية (3.47) ، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (3.62) هو للفقرة (4)، التي تنص: "يعمل على توفير بيئة مناسبة للمساعدة على الابتكار"، وهي درجة متوسطة، يليها المتوسط الحسابي (3.57) وهو للفقرة (5) والتي تنص "يتعامل مع مشكلات متعددة في وقت واحد"، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أدنى متوسط حسابي (3.31) هو للفقرة رقم (3)، والتي تنص على "يجمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات لتحديد طبيعة المشكلة" وهي ذات درجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة القادة الأكاديميين في حل المشكلات قبل تفاقمها، ومقدرتهم على التعامل مع أكثر من مشكلة في الوقت ذاته، ومع ذلك يلاحظ أن رغبة القادة التربويين في حل المشكلة سريعاً تدفعهم إلى إهمال النظر إلى المشكلة بشمولية، وبالتالي الإسراع في اتخاذ القرارات لحلها دون جمع البيانات المطلوبة لتحديد طبيعتها ومسبباتها، الأمر الذي يؤدي لاحقاً إلى الوقوع في مشكلات أخرى نتيجة ضعف الاهتمام بالبيانات والمسببات الكامنة، وهذا ينعكس سلباً على تقييمهم الحلول الأفضل للمشكلة، وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (Al-Shahrani, 2018).

المجال الثاني: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات: لبيان درجة تقدير فقرات

هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك. الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية المتعلقة بمجال ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتمكن من استشراف المستقبل لتجنب حدوث المشكلة.	3.03	1.793	6	متوسطة
2	يراعي ظروف العاملين المختلفة في حل المشكلات.	3.07	1.815	5	متوسطة
3	يعتمد إلى حل المشكلات بشكل ابتكاري "التفكير خارج الصندوق".	3.22	1.566	4	متوسطة
4	يمتلك المقدرة على تطبيق الحلول الابتكارية.	3.29	1.483	3	متوسطة
5	يقبل اقتراحات العاملين بما يسهم في حل المشكلات.	3.66	1.529	1	متوسطة
6	يُحلل بيئة العمل ليتعرف إلى جوانب القصور.	3.62	1.349	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.31	0.890		متوسطة

يُبين الجدول (5) أن متوسطات المجال الثاني: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات على الدرجة الكلية (3.31)، بدرجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.66) هو للفقرة رقم (5)، والتي كان نصّها: "يتقبل اقتراحات العاملين بما يسهم في حل المشكلات"، وأن أدنى متوسط حسابي (3.03) هو للفقرة رقم (1)، التي تنص على "يتمكن من استشراف المستقبل لتجنب حدوث المشكلة"، تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك القادة الأكاديميين في غالبيتهم مهارات القيادة الابتكارية وقدرتهم على التفكير خارج الصندوق، ومع ذلك يلاحظ وجود ضعف في اهتمامهم بظروف العاملين عند حل المشكلات، الأمر الذي قد يؤدي إلى أن يكون الحل، أحياناً، على حساب العاملين مما يزيد من ضغوط العمل عليهم، وهذا ينعكس سلباً على قدرة الأكاديميين على استشراف المستقبل، كون زيادة الضغوط على العاملين سيسبب بطبيعة الحال مشكلات أخرى في العمل، ونتيجة هذا المحور تتفق مع نتائج دراسة (Al-Shahrani, 2018).

المجال الثالث: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية: لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية والمتعلقة بمجال ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يملك الدافعية الداخلية تجاه الأفكار الابتكارية.	3.60	1.603	1	متوسطة
2	يواجه الموقف تبعاً لمتطلباته.	3.48	1.527	4	متوسطة
3	يوظف الجوانب الإلكترونية في عمله.	3.32	1.583	5	متوسطة
4	يفعل الرقابة الإدارية على مرؤوسيه.	3.20	1.423	6	متوسطة
5	يشجع على إيجاد بيئة جامعية محفزة على الابتكار.	3.55	1.600	3	متوسطة
6	يوظف الإمكانيات المادية والبشرية لتنمية الإبداع الجامعي.	3.56	1.453	2	متوسطة
	المجال الكلي	3.45	0.901		متوسطة

يبين الجدول (6) أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية التي يمارسها القادة الأكاديميون في هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، وأن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.60) وذلك في الفقرة رقم (1)، التي تنص: "يملك الدافعية الداخلية اتجاه الأفكار الابتكارية"، وأن أدنى متوسط حسابي (3.20) هو للفقرة رقم (4)، التي تنص على "يفعل الرقابة الإدارية على مرؤوسيه"، وقد يعزى ذلك إلى إدراك الأكاديميين

الجامعيين أهمية المبادرات الشخصية ومتابعتهم الحثيثة لها، في ضوء الاهتمام الذي توليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبرامجها التي تعزز هذا التوجه، إلى جانب ما للابتكار من دور في اختصار كثير من الوقت والجهد بالتوازي مع ما توفره التكنولوجيا من برامج وتطبيقات ومصادر معلومات واسعة تتيح اختصار الوقت والجهد، كما لوحظ تراجع تفعيلهم القيادات الأكاديمية للرقابة الإدارية على رؤوسهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على سيرورة العمل الجامعي وتطوره، هذه النتائج اختلفت مع دراسة (Al-Shahrani, 2018).

المجال الرابع: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار: لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك. الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية والمتعلقة بمجال ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتصرف بحكمة لمواجهة ضغط العمل.	3.55	1.437	2	متوسطة
2	يتمتع بالثقة الذاتية العالية.	3.38	1.520	4	متوسطة
3	يمارس المرونة في تطبيق القوانين.	3.56	1.513	1	متوسطة
4	يدافع بقوة عن الأفكار الريادية الابتكارية.	3.06	1.779	6	متوسطة
5	يمنح وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة.	3.07	1.791	5	متوسطة
6	يملك رؤية واضحة لاستشراف المستقبل.	3.39	1.746	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.33	1.077	—	متوسطة

يبين الجدول (7) أنَّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار التي يمارسها القادة الأكاديميون في هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33)، وأن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.56) وذلك في الفقرة (3)، التي تنص على: "يمارس المرونة في تطبيق القوانين"، وأن أدنى متوسط حسابي (3.06) هو للفقرة (4)، التي تنص على "يدافع بقوة عن الأفكار الريادية الابتكارية"، يليها المتوسط الحسابي (3.07) وهو للفقرة (5) التي تنص على "يمنح وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة"، وقد يعزى ذلك إلى ميل القادة الأكاديميين إلى الاعتماد على خبراتهم السابقة في حل المشكلات والتعامل بحكمة في معالجتها خشية تفاقمها، ومع ذلك يلاحظ عدم منحهم الأفكار الجديدة الوقت الكافي لدراستها، نتيجة ضغوط العمل الأمر الذي ينعكس على ضعف مقدرتهم على الدفاع عن الأفكار الابتكارية، والتي تساعد الجامعات فتح فرص جديدة لحل المشكلات والنمو الذي لا تسمح به الأساليب التقليدية. يمكن أن تؤدي وجهات

النظر الجديدة حول المشكلات من نهج إبداعي إلى حلول جديدة وربما لم يسمع بها من قبل. وهذه النتائج اختلفت مع دراسة (Mukabel, 2021).

المجال الخامس: ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال: لبيان درجة

تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية المتعلقة بمجال ممارسة القيادة

الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشجع على إقامة علاقات إنسانية لتطوير العمل الابتكاري.	3.51	1.591	2	متوسطة
2	يملك القدرة على إقناع الآخرين بالأفكار الابتكارية.	3.50	1.543	3	متوسطة
3	يُفَعِّل آليات الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي.	3.42	1.647	4	متوسطة
4	يُوفِّر مناخاً محفزاً للابتكار.	3.60	1.603	1	متوسطة
5	يتواصل مع العاملين لاقتراح أفكار ابتكارية.	3.23	1.670	6	متوسطة
6	يُفَعِّل آليات التواصل الإلكتروني المختلفة بهدف تطوير العمل الابتكاري.	3.34	1.719	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.43	1.123		متوسطة

يبين الجدول (8) أنَّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال التي يمارسها القادة الأكاديميون في هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، وأن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.60) وذلك في الفقرة (4)، التي تنص: "يُوفِّر مناخاً محفزاً للابتكار"، وأن أدنى متوسط حسابي (3.23) هو للفقرة (5)، والتي تنص على "يتواصل مع العاملين لاقتراح أفكار ابتكارية"، وقد يعزى ذلك إلى حرص القادة الأكاديميين على توفير مناخ مشجع للابتكار كونه الطريق الأسير لتحقيق الأهداف ومواكبة المستجدات، لكن هذا يقابل بضعف التواصل مع العاملين لاقتراح أفكار ابتكارية، الأمر الذي ينسحب بدوره على ضعف آليات الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، وهذه النتائج اختلفت مع دراسة (Al-Shahrani, 2018).

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني، ونصّه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، الجامعة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تمت الإجابة عن متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

متغير الرتبة العلمية: للإجابة عن هذا المتغير تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية كما يظهر في الجدول (10) الذي يبين ذلك:

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية في ضوء بعض المتغيرات تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة	بين المجموعات	0.915	3	0.305	0.314	0.815
	داخل المجموعات	238.901	246	0.971		
	المجموع	239.816	249			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات	بين المجموعات	2.129	3	0.710	0.893	0.445
	داخل المجموعات	195.417	246	0.794		
	المجموع	197.545	249			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية	بين المجموعات	2.151	3	0.717	0.881	0.452
	داخل المجموعات	200.241	246	0.814		
	المجموع	202.392	249			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار	بين المجموعات	0.870	3	0.290	0.248	0.863
	داخل المجموعات	287.990	246	1.171		
	المجموع	288.860	249			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال	بين المجموعات	3.791	3	1.264	1.001	0.393
	داخل المجموعات	310.653	246	1.263		
	المجموع	314.444	249			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.047	3	0.349	0.661	0.577
	داخل المجموعات	129.836	246	0.528		
	المجموع	130.883	249			

يتضح من الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.577) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية. تعزى هذه النتيجة إلى أن العمل الوظيفي والتعليمات المتشابهة في الجامعات لا تميز بين الرتبة العلمية والعمل الإداري وتتيح للجميع حرية الأخذ بكل ما هو جديد في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات المحلية والعالمية على استقطاب الكفاءات ورفع مستوياتها في التصنيفات العالمية المختلفة، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Harthy, 2016).

متغير سنوات الخبرة: للإجابة عن هذا المتغير تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاستجابة

أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يظهر في الجدول (11) الذي يبين ذلك:

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية في ضوء بعض المتغيرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة	بين المجموعات	7.051	2	3.525	3.741	*0.025
	داخل المجموعات	232.765	247	0.942		
	المجموع	239.816	249			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات	بين المجموعات	6.138	2	3.069	3.960	*0.020
	داخل المجموعات	191.408	247	0.775		
	المجموع	197.545	249			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية	بين المجموعات	6.087	2	3.044	3.830	*0.023
	داخل المجموعات	196.304	247	0.795		
	المجموع	202.392	249			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار	بين المجموعات	4.539	2	2.269	1.972	0.141
	داخل المجموعات	284.321	247	1.151		
	المجموع	288.860	249			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال	بين المجموعات	6.340	2	3.170	2.541	0.081
	داخل المجموعات	308.104	247	1.247		
	المجموع	314.444	249			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.282	2	2.641	5.194	*0.006
	داخل المجموعات	125.601	247	0.509		
	المجموع	130.883	249			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.006) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وكذلك لمجالات (ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة، ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات، ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية). إذ كانت الفروق لصالح الخبرة لأكثر من 10 سنوات.

تعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة تمنح صاحبها مهارات كبيرة نتيجة تماسه المباشر مع العمل ومستجداته ومتغيراته وبيئته، الأمر الذي يتيح له المقدرة على الاطلاع على المستجدات

والابتكارات ودورها في تحسين بيئة العمل، ما يدفعه إلى امتلاك تصور واضح لأهمية القيادة الابتكارية في النهوض بالعملية التعليمية، وتحقيقهم الأهداف المرجوة، وصولاً إلى التميز والإبداع. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Chi, Khanfar, Gao, Kaifi, 2020)

متغير الجامعة: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية في ضوء بعض المتغيرات تبعاً لمتغير الجامعة والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية في ضوء بعض المتغيرات تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة	جامعة القدس	191	3.5079	1.03199	0.884	248	0.377
	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله	59	3.3785	0.79560			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه حل المشكلات	جامعة القدس	191	3.3255	0.90858	0.366	248	0.715
	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله	59	3.2768	0.83655			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية	جامعة القدس	191	3.4642	0.95454	0.427	248	0.670
	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله	59	3.4068	0.70864			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار	جامعة القدس	191	3.3455	1.10309	0.269	248	0.788
	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله	59	3.3023	0.99639			
ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الاتصال والتواصل الفعال	جامعة القدس	191	3.4808	1.14577	1.203	248	0.230
	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله	59	3.2797	1.04379			
المستوى الكلي	جامعة القدس	191	3.4248	0.75810	0.888	248	0.375
	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله	59	3.3288	0.60561			

يتبين من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية (0.375)، وأن قيمتها في المجالات الخمسة على التوالي ((0.377)، (0.715)، (0.670)،

(0.788)، (0.230)) وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات على الدرجة الكلية، وجميع مجالاتها تعزى لمتغير الجامعة. ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تشترك تقريباً في فلسفة وأهداف ورسائل متشابهة، كونها تخضع لأنظمة وزارة التعليم والبحث العلمي، وهذه النتائج اختلفت مع دراسة (Harthy, 2016).

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:
- عقد ورش متخصصة للقادة الأكاديميين لإعطائهم تصوراً واضحاً عن القيادة الابتكارية ودورها في النهوض بالعملية التعليمية، وصولاً إلى التميز والإبداع.
- عقد اجتماعات دورية في مختلف الكليات تتيح للعاملين اقتراح أفكار ابتكارية ومناقشتها لتحقيق الأهداف ومواكبة المستجدات.
- تفعيل آليات التواصل الإلكتروني المختلفة بهدف تطوير العمل الابتكاري.
- إتاحة بيانات الجامعة للعاملين الراغبين في تقديم حلول ابتكارية لتمكينهم من تحديد المشكلة وطبيعتها ومسبباتها بشكل وافٍ.
- مواكبة المستجدات العلمية والإدارية عبر إقامة الدورات المتخصصة في مجالات العمل المختلفة وإطلاع العاملين على المستجدات لمساعدتهم على الخروج على الفكر التقليدي.
- تفعيل مبدأ المشاركة في تحديد أسباب المشكلات وسبل حلها، لضمان الحصول على أكبر نسبة ممكنة من الآراء.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية الابتكار والإفادة من أفكارهم الابتكارية.

References:

- Al-Alusi, Saeb (2002). **Developing innovative thinking**, Amman: Dar Al-Manhal, first edition.
- Al-Gazo, Faten. (2010). **Leadership and administrative supervision**. Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Al-Jaraydah, Muhammad and Al-Ghahouri, Badria Khalfan (2014). The degree to which administrative leaders in the general directorates of education in the Sultanate of Oman practice innovative leadership. **Journal of Educational and Psychological Studies**, 3(8): 571-586.

- Al-Shahrani, Noura Faleh (2018). The degree of academic leaders' practice of innovative leadership at the University of Bisha from the viewpoint of faculty members. **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 3(3): 584-617.
- Chi, Jerry L.; Chi, Grace C.; Khanfar, Nile M.; Gao, Gabriel; Kaifi, Belal A. (2020). The impact of innovative Executive Servant leadership on organizational Citizenship, and organizational Cynicism, **International Journal of Business & Public Administration** 17(1): 1- 31.
- Elizabeth A. (2005), **Relationships among leadership Styles** 'School culture ' and student Achievement 'A Dissertation Presented to The Graduate School of The University of Florida.
- Fahmi, Amin (2014). Systemic entrance and change management. **Journal of the Future of Arab Education**.10 (35), 14-35.
- Ghoneim, Hana Ahmed. (2018). **A proposed vision for developing the performance of assistant principals in UNRWA schools in Palestine in light of innovative leadership**, Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Harthy, Hajid bin Saad (2016). **Innovative leadership and its role in organizational change**, Unpublished Doctoral Dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Jamal Mohammed; Ramiti, Fawaz (2006). **The electronic director is a group of contemporary visions, ideas and studies**. Palestine: University Book House.
- Khatib, Amal. (2005) **School administration its philosophy. Its objectives. Its applications**. Amman: Dar Qandil Publishing
- Mukabel, Muhammad Ali (2021). The degree to which academic leaders at Seiyun University practice innovative leadership from the viewpoint of faculty members. **Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research**, 1(8): 81-106.
- Najm, Najm (2003): **Innovation Management**, Amman, Dar Wael for Publishing and Distribution, first edition.
- Quous, Nabila Bassam (2004). **Teachers' estimates of the degree to which their school principals practice innovative leadership and its relationship to the degree of teachers' satisfaction with those practices**, Unpublished Master's Thesis, Mutah University, Amman, Jordan.
- Saud, Ratib. (2013). **Educational leadership: concepts and prospects** . Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.