

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية "دراسة ميدانية"

الباحث د. معن بن محمد المدني / أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
بقسم القيادة والسياسات التربوية بكلية التربية والآداب جامعة الحدود الشمالية

استلام البحث: ٢٠٢٠/٦/١٤ قبول النشر: ٢٠٢٠/٧/١٥ تاريخ النشر: ٢٠٢٠/١٠/١

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية، والتي تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل، جهة العمل، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تكونت من (٤٠) فقرة شملت أبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة)، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) شملت (وكلاء الكليات والعمادات المساندة، والموظفين لديهم) خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة "أحياناً" وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٣١)، حيث جاءت المهارات مرتبة على النحو التالي (المرونة، المبادرة، الحساسية للمشكلات، الأصالة)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في بعد "المبادرة" لصالح الذكور.

وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بعدة توصيات كان أبرزها:

- وضع نظام مرن وفعال للاتصال ما بين القيادات الأكاديمية وبين الوكليات والموظفات لديهم.
- تشجيع القيادات الأكاديمية على عمل زيارات لجهات مناظرة لتبني أساليب عمل جديدة ومبتكرة تسهم في تطوير مهارات الإبداع لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، القيادات الأكاديمية، الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة.

**The Degree of Academic Leaders Practice at the University of Northern Border for
Creative Leadership**

"Empirical Study"

**Dr.Maen Mohammad Al.Madani, Professor of Educational management and planning
Assistant**

**Department of Leadership and Educational Policies, Faculty of Education & Arts,
Northern Borders University**

dr_maen@hotmail.com

Abstract

The study aimed to identify the degree of academic leaders practices at the University of Northern Border for creative leadership, which attribute to different variables (nature of work, employer, gender, years of experience in administrative work at the university). To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive approach survey. Therefore, the researcher used a questionnaire as a study tool, which consisted of (40) items that included dimensions (sensitivity to problems, initiative, originality, flexibility). The study sample consisted of (240) participants included (agents of colleges, and supporting deanships, and their employees) during the second semester of the academic year 1439/1440 AH. The results showed that the degree of creative leadership practice of the academic leaders came with a degree "sometimes" and with a general average of (3.31). On the other hand, the skills came as follows (flexibility, initiative, sensitivity to problems, originality). As indicated by results, there were statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample due to the gender variable in the "initiative" dimension in favor of males.

In light of the results, the researcher came out with several recommendations, most notably:

- Establishing a flexible and effective system for communication between the academic leaders and their female agents and employees.
- Encouraging academic leaders to make visits to their counterparts to adopt, to develop, and to innovate work methods that contribute to develop their creativity skills.

Keywords: creative leadership, academic leaders, sensitivity to problems, initiative, originality, flexibility.

مقدمة:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، ومطلباً حتمياً لكل منظمة لبلوغ أهدافها، وتحقيق التأثير المطلوب لدى أفرادها، وترجع أهميتها لكونها محورا مهما ترتكز إليه مختلف الأنشطة بالمنظمات في وقتنا الحاضر بهدف تلبية متطلبات التحول، حيث ذكر العقاد (٤٣،٢٠١٦) بأن العالم يشهد العديد من التطورات مما يستوجب على المنظمات بأن تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرائق إدارية إبداعية جديدة ترتكز على العنصر البشري الذي يعدّ جوهر العملية الإبداعية، وذلك من خلال تهيئة البيئة الإدارية المناسبة القادرة على مواجهة المشكلات، وهذا يتطلب قدرات إبداعية عالية لكي تتمكن تلك المنظمات من ضمان بقائها واستمرارها ونموها.

وأشار الخطاب (٣٢،٢٠١٥) بأن القائد المبدع هو الذي يكون قادرا على إحداث التغيير، لكونه يمثل حجر الزاوية؛ من خلال الأسلوب الذي يتبعه في معالجة القضايا الإدارية والاعتبارية والتي لها صلة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق الأهداف المرجوة.

وأضاف بيرسون بأن تحقيق الأهداف يحتم على القائد المبدع بأن يعمل على التأثير ودفع العاملين معه لتحقيق تلك الأهداف المرجوة، وذلك من خلال التيسير والتحفيز لهم، وإحداث التغيير عن طريق أتباعه لأساليب مختلفة، والتعرف أكثر إلى أولئك العاملين لكي يستطيع أن يخدمهم ويلبي احتياجاتهم وبالتالي يؤثر فيهم ويدفعهم لتحقيق الأهداف (Pearson, 2013, 36).

كما بين عابنة، والشقران (٤٦٣،٢٠١٣) بأن القيادة الإبداعية تعد دعماً قوياً لإدارة المؤسسات التعليمية وتعطيها الثقة للسمود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية، والجامعات المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهوداً مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي والتميز في الإنجاز والتطور في الأداء.

كما تمثل الجامعات في تاريخ الإنسانية وعلى مر الزمن مركز إشعاع، لكونها صانعة الكوادر الواعدة، والعقل المفكر الذي لا يبخل على الوطن في تقديم الخبرات وحل المشكلات، وتعمل على التخطيط للتنمية في مختلف المجالات، وتكونت لخدمته مؤسسات عدة، وهذا ما أكده السعود، وسلطان (٣٤،٢٠٠٨) بأن دور الجامعات أصبح جلياً وواضحاً وأساساً لتنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، وذلك من خلال صنع الحاضر وتخطيط المستقبل، وهذا يفرض على الجامعات أن تكون أكثر استعداداً للاعتماد على الأفراد الراغبين بالتغيير الناجح، وعليه يرى الباحث بأن هذا يتطلب وجود قيادات أكاديمية مبدعة قادرة على تحمل المسؤولية وتحقيق التغيير بجودة وفاعلية في الجامعات.

مشكلة الدراسة:

تكمن أهمية الإبداع بتهيئة البيئة الملائمة والتشجيع لإطلاق القوة الكامنة في الكوادر البشرية بكونها الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف أي منظمة، ومصدر للفكر والتطوير بها إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفعهم للعمل والعطاء؛ وهذا يتطلب العمل على توفير الرعاية اللازمة، وبيئة ملائمة لتطوير تلك القدرات والمعارف والمهارات الإبداعية التي تضمن استمرار وبقاء المنظمات للحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة بوصفها إحدى أهم المقومات التي تسعى المنظمات لتحقيقها بما يواكب الرؤى والتطلعات المستقبلية لها.

فالقيادة الإدارية الذي تتولى مسؤولية الإدارة في منظمات التعليم الجامعي والذي يجب أن يتوفر لديها التخصص والخبرة وما يرتبط بها من عمليات الإبداع والتجديد والابتكار والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها كشرط أساسية لاختياره في المواقع القيادية في الجامعات (Atkison,2015,49).

وبما أن الجامعة تمثل بيت الخبرة في المجتمع بما تمتلكه من كوادر قيادية مؤهلة تأهيلاً فكرياً وعلمياً بمستوى عالي، وباعتبارها معقلاً للفكر والتطور والإبداع في شتى صورته، وصاحبة المسؤولية في تنمية الثروة البشرية التي تعد أهم ثروة يمتلكها المجتمع (بدران، والدشان، ٢٠٠١، ٦٥).

وفي سياق متصل أكدت العديد من الدراسات، كدراسة طويقات (٢٠٠٩)؛ الغامدي (٢٠١٢)؛ والشهري (٢٠١٥)؛ وعيد (٢٠١٥)؛ مكالحه (٢٠١٧)؛ ويوسف ورقة (Yossef & Rakha,2017)؛ والبوشي وبوشيت (٢٠١٨) على أهمية تطوير وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية من عمداء، ووكلاء، ورؤساء أقسام، من أجل تحقيق عمليات التغيير المنشودة داخل البيئات الجامعية.

وبما أن جامعة الحدود الشمالية تعد من الجامعات الحكومية الناشئة والمتواجدة في منطقة واحدة بما تملكه من ثروات ومقومات؛ وهذا يتطلب وجود قيادات مبدعة تعمل على انتهاج نهج غير تقليدي في إدارة وتغيير وتطوير الجامعة وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ للوصول بها إلى التميز والتفوق.

ومن خلال مراجعة الباحث لما كتب من أدبيات حول القيادة الإبداعية في الجامعات، كدراسة القرشي (٢٠٠٤) التي تناولت واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات، ودراسة الدعدي (٢٠١١) التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإبداعية والتمكين بجامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية، ودراسة الغامدي (٢٠١٢) التي تناولت درجات الممارسة العملية للقيادة الإبداعية والاحتياجات التدريبية بجامعة الباحة كما يتصورها القادة الأكاديميون، ودراسة كل من الدارجي (٢٠١٣)؛ صالح وباني (٢٠١٣) والتي تناولت إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية، ودراسة كل من الشهري (٢٠١٥)؛ البوشي وبوشيت (٢٠١٨) والتي تناولت ممارسات القيادة الإبداعية، ودراسة مكالحه (٢٠١٧) والتي تناولت درجة ممارسة القيادة الإبداعية لعمداء كليات الصيدلة وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ودراسة عوض الله (٢٠١٨) والتي تناولت دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم في الجامعة كما يراها أعضاء

هيئة التدريس، ودراسة الشهوان (٢٠١٩) والتي تناولت القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، فقد لاحظ الباحث ندرة ما كتب حيال درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم، ولعدم وجود أي دراسة سابقة طبقت على جامعة الحدود الشمالية بهذا الخصوص، فضلاً عن وجود دراسة العنزي (٢٠١٨) التي تناولت معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام) بجامعة الحدود الشمالية، والتي أظهرت نتائجها بأن معوقات الإبداع الإداري بالجامعة تتراوح ما بين المنخفضة والمتوسطة من وجهة نظر القيادات أنفسهم.

وعليه فإن الباحث يسعى من خلال هذه الدراسة بحكم عمله كأحد القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم.

أسئلة الدراسة:

- التساؤل الرئيس: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم؟

يتفرع منه التساؤلات الآتية:

١. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية في أبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة) وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم؟
٢. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية في أبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة) تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، جهة العمل، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة) للوكلاء والموظفين لديهم؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يأتي:

١. أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعة بصفة خاصة.
٢. توصية العديد من الدراسات بإجراء المزيد من الأبحاث حول القيادة الإبداعية.
٣. التركيز على جانب لم يتم بحثه مسبقاً - على حد علم الباحث - على مستوى الجامعات السعودية وخصوصاً الناشئة منها والمتمثل بمعرفة درجة ممارسة القيادة الإبداعية.
٤. أهمية القيادة الإبداعية وما يترتب عليها من آثار سواء إيجابية أو سلبية على طبيعة العمل وأداء العاملين.
٥. توجيه الأنظار لدى الإدارة العليا بالجامعة نحو الاهتمام بالقيادات الأكاديمية بما ستضيفه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات إلى الأبحاث العلمية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:

١. معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية في أبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة) وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم.
٢. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية في أبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة) وفقا للمتغيرات (طبيعة العمل، جهة العمل، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة) للوكلاء والموظفين لديهم.
٣. الخروج ببعض التوصيات والمقترحات تفيد صانعي القرار بجامعة الحدود الشمالية لرفع مستوى الأداء بالجامعة.

محددات الدراسة:

١. حُددت أداة الدراسة بممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية وفقا لأبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة).
٢. شملت الدراسة جميع وكلاء الكليات والعمادات المساندة والموظفين لديهم بجامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ.

مصطلحات الدراسة:**. القيادة الإبداعية:**

عرفت أيوب (٢٠٠٠، ١٧) القيادة الإبداعية بأنها قدرة القائد على إيجاد حلول وطرائق وأساليب عمل إبداعية في قيادة المؤسسة بحيث تعتمد على تميز الفرد في رؤيته لقيادة العمل، وقدراته العقلية، والفكرية، وإيجاد مناخ ملائم لقيادة رشيدة للمؤسسة تسهم في تنمية العاملين وتوليد الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجههم.

كما بين سكراتشلي وهاكستيان (Scratchly & Hakstian, 2004, 341) بأن القيادة الإبداعية تعرف بأنها سلوك إداري ينشأ نتيجة لتفاعل وتكامل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمعرفية للفرد المبدع مع العوامل التنظيمية الإدارية والبيئية المحيطة بالفرد ينتج عنها فكرة أو حل إبداعي يسهم في حل المشكلة بشكل مفيد وامتجدد للفرد والمؤسسة.

كما عرف قنديل (٢٠١٥، ١٦٣) القيادة الإبداعية بأنها القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة عن طريق القائد نفسه أو العاملين معه، أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني المفيد منها، وتدعيمها ومساندتها وترويجها وتنفيذها داخل المؤسسة، والعمل على تغيير هذه الأفكار وتحويلها إلى مريح مادي واجتماعي وتنظيمي، وتستخدم في ذلك قدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للابتكار الإبداع.

ويعرف الباحث القيادة الإبداعية إجرائياً بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية في إيجاد حلول جديدة ونادرة ومبتكرة ومتنوعة وذلك من خلال أبعاد الدراسة (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة).

. القيادات الأكاديمية:

يعرف الباحث القيادات الأكاديمية إجرائياً بأنها تمثل عمداء الكليات والعمادات المساندة بجامعة الحدود الشمالية.

الإطار النظري للبحث:

القيادة الإبداعية:

أولاً/ مفهوم القيادة الإبداعية:

تواجه الجامعات عدداً من التحديات والتحويلات التي فرضت نفسها على المجتمعات، الأمر الذي استوجب عليها وضع سياسات وإجراءات لمواجهة تلك المتغيرات والاستجابة لها بما يحقق الأهداف المرجوة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيادة إبداعية تمكن الجامعات من العمل على تحقيق تلك الأهداف، وتمثل القيادة الإبداعية محورا هاما للتطوير والتغيير في جميع المنظمات، باعتبارها المحرك الرئيس الذي يؤثر في الآخرين ويدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال قيادة قائمة على الإبداع في إعدادها واختيارها، ويرى العبيدي، والشيباني، والعبيدي (٢٠١٥، ٤٨) بأن مفهوم القيادة الإبداعية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وذلك للتنافس الشديد بين المؤسسات بغية الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها تطويراً يعمل على تحسين أداء العاملين، ويزيد من إنتاجيتهم، فالقيادي الماهر هو الشخص الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان.

كما بين هيجان (٢٠١٥، ٢١١) بأن القائد المبدع هو القادر على جمع الأفكار الجديدة بطريقة فردية مع بعضها البعض وتنظيم علاقاتها الغير مرتبطة، وتجعل منها بؤرة إبداع، ويضيف خيرالله (٢٠١٥، ٢١٥) بأن القائد المبدع هو الشخص الذي يتمكن من اكتشاف نقاط الضعف بالمنظمة، ويمتلك مهارة ابتكار الأساليب المناسبة للتغلب عليها، بإدراك نقاط القوة والتميز واستحداث الوسائل لتفعيلها واستثمارها، كما أوردت عيد (٢٠١٥، ٣٩١) تعريفاً للقيادة الإبداعية في الجامعات بأنها تلك القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

ثانياً/ خصائص القيادة الإبداعية:

تتصف القيادة الإبداعية بالعديد من الخصائص، حيث ذكر شفيق (٢٠٠٧، ٢٠-٢٥) بأن من خصائص القيادة الإبداعية ما يلي:

١. تحقيق هدف الجماعة من خلال المساهمة في أنشطتها والقدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج الصادرة من الجماعة.
٢. التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع.
٣. القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز.
٤. حل الصراعات والمشاكل بين فريق العمل وتخفيف حدة التوتر فيما بينهم، والعمل لصالحهم دون أنانية أو تكاليف أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية.

وأضاف آل ناجي (٢٠٠٧، ١٩٩-٢٠٠) بأن القيادة الإبداعية تتصف بالخصائص التالية:

١. الدقة في تحديد الأهداف العامة والخاصة، فوضوح الأهداف التي تسعى القيادة الإبداعية لتحقيقها يساعد في تسهيل عملية صنع القرار واختيار طرق العمل البديلة.
 ٢. تهتم بكافة فريق العمل من خلال إتاحة الفرصة للنمو المهني، وإيجاد تنظيم فعال يوفر قنوات مفتوحة للاتصال بين الأفراد.
 ٣. تسهم في تسهيل عملية تفويض الصلاحيات وتحديد أسلوب إداري يتناسب مع المواقف وظروف العمل.
 ٤. توفير المناخ الوظيفي المناسب لممارسة العمل.
 ٥. تتميز باهتمامها في التركيز على حاجات الحاضر ومتطلبات المستقبل.
 ٦. تعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد.
 ٧. تهتم بجودة العمل بدلا من الاهتمام بمجرد تسيير عجلة العمل وتحقيق نموه كما وكيفا.
- ويتضح مما سبق بأن للقيادة الإبداعية خصائص عديدة أهمها:

١. تعمل على ترجمة المعرفة إلى اختيارات.
٢. القدرة على التغيير والابتكار والتجديد في بيئة العمل.
٣. تعمل على تعزيز القدرة على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس.
٤. توليد أفكار تتسم بالحدثة والفائدة وذات صلة بحل المشكلات التي تعترض العمل.

ثالثاً/ أهمية القيادة الإبداعية:

أصبحت اليوم القيادة الإبداعية ضرورة حتمية ليس في المنظمات الإنتاجية فقط بل في المنظمات الحكومية والخاصة، فهي تمثل وظيفة ومطلب استراتيجي للمنظمات، حيث يرى كلاً من مصطفى

(٢٠٠٦، ٤١٨-٤١٩)، وحسان والعجمي (٢٠٠٧، ٢٢٨) بأن أهمية القيادة الإبداعية تتضح من خلال:

١. قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
 ٢. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
 ٣. تعدد البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
 ٤. تستطيع أن تتجاوز في تعاملها جميع الأنماط الشخصية بمختلف الظروف والمواقف.
- وأضاف قنديل (٢٠١٥، ١٧١-١٧٢) بأن القيادة الإبداعية تسهم في:
١. إعلاء شأن المشاركة، فهي تعتبر كل فرد مشارك فعال.
 ٢. تدعم وترتقي بالجانب الإنساني، فهي تحترم آراء وفكر الأفراد.
 ٣. تشجع روح الإحساس بالمسؤولية بين الأفراد.
 ٤. تمكين الأفراد من العمل بروح الإبداع والابتكار.
 ٥. تهيئة المناخ الملائم والذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع الأفراد.
 ٦. تسعى دائماً لتطوير التعليمات والقرارات واللوائح المنظمة والتي تسعى لتبسيط أساليب العمل.
- وأضاف الفاعوري (٢٠١٦، ١٨٣) بأن للقيادة الإبداعية أهمية كبرى كونها:

١. تنمي مهارات التفكير والتفاعل الإبداعي على صعيد المستوى الشخصي.
 ٢. تزيد من جودة القرارات وإدارتها في مختلف المجالات الفنية والإدارية والمالية.
 ٣. تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
- ومن خلال ما سبق يتضح بأن للقيادة الإبداعية أهمية كبرى في الجامعات كونها:

١. تعد وظيفة استراتيجية.
٢. تشجع على العمل المؤسسي.
٣. تنمي مبدأ المشاركة.
٤. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعمل.
٥. تتبنى أنظمة موضوعية لتقييم أداء الأفراد.
٦. تنمي مفهوم التنافس الايجابي بين الأفراد.

رابعاً: المتطلبات الرئيسية للقيادة الإبداعية:

تعد القيادة الإبداعية وظيفة استراتيجية ازدادت أهميتها -خاصة- في الجامعات، ونظراً لأهمية الإبداع القيادي، ترى الحريري (٢٠١٢، ٢٥٤-٢٥٥) عدداً من متطلبات القيادة الإبداعية والتي منها:

١. اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
 ٢. تبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.
 ٣. أن يكون التدريب واجباً وظيفياً لكل العاملين، باعتباره جهد نظامي متكامل ومستمر.
 ٤. الميل نحو اللامركزية الإدارية.
 ٥. دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
 ٦. تبني القادة لمفهوم التنافس، وتنمية هذا الاتجاه.
 ٧. وضع أنظمة وحوافز ذات كفاءة عالية وفاعلية، تحقق أنجاه الأفراد نحو العمل.
- وأضاف خير الله (٢٠١٥، ٢٧٧) بأن هنالك متطلبات أخرى تحقق القيادة الإبداعية ومنها:
١. تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة مثل (إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت،...) وغيرها من المفاهيم.
 ٢. القدرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
 ٣. الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية.
 ٤. استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط وتحليل الجيد للمتغيرات.
- ويضيف قنديل (٢٠١٥، ١٧١-١٧٢) بأن من متطلبات القيادة الإبداعية أيضاً:

١. تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة.
٢. إعلاء شأن المشاركة، وعدّ كل فرد مشارك فعّال، وليس مجرد منفذ.
٣. السعي المتواصل لتطوير اللوائح المنظمة للعمل.
٤. الفهم الواضح لرسالة المنظمة، وغاياتها الاستراتيجية، والافتتاح بها، والاستعداد لتحقيقها.
٥. تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين.
٦. تعطي الأفراد مساحة واسعة من الحرية للابتكار والإبداع، وطرح كل ما هو جديد من أفكار.

رابعاً/ أبعاد القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية العديد من المهارات والسمات التي وردت في الأدب النظري والدراسات السابقة، وإن من أهم ما أورده معظم الباحثين والتي يرى الباحث بأنها الأكثر أهمية بالنسبة للقيادات الأكاديمية في تحقيق وظائف الجامعة وأهدافها، ولكي تسير قدماً وتزيد من فاعليتها وكفاءتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات في ظل رؤية التحول الوطني (٢٠٣٠) التي تسعى لتلبية حاجات ومتطلبات المجتمع، فضلاً عن تحقق تلك المهارات والسمات لأهداف الدراسة الحالية والمتمثلة في: الحساسية للمشكلات، المبادرة، المرونة، الأصالة وهي كالتالي:

١. الحساسية للمشكلات:

تعد سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقائد، وبأن تحسس المشكلات تعني قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديدًا تحديداً دقيقاً (قنديل، ٢٠١٥، ١٦٣). كما عرفها خيرالله (٢٠١٥، ٣٠) بأنها القدرة على استشعار المشكلات وإدراك طبيعتها، وبأن الشخص المبدع يلاحظ شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون، وأضاف غريبي (٢٠١٦، ٤٨) بأن الحساسية للمشكلات تعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما وإدخال تحسين معين عليها، ويكمن ذلك من خلال قدرة الشخص على رؤيتها في نظم أو أشياء مختلفة، أو من خلال تحسينات يمكن إدخالها عليها.

ويرى الباحث بأن بعد الحساسية للمشكلات يعدّ من أهم مكونات الإبداع، فعند شعور العميد بالمشكلة وفهمها فهماً جيداً يستطيع التعرف على المشكلات المختلفة، فالمبدع هو من يستطيع رؤية العديد من المشكلات في الموقف الواحد، وأن يبدع في إيجاد الحلول المتعلقة بها، ويلم بنواحي القصور والأخطاء التي تحيط بها، وبالتالي يبدع في إيجاد حلول مبتكرة لحل تلك المشكلات.

٢. المبادرة:

تعد المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأً ادارياً هاماً، حيث بين خيرالله (٢٠١٥، ٣٠) بأن المبادرة هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف السريع الواعي في مختلف المواقف، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي والذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات، والتي تعد سمة أساسية من سمات القيادة الإبداعية الذي تشجع روح المبادرة وتنبني المبدعين وتوجد المنافسة الصحية والشريفة فيما بينهم، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، ويظهر ذلك جلياً من خلال اتخاذ القرارات لإحداث التغييرات الهامة، وأضاف سلطان (٢٠٠٢، ٩١) بأن الأفراد المبادرون هم الذين يحققون مستوى أداء عالي تعتمد عليه المنظمات لإحداث التغيير في قدراتهم على تحفيز الآخرين للتعبير، كما يحولون الاستراتيجيات الجديدة إلى واقع ملموس في الإدارة العليا.

ويرى الباحث بأن المبادرة تعد من السمات الأساسية للقيادة الإبداعية التي تعتمد عليها الجامعة سواء كانت مبادرة فردية أو مبادرة جماعية لإحداث التغييرات التي تتحقق من خلالها الأهداف.

٣. المرونة:

نتيجة للتغير المعرفي والثورة المعلوماتية التي نشهدها في وقتنا الحاضر، أصبح من الضروري أن يتميز الفرد بالمرونة في أفكاره وآرائه حتى يستطيع أن يتكيف مع هذا التطور، حيث بين الهويدي (٢٠٠٤، ٢٨) بأن المرونة يقصد بها قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، وقدرة الفرد على التغيير بسهولة من موقف إلى موقف آخر، كأن يتحول الفرد عند مواجهة مشكلة معينة من طريقة حل لها إلى طريقة أخرى تعتمد على تفكير جديد وخطوات جديدة، ويضيف قنديل (٢٠١٥، ١٦٣) بأن القيادة الإبداعية المرنة تنظر إلى المشكلة من عدة زوايا مختلفة الأمر الذي يساعد على إنتاج الأفكار المتميزة والمختلفة، وهذا يؤدي إلى الخروج بالتفكير عن

الإطار المحدد، وأضافت الحريزي (٢٠١١، ٢٥٢) بأن المرونة تعني تنوع الاستجابات وتباينها من الناحية الكيفية بأن تكون استجابات غير متوقعة تصدر من شخص مبدع ببعده عن الروتين والجمود والبقاء في مكان واحد لفترة طويلة، ويظهر ذلك الشخص سرعة ومرونة في استخدام المفاهيم الجديدة التي قام بتطويرها، والخبرات التي تعرض لها، كما يرى غريبي (٢٠١٦، ٤٩) بأن المرونة تعني تعدد أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وفقاً لمتطلبات الموقف، وقدرته على تحويل أو تغيير مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لذلك.

ويرى الباحث بأن التحدي الذي يواجه الجامعات حالياً قدرتها على التكيف مع المتغيرات إلى جانب حل المشكلات وتلبية المطالب المتزايدة في ظل تراجع الإمكانيات، وهذا يتطلب قدراً عالياً من المرونة في التعامل مع المعطيات للوصول إلى بيئة جامعية حيوية تواكب المستجدات.

٤. الأصالة:

تعد الأصالة من أهم القدرات اللازمة للإبداع، حيث بين القريطي (٢٠٠٥، ١١٥) بأن الأصالة لا يقصد بها أن يكون المنتج حديثاً، وإنما نعني بها القدرة على إنتاج أفكار أو صنع أشياء غير مألوفة أو كثيرة التكرار سواء بالنسبة للفرد نفسه أو المجتمع الذي يعيش فيه، وأضاف جروان (٢٠١٣، ١٤٤) بأن الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني الجدة والتفرد، ويرى خيرالله (٢٠١٥، ٣٠) بأن الأصالة تعني قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، ويوصف أولئك الأشخاص ذوي الأصالة المرتفعة بأنهم دائمي الابتعاد عن الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول جديدة وأفكار مختلفة عن غيرهم ولا تقاس هذه الأفكار بكميتها وإنما بنوعيتها، كما أضاف غريبي (٢٠١٦، ٤٩) بأن الأصالة هي الانفراد أو التجديد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون أفكاره التي ينتجها جديدة في ضوء ما يبرز عند الآخرين، وعليه نجد بأن الشخص المبدع يقدم حلولاً وأفكاراً فريدة وإبداعية ومتميزة مقارنة بما يقدمه الآخرين.

ويرى الباحث بأن أهمية الأصالة تكمن في قدرة العمءاء على خلق أفكار جديدة بعيدة كل البعد عن أفكار الأفراد المحيطين به.

وبعد استعراض المهارات والسمات القيادية الإبداعية السابقة يرى الباحث بأن العمءاء لكي يطلق عليهم أفراد مبدعين، لا بد أن يكونوا على درجة عالية من الحساسية للمشكلات، وأن يمتلكوا قدراً من المبادرة التي تشكل لهم المواقف، ويطوعوها ويحددوا الفرص المتاحة ويبادروا بالتصرف الواعي والسريع، إلى جانب تمتعهم بالمرونة حتى يستطيعوا أن يغيروا وجهتهم الذهنية عند حدوث أي معوقات تعيق تطبيق الحلول التي وضعوها لحل المشكلات بما يتناسب وتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً، وهم بذلك يحققوا الأصالة.

ومما سبق نجد بأن هذه المجالات قد خدمت قياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية بالجامعة.

الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة مرتكزاً ومنطلقاً للباحث في تناول موضوع الدراسة من حيث الجوانب التي تم تناولها والمنهجيات المتبعة، ومن خلال مراجعة الباحث لما كتب من أدبيات حول القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية والتي استفاد منها في هذه الدراسة وكانت على النحو التالي:

دراسة القرشي (٢٠٠٤): هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٢٦٦) من القيادات الأكاديمية العاملة في (جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فيصل) بالسعودية، وأظهرت النتائج بأن جميع سمات القيادة الإبداعية، وجميع أبعاد المناخ التنظيمي تمارس بدرجة متوسطة، وبأن هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي، وبينت النتائج أيضاً بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في سمات القيادة الإبداعية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة).

دراسة طويقات (٢٠٠٩): هدفت إلى تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (٤٩٩) من أعضاء هيئة التدريس في (٨) جامعات أردنية، وأظهرت النتائج بأن درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية جاءت متوسطة بشكل عام، وأما على مستوى المجالات فجاءت بمستوى عال في مجالي (القابلية للتغيير، سعة الاتصالات)، فيما جاءت متوسطة في مجالات (حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، تشجيع الإبداع).

دراسة الدعدي (٢٠١١): هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الإبداعية والتمكين بجامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٩) قيادي وقيادية، من القيادات الإدارية العاملين في المناصب القيادية بالجامعة، وأظهرت النتائج بأن المستوى الإجمالي لدرجة التمكين الإداري كانت بدرجة متوسطة، وبأن المستوى الإجمالي لدرجة الإبداع الإداري كانت بدرجة عالية، وبأن هنالك علاقة ارتباط موجبة بين الدرجة الكلية لكل من التمكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، وبأن هنالك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح حملة الدكتوراه والماجستير.

دراسة الغامدي (٢٠١٢): هدفت إلى التعرف على درجات الممارسة العملية للقيادة الإبداعية والاحتياجات التدريبية بجامعة الباحة كما يتصورها القادة الأكاديميون فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت العينة (٢٥٠) قيادياً من القادة الأكاديميين بالجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لممارسة أبعاد القيادة الإبداعية كانت بدرجة قليلة، وجاءت الأبعاد مرتبة من أعلى للأسفل وفقاً للتالي

(الطلاقة، المثابرة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المبادرة، الطرافة والغرابية)، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمل وكانت لصالح رئيس القسم، ولمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح من خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، كما أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة تبعاً لكلاً من متغيرات الجنس والدرجة العلمية، ونوع الكلية.

دراسة الدارجي (٢٠١٣): هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية والعلاقة بينها وبين إدارة المعرفة في جامعات بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٢٤٩) من القيادات الأكاديمية في خمس جامعات، وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية متوسطة في مجالات (المهارات القيادية الإبداعية، فاعلية إدارة الوقت، فاعلية اتخاذ القرار، القابلية للتغيير)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة العمداء للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الجنس، والموقع الوظيفي، واللقب العلمي.

دراسة صالح، وباني (٢٠١٣): هدفت إلى معرفة مستوى القيادة المبدعة في مجالات (مهارات القائد، وقوة تأثير القائد، وخبرة القائد) وعلاقة ذلك بإدارة المعرفة في جامعة الكوفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٧٥) من القيادات الإدارية، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج كان من أبرزها أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الجامعة جاءت مرتفعة.

دراسة الدريبي (٢٠١٥): هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية وعلاقته ببيئة العمل الداخلية بجامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٩٤) رئيسة قسم ومشرفة إدارية، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج ومنها أن مستوى الإبداع الإداري متوسط بشكل عام، وبأن بعد الطلاقة هو الأكثر ظهوراً، يليه المرونة ثم الحساسية للمشكلات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات العمر، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

دراسة الشهرري (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت العينة (٢٢٠) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات جاءت بدرجة عالية لجميع المهارات، وكانت بالترتيب المهارات الإنسانية فالمهارات الإدارية فالمهارات الفنية ثم المهارات الفكرية، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية والإدارية والفنية) تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة، فيما عدا المهارات الفكرية أظهرت فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، بالإضافة لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح الفئة من (٦-١٠) سنوات.

دراسة عيد (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للقيادة الإبداعية الجامعية من خلال الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية، والتعرف على البيئة الإدارية الملائمة للقيادة الإبداعية، وكذلك التعرف على مهارات القيادة الإبداعية اللازمة لبناء قيادات إبداعية في الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٣٨٥) فرداً من القيادات (الأكاديمية، والإدارية) العاملة بكليات وعمادات عدد (٥) جامعات سعودية، وأظهرت النتائج وجود معوقات للقيادة الإبداعية بدرجة استجابة ما بين مستوى مرتفع جداً ومرتفع، وبأن سمات بيئة العمل الملائمة بالقيادة الإبداعية كانت بدرجة استجابة مرتفعة جداً، وأما فيما يتعلق بالمهارات المطلوبة للقيادة الإبداعية فكانت الاستجابة بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة احصائياً في متوسط درجات استجابات القادة تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث، في حين لم تكن هنالك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير العمل (أكاديمي، إداري).

دراسة مكالحه (٢٠١٧): هدفت إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى دعم الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من قبل عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (٢٠٥) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج كان أبرزها بأن القيادة الإبداعية لدى عمداء كليات الصيدلة جاءت بدرجة مرتفعة بشكل عام، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في ممارسة العمداء للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

دراسة يوسف ورقة (Yossef & Rakha, 2017): هدفت إلى التعرف على مستوى المهارات الشخصية، والإدارية، والإبداع القيادي في جامعة نجران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٣٩) قائداً إدارياً، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، أبرزها بأن هنالك مستوى عالٍ من المهارات الشخصية لدى القادة الجامعيين، مرتبة تنازلياً (المهارات العاطفية، تليها المهارات الاجتماعية، ثم المهارات العقلية)، ومستوى عالٍ من المهارات الإدارية لدى القادة الجامعيين مرتبة تنازلياً (التوجيه، والتنظيم، والسيطرة، والضبط، ثم التخطيط)، ومستوى متوسط من الإبداع القيادي لدى القادة الجامعيين مرتبة تنازلياً (الحساسية للمشكلات، تليها المرونة، والقدرة على تحليل المشاكل، ثم المخاطرة والطلاقة، والأصالة، والخروج عن المألوف)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كلاً من المتغيرات الشخصية والإدارية، ومستوى الإبداع القيادي.

دراسة البوشي وبوشيت (٢٠١٨): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية وسبل تطويرها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عبد الرحمن بن فيصل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٣٤٩) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة، وكانت أعلى المهارات ممارسة هي الطلاقة يليها المرونة، ثم الحساسية للمشكلات، ثم الإفاضة، يليها الأصالة وأخيراً تأتي المخاطرة كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، بينما أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. دراسة عوض الله (٢٠١٨): هدفت إلى تحديد مدى إمكانية استخدام القيادة الإبداعية وعلاقتها في إدارة الأزمة والإدارة بالأهداف وذلك لتحسين مستوى التعليم بالجامعة العمالية بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٨٤) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، وكانت أعلى المهارات ممارسة هي المثابرة يليها الحساسية للمشكلات، ثم المبادرة، وأخيراً تأتي الأصالة.

دراسة الشهوان (٢٠١٩): هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لعمداء الكليات بالجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة (٢٤٨) من رؤساء الأقسام، وأظهرت الدراسة بأن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، وكانت أعلى المهارات ممارسة هي الحساسية للمشكلات، يليها الإيثار، ثم المثابرة والمجازفة، يليها الأصالة وأخيراً تأتي تحفيز الإبداع، كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، وأظهرت الدراسة أيضاً بأنه توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح الفئة أقل من خمس سنوات.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت القيادة الإبداعية حيث استفاد الباحث منها في بناء الإطار النظري، وأداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب لها، وبالنظر لتلك الدراسات يتضح بأنها اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث تناولها للقيادة الإبداعية كدراسة كلاً من الغامدي (٢٠١٢)؛ الدارجي (٢٠١٣)؛ صالح وياني (٢٠١٣)؛ الشهري (٢٠١٥)؛ عيد (٢٠١٥)؛ مكالحه (٢٠١٧)؛ يوسف ورقة (Yossef & Rakha, 2017)؛ البوشي وبوشيت (٢٠١٨)؛ عوض الله (٢٠١٨)؛ الشهوان (٢٠١٩)، إلا أنها تختلف عنها من حيث مجتمع وعينة الدراسة، حيث طبقت الدراسة الحالية على الوكلاء والموظفين بالكليات والعمادات المساندة بجامعة الحدود الشمالية.

وتميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة كونها تقيس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية في أبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة) والتي تمثل احتياج -حسب وجهة نظر الباحث- في البيئة الجامعية وخاصة في جامعة الحدود الشمالية.

الإطار الميداني للدراسة:

منهج الدراسة وأدواتها:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للوقوف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم، كما استخدم المنهج الوصفي المقارن، لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية حسب متغيرات (طبيعة العمل، جهة العمل، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري)، من خلال أداة استبانة صممت لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الوكلاء والموظفين الإداريين في الكليات والعمادات المساندة بجامعة الحدود الشمالية والبالغ عددهم (٤٤٥) فرداً وفقاً لإحصائيات عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الحدود الشمالية خلال الفصل الثاني للعام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، كما هو مبين بالجدول (١):

جدول (١) يبين إحصائية مجتمع الدراسة من الوكلاء والموظفين في الكليات والعمادات المساندة بجامعة

الحدود الشمالية

المجموع	موظفون		وكلاء		طبيعة العمل جهة العمل
	موظف	موظفة	وكيلة	وكيل	
٢٧٦	١٤٢	١٠٥	١٣	١٦	الكليات
١٦٩	٤٣	٩٥	١٣	١٨	العمادات المساندة
٤٤٥	١٨٥	٢٠٠	٢٦	٣٤	المجموع
	٣٨٥		٦٠		

تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (٢٤٠) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي، وتمثل حوالي (٥٤%) من حجم مجتمع الدراسة، كما هو مبين بالجدول (٢):

جدول (٢) يبين إحصائية عينة الدراسة من الوكلاء والموظفين في الكليات والعمادات المساندة بجامعة الحدود

الشمالية

المجموع	موظفون		وكلاء		طبيعة العمل جهة العمل
	موظف	موظفة	وكيلة	وكيل	
١٤٩	٧٠	٥٢	١٣	١٤	الكليات

٩١	٢٩	٣٧	١٢	١٣	العمادات المساندة
٢٤٠	٩٩	٨٩	٢٥	٢٧	المجموع
	١٨٨		٥٢		

والجدول الآتي الجدول (٣) يوضح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (٣) يبين توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	%
طبيعة العمل	وكيل / وكالة	٥٢	٢١.٧
	موظف / موظفة	١٨٨	٧٨.٣
جهة العمل	كلية	١٤٩	٦٢.١
	عمادة مساندة	٩١	٣٧.٩
الجنس	ذكر	١١٦	٤٨.٣
	أنثى	١٢٤	٥١.٧
سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من (٢) سنة	٤٠	١٦.٧
	من (٢) - أقل من (٤)	٦٥	٢٧.١
	من (٤) - أقل من (٦)	٤٨	٢٠
	من (٦) سنوات فأكثر	٨٧	٣٦.٣
	الكلية	٢٤٠	١٠٠

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة الحالية، وتم تحديد أهداف الاستبيان في معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم، لذا تم الاطلاع على عدد من الدوريات والمجلات والبحوث والدراسات السابقة التي لها صلة بمشكلة الدراسة الحالية، والاطلاع على مؤشرات القيادة الإبداعية، وفي ضوء ما سبق تم صياغة فقرات الاستبيان في صورته الأولية، وتم أولاً التأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة وكانت على النحو الآتي:

صدق الأداة:

١. صدق المحكمين: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها للبعد الذي تقيسه، والنظر في تدرج فئات الاستجابة للاستبيان ومدى ملائمتها، وبناءً على آرائهم حول مدى مناسبتها لأهداف الدراسة، ووفقاً لمقترحاتهم تم تعديل بعض العبارات، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٣٠) عبارة توزعت على (٤) أبعاد.

٢. صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) فرداً، بواقع (٥) وكيل/وكيلة، (٢٥) موظف/موظفة، تم اختيارهم عشوائياً وتم حساب الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول (٤):

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	٠.٦٥	٩	٠.٦٣	١٦	٠.٦٩	٢٣	٠.٦٦
٢	٠.٦٢	١٠	٠.٦٨	١٧	٠.٦٥	٢٤	٠.٦٤
٣	٠.٦٦	١١	٠.٦٩	١٨	٠.٦٤	٢٥	٠.٦٧
٤	٠.٦٥	١٢	٠.٦٢	١٩	٠.٦٦	٢٦	٠.٦٣
٥	٠.٦٩	١٣	٠.٦٥	٢٠	٠.٦٨	٢٧	٠.٦٤
٦	٠.٦٢	١٤	٠.٦٨	٢١	٠.٦٧	٢٨	٠.٦٨
٧	٠.٦٤	١٥	٠.٦٦	٢٢	٠.٦٢	٢٩	٠.٦٥
٨	٠.٦٩					٣٠	٠.٦٩

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠.٦٢) إلى (٠.٦٩)، وتعد جميع تلك القيم موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند المستوى (٠.٠٥)، وتشير إلى اتساق داخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة الفاكرونباخ وتتضح النتائج بالجدول (٥):

جدول (٥) حساب الثبات بطريقة الفاكرونباخ

معامل الفاكرونباخ	البعد
٠.٨٥	الأول: الحساسية للمشكلات
٠.٨٥	الثاني: المبادرة
٠.٨٨	الثالث: الأصالة
٠.٨٩	الرابع: المرونة
٠.٩٦	الدرجة الكلية

تراوحت قيم معاملات الفاكرونباخ من (٠.٨٥ - ٠.٩٦) وجميع هذه القيم مرتفعة وتشير إلى تمتع أداة البحث بدرجة عالية من الثبات.

أداة الدراسة في صورتها النهائية:

القسم الأول: عبارة عن متغيرات عينة الدراسة (طبيعة العمل، جهة العمل، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).

القسم الثاني: اشتمل على (٣٠) عبارة توزعت على (٤) أبعاد، كالتالي:

البعد الأول: الحساسية للمشكلات ، (٨) عبارات من (١ - ٨)

البعد الثاني: المبادرة ، (٧) عبارات من (٩ - ١٥)

البعد الثالث: الأصالة ، (٧) عبارات من (١٦ - ٢٢)

البعد الرابع: المرونة ، (٨) عبارات من (٢٣ - ٣٠)

تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة (دائماً) الدرجة (٤) للاستجابة (غالباً) الدرجة (٣) للاستجابة (أحياناً) الدرجة (٢) للاستجابة (نادراً) الدرجة (١) للاستجابة (أبداً)، وتم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة:

مدى الاستجابة يمثل: (أعلى درجة - أقل درجة)، ويعني (٥ - ١) ويساوي ٤

طول الفئة يمثل: (مدى الاستجابة) ÷ (عدد فئات الاستجابة)، ويعني (٤ ÷ ٥) ويساوي (٠.٨).

جدول (٦) معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي
أبداً	١.٨٠ - ١
نادراً	٢.٦٠ - ١.٨١
أحياناً	٣.٤٠ - ٢.٦١
غالباً	٤.٢٠ - ٣.٤١
دائماً	٥ - ٤.٢١

المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الآتية:

١. المتوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة لكل عبارة/بعد.
٢. الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت استجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
٣. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة بحسب متغيرات (طبيعة العمل، جهة العمل، الجنس).
٤. اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة بحسب متغير

(سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).

نتائج الدراسة:

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها بعد الاطلاع على عدد مما كتب من أدبيات الإطار النظري، والدراسات السابقة، وخبرة الباحث وكانت على النحو الآتي:

السؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية في أبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة) من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم؟
تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (٧):

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات

الأكاديمية للقيادة الإبداعية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٣	أحيانا	٠.٦٩	٣.٣١	الأول: الحساسية للمشكلات
٢	غالبا	٠.٦٨	٣.٤١	الثاني: المبادرة
٤	أحيانا	٠.٧٦	٣.١٠	الثالث: الأصالة
١	غالبا	٠.٧١	٣.٤٢	الرابع: المرونة
-	أحيانا	٠.٦٥	٣.٣١	المتوسط العام

تشير نتائج جدول (٧) بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم، جاءت بدرجة "أحيانا" وبمتوسط حسابي عام (٣.٣١)، وانحراف معياري (٠.٦٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة لطبيعة عمل العمداء والتي يتطلب منهم القيام بالعديد من الأدوار لمواجهة المتغيرات والمستجدات، وللوصول بالكلليات والعمادات لمستوى عال من الأداء بهدف تحقيق الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي للجامعة -والذي تعكف العمل عليه حاليا- لتستطيع التنافس مع نظيراتها من الجامعات الأخرى، فضلا عن مواكبة برنامج التحول الوطني (٢٠٣٠) والذي يتطلب العمل على هندسة العديد من الأمور بالجامعة، وهذا يفسر ممارسة العمداء للقيادة الإبداعية والتي تسعى للتجديد بهدف خلق بيئة جامعية مبدعة تعمل على تطوير منظومة العمل بما يحقق أهداف الجامعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل: القرشي (٢٠٠٤)؛ طويقات (٢٠٠٩)؛ الدارجي (٢٠١٣)؛ الدريبي (٢٠١٥)؛ عيد (٢٠١٥)؛ يوسف ورقة (Yossef &

(Rakha,2017)؛ عوض الله (٢٠١٨) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بمستوى (عالي) كدراسة كل من: الدعدي (٢٠١١)؛ صالح وياني (٢٠١٣)؛ الشهري (٢٠١٥)؛ مكالحه (٢٠١٧)؛ البوشي وبويشيت (٢٠١٨)؛ الشهبان (٢٠١٩)، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بمستوى (قليل).

وبالنظر إلى الأبعاد الفرعية، يلاحظ بأن درجة الممارسة تراوحت ما بين "أحيانا" إلى "غالبا" وتم ترتيبها حسب قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

البعد الرابع (المرونة) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وبدرجة ممارسة "غالبا" يليه البعد الثاني (المبادرة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٤١) وبدرجة ممارسة "غالبا"، ثم البعد الأول (الحساسية للمشكلات) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٣١) وبدرجة ممارسة "أحيانا"، ثم البعد الثالث (الأصالة) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.١٠) وبدرجة ممارسة "أحيانا"، وفيما يلي عرض نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية:

البعد الأول: الحساسية للمشكلات

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الحساسية للمشكلات

م	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يملك القدرة على اكتشاف أوجه القصور في بيئة العمل قبل حدوث المشكلة	١	٣.٣٨	١.٠١	أحيانا
٧	يتفهم المشكلات التي قد تواجه العاملين معه	٢	٣.٣٧	١.٠٥	أحيانا
٢	يقوم بجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة	٣	٣.٣٦	١.١٥	أحيانا
٣	يدرك المواقف الاجتماعية التي قد تؤثر في سير العمل	٤	٣.٣٥	٠.٩٥	أحيانا
٦	يواجه أكثر من مشكلة ويضع الحلول المناسبة لها وفقا للأولويات	٥	٣.٣٥	١.٠٣	أحيانا
٥	يرصد الفرص والتهديدات التي تؤثر في سير العمل	٦	٣.٢٨	٠.٩٤	أحيانا
٨	يملك القدرة على استشعار المشكلات المستقبلية التي قد تؤثر على سير العمل	٧	٣.٢٣	٠.٨٧	أحيانا
٤	يقوم بتحليل أسباب تدني مستوى أداء العمل	٨	٣.١٧	٠.٩٠	أحيانا

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الحساسية للمشكلات

م	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	المتوسط العام		٣.٣١	٠.٦٩	أحيانا

تشير نتائج جدول (٨) بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية، لبعد "الحساسية للمشكلات" من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم، جاءت بدرجة "أحيانا" وبمتوسط حسابي عام (٣.٣١)، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون استشعار العمداء للدور الذي يجب أن تستعد له الجامعة في ضوء العمل بالنظام الجديد للجامعات، وما يتطلبه ذلك من التغييرات بالخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للجامعة لمواجهة هذه المرحلة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات كلاً من: القرشي (٢٠٠٤)؛ الدريبي (٢٠١٥)؛ عوض الله (٢٠١٨) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لبعد الحساسية للمشكلات جاء بمستوى (متوسط)، بينما اختلفت مع دراسات كل من: يوسف ورقة (Yossef & Rakha, 2017)؛ البوشي وبوشيت (٢٠١٨)؛ الشهبان (٢٠١٩)، والتي جاءت بمستوى (عالي)، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لبعد الحساسية للمشكلات جاء بمستوى (قليل).

وبالنظر لعبارات الدراسة الحالية والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.١٧ - ٣.٣٨)، وهذه المتوسطات الحسابية تندرج تحت فئات الاستجابة، بدرجة "أحيانا" لجميع عبارات البعد، نجد بأن أعلى (٣) عبارات كانت كالتالي: العبارة "١" (يملك القدرة على اكتشاف أوجه القصور في بيئة العمل قبل حدوث المشكلة) بمتوسط حسابي (٣.٣٨) ودرجة (أحيانا)، العبارة "٧" (يتفهم المشكلات التي قد تواجه العاملين معه) بمتوسط حسابي (٣.٣٧) ودرجة (أحيانا)، العبارة "٢" (يقوم بجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة) بمتوسط حسابي (٣.٣٦) ودرجة (أحيانا)، وكانت أقل (٣) عبارات كالتالي: العبارة "٥" (يرصد الفرص والتهديدات التي تؤثر في سير العمل) بمتوسط حسابي (٣.٢٨) ودرجة (أحيانا)، العبارة "٨" (يملك القدرة على استشعار المشكلات المستقبلية التي قد تؤثر على سير العمل) بمتوسط حسابي (٣.١٧) ودرجة (أحيانا)، العبارة "٤" (يقوم بتحليل أسباب تدني مستوى أداء العمل) بمتوسط حسابي (٣.١٧) ودرجة (أحيانا).

البعد الثاني: المبادرة

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المبادرة

م	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١١	يتحمل مسؤوليات الأعمال المناطة به	١	٣.٦٨	٠.٩٥	غالبا
١٣	يستخدم تقنيات حديثة في مجال العمل	٢	٣.٥٣	٠.٩٥	غالبا
٩	يمارس جميع الأعمال المناطة به بمبادرة	٣	٣.٥	٠.٨٤	غالبا

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المبادرة

م	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	شخصية				
١٠	يتصرف بحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	٤	٣.٤٢	٠.٩٨	غالبا
١٢	يشجع المبادرات التي يقدمها العاملين معه	٥	٣.٢٥	٠.٩٧	أحيانا
١٥	يحرص على التنمية المهنية الذاتية	٦	٣.٢٤	٠.٩٨	أحيانا
١٤	يعطي الملاحظات الضرورية حول العمل في الوقت المناسب	٧	٣.٢٣	٠.٩٣	أحيانا
	المتوسط العام		٣.٤١	٠.٦٩	غالبا

تشير نتائج جدول (٩) بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية، لبعد "المبادرة" من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم، جاءت بدرجة "غالبا" وبمتوسط حسابي عام (٣.٤١)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المتغيرات والمستجدات التي تواجه الجامعة والتي تتطلب تحمل العمداء لمسؤوليات الأعمال المناطة بهم، وبمبادرات شخصية وفقا للمواقف المختلفة التي تعترضهم، وبأن يعملوا على تشجيع العاملين معهم، وقد يكون ذلك من أجل إثبات ذاتهم وللحفاظ على المنصب القيادي الذي يشغلوه، وللطموح بمنصب قيادي أعلى، وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها اختلفت مع دراسة كلاً من: القرشي (٢٠٠٤)؛ عوض الله (٢٠١٨) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لبعد المبادرة جاء بمستوى (متوسط)، كما اختلفت مع دراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي جاءت بمستوى (قليل).

وبالنظر لعبارات الدراسة الحالية والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٢٣ - ٣.٦٨)، نجد بأن أعلى (٣) عبارات كانت كالتالي: العبارة "١١" (يتحمل مسؤوليات الأعمال المناطة به) بمتوسط حسابي (٣.٦٨) ودرجة (غالبا)، العبارة "١٣" (يستخدم تقنيات حديثة في مجال العمل) بمتوسط حسابي (٣.٥٣) ودرجة (غالبا)، العبارة "٩" (يمارس جميع الأعمال المناطة به بمبادرة شخصية) بمتوسط حسابي (٣.٥) ودرجة (غالبا)، وكانت أقل (٣) عبارات كالتالي: العبارة "١٢" (يشجع المبادرات التي يقدمها العاملين معه) بمتوسط حسابي (٣.٢٥) ودرجة (أحيانا)، العبارة "١٥" (يحرص على التنمية المهنية الذاتية) بمتوسط حسابي (٣.٢٤) ودرجة (أحيانا)، العبارة "١٤" (يعطي الملاحظات الضرورية حول العمل في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (٣.٢٣) ودرجة (أحيانا).

البعد الثالث: الأصالة

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الأصالة

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٩	يطور أساليب جديدة في حل المشكلات	١	٣.٢٨	٠.٩٩	أحيانا
١٨	يطرح حلول متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الأفق	٢	٣.١٤	٠.٩٨	أحيانا
١٦	يطرح أفكار جديدة باستمرار	٣	٣.١٣	٠.٩٣	أحيانا
١٧	يشجع الأفكار المبدعة للعاملين معه	٤	٣.١٣	٠.٩٩	أحيانا
٢١	يتبع إجراءات غير مسبقة لحل المشكلات	٥	٣.٠٨	٠.٩٧	أحيانا
٢٢	يميل لاستخدام أساليب إبداعية في أداء العمل	٦	٣.٠٨	٠.٩٦	أحيانا
٢٠	تتولد لديه أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين	٧	٢.٨٩	٠.٩٥	أحيانا
	المتوسط العام		٣.١٠	٠.٦٩	أحيانا

تشير نتائج جدول (١٠) بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية، لبعد "الأصالة" من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم، جاءت بدرجة "أحيانا" وبمتوسط حسابي عام (٣.١٠)، ويعزو الباحث هذه النتيجة وحصولها على المرتبة الأخيرة في المهارات التي يمارسها العمداء قد يكون بسبب عوامل داخلية ترتبط بالعمداء أنفسهم تؤثر تأثيراً مباشراً على تحقيق مهارة الأصالة، وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها اتفقت مع دراسة كلا من: يوسف ورقة (Yossef & Rakha, 2017)؛ عوض الله (٢٠١٨) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لبعد الأصالة جاء بمستوى (متوسط)، بينما اختلفت مع دراسة كلا من: البوشي وبويشيت (٢٠١٨)؛ الشهبان (٢٠١٩)، والتي جاءت بمستوى (عالي)، كما اختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لبعد الأصالة جاء بمستوى (قليل).

وبالنظر لعبارات الدراسة الحالية والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢.٨٩ - ٣.٢٨)، وهذه المتوسطات الحسابية تندرج تحت فئات الاستجابة، بدرجة "أحيانا" لجميع عبارات البعد، نجد بأن أعلى (٣) عبارات كانت كالتالي: العبارة "١٩" (يطور أساليب جديدة في حل المشكلات) بمتوسط حسابي (٣.٢٨) ودرجة (أحيانا)، العبارة "١٨" (يطرح حلول متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الأفق) بمتوسط حسابي (٣.١٤) ودرجة (أحيانا)، العبارة "١٦" (يطرح أفكار جديدة باستمرار) بمتوسط حسابي (٣.١٣) ودرجة (أحيانا)، وكانت أقل (٣)

عبارات كالتالي: العبارة "٢١" (يتبع إجراءات غير مسبقة لحل المشكلات) بمتوسط حسابي (٣.٠٨) ودرجة (أحيانا)، العبارة "٢٢" (يميل لاستخدام أساليب إبداعية في أداء العمل) بمتوسط حسابي (٣.٠٨) ودرجة (أحيانا)، العبارة "٢٠" (تتولد لديه أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين) بمتوسط حسابي (٢.٨٩) ودرجة (أحيانا).

البعد الرابع: المرونة

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المرونة

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢٥	يتكيف مع بيئات العمل الجديدة	١	٣.٥٦	٠.٨٢	غالبا
٢٧	يعدل في إجراءات العمل وفقا للإمكانيات المتاحة	٢	٣.٤٨	٠.٩١	غالبا
٢٤	يعدل في الخطط أثناء التنفيذ وفقا للمستجدات التي تطرأ على العمل	٣	٣.٤٦	٠.٨٣	غالبا
٢٩	ينوع في وسائل الاتصال المستخدمة في أداء العمل	٤	٣.٤٤	٠.٩٩	غالبا
٢٨	يستفيد من ملاحظات الآخرين حول أداء العمل	٥	٣.٤٢	٠.٩١	غالبا
٢٣	يتقبل الأفكار الجديدة والمقترحات المناسبة لتطوير العمل	٦	٣.٣٧	٠.٩٨	أحيانا
٣٠	يراعي أنماط الشخصية في تعامله مع العاملين معه	٧	٣.٣٤	٠.٩٧	أحيانا
٢٦	يمنح العاملين معه بعض الصلاحيات التي تسهل العمل	٨	٣.١٨	٠.٩٨	أحيانا
	المتوسط العام		٣.٤٢	٠.٧١	غالبا

تشير نتائج جدول (١١) بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية، لبعد "المرونة" من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم، جاءت بدرجة "غالبا" وبتوسط حسابي عام (٣.٤٢)، ويعزو الباحث حصول مهارة المرونة على المرتبة الأولى في درجة ممارستها من قبل العمداء إلى الأدوار المناطة بهم في تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وإعادة الهيكلة التنظيمي لها، وما يتطلبه ذلك من عقد العديد من اللقاءات والاجتماعات سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات والعمادات، فضلا عن الملتقيات وورش العمل التي تعقد لهذا الغرض، والتي كان لها بالغ الأثر في تنمية مهارة المرونة لديهم، وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية

نجد بأنها اتفقت مع دراسة كلا من: يوسف ورقة (Yossef & Rakha,2017)؛ البوشي ويوبشيت (٢٠١٨) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لبعده المرونة جاء بمستوى (كبير)، بينما اختلفت مع دراسة الدريبي (٢٠١٥)، والتي جاءت بمستوى (متوسط)، كما اختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي بينت بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لبعده المرونة جاء بمستوى (قليل).

وبالنظر لعبارات الدراسة الحالية والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.١٨ - ٣.٥٦)، نجد بأن أعلى (٣) عبارات كانت كالتالي: العبارة "٢٥" (يتكيف مع بيئات العمل الجديدة) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) ودرجة (غالباً)، العبارة "٢٧" (يعدل في إجراءات العمل وفقاً للإمكانيات المتاحة) بمتوسط حسابي (٣.٤٨) ودرجة (غالباً)، العبارة "٢٤" (يعدل في الخطط أثناء التنفيذ وفقاً للمستجدات التي تطرأ على العمل) بمتوسط حسابي (٣.٤٦) ودرجة (غالباً)، وكانت أقل (٣) عبارات كالتالي: العبارة "٢٣" (يتقبل الأفكار الجديدة والمقترحات المناسبة لتطوير العمل) بمتوسط حسابي (٣.٣٧) ودرجة (أحياناً)، العبارة "٣٠" (يراعي أنماط الشخصية في تعامله مع العاملين معه) بمتوسط حسابي (٣.٣٤) ودرجة (أحياناً)، العبارة "٢٦" (يمنح العاملين معه بعض الصلاحيات التي تسهل العمل) بمتوسط حسابي (٣.١٨) ودرجة (أحياناً).

السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية في أبعاد (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأصالة، المرونة) تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، جهة العمل، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة) للوكلاء والموظفين لديهم؟

أولاً: المقارنة حسب طبيعة العمل

للمقارنة بين متوسطات درجات ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم حسب متغير طبيعة العمل، تم استخدام اختبار (ت) وكانت نتائجه كالتالي: جدول (١٢): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب طبيعة

العمل

البيد	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: الحساسية للمشكلات	وكيل/وكيلة	٥٢	٣.٢١	٠.٤٥	١.٢٤	٢٣٨	٠.٢٢
	موظف/موظفة	١٨٨	٣.٣٤	٠.٧٤			
الثاني: المبادرة	وكيل/وكيلة	٥٢	٣.٤٥	٠.٥١	٠.٦٣	٢٣٨	٠.٥٣
	موظف/موظفة	١٨٨	٣.٤٠	٠.٧٢			
الثالث: الأصالة	وكيل/وكيلة	٥٢	٢.٩٩	٠.٤١	١.١٧	٢٣٨	٠.٢٤

جدول (١٢): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب طبيعة

العمل

البعد	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الرابع: المرونة	موظف/موظفة	١٨٨	٣.١٣	٠.٨٣	١.٤٢	٢٣٨	٠.١٦
	وكيل/وكيلة	٥٢	٣.٥٣	٠.٤٣			
الدرجة الكلية	موظف/موظفة	١٨٨	٣.٣٩	٠.٧٦	٠.١٠	٢٣٨	٠.٩٢
	وكيل/وكيلة	٥٢	٣.٣٠	٠.٣٧			
	موظف/موظفة	١٨٨	٣.٣١	٠.٧١			

تشير نتائج جدول (١٢) بأن قيم (ت) تراوحت من (٠.١٠) إلى (١.٤٢)، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم تعزى لمتغير طبيعة العمل، ويفسر الباحث تلك النتيجة بعدم وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل على درجة ممارسة العمداء للقيادة الإبداعية، مما يتطلب البحث عن عوامل أخرى مؤثرة، وبالنظر للنتيجة الحالية نجد بأنها اتفقت مع دراسة كلا من الدريبي (٢٠١٥)؛ عيد (٢٠١٥).

ثانياً: المقارنة حسب جهة العمل

للمقارنة بين متوسطات درجات ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم حسب متغير جهة العمل، تم استخدام اختبار (ت) وكانت نتائجه كالتالي: جدول (١٣): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب جهة

العمل

البعد	جهة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: الحساسية للمشكلات	كلية	١٤٩	٣.٣١	٠.٨٠	٠.٠٢	٢٣٨	٠.٩٩
	عمادة مساندة	٩١	٣.٣٠	٠.٤٥			
الثاني: المبادرة	كلية	١٤٩	٣.٤١	٠.٧٧	٠.٠١	٢٣٨	٠.٨٢
	عمادة مساندة	٩١	٣.٤٠	٠.٥١			
الثالث: الأصالة	كلية	١٤٩	٣.٠٤	٠.٨٤	١.٦٣	٢٣٨	٠.١١

جدول (١٣): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب جهة

العمل

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جهة العمل	البعد
			٠.٦٠	٣.٢١	٩١	عمادة مساندة	
٠.٩٩	٢٣٨	٠.٠١	٠.٨١	٣.٤٢	١٤٩	كلية	الرابع: المرونة
			٠.٥٠	٣.٤١	٩١	عمادة مساندة	
٠.٦٩	٢٣٨	٠.٣٩	٠.٧٥	٣.٢٩	١٤٩	كلية	الدرجة الكلية
			٠.٤٥	٣.٣٣	٩١	عمادة مساندة	

تشير نتائج جدول (١٣) بأن قيم (ت) تراوحت من (٠.٠١) إلى (١.٦٣) وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم تعزى لمتغير جهة العمل، ويفسر الباحث تلك النتيجة بعدم وجود تأثير لمتغير جهة العمل على درجة ممارسة العمداء للقيادة الإبداعية، مما يتطلب البحث عن عوامل أخرى مؤثرة.

ثالثاً: المقارنة حسب الجنس

للمقارنة بين متوسطات درجات ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم حسب متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (١٤): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
٠.٣٧	٢٣٨	٠.٩٠	٠.٥٨	٣.٣٥	١١٦	ذكر	الأول: الحساسية للمشكلات
			٠.٧٨	٣.٢٧	١٢٤	أنثى	
*٠.٠٢	٢٣٨	٢.٣٣	٠.٧٦	٣.٥٠	١١٦	ذكر	الثاني: المبادرة
			٠.٥٩	٣.٣٠	١٢٤	أنثى	
٠.٠٨	٢٣٨	١.٧٥	٠.٧٢	٣.١٩	١١٦	ذكر	الثالث: الأصالة

جدول (١٤): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب الجنس

البد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الرابع: المرونة	أنثى	١٢٤	٣.٠٢	٠.٧٩	١.٠٩	٢٣٨	٠.٢٨
	ذكر	١١٦	٣.٤٥	٠.٦٩			
الدرجة الكلية	أنثى	١٢٤	٣.٣٦	٠.٧٢	١.٦٢	٢٣٨	٠.١١
	ذكر	١١٦	٣.٣٨	٠.٦٢			
	أنثى	١٢٤	٣.٢٤	٠.٦٧			

تشير نتائج جدول (١٤) بأن قيم (ت) تراوحت من (٠.٩٠) إلى (٢.٣٣) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم تعزى لمتغير الجنس، في البعد الثاني فقط "المبادرة" والفروق في اتجاه الذكور بمتوسط حسابي (٣.٥٠) مقارنة بالمتوسط الحسابي للإناث (٣.٣٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد عينة الدراسة من الذكور يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة العمداء للقيادة الإبداعية في بعد المبادرة، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة لضعف الاتصال المباشر بالعمل ما بين العمداء وبين الوكيلات والموظفات لديهم، كون نسبة العمداء الذكور بالجامعة تمثل ما نسبته (٩١%) مقارنة بالعمداء الإناث، وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها اتفقت مع دراسة كل من: البوشي وبوشيت (٢٠١٨)، الشهبان (٢٠١٩)، بينما اختلفت مع دراسة عيد (٢٠١٥) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس وكانت لصالح الإناث، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسات كل من: القرشي (٢٠٠٤)؛ الدعدي (٢٠١١)؛ الغامدي (٢٠١٢)؛ الدارجي (٢٠١٣)؛ الشهري (٢٠١٥)؛ مكالحه (٢٠١٧) والتي أشارت لعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

رابعاً: المقارنة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري

للمقارنة بين متوسطات درجات ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، تم استخدام اختبار (ت) وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (١٥): نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الأول: الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	٢٠٠٢	٣	٠٠٦٧	١٠٤٣	٠٠٢٣
	داخل المجموعات	١١٠٠٧٠	٢٣٦	٠٠٤٧		
	الكلية	١١٢٠٧٢	٢٣٩			
الثاني: المبادرة	بين المجموعات	١٠٠١	٣	٠٠٣٤	٠٠٧٣	٠٠٥٤
	داخل المجموعات	١٠٩٠٦٩	٢٣٦	٠٠٤٧		
	الكلية	١١٠٠٧٠	٢٣٩			
الثالث: الأصالة	بين المجموعات	٢٠٣٢	٣	٠٠٧٧	١٠٣٤	٠٠٢٦
	داخل المجموعات	١٣٦٠٢١	٢٣٦	٠٠٥٨		
	الكلية	١٣٨٠٥٣	٢٣٩			
الرابع: المرونة	بين المجموعات	١٠٩٤	٣	٠٠٦٥	١٠٣٠	٠٠٢٧
	داخل المجموعات	١١٧٠٢٢	٢٣٦	٠٠٥٠		
	الكلية	١١٩٠١٦	٢٣٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٠٤٦	٣	٠٠٤٩	١٠١٧	٠٠٣٢
	داخل المجموعات	٩٨٠٧٦	٢٣٦	٠٠٤٢		
	الكلية	١٠٠٠٢٢	٢٣٩			

تشير نتائج جدول (١٥) بأن قيم (ف) تراوحت من (٠٠٧٣) إلى (١٠٤٣) وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٠٥) بين متوسطات درجات ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر وكلائهم والموظفين لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، ويفسر الباحث تلك النتيجة بعدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة على درجة ممارسة العمداء للقيادة الإبداعية، مما يتطلب البحث عن عوامل أخرى مؤثرة، وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها اتفقت مع دراسات كلا من: الدعدي (٢٠١١)؛ الدريبي (٢٠١٥)؛ البوشي وبوشيت (٢٠١٨) ، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من: الغامدي (٢٠١٢)؛ الشهري (٢٠١٥)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح فئة (١٠) سنوات فأكثر، كما اختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة القرشي (٢٠٠٤)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير

سنوات الخبرة وكانت لصالح فئة (٥) سنوات فأكثر، كما اختلفت الدراسة ايضا مع دراسة الشهبان (٢٠١٩)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح فئة أقل من (٥) سنوات.

ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها:

١. أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة "أحيانا" وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٣١)، وانحراف معياري (٠.٦٥)، حيث جاءت مهارة المرونة بالمرتبة الأولى، يليها بالتوالي المبادرة، ثم الحساسية للمشكلات، وأخيراً الأصالة.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس في بعد "المبادرة" فقط، والفروق كانت في اتجاه الذكور.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل، وجهة العمل، وسنوات الخبرة في العمل الإداري).

توصيات الدراسة:

حيث أن التوصيات تنبثق من النتائج، لذا يوصي الباحث بما يأتي:

١. العمل على تطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية فيما يتعلق ببُعدي الحساسية للمشكلات والأصالة.
٢. ضرورة عقد ورش عمل للقيادات الأكاديمية بهدف تحسين مهارات القيادة الإبداعية في بعدي المبادرة والمرونة.
٣. وضع نظام مرن وفعال للاتصال ما بين القيادات الأكاديمية وبين الوكيلات والموظفات لديهم.
٤. تشجيع القيادات الأكاديمية على عمل زيارات لجهات مناظرة لتبني أساليب عمل جديدة ومبتكرة تسهم في تطوير مهارات الإبداع لديهم.
٥. تكوين فرق عمل من القيادات الأكاديمية لتبادل الخبرات، ووضع آليات تنفيذ تجاه الأفكار الإبداعية المبتكرة.

المقترحات:

١. إجراء دراسة مماثلة تقيس مهارات القيادة الإبداعية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الأخرى، ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية.
٢. إجراء دراسة تقدم برنامج مقترح لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة.

قائمة المراجع:

١. البوشي، غاده عبدالله وبوشيت، الجوهره إبراهيم. (٢٠١٨م). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٩ (١١)، جامعة عين شمس، ٦٤٢-٦٠٧.
٢. الحريري، رافدة عمر. (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٣. الحريري، رافدة عمر. (٢٠١٢). اتجاهات إدارية معاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٤. الخطاب، أحمد محمد. (٢٠١٥). الإدارة الإبداعية. ط ٢، عمان: جدار للكتاب العالمي.
٥. الدارجي، على خطاب. (٢٠١٣م). إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لعمداء الكليات في جامعات محافظة بغداد. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، بغداد: جمهورية العراق.
٦. الدربي، شريفه صالح. (٢٠١٥). واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
٧. الدعدي، دلال دابس محمد. (٢٠١١م). العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
٨. السعود، راتب وسلطان، سوزان. (٢٠٠٨). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٩ (٤)، جامعة البحرين، ٥٧-٣١.
٩. الشهري، عثمان عمر. (٢٠١٥م). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
١٠. الشهوان، ديانا محمد ابراهيم. (٢٠١٩م). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
١١. العبيدي، محمد جاسم والشيباني، أعريبي محمد والعبيدي، آلاء محمد. (٢٠١٠). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.
١٢. العقاد، عباس سمير. (٢٠١٦). القيادة الإبداعية. ط ٣، الرياض: دار المطبوعات الجديدة، مجلة الإدارة العامة.

١٣. الغنزي، عمير يتيم. (٢٠١٨). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة التربية،* (١٧٧) جامعة الأزهر، ٤٠٣-٤٣٩.
١٤. الغامدي، فهد هزاع. (٢٠١٢). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباح. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
١٥. الفاعوري، رفعت عبدالحليم. (٢٠١٦). إدارة الإبداع التنظيمي. ط ٣، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٦. القرشي، ليلي حسن عبدالله. (٢٠٠٤م). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
١٧. القرطي، عبدالمطلب أمين. (٢٠٠٥). الموهوبين والمتفوقين . خصائصهم واكتشافهم ورعايتهم، القاهرة: دار الفكر العربي.
١٨. آل ناجي، محمد عبدالله. (٢٠٠٧). الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، الرياض: مكتبة الرشد
١٩. الهويدي، زيد. (٢٠٠٤). الإبداع (ماهيته . اكتشافه . قيمته)، العين: دار الكتاب الجامعي.
٢٠. أيوب، نادية حبيب. (٢٠٠٠). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. *مجلة الإدارة العامة،* ٤٠(١)، معهد الإدارة العامة، ١-٥١.
٢١. بدران، شبل والدهشان، جمال. (٢٠٠١). التجديد في التعليم الجامعي. القاهرة: دار قباء.
٢٢. جروان، فتحي عبدالرحمن. (٢٠١٣). الإبداع مفهومه معايير ومكوناته. ط ٣، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٢٣. حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة.
٢٤. خيرالله، جمال أنس. (٢٠١٥). الإبداع الإداري. ط ٣، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.
٢٥. سلطان، محمد سعيد. (٢٠٠٢). السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية: دار الجامعة العربية.
٢٦. شفيق، محمد. (٢٠٠٧). القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، القاهرة: دار نهضة مصر.
٢٧. صالح، قيس عبدالهادي وباني، باسمه محمد. (٢٠١٣م). القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة
٢٨. من وجهة نظر القيادات الادارية فيها. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،* ١٥ (٤)، جامعة القادسية، ١١٣-١٣٨.

٢٩. طويقات، مشهور بن محمد. (٢٠٠٩). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (١٣)، جامعة المنصورة، المنصورة: مصر، ١٥٩-١٨٢.
٣٠. عباينة، رامي محمود والشقران، رامي إبراهيم. (٢٠١٣). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (٢)١٤، جامعة البحرين، ٤٥٩-٤٨٦.
٣١. عوض الله، فوزيه علي سلطان. (٢٠١٨). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة. *مجلة البحوث التجارية*، (١)٤٠، جامعة الزقازيق، الزقازيق: مصر ١٩٤-١٢٢.
٣٢. عيد، هاله فوزي محمد. (٢٠١٥م). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، بنها: جمهورية مصر العربية، (٦١)، ٣٨٧ - ٤٢٦.
٣٣. غريبي، حمزه محمد. (٢٠١٦). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية دراسة تطبيقية على مديرة أمن الجفارة بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
٣٤. قنديل، علاء محمد سيد. (٢٠١٥). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. ط ٣، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٣٥. مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٦). نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية. مؤتمر (التحديات المعاصرة للإدارة العربية - القيادة الإبداعية)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٣٦. مكالحه، هنادة أحمد. (٢٠١٧م). درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، (١) ٣٧، اتحاد الجامعات العربية، ٢٥٥-٢٧٨.
٣٧. هيجان، عبدالرحمن أحمد. (٢٠١٥). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. ط ٣، الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المصادر الاجنبية

1. Atkison, Hillage.(2015). **Developing the university for education concept**, Department for education and skills research brief. Dfes report PR305, July 24, USA.
2. Pearson, A.(2013). The relationship between servant leadership style and Michigan public school superintendents as measured by MEAP reading and math proficiency. Unpublished doctoral dissertation, Eastern Michigan University
3. Scratchiy, L & Hakstian, A. (2004). The measurement and Prediction of managerial creativity. **Creativity Research Journal**,13(3), 368-369.
4. Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. **Journal of Education and Practice**, 8(6), 113-122.