

## **Perceptions of Faculty Members in Jordanian Universities of the Level of Creative Leadership among the Deans of Academic Faculties and their Relationship to Some Variables**

**Ahlam Wajih Abdellatif Hamdoun\***

**Prof. Rateb Salama Al-Saud\*\***

Received 1/6/2022

Accepted 31/7/2022

### **Abstract:**

This study aimed to investigate the perceptions of faculty members in Jordanian universities of the level of creative leadership among deans of academic faculties and their relationship to some variables. The researchers used the descriptive survey methodology for its suitability for the study. Accordingly, the study sample consisted of (289) faculty members who were selected by the stratified random method. The results of the study showed that the degree of creative leadership practiced by the deans of academic faculties in Jordanian public universities was moderate, and the results showed that there were statistically significant differences in the degree of creative leadership practiced by the deans of academic faculties in public universities due to some demographic variables. Based on these results, the researchers recommended enhancing the ability of deans in academic faculties in public universities to practice creative leadership skills, by holding training courses, setting special scientific criteria and foundations for their selection, emphasizing their possession of creative leadership characteristics, and directing future research to study methods of development. Creative leadership, and the impact of training programs on administrative creativity in universities.

**Keywords:** Creative Leadership, faculty members, Deans of Academic Colleges, Jordanian Universities.

---

Jordan\ [ahlam\\_hamdoon@yahoo.com](mailto:ahlam_hamdoon@yahoo.com)\*

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ [rsaud@hotmail.com](mailto:rsaud@hotmail.com)\*\*

## تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لمستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية وعلاقتها ببعض المتغيرات

أحلام وجيه عبداللطيف حمدون\*

أ.د. راتب سلامة السعود\*\*

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لمستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية وعلاقتها ببعض المتغيرات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة. وعليه فقد تكونت عينة الدراسة من (289) عضو هيئة تدريس والتي تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الحكومية للقيادة الإبداعية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحثان بضرورة تعزيز مقدرة العمداء في الكليات الأكاديمية في الجامعات الحكومية على ممارسة مهارات القيادة الإبداعية، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية، ووضع معايير وأسس علمية خاصة لاختيارهم، والتأكيد على امتلاكهم خصائص القيادة الإبداعية، وتوجيه الأبحاث القادمة لدراسة أساليب تنمية القيادة الإبداعية، وأثر البرامج التدريبية في الإبداع الإداري في الجامعات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، أعضاء الهيئات التدريسية، عمداء الكليات الأكاديمية، الجامعات الأردنية.

\* الأردن / [ahlam.hamdoon@yahoo.com](mailto:ahlam.hamdoon@yahoo.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن / [rsaud@hotmail.com](mailto:rsaud@hotmail.com)

## المقدمة

حظي موضوع القيادة Leadership باهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا للدور الكبير للقيادات الإدارية في إنجاح العمل الإداري من خلال السلوك الإداري المتبع في إدارة المؤسسات وانعكاسه على أنشطتها المختلفة. ولذا يعد السلوك القيادي العامل الأساسي في نجاح المؤسسات أو فشلها، لما للقائد من دور فاعل في التأثير في سلوك العاملين، فكلما امتلك القائد مهارات ومقدرات نوعية تؤهله للتأثير في الآخرين لقيادة الإبداع والتميز؛ كلما انعكس إيجابا على أداء المؤسسة. والإبداع هو الوصول لأفكار جديدة ومبتكرة، وهو من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الاستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمؤسسة، وترسيخ معايير أداء متميزة لأدائها وإتاحة المجال لهم للمشاركة للإرتقاء بمجتمعهم، واللاحق بركب الامم المتقدمة.

ولعل المتنبع إلى سمات قائد اليوم، في عالم ربما أصبح فيه الثابت الوحيد هو التغير المستمر للتسابق نحو المستقبل؛ يدرك أن وجود القائد المبدع أصبح ضرورة حتمية، وأصبحت القيادة الإبداعية سمة للقائد الناجح، إذ فرض التقدم العلمي والتقني والتربوي على إدارة المؤسسات التربوية مسؤولية مواكبة التطور والتغير السريع في جميع مجالات الحياة المختلفة، والتكيف معها لإعداد جيل قادر على مسايرة هذه التطورات، مما يتطلب أن تكون قيادات المؤسسات التربوية على مستوى المسؤولية إذ أن أهم أسس التقدم الحضاري الراهن عنصران هما: نظم المعلومات، والتفكير الإبداعي (Strak, 2004). والقيادة الإبداعية Creative Leadership، من أهم أنماط القيادة التي تحتاجها المؤسسات لإحداث التغيير الإيجابي في عملها. ويتطلب وجودها مجموعة من المقومات الشخصية والتنظيمية التي يجب أن تتوافر في القادة، ويتميز القائد المبدع بعدد من الصفات التي تؤهله للتأثير في تابعيه وإلهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها في بيئة تنظيمية محفزة ترتقي بالأداء المؤسسي البشري والمادي (Mikhail & de Aquino, 2019).

أشار السعود (Al-Saud, 2021) إلى أن القيادة الجامعية University Leadership هي جوهر العملية الإدارية في الجامعة، ويمكن بواسطتها التمييز بين الجامعات الفاعلة من تلك غير الناجحة، وعرفها بأنها مقدرة القائد التربوي في الجامعة على التأثير في سلوك الأساتذة أو الموظفين للعمل برغبة، من أجل تحقيق أهداف جامعية محددة. وعد أن القيادات الأكاديمية هي المحرك الأساس لتنظيم الإمكانيات البشرية والمادية وتنسيق الجهود، كونها مركز العمليات، ومنطلق التوجيهات التي تضمن تطوير مهمات الجامعة بأساليب علمية وإدارية حديثة وإيجاد

صف ثان من القيادات الأكاديمية التي تعمل على إيجاد بيئة إبداعية للجامعة، تدعم مبدأ المشاركة وصنع القرارات واتخاذها، كما أن القيادة الجامعية الكفؤة تعمل على تحقيق أهداف الجامعة من خلال رسم السياسات التعليمية الشمولية والواقعية، واختيار القادة الأكاديميين الذين لديهم كفاءة عالية، ووضع معايير شفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس والاهتمام بالطلبة وتزويدهم بالمهارات التي يتطلبها سوق العمل والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تعليمهم وتبني المساءلة مع جميع العاملين تجنباً للإهمال.

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المؤسسات المعاصرة، خاصة الجامعات العالمية ذات الرتب التنافسية المتقدمة التي تخصص جزءاً من ميزانيتها للبحث والتطوير؛ وذلك لتحسين أدائها الإداري، وزيادة إنتاجيتها (West & Dawson, 2002). فالإبداع يقدم لتلك المؤسسات حلولاً مثلى في عالم يزخر بتحديات وضعت المؤسسات في موقف حرج، يستدعي توفير قيادات ذات مقدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، فالإبداع نتاج ظهور ظروف صعبة تولد تحديات يجب على القائد التعامل معها، والسلوك القيادي في المؤسسات عامة والجامعات بشكل خاص، له أثر في تحقيق الإبداع الإداري، وقد أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المؤسسات الحديثة التي تسعى للتميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية، مما يحتم على قياداتها تبني الإبداع ضمن استراتيجياتها التنظيمية، فالإبداع الإداري يعد مطلباً حيوياً للتغيير في المؤسسات لتحافظ على ديمومتها ونموها وازدهارها.

لقد زاد الاهتمام بموضوع القيادة الإبداعية نتيجة التطورات التقنية الكبيرة، مما تطلب من النظام التربوي ضرورة توافر قيادات متميزة قادرة على مواكبة كل ما هو جديد ومختلف ومفيد. وقد عرفت فاطمة اللمعي (Al-Lama'i, 2014) القيادة الإبداعية بأنها المقدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة، لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات العاملين والبيئة المحيطة. وتكمن أهميتها في المؤسسات التربوية على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة إذ تساعد في اكتشاف المقدرات الذاتية للأفراد ودعمها نحو التطوير المؤسسي، وتوفير المناخ المناسب للإبداع، وتوفير بيئة العمل الداعمة للعاملين وتساعد على التغلب على المعوقات الشخصية وتدفعهم نحو التطوير والتجديد عن طريق الدخول في منافسات التحدي مع الآخرين، وإعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، والتكيف مع المستجدات

والمتغيرات، وزيادة المقدرة التنافسية للمؤسسة التربوية بالتالي تقديم خدماتها بشكل أفضل. لقد سَوَّغَ للباحثين مما سبق أهمية القيادة الإبداعية التي يمارسها عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة الإبداعية، مما شكل لهما دافعاً للقيام بهذه الدراسة، بهدف تعرف درجة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعاني مؤسسات التعليم العالي في الأردن، كما هو الحال في معظم مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ودول العالم النامي من عدد من الإشكاليات المتعلقة بالقبول، والتمويل والعولمة وغيرها، الأمر الذي يستدعي تبني مداخل إدارية جديدة وإبداعية لمواجهة تلك المشكلات، أو الحد من آثارها. وزاد الاهتمام بالمنخل الإداري الشامل الذي يركز على مفهوم القيادة والإدارة وأثرهما في بيئة العمل والعاملين، للتأثير في الأفراد ومجموعات العمل وتركيز طاقاتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، عن طريق تحديد دور القائد ومكونات القيادة الإبداعية في ظل تعدد أنماط السلوك الإداري الذي نتج عن اختلاف القيم التنظيمية.

ويتوجب على إدارات الجامعات إعادة النظر في الدور الذي يتحتم أن تمارسه لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، في محاولة جادة منها لوضع تصورات مستقبلية عمادها التميز والإبداع، واستشراف المستقبل، من خلال بلورة إطار فكري جديد حول أهدافها وفلسفتها ورسالتها وخططها وبرامجها التعليمية وكوادرها البشرية وهياكلها التنظيمية، وتحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين المجتمع والبيئة لمسايرة المتغيرات والتحولات الكبيرة من حولها. وبناءً على ما عرضه لوترمان (Loterman, 1995)، فإن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المؤسسة يرجع إلى انعدام التميز والإبداع فيها، وغياب القيادة الإبداعية.

ويرى الباحثان أن الواقع الحالي للجامعات العربية بشكل عام والجامعات الأردنية بشكل خاص ما زال بحاجة إلى التطوير والإصلاح؛ فلا زال يقتصر دور تلك الجامعات على مهام تقليدية في التعليم والبحث العلمي والخدمة المجتمعية دون مساهمة في التطورات العلمية الهائلة. ويتضح ذلك من خلال غياب الجامعات العربية عن حلبة المنافسة العالمية، وضعف انخراطها في التدويل والعولمة والتنافسية والتي أصبحت هي المعايير الرئيسة لتفوق الجامعات. وهي مطالبة بدور ريادي لتحقيق التقدم من خلال تطوير المجتمع، ورفع الكفاءات في ظل أنظمة عالمية

متطورة.

وفي ضوء ما سبق نكره، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:  
ما تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لمستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية فيها؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين الآتيين:

1. ما تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لمستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات: (الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية)؟

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وعلاقتها ببعض المتغيرات. أهمية الدراسة

يؤمل أن تغيد نتائج الدراسة في جانبين: نظري وتطبيقي. ففي الجانب النظري، تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو تعرف مدى ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. أما في الجانب التطبيقي، فيؤمل من هذه الدراسة أن تغيد القيادات الأكاديمية في الجامعات بشكل عام، وعمداء الكليات الأكاديمية بشكل خاص، فضلا عن الباحثين المهتمين، ومراكز البحث العلمي. مصطلحات الدراسة: فيما يأتي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة:

#### القيادة الإبداعية Creative Leadership

"هي مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة، وصياغة الخطط، التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية" (Al-Saud, 2021: 401).

ويعرفها الباحثان إجرانيا بأنها: "مقدرة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية على التأثير في أعضاء هيئة التدريس في كلياتهم وموظفيها بطريقة مبتكرة وفريدة وجديدة مما يحقق رؤى كلياتهم وأهدافها، وتقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على الاداة التي طورها

الباحثان لهذا الغرض".

### حدود الدراسة

اقتصر تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، العاملين خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2022 م. الألب النظري

فيما يأتي عرض لأهم عناصر القيادة الإبداعية، وذلك على النحو الآتي:

### القيادة الإبداعية Creative Leadership

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة وكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقيا لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، حتى تترجم المعرفة التي اكتسبتها لاختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال تركيزها على حل المشكلات وبطرق إبداعية غير اعتيادية، فالمبدع لديه رؤية أعمق لإيجاد أفضل الحلول بطريقة تتميز بالأصالة في إعادة تركيب الأنماط المعرفية، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، ومتحدية، موجهة، والقائد المبدع لديه شخصية فذة، وثقة، ومبادرة، ولديه نظرة مستقبلية شمولية. وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة العربية لابن منظور من القود، وهو نقيض السوق، فالقود من أمام والسوق من خلف، كما بأنها تعني الأخذ بالزمام والسير به نحو غاية مرسومة، والقائد لدى العرب في القدم هو المرشد والدليل والهادي.

أما القيادة (Leadership) في اللغة الإنجليزية، هي الاسم من الفعل (Lead)، والذي تتضمن معانيه: يقود، ويتقدم غيره، ويحتل المركز الأمامي، ويكون في الطليعة، ويملك قيادة شخص، ويسيطر على شخص سيطرة تامة، ويحمل شخص على أن يتبعه من غير تفكير، ويدل على الطريق (Al-Saud, 2013)

وعرف السعود (Al-Saud, 2021) القيادة التربوية: بأنها القيادة التي تُعنى بتحقيق أهداف العملية التربوية في المؤسسات التربوية، من خلال قيام العاملين بالواجبات المنوطة بهم، وتعد إحدى عناصر الإدارة التربوية والقائم عليها قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة المسؤولة عن تسيير شؤون المؤسسة التربوية بشكل روتيني، إلى التأثير السحري في العاملين معه وبما يوفر لهم فرص الإبداع والتطوير بالتالي تحقيق أهداف مؤسستهم على الوجه الأكمل.

## مفهوم القيادة الإبداعية

تمثل القيادة الإبداعية حجر الأساس في بناء أي منظمة ونجاحها، وهي المسؤولة عن ضمان استمراريته وبعث الحياة في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، والدافع بعوامل القوة الحيوية والتقدم، والباحث لعوامل الابتكار والإبداع والتجديد بما يضمن تطورها العلمي لمواجهة التحديات، فالقيادة الإبداعية هي التي لديها حلول نادرة وغير متوقعة والمقدرة على حل المشكلات التي تواجه العاملين في أثناء العمل للوصول إلى الأهداف في أقل وقت وجهد (Kandil, 2010).

وتعد القيادة الإبداعية محورا مهما للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات، وتحديدًا المؤسسات التعليمية، إذ يتم الحكم في العصر الحاضر على المؤسسات التعليمية بالفشل إن كانت بدون قيادة إبداعية، لأن هذا العصر هو عصر الإبداع والتطور التكنولوجي، كما بأنها القيادة القادرة على إنتاج كل جديد ومفيد، وكشف الحقائق الجديدة المستندة إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق. وتتميز القيادة الإبداعية بمقدرتها على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة من الأفكار المرنة، وذلك استجابة لمشكلة ما أو موقف معين (Al-Boushi & Bouchet, 2018).

لذلك أصبحت القيادة الإبداعية مطلبا وحاجة ملحة للجامعات، ولاسيما الجامعات التي تبحث عن التميز في الأداء، والتفرد في المستوى في خضم التحديات والتغيرات المتلاحقة التي تحيط بالمؤسسات كافة، خاصة المؤسسات التعليمية، بسبب تزايد حجم المعارف والمعلومات، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي والسعي لتحقيق الميزة التنافسية لتطوير الجامعات للوصول لمراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

وعرف قنديل (Kandil, 2010) القيادة الإبداعية: بأنها القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة، وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح ماديا واجتماعيا وتنظيميا، وتستخدم في ذلك مقدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية ومقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.

وعرفها السعود (Al-Saud, 2021) بأنها مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة، وصياغة الخطط، التي تهدف إلى تحفيز الأفراد، على تقديم الأفكار الإبداعية.



وفي ضوء ما تم عرضه من مفاهيم ومدولات حول القيادة الإبداعية، فإن الباحثين يرون أن مفهوم القيادة الإبداعية في الجامعات: هي مقدرة القائد الأكاديمي على انتهاج منحى غير تقليدي في إدارة المؤسسة التعليمية وتطويرها؛ للوصول بها نحو التميز والتفوق، بإذ يكون للقائد الأكاديمي المبدع مقدرة على طرح أفكار وحلول مبتكرة وغير مألوفة تعمل على التكيف مع التغيرات والتحديات السريعة المصاحبة لبيئة العمل، وتحقيق الميزة التنافسية على المستويات المحلية والدولية، من خلال توافر سمات ومهارات خاصة يمتلكها القائد التربوي.

#### أبعاد القيادة الإبداعية

تمتلك القيادة الإبداعية عديداً من الخصائص والأبعاد التي لا بد أن يتصف بها القادة المبدعون، فالقائد المبدع هو الذي يمتلك العناصر والمكونات الأساسية للإبداع ويظهر تأثيرها من خلال سلوكه، وقد حدد الباحثون عدداً من الأبعاد والمقدرات التي تقوم عليها القيادة الإبداعية، وهي سمات تميز القادة المبدعين عن غيرهم وأشار إليها بن سلمة (Ben Salama, 2008)، وتم تناول تلك الأبعاد في هذه الدراسة لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات لها، وهي على النحو الآتي:

1. الحساسية للمشكلات Sensivity to Problems: وهي مقدرة الشخص على تحسس المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما.
2. الطلاقة Fluency: وتعني المقدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين من خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً مقارنة بغيره من ذوي التفكير التقليدي، وتقسم الطلاقة تبعاً لما سبق ذكره إلى:
  - أ. الطلاقة الفكرية: وهي مقدرة القائد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.
  - ب. الطلاقة اللفظية: وهي مقدرة القائد على إنتاج أكبر قدر من الجمل والألفاظ ذات المعاني المختلفة.
  - ج. طلاقة التداعي: وهي مقدرة القائد على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.
  - د. الطلاقة التصورية: وهي مقدرة القائد على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

3. الأصالة Originality: وهي إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، وتخرج عن المألوف والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المجتمع.
4. المرونة Flexibility: وهي النظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايز وعدم التفكير داخل حدود ثابتة للوصول لكل ما هو جديد، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

أ. المرونة التكيفية: وهي مقدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محدودة، وتسمى تكيفية، لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ب. المرونة التلقائية: وهي التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات (Sart, 2014).

#### الدراسات السابقة ذات الصلة

يعرض الباحثان في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الإبداعية، وذلك على النحو الآتي:

أجرى صالح وباني (Saleh & Bani, 2013) دراسة بهدف تعرف القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادة الإدارية فيها. وتكونت عينة الدراسة من (75) عاملا في جامعة الكوفة في محافظة النجف. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك قيادة إبداعية واعية مهتمة بتطبيق إدارة المعرفة، تشجع على تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين في الجامعة، وأن الجامعة تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية للتعامل مع الخبرات المكتسبة من خلال القيادات الإدارية.

وأجرى سارت (Sart, 2014) دراسة بعنوان: أنموذج القيادة الجديد للإدارة الجامعية للابتكار وريادة الأعمال. إلى التعرف إلى الأنماط القيادية الأكثر شيوعا في الجامعات، والتي تؤدي إلى إيجاد حالة من التميز والإبداع، وعرض نقدي لدور قيادة الجامعة في تهيئة بيئة تعليمية للإبداع وريادة الأعمال. وتكونت عينة الدراسة من (42) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية، و(12) طالبا من طلبة الدراسات العليا لمدة زمنية مقدارها ثلاثة أشهر في ثلاث جامعات في إسطنبول. وكشفت نتائج الدراسة أن النمط القيادي في الجامعات يؤثر في عملية التغيير داخل

الجامعات.

وأجرى رودريجر (Rodrigues, 2015) دراسة بعنوان: التحليل النوعي للقيادات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين، وهدفت الدراسة إلى تعزيز الإمكانيات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين. تكونت عينة الدراسة من (30) طالبة من مرحلة الماجستير في إحدى الجامعات الخاصة في تخصص الإدارة والقيادة التربوية في باكستان. وأظهرت نتائج الدراسة والتحليلات أنه ولمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يحتاج القادة التربويون إلى التزود بمهارات التفكير الإبداعي وتعزيز إمكانياتهم الإبداعية الخاصة لارتباطها بالنمو والتطوير التنظيمي.

كما سعت دراسة المعاني والخرابشة (Al-Maani, & Al-Kharabsheh, 2017) إلى التعرف إلى أثر القيادة الإبداعية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (162) موظفا من العاملين في الكليات الجامعية التابعة للجامعة في إقليم الوسط. وأظهرت نتائج الدراسة أن تبني القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء النوع الاجتماعي.

وهدفت دراسة البوشي وبوشيت (Al-Boushi & Bouchet, 2018) إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (349) عضو هيئة تدريس في الجامعة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير نوع الكلية باستثناء مهارة الطلاقة وذلك لصالح الكليات الإنسانية.

وهدفت دراسة لعريب وحديد (Larib & Hadid, 2020) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة جيجل. وتم تطبيق الدراسة على (50) قائد جامعي متمثلين في العمداء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام وذلك بطريقة أسلوب الحصر الشامل بجامعة جيجل في الجزائر. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الممارسة السلوكية التي تتسم بها القيادة الإبداعية

من إذ الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والطلاقة، والأصالة، وروح البهجة والبشاشة لدى القيادات العليا بجامعة جيل متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين القيادات العليا بجامعة جيل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى متغيراتهم الديموغرافية في المركز القيادي.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الإبداعية، بينت هذه الدراسات دور القيادة الإبداعية في تطوير المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي في ظل التطورات والمستجدات المعاصرة والسريعة والتي تتطلب قيادات تمتلك مهارات إبداعية قادرة على تحمل مسؤولياتها لمواكبة كل ما هو جديد.

لقد أفاد الباحثان من الدراسات السابقة بزيادة الوعي بمتغيرات الدراسة، وطريقة تحديد مجتمعها، واختيار عينتها، والتعرف إلى مجالات وفقرات أدواتها، والتحليل الإحصائي لبياناتها، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

إن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة، بأنها تسعى إلى تعرف القيادة الإبداعية، كما أن الدراسات السابقة في مجملها استخدمت منهجية البحث الوصفي المسحي، وهذه الدراسة استخدمت المنهجية ذاتها. بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، إذ أن هذه الدراسة شملت كافة الجامعات الأردنية، مما قد يؤدي إلى التوصل إلى نتائج أكثر دقة يُفاد منها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تُسهم في تطوير الأداء القيادي في الجامعات الأردنية الرسمية، بالتالي تحقيق رؤيتها والارتقاء بأهدافها التربوية.

### الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الجزء على عرض لمنهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وذلك على النحو الآتي:

**منهجية الدراسة:**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمة اغراض الدراسة الحالية، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وما تنطوي عليه من رصد للواقع والعلاقة بين المتغيرات.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الحكومية، والبالغ عددهم وفقاً للإحصاءات الأولية (8767) عضو هيئة تدريس، وفقاً للموقع الإلكتروني (<https://www.mohe.gov.jo>) للعام 2021/2022. **عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة طبقية عشوائية، فقد تم اختيار الجامعة الأردنية لتمثل إقليم الوسط والبالغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية فيها (2138) عضواً، وجامعة اليرموك لتمثل إقليم الشمال والبالغ عدد أعضاء هيئة التدريس فيها (1125) عضواً، وجامعة مؤتة لتمثل إقليم الجنوب والبالغ عدد أعضاء هيئة التدريس فيها (568) عضواً ليبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات (3831) عضو هيئة تدريس.

وقد تم اختيار عينة الدراسة من ثلاث جامعات حسب جدول اختيار العينات لـ (Krejcie & Morgan, 1970) من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية تقدر ب (340) عضو هيئة تدريس، إذ تم توزيع (340) إستبانة عليهم مباشرة ورقياً وإلكترونياً في أماكن تواجدهم في جامعاتهم وبإشراف الباحثان، وتم استعادة (289) استبانة مكتملة البيانات، والتي تمثل ما نسبته (85%) من العينة الرئيسة، والجدول (1) الآتي يوضح التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة.

**الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية**

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
<b>الجنس</b>		
ذكر	230	79.6
أنثى	59	20.4
<b>المجموع الكلي</b>	<b>289</b>	<b>100.0</b>
<b>نوع الكلية</b>		
إنسانية	112	38.8
علمية	177	61.2
<b>المجموع الكلي</b>	<b>289</b>	<b>100.0</b>
<b>الرتبة الأكاديمية</b>		
أستاذ	52	18.0
أستاذ مشارك	82	28.4
أستاذ مساعد	155	53.6
<b>المجموع الكلي</b>	<b>289</b>	<b>100.0</b>

**أداة الدراسة:**

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بأدوات بعض الدراسات السابقة مثل دراسة: (Al-Jaradi et. al., 2020; Al-Somali et. al., 2020) وتكونت الأداة

من (26) فقرة توزعت على أربعة مجالات، وهي: الحساسية للمشكلات (9) فقرات، الأصالة (7) فقرات، الطلاقة (5) فقرات، المرونة (5) فقرات.

وللإجابة عن فقرات الاستبانة تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على (12) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة في الجامعات الأردنية، وذلك للحكم على مدى ملائمة الفقرات لمجال الدراسة، ومدى صلاحية الفقرات للقياس، ودرجة مناسبة الصياغة اللغوية. وبعد ذلك تم تعديل الأداة بناء على ملاحظات واقتراحات المحكمين، وتم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في المقياس عن طريق استخدام معادلة كرونباخ ألفا وبين الجدول (2) نتائج الاختبار.

الجدول (2): معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا	متغيرات الدراسة
0.976	الحساسية للمشكلات
0.963	الأصالة
0.959	الطلاقة
0.954	المرونة
0.990	ممارسة القيادة الإبداعية ككل

يتضح من الجدول (2) أن قيم معادلة كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية لممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة الإبداعية تراوحت بين (0.954-0.976) وكما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.990) وهي مقبولة لغايات البحث.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول والذي نصه: ما تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لمستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لمستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية فيها، بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (3) يبين ذلك:

**الجدول (3). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلية والرتبة والدرجة والمجالات لتصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لمستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية فيها مرتبة تنازلياً**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	1	1.04	3.35	الطلاقة
متوسطة	2	1.08	3.34	الأصالة
متوسطة	3	1.06	3.31	المرونة
متوسطة	4	1.09	3.26	الحساسية للمشكلات
متوسطة	-	<b>1.04</b>	<b>3.31</b>	الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لمستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية فيها جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري بلغ (1.04)، وقد جاء مجال (الطلاقة) في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري بلغ (1.04)، بينما جاء مجال (الحساسية للمشكلات) في الرتبة الأخيرة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري بلغ (1.09). وربما يعزى ذلك إلى واقع الجامعات الحكومية التي تشهد توسعاً كمياً ومتسارعاً خلال السنوات الأخيرة، إلا أن هذا التوسع بقي قاصراً عن استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق بالتعليم، كما أن نوعية وجودة التعليم لم تتحسن وبقي هذا التعليم محافظاً على تقليديته؛ وفي الواقع هذا يشكل عائقاً حقيقياً للقيادات التربوية في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات الحكومية منها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاني والخرابشة (Al-Maani, & Al-Kharabsheh, 2017)، ودراسة لعريب وحديد (Larib & Hadid, 2020)، واختلفت مع دراسة البوشي وبوشيت (Al-Boushi & Bouchet, 2018).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال، فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### أولاً: مجال الحساسية للمشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (الحساسية للمشكلات)، والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتب والدرجة لفقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يملك المهارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العمل في الكلية.	3.4	1.12	1	متوسطة
3	يستفيد من خبرات أعضاء هيئة التدريس في تحليل البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة.	3.38	1.17	2	متوسطة
2	يعمل مع أعضاء هيئة التدريس لجمع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة.	3.35	1.17	3	متوسطة
4	يتعامل مع المشكلات على بأنها فرص مناسبة للتطوير والتحسين.	3.31	1.25	4	متوسطة
1	لديه المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.26	1.18	5	متوسطة
6	يشجع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار .	3.18	1.28	6	متوسطة
7	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3.17	1.19	7	متوسطة
5	يكشف أوجه الضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة.	3.13	1.16	8	متوسطة
8	يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	3.11	1.14	9	متوسطة
الكلية		3.26	1.09		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (4) أن التقدير الكلي لمجال (الحساسية للمشكلات) جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري بلغ (1.09)، وأن الفقرة (9) والتي تنص على: "يملك المهارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العمل في الكلية" جاءت في الرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري بلغ (1.12)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: " يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري بلغ (1.14). وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادة بمفهومها العام تتمثل في التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقيا فلا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، ويظهر ذلك جليا من خلال اهتمامها في حل المشكلات، وحصول الفقرة (9) على الرتبة الأولى على هذا البعد من أبعاد القيادة الإبداعية فهذا يؤكد رضا أعضاء هيئة التدريس عن دور العميد في مواجهة المشكلات التي تواجه العمل في الكلية، وامتلاكه المهارات اللازمة لحلها.

#### ثانيا: مجال الأصالة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (الأصالة)، والجدول (5) يبين ذلك:



## الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الأصالة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يحرص على توفير البيئة اللازمة للعمل في الكلية.	3.56	1.16	1	متوسطة
13	يتيح لأعضاء هيئة التدريس التعبير عن أفكارهم حول الموضوع المطروح.	3.53	1.18	2	متوسطة
15	يتصف بالمرونة في تبسيط الإجراءات الإدارية.	3.45	1.24	3	متوسطة
14	يتفاعل مع آراء أعضاء هيئة التدريس المطروحة.	3.42	1.20	4	متوسطة
16	تتولد لديه أفكار إبداعية متجددة.	3.18	1.17	5	متوسطة
12	يتميز بالأفكار الإبداعية المثيرة للإعجاب.	3.13	1.24	6	متوسطة
11	يمتلك مهارات متعددة لزرع روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس.	3.11	1.20	7	متوسطة
	الكلية	3.34	1.08		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (5) أن التقدير الكلي لمجال (الأصالة) جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري بلغ (1.08) وأن الفقرة (10) والتي تنص على: "يحرص على توفير البيئة اللازمة للعمل في الكلية" جاءت في الرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (1.16)، بينما جاءت الفقرة (11) والتي تنص على: "يمتلك مهارات متعددة لزرع روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري بلغ (1.20). تبين أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أن العمداء يحرصون على توفير البيئة اللازمة للعمل في الكلية، وربما يعزى ذلك إلى حرص العميد على أداء العمل في بيئة تشاركية ملهمة للإبداع فيما يخص إنجاز العمل، ربما يعزى ذلك إلى قناعة العمداء بأهمية دورهم القيادي في الانفتاح على الأفكار المتجددة التي تعمل على تحسين وتطوير بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سارت (Sart, 2014) ودراسة رودريجر (Rodrigues, 2015).

## ثالثاً: مجال الطلاقة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (الطلاقة)، والجدول (6) يبين ذلك:

## الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الطلاقة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	لديه القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقعاً معيناً.	3.51	1.07	1	متوسطة
17	لديه القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات	3.37	1.13	2	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	العمل.				
20	لديه المقدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.33	1.10	3	متوسطة
19	لديه المقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	3.28	1.14	4	متوسطة
18	لديه المقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.25	1.14	5	متوسطة
	الكلي	3.35	1.04		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (6) التقدير الكلي لمجال (الطلاقة) جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري بلغ (1.04)، وأن الفقرة (21) والتي تنص على: "لديه المقدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً" جاءت في الرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (1.07)، بينما جاءت الفقرة (18) والتي تنص على: "لديه المقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري بلغ (1.14). وعند الرجوع إلى مجالات مقياس القيادة الإبداعية نجد أن مجال (الطلاقة) جاء في الرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن العميد يمتلك مهارة الطلاقة والتي تعد بنك المقدرة الإبداعية والتي تمكنه من التعبير عن أفكاره في المواقف المختلفة.

#### رابعاً: مجال المرونة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (المرونة)، والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المرونة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	يحرص على معرفة الرأي والرأي الآخر للاستفادة منه.	3.41	1.17	1	متوسطة
22	لديه المقدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وبسر	3.37	1.15	2	متوسطة
24	لا يتردد في التراجع عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.32	1.19	3	متوسطة
26	لديه المقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.24	1.09	4	متوسطة
25	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	3.21	1.15	5	متوسطة
	الكلي	3.31	1.06		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (7) أن التقدير الكلي لمجال (المرونة) جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري بلغ (1.06)، وأن الفقرة (23) والتي تنص على: "يحرص على معرفة الرأي والرأي الآخر للاستفادة منه" جاءت في الرتبة الأولى بدرجة متوسطة

وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري بلغ (1.17)، بينما جاءت الفقرة (25) والتي تنص على: " يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري بلغ (1.15). وقد تعزى تلك النتيجة للأعباء والضغوط الإدارية التي يتعرض لها العميد نتيجة تعدد المهام التي يمارسها على مستوى الكلية والجامعة.

**نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات: (الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية)؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية)، والجدول (8) يبين ذلك:

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة)**

المتغير	فئة المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	230	3.16	1.16	3.27	1.07	3.30	1.01
			3.63	1.06	3.62	1.11	3.55	1.14
	أنثى	59	3.21	1.12	3.31	1.16	3.30	1.14
			3.28	1.07	3.36	1.04	3.38	1.03
الكلية	إنسانية	112	3.51	1.09	3.43	1.07	3.41	1.10
			3.23	1.09	3.37	1.00	3.55	1.08
	علمية	177	3.18	1.12	3.29	1.08	3.22	1.03
			3.18	1.12	3.29	1.08	3.22	1.03
الرتبة	أستاذ	52	3.18	1.12	3.29	1.08	3.22	1.03
			3.18	1.12	3.29	1.08	3.22	1.03
	أستاذ مشارك	82	3.18	1.12	3.29	1.08	3.22	1.03
			3.18	1.12	3.29	1.08	3.22	1.03
	أستاذ مساعد	155	3.18	1.12	3.29	1.08	3.22	1.03
			3.18	1.12	3.29	1.08	3.22	1.03

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية حسب متغيرات (الجنس،

والكلية، والرتبة)، ولمعرفة دلالة تلك الفروق بالنسبة للأبعاد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، والجدول (9) يبين نتائج التحليل:

الجدول (9): نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد درجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، والرتبة الأكاديمية)

الأثر	القيمة	قيمة (ف) المناظرة	الدلالة
الجنس Hotelling's Trace	0.940	4.511	0.002
الكلية Hotelling's Trace	9920.	0.593	0.668
الرتبة Wilks' Lambda	0.815	7.576	0.000

يتضح من الجدول (9) وجود فروق في أبعاد درجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية)، إذ كانت قيمة هوتلنج للجنس (Hotelling's Trace) = (0.940)، وقيمة (ف) المناظرة = (4.511) ومستوى دلالتها = (0.002)، ووجود فروق تعزى (للرتبة الأكاديمية)، إذ كانت قيمة ويلكس (Wilks' Lambda) = (0.815)، وقيمة (ف) المناظرة = (7.576).

وتبين من خلال النتائج عدم وجود فروق في أبعاد درجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير الكلية، إذ بلغت قيمة (Hotelling's Trace) = (0.992)، وقيمة (ف) المناظرة = (0.593) ومستوى دلالتها = (0.668).

ولمعرفة في أي من المتغيرات تعود تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) عديم التفاعل، والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10). تحليل التباين الثلاثي (3Way ANOVA) عديم التفاعل لدلالة الفروق في درجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، والرتبة الأكاديمية)

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	الحساسية للمشكلات	10.529	1	10.529	9.190	*.003
	الأصالة	6.482	1	6.482	5.564	*.019
	الطلاقة	3.633	1	3.633	3.460	.064
	المرونة	9.139	1	9.139	8.341	*.004
الكلية	الحساسية للمشكلات	1.184	1	1.184	1.034	.310
	الأصالة	.844	1	.844	.725	.395
	الطلاقة	1.611	1	1.611	1.534	.216
	المرونة	1.264	1	1.264	1.154	.284

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرتبة	الحساسية للمشكلات	2.984	2	1.492	1.302	.274
	الأصالة	.639	2	.319	.274	.760
	الطلاقة	6.697	2	3.349	3.189	*.043
	المرونة	.726	2	.363	.331	.718
الخطأ	الحساسية للمشكلات	325.394	284	1.146		
	الأصالة	330.857	284	1.165		
	الطلاقة	298.178	284	1.050		
	المرونة	311.145	284	1.096		
الكلية	الحساسية للمشكلات	3403.481	289			
	الأصالة	3560.551	289			
	الطلاقة	3551.040	289			
	المرونة	3485.840	289			
الكلية المصحح	الحساسية للمشكلات	340.257	288			
	الأصالة	338.319	288			
	الطلاقة	308.742	288			
	المرونة	320.785	288			

\*: دالة عند مستوى (0.05).

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق في أبعاد (الحساسية للمشكلات، الأصالة والمرونة) تعزى للجنس ولصالح (الإناث)، إذ كانت قيم (ف) = (9.190، 5.564، 8.341) على التوالي؛ ووجود فروق في بعد (الطلاقة) تعزى للرتبة الأكاديمية، إذ كانت قيمة (ف) = (3.189) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق في تبعاً (للرتبة الأكاديمية) تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما في الجدول (11):

الجدول (11): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في درجة ممارسة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية (الطلاقة) تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية)

المجال	الرتبة (I)	الرتبة (J)	الفرق بين المتوسطات (I-J)	Sig.
الطلاقة	أستاذ	استاذ مشارك	-1.421	.435
		استاذ مساعد	.1909	.246
	استاذ مشارك	أستاذ	.1421	.435
		استاذ مساعد	.3330*	.018
	استاذ مساعد	أستاذ	-.1909	.246
		استاذ مشارك	-.3330*	.018

يلاحظ من الجدول (11) أن مصدر الفروق في درجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية (الطلاقة) كانت لصالح العمداء من فئة رتبة أستاذ

مشارك.

وللدرجة الكلية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (12):  
الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، والرتبة الأكاديمية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئة المتغير	المتغير
0.41	3.34	230	ذكر	الجنس
0.37	3.48	59	أنثى	
1.09	3.27	112	إنسانية	الكلية
1.01	3.33	177	علمية	
1.02	3.42	52	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
1.04	3.36	82	أستاذ مشارك	
1.05	3.24	155	أستاذ مساعد	

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغيرات الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية، ولمعرفة دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) كما في الجدول (13):

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، والرتبة الأكاديمية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الجنس	7.599	1	7.599	7.140	*.008
نوع الكلية	1.176	1	1.176	1.105	.294
الرتبة الأكاديمية	1.317	2	.658	.619	.539
الخطأ	302.250	284	1.064		
الكلي المصحح	3471.262	289			

\*: دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير (الجنس)، إذ كانت قيمة (ف) المحسوبة = (7.140) ولصالح الاناث، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيري نوع الكلية

والرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيم الإحصائي (ف) = (1.105، 0.619)، والفروق ما بين قيم المتوسطات الحسابية إن وجدت، فلم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية. ويعزو الباحثان ذلك لرغبة الإناث في تقليد هذا الأنموذج من القيادات، والرغبة في إثبات موهبتهم وإبراز ذاتهم وطموحهم في الوصول إلى مستويات عليا. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاني والخرابشة (Al-Maani & Al-Kharabsheh, 2017).

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في بعد (الطلاقة) كأحد أبعاد القيادة الإبداعية تعزى للرتبة الأكاديمية، وأن مصدر الفروق من أعضاء هيئة التدريس من فئة رتبة "أستاذ مشارك". وربما يعود ذلك إلى أنه كلما ارتفعت الرتبة الأكاديمية، ازداد عضو هيئة التدريس معرفة بمهارات القيادة الإبداعية وأهميتها في العملية التعليمية وما يصب في أهدافها الاستراتيجية. وأشارت النتائج ذات العلاقة بالدرجة الكلية وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيري نوع الكلية والرتبة الأكاديمية، والفروق ما بين قيم المتوسطات الحسابية إن وجدت، فلم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية.

**التوصيات:** في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:

- تعزيز مقدرة العمداء في الكليات الأكاديمية في الجامعات الحكومية على ممارسة مهارات القيادة الإبداعية، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية وخاصة في مجال الحساسية للمشكلات.
- وضع معايير وأسس علمية خاصة لاختيار العمداء في الكليات الأكاديمية في الجامعات الحكومية والتأكيد على امتلاكهم لخصائص القيادة الإبداعية.
- تعزيز آليات وأساليب التحفيز لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من خلال إعطائهم الفرصة في المشاركة في القرارات، على مستوى الجامعة والكلية والقسم، لما لها من أثر إيجابي في إيجاد الإبداع لديهم، مما ينعكس إيجاباً على الجامعة بشكل عام.
- توجيه الأبحاث القادمة لدراسة أساليب تنمية القيادة الإبداعية، وأثر البرامج التدريبية في الإبداع الإداري في الجامعات.

## References

Al-Boushi, Ghada and Bouchet, Al-Jawhara (2018), The degree of creative

- leadership practice and ways to develop it at Imam Abdul Rahman bin Faisal University. **Journal of Scientific Research in Education**, 11(19), 607-642.
- Al-Jaradi, Ahmed, Al-Ashwal, Muhammad and Al-Aqra', Saad (2020), The impact of leadership skills on the performance of employees in official institutions in Al-Bayda Governorate - Yemen. **Al-Bayda University Journal**, 2(1), 82-99.
- Al-Lama'i, Fatima Muhammad Munir Muhammad (2014). Creative educational leadership in light of Islamic administrative thought and contemporary administrative thought: a comparative perspective. **Journal of Educational Administration -The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration**. 1(3), 223-301.
- Al-Maani, Ayman and Al-Kharabsheh, Omar (2017), The impact of the application of transformational management on administrative creativity among workers at Al-Balqa Applied University. **Education Journal - Kuwait**, 31 (121), 117-170.
- Al-Saud, Ratib Salameh (2013), **Educational Leadership: Concepts and Prospects**. Amman: Dar Safaa for printing, publishing, and distribution.
- Al-Saud, Rateb Salameh (2021). **Contemporary trends in educational leadership**. Amman: Tariq Office Services.
- Al-Saud, Ratib Salameh (2021), **Contemporary Issues in Educational Leadership**. Amman: Tariq Office Services.
- Al-Somali, Sabah and Bagnid, Areej and Zaki, Khadija (2020), The Role of creative leadership in improving employee performance: An empirical study on private sector hospitals in Jeddah, Saudi Arabia. **Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies**, 28(3), 261-234.
- Armstrong, Michael (2001). **Handbook of human resource management practice**, New York: Houghton Mifflin Company.
- Ben Salama, Mansour, (2008), **Modern trends, concepts and applications in education**, Educational Education Series. Riyadh: Ministry of Education.
- Ibn Manzoor, Abi Al-Fadl Jamal Al-Din (1986), **Lisan Al-Arab**, 10<sup>th</sup> ed., Beirut: Beirut House of Printing and Publishing.
- Kandil, Alaa Muhammad (2010). **Administrative leadership and innovation management**. Amman: Dar Al-Fikr.



- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and psychological measurement**, 30(3), 607-610
- Larib, Wessam, and Hadid, Mokhtar (2020), The reality of the practice of senior leaders at the Algerian University of Creative Leadership: A field study at the University of Jijel. **Journal of Strategy and Development**, 10 (6), 237-257.
- Loterman, Bill (1995). The effect of information sources, and communication channels on the diffusion of innovation in data base development environment management science. **Management Scienc**, 20( 3), 213. U.S.A
- Mikhail, B. K., & de Aquino, C. T. E. (2019). **Effective and creative leadership in diverse workforces**. Springer.
- Ministry of Higher Education (2021). Available at: <https://mohe.gov.jo>. Retrieved on: December 23, 2021.
- Rodrigues, S . A . N (2015). Qualitative analysis of creative potential of educational leaders. **Journal of Education and Training Studies**, 3 (6), 279 -286.
- Saleh, Qais Abdul-Hadi and Bani, Basima Muhammad (2013), Creative leadership and its relationship to the requirements of knowledge management at the University of Kufa from the point of view of its administrative leaders. **Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences**, 15 (4), 113-138.
- Sart, G. (2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship. **Eurasian Journal of Educational Research**, (57), 73-90.
- West M., Dawson A., (2002), Determinates of innovative behavior, **Academy of Management Journal**, (137), 98- 125