

Al-Madani, Maen. (2023). The Innovative Leadership Practices among Academic Leaders at Northern Border University, *Journal of Educational Science* 9(3) , 595 - 628

The Innovative Leadership Practices among Academic Leaders at Northern Border University

Dr. Maen Mohammad Al-Madani

Assistant Professor of Management and Educational Planning

Faculty of Education and Arts, Northern Border University

malmadani@nbu.edu.sa

Abstract:

This current study aims at identifying the degree of innovative leadership practice among academic leaders at Northern Border University, which is attributed to variables of: Gender, Academic Qualification, Years of experience in administrative work at the university. This study employed the descriptive survey and comparative approach. The study used the questionnaire as a tool to achieve its goals. The questionnaire consisted of (23) statements, It was applied to a sample of (98) male and female employees during the second academic semester of the academic year 1440/1441 AH.

The study revealed a number of findings, including: The degree of innovative leadership practice was "sometimes" with a general arithmetic average of (2.94), The dimensions are ordered as follows: Innovative Communication, Innovative Decision Making, and Innovative Planning. The findings also revealed that there are statistically significant differences attributed to academic qualification in favor of "less than Bachelors degree & Bachelors degree". There are statistical differences attributed to years of experience, in favor of "less than 4 years". The findings of the current study also revealed that there are no statistically significant differences due to the gender variable.

Keywords: Innovative leadership, Academic leadership, Supporting deanships.

المدني، معن. (٢٠٢٣). ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية . *مجلة العلوم التربوية* ، ٩ (٣) ، ٥٩٥ - ٦٢٨

ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية

د. معن بن محمد المدني^(١)

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ، وما إذا كانت هنالك فروق في هذه الممارسات تعزى لمتغيرات كل من: الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة ، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمقارن ، واعتمدت على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها ، والتي تكونت من (٢٣) عبارة شملت ثلاثة أبعاد (التخطيط الابتكاري ، الاتصال الابتكاري ، اتخاذ القرار بطرق ابتكارية) ، وتكونت عينة الدراسة من (٩٨) موظف وموظفة ، وذلك خلال الفصل الأكاديمي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١هـ ، وبينت الدراسة عدد من النتائج منها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة "أحياناً" بمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٩٤) ، وجاءت الأبعاد مرتبة على النحو التالي: الاتصال الابتكاري ، اتخاذ القرار بطرق ابتكارية ، التخطيط الابتكاري ، كما بينت النتائج أيضاً أن هنالك فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات المرتبطة بأفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي ، وكانت لصالح حملة "أقل من بكالوريوس" ، "بكالوريوس" ، وبأن هنالك فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة؛ وكانت لصالح "أقل من ٤ سنوات" ، كما بينت الدراسة عدم وجود أية فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية ، القيادات الأكاديمية ، العمادات المساندة.

(١) أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد - كلية التربية والآداب جامعة الحدود الشمالية، malmadani@nbu.edu.sa

مقدمة:

أطلقت المملكة العربية السعودية رويتها ٢٠٣٠ والمرتكزة على ثلاث محاور رئيسة هي «اقتصاد مزدهر ، وطن طموح ، مجتمع حيوي» لتشمل جميع المجالات؛ ومن تلك المجالات التعليم بشكل عام ، والتعليم الجامعي على وجه الخصوص ، حيث أورد (مجلس شؤون الجامعات ، ٢٠٢٠م ، ص أب) أن السعودية ممثلة بوزارة التعليم قامت ببناء نظام جديد للجامعات يواكب مرتكزات الرؤية؛ بهدف تمكين الجامعات من تحديد اتجاهها الاستراتيجي لكي تتميز وتتمكن من المنافسة وأداء دورها المجتمعي المنسجم مع التغيرات من حولها الاقتصادية منها والاجتماعية ، والإسهام في صناعة رأس المال البشري لتوسيع قاعدة المشاركة بالقرارات بشكل يضمن درجة عالية من الجودة والكفاءة والرشد في قراراتها ، وبالتالي خلق مؤسسات جامعية أكثر قدرة على مواجهة التحديات ، وتلبية كافة المتطلبات المجتمعية ، والتخلص من العوائق الإجرائية والإدارية والمالية بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها التنظيمية والإدارية والتشريعية.

وأضاف (غنيم ، ٢٠١٨م ، ص ٣) بأن القيادة تعد أسلوب ومنهج لإدارة المؤسسات الجامعية باعتبارها عملية شاملة ومستمرة تقوم على استشراف المستقبل ، والسعي إلى التغيير الجذري من أجل تحقيق الأهداف والبحث عن أفضل السبل لتطوير الأداء بأقل جهد ممكن ، وتعد القيادة الابتكارية من أهم أنواع القيادة الحديثة التي تلبي ذلك؛ لما لها من بالغ الأثر للنهوض بالجامعات ، لأن الابتكار يمثل الأساس في تحسين قدرة القيادات على اتخاذ القرارات من خلال الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين بهدف تقديم حلول وأفكار جديدة ومبتكرة لجميع مشكلات العمل.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الابتكارية من أهم المداخل الإدارية الحديثة ، وتعتبر قوة للتغيير الهادف لما لها من تأثير على الأفراد لتحفيزهم بأقصى طاقاتهم للوصول إلى أفضل ما لديهم من قيم وموارد ذاتية (نجم ، ٢٠١٢م ، ص ٢١١) ، وأضافت شيا ويانغ (Chia & Yang, 2012, p87) بأن القيادة الابتكارية تعتمد على البصيرة والفلسفة الابتكارية لدى القائد في سياسته واستراتيجياته بهدف تقديم كل ما هو إيجابي من الموظفين ، وفي سياق متصل أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة الابتكارية في تطوير المؤسسات التعليمية والرفع من أدائها كدراسة كلاً من (الشمري ، ٢٠٠٦م)؛ (الأخرس ، ٢٠١١م)؛ (الجرايدة والجهوري ، ٢٠١٤م)؛ (Steelios & Terry, 2014)؛ (حرز الله ، ٢٠١٥م)؛ (جبريني ، ٢٠١٦م)؛ (الشهراني ، ٢٠١٨م)؛ (أبو صالح ، ٢٠١٩م)؛ (القرعان ، ٢٠١٩م).

وتعد جامعة الحدود الشمالية من الجامعات السعودية النسائية التي تعمل في حراك دائم ومستمر منذ ما يزيد عن ستة سنوات للحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي لتقف بمصاف الجامعات المحلية المعتمدة؛ لمواجهة التحديات والمتطلبات والمتغيرات التي فرضتها الظروف الراهنة ، وعليه ظهرت الحاجة لتسليط مزيد من الضوء على موضوع القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية للعمادات المساندة؛ باعتبارها تمثل القلب النابض بما تقدمه من خدمات مساندة يحتاجها الطلاب والأكاديميين والموظفين على حد سواء؛ وتعمل على تسيير الأعمال البحثية والدراسات العليا ، بالإضافة للخدمات المجتمعية وبرامج التعليم المستمر ، التي تمثل جميعها مرتكزاً أساسياً ومتطلباً من متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي ، ولكي يتحقق ذلك لابد من وجود قادة أكفاء لديهم القدرة على قيادة تلك العمادات بطريقة ابتكارية لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الجامعة.

وعليه فإن الباحث يسعى من خلال هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى قيادات العمادات المساندة بجامعة الحدود الشمالية.

أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيس: ما درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية للعمادات المساندة بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر الموظفين لديهم؟

يتفرع من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

١. ما درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية في بعد التخطيط الابتكاري من وجهة نظر الموظفين لديهم؟

٢. ما درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية في بعد الاتصال الابتكاري من وجهة نظر الموظفين لديهم؟

٣. ما درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية في بعد اتخاذ القرار بطرق ابتكارية من وجهة نظر الموظفين لديهم؟

٤. هل توجد فروق دالة إحصائية بين كافة متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية تعزى لمتغيرات «الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة»؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية في أبعاد «التخطيط الابتكاري ، الاتصال الابتكاري ، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية» من وجهة نظر الموظفين لديهم.
٢. التعرف على الفروق في درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية في أبعاد «التخطيط الابتكاري ، الاتصال الابتكاري ، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية» وفقا للمتغيرات «الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة» من وجهة نظر الموظفين لديهم.
٣. الخروج ببعض التوصيات والمقترحات تفيد صانعي القرار بالجامعة لرفع مستوى الأداء.

أهمية الدراسة:

تتضح فيما يلي:

١. أهمية القيادة الابتكارية بالمؤسسات التعليمية بصفه عامة؛ والجامعات على وجه الخصوص.
٢. أهمية القيادة الابتكارية لتلبية التطلعات المستقبلية للمجتمع والتي تنسجم مع رؤية ٢٠٣٠.
٣. قلة الدراسات التي أجريت بالجامعات -على حد علم الباحث- والمتمثلة بمعرفة درجة ممارسات القيادة الابتكارية.
٤. نظرا لما تحظى به القيادة الابتكارية من أهمية بالغة في الأوساط العلمية؛ حيث يعول عليها بشكل كبير في مواجهة التطور الذي يميز العصر الحالي.
٥. لفت أنظار إدارة الجامعة نحو الاهتمام بالقيادات الأكاديمية بما ستضيفه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات إلى الأبحاث العلمية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية في الأبعاد «التخطيط الابتكاري ، الاتصال الابتكاري ، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية».
- الحدود المكانية: العمدات المساندة بجامعة الحدود الشمالية بالسعودية.
- الحدود البشرية: موظفي العمدات المساندة.
- الحدود الزمانية: الفصل الأكاديمي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الابتكارية:

عرفها (نجم ، ٢٠١٢م ، ص٢١١) بأنها «القيادة التي تقود أكثر مما تدير ، فهي تمثل قوة التغيير في بيئة العمل والمؤسسات ، من خلال التأثير على الأفراد للوصول إلى أفضل ما لديهم من قيمة وموارد ذاتية ، وكيفية أداء أعمالهم من دون قواعد مسبقة للأداء».

ويعرفها الباحث إجرائياً: بدرجة ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الابتكارية وذلك من خلال أبعاد الدراسة «التخطيط الابتكاري ، الاتصال الابتكاري ، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية».

القيادات الأكاديمية:

عرفت (الشهراني ، ٢٠١٨م ، ص٥٨٥) القيادات الأكاديمية بأنهم «الأشخاص الموكّل إليهم بالأعمال الإدارية في الجامعة من مدير جامعة ، ووكلاء ، وعمداء الكليات التابعة للجامعة ، ورؤساء الأقسام».

ويعرفهم الباحث إجرائياً: بأنهم الأعضاء الأكاديميين الموكّل إليهم القيام بالمهام الإدارية والمعينين كمعمّاء للعمادات المساندة بالجامعة.

العمادات المساندة:

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها الجهات التي تقوم بدعم العمليات الرئيسية التي تقوم بها الجامعة ، وتأمين كل ما تحتاج إليه من أجل تحقيق وظيفتها ، وتمثل تلك الجهات العمادات التالية: (القبول والتسجيل ، شؤون الطلاب ، تقنية المعلومات ، التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد ، الدراسات الجامعية للطلّاب ، السنة التحضيرية والدراسات المساندة ، تطوير التعليم الجامعي ، شؤون المكتبات ، خدمة المجتمع والتعليم المستمر ، البحث العلمي ، الدراسات العليا ، الجودة والاعتماد الأكاديمي ، وعمادة شؤون هيئة التدريس والموظفين) ، بجامعة الحدود الشمالية.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة الابتكارية:

تعدد تعريفات القيادة الابتكارية كونها مفهوم حديد ، ونوع من أنواع القيادة التي ظهرت حديثاً ، وعليه نجد بأن (قتديل ، ٢٠١٠م ، ص١٢) عرف القيادة الابتكارية بأنها «القدرة على جمع

الأفكار الجديدة والممارسات التي يقدمها القائد أو الموظفون أو مصادر خارجية، وتحليلها وتبني المفيد منها وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تجعل هذه الفكرة ذات نتائج مفيد اجتماعياً وتنظيمياً ومادياً، واستخدام قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية والأصالة الفكرية لها والقدرة التأثيرية في إثارة الحماس لدى جميع الموظفين للإبداع والابتكار».

ويرى الباحث أن القيادة الابتكارية تمثل كل جديد لم يسبق تجربته يأتي من مبادرة فردية ذاتية يبدئها أحد الأفراد في موقع إداري أو قيادي أو في بيئة عمل يكون فيها فاعلاً ونشطاً؛ بحيث يعمل على تجربتها ونقلها إلى الآخرين، وهذا يتأتى بالخروج من دائرة التفكير إلى حيز التطبيق والتنفيذ لجميع الحلول بطرق ابتكارية لتحقيق الأهداف المرسومة.

أهداف القيادة الابتكارية:

تعد القيادة الابتكارية مقياس لحيوية المجتمعات، ومصدر لتجدها الذي لا يتوقف، كما إنها تمثل جوهر بقاء ونمو المؤسسات؛ وخصوصاً التعليمية منها، باعتبارها قادرة على التغيير والتعامل بروح ايجابية مع الأفكار الجديدة، حيث تناول العديد من الباحثين والأدباء أهداف القيادة الابتكارية؛ ومن هؤلاء (عبوي، ٢٠١٠م، ص ٢٧)؛ (قنديل، ٢٠١٠م، ص ١٦٨)، والتي أوجزها الباحث فيما يلي:

١. التطوير والاكتشاف والتجديد من خلال التدريب الذي يساعد الموظفين للوصول إلى أفكار وحلول جديدة ومبتكرة للمشكلات، وصنع قرارات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة بهدف التميز.
٢. بناء ثقافة تتركز على دمج المشاعر بالأدوار بهدف إحساس الأفراد بأنهم جزء من عملية التطوير والتجديد والتميز وعضو فعال في إنجاح المؤسسة.
٣. القائد الفعال والمبدع هو من يقوم باكتشاف المواهب وانتقاء خيالهم الخصب وقدراتهم الفذة، فالقائد ليس أفضل من في المؤسسة، كما أنه لا يخشى توظيف من يسبقه في قدراته.
٤. أن يقوم القائد بتحقيق الرؤية وتحويلها إلى بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والمبتكرين.
٥. أن يتبنى القائد أساليب وممارسات سلوكية تحسن من نوعية الإنتاج، وتخفف من التكاليف وترفع من مستوى الأداء التنظيمي نحو آفاق لم يسبق لها نظير.

مميزات القيادة الابتكارية:

تعمل القيادة الابتكارية على تنمية روح الابتكار؛ بإدراكها أنه أفضل وسيلة للنمو والتغلب على التحديات واستثمار الفرص وكافة الإمكانيات المتاحة لتتلائم مع التغيرات والاستعداد الفكري لمواجهتها واكتشاف الأساليب الجديدة للتعامل معها ، وعليه فقد تناولت الأدبيات العديد من المزايا للقيادة الابتكارية؛ ومنها ما ذكره: (عبوي ، ٢٠١٠م ، ص ٢٠)؛ (قنديل ، ٢٠١٠م ، ص ١٥٦-١٦٥)؛ (أبو صالح ، ٢٠١٩م ، ص ٢٤-٢٥) ، وأوجزها الباحث فيما يلي:

١. إيمان القيادة بأن لكل فرد القدرة على الابتكار والإبداع ، والسعي لجذب العناصر المبدعة منهم.
٢. إتاحة الفرصة لهم بالخيال لأي فكرة حتى ولو كانت غير قابلة للتحقيق للوهلة الأولى.
٣. السماح لهم بإظهار قدراتهم الإبداعية في العمل بأخذ وقتهم في التفكير.
٤. الحث على التعاون ومشاركة أعضاء المؤسسة.
٥. الاعتراف بمجهودات العاملين وابتكاراتهم الناجحة ومكافأتهم من خلال تحفيز القيادة لهم.
٦. توفر القيادة الابتكارية المعلومات اللازمة للمبتكرين والعاملين على تنفيذ الفكرة.
٧. الانفتاح الذهني والمعرفي وعدم الجمود وتقبل التغيير والاعتراف بالأفكار الجديدة.
٨. تقدير العمل الإبداعي وتشجيعه من خلال توفير البيئة المساندة والوقت لهم.
٩. يشجع على التنافس البناء بين العاملين في المؤسسة في تقديم الأفكار.

مجالات القيادة الابتكارية:

أولا/ التخطيط الابتكاري:

أشار (قنديل ٢٠١٠م ، ص ١٣٧) أن التخطيط الابتكاري عبارة عن فن وعلم يمكن التدريب عليه وتعلمه وممارسته مهنيا بطريقة عملية منظمة بهدف الوصول إلى الأفكار الخلاقة ، وبأنه أسلوب من التفكير يهدف إلى التطور والتجديد والإبداع من خلال تحديد الاتجاه ، والبحث الدائم عن أساليب وطرق غير مألوفة لحل المشكلات ، وتجربة أفكار ابتكارية خلاقة لم يسبق لها نظير ، ولهذا يتم اللجوء إليه لمواجهة المشكلات الطارئة أو غير المتكررة ، وكذلك المشكلات المعقدة التي يعجز التفكير المنطقي والنمطي عن التوصل إلى حل لها ، ومن المهم مشاركة الآخرين بالتخطيط لما لها من دور فعال في نجاح تنفيذ الخطة ، فكلما زاد وعي وإدراك الآخرين وفهمهم لعملية التخطيط؛ كان هناك إيجابية عالية في استجابتهم نحو العمل والمشاركة في نجاح التخطيط.

ويرى الباحث بأن التخطيط الابتكاري له أهمية بالغة لدى القيادات الأكاديمية في العمادات المساندة من خلال إنتاج أفكار جديدة ، ووضع طرق عمل بديلة تهدف إلى الاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات التقنية والتكنولوجيا المتاحة ، وإجراء التغييرات المتوافقة معها لإنتاج أفكار خلاقة ومبتكرة تسهم في دعم استراتيجيات الجامعة.

ثانيا/ الاتصال الابتكاري:

تتطلب العمليات المتعلقة بالعمل مناخ مناسب يقوم على الاتصال الفعال بين أفراد المجموعة لإنجاحها ، ولهذا يعد الاتصال من أهم الوظائف التي لا يقوم العمل بدونها ، حيث بين (الحريري ، ٢٠١١م ، ص ١١٥) أن الاتصال يتم بنقل الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما يهدف إلى تحقيقه سواء لفظيا أو غير ذلك وأضاف (الصالح ، ٢٠١٣م ، ص ٤٥) أن تزايد الاهتمام بتحسين جودة الأداء من خلال مناخ يشجع على التجديد والتطوير والابتكار بغية تنمية مهارات الموظفين بما يتناسب مع رؤية المؤسسة المستقبلية وما ستوجهه من مستجدات.

كما أشار (الحريري ، ٢٠١١م ، ص ١١٥) أن الاتصال يعد من الصفات الهامة للقائد ، ويأخذ صور عديدة من أهمها الاستماع والتحدث ، وعلى القائد أن يكون ملماً بالعلاقات الإنسانية؛ وأهمها علاقات العمل وكيفية تكوينها بالإضافة لقدرته المتمثلة بالإقناع والتأثير في الآخرين ، وفهم نفسياتهم لأن دوره الرئيسي هو صنع فريق عمل متماسك يستطيع تحريكه لتحقيق الهدف ، وبأن القائد لا يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة من دون ضمان التواصل الفعال مع الآخرين وتفهم دوافعهم واحتياجاتهم ، وتوفير الدعم والإسناد المادي والمعنوي ، من خلال تفويضهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق المهام المطلوبة بنجاح.

ويرى الباحث أن القائد لا يمكن أن يحقق هدفه وهدف المؤسسة التي يقودها دون أن يضمن التواصل الفعال القائم على الإنسانية ، وتفهم حاجات الآخرين ، لأنه مهما امتلك من قوة لا يمكن تنمية النجاح المطلوب بدون الآخرين ، ولهذا لابد أن تضمن القيادات الأكاديمية في العمادات المساندة رضا وتفاعل العاملين من خلال ما توفره لهم من إسناد ودعم مادي ومعنوي ، وما يفوض لهم من صلاحيات؛ لتسهيل إنجازهم لمسؤولياتهم المناطة بهم.

ثالثا/ اتخاذ القرارات بطريقة مبتكرة:

تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية باعتبارها وظيفة متداخلة في جميع وظائف الإدارة وعملياتها ، والمرحلة النهائية لجميع تلك الوظائف المنتهية بقرار واحد لتحقيق الهدف ،

حيث أشار (عبوي ، ٢٠١٠ م ، ص ٩١) بأن القرار هو القلب النابض القادر على ترجمة جميع المدخلات والعمليات والعلاقات والعوامل والظروف ، لذا لا بد أن يمتلك القائد مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها ودراسة مؤشراتها ، وتحديد البدائل والحلول الملائمة ، وأن يتصف برؤية ثاقبة تلهمه للتفكير خارج الصندوق بهدف إيجاد أفكار وبدائل مبتكرة وجديدة ، فالقائد تتجلى قدرته في حل المشكلات الصعبة واتخاذ قرارات تجديدية التي تعتمد بالدرجة الأولى على إعادة النظر ، بالإضافة إلى تشخيص الحالات والمشاكل الغامضة والمعقدة لضمان تحقيق الأهداف.

كما أورد (كنعان ، ٢٠٠٣ م ، ص ٣٣-٤٥) عدداً من المراحل المهمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، ومنها:

١. أن تحدد المشكلة من خلال جمع المعلومات المناسبة حولها.
٢. تحديد الحلول والبدائل لحل المشكلة من خلال استشارة الخبراء لابتكار البدائل الملائمة.
٣. تقييم تلك الحلول والبدائل من حيث الايجابيات والسلبيات ، والتنبؤ بما سيحدث مستقبلا عند تنفيذها
٤. مرحلة القرار النهائي يتم باختيار أفضلها.
٥. تنفيذ القرار باتباع الوسائل والإمكانيات المتاحة.

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرارات ليست المرحلة الأخيرة إنما تعد المرحلة الأولى التي ينطلق منها القيادات الأكاديمية في العمادات المساندة إلى الآلية والطريقة التي سينفذ بها ذلك القرار ، وهي أكثر عرضة لعدم التأكد من درجة المخاطرة ، لأن القرار الإداري يمثل مشكلة إدارية وعملية معقدة تواجه متخذي القرار وتحتاج إلى حل نتيجة اختلاف طابع المشكلات ، وتباين المواقف الإدارية السائدة ، وتعدد أساليب ومداخل اتخاذ القرار المطروحة أمام متخذي القرار.

ومما سبق نجد بأن مجالات القيادة الابتكارية تمثل مطلب أساسياً ومهماً لجميع قيادات الجامعة بوجه عام وعلى رأسهم عمداء العمادات المساندة؛ نظراً لتعدد الأدوار والمهام المناطة بهم ، التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة.

الدراسات السابقة:

تشكل مرتكزاً ومنطلقاً للباحث في تناول موضوع الدراسة من حيث الجوانب التي تم تناولها والمنهجيات المتبعة ، ومن خلال مراجعة ما كتب من أدبيات حول القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية والتي تم الاستفادة منها ، وكانت على النحو التالي:

دراسة (الشمري، ٢٠٠٦م) هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين، واستخدم المنهج الوصفي لعينة بلغت (٤٦٥) من العاملين بالمناصب القيادية بوزارة التربية والتعليم، والرئاسة العامة لتعليم البنات، وإدارة الثقافة والتعليم بوزارة الدفاع في منطقة الرياض، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت مرتفعة بشكل عام، وأظهرت عدم وجود أية فروق دالة إحصائية وفقاً لسنوات الخبرة، بينما وجد فروق للجنس، والمؤهل العلمي وكانت لصالح الذكور الحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم.

دراسة (الأخرس، ٢٠١١م) هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى تقدير الذات واستخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي لعينة بلغت (٦٦٠) معلم ومعلمة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج كان من أبرزها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة في جميع الأبعاد، وأظهرت عدم وجود أية فروق دالة إحصائية وفقاً للمؤهل العلمي، ولسنوات الخبرة، ووجد فروق للجنس وكانت لصالح الإناث.

دراسة (الجرايدة والجهوري، ٢٠١٤م) هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية لدى القادة الإداريين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لعينة بلغت (١٥١) من مديري العموم والدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، ومن أبرز نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة الابتكارية جاءت بدرجة عالية، وبأنه لا يوجد أية فروق دالة إحصائية وفقاً للمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة، ووجد فروق للجنس، وكانت لصالح الإناث.

دراسة ستيليوس وتيري (Stelios & Terry, 2014)، هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الابتكارية على ممارسات المديرين ومدى تعاون ورضا المعلمين في العمل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لعينة بلغت (١٧٥) من معلمي المدارس في قبرص، وأظهرت النتائج بأن للقيادة الابتكارية لها أثر كبير على الممارسات القيادية للمدراء، وبأن ذلك له أثر بشكل غير مباشر على تعاون المعلمين ورضاهم.

دراسة (حرز الله، ٢٠١٥م) هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لعينة بلغت (٢٧٥) معلم ومعلمة بالمدراس الخاصة في عمان، وأظهرت الدراسة بأن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت متوسطة، وأظهرت وجود فروق دالة إحصائية وفقاً للجنس وكانت لصالح الذكور، ووجد فروق دالة إحصائية للمؤهل العلمي وكانت لصالح حملة البكالوريوس، وما فوق البكالوريوس، كما وجد فروق دالة إحصائية ولسنوات الخبرة وكانت لصالح «من ٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات»؛ و«١٠ فأكثر».

دراسة (جبريني ، ٢٠١٦م) هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار واستخدم المنهج الوصفي لعينة بلغت (٢٧٠) قائد تربوي من الأكاديميين بالجامعات في فلسطين ، وأظهرت الدراسة بأن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت كبيرة بشكل عام ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أية فروق دالة إحصائية وفقاً للمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة.

دراسة شمنمفون ، وولافا ، وتوكسينو (Chumnumphon , Wallapha & Tuksino , 2016) هدفت لتسليط الضوء على نموذج العلاقة الهيكلية الخطية للقيادة الابتكارية ومجتمع التعلم ، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لعينة بلغت (٣٨٠) مديراً ومعلماً لمرحلة الثانوية ، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن القيادة الابتكارية تمارس من قبل مديري المدارس بدرجة كبيرة ، وبأن هنالك اتساق موجب بينها وبين مجتمع التعلم.

دراسة (أبو عوجة ، ٢٠١٨م) هدفت إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في مقاومة التغيير التنظيمي ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لعينة بلغت (٣٠٠) من الموظفين الإداريين العاملين بجامعة الأقصى ، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت متوسطة بشكل عام ، وأظهرت الدراسة عدم وجود أية فروق دالة إحصائية وفقاً للجنس والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة.

دراسة (الشهراني ، ٢٠١٨م) هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين ، واستخدم المنهج الوصفي لعينة بلغت (٢٠٩) عضو هيئة تدريس بجامعة بيشة ، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت متوسطة بشكل عام ، وأظهرت الدراسة عدم وجود أية فروق دالة إحصائية وفقاً للجنس ، والدرجة العلمية ، والخبرة.

دراسة (أبو صالح ، ٢٠١٩م) هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لدى المدراء ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لعينة بلغت (٣٠٠) معلماً ومعلمة بالمداس الثانوية في محافظات غزة بفلسطين ، ومن نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت كبيرة ، وأظهرت الدراسة عدم وجود أية فروق دالة إحصائية وفقاً للجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة.

دراسة (القرعان ، ٢٠١٩م) هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى المدراء ، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لعينة بلغت (٢٨١) معلماً ومعلمة بالمداس الثانوية بمحافظة جرش في الأردن ، ومن نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت متوسطة ، وأظهرت الدراسة عدم وجود أية فروق دالة إحصائية وفقاً للجنس ، وسنوات الخبرة ، بينما وجد فروق للمؤهل العلمي ، وكانت لصالح الدراسات العليا.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات التي تناولت القيادة الابتكارية في إثراء أطارها النظري ، وبناء أدواتها ، وكذلك باختيار المنهج المناسب ، وبالنظر لتلك الدراسات يتضح أنها اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لممارسات القيادة الابتكارية كدراسة كلاً من: (الشمري ، ٢٠٠٦م)؛ (الأخرس ، ٢٠١١م)؛ (الجرايدة والجهوري ، ٢٠١٤م)؛ (حرز الله ، ٢٠١٥م)؛ (جبريني ، ٢٠١٦م)؛ (الشهراني ، ٢٠١٨م)؛ (أبو صالح ، ٢٠١٩م)؛ (القرعان ، ٢٠١٩م) ، إلا أنها تختلف عنها من حيث مجتمع وعينة الدراسة ، حيث طبق الباحث الدراسة الحالية بجامعة الحدود الشمالية ، والتي تميزت كونها تقيس درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية ممثلة بعمداء العمدات المساندة في أبعاد «التخطيط الابتكاري ، الاتصال الابتكاري ، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية» من وجهة نظر الموظفين لديهم.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية.

مجتمع الدراسة:

تمثل المجتمع بالموظفين الرسميين بالعمدات المساندة في جامعة الحدود الشمالية بالسعودية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ ، والبالغ عددهم (١٤٦) فرداً ، بواقع (٨٩) موظف ، (٥٧) موظفة ، بحسب الإحصائية المعتمدة من عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة ، وفقاً للتالي:

جدول (١)

يبين إحصائية مجتمع الدراسة

العمل	العدد	%
موظف	٨٩	٦٠,٩٦
موظفة	٥٧	٣٩,٠٤
المجموع	١٤٦	١٠٠

عينة الدراسة:

أُرسلت استبانة إلكترونية لجميع أفراد مجتمع الدراسة -مع استبعاد الأفراد الذين شاركوا في العينة الاستطلاعية- وحصرت استجابات (٩٨) فرداً صالحةً للتحليل الإحصائي تمثل عينة الدراسة ، وفقاً للتالي:

جدول (٢)

يبيّن إحصائية عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	٦١	٦٢,٢٤
	أنثى	٣٧	٣٧,٧٦
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٢١	٢١,٤٣
	بكالوريوس	٤٧	٤٧,٩٦
	ما فوق البكالوريوس	٣٠	٣٠,٦١
سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة	أقل من ٤ سنوات	٢٠	٢٠,٤١
	٤ - أقل من ٨ سنوات	٢٤	٢٤,٤٩
	من ٨ سنوات فأكثر	٥٤	٥٥,١٠
المجموع		٩٨	١٠٠

أداة الدراسة:

بعد استعراض أسئلة وأهداف الدراسة ، رأى الباحث أن الاستبانة هي الأداة الملائمة لجمع البيانات في الدراسة الحالية ولبناء هذا الاستبانة ، تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة ، وعليه تم صياغة عبارات الاستبيان في صورتها الأولية ، وتم التأكد أولاً من صدقها وثباتها ، وذلك على النحو التالي:

صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية للتحقق من صدق المحكمين؛ وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص ، وبناءً على آرائهم حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف الدراسة ، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم التعديل وأصبح عدد عبارات الاستبانة (٢٣) عبارة توزعت على (٣) أبعاد.

تم تعميم الاستبانة على عينة أولية استطلاعية للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والمكونة من (٣٠) فرداً ، بواقع (٢٠) موظف ، و(١٠) موظفات ، تم اختيارهم بشكل عشوائي ، وتم حساب الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين الدرجة لكل عبارة مع درجة البعد الكلية والذي تنتمي إليه هذه العبارة ، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (٣)

يبين معاملات الارتباط بين قياس درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

التخطيط الإداري		الاتصال الإداري		اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	٠,٦٤	٩	٠,٦٣	١٦	٠,٦٥
٢	٠,٦٣	١٠	٠,٦٢	١٧	٠,٧١
٣	٠,٦٦	١١	٠,٦٤	١٨	٠,٦٨
٤	٠,٧٠	١٢	٠,٦٩	١٩	٠,٦٥
٥	٠,٦٨	١٣	٠,٧٢	٢٠	٠,٦٩
٦	٠,٦٩	١٤	٠,٦٧	٢١	٠,٦٢
٧	٦٥	١٥	٠,٦٤	٢٢	٠,٧٢
٨	٠,٧١	-	---	٢٣	٠,٦٦

يشير الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت من (٠,٦٢-٠,٧٢) ، وجميعها موجبة ومرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) ، وتشير للاتساق الداخلي بين الدرجة لكل عبارة ودرجة البعد الكلية الذي تنتمي إليه.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ وفقاً للتالي:

جدول (٤)

يبين حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	معامل ألفا كرونباخ
الأول: التخطيط الابتكاري	٠,٩١
الثاني: الاتصال الابتكاري	٠,٨٨
الثالث: اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية	٠,٩٠
الدرجة الكلية	٠,٩٣

يشير الجدول (٤) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ تراوحت من (٠,٨٨ - ٠,٩٣) ، وهذه القيم مرتفعة وتشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة:

استخدام الباحث المقياس الخماسي لليكرت المتدرج لتصحيح استجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة وللحكم على درجة الاستجابة وفقاً للتالي:

جدول (٥)

يبين معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة

الاستجابة	المتوسط الحسابي
أبداً	١ - أقل من ١,٨١
نادراً	١,٨١ - أقل من ٢,٦١
أحياناً	٢,٦١ - أقل من ٣,٤١
غالباً	٣,٤١ - أقل من ٤,٢١
دائماً	٤,٢١ - ٥

الأساليب الإحصائية:

١. استخدم الباحث المتوسط الحسابي لحساب المتوسطات المرتبطة باستجابات العينة لكل عبارة/بعد.
٢. استخدم الباحث الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الاستجابات العينة عن المتوسط الحسابي.
٣. استخدم الباحث اختبار (ت) لمتغير الجنس.
٤. استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيري (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة بالجامعة).
٥. استخدم الباحث اختبار شيفيه لكي يحدد اتجاهات الفروق في حالة كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الرئيس: ما درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية للعمادات المساندة بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر الموظفين لديهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية وكذلك الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، المرتبطة بكافة استجابات العينة لأبعاد «التخطيط الابتكاري، الاتصال الابتكاري، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية» والدرجة الكلية وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (٦)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للدرجة الكلية للقيادة الابتكارية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٣	أحياناً	٠,٧٠	٢,٨١	الأول: التخطيط الابتكاري
١	أحياناً	٠,٦٨	٣,٢٣	الثاني: الاتصال الابتكاري
٢	أحياناً	٠,٦٦	٢,٨٢	الثالث: اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية
-	أحياناً	٠,٦٥	٢,٩٤	المتوسط العام

تشير نتائج جدول (٦) أن المتوسط العام للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة (أحياناً) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤) وانحراف معياري (٠,٦٥)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية والذي جاء بمستوى متوسط، وهذا المستوى لممارسة أبعاد القيادة الابتكارية لا يشكل نتيجة سلبية؛ لكنها لم تصل إلى المستوى المطلوب، وبما أن أبعاد القيادة الابتكارية لا يمكن ممارسة خطوة من خطواتها دون الأخرى، ولا بعداً من أبعادها دون الآخر، لأن الأبعاد متكاملة ومتراصة وتشمل أهم العمليات الإدارية، ويعزو الباحث السبب في ما توصلت إليه نتيجة الدراسة الحالية أن أغلب القيادات الأكاديمية المكلفين كعمداء للعمادات المساندة ينتسبوا لكليات مختلفة «علمية، ونظرية، وصحية، وهندسية» بالجامعة، وبأن أغلبهم ليسوا من ذوي الاختصاص في المجال الإداري، فضلاً عن قلة التدريب والتأهيل الإداري والقيادي لديهم، وبأن أهدافهم تقتصر على تسيير الأعمال الروتينية اليومية حرصاً منهم على إنجاز الأهداف الموكلة إليهم للظهور بمظهر لائق، وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها اتفقت مع دراسات كلاً: (حرز الله، ٢٠١٥م)؛ (أبو عوجة، ٢٠١٨م)؛ (الشهراني، ٢٠١٨م)؛ (القرعان، ٢٠١٩م) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات: (الشمري، ٢٠٠٦م)؛ (الأخرس، ٢٠١١م)؛ (الجرايدة والجهوري،

٢٠١٤م)؛ (ستيليوس وتيري ٢٠١٤) (Stelios & Terry)؛ (جيريني ، ٢٠١٦م)؛ دراسة شمنمفون وآخرون (Chumnumphon et al. , 2016)؛ (أبو صالح ، ٢٠١٩م) ، التي بينت جميعها بأن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة (مرتفعة).

وبالنظر إلى درجة واقع ممارسات القيادة الابتكارية لكل بعد من أبعاد الدراسة ، نجد أن البعد الثاني «الاتصال الابتكاري» جاء بالترتيب الأول ، يليه البعد الثالث «اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية» جاء بالترتيب الثاني ، في حين جاء بالمرتبة الثالثة البعد الأول «التخطيط الابتكاري».

الإجابة على الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسات التخطيط الابتكاري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر الموظفين لديهم؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية وكذلك الانحرافات المعيارية المرتبطة بكافة استجابات العينة لعبارات البعد الأول «التخطيط الابتكاري» وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (٧)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسات التخطيط الابتكاري

م	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣	يحرص على العمل الجماعي في بناء خطة العمل	١	٣,١٤	٠,٧٨	أحيانا
٨	يتبنى المقترحات الابتكارية المتميزة	٢	٣,٠٥	٠,٨٠	أحيانا
٢	يحلل بيئة العمل قبل التخطيط	٣	٢,٩٤	٠,٥٨	أحيانا
٦	يتبع أساليب جديدة في حل المشكلات	٤	٢,٨٥	٠,٨٤	أحيانا
٤	يقوم بطرح أفكار جديدة متميزة	٥	٢,٨٢	٠,٧٠	أحيانا
٥	يطور أساليب عمل مبتكرة	٦	٢,٧٢	٠,٨٦	أحيانا
٧	يشجع الموظفين على طرح أفكار مبتكرة	٧	٢,٥٠	٠,٦٦	نادرا
١	يشارك الموظفين في تحديد أهداف العمل المستقبلية	٨	٢,٤٦	٠,٥٦	نادرا
	المتوسط العام		٢,٨١	٠,٧٠	أحيانا

تشير نتائج جدول (٧) أن درجة ممارسات التخطيط الابتكاري لدى القيادات الأكاديمية جاءت بالمرتبة الأخيرة في أبعاد القيادة الابتكارية ، وبدرجة (أحيانا) وبمتوسط حسابي عام (٢,٨١) ، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (٢,٤٦-٣,١٤) وهذه المتوسطات الحسابية مؤشر على ممارسات التخطيط الابتكاري بدرجة أحيانا في (٦) عبارات وبدرجة نادرا في (٢) عبارة.

وبالنظر للعبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨) والتي جاءت بدرجة ممارسة (أحياناً) ، يرى الباحث أن أساس العمل الجامعي في الوقت الراهن وفقاً للرؤية المستقبلية والمتغيرات يقوم على مهارة التخطيط الابتكاري ، والتي تتعدى كونها فكرة أو رؤية جديدة؛ إلى عملية تقوم على خطة يتم تطبيقها على أرض الواقع ، بعد تحليل بيئة العمل لتحديد المشكلة بشكل صحيح من خلال العمل الجماعي وصولاً لأنسب الحلول ، وفي ضوء نتائج العبارتين (١، ٧) والتي جاءت بدرجة (نادراً) ، فهي تعكس قصوراً في ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية والمتمثلة في عدم اشراك وتشجيع الموظفين على تحديد أهداف العمل المستقبلية وطرح الأفكار المبتكرة لتحقيقها ، وقد يرجع السبب في ذلك لقلة الخبرة في المهارات الإدارية لدى القيادات ، وبالتالي نتج عنه إقصاء بعض الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية (دون البكالوريوس)؛ وخصوصاً حديثي الخبرة بالعمل الإداري للمشاركة في التخطيط.

وعليه نجد بأن نتيجة الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (القرعان ، ٢٠١٩م) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسات الاتصال الابتكاري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر الموظفين لديهم؟

استخدمت المتوسطات الحسابية وكذلك الانحرافات المعيارية المرتبطة بكافة استجابات العينة لعبارات البعد الثاني «الاتصال الابتكاري» وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (٨)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسات الاتصال الابتكاري

م	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٩	يسهم بتوفر المعلومات اللازمة لسير العمل	١	٣,٦٠	٠,٧٦	غالباً
١٠	يستخدم تقنيات اتصال متنوعة لإنجاز الأعمال	٢	٣,٥١	٠,٧٩	غالباً
١١	يفوض صلاحيات عمل الموظفين بطريقة فاعلة	٣	٣,٤٧	٠,٥٩	غالباً
١٥	يشجع على العمل الجماعي بروح الفريق	٤	٣,٢٩	٠,٧٢	أحياناً
١٣	يسهم في بناء اتصال فعال مع الجهات الأخرى	٥	٣,٢٠	٠,٨٦	أحياناً
١٢	يدرك أهمية تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي	٦	٣,١٢	٠,٩٦	أحياناً
١٤	يحرص على تبني الأفكار المبتكرة مع الجهات الأخرى	٧	٢,٤٢	٠,٥٣	نادراً
	المتوسط العام		٣,٢٣	٠,٧١	أحياناً

تشير نتائج جدول (٨) أن درجة ممارسات الاتصال الابتكاري لدى القيادات الأكاديمية جاءت بالمرتبة الأولى في أبعاد القيادة الابتكارية ، وبدرجة (أحياناً) وبمتوسط حسابي عام (٣,٢٣) ، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (٢,٤٢-٣,٦٠) وهذه المتوسطات الحسابية مؤشّر على ممارسات الاتصال الابتكاري بدرجة غالباً في (٣) عبارات ، بدرجة أحياناً في (٣) عبارات ، ودرجة نادراً في (١) عبارة.

وبالنظر لتلك العبارات يرى الباحث بأن العمل يتطلب وجود مناخ صحي للتعامل بين القيادات الأكاديمية والموظفين ويتحقق ذلك بوجود اتصال وتواصل فعال بينهما ضمن حدود العمل الإنساني ، لكي يتم تبادل ونقل البيانات والأفكار باعتبارها أساس عملية الاتصال اللازمة لسير العمل؛ وإذا ما تم توظيف التقنية في إنجاز تلك الأعمال في ضوء الصلاحيات التي تمنح للموظفين ، فهذا يؤدي إلى اتصال فعال يسهم في تحقيق الأهداف ، ويتضح ذلك من خلال العبارات (٩، ١٠، ١١) ، والتي تمارس بدرجة (غالباً) ، بينما إذا أمعنا النظر في العبارات (١٢، ١٣، ١٥) والتي جاءت بدرجة (أحياناً) ، فهي تبين أن القيادات الأكاديمية تركز على أداء الموظفين للمهام المحددة والموكلة إليهم كأفراد في ظل غياب العمل الجماعي ، كما أنها تتولى عملية الاتصال والتواصل مع الجهات الأخرى سواء داخل الجامعة أو مع المجتمع المحلي ، وهذا ما أشارت إليه العبارة (١٤) التي جاءت بدرجة (نادراً)؛ مما يؤكد ما ذهب إليه الباحث بأن السبب قلة الخبرة في المهارات القيادية لديهم ، مما نتج عنه تغييب الموظفين عن أي تواصل داخل العمادة كضيق عمل ، أو مع الجهات الأخرى ، فهم ليسوا على دراية أو إطلاع كاف حيال ما تقوم به القيادات من تبني للأفكار المبتكرة.

وعليه نجد بأن نتيجة الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (حرز الله ، ٢٠١٥م) التي جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسات اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر الموظفين لديهم؟

استخدمت المتوسطات الحسابية وكذلك الانحرافات المعيارية المرتبطة بكافة استجابات العينة لعبارات البعد الثالث «اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية» وكانت نتائجها كالتالي:

جدول (٩)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسات الاتصال الابتكاري

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢٠	يقدر حجم المخاطر المتوقعة قبل اتخاذ القرار	١	٣,٢٢	٠,٧٤	أحياناً
٢١	يوظف التجارب والخبرات السابقة عند صناعة القرارات	٢	٣,٢١	٠,٨٠	أحياناً
١٧	يختار البديل الأنسب عند اتخاذ القرار	٣	٣,٢٠	٠,٩٢	أحياناً
٢٢	يدرك تحديات العمل عند اتخاذ القرار	٤	٣,١٧	٠,٨٧	أحياناً
١٨	يهتم بمناقشة جميع الجوانب المتعلقة باتخاذ القرار	٥	٢,٥٤	٠,٥٦	نادراً
١٦	يحرص على مشاركة الموظفين في صناعة القرارات	٦	٢,٥٤	٠,٨٤	نادراً
١٩	يعمل على تسخير الأفكار المبتكرة وفقاً للوائح والأنظمة	٧	٢,٥٣	٠,٥٣	نادراً
٢٣	يوظف روح النظام في التعامل مع الأفكار المبتكرة	٨	٢,١٠	٠,٥٥	نادراً
	المتوسط العام		٢,٨١	٠,٦٩	أحياناً

تشير نتائج جدول (٩) أن درجة ممارسات اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية لدى القيادات الأكاديمية جاءت بالمرتبة الثانية في أبعاد القيادة الابتكارية، وبدرجة (أحياناً) وبمتوسط حسابي عام (٢,٨١)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (٢,١٠-٢,٢٢)، وهذه المتوسطات الحسابية مؤشر على ممارسات اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية بدرجة أحياناً في (٤) عبارات، ودرجة نادراً في (٤) عبارات.

وبالنظر لتلك العبارات يرى الباحث بأن اتخاذ القرار يمثل محور العملية الإدارية باعتباره عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، ويعد عملية نهائية لمجموعة متداخلة من عمليات التخطيط والاتصال وغيرها من الوظائف الأخرى، والنظر للعبارات (١٧، ٢٠، ٢١، ٢٢)، والتي تمارس بدرجة (أحياناً)، نجد بأن مستوى القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية حيال صنع القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يؤكد أن عمداء العمدات المساندة يحرصوا على تسيير الأعمال وفقاً للمهام الموكلة إليهم؛ دون القيام بتحليل بيئة العمل لتقدير حجم المخاطر المتوقعة، والرؤية المستقبلية والاستفادة من الخبرات السابقة في اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرارات، أما إذا أمعنا النظر في العبارات (١٦، ١٨، ١٩، ٢٣) والتي جاءت بدرجة (نادراً)، فإن الباحث قد يعزو السبب في ذلك إلى قلة الخبرة في المهارات الإدارية لدى القيادات، وحرصهم على تسيير الأعمال بشكل روتيني بعيداً عن إشراك الموظفين في صنع القرارات، وتسخير اللوائح والأنظمة في التعامل مع الأفكار المبتكرة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية بين كافة متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية تعزى لمتغيرات «الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة»؟

أولاً: المقارنة حسب الجنس

استخدام الباحث اختبار (ت) للمقارنة بين كافة المتوسطات المرتبطة بدرجات أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية حسب الجنس ، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (١٠)

يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بحسب الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
الأول: التخطيط الابتكاري	ذكر	٦١	٢,٧٤	١,٠٤	٠,٨٢	٩٦	٠,٤٢
	أنثى	٣٧	٢,٩٣	١,١٧			
الثاني: الاتصال الابتكاري	ذكر	٦١	٣,٢٢	٠,٨٨	٠,٢٠	٩٦	٠,٨٤
	أنثى	٣٧	٣,٢٥	١,٠٤			
الثالث: اتخاذ القرار بطرق ابتكارية	ذكر	٦١	٢,٧٢	٠,٨٣	١,٤٠	٩٦	٠,١٧
	أنثى	٣٧	٢,٩٨	١,٠١			
الدرجة الكلية	ذكر	٦١	٢,٨٨	٠,٨٦	٠,٨٧	٩٦	٠,٣٩
	أنثى	٣٧	٣,٠٤	١,٠٣			

تشير نتائج جدول (١٠) أن قيم (ت) تراوحت من (٠,٢٠) إلى (١,٤٠) وهذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوي دلالة أقل من أو تساوي (٠,٠٥) ، مما يشير لعدم وجود أية فروق دالة إحصائية بين المتوسطات المرتبطة بدرجات أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية تعزى للجنس ، سواء على مستوى أبعاد القيادة الابتكارية ، التخطيط الابتكاري ، الاتصال الابتكاري ، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية ، أو للدرجة الكلية ، وهذا يبين بأن اختلاف متغير الجنس لم يكن عاملاً في تكوين اختلاف بالرأي حول ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تشابه ظروف بيئة العمل بالشطرين داخل العمادات المساندة ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (أبو عجوة ، ٢٠١٨م)؛ (الشهراني ، ٢٠١٨م)؛ (أبو صالح ، ٢٠١٩م)؛ (القرعان ، ٢٠١٩م) ، بينما اختلفت مع دراسة (الشمراني ، ٢٠٠٦م) ، والتي جاءت لصالح الذكور ، وكذلك مع دراستي (الأخرس ، ٢٠١١م)؛ (الجرايدة والجهوري ، ٢٠١٤م) ، والتي جاءت لصالح الإناث.

ثانياً: المقارنة حسب المؤهل العلمي

استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للمقارنة بين كافة المتوسطات المرتبطة بدرجات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية حسب المؤهل العلمي ، وقبل البدء في استخدام تحليل التباين وبسبب وجود (٢١) فرد فقط في فئة (أقل من بكالوريوس) تم التأكد أولاً من توافر شروط صلاحية استخدام اختبار (ف) حيث تم التأكد من التوزيع الاعتدالي للبيانات باستخدام اختبار (كلموجروف- سميرنوف) وأيضاً اختبار (شايبرو- ويلك) وتراوحت القيم من (٠,٠٨ , ٠,٩٧) ، وجميعها غير دالة إحصائياً ، وتشير إلى توافر شرط التوزيع الاعتدالي ، كما تم التأكد من شرط تجانس التباين بواسطة اختبار (ليفنز) وتراوحت قيمه من (٠,٣٦ , ١,٥٠) ، وجميعها غير دالة إحصائياً وتشير إلى توافر شرط تجانس التباين ، وعليه يمكن استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (ف) وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (١١)

يبين نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين المتوسطات بحسب المؤهل العلمي

الدرجة الحرة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
٠,٠١	٥,٦٧	٦,١٥	٢	١٢,٢٩	بين المجموعات	الأول: التخطيط الابتكاري
		١,٠٨	٩٥	١٠٢,٩٦	داخل المجموعات	
			٩٧	١١٥,٢٦	الكلي	
٠,١٠	٢,٣٨	٢,٠٣	٢	٤,٠٥	بين المجموعات	الثاني: الاتصال الإداري
		٠,٨٥	٩٥	٨٠,٩١	داخل المجموعات	
			٩٧	٨٤,٩٧	الكلي	
٠,٠٤	٣,٣٧	٢,٦٤	٢	٥,٢٨	بين المجموعات	الثالث: اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية
		٠,٧٨	٩٥	٧٤,٣٦	داخل المجموعات	
			٩٧	٧٩,٦٣	الكلي	
٠,٠٢	٣,٩٥	٣,٢١	٢	٦,٤١	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,٨١	٩٥	٧٦,٩٩	داخل المجموعات	
			٩٧	٨٣,٤٠	الكلي	

تشير نتائج جدول (١١) أن قيم (ف) تراوحت من (٢,٣٨ , ٥,٦٧) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي (٠,٠٥) لكل من البعد الأول «التخطيط الإداري» والبعد الثالث

«اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية» ، وللدرجة الكلية ، وهذا يبين وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات المرتبطة بدرجات أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية حسب المؤهل العلمي ، في بعدي «التخطيط الابتكاري ، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية» ، وللدرجة الكلية ، ولتحديد اتجاهات هذه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه ، وكانت نتائجها كالتالي:

جدول (١٢)

يبين نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات بحسب المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	ما فوق البكالوريوس
الأول: التخطيط الإداري	أقل من بكالوريوس	٣,٤٦	-	*٠,٧٤	*٠,٩٦
	بكالوريوس	٢,٧٢		-	٠,٢١
	ما فوق البكالوريوس	٢,٥٠			-
الثالث: اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية	أقل من بكالوريوس	٣,٠٩	-	٠,١٨	*٠,٦١
	بكالوريوس	٢,٩١		-	*٠,٤٢
	ما فوق البكالوريوس	٢,٤٨			-
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	٣,٣٦	-	*٠,٤٢	*٠,٧٢
	بكالوريوس	٢,٩٤		-	٠,٣٠
	ما فوق البكالوريوس	٢,٦٤			-

تشير نتائج جدول (١٢) أن الفروق في البعد الأول (التخطيط الإداري) كانت بين درجات استجابات أفراد العينة

حسب المؤهل العلمي «أقل من بكالوريوس» بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وكل من «بكالوريوس» بمتوسط حسابي (٢,٧٢) و«ما فوق البكالوريوس» بمتوسط حسابي (٢,٥٠) ، والفروق جاءت لصالح «أقل من بكالوريوس».

بينما في البعد الثالث (اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية) كانت الفروق بين درجات استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي «ما فوق البكالوريوس» بمتوسط حسابي (٢,٤٨) ، وكل من «أقل من بكالوريوس» بمتوسط حسابي (٣,٠٩) و«بكالوريوس» بمتوسط حسابي (٢,٩١) ، والفروق جاءت لصالح كلاً من «أقل من بكالوريوس ، و«بكالوريوس».

وعلى مستوى الدرجة الكلية يلاحظ أن الفروق كانت بين درجات استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي «أقل من البكالوريوس» بمتوسط حسابي (٣,٣٦) ، وكل من «بكالوريوس» بمتوسط حسابي (٢,٩٤) ، و«ما فوق البكالوريوس» بمتوسط حسابي (٢,٦٤) ، والفروق جاءت لصالح «أقل من البكالوريوس» ، فإن الباحث قد يعزو السبب أن عمداء العمادات المساندة يقصي بعض الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية (دون البكالوريوس)؛ للمشاركة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار ، والتي تعد من العمليات الإدارية الهامة.

وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها اختلفت مع دراسات كلاً من: (الأخرس ، ٢٠١١م)؛ (الجرايدة والجهوري ، ٢٠١٤م)؛ (جيريني ، ٢٠١٦م)؛ (أبو عجوة ، ٢٠١٨م)؛ (الشهراني ، ٢٠١٨م)؛ (أبو صالح ، ٢٠١٩م) ، والتي بينت عدم وجود أية فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (الشمري ، ٢٠٠٦م) والتي جاءت لصالح حملة البكالوريوس ، وكذلك دراسة (حرز الله ، ٢٠١٥م) والتي جاءت لصالح حملة البكالوريوس ، وما فوق البكالوريوس ، وكذلك دراسة (القرعان ، ٢٠١٩م) والتي جاءت لصالح الدراسات العليا.

ثالثاً: المقارنة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة

استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للمقارنة بين كافة المتوسطات المرتبطة بدرجات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية حسب عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة ، وقبل البدء في استخدام تحليل التباين وبسبب وجود (٢٠) فرد فقط في فئة (أقل من ٤ سنوات) تم التأكد أولاً من توافر شروط وصلاحيّة استخدام اختبار (ف) ، حيث تم التأكد من التوزيع الاعتدالي للبيانات باستخدام اختبار (كلموجروف-سميرنوف) وأيضاً اختبار (شايبرو-ويلك) وتراوحت القيم من (٠,٩٧-١,٠) وجميعها غير دالة إحصائية ، وتشير إلى توافر شرط التوزيع الاعتدالي ، كما تم التأكد من شرط تجانس التباين بواسطة اختبار (ليفنز) وتراوحت قيمه من (١,٩٤-١,٢٣) ، وجميعها غير دالة إحصائية وتشير إلى توافر شرط تجانس التباين ، وعليه يمكن استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (ف) وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (١٣)

يبين نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين المتوسطات بحسب المؤهل العلمي

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول: التخطيط الابتكاري	بين المجموعات	١٦,٣٤	٢	٨,١٧	٧,٨٥	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٩٨,٩٢	٩٥	١,٠٤		
	الكلي	١١٥,٢٦	٩٧			
الثاني: الاتصال الإداري	بين المجموعات	١٢,١٤	٢	٦,٠٧	٧,٩٢	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٧٢,٨٣	٩٥	٠,٧٧		
	الكلي	٨٤,٩٧	٩٧			
الثالث: اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية	بين المجموعات	٨,٨٢	٢	٤,٤١	٥,٩٢	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٧٠,٨١	٩٥	٠,٧٥		
	الكلي	٧٩,٦٣	٩٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٢,٢٣	٢	٦,١١	٨,١٦	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٧١,١٧	٩٥	٠,٧٥		
	الكلي	٨٣,٤٠	٩٧			

تشير نتائج جدول (١٣) أن قيم (ف) تراوحت من (٥,٩٢-٨,١٦) وهذه القيم دالة إحصائية عند مستوي دلالة أقل من أو تساوي (٠,٠٥) لجميع الأبعاد ، وللدرجة الكلية ، وهذا يبين وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات المرتبطة بدرجات أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية حسب عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة ، ولتحديد اتجاهات هذه الفروق استخدام الباحث اختبار شيفيه وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (١٤)

يبين نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات بحسب المؤهل العلمي

البعد	عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة	المتوسطات الحسابية	أقل من ٤ سنوات	من ٤ - أقل من ٨ سنوات	من ٨ سنوات فأكثر
الأول: التخطيط الإداري	أقل من ٤ سنوات	٣,٤٩	-	*١,٢٢	*٠,٦٩
	من ٤ - أقل من ٨ سنوات	٢,٢٧		-	٠,٥٣
	من ٨ سنوات فأكثر	٢,٨٠			-

البعد	عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة	المتوسطات الحسابية	أقل من ٤ سنوات	من ٤ - أقل من ٨ سنوات	من ٨ سنوات فأكثر
الثاني: الاتصال الإداري	أقل من ٤ سنوات	٣,٧٩	-	*١,٠٦	*٠,٥٤
	من ٤ - أقل من ٨ سنوات	٢,٧٣	-	-	٠,٥٢
	من ٨ سنوات فأكثر	٣,٢٥	-	-	-
الثالث: اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية	أقل من ٤ سنوات	٣,٣٠	-	*٠,٩٠	*٠,٤٧
	من ٤ - أقل من ٨ سنوات	٢,٤٠	-	-	٠,٤٢
	من ٨ سنوات فأكثر	٢,٨٢	-	-	-
الدرجة الكلية	أقل من ٤ سنوات	٣,٥٢	-	*١,٠٦	*٠,٥٨
	من ٤ - أقل من ٨ سنوات	٢,٤٦	-	-	٠,٤٨
	من ٨ سنوات فأكثر	٢,٩٤	-	-	-

تشير نتائج جدول (١٤) أن الفروق في جميع الأبعاد ، ولدرجة الكلية ، بين استجابات درجات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة «أقل من ٤ سنوات»؛ وكل من «من ٤-أقل من ٨ سنوات» و «من ٨ سنوات فأكثر» ، والفروق جاءت لصالح « أقل من ٤ سنوات » في العمل الإداري بالجامعة ، فإن الباحث قد يعزو السبب أن عمداء العمدات المساندة يقصي بعض الموظفين حديثي الخبرة بالعمل الإداري من مشاركتهم في عمليات التخطيط والاتصال واتخاذ القرار ، التي تعد من أهم العمليات الإدارية والقيادية التي تسهم في تطور العمل.

وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها اختلفت مع دراسات كل من: (الشمري ، ٢٠٠٦م)؛ (الأخرس ، ٢٠١١م)؛ (الجرايدة والجهوري ، ٢٠١٤م)؛ (جيريني ، ٢٠١٦م)؛ (أبو عجوة ، ٢٠١٨م)؛ (الشهراني ، ٢٠١٨م)؛ (أبو صالح ، ٢٠١٩م)؛ (القرعان ، ٢٠١٩م) ، والتي بينت عدم وجود أية فروق دالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة ، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (حرز الله ، ٢٠١٥م) التي بينت وجود فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة ، وكانت لصالح « ٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات»؛ و «١٠ فأكثر».

أهم النتائج:

تتلخص النتائج فيما يلي:

١. تبين بأن ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية جاءت بدرجة (أحياناً) بمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٩٤) ، وانحراف معياري (٠,٦٥) ، حيث جاء الاتصال الابتكاري بالمرتبة الأولى ، يليه اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية ، ثم التخطيط الابتكاري.

٢. تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وكانت لصالح حملة «أقل من بكالوريوس» في بعدي «التخطيط الابتكاري ، اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية» ، والدرجة الكلية ، بينما كانت لصالح حملة «بكالوريوس» في بعد اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية.
٣. تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وكانت لصالح فئة «أقل من ٤ سنوات» بجميع الأبعاد والدرجة الكلية.
٤. تبين عدم وجود أية فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصية بما يلي:

١. أن تتبنى إدارة الجامعة تدريب القيادات الأكاديمية على مهارات التخطيط.
٢. أن تقوم إدارة الجامعة بعقد ورش عمل لتدريب القيادات الأكاديمية على مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.
٣. أن تتبنى الجامعة مبادرات مبتكرة تسهم في فتح قنوات تواصل مع الجهات الأخرى لخدمة المجتمع.
٤. أن تهتم إدارة الجامعة بتنمية وإعداد القيادات الأكاديمية قبل شغل المناصب القيادية.

المقترحات:

١. إجراء دراسة مماثلة تطبق على جامعات حكومية في مناطق أخرى.
٢. إجراء دراسة تتعلق بالتحديات التي تواجه تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

أبو صالح ، إيناس. (٢٠١٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.

أبو عجوة ، عبد الله. (٢٠١٨م). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.

الأخرس ، أريج. (٢٠١١م). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن.

الجرايدة ، محمد والجهوري ، بدرية. (٢٠١٤م). درجة ممارسة القادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية ، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ١ (٣) ، الصفحات ٥٧١-٥٨٦.

الحريري ، محمد. (٢٠١١م). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية. عمان ، الأردن: دار الصفاء.

الشمري ، سعد. (٢٠٠٦م). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن.

الشهراني ، نورة. (٢٠١٨م). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ٣ (٣) ، الصفحات ٥٨٤-٦١٧.

الصالح ، نبيل. (٢٠١٣م). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: الجنادرية للنشر.

القرعان ، رانيا. (٢٠١٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، الأردن.

جبريني ، سماح. (٢٠١٦). *درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، فلسطين.

حرز الله ، ماجد. (٢٠١٥م). *درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

عبوي ، زيد. (٢٠١٠م). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. الأردن: دار الشروق.

غنيم ، هناء. (٢٠١٨م). *تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية*. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.

قتديل ، علاء. (٢٠١٠م). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. الأردن: دار الفكر.

كنعان ، نواف. (٢٠٠٣م). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مجلس شؤون الجامعات. (٢٠٢٠م). *نظام الجامعات*. السعودية: مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

نجم ، نجم. (٢٠١٢م). *القيادة وإدارة الابتكار*. الأردن: دار الصفاء.

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

Abody, Zaid. (2010). *The role of educational leadership in making administrative decisions*. Jordan: Dar AlShorouk.

Abu Ajwa, Abdullah. (2018). *Innovative leadership and its role in reducing resistance to organizational change*. Unpublished Masters thesis, Islamic University, Palestine.

- Abu Saleh , Inas. (2019). *The degree to which secondary school principals in Gaza governorates practice innovative leadership and its relationship to their culture of achievement*. Unpublished Masters thesis , Islamic University , Palestine.
- Al-Akhras , Areej. (2011). *The degree of innovative leadership practice among school directors of the Directorate of Education in Jerash Governorate and its relationship to the level of self-esteem of their teachers*. Unpublished Masters thesis , Al al-Bayt University , Jordan.
- Al-Jaryda , Muhammad & Al-Jahuri , Badria. (2014). The Degree of Practice of Educational Leaders in the General Directorates of Education in Oman Sultanate for Innovative Leadership , *Journal of Educational and Psychological Studies* , 8 (3) , pp. 571-586.
- Al-Hariri , Muhammad. (2011). *Methods and strategies for developing human resources*. Amman , Jordan: Dar AlSafa.
- Al-Shahrani , Noura. (2018). The degree to which academic leaders at the University of Bisha practice innovative leadership from the viewpoint of the faculty members. *International Journal of Educational and Psychological Studies* , 3 (3) , pp. 584-617.
- Al-Shimri , Saad. (2006). *The degree of practicing innovative leadership among educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia*. Unpublished Masters thesis , Mutah University , Jordan.
- Al-Qaraan , Rania. (2019). *The degree to which high school principals practice innovative leadership and its relationship to the effectiveness of administrative decision-making from the viewpoint of their teachers*. Unpublished Masters thesis , Amman Arab University , Jordan.
- Canaan , Nawaf. (2003). *Administrative decision-making between theory and practice*. Jordan: Dar AlThaqafah.

- Gabrini, Samah. (2016). *The degree of innovative leadership practice among educational leaders and its relationship to effective decision-making from the point of view of faculty deans and academic department heads in Palestinian universities*. Unpublished Masters thesis, An-Najah University, Palestine.
- Ghoneim, Hanaa. (2018). *A proposed scenario for developing the performance of assistant principals in UNR WA schools in Palestine in light of the innovative leadership*. Unpublished Masters Thesis, Islamic University, Palestine.
- Hirzullah, Majid. (2015). *The degree of innovative leadership practice among private school principals in the capital, Amman, and its relationship to the degree of teachers' resistance to change from their point of view*. Unpublished Masters Thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan
- Najm, Najm. (2012). *Leadership and Innovation Management*. Jordan: Dar AlSafa.
- Qandil, Alaa. (2010). *Administrative Leadership and Innovation Management*. Jordan: Dar AlFeker
- Salhi, Nabil (2013). *Total Quality Management*. Jordan: Al-Janadriyah.
- University Affairs Council. (2020). *University system*. Saudi Arabia: Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University Press.

المراجع الأجنبية: References

- Chia, Jen c., Yang, Y. (2012). The Effect of Organization Innovation Climate on Student Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior, *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1), pp. 75-100.

- Chumnumphon, P. Wallapha. A. & Tuksino, P. (2016). A structural model of innovative leadership affecting the learning community in schools under the secondary educational service area office. *International Journal of Management and Applied Science*, 2 (11), pp. 31-63.
- Stelios, O & Terry, Or. (2014). Learning Leadership Matters; The Influence of Innovative School Leadership Preparation on Teachers' Experiences and Outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), pp. 680-700.