



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

د. محمد حسن علي مقيبيل

أستاذ مساعد المناهج وطرق التدريس، كلية التربية || سيئون

E: [mo2008mg@gmail.com](mailto:mo2008mg@gmail.com) || phone: 00967 773078640

ملخص البحث: هدَفَ البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (42) فقرة تم توزيعها على عينة طبقية مقبودة من (47) عضو هيئة تدريس بجامعة سيئون. وباستخدام البرنامج الإحصائي (spss) أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر هيئة التدريس حصلت على متوسط حسابي كلي (3.01 من 5)، وتقدير ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى الأبعاد: حصل، (بُعْدُ المبادرات الشخصية على أعلى متوسط (3.15) ثم بُعْدُ المشكلات بمتوسط (3.13) ثم بُعْدُ المثابرة والإصرار بمتوسط (2.94) وأخيراً بُعْدُ الأفكار الجديدة بمتوسط (2.83)، وجميعها بتقدير (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص، مكان العمل) واستناداً للنتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات؛ ومنها العمل على الاهتمام بالابتكار من قبل القادة الأكاديميين لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة. الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، القادة الأكاديميين، جامعة سيئون، القيادة الابتكارية، وجهة نظر هيئة التدريس.

## The Degree to which Academic Leaders at Seiyun University Practice Innovative Leadership from Faculty Members Point of View

Dr. Muhammad Hassan Ali Muqibel

Assistant Professor of Curriculum and Teaching Methods || College of Education || Seon University

Email: [mo2008mg@gmail.com](mailto:mo2008mg@gmail.com) || Phone: 773078640

**Abstract:** The aim of the research is to identify the degree of innovative leadership practice among academic leaders at Seiyun University from the college teaching staff's point of view. The researcher uses the descriptive survey method represented in a questionnaire consisting of (42) items distributed to a targeted stratified sample of (47) college teaching staff at Seiyun University. Using the statistical program (spss), the results reveal that the degree of innovative leadership practice among academic leaders at Seiyun University from the college teaching staff's point of view obtains an overall arithmetic average (3.01 out of 5), and a practice rating (average). Regarding dimensions; the personal initiatives obtain the highest average (3.15), followed by the problems with (3.13), then the dimension of perseverance and persistence gets (2.94) and finally the dimension of new ideas achieves (2.83); all of which are (medium). The results also show that there are no statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) among the average responses of the college teaching staff's estimates at Seiyun University of the degree to which academic leaders practice innovative leadership according to the variables of

(gender, academic degree, experience, specialization, workplace). Based on the results, the researcher recommends that academic leaders should work on innovation to improve the way of working and carrying out the required tasks.

**key words:** Degree of exercise, Academic leaders, Seiyun University, Innovative leadership, The faculty point of view.

## المقدمة.

تعد الجامعات مؤسسات علمية تربوية تتميز بأنها تسهم في عملية التنمية بمختلف مجالاتها وتعتبر شرياناً رئيسياً لا يمكن الاستغناء عنه في بناء المجتمعات ورفقها إلى أعلى مستوى من التحضر والرفاء، وكلما كانت القيادات المنوطة بها ذات كفاءة ارتقت وأصبحت على قدر من الفاعلية والتطور، ولكي تؤدي الجامعات هذا الدور المهم لا بد أن تتصف قياداتها والمسؤولون عن إدارتها بخصائص عدة من أهمها ممارسة القيادة الابتكارية؛ فمن خلالها يتم الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة والمضمون عالمياً. بل إنها مرآة تعكس واقع وتطلعات وطموحات المجتمع، ففيها تتم عملية ترجمة فلسفة المجتمع إلى فكر يتم تقديمه لبناء المستقبل، فقد اجتهدت الدول دائماً بالعمل لإيجاد اتجاهات ورؤى حديثة مناسبة لتطلعاتها من أجل تطبيقها في مؤسساتها، اتجاهات تقوم بتدريب الفرد على إدارة المعرفة والاستفادة من التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير المنظومة وهذا يتطلب القيام بجهد دائم ومستمر من أجل إنشاء مؤسسات تعليمية تستجيب لهذه المتطلبات والمتغيرات بشكل عملي وإيجابي يعود على المجتمع بالخير، فالمؤسسات التعليمية ذات أهداف ومحتوى وإدارة وتنظيم حديث ومتجدد يتلاءم مع التطلعات والطموحات التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال المؤسسات التعليمية وطاقمها التعليمي والإداري (جمال، الراميتي، 2006، 36)

الجامعة هي مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومنارة الإشعاع الثقافي والفكري، تعكس مستوى حضاري وتدعو لتقدمه. وهي نظام ديناميكي متحرك، وهي كل متفاعل العناصر مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي (الخطيب؛ معاينة، 2006: 17)

ومن هذه الجامعات الجامعة الناشئة في محافظة حضرموت التي كانت إحدى فروع جامعة حضرموت، ولكن صدر قرار بتحويلها إلى جامعة سيئون وأصبحت جامعة مستقلة.

وباعتبار القيادة الابتكارية من أهم خصائص القيادات الجامعية أهتم الباحثون بالتعرف على مدى ممارستها في الجامعات وفي مرافق أخرى فقد توصلت دراسة ويقىينز إلى أن مسؤولي المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية الذين يستخدمون القيادة المتعددة كان جيداً وبدلالة إحصائية كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة وبين القيادات بنمط متعدد وأنه كلما زادت خبرة المسؤول التربوي في الولاية كان هناك ميل لاستخدام جميع الأنماط للقيادة المتعددة (Wiggins, 2013).

بل إن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث والرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ ومتغير الكلية لصالح الكليات العلمية وعدد سنوات الخبرة لصالح فئة (من 5 إلى أقل 10 سنوات) (الشمري، 2014)

كما توصلت دراسة أبو معمر إلى أن درجة ممارسة تلك القيادات كانت متوسطة، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات تفويض السلطة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم المتوسط، ولم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات تفويض السلطة تُعزى لمتغير الجنس (أبو معمر 2009)

وأشار العاجز: بأن الجامعة هي المؤسسة الأقدر على بناء الشخصية وغرس القيم والفضائل وتنمية المواهب

وصقل الفنون وترجمة الشعارات والنظريات إلى واقع علمي، وهي الأقدار على الاتصال بالمجتمع الخارجي بكل مؤسساته وعناصره أملا في استقطابه للمساعدة في تربيته الجيل (العاجز، 2009: 27)

بل أكدت بعض الأبحاث على ممارسة القيادة الابتكارية في كلياتها إلا إنها تتفاوت في درجة الممارسة كما أن أفراد الدراسة محايدون تجاه المعوقات التي تحد من دور القيادة الابتكارية في إحداث التغيير التنظيمي في بعض الكليات الدراسة (الحارثي، 2016)

وفيه استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلى المجالات الثلاثة (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري) وفاعليه اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (جبريني، 2016)

بل أثبتت بعض الدراسات أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة وان درجة مقاومة المعلمين للتغيير في المدارس الخاصة كانت متوسطة أيضا (حرز الله، 2015)، وأكد النتيجة نفسها الباحث خليفة في مدارس عاصمة عمان (مسقط) (خليفة، 2015)

وتوافقت ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية في جامعة اليرموك كانت بدرجة متوسط مع الممارسات السابقة وهذا ما أكده الباحث (النمرات، 2012)، ولكن في مناطق أخرى كالجرش اظهر الباحث (الأخرس) نتيجة مغايرة لما سبق فالممارسة للقيادة الابتكارية كانت بدرجة مرتفعة (الأخرس، 2014) بل وافقه على هذه النتيجة (الزيات، 2007) الذي أكد أن مديري المدارس الثانوية في الأردن يمارسون الإدارة الابتكارية بدرجة عالية، والبعض الآخر نعى منعي آخر؛ هو التعرف على أثر القيادة الابتكارية في زيادة رغبة المعلمين في العمل وأكد على أنها تعطي مؤشرا كبيرا على تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين (Kurland et al, 2010).

بل وصل الاهتمام بالقيادة الابتكارية إلى التعرف على دورها في تطوير جودة التعليم وهذا ما أكده الباحث سومارتي أهمية دورها في تحسين مشاركته المجتمع في دعم البرامج التنموية التعليمية (سومارت، 2014)

#### مشكلة البحث:

يتعرض القادة في المؤسسات التعليمية إلى الكثير من المشكلات التي تواجههم مما يستوجب من القادة أن يكونوا قادرين على التصدي لها بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب أن تتوافر فيهم سمات معينة للقدر على الابتكار في هذه المواقف بدلاً من الأسلوب النمطي المتبع في بعض الجامعات. وتزيد أهمية القيادة الابتكارية في الجامعات كونها تواجه تزايداً ملحوظاً في إعداد العاملين فيها والمتعاملين معها. وقد أوصت بعض الدراسات بأهمية دراسة القيادة الابتكارية وضرورة التوسع فيه كدراسة الشهراني (2018) وفي السياق ذاته أوصت دراسة الحارثي (2016) بتفعيل الابتكار في المنظمات الحكومية ومواجهة تحدياتها وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمات من خلال تشجيع الأداء الابتكاري والتخلص من الإجراءات الروتينية، ولهذا جاءت هذه الدراسة والتي تتلخص مشكلتها في وجود غموض وضبابية وغياب التقييم الشامل لممارسات القادة الأكاديميين بجامعة سيئون، وخصوصا القيادة الابتكارية، وباعتبارها جامعة حديثه تقل عنها الأبحاث التي تثبت خلل سيرها الإداري ولكن باعتبار الباحث عضو هيئة تدريس بها ومن خلال الممارسات البيروقراطية الإدارية التي لمسها الباحث في إدارة الجامعة مما دعاه لتعرف عن كثب هل ما لمسها الباحث يلامس الحقيقة فلجأ إلى استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس؛ باعتبارهم الفئة الأكثر كفاءة والأقدر على التقييم لأداء رؤسائهم.

#### أسئلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تتعلق بدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية وفقا لمتغيرات (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل، التخصص العلمي، الجنس)

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1- التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة أعضاء هيئة التدريس.
- 2- الكشف عما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تتعلق بدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل، التخصص العلمي، الجنس)

#### أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من أنه يعد في حدود علم الباحث - من الدراسات الأولى التي تحاول استطلاع درجة ممارسة القيادات الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سيئون، ويأمل الباحث أن تسهم نتائجه في تحقيق العديد من الفوائد وعلى النحو الآتي:

1. موجهة إلى مؤسسات ذات وزن اقتصادي واجتماعي وهي الجامعات اليمنية، وأن التغيير فيها سيسهم في نجاحها وقدرتها على البقاء والوفاء بالتزاماتها بكفاءة وفعالية، كما أن هناك أهمية العاملين نحو ذلك التغيير.
2. يسهم في إبراز أهمية درجة ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات اليمنية كونها لبنات أساسية في المجتمع.
3. يساعد هذه البحث في إلقاء الضوء على جانب البرامج الابتكارية للمدرين وتوفير أفاق علمية وبحثية للباحثين في مجال درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر هيئة التدريس في جامعة سيئون.
4. وفي الجانب التطبيقي قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال القيادة التربوية من مديري ومديرات من حث تعريفهم بدرجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سيئون.
5. يأمل الباحث أن يمثل البحث إضافة نوعية للمكتبة الإدارية في اليمن؛ يستفيد منها الباحثون وعموم المهتمين بالمجال.

#### حدود البحث:

يقتصر البحث وتتحدد نتائجه بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية.
- الحد البشري: طبق البحث على هيئة التدريس بعنصره (الرجالي/النسائي).
- الحد المكاني: طبق البحث في كليات جامعة سيئون؛ وادي وصحراء حضرموت
- الحد الزمني: تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي 2020/2019.

#### مصطلحات البحث:

- مفهوم القيادة: القادة لغة: من الفعل قاد ويقال رجل قائد من قوم قُودَ وقُودَ وقادة وأقاده خيلاً أعطاه إياها يقودها وأقَدْتُكَ خيلاً تَقُودُهَا والمَقُودُ والقيَادُ الحبل الذي تقود به الجوهري المقود الحبل يشد في الرِّمَامِ أو اللِّجَامِ تُقاد به الدابة (ابن منظور، 2004: 370)
- القيادة اصطلاحاً: بأنها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ القيادات المنشودة" (النمر وآخرون، 2006: 314)
  - القيادة إجرائياً: "فن تأثير القائد على الأفراد معه وتوجيههم إلى تحقيق الهدف".
- القيادة الابتكارية (Leadership) هي القيادة القادرة على توليد وجمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق في كون القائد الابتكاري هو الذي يرى المشكلة، ويستطيع قراءتها دون غيره بطريقة مختلفة (فنديل، 2010، 160).
- مفهوم الابتكار: لغة: جاء في مختار الصحاح أن الابتكار من الفعل ابتكر الشيء استولى على باكتوته وفي حديث الجمعة {من بَكَرَ وابتَكَرَ} قال بكر فلان أسرع وابتكر أدرك الخطبة من أولها (الرازي، حرف، الباء: 73)
- الابتكار اصطلاحاً: عُرِفَ الابتكار بأنه يأتي من طريق المؤسسة في تنفيذ الأفكار وتحويل المفاهيم الخلاقة لموظفيها أو العاملين فيها إلى حقائق بالتسبب في التغيير، أو بالاستفادة من التغيير، وأن الابتكار المنتظم الذي سيستفيد من التغيير هو الأعظم فعالية (عباس، 2004، 152)
- القيادة الأكاديمية: (leadership Academic) ويعرف الباحث القادة الأكاديميين بأنهم الأشخاص الموكّل إليهم بالأعمال الإدارية في الجامعة من (رئيس جامعة، ونوابه وعمداء الكليات ونوابهم التابعين للجامعة، ورؤساء الأقسام في الكليات)
- درجة ممارسة القيادة الابتكارية إجرائياً: بأنها: "مجموعة الأفكار والمهام والواجبات التي يقوم بها القادة الأكاديميون للسماح بتطبيق الابتكار مع العاملين معهم في جامعة سينون، وهي الدرجة الكلية التي سيسجلها أفراد العينة على أداة الدراسة تبعاً للمتغيرات".
- هيئة التدريس: تعرف إجرائياً بأنها المجموعة التي تقوم بتنفيذ العملية التدريسية في جميع كليات الجامعة.

## 2. الإطار النظري.

### 2-1- أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبه التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمه المنظمة وانطلاقاً من فكر أن التغيير هو قانون الحياة ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار، فإن عليها أن تغير من أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يمتلكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة وكفؤة تبقى عمليات التغيير مشلولة (جبريني، 2016، 21)

إن القيادة الجديدة الأكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة هي التي تكون نصيرة وراعية للابتكار والمبتكرين إنها القيادة الابتكارية، حيث أنها من المستلزمات الأساسية للمنظمة (الحارثي، 2016، 5)

ويتطلب من القائد الناجح البحث عن الأفكار الجيدة بين العاملين والاختيار من بين الأفكار مما يؤدي إلى تحسين وتطوير عمله ويمكن القول بأن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً واضحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل ودعم التأثير على الجماعة نحو تطبيق الهدف (الحري، 2007، 3).  
إن القائد اليوم ينبغي أن يكون شعاره الابتكار والتغيير إذا ما أراد أن ينهض بمنظّمته ويوسع نطاق عطاياها وبقائها كيف لا والتغيير سمة الحياة وبذرة التغيير الأساسية الابتكارية ويشير إلى أن طبيعته وتحدياته تحتاج إلى نوعيات من القيادة قادرة على تعلم مهارة التفكير الإبداعي والابتكاري العصري (قنديل، 2010، 93).

## 1-2- مراحل الابتكار:

- تمر العملية الابتكارية بأربع مراحل هي على النحو الآتي كما أوردها (الشمري، 2006: 30)
- 1- مرحلة الإعداد: ويتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها، ومقارنتها مع المشاكل المتشابهة لها. والتعرف على طرائق حلولها السابقة للاستفادة منها في ابتكار حلول المشكلة .
  - 2- مرحلة الاحتضان: وفي هذه المرحلة يترك الفرد المشكلة أو الموقف وينصرف عنه إلى موقف أو نشاط آخر ليترك مجالاً للأفكار كي تختمر في ذهنه .
  - 3- مرحلة التحقق والتحقيق: وتتمثل في التأكد من صحة ودقة الحل أو الإنتاج الذي تم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة أو المنطقية أو في ضوء نتائج التجارب.

## 2-3- معوقات الابتكار:

- بعض المعوقات كما ذكرها (العميان، 2004، 140)
- 1- معوقات إدراكية- وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين بجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
  - 2- معوقات وجدانية وشخصية- وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجمود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
  - 3- معوقات ثقافية واجتماعية- وتقود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع.

## 2-4- مهارات القيادة الابتكارية:

- وقد حددها الحارثي (2016: 37). في ست مهارات وهي:
1. الاهتمام: إن الانطباعات الأولية والافتراضات ليست هي الصورة الكاملة، لذا فهي لا تؤدي إلى التقييم الدقيق أو الحل الأمثل، والاهتمام هو القدرة على ملاحظة الأشياء التي لم يتم ملاحظتها كما هو البحث بعمق في شتى المواضيع عن طريق المراقبة الجيدة وإدراك التفاصيل، ورؤية الأنماط الجديدة، وابدأ الاهتمام بتباطؤ مؤقتاً حتى تكون أكثر دراية في استيعاب وفهم الأحوال والتمعن في وجهات النظر المختلفة، والمدخلات المتعددة، وبعبارة أخرى النظر والاستماع من منظور جديد.
  2. إضفاء الطابع الشخصي :
    - أ- الاستفادة من موقع نطاقنا الواسع من المعرفة والخبرة.
    - ب- فهم عملائنا بطريقة شخصية وعميقة



3. التصور: هو أداة تساعدك على إكمال المعلومات، عادة ما تعتبر الكلمات في حد ذاتها غير كافية لصنع إحساس التعقيد، أو كميات واسعة من المعلومات.
4. المرح الجاد: يتطلب الابتكار انحناء بعض القواعد، تفرغ النفس أو أخذ قسط من الراحة والمرح عند توالد المعرفة والبصيرة من خلال الطرق التقليدية كالاستكشاف الحر، التجريب، الحد من الاختبار العلمي يشعرك بالمرح، ولكن النتائج هي أعمال جادة.
5. التحقيق التعاوني: الابتكارات نادراً ما تصنع عن طريق العبقرية الأحادية، وهو عملية الحوار المستمر والفاعل مع من لديهم مصلحة في هذا الوضع. الاعتماد على مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة والآراء المختلفة يمكن أن تسهم في التقيد ولكنه أيضاً مصدر الكثير من الفرص.
6. الصياغة: وتأتي الصياغة كأهم المهارات التي تستطيع النقد والتوليف والتركيب والتنسيق واستيعاب الآراء وتقييم جوانب الابتكار من أجل صياغة تسهم في تحقيق الابتكار الذي يقود إلى التغيير بشكل متناغم وقد يكون التوتر الخلاق إحدى أساليب تلك التوليفة والصياغة.

## 2-5- مهام القيادة الابتكارية:

- ومن المهام الإدارية للقيادة الابتكارية التي بينها (قنديل، 2010: 156) الآتي:
- 1- بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية .
  - 2- غرس الابتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير الحفز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
  - 3- تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة الرسمية .
  - 4- تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الإنتاج.
  - 5- تطوير قدرته الإبداعية من رؤوسيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار، واستحداث طرقاً ووسائل جديدة في أداء أعمالهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية.
  - 6- تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار

## 2-6- خصائص القيادة الابتكارية:

يشكل نمط القيادة الابتكارية عاملاً حاسماً في منظمات الأعمال في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة كونها تساعد على تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية لما يتميز به هذا النمط من خصائص إيجابية تميزه عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى، وفيما يلي توضيح الخصائص القيادية الابتكارية وكما يلي:

أولاً-الخصائص التطويرية وتتضمن (السالم، 2012)

- 1- المساهمة في تقديم المبادرات.
  - 2- الخوض في تجارب جديدة.
  - 3- توفير الأمانة والشجاعة والمثابرة.
  - 4- تساعد على التعلم والانفتاح.
  - 5- تساهم في تقدير الإبداع والابتكار.
- ثانياً-الخصائص المنظمية وتتضمن (المرجع السابق):

- 1- الانضباط الذاتي
  - 2- القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية.
  - 3- القدرة على تحديد التفاصيل.
  - 4- القدرة على تحمل القلق والغموض.
  - 5- القدرة على توضيح المسائل المعقدة.
- ثالثا- الخصائص الحدسية وتتضمن (مرجع سابق):
- 1- الانفتاح بغير حدود.
  - 2- الحماس والسرعة.
  - 3- القدرة على تحرير الأفكار والتعبير عنها.
  - 4- القدرة على حماية الأفكار الجديدة.
- رابعا- الخصائص العاطفية وتتضمن: (مرجع سابق):
- 1- القدرة في التعبير عن الذات.
  - 2- القدرة على أدراك الأمور بطريقة خاصة.
  - 3- القدرة على حل الصراعات الداخلية.
  - 4- القدرة على دمج العناصر المتفرقة.
  - 5- القدرة على تقبل الآخرين.

## 2-7- أبعاد القيادة الابتكارية:

- ان نمط القيادة الابتكارية هو نمط متميز يستخدم لتغيير الوضع وتحقيق أهداف المنظمة بصورة مثالية من خلال أبعادها المتميزة، وفيما يلي توضيحا لهذه الأبعاد وكما يلي:
- 1- البعد التواصلية: وفقا لهذا البعد تعمل القيادة الابتكارية على تطوير عملية التواصل بين العاملين من جهة والقيادة من جهة أخرى بحيث يتم التعامل بأسلوب التعاون الجماعي للحصول على ثقتهم وتعاونهم وضمان ولائهم بالإضافة لشعورهم بالاستقرار والاستمرار في العمل مما يؤدي إلى خلق الحافز لاستغلال طاقاتهم الابتكارية الكامنة.
  - 2- البعد الريادي: هو عملية الإدراك لأهمية تحقيق الريادة في مركز المنظمة التنافسي وكذلك لقدرتها في الوصول إلى تحقيق الريادة من خلال الابتكار، لذلك تعمل المنظمة على خلق مناخ تنظيمي محفز للمبادرات الخاصة بالعاملين من خلال العمل على توفير جميع الوسائل اللازمة لبلوغ الهدف.
  - 3- البعد التغييرية: هو عملية امتلاك المنظمة القدرة على قيادة عملية التغيير الذي يوصل إلى تحقيق الابتكار المنظمي وذلك من خلال قدرتها على أقناع العاملين بالتغيير وتحفيزهم نحوه والعمل على أعداد المداخل التكنولوجية والتقنية والهياكل التنظيمية اللازمة لتحقيق التغيير المؤدي إلى الابتكار.
  - 4- البعد الاستراتيجي: هو عملية امتلاك القدرة على صياغة الاستراتيجيات المتكاملة لتحقيق الابتكار المنظمي المطلوب ثم العمل على ضبط عملية تنفيذ الاستراتيجية وفقا إلى بيئة المنظمة.
  - 5- البعد التطويري: العمل على تطوير بيئة عمل المنظمة المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين من خلال الاهتمام بالجانب المادي والجانب النفسي المرتبط باحتياجات واهتمامات العاملين. (DeJong, 2006)



## 8-2- سمات القائد المبتكر:

لقد تبين فيما تقدم أن القيادة الابتكارية تتميز بالعديد من الصفات كما حددها علماء النفس والإداريين والدراسات الحديثة ومن هذه السمات:

- ❖ الإبداع والتبصر: فالقيادة الفاعلة تكون متبصرة للمستقبل وقادرة على إبداع الأساليب المنظورة لإيجاد ظروف أفضل للنجاح، إن لم تكن خططها قادرة على التلاؤم مع المستقبل أخذه بالحسبان إنجازاتها في الماضي.
- ❖ القدرة على الإبداع بإحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها وهؤلاء الناس هم الفرق التي تحقق النجاح والديناميكية والفاعلية المستمرة في تحقيق أهداف التنظيم (غباين، 2009)

وذكر (حريم، 2004) بأن القائد الذي يريد ممارسة القيادة الابتكارية يجب أن تتوفر فيه بعض هذه السمات:

- الحساسية للمشكلات: بحيث يكون لدى هذا القائد الحساسية الكافية من أجل مقدرته على تلمس المشكلة قبل وقوعها وذلك من خلال المواقف اليومية أو من خلال مواقف معينة قد تحدث في مؤسسته.
- إعادة التنظيم: وهي القدرة على إعادة تنظيم الأفكار، وإعادة تركيبها بسهولة تبعاً لخطة معينة، وبحيث تكون له القدرة حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة.
- المرونة على التحليل: وهي أن يكون لدى القائد القدرة على تحليل المواقف التي تحدث بشكل متأنى وأن لا يتسرع في اتخاذ القرارات التي تنعكس عليه سلباً.
- التقييم: وهي على القائد المبدع الذي يريد النجاح في إبداعه أن يعرف أي مشكلة وأي منهج ينتخب من بين المشاكل والمناهج المتعددة على ضوء الإمكانيات المتفتحة أمامه والمهارات المكتسبة أو التي يستطيع اكتسابها. لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلاً من ماذا يكون (مارجريسون، 2005: 72)
- كما أنهم يتميزون بحب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛ يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛ يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛ يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص (أبو النصر، 2004، 73)
- أن القائد المبتكر هو الذي يتنوع في الأساليب التي يستخدمها للتغلب على المشكلات التي تعيق منظومة التعليم، ومن الأساليب دعم الأفراد وتشجيعهم على طرح آرائهم وأفكارهم حتى وإن كانت غريبة، وضع هيكل تنظيمي يدعم حرية التفكير وديمقراطية العمل، وتنمية روح الفريق والمشاركة والنقد البناء واحترام الأفكار الخلاقة، وهذا يتضمن تشجيع التفكير الابتكاري لإيجاد قيم وأهداف مشتركة، الاعتراف بالفروق الفردية في المؤسسات التربوية، وجود قيادة واعية مشجعه للبحث والتحليل وقادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (عباس، 2004: 53)

## 3- منهجية البحث وإجراءاته.

### منهجية البحث:

انسجاماً مع موضوع البحث وأهدافه فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي

### مجتمع البحث وعينته:

أولاً مجتمع البحث: تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس الأساسيين المتعاقدين في جامعة سينون بجميع فروعها البالغ عددهم (222) عضو هيئة تدريس أساسي ومتعاقد من الجنسين خلال فترة إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2019 – 2020م. (موقع جامعة سينون)

### عينة البحث :

تكونت عينة البحث من (47) عضو هيئة تدريس وبنسبة (21%) من مجتمع البحث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

والجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث (الرتبة العلمية، مكان العمل، سنوات الخبرة، التخصص، الجنس

م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
1	الرتبة العلمية	معيد	9	19%	مكان العمل	كلية التربية	17	36%	
		مدرس	8	17%		كلية البنات	12	25%	
		أستاذ مساعد	23	49%		كلية الطب	9	19%	
		أستاذ مشارك	5	11%		كلية العلوم التطبيقية	3	6%	
		أستاذ	2	4%		كلية العلوم الإدارية	6	13%	
	المجموع	47	100%		المجموع	47	100%		
3	سنوات خبرة	أقل من خمس سنوات	20	43%	الجنس	ذكر	33	70%	
		من (5 – 10) سنوات	17	36%		أنثى	14	30%	
		أكثر من (10) سنوات	10	21%		المجموع	47	100%	
		المجموع	47	100%					

عند استعراض الجدول السابق يتضح قلة تكافؤ النسب بين فئات كل متغير وهذا شي طبيعي لأن العينة عشوائية وأيضاً واقع المجتمع فرض نفسه فمثلاً متغير الجنس الذكور بنسبة (70%) بينما الإناث بنسبة (30%) وذلك لأن نسبة الذكر في واقع المجتمع عالية وكذلك في جميع بقية فئات المتغيرات الأخرى.

### أداة البحث:

استعان الباحث بأداة الدكتوراة الشهراني لبحثها الموسوم ب (درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) تكونت من (42) فقرة موزعة على أربعة أبعاد البعد الأول ويضم فقرات (درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات) ويشتمل على (11) فقرة والبعد الثاني ويضم فقرات (درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة) ويشتمل على (12) فقرة والبعد الثالث ويشتمل يضم فقرات (درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية) ويشتمل على (11) فقرة، والبعد الرابع ويضم (درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار) ويشتمل على (8) فقرات.

#### صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الأداة ومدى مناسبتها لبيئة جامعة سيئون، فقد تم عرضها على عدد (10)، مجموعة من ذوي الخبرات الإدارية بوادي وصحراء حضرموت وذلك للتعرف على مدى مناسبة هذه الفقرات لبيئة البحث وزمانه وبعد إجماعهم على مناسبتها دون تعديل يذكر تم اعتمادها.

#### الوزن النسبي (معياري الإجابة):

لتحليل الإجابات تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة من (5:1)، وتم حساب المدى (4=1-5) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (0.80=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمه في المقياس وهي (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات، كما هو مبين بالجدول (2)

جدول (2) الوزن النسبي المعياري للمتوسطات الحسابية ومدياتها والتقديرية اللفظية لدرجة الممارسة بناء على متوسطات استجابات أفراد العينة

م	القيم عند إدخال البيانات	مدى المتوسطات الحسابية	درجة الممارسة
1	1	1.00 _ 1.80	قليلة جداً
2	2	1.81 _ 2.60	قليلة
3	3	2.61 _ 3.40	متوسطة
4	4	3.41 _ 4.20	كبيرة
5	5	4.21 _ 5.00	كبيرة جداً

#### أساليب المعالجة الإحصائية :

باستخدام برنامج (SPSS. 21) لمعالجة البيانات استخرجت النتائج بالأساليب الإحصائية الآتية:

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

#### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة سيئون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً لتحديد العبارات الأعلى من غيرها وكذلك المتوسط الإجمالي لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد الاستبانة وعموم الأداة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية:

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
3	درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية	3.15	1.01	1	متوسطة
1	درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات	3.13	0.86	2	متوسطة
4	درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار	2.94	1.03	3	متوسطة
2	درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة	2.83	0.78	4	متوسطة
	إجمالي الاستبانة	3.01	0.87		متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن إجمالي درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة سيئون لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري يبلغ (0.868) مما يدل على قدر اتفاق كبير بين أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة سيئون، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص القادة الأكاديميين على سمعة الجامعة بالدرجة الأولى وسمعة القائد للظهور بمظهر مميز على مستوى الجامعة بالدرجة الثانية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشهراني (2018) ودراسة الخليفة (2015) ودراسة حرز الله (2015)، النمرات (2012) والشمري (2006)، وتختلف مع دراسة جبريني (2016)، دراسة الجرايدة والجهوري (2014)، دراسة الأخرس (2014) ودراسة الزيات (2007)، دراسة القسوس (2004).

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

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً لتحديد العبارات الأعلى، وكذلك المتوسط الإجمالي لكل عبارة في البعد الأول بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات، وجاءت النتائج كما هو موضح في جدول (4)

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للبعد الأول: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات مرتبة تنازلياً

م	عبارات البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
5	يتقبل الاقتراحات الجديدة التي تساعد في حل المشكلات	3.57	1.19	1	كبيرة
11	ينتقي الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة.	3.43	0.99	2	كبيرة
6	يحاول إيجاد بيئة مناسبة للمساعدة على الابتكار.	3.16	1.12	3	متوسطة
10	يقيم الحلول المناسبة بعد إدراك تفاصيلها	3.16	1.19	4	متوسطة
3	يرصد جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة	3.14	1.03	5	متوسطة
4	يتصدى لمشكلات متنوعة في وقت واحدة	3.11	0.91	6	متوسطة
7	يستثمر طاقات المرؤوسين في بيئة العمل	3.08	1.04	7	متوسطة
2	يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة بدقة	3.05	0.97	8	متوسطة
8	يكسب ثقة المرؤوسين.	3.05	1.03	9	متوسطة
9	يخصص وقتاً للاهتمام بالحلول الابتكارية	3.03	1.14	10	متوسطة

1	التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	2.7	1.02	11	قليلة
	المتوسط الكلي للبعد الأول	3.13	0.86		متوسطة

يتضح من جدول (4) أن المتوسط الكلي للبعد الأول: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف (0.862) مما يدل على قدر اتفاق كبير بين أفراد العينة حول درجة ممارسة هذا البعد، كما يتضح أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات درجة "كبيرة ومتوسطة" ماعدا عبارة فقط هي (التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها) بدرجة "قليلة" وبمتوسط (2.7) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي القادة الأكاديميين بأهمية القيادة الابتكارية في مواجهة المشكلات والعمل على تفاديها بأفضل الطرق الابتكارية بدلاً من الطرق التقليدية، مما يرفع من مكانتهم الوظيفية أمام رؤساءهم المباشرين. وهذه النتيجة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشهراني (2018) ودراسة الأخرس (2014)، وتختلف مع دراسة كورلاند، وبيريز، وهيرتز لازاروتز (2010).

#### ب- البعد الثاني: درجة "ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة"؟

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للبعد الثاني: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة مرتبة تنازلياً

م	عبارات البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
6	يساوي بين المرؤوسين في قطاع البنات والبنين	3.51	1.07	1	كبيرة
1	يتبنى الأفكار الجديدة	3.30	1.16	2	متوسطة
7	يفرق بين المرؤوسين القدماء وحديثي الالتحاق بالجامعة.	3.30	1.24	3	متوسطة
5	يهتم بفارق السن ما بين القيادات الأكاديمية	3.27	1.12	4	متوسطة
3	ينسق الأفكار بطريقه مفهومه للجميع	3.19	1.18	5	متوسطة
4	يحاو المرؤوسين بطريقة مناسبة	3.19	1.22	6	متوسطة
2	يستغل أوقات العمل لتوليد أفكار جديدة	3.08	1.17	7	متوسطة
11	يتفهم الحاجات في مجال الابتكار	3.08	1.21	8	متوسطة
9	يشجع أصحاب الحلول الابتكارية من خلال التحفيز	3.05	1.39	9	متوسطة
12	يتقبل الآراء المعارضة له	3	1.25	10	متوسطة
8	يعتقد بأن الإداريين لا يملكون الكفايات اللازمة للتقدم بالأفكار الجديدة والمناسبة	2.62	1.07	11	متوسطة
10	يحد من الأفكار الابتكارية تخوفاً من نظرة المجتمع وثقافته (العادات والتقاليد)	2.41	1.07	12	قليلة
	المتوسط الكلي للبعد الثاني	2.83	0.78		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الكلي للبعد الثاني: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري يبلغ (0.782) مما يدل على قدر اتفاق كبير بين أفراد العينة حول درجة ممارسة هذا البعد، كما يتضح أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات درجة "كبيرة ومتوسطة" ماعدا عبارة واحدة فقط هي (يحد من الأفكار الابتكارية تخوفاً من نظرة المجتمع وثقافته (العادات والتقاليد))

والتقاليد) بدرجة "قليلة" وبمتوسط (2.41) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة القائد لمعرفة ما يدور حوله حتى يعلم ما يحيط به ومعرفة آراء العاملين معه ومقترحاتهم ويستفيد منهم وأفكارهم ولا يستأثر بالرأي دونهم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشهراني (2018) ودراسة النمرا (2012) ودراسة زناتي (2003) ودراسة جبريني (2016) وتختلف مع دراسة هوانغ وسينغ (2008).

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

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه

#### المبادرات الشخصية مرتبة تنازلياً

م	عبارات البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
1	يمتلك دافع داخلي قوي تجاه الأفكار الابتكارية.	3.49	1.28	1	كبيرة
9	يهتم بالابتكار من أجل الاستمرار في التغيير	3.27	1.22	2	متوسطة
6	يكسر الروتين مما يشجع على الابتكار.	3.24	1.21	3	متوسطة
8	يبحث عن برامج تنمي الذات	3.22	1.27	4	متوسطة
3	يواجه المواقف تبعاً لمتطلباتها	3.19	1.22	5	متوسطة
2	يقترح حلولاً ابتكارية وغير تقليدية للمشكلات	3.16	1.21	6	متوسطة
4	يطوع بيئة العمل لتعلم مستدام	3.11	1.15	7	متوسطة
7	يفعل الرقابة لمنسوبي إدارته	3.08	0.95	8	متوسطة
10	يسعى للإجراءات الابتكارية الجديدة في إنجاز المهام	3.03	1.17	9	متوسطة
5	يوظف التقنية المعلوماتية في مجال العمل ليكون أكثر ابتكاراً	3.00	1.33	10	متوسطة
11	يتحمل المخاطر المترتبة على الحلول الابتكارية.	2.84	1.14	11	متوسطة
	المتوسط الكلي للبُعد الثالث	3.15	1.01	-	متوسطة

يتضح من جدول (6) أن المتوسط الكلي للبُعد الثالث: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط (3.15) وانحراف (1.01) مما يدل على قدر كبير من الاختلاف في الآراء بين أفراد العينة حول درجة ممارسة هذا البعد، كما يتضح أن جميع عبارات هذا البعد كانت ذات درجة "كبيرة ومتوسطة" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة القادة الأكاديميين في إبراز قدراتهم ليكونوا على استعداد لمتابعة بيئة العمل ومجرياتها وتوظيف التقنية المعلوماتية في مجال العمل لتوفير الوقت والجهد ولتتم الإنجاز بسرعة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشهراني (2018) ودراسة جبريني (2016) ودراسة عليمات (2006) ودراسة سو مارت (2014)، دراسة جولد رينج (2006).

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

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



جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للبعد الرابع: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المتأثرة والإصرار مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
3	يواجه تحديات العمل بمرونة	3.51	1.04	1	كبيرة
2	يتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل	3.35	1.21	2	متوسطة
4	يناقش القرارات مع المرؤوسين قبل اعتمادها	3.11	1.22	3	متوسطة
7	يدافع بقوة عن الأفكار الابتكارية	3.05	1.18	4	متوسطة
5	يملك رؤية واضحة للمستقبل	3.03	1.19	5	متوسطة
8	يفعل المرونة في تطبيق القوانين	2.97	1.09	6	متوسطة
6	يعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة.	2.97	1.12	7	متوسطة
1	يتمتع بثقة ذاتية عالية	1.51	1.22	8	قليل جداً
	المتوسط الكلي للبعد الرابع	2.94	1.03		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الكلي للبعد الرابع: بعد ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.94) وبانحراف معياري يبلغ (1.027) يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين يتعاملون بنوع من المرونة مع زملائهم ويتقبلون أفكارهم للاستفادة منها في المواقف التي تواجههم. وتشابه مع دراسة زناتي (2003). ودراسة جولد رنج (2006) وتختلف مع دراسة الزيات (2007).

- نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل)

وللإجابة على هذا التساؤل كان لا بد من اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي بين أفراد عينة البحث، للتأكد من التوزيع الاعتدالي بين فئات عينة الدراسة، وقد استخدم الباحث اختبار (كولمجروف - سمرنوف) (One-Sample Kolmogorov Test Smirnov)، لمعرفة أن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية - اختبارات لا معلمية)، حيث تستخدم الاختبارات المعلمية عندما يكون التوزيع طبيعياً، ويكون مستوى الدلالة للاختبار أكبر من (0.05)، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية عندما يكون التوزيع غير طبيعي ويكون مستوى الدلالة للاختبار أقل من (0.05)، وكانت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار (كولمجروف - سمرنوف) (One-Sample Kolmogorov Test) لفحص

اعتدالية التوزيع لأفراد عينة الدراسة

المتغير	قيمة الإحصائي	مستوى الدلالة
الجنس	0.456	0.000
الدرجة العلمية	0.344	0.000
سنوات الخبرة	0.257	0.000
مكان العمل	0.225	0.000

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

أ- فحص الفروق بين إجابات العينة وفقاً لمتغير (الجنس):

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

جدول (9) نتائج اختبار (Mann- Whitney U) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق بين متوسطات تقديرات هيئة التدريس بجامعة سيئون لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية تبعاً لمتغير (الجنس)

م	أبعاد الاستبانة	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann- Whitney U	مستوى الدلالة
1	تجاه المشكلات	ذكر	33	17.59	475.00	97.000	0.193
		أنثى	14	22.80	228.00		
2	تجاه الأفكار الجديدة	ذكر	33	17.74	479.00	101.000	0.244
		أنثى	14	22.40	224.00		
3	تجاه المبادرات الشخصية	ذكر	33	17.91	438.50	105.500	0.312
		أنثى	14	21.95	219.50		
4	تجاه المثابرة والإصرار	ذكر	33	18.80	507.50	129.500	0.850
		أنثى	14	19.55	195.50		
	إجمالي أبعاد الاستبانة	ذكر	33	18.01	475	108.25	0.400
		أنثى	14	21.68	216.75		

يتبين من جدول (9) أن إجمالي أبعاد الاستبانة كان بمستوى دلالة (0.400) وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر/ أنثى). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر/ أنثى) في جميع أبعاد الاستبانة، حيث كانت جميع قيم المتوسطات أكبر من (0.05)، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن اختلاف النوع (الجنس) لم يؤثر لكونهم يتمتعون بقدر كبير من الثقافة العلمية ويمرون بنفس الظروف العملية في الجامعة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشهراني (2018) ودراسة الشمري (2006) وتختلف مع الجرايدة، الجمهوري (2014)، الأخرس (2014)، دراسة القسوس (2004).

## ب- فحص الفروق بين إجابات العينة وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية):

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

جدول (10) نتائج اختبار كروسكال- والس (Kruskal- Wallis Test): للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الدرجة العلمية:

م	البعد	الدرجة العلمية	التكرار	متوسط الرتب	Square-Chi	مستوى الدلالة
1	تجاه المشكلات	معيد	9	21.79	0.775	0.855
		مدرس	8	20.08		
		أستاذ مساعد	23	18.00		
		أستاذ مشارك	5	17.33		
		أستاذ	2	14.67		
2	تجاه الأفكار الجديدة	معيد	9	20.43	1.504	0.681
		مدرس	8	22.67		
		أستاذ مساعد	23	18.14		
		أستاذ مشارك	5	14.33		
		أستاذ	2	20.08		
3	تجاه المبادرات الشخصية	معيد	9	19.93	0.966	0.809
		مدرس	8	19.58		
		أستاذ مساعد	23	17.81		
		أستاذ مشارك	5	24.00		
		أستاذ	2	14.67		
4	تجاه المثابرة والإصرار	معيد	9	19.64	2.144	0.543
		مدرس	8	24.25		
		أستاذ مساعد	23	17.90		
		أستاذ مشارك	5	14.67		
		أستاذ	2	20.08		
	إجمالي أبعاد الاستبانة	معيد	9	20.45	1.347	0.722
		مدرس	8	21.65		
		أستاذ مساعد	23	17.96		
		أستاذ مشارك	5	17.58		
		أستاذ	2	17.375		

يتبين من جدول (10) أن إجمالي أبعاد الاستبانة كان بمستوى دلالة (0.722) وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الدرجة العلمية (معيد/ محاضر/ أستاذ مساعد/ أستاذ مشارك/ أستاذ).

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات هيئة التدريس بجامعة سيئون في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير الدرجة العلمية (معيد/ محاضر/ أستاذ مساعد/ أستاذ مشارك/ أستاذ) في جميع أبعاد الاستبانة، حيث كانت جميع قيم المتوسطات أكبر من (0.05). ويعزو الباحث تلك إلى العمل الوظيفي والتعليمات المتشابهة في الجامعة بجميع فروعها، وهذا يعود إلى سياسة الجامعة في عدم التمييز وإتاحة الفرصة للجميع وحرية الأخذ بكل ما هو جديد. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشهراني (2018) ودراسة جبريني (2016)، دراسة النمراة (2012) الجرايدة، الجمهوري (2014)، الأخرس (2014)، الشمري (2006) وتختلف مع دراسات؛ حرز الله (2015) والقسوس (2004).

ج- فحص الفروق بين إجابات العينة وفقاً لمتغير (الخبرة) :

تم استخدام اختبار تحليل (Kruskal- Wallis) اللامعلمي وذلك للتعرف على دلالة ما يوجد من فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، يوضح ذلك: جدول (11) نتائج اختبار (Kruskal- Wallis) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية

م	البعد	الخبرة	التكرار	متوسط الرتب	Chi-square	الدلالة
1	تجاه المشكلات	أقل من (5) سنوات	20	23.03	6.264	0.044
		من (5 - 10) سنوات	17	19.14		
		أكثر من (10) سنوات	10	11.19		
2	تجاه الأفكار الجديدة	أقل من (5) سنوات	20	23.53	7.303	0.026
		من (5 - 10) سنوات	17	18.86		
		أكثر من (10) سنوات	10	10.75		
3	تجاه المبادرات الشخصية	أقل من (5) سنوات	20	21.93	5.898	0.052
		من (5 - 10) سنوات	17	20.50		
		أكثر من (10) سنوات	10	10.88		
4	تجاه المثابرة والإصرار	أقل من (5) سنوات	20	22.77	5.564	0.062
		من (5 - 10) سنوات	17	19.18		
		أكثر من (10) سنوات	10	11.63		
	إجمالي أبعاد الاستبانة	أقل من (5) سنوات	20	22.81	6.257	0.046
		من (5 - 10) سنوات	17	19.42		
		أكثر من (10) سنوات	10	11.11		

يتبين من جدول (11) أن إجمالي أبعاد الاستبانة كان بمستوى دلالة (0.046) وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى متغير الخبرة. لصالح أصحاب الخبرة أقل من خمس سنوات ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين ذوي الخبرة العالية لديهم نظرة ادق للأبعاد القيادية الابتكارية بحكم الخبرات والتجارب التي اكتسبوها في مجال عملهم وعلما بتفاوتت استجاباتهم تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة. كما توجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى متغير الخبرة في كل من البعد الأول: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المشكلات بمستوى دلالة (0.044)، والبعد الثاني: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة بمستوى (0.026)، وجميعها قيم لمتوسطات أقل من ( $\alpha=0.05$ )

بينما جاء البعد الثالث: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية بمستوى دلالة (0.052)، وهي قيمة أكبر من (0.05) مما يدل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى متغير الخبرة والبعد الرابع: درجة ممارسة القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار بمستوى (0.062)، وجميعها قيم لمتوسطات أكبر من (0.05) مما يدل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى متغير الخبرة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة القسوس (2004) تختلف مع دراسة الشهراني (2018) ودراسة جبريني (2016)، دراسة النمرات (2012) الجرايدة، الجمهوري (2014)، والأخرس (2014)، الشمري (2006).

#### د- فحص الفروق بين إجابات العينة وفقاً لمتغير (مكان العمل) :

تم استخدام اختبار تحليل (Kruskal-Wallis) اللا معلمي وذلك للتعرف على دلالة الفروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية، والتي تعزى إلى متغير (مكان العمل): جدول (12) نتائج اختبار كروسكال-والس (Kruskal-Wallis Test) لكشف الفروق بين متوسطات تقديرات هيئة التدريس بجامعة سيئون لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير مكان العمل

م	البعد	مكان العمل	التكرار	متوسط الرتب	Square-Chi	الدلالة
1	تجاه المشكلات	كلية التربية	17	17.73	2.785	0.594
		كلية البنات	12	20.15		
		كلية الطب	9	21.14		
		كلية العلوم التطبيقية	3	3.50		
		كلية العلوم الإدارية	6	21.00		
2	تجاه الأفكار الجديدة	كلية التربية	17	18.37	3.109	0.540
		كلية البنات	12	22.20		
		كلية الطب	9	20.14		
		كلية العلوم التطبيقية	3	6.00		
		كلية العلوم الإدارية	6	14.63		
3	تجاه المبادرات الشخصية	كلية التربية	17	19.77	1.861	0.761
		كلية البنات	12	19.90		
		كلية الطب	9	18.57		
		كلية العلوم التطبيقية	3	5.00		
		كلية العلوم الإدارية	6	18.13		
4	تجاه المثابرة والإصرار	كلية التربية	17	19.10	0.110	0.999
		كلية البنات	12	19.45		
		كلية الطب	9	18.93		
		كلية العلوم التطبيقية	3	16.00		
		كلية العلوم الإدارية	6	18.38		
	إجمالي أبعاد الاستبانة	كلية التربية	17	18.83	1.966	0.921
		كلية البنات	12	20.34		
		كلية الطب	9	19.70		
		كلية العلوم التطبيقية	3	7.63		
		كلية العلوم الإدارية	6	18.04		

يتبين من جدول (12) أن أجمالي أبعاد الاستبانة كان بمستوى دلالة (0.921) وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغير مكان العمل (كلية التربية/ كلية البنات/ كلية الطب/ كلية العلوم التطبيقية/ كلية العلوم الإدارية) ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن جميع الكليات التابعة للجامعة مشتركة في فلسفة المجتمع والأهداف والرسالة والبرامج وتتماثل الأنظمة التي تطبقها الجامعة في جميع كلياتها على حد سواء.

#### خلاصة نتائج البحث:

تم في هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وهي:  
 أولاً: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة سيئون لدى أفراد عينة البحث، كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط (3.01)، وجاءت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة سيئون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على مجالات الدراسة تجاه المشكلات بمتوسط (3.13)، تجاه المبادرات الشخصية (3.15)، تجاه المثابرة والإصرار (2.94)، تجاه الأفكار الجديدة (2.83)، وجميعها (متوسطة).  
 ثالثاً: أظهر اختبار تحليل (Kruskal- Wallis) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية والتي تعزى إلى متغيرات: الجنس (ذكر/ أنثى) أو الدرجة العلمية (معيد/ محاضر/ أستاذ مساعد/ أستاذ مشارك/ أستاذ). وكذا متغير الخبرة، أو مكان العمل (كلية التربية/ كلية البنات/ كلية الطب/ كلية العلوم التطبيقية/ كلية العلوم الإدارية)

#### توصيات البحث ومقترحاته:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحث ويقترح بما يلي:
- 1- وضع الخطط المستقبلية لمواجهة الصعوبات التي تحد من الابتكار.
  - 2- تهيئة الفرص لظهور الأفكار الابتكارية وتقبلها وتنسيقها لمناقشتها ومن ثم اعتمادها في الجامعة.
  - 3- إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية الابتكار والإفادة من أفكارهم الموجودة لديهم والعمل على تحفيزهم.
  - 4- ضرورة دعم التواصل بين القادة الأكاديميين والآخرين داخل الجامعة من أجل تحقيق القيادة الابتكارية.
  - 5- ضرورة التفاعل الإيجابي مع أعضاء الجامعة وإشراكهم في الابتكار والتعرف على ما لديهم من أفكار ابتكارية.
  - 6- وضع برنامج شامل يتفهم الحاجات ويتيح الفرصة للمبادرات الابتكارية يشارك فيه كل أعضاء الجامعة.
  - 7- تشجيع القادة الأكاديميين في الجامعات لتحسين نوعية العمل والاهتمام بالمخرجات التعليمية.
  - 8- كما يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية مستقبلاً:
- 1) تفعيل الإجراءات الابتكارية في الجامعات لإنجاز المهام.
  - 2) التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات.
  - 3) تطوير القيادة في الجامعة من خلال تطبيق القيادة الابتكارية.
  - 4) دور القيادة الابتكارية في تأهيل القادة للمناصب القيادية.



## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

1. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. (2004) ، لسان العرب المجلد الرابع فصل (ق) جزء (د) بيروت: دار الكتب العلمية.
2. أبو النصر، مدحت (2004) تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مصر: مجموعة النيل. العربية
3. أبو معمر، وصفية سليمان (2009) درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها (ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
4. الأخرس، أريج حسين (2011). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوي تقدير الذات لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، الأردن.
5. -الحربي، قاسم بن عائل (2007) الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد من القرن الحادي والعشرون. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
6. بركات، فاطمة (2010) دور الكمبيوتر في تنمية الابتكار. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة.
7. جبريني، سماح حسن (2016). 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 الوطنية، فلسطين.
8. جمال، محمد جهاد؛ الراميتي، فواز فتح الله (2006). المدير الإلكتروني مجموعته رؤى وأفكار ودارسات معاصرة. فلسطين: دار الكتاب الجامعي.
9. الحارثي، هاجد بن سعد (2016) القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
10. حرز الله (2015)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم (ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
11. حريم، حسين (2004) السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
12. الخطيب، أحمد؛ معاينة، عادل (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات. الأردن: عالم الكتب الحديث.
13. خليفة، محمد عداوي (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان، (ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
14. الدوسري، حسين مرضي (2013) الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين. (رسالة الماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العلوم الادارية، الرياض.
15. الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر: مختار الصحاح – دار القلم – بيروت – لبنان حرف الباء ص، 73.
16. رواج، عبد القادر (2011) الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ودراسة وتجارب وطنية ودولية. الملتقى الدولي لتشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي. (18- 19 مايو) ، جامعة سعد البليلة، الجزائر.
17. الزيات، موفق موسي (2007). الإدارة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها ببعض صفاتهم الشخصية. ( أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

18. السالم. فاروق (2012) " الإبداع " المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث.
19. الشمري. ناصر عائد (2014) درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، (ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط، عمان: الأردن.
20. الشهراني، نوره فالح عايض (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في دولة السعودية. مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ع (3) م (3). DOI: 10.31559/EP2018.3.3.1
21. العاجز، فؤاد (2009). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية. م17. ع (2). 302-273. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJHR/article/view/918/860>
22. عباس، سهيلة (2004): القيادة الابتكارية والأداء المتميز. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
23. غباين، عمر (2009) القيادة الفعالة والقائد الفعال، آراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. القسوس، نبيلة (2004) تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن .
25. قنديل، علاء (2010) القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
26. كردي، محمد علاء (2011). تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة سرتيل للاتصالات. (رسالة ماجستير غير منشوره)، قسم إدارة أعمال: سوريا.
27. مارجيريسون، شارلز (2005) القيادة بالفريق، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر.
28. مصطفى، إبراهيم؛ الزيات، أحمد؛ عبد القادر، حامد؛ النجار، محمد (2008)، المعجم الوسيط تحقيق/ مجمع اللغة العربية، ج 1، ص: 140 باب الباء.
29. نجم، نجم (2003). إدارة الابتكار. (ط 1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
30. النداوي. عبد العزيز بدر (2015): أثر القيادة الابتكارية على استراتيجيات الابتكار من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية في قطاع شركات التأمين الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع عشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
31. النمر، سعود؛ وخاشقي، هاني؛ ومحمود، محمد؛ وحامد، زوي، محمد (2006). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ط6 ، الرياض: مكتبة الشقري.
32. النمرا، خالد (2012). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

#### ثانيا- المراجع بالإنجليزية: Second: References in English

- 1- De Jong, J. & Vermeulen, P. (2006), Increasing the ads for successful innovation in SMEs: A comparison across industries, paper forthcoming in international small business Journal.
- 2- Kurland, H., Peretz, H. and Hertz-Lazarowitz, R. (2010), "Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision", Journal of Educational Administration, Vol. 48 No. 1, pp. 7-30. <https://doi.org/10.1108/09578231011015395>

- 3- Wiggins, L. A. (2013). The self-perceived leadership styles of chief state-school officers and models of Educational governance. (Unpublished Master thesis) Morgantown University, West Virginia
- 4- Soemartono, T. (2014) "Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based Action Research". Procedia – Social and Behavioral Sciences, 15, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.435>

### Third - Arabic references translated into English:

1. Ibn Perspective, Jamal al-Din Muhammad ibn Makram. (2004), Lisan Al-Arab, Volume Four, Chapter (Q)
2. Part (d) Beirut: Scientific Book House.
3. Abu Al-Nasr, Medhat (2004) Developing the innovative capabilities of the individual and the institution, Egypt: Nile Group. Arabic
4. Abu Muammar, Wasfia Suleiman (2009) The degree of administrative leadership practice in Palestinian universities.
5. in the governorates of Gaza to delegate authority and ways to activate it (unpublished master's degree). Islamic University. Gaza.
6. Al-Akhras, Areej Hussein (2011). The degree of practicing innovative leadership among school principals of the Directorate of Education in Jerash Governorate and its relationship to the level of self-esteem among their teachers. (Unpublished master's thesis), Al al-Bayt University, Jordan.
7. Al-Harbi, Qasim bin Ayel (2007) Effective school management for the school of the future, new entrances to a new world from the twenty-first century. Riyadh: King Fahd National Library. Arab for Security Sciences, Riyadh.
8. Barakat, Fatima (2010) The role of computers in innovation development. United Arab Company for Marketing and Supply, Cairo.
9. Jabrini, Samah Hassan (2016). The degree of practicing innovative leadership among educational leaders and its relationship to the effectiveness of decision-making from the viewpoint of deans of faculties and heads of academic departments in Palestinian universities. (Unpublished Master's Thesis), An-Najah National University, Palestine.
10. Jamal, Muhammad Jihad; Al-Ramiti, Fawaz Fathallah (2006). The Electronic Director is a collection of contemporary visions, ideas and studies. Palestine: University Book House.
11. Al Harthy, Hajid bin Saad (2016) Innovative leadership and its role in organizational change (unpublished doctoral dissertation), Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
12. Harzallah (2015), The degree of innovative leadership practice among private school principals in the capital Amman governorate and its relationship to the degree of teachers' resistance to change from

- their point of view (unpublished master's thesis), Faculty of Educational Sciences, Middle East University: Jordan.
13. Hareem, Hussein (2004) Organizational Behavior, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, second edition, Amman, Jordan.
  14. Al-Khatib, Ahmed; Maiqa, Adel (2006). Creative management of universities. Jordan: The Modern World of Books.
  15. Khalifa, Mohamed Adawy (2015). The degree of private secondary school principals' practice of innovative leadership and its relationship to achievement motivation among their teachers in Amman, (unpublished master's thesis), Faculty of Educational and Psychological Sciences, Amman Arab University, Jordan.
  16. Al-Dossary, Hussein Mardi (2013) Leadership styles and their relationship to job satisfaction at the College of Technology in Al-Kharj from the perspective of employees. (Unpublished master's thesis), Naif Arab University for Security Sciences, Administrative Sciences, Riyadh.
  17. Al-Razi, Muhammad bin Abi Bakr bin Abdul Qadir: Mukhtar Al-Sahih - Dar Al-Qalam - Beirut - Lebanon, Harf Al-Ba, p. 73.
  18. Rawabih, Abdul Qadir (2011) Creativity and organizational change in modern organizations, study and national and international experiences. The international forum to encourage creativity in small and medium enterprises, the experience of the European Union. (May 18-19), Saad Blida University, Algeria.
  19. Al-Zayyat, Mowaffaq Musa (2007). The innovative management of secondary school principals in Jordan and its relationship to some of their personal characteristics. (His unpublished doctoral thesis), Amman Arab University for Postgraduate Studies, Jordan.
  20. peace. Farouk (2012) "Creativity," The National Institute for Studies and Research.
  21. Al-Shammari. Nasser Aed (2014) The degree to which school district managers practice governance and their relationship
  22. The level of bearing social responsibility from the point of view of school principals in the State of Kuwait, (unpublished master's degree). Middle East University, Amman: Jordan.
  23. Al-Shahrani, Noura Faleh Ayed (2018). The degree of practicing innovative leadership by academic leaders at the University of Bisha from the point of view of faculty members in the State of Saudi Arabia. International Journal of Educational and Psychological Studies, p. (3) p. (3). DOI: 10.31559/EPS2018.3.3.1
  24. Helpless, Fouad (2009). Training Palestinian university leaders as one of the fields of developing university administration in Palestine. Journal of the Islamic University. M17. p (2). 273-302. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJHR/article/view/918/860>

25. Abbas, Soheila (2004): Innovative Leadership and Outstanding Performance. Amman, Dar Wael for publication and distribution.
26. Gabayen, Omar (2009) Effective Leadership and Effective Leader, Opinions for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
27. Al-Qusous, Nabila (2004) Teachers' estimates of the degree of their school principals' practice of innovative leadership and its relationship to the degree of teachers' satisfaction with these practices. (Unpublished Master's Thesis) Mutah University, Jordan.
28. Kandil, Alaa (2010) Administrative Leadership and Innovation Management. Amman: Dar Al-Fikr publishers and distributors.
29. Kurdi, Muhammad Alaa (2011). The effect of managerial leadership styles on job satisfaction, a field study on Sartel Telecom Company. (Unpublished Master's Thesis), Department of Business Administration: Syria.
30. Margerison, Charles (2005) Team Leadership, translated by Sorour Ali Ibrahim Sorour, Riyadh: Mars Publishing House.
31. Moustafa Ibrahim; El-Zayyat, Ahmed; Abdul Qadir, Hamed; Al-Najjar, Muhammad (2008), Al-Mujam Al-Waseet, investigation / Arabic Language Academy, Part 1, p.: 140, Bab Alba.
32. Star, star (2003). Innovation management. (i1). Dar Wael for publication and distribution, Amman
33. Nadawi. Abdulaziz Badr (2015): The Impact of Innovative Leadership on Innovation Strategies from the Perspective of Human Resources Management in the Jordanian Insurance Companies Sector, a research submitted to the Fourteenth Scientific Conference, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University of Jordan.
34. Al-Nimr, Saud; Khashoggi, Hani; and Mahmoud, Muhammad; Ham Azwi, Muhammad (2006). General administration foundations and functions. 6th floor, Riyadh: Al-Shaqri Bookshop.
35. Al-Nimrat, Khaled (2012). The degree of practicing leadership skills among the heads of academic departments from the point of view of faculty members (unpublished master's degree), Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan.