



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الرقم التسلسلي: 2024/.....

رقم التسجيل: 085095675

درجة ممارسة القيادة الإبتكارية في كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين
دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الشعبة: علم النفس

إشراف:

أ.د/ بوضياف نوال

إعداد الطالبة:

جبلاحي فريدة

السنة الجامعية: 2023-2024.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

"التحدث بنعمة الله شكر وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله والجماعة بركة والفرقة عذاب" حديث شريف ، على ضوء هذا الحديث

فإننا نشكر الله وافر الشكر أن وفقنا وأعانا على إتمام هذا العمل

كما أتقدم بشكري وتقديري واحترامي للأستاذة والدكتورة المحترمة : بوضياف نوال لتفضيلها بالإشراف على هذه الدراسة ولكل ما قدمته من توجيهات ومساندة مستمرة فليبارك الله لها هذا الجهد ويجعله في ميزان حسناتها.

كما أتقدم بالشكر الكبير إلى جميع أفراد عائلتي لما قدموه لي من دعم ومساندة وأخص بالذكر أُمي الغالية والعزيزة على روعي على مساندتها ودعائها الدائم لي خلال مشواري الدراسي.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى جميع موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كلا باسمه ومقامه وأخص بالذكر ولهي فريد على وقوفه بجانبني ومنحه لي الكثير من الاهتمام والنصح والمشورة إلى كل من دعموني أحلام، إيمان.محمد ، لخضر

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتورة العزيزة شريفي حليلة على توجيهاتها و نصائحها الدائمة لن والى الدكتور مصطفى بعلی على مساعدته وعلى كل معلومة مفيدة قدمها لي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

02 إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
04 2- فرضيات الدراسة
05 3- أهمية الدراسة
06 4- أهداف الدراسة
07 5- تحديد المصطلحات الإجرائية
07 6- الدراسات السابقة
17 7- الخلفية النظرية للدراسة
17 1-7- مفهوم القيادة الإبتكارية
20 2-7- مكونات العملية الإبتكارية
22 3-7- اساليب القيادة الإبتكارية
24 4-7- ابعاد القيادة الإبتكارية
25 5-7- سمات القائد المبتكر
26 6-7- اسس القائد الإبتكاري
27 7-7- مهام القيادة الإبتكارية
27 8-7- معوقات القيادة الإبتكارية
29 خلاصة

الفصل الثاني منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

31 تمهيد
32 1- الدراسة الإستطلاعية
32 1-1- أهداف الدراسة الإستطلاعية
32 2-1- عينة الدراسة الإستطلاعية
33 3-1- الهدف من الدراسة الإستطلاعية
34 2- منهج الدراسة الاساسية
35 3- حدود الدراسة الاساسية
35 4- مجتمع الدراسة الاساسية

36أداة الدراسة الأساسية
37عينة الدراسة الأساسية وخصائصها
371-6- عينة الدراسة الأساسية
402-6- خصائص الدراسة الأساسية
427- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
428- الأساليب الإحصائية المستخدمة
43خلاصة

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

45تمهيد
451- عرض وتحليل نتائج الدراسة
461-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى
472-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
473-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
494-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
502- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
501-2- مناقشة نتائج الفرضية الاولى
502-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
523-2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
544-2- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
563- إستنتاج عام
58الخاتمة
61قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية	33
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	37
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	38
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	39
05	دلالة الفروق بين المتوسطات في مقياس القيادة الإبتكارية	40
06	يوضح معامل ألفا-كرونباخ للدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبتكارية	41
07	يوضح معامل الثبات لمقياس القيادة الإبتكارية باستخدام التجزئة النصفية	41
08	يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	45
09	يوضح المتوسطات الحسابية والنظرية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة الإبتكارية	47
10	يوضح قيمة (ت) لدلالة الفروق في متوسطات درجات القيادة الإبتكارية تعزى لمتغير الجنس	48
11	يوضح قيمة (ت) لدلالة الفروق في متوسطات درجات القيادة الإبتكارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.	49
12	يوضح قيمة (ت) لدلالة الفروق في متوسطات درجات القيادة الإبتكارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	50

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
38	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
39	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	02
40	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	03

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين بالإضافة التي التعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس القيادة الابتكارية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة المهنية والمؤهل العلمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث أجريت الدراسة على عينة تضم (60) موظف(ة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما تم الاستعانة في جمع البيانات بمقياس القيادة الابتكارية مع تحليل البيانات باستخدام النظام الإحصائي SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1-درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين مرتفعة .

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية ، موظفي الكلية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .

Abstract:

The current study aims to identify the degree of innovative leadership practice at the College of Humanities and Social Sciences from the employees' point of view, in addition to identifying the differences in the mean scores of the sample members on the innovative leadership scale according to the variables of gender, years of professional experience and educational qualification.

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was used, as the study was conducted on a sample of (60) employees at the College of Humanities and Social Sciences, and the data collection was based on the innovative leadership scale with data analysis using the statistical system SPSS, and the study reached the following results: 1- The degree of innovative leadership practice at the College of Humanities and Social Sciences :

1-The degree of innovative leadership practice at the College of Humanities and Social Sciences from the employees' point of view is high.

2- There are no statistically significant differences in the degree of practice of innovative leadership at the College of Humanities and Social Sciences from the point of view of employees attributed to the gender variable.

3- There are no statistically significant differences in the degree of innovative leadership practice at the College of Humanities and Social Sciences from the employees' point of view due to the variable of years of professional experience.

4- There are no statistically significant differences in the degree of innovative leadership practice at the College of Humanities and Social Sciences from the employees' point of view due to the scientific qualification variable.

Keywords: Innovative leadership, college staff, College of Humanities and Social Sciences, University of Msila.

مَقْرَأَةٌ

مقدمة:

تعد الجامعات مؤسسات علمية تربية تتميز بأنها تسهم في عملية التنمية بمختلف مجالاتها وتعتبر شريان رئيسي لا يمكن الاستغناء عنه في بناء المجتمعات ورفقها إلى أعلى مستوى من التحضر والرفاة، 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 الإبتكارية، فمن خلالها يتم الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة بل إنها مرآة تعكس واقع وتطلعات وطموحات المجتمع، ففيها تتم عملية ترجمة فلسفة المجتمع إلى فكر يتم تقديمه لبناء المستقبل، فقد اجتهدت الدول دائما 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 وطاقتها التعليمية والإدارة (جمال، الراميتي 2006، ص36).

فالقيادة الإبتكارية تعتبر من أهم المحاور التي ترتكز عليها جميع الأنشطة في المؤسسات والمنظمات، خاصة في هذا العصر الذي يتسم بالحدأة، وما يمكن أن نتوقعه في المستقبل من تحولات جذرية وتغيرات في شتى مناحي الحياة، ولم يكن بإمكان القيادة التقليدية القدرة على مواجهة تلك المتغيرات المتسارعة، مما استدعى التغيير في المجال القيادي في عصر التقدم العلمي والتقني الذي شعاره الإبداع، وعليه أصبح من الضروري ظهور قيادة إبداعية تتماشى مع المتغيرات وتتسم بالإبداع وتحفز الهمم وتدعم الابتكارات (البوشي، 2018، ص2).

وفي ظل مساعي المؤسسات التعليمية الرامية للرفق والتطور والتقدم والتغيير، برزت الحاجة الماسة لوجود قيادات إبداعية استشرافية للوصول لمؤسسة إبداعية ومخرجات علمية متميزة، وقد أكد الزهراني (2015) هذا في دراسته بأن المتخصصين في علم الإدارة متفقون على أن المؤسسات المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة، بسبب التحديات الداخلية والخارجية،



لهذا ظهرت حاجة تلك المؤسسات إلى قيادات ابتكارية للتعامل مع هذه التغيرات، حيث تؤدي القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات دورا هاما في تحقيق الإبداع والتميز. وهذا ما أكدته بعض الأبحاث على ممارسة القيادة الإبتكارية في كلياتها إلا إنها تتفاوت في درجة الممارسة كما أن أفراد الدارسة محايدون تجاه المعوقات التي تحد من دور القيادة الإبتكارية في إحداث التغيير التنظيمي في بعض الكليات دراسة (الحارثي، 2019).

فمن متطلبات القيادات الإبتكارية في عصرنا اليوم كممارسة وفكر تختلف جذريا عن السلوكيات القديمة التي كان يمارسها القادة العاديون أننا نحيا في عصر نركز فيه على الفعل وننسى الفكر ولكن ندرك أهمية السيطرة على الفكر عندما نلاحظ أن خسائرنا أكبر من أخطائنا لان الخطأ البسيط في التفكير يؤدي إلى أخطاء هائلة في الفعل، لذا فإننا أمام معادلة جديدة يطرحها عصر ثورة المعلومات تخص كافة العاملين ، أما قيادة المؤسسات فإنها تتطلب ما هو أكثر من الفاعلية فهي تتطلب مستوى من البراعة والرقي وجودة لقيادة الآخرين والتي بدورها تتطلب توافر قدرات ذهنية ابتكارية وإبداعية وسمات وجدانية مما يمكنهم من التعامل مع عقل وجسد وقلب وضمير الآخرين ولهذا لا بد من أن تكون هناك إدارة وقيادة بفكر ابتكاري والإبداع في طرق ووسائل العمل الإداري ، أي ما يطلق عليه بالقيادة الإبتكارية.

وعليه جاءت هذه الدراسة في محاولة التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين واستجابة لمتطلبات الموضوع تم تقسيم الدراسة على النحو التالي :

- **الجانب النظري:** يتضمن الفصل الأول الذي خصص لتحديد مشكلة الدراسة التي دعمت الإشكالية، ثم صياغة فرضيات الدراسة ، وتحديد أهمية الدراسة وكذلك تحديد الأهداف المنشودة من الدراسة كما تناولنا تحديد المفاهيم الإجرائية الخاصة بدراستنا، وأخيرا أهم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإبتكارية أما الخلفية النظرية للقيادة الإبتكارية فقد تم التطرق إلى ماهية القيادة الإبتكارية ومفهومها ومكوناتها ومهامها ومعوقاتنا وأسسها وكذا شروط وسمات القائد الإبتكاري .

- **أما الجانب التطبيقي :** تم تقسيمه إلى فصلين الفصل الثاني خصص لإجراءات الدراسة الميدانية تم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية منهجها وحدودها وكذا مجتمع الدراسة



الأساسية وعينة هذه الدراسة ووصف الأدوات مع إبراز الخصائص السيكولوجية لها والأساليب الإحصائية المستخدمة .

- أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض وتحليل النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة انتهاء باستنتاج عام و خاتمة مع تقديم بعض المقترحات في ضوء هذه النتائج وتحديد لقائمة المراجع و الملاحق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد المصطلحات الإجرائية.
- 6- الدراسات السابقة .
- 7- الخلفية النظرية.

تمهيد

- 7-1- مفهوم القيادة الإبتكارية.
- 7-2- مكونات القيادة الإبتكارية.
- 7-3- أساليب القيادة الإبتكارية.
- 7-4- أبعاد القيادة الإبتكارية.
- 7-5- سمات القائد الإبتكاري.
- 7-6- أسس القائد الإبتكاري.
- 7-7- مهام القيادة الإبتكارية.
- 7-8- معوقات القيادة الإبتكارية.

خلاصة.

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

إن المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعة منها تسهم بشكل كبير في تطوير وإدارة العملية التعليمية بما يحقق طموح المجتمع ويخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر وانطلاق من ذلك أصبح التميز والإبداع مطلبا ضروريا واستراتيجيا لمواكبة هذه المؤسسات للتغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات المتلاحقة ولكي تحقق تلك المؤسسات رؤيتها المنبثقة من رؤية التحول الوطني وتنجز رسالتها وأهدافها على الوجه الأكمل فأن عليها تنمية القيادة الإبتكارية لكي تزيد مشاركتها في تطوير عملية التعليم، وتنمية المهارات بالإضافة إلى استخدام أساليب الإدارة الحديثة التي تساعد على تقديم الحلول المبتكرة والمستدامة التي تخدم العملية التعليمية وتطورها (بريكة و قسي، 2015، ص 139).

ونظرا للتغيرات والتطورات التي تحدث بشكل متسارع، في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، والتي تركت الكثير من التحديات أمام المجتمعات التي تتطلع إلى استشرف المستقبل خاصتا في الفكر الاستراتيجي وفي الشق الإداري والتعليمي، وفرضت هذه التحديات على الإدارة في القرن الحادي والعشرين مسؤولية الإعداد لمواكبة هذه التغيرات ومن أجل المنافسة محليا وعالميا لابد على القيادة الإبتكارية تدعيم القوى الإيجابية في الجامعة والحد من الجوانب السلبية، والعمل على خلق ظروف بيئية مناسبة، فقد أصبح الإبداع والابتكار في الأداء، موضع لاهتمام المدراء والقادة، والمسؤولين في جميع قطاعات التعليم، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة، واختيار رؤية مميزة للارتقاء بالجامعة والوصول بها للتميز المنشود والمنافسة محليا وعالميا ، وضرورة تطوير المنظمات للتعامل مع مختلف التطورات والتحديات والمشكلات التي تواجهها بشكل دائم، والإفادة من التغيير بأكثر قدر ممكن، وتوجيهه لصالح الأفراد والجماعات (لهلوب والصريرة، 2012، ص 16) لهذا نجد أن القيادة الإبتكارية تلعب دورا ايجابيا في بقاء المنظمات واستمرارها وتطورها وتحقيقها لأهدافها كما أن لها دورا كبيرا في تشجيع العاملين على بناء علاقات إنسانية قوية تساعد في تحسين الأداء ورفع مستوى الانجاز وذلك لان الشعور بالرضا يساهم في خلق بيئة ايجابية تزيد من ولاء العاملين للمنظمة خاصتا في المؤسسات التربوية فالقيادة الإبتكارية هدفها

إيجاد حلول جديدة وغير مألوفة للمشكلات التي تواجه الجماعة، وقد تناولت العديد من الدراسات القيادة الابتكارية في مختلف المؤسسات التربوية وهذا إن دل فإنما يدا على أهمية القيادة الابتكارية في مختلف القطاعات ومساهماتها في وضع خطط أنية وبعديّة لرسم أهداف واضحة والعمل على تحقيقها (القرني، 2017، ص 21).

كما تتطلب القيادة الاعتماد على أساليبها الحديثة التي تعتبر أكثر مرونة، وأكثر فاعلية، وأكثر تحفيزاً، وتتمتع بروح إبداعية تنافسية عالية بين العاملين لاسيما في المؤسسات التعليمية، وإعطاء الصلاحيات، والتفويض واللجوء إلى اللامركزية، وبناء شبكة اتصال داخلي فعال باستخدام وسائل التواصل الحديثة، وإشراك العاملين في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية (سالم، 2018، ص 155).

في هذا السياق أوصت بعض الدراسات بأهمية دراسة القيادة الابتكارية والعمل على الاهتمام بالابتكار من قبلهم لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة كدراسة الشهراني (2018) كما أوصت دراسة المهنا (2020) بتنظيم دورات تدريبية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حول القيادة الإبداعية، وإعادة النظر في أسس اختيار مديري مدارس المرحلة الثانوية في ضوء السمات الإبداعية، كما أوصت دراسة مقييل (2021) بعمل القادة الأكاديميين على الابتكار لتحسين طريقة العمل وتنفيذ المهام المطلوبة.

ومن خلال خبرة الطالبة ومعايشتها للواقع وما تطمح به الجامعات الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التركيز على المورد البشري الذي يعد عنصراً جوهرياً في عملية الابتكار والتميز، وما حقته جامعة المسيلة باعتبارها جامعة رائدة في هذا المجال ومدى مساهمتها في تحقيق قفزة نوعية باحتلالها للمراتب الأولى وطنياً وتصنيفها العالمي المرموق؛ أصبحت جامعة رائدة وتحقيق هذا النجاح يعد مؤشراً إيجابياً على مدى تميزها كادراً الإداري والأكاديمي الذي ساهم في هذا الابتكار والتميز من خلال الإنجازات التي حققتها جامعتنا من فكرة تبنيها لمشروعها الرائد ومدى التزام مسؤولها وحرصه على تطوير الجامعة وتجويد مخرجاتها الأمر الذي قادنا إلى فكرة طرح هذا الموضوع وشعورنا بأهمية دراسته للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين لما لهم من أهمية في تحقيق الأهداف المنشودة للكلية وتحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال إشراكهم في طرح الأفكار المبدعة ، وحل مشكلاتهم المختلفة في جو يسوده الاحترام المتبادل و التعاون البناء والتخطيط السليم.

وبناء على ما سبق من أجل ذلك طرحنا التساؤلات التالية :

1- ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية م بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ن وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

02- فرضيات الدراسة :

1- درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين مرتفعة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس .

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

03- أهمية الدراسة :

أي دراسة تستمد أهميتها من محورين أساسيين هما، مدى أهمية الموضوع الذي نتعامل معه وأهمية الفئة التي تجرى عليها الدراسة، فالدراسة الحالية تكتسي أهميتها في محاولة الكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر موظفين في ضوء بعض المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة المهنية، المؤهل العلمي) ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

❖ تتناول هذه الدراسة موضوعاً لم ينل نصيبه من الدراسة بالقدر الكافي رغم أهميته في حياة الفرد والمجتمع وفي حدود الأبحاث التي أجريت في هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة جداً على المستوى المحلي (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة) .

❖ تساعد الدراسة الحالية الباحثين بتوفير أفق بحثية وعملية وكذا فتح مجال لإجراء دراسات أخرى حول القيادة الابتكارية وإسهاماتها في ابتكار وتميز المؤسسات التعليمية .

❖ تعتبر هذه الدراسة كمرشد، ودليل لإدارة مؤسسات التعليم العالي نتائج في معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية من وجهة نظر موظفيها لتهيئة وإعداد البرامج الابتكارية الخاصة بعمداء الكليات بشكل عام وكوادر الإدارة بشكل خاص.

❖ تعتبر المؤسسة الجامعية ركيزة من ركائز المجتمع ولبناته الأساسية، إذ ننأمل من دراستنا للقيادة الابتكارية تفيد عمداء الكليات من معرفة درجة ممارستهم للقيادة الابتكارية في مجال التسيير الإداري وتسيير الموارد البشرية من خلال تقديم واقع ملموس وعملي للقيادة الابتكارية.

❖ تبرز أهميتها وفق رؤية علمية ونظرية بصورة جلية حول مدى الاستفادة والأهمية العلمية من خلال إبراز النتائج المنتظرة منها في إعداد البرامج والدراسات الابتكارية المتمثلة

بعمداء الكليات من خلال نهوضهم بالعملية التربوية والإدارية تجاه مؤسساتهم، أما عمليا سوف تسلط الضوء على العاملين في مجال القيادة.

❖ تأمل الباحثة أن يسهم البحث الحالي في التراكم والبناء المعرفي في مجال تسيير الموارد البشرية؛ باعتباره إضافة نوعية في ذات المجال، يستفيد منها الباحثون وعموم المهتمين بالتسيير الإداري بوجه عام وعلم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية بوجه خاص.

❖ الإسهام في توعية القيادات الأكاديمية في جامعة المسيلة بأهمية تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها من خلال تحفيز جميع العاملين بالمؤسسة وحل مشاكلهم وتحديد احتياجاتهم.

❖ تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الابتكارية للقيادات الأكاديمية في جامعة المسيلة، باعتباره من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والإدارة والتي تعد مطلبا أساسيا في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة من أجل الوصول بالجامعة إلى ميزة تنافسية عالية بين الجامعات المحلية والعالمية وتحقيق الرقي والتقدم لها.

04- أهداف الدراسة:

إن هدف كل بحث علمي هو الوصول إلى نتائج تلقي مزيداً من الضوء على الظاهرة المدروسة الذي يؤدي بدوره إلى وضع القوانين التي تخضع لها الظاهرة النفسية وهنا يكون العلم قد حقق شوطاً نحو التقدم الذي يمكنه من الوفاء بحاجات المجتمع، وعليه تهدف دراستنا إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين.

- 2-الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.
- 3-الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.
- 4-الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- 05- تحديد المصطلحات الإجرائية:

➤ القيادة الابتكارية :

الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظفين من تطبيق مقياس القيادة الابتكارية المستخدم في الدراسة لـ (ازدهار عبد الوهاب ،2022).

➤ الموظفين:

هم الموظفين الذين يثبتون في منصب عملهم بعد انتهاء المدة التجريبية، فيكونوا حينئذ في وضعية قانونية و تنظيمية تجاه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي يعملون بها خلال سنة 2024/2023.

06- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم العناصر المعينة على حل المشكلات، لما لها من إسهامات في التخطيط والتوجيه وضبط المتغيرات والمنهج والأدوات وبعد المراجعة الأدبية للدراسة مراجعة متأنية، وفيما يلي أهم الدراسات التي تناولت متغير القيادة الابتكارية .

6-1- الدراسات العربية :

6-1-1- دراسة القسوس(2004)بعنوان: تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة

ممارسة مديهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات.

هدفت الدراسة التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديهم كقيادة ابتكارية وعلاقتها

بدرجة رضاهم عن ذلك ، بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (2149) معلما ومعلمة، أما عينة

الدراسة الأساسية فقد بلغ عدد أفرادها (86)، وتم بناء وتطوير مقياسين لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية والآخر لقياس الرضا الوظيفي، وقد بينت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق فردية لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق في متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

6-1-2-دراسة الشمري(2006)بعنوان: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة كان أن يتعرفوا على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، إذ كان بلغ مجتمع الدراسة(465) قائدا تربويا، ولتحقيق الهدف تم بناء استبانة للقيادة الابتكارية مكونة من ثلاثة مجالات الإداري والفني والتصوري، وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية ومرتفعة في المجال التصوري وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الخبرة والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

✓ وقد أوصت الدراسة بضرورة إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية والتوسع في البرامج التدريبية.

6-1-3-دراسة القحطاني(2012)بعنوان: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (279) معلماً ومعلمة، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن متوسطة، وبينت النتائج أيضا عدم فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز تبعاً لمتغيري النوع، والخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الدراسات العليا.



6-1-4-دراسة حرز الله (2015) بعنوان: مقومات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان، ودرجة مقاومة المعلمين لممارسة مديري المدارس لهذا الجنس من القيادة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان، وقياس ودرجة مقاومة المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة وذلك بسبب افتقار المديرين لمقومات القيادة الابتكارية، وأن المعلمين يقاومون ممارسة مديري المدارس بدرجة متوسطة بسبب قلة الرغبة في التغيير

6-1-5- دراسة محافظة و مكاحلة(2016)بعنوان: درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، تكونت العينة من (205) أعضاء التدريس، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية مرتفعة في مجالات الاتصالات القابلية للتغيير، والمقدرة على حل المشكلات، ومتوسطة في مجالين هما (روح المجازفة وتشجيع الإبداع)، وأن مستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس متوسطة وبينت النتائج عدم فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغيرات: الرتبة الأكاديمية، والنوع، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع الجامعة، لصالح الجامعات الخاصة.

6-1-6-دراسة جبريني(2016)بعنوان: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من (342) فردا من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات وفقا للمنهج الوصفي الارتباطي، وأبرزت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة وفي درجة فاعلية القرار وعلى جميع المجالات .

6-1-7- دراسة جويفل(2016)بعنوان: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وهدف الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (291) معلماً معلمة، فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحكومية في محافظة عمان مرتفعة، ودرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحكومية في محافظة عمان تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

6-1-8-دراسة الشهراني(2017)بعنوان:درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من (209) عضو هيئة التدريس، واستخدمت استبانة القيادة

الإبتكارية مكون من (42) فقرة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بان القادة الأكاديميين بجامعة بيثشة يمارسون القيادة الإبتكارية بدرجة متوسطة.

وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها العمل على الاهتمام بالابتكار من قبلهم لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

6-1-9- دراسة البوشي (2018) بعنوان: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام

عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبتكارية وسبل تطويرها.

والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبتكارية وسبل تطويرها. وتألقت عينة الدراسة من (349) من أعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبتكارية كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبتكارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وأظهرت النتائج أيضا إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبتكارية تعزى لمتغيري نوع الكلية، وسنوات الخدمة، وبينت النتائج أن سبل تطوير القيادة الإبتكارية جاءت بدرجة أهمية كبيرة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

6-1-10- دراسة الراشد واليحيى (2020) بعنوان: واقع ممارسة القيادة الإبتكارية ومعوقاتها

لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبتكارية ومعوقاتها لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وتمثلت عينتها في (116) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالخرج، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن ممارسة القيادة من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

6-1-11- دراسة المهنا(2020)بعنوان:درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس**المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وسبل تحسينها، وأثر متغيرات(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) على ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ،وتكونت العينة من (504) معلما ومعلمة بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الإبداعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي : مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيرا الحساسية للمشكلات، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

وقد أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حول القيادة الإبداعية، وإعادة النظر في أسس اختيار مديري مدارس المرحلة الثانوية في ضوء السمات الإبداعية.

6-1-12- دراسة مقبيل (2021) بعنوان: درجة ممارسة القادة أكاديميين بجامعة سيئون**للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القادة أكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واعتمد على استبيان القيادة الابتكارية مكون من (42) فقرة موزعة على عينة طبقية مستهدفة بلغت (47) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة أكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية في جامعة سيئون للدرجة التي يمارس فيها القادة الأكاديميون القيادة الابتكارية وفق متغيرات (الجنس)، ودرجة أكاديمية، خبرة، تخصص، مكان العمل. وأوصت الدراسة بعمل القادة الأكاديميين عمى الابتكار لتحسين طريقة العمل وتنفيذ المهام المطلوبة.

ب - الدراسات الأجنبية :

دراسة سينوفا Svejnova (2018) بعنوان: دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 120 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها توسع مفهوم القيادة الإبداعية إلى سباق التغيير الاجتماعي، كما أنه يزيد من فهم الصناعات الإبداعية من خلال اقتراح غرض اجتماعي باعتباره محركاً متميزاً ومفتوحاً للابتكار، ومصدراً مختلفاً للموازنة، بالإضافة إلى وجود حدود مهمة للبحث في الصناعات الإبداعية وممارستها. - وقد أوصت الدراسة بتشجيع الابتكار، والاهتمام بالصناعات الإبداعية.

➤ تعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع القيادة الابتكارية، قامنا بمناقشة الدراسات السابقة وربطها بدراستنا الحالية من خلال أربعة محاور، كانت كالتالي:

أولاً: من حيث الهدف:

سعت أغلب الدراسات التي تناولت القيادة الابتكارية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية في دراسة القحطاني (2012) ودراسة المهنا (2020) ، دراسة الشمري (2006) ، دراسة البوشي (2018) ، دراسة مقبيل (2021) ، دراسة الشهراني (2017) ، دراسة محافظة ومكاحلة (2016) ، دراسة جبريني (2016) ودراسة جوبفل (2016) .

كشفت بعض الدراسات عن الفروق في درجة ممارسة القيادة الإبتكارية تبعا لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي كدراسة مهنا(2020) ودراسة البوشي(201) ودراسة القسوس(2004) ودراسة الشمري(2006) ودراسة جويفل(2016).

▪ أما دراستنا الحالية فهي تسعى للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبتكارية والكشف عن الفروق في المتغيرات التالية : الجنس و سنوات الخبرة المهنية والمؤهل العلمي.

ثانيا: من حيث العينة المستهدفة:

تنوعت وتباينت أحجام هذه العينات، حيث بلغ حجم أصغر عينة (47) أستاذ جامعي وذلك في دراسة مقبيل (2021)، وبلغ حجم أكبر عينة (504) معلم ومعلمة كما في دراسة المهنا (2020)، وتراوحت أحجام بقية عينات الدراسات الأخرى بين حجمي عینتي هاتين الدراستين.

كما تنوعت الدراسات من حيث مجموعاتها، فهناك عينات من معلمين، وعينات من عمداء فقط وأخرى من أعضاء هيئة التدريس وعينات أخرى من كلاهما معا عمداء وأعضاء هيئة التدريس. كما أن أغلب العينات للدراسات السابقة كانت في المجال الأكاديمي الجامعي، ومن جهة أخرى فقد تناولت العينات فئات عمرية مختلفة.

▪ أما في دراستنا الحالية فقد اختلفت نوع العينة مع الدراسات الأخرى وتشكلت العينة من موظفين بالكلية أما حجمها فقد بلغ 120 موظف.

ثالثا: من حيث الأدوات:

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن جل الباحثين قاموا ببناء وتطوير أدوات تقيس واقع القيادة الإبتكارية أو درجة تطبيقها في الجامعات مثل : دراسة مقبيل (2021)، دراسة الشمري (2006)، دراسة الشهراني (2017)، دراسة الراشد واليحيى (2020)، دراسة جبريني (2016)، دراسة سينوفا Svejenova (2018).

الرابع من حيث النتائج المتوصل إليها:

وتتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة كما يلي:

- أثبتت بعض الدراسات على أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية متوسطة كما في دراسة القحطاني (2012) ودراسة مهنا(2020) ودراسة مقبيل(2021) ودراسة الشمري (2006) ودراسة حرزالله(2015) ودراسة الشهراني (2017) بينما في دراسات أخرى فكانت درجة ممارسة القيادة الابتكارية مرتفعة كما في دراسة محافظة ومكاحلة (2016) ودراسة البوشي(2018) ودراسة جبريني(2016) ودراسة جويفل(2016) أما بعض الدراسات أثبتت وجود فروق في القيادة الابتكارية في سنوات الخبرة المهنية والمؤهل العلمي كما في دراسة مهنا(2020) أما في دراسة البوشي(2018) ودراسة القسوس(2004) أثبتت وجود فروق في القيادة الابتكارية في الجنس ولا توجد في سنوات الخبرة والمؤهل العلمي أما دراسة جويفل (2016) فأثبتت وجود فروق في سنوات الخبرة لصالح الخبرة من 5-10 سنوات وعدم وجود فروق في المؤهل العلمي. ودراسة القحطاني(2012) فأثبتت عدم وجود فروق في متغير الخبرة ووجود فروق في متغير المؤهل العلمي. ودراسات أخرى أثبتت عدم وجود فروق في القيادة الابتكارية في الخبرة والمؤهل العلمي كما في دراسة (القسوس2004) ودراسة الشمري(2006).

➤ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص الفوائد التي حصلت عليها الطالبة الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- 1- ساعدت الطالبة الباحثة في تحديد متغيرات الدراسة.
- 2- ساعدت الطالبة الباحثة في اشتقاق فرضيات الدراسة الحالية .
- 3- ساعدت الطالبة الباحثة في اختيار المنهج والأداة المناسبين للدراسة الحالية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المعتمدة.



4- ساعدت الطالبة الباحثة على تنفيذ إجراءات الدراسة واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

5- ساعدت الطالبة الباحثة في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات معرفة المعالجات الإحصائية لهذا النوع من الدراسات.

7- الخلفية النظرية :

يعتبر موضوع القيادة الابتكارية من المواضيع الحديثة التي ظهرت نتيجة التغير في الظروف ،حيث تهدف لمعالجة هذه التغيرات والتماشي مع البيئة والظروف المحيطة، فالقيادة الابتكارية تقتضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في انجاز أهداف المنظمات.

وعليه سوف يتم التناول في هذه الجزئية إلى ماهية القيادة الابتكارية وذلك من خلال التطرق إلى مفهومها، مكوناتها، أساليبها، أبعادها، وكذا سمات وأسس القائد الابتكاري، وأخيرا مهام ومعوقات القيادة الابتكارية

7-1- مفهوم القيادة الابتكارية:

من الصعب في كثير من الأحيان تحديد تعريف جامع وشامل لمفهوم معين أو ظاهرة معينة خاصة فيما يتعلق بالعلوم الاجتماعية والإنسانية مثل القيادة الابتكارية فقد تنوعت تعريفات العلماء تنوعاً كبيراً إلا أن هناك عدة تعريفات هادفة نذكر منها:

7-1-1- تعريف القيادة: وردت لها عدة تعاريف نذكر منها :

القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس وإخلاص (علي منصور، 1999، ص211).

- أما سهيلة عباس(2004) تعرفها أنها"عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسه والقيادة هي تواصل مستمر ومتغير حسب الموقف وهي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية" (سهيلة عباس ، 2004، ص12).

وفي ذات السياق تعرفها (حلمي، 2003) على أنها "العملية التي من خلالها التأثير عن سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (وفيق حلمي، 2003، ص6).

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن القيادة مهارة حاسمة في إنجاز المهام وتحقيق أداء عالي، والقيادة ظاهرة معقدة وشاملة والقائد الفعال هو الذي يتحل بقيم إيجابية ولديه مهارات سلوكية يحفز العاملين ويتعامل معهم بفاعلية ولديه القدرة على اتخاذ القرارات، ويتمتع بمهارات اتصال عالية ويعمل ضمن الفريق.

من هذا المنطلق يتضح بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستثمارها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة وما تضعه من أهداف.

7-1-2- تعريف الابتكار:

يعد الابتكار من أهم السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي ويصفها بالقدرة الإبتكارية والتي تساعد القائد على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة وتتميز عن القدرة على التقييم والتحليل والتي تعتبر مرحلة لاحقة لمرحلة الابتكار وهناك الكثير من التعاريف للابتكار نذكر منها :

ويذكر (كنعان 1999) بأن "الابتكار من أهم السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي، والتي تساعد على ابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وهي تتميز عن القدرة على التقييم و التحليل و التي تعتبر مرحلة لاحقه لمرحله الابتكار، ويرى كنعان بان تنميه القدرات الإبتكارية لدى القادة يتم من خلال تنشيط مستوى الأفكار والتي تسمح بانطلاق الأفكار الجديدة وأيضا تعني ابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهه المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات لحلها. (سماح حسين، 2016، ص29)

قد ذكر الالوسي (2002) بأنها المبلوذة التي يبيدها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكيروا تباع نمط جديد من التفكير (سعد بن دبيان الشمري، 2006، ص 2).

كما عرف الابتكار أيضا بأنه "تصرف يهدف إلى إنتاج يتسم بالجيدة والملائمة وإمكانية

التطوير (هوارى معراج، 2006، ص70)

ويعرفه داركر بأنه " تغيير ناتج للمواد أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن المواد المستخدمة من قبل المستهلك " (حسين حريم، 2004، ص5) من خلال ما سبق، يمكن إن نستنتج تعريفاً للابتكار بأنه القدرة العقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج فكرة، وسيلة، أداة، طريقة لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع.

7-1-3- تعريف القيادة الابتكارية:

لقد تعددت تعريفات القيادة الابتكارية وعليه نحاول استعراض بعض التعاريف منها: يعرفها الحارثي (2019) القيادة الابتكارية بأنها " العملية التي تسهل على الابتكاريين الإداريين توليد الأفكار وإنتاجها وعمليات الدمج والتحليل وإعادة الصياغة والدعاية لتلك الأفكار وتنفيذها تنفيذاً تجريبياً، وتقويمها ثم التطبيق الرسمي لها بعد التأكد من أثرها الإيجابي، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم وتوفير الجو التنظيمي المناسب " (الحارثي، 2019، ص23). وتعرف أيضاً بأنها " قدرة القائد على إنتاج الأفكار وجمعها من مصادرها المتعددة وإعادة تحليلها وبلورتها في أفكار جديدة يمكن تطبيقها، لتحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات". (حرز الله، 2015، ص11).

أما نجم (2003) فعرف القيادة الابتكارية بأنها " العملية التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المؤسسة، وتقوم على تطوير أساليب العمل وتطور السياسات والأنظمة في المؤسسة، وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد وتحت جانب الابتكار، وجميع قنوات الاتصال تكون مفتوحة بكل اتجاه " (نجم نجم، 2003، ص98).

بينما يعرفها أبو النور (2010) بأنها : " هي مجموعة من أفكار وممارسات يقدمها القائد لإيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المتوخاة للمؤسسة التعليمية " (أبو النور، 2010، ص34).

أما عماد الدين (2003) فقد وضح أن القيادة الابتكارية : إنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل



التي التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (عماد الدين، 2003، ص35).

وقد ورد في (Ishaak، 2005، ص30) القيادة الابتكارية على أنها "درجة تفتح الفرد للأفكار الجديدة وغير المألوفة وأيضاً في درجة تقبله لاتخاذ القرارات غير العادية والتي تتسم بالابتكار دون التأثير بخيرات الآخرين وتجاربهم" (Ishaak، 2005، ص30)

من خلال تحليل التعاريف السابقة الذكر حول القيادة الابتكارية تشير الباحثة الطالبة إلى أن كل التعاريف تتفق على أن القيادة الابتكارية هي كل ما هو جديد وحديث ولم يسبق تجربته ويأتي الابتكار من مبادرة فردية ذاتية يبيدها احد أفراد في موقع إداري أو قيادي أوفي بيئة يكون فيها فاعلا ونشيط بحيث يعمل على تجربتها ونقلها للآخرين.

كما يتجلى لنا من خلال هذه التعاريف أن هناك اتفاقاً بين التعريفات في تحديد مفهوم

القيادة الابتكارية حيث غالبيتها تشير :

- ✓ قدرة القائد على إنتاج الأفكار.
- ✓ إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين.
- ✓ تطوير أساليب العمل وتطور السياسات والأنظمة في المؤسسة.
- ✓ درجة تفتح الفرد للأفكار الجديدة وغير المألوفة.
- ✓ درجة تقبل القائد لاتخاذ القرارات غير العادية و التي تتسم بالابتكار.
- ✓ مخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير.

كوليد الأفكار و إنتاجها وعمليات الدمج والتحليل و إعادة الصياغة.

7-2- مكونات العملية الابتكارية :

للعملية الابتكارية مكونات و مفاهيم يذكرها (الالوسي، 2002) كالتالي:

1- الطلاقة : وتشمل أربعة أنواع هي:

أ- **الطلاقة اللفظية** : ويقصد بها قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات إلى صيغة معينة تتميز عن الصيغة الأخرى لمجموعة من الأفراد، فعلى سبيل المثال ابتداء وانتهاء الكلمات جميعها بحرف معين.

ب- **الطلاقة التعبيرية** : ويقصد بها إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات وجمل تدل في إطارها العام على معنى معين مرتب بأسلوب انتقائي يتميز عن غيره في التسلسل التعبيري والإجمالي.

ج- **الطلاقة الارتباطية** : وهي السهولة والسرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقة الترابطية بين الأشياء المختلفة لتعبر عن علاقة جديدة.

د- **الطلاقة الفكرية** : وتعني توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة (الالوسي، 2002، ص20).

نستنتج من خلال ما ذكرناه سابقاً أن مفهوم الطلاقة بأنواعها (اللفظية -التعبيرية- الارتباطية- الفكرية) بأنها القدرة الذاتية للفرد على إثارة وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين وتكون هذه الأفكار مرتبطة بالقدرة على سرعة التفكير والقدرة على التصنيف والتداعيات السريعة للفكرة أو الموضوع مجال البحث والنقاش .

2- **المرونة** : أي قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة، والانتقال من فئة أفكار لفئة أخرى، بمعنى تغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف بمرونته تلقائياً وتحرره من الجمود والنمطية في التفكير والاستجابة.

3- **الأصالة**: وتعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة وغير المألوفة لم يتم التعرف عليها مسبقاً، وبهذا يرى الباحث أن الابتكار هو حالة الخروج عن المألوف من النمطية والتقليد يقوم بها احد الأفراد العاملين في بيئة معينة إلى مرحلة من التجديد المرن يتميز بعدد من

المميزات مثل السرعة والسهولة وعدم الجمود والابتعاد عن الروتين والرتابة في هذه البيئة (حمادنة، 2013، ص30-32).

وهنا ترى الباحثة العملية الإبتكارية هي حالة الخروج عن المألوف من النمطية والتقليد يقوم بها أحد الأفراد العاملين في بيئة معينة إلى مرحلة من التجديد المرن يتميز بعدد من المميزات مثل السرعة والسهولة وعدم الجمود والابتعاد عن الروتين.

7-3- أساليب القيادة الإبتكارية :

يوجد العديد من الأساليب القيادة الإبتكارية من أهمها ما يلي:

1- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادي): من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.

والقادة الأوتوقراطيون عموماً لديهم ثقة كبيرة في قدرتهم ويعتقدون أن طريقتهم في صنع الأشياء هي الأفضل، فالإرشادات تكون واضحة ومفصلة بحيث يتأكدون من أن الموظفين يمكنهم أن يقوموا بالعمل بشكل صحيح ، ولكن لسوء الحظ صار للقادة الأوتوقراطيين سمعة سيئة في السنوات الأخيرة والسبب هو الخلط بين الشخصية ولأماط التي ذكرناها سابقاً . (سمير عطيه، 2020، ص126) .

2- القيادة المتسببة:

يرى (الزهيري، 2008) أن هذه القيادة تكون غير موجودة، فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرار، فهو يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون تدخل منه ويمكن إبراز أكثر هذه التصرفات الشائعة لدى القيادة الحرة في الآتي:

- ✓ تكون مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض من الإنتاجية.
- ✓ عدم الجدية في الحديث والمناقشة.
- ✓ تأخر الأعضاء عن موعد الاجتماع، وكثرة تخلفهم مع التهور في تقديم القرارات.

✓ التهرب من تحمل مسؤوليات أخرى.

3- القيادة الديمقراطية (المشارك):

تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور واتخاذ القرارات النهائية دون تسلط ، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة وعادة تعتمد هاته القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد ، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يميلها عليهم أو يفرضها ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القيادة بالعمل اهتماما عاليا لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضا ، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة ، كما تقوم هذه القيادة على تفويض بعض من سلطتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة ، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام (محمود كلابه، 2005، ص12).

من خلال هذه الأساليب التي تم ذكرها نستنتج أن القيادة الأوتوقراطية تسمى كذلك القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج و يهمل العلاقات الإنسانية وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عكس الأسلوب الديمقراطي الذي يقوم على ثلاث ركائز هي :العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة أما الأسلوب القيادة المتسببية يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم وفي اتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد، لذلك فتأثيره على سلوك الأفراد محدود.

ومن هذا يتبين للباحثة أن القائد المبتكر هو الذي ينوع في الأساليب التي يستخدمها للتغلب على المشكلات التي تعيق المنظومة وتحقيق الأهداف المسطرة.

7-4- أبعاد القيادة الابتكارية:

أن نمط القيادة الابتكارية هو نمط متميز يستخدم لتغيير الوضع وتحقيق أهداف المنظمة بصورة مثالية من خلال أبعادها المتميزة، وفيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد وكما يلي:

1- البعد التواصلي: وفقاً 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 التغييري: هو عملية امتلاك المنظمة القدرة على قيادة عملية التغير الذي يوصل إلى تحقيق الابتكار المنظمي وذلك من خلال قدرتها على أُنواع العاملين بالتغيير وتحفيزهم نحوه والعمل على أعداد المداخل التكنولوجية والتقنية والهياكل التنظيمية اللازمة لتحقيق التغير المؤدي إلى الابتكار.

4- البعد الاستراتيجي: هو عملية امتلاك القدرة على صياغة الاستراتيجيات المتكاملة لتحقيق الابتكار المنظمي المطلوب ثم العمل على ضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية وفقاً 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 (De Jong ,2006,p38).

5-7- سمات القائد المبتكر:

من أهم السمات التي يتميز بها القائد الابتكاري كما حددها علماء النفس والإداريين والدراسات الحديثة هي كالاتي :

✓ **الإبداع والتبصر:** القيادة الفاعلة تكون متبصرة للمستقبل وقادرة على إبداع الأساليب المنظورة لإيجاد ظروف أفضل للنجاح، إن لم تكن خططها قادرة على التلائم مع المستقبل أخذه بالحسبان إنجازاتها في الماضي.

✓ **القدرة على الإبداع :** هي إحاطة 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، ص50).

وذكر (حريم، 2004) بان 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 تركيب وترتيب الأفكار، وإعادة تنظيمها بسهولة تبعا لخطة معينة، وحتى يكون له القدرة حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة.

✓ **المرونة على التحليل :** وهي عدم تسرع القائد في اتخاذ القرارات التي تنعكس عليه سلبا وذلك من خلال القدرة القاعد على تحليل المواقف التي تحدث بشكل متأنى .

✓ **التقييم:** وهي مدى قدرة القائد المبدع الذي يريد النجاح في إبداعه أن يعرف أي مشكلة وأي منهج يتبعه من بين المشاكل والمناهج المتعددة على ضوء الإمكانيات المتفتحة أمامه والمهارات المكتسبة أو التي يستطيع اكتسابها.

✓ **المثابرة:** وهي قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحدي وصبر وبذلك الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنه

كفاء قادر على التحكم فيها يحدث كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به. (جمال خير الله، 2015، ص29).

✓ **المبادرة :** هي القدرة على الإبداع و الابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات، حيث أن الأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المنظمات في أحداث التغيير لقدراتهم على دفع الآخرين للتغيير والذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس. (ليلى حسن عبد القرشي، 2014، ص89).

- 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 ، بدلا من ماذا يكون (مارجيريسون ، 2005، ص 72).

7-6- أسس القائد الابتكاري:

تقوم القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير وتتمثل فيما يلي:
✓ أن تكون الأهداف التي يحددها القائد واضحة ومعقولة حتى يسهل تحقيقها ومرنة وقابلة للتعديل.

✓ أن تكون السياسات واضحة ومناسبة للواقع الذي يعيش فيه مع الجماعة.
✓ اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لقبول التغيير .
✓ صلاحيات محددة وموزعة على الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير التقييم واتخاذ القرار.

✓ إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشكلات وتتنوع مع التغيير ومعلومات ونظم وقنوات اتصال فعالة .

✓ توفير تجهيزات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن في ظل الظروف السائدة.

✓ حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغييراته (غبان، 2009، ص45).

7-7- مهام القيادة الابتكارية :

تسهم القيادة الابتكارية في استشراق المستقبل من الجوانب متعددة وتعمل على إيجاد

رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمنظمة وبيئتها، وبيئتها (قنديل، 2010، ص156) في الآتي:

- 1- بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستويات وأقسامها التنظيمية.
 - 2- غرس الابتكار قيمةً واتجاهات و سلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير التحفيز والتعزيز الإيجابي وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
 - 3- تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة الرسمية.
 - 4- إدراك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال.
 - 5- تصميم العمل بان يكون مفيدا ومثيرا ومحفزا وممتعا ومساعدة على بلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الإنتاج .
 - 6- تطوير قدراته الإبداعية من مرؤوسيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم وتنمية مهاراتهم الفكرية .
 - 7- تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.
 - 8- البحث عن أساليب جديدة لتشجيع العاملين على الإبداع، وتقدير جهود المبتكرين والمبدعين
 - 9- تصمم أهداف واضحة، تسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.
- وعليه نستنتج من خلال هذه العناصر أن مهام القيادة الابتكارية هي الحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية نحو الإبداع والابتكار وذلك من أجل خلق وتعزيز ثقافة الابتكار والتميز في المؤسسات.

7-8- معوقات القيادة الابتكارية:

على الرغم من أهمية القيادة الابتكارية في المنظمات إلا إنها تواجه العديد من المعوقات نذكر

منها :



- ✓ الجوانب الانفعالية مثل اتجاهات المرؤوسين وميولهم يؤدي إلى صعوبة تطبيق القائد لأفكاره وهذا بسبب تعارضها مع اتجاهات و ميولات جماعة المرؤوسين.
- ✓ عدم وضوح واجبات ومهام أفراد الجماعة وتداخلها مع بعضها البعض يؤدي إلى نشوب فوضى داخل الجماعة.
- ✓ اهتزاز الثقة الموجودة بين القائد والمرؤوسين يؤدي إلى صعوبة التعامل وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المرسومة والوصول إليها. (طافش، 2004، ص55).
- هناك كذلك مجموعة من المحددات التي تعيق عملية الابتكار والإبداع نذكر منها:
- ✓ الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجمود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- ✓ مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير .
- ✓ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل (العميان، 2004، ص140).
- ✓ عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم.
- ✓ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- ✓ الظروف الاقتصادية والقيم الاجتماعية السائدة (القيوتي، 2000، ص35).
- وبعد أن استعرضنا معوقات القيادة الابتكارية و باعتبار الباحثة موظفة تبين أن هناك بعض المعوقات التي لا بد من إضافتها حتى تكتمل المعوقات أمام القارئ وهي ما يلي:
- ✓ تسلط الرؤساء والقيادة على المرؤوسين كذلك التمييز غير القائم على أسس منطقية بين الموظفين.
- ✓ قلة الحوافز والتشجيع.
- ✓ هدر طاقات المبدعين والمبتكرين داخل المؤسسة لعدم وجود من ينتبه لتمييزهم وكشف مواهبهم.
- ✓ استغلال القائد للمنصب والبحث عن مصالحه الشخصية ورغباته الخاصة وامتلاك نظرة بناء الآراء المسبقة عن المرؤوسين.

خلاصة:

احتوى هذا الفصل الإطار العام لدراسة المتمثلة في طرح الإشكالية وتساؤلاتها وصولاً إلى فرضيات الدراسة ثم تحديد أهمية الدراسة والأهداف، ليتم بعدها تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً ثم عرض الدراسات السابقة ومناقشتها من حيث النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات كما تم التطرق إلى الخلفية النظرية للقيادة الابتكارية وعلى ضوء هذا تم تحديد مفهومها مكوناتها، أساليبها، أبعادها، وكذا سمات وأسس القائد الابتكاري، وأخيراً مهام ومعوقات القيادة الابتكارية .

الفصل الثاني

منهجية البحث والجراءاتاتها الميدانية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية.

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.

1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية .

1-3- الهدف من الدراسة الاستطلاعية .

2- منهج الدراسة الأساسية.

3- حدود الدراسة الأساسية .

4- مجتمع الدراسة الأساسية.

5- أدوات الدراسة الأساسية.

6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها.

6-1 عينة الدراسة الأساسية.

6-2- خصائص الدراسة الأساسية .

7- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.

8- الأساليب الإحصائية.

خلاصة.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات المنهجية التي أتبعنا لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها بداية بالدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب للدراسة، وحدودها المكانية و الزمانية والبشرية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية وأدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية وتحديد الأساليب الإحصائية وعليه يأتي هذا الفصل الميداني استكمالاً للدراسة النظرية التي حاولت من خلالها الطالبة الكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين وقد تم تقسيم هذا الإجراء إلى جزأين:

الأولى: يظم إجراءات الدراسة الاستطلاعية.

الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.



1- الدراسة الاستطلاعية :

"تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة" (إبراهيم:2000:ص38).

كما تسمح لنا الدراسة الاستطلاعية بمعرفة مدى صلاحية أدوات البحث من خصائصها السيكومترية أي ثباتها وصدقها، والوقوف على مدى القصور فيها بهدف تعديلها إذا وجب الأمر (عدي،2011،ص147).

1-1: أهداف الدراسة الاستطلاعية :

الدراسة الاستطلاعية هي خطوة مهمة سابقة للدراسة الأساسية وتتمثل أهدافها في:

✓ التعرف على مكان الدراسة ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة والتقرب من أفراد العينة ومعرفة مدى تجاوبهم.

✓ التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات التي ربما تؤثر على تطبيق الدراسة الأساسية .

✓ حساب الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة من صدق وثبات .

لهذا يفضل القيام بدراسة استطلاعية على عدد محدود من الأفراد حيث تحقق الدراسة الاستطلاعية.

1-2 عينة الدراسة الاستطلاعية :

للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة قامت الطالبة الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (القيادة الابتكارية) على عينة من الموظفين قوامها (30) موظف وموظفة.

وقد استغرقت مدة الدراسة الاستطلاعية (07) أيام بهدف التحقق من صلاحية أداة الدراسة لتطبق على أفراد العينة الأساسية من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.



جدول رقم (1) : يوضح مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية.

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	11	36.66%
	إناث	19	63.33%
	المجموع	30	100%
سنوات الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	9	30%
	من 11 سنة فما فوق	21	70%
	المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	ليسانس فما دون	14	46.66%
	ماستر	16	53.33%
	المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال معطيات الجدول (1) يتضح إن عينة الدراسة الاستطلاعية قد تضمنت كلا الجنسين وذلك نسبة 36.66% للذكور، و 63.33% للإناث وكذلك كلا سنوات الخبرة المهنية وذلك نسبة 30% اقل من 10 سنوات ، و 70% من 11 سنة فما فوق وكذلك كلا المؤهل العلمي وذلك بنسبة 46.66% ليسانس فما دون و 53.33% ماستر.

1-3- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

- التأكد من جدوى الدراسة التي ترغب الطالبة الباحثة القيام بها.
- توفر الفرص للطالبة الباحثة لتقويم مدى مواءمة البيانات التي يتحصل عليها لدراسة. كما يتأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها لهذه الدراسة.
- تساعد الدراسة الاستطلاعية الطالبة الباحثة على اختيار أولي لفروض الدراسة.
- تمكن الدراسة الاستطلاعية الطالبة الباحثة من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث والمقاييس التي اختيرت لقياس المتغيرات وخصائصها السيكومترية.



1-4- النتائج المتحصل عليها:

- مدى ملائمة عبارات المقياس وصلاحيته لتطبيق من حيث الصدق والثبات العالين.
- استجابات الموظفين نحو المقياس كانت عالية ومدى إعجابهم بمتغيرات البحث وانتقاءها في إطار مقياس مهم وجوهري في الإدارة التربوية.

2- منهج الدراسة الأساسية :

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (شفيق، 2000، ص 86).

وعليه فإن موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعد خطوة هامة وضرورية وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة التي تبحث عن درجة ممارسة القيادة الإبتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

لقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الأنسب لدراسة هذا الموضوع، مثلما عرفه عمار بوحوش (1995) على أنه "مجموع الإجراءات البيئية المتكاملة لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع البيانات ولحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً كافياً للوصول إلى نتائج أو تعليمات عن الظاهرة" (عمار بوحوش: 1995، ص 50).

فالمنهج الوصفي التحليلي المعتمد يسعى إلى مسح الظاهرة المدروسة، ومن ثم وصفها وبالنتيجة فهو يعتمد دراسة الظاهرة على ما توجد عليه في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً (علي محسن، 2013، ص 51).



3- حدود الدراسة الأساسية:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود والمجالات التالية:

• المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي نشأت بموجب المرسوم رقم 12- 361 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012 إثر تقسيم كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وبعد صدور القرار رقم 1166 المؤرخ في 16/11/2015 المتمم والمعدل للقرار رقم 462 المؤرخ في 13/12/2012 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي : قسم علم النفس - قسم علم الاجتماع - قسم التاريخ - قسم الفلسفة - قسم علوم الإعلام والاتصال - قسم العلوم الإسلامية.

• المجال البشري:

يتضمن المجال البشري عينة أو مفردات الدراسة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

• المجال الزمني:

تم إجراء القسم التطبيقي لدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023 فقد تم إجرائه على مرحلتين: الدراسة الاستطلاعية الممتدة من (18-21 مارس/2024) والدراسة الأساسية الممتدة من (20 أبريل-10 ماي/2024).

4- مجتمع الدراسة الأساسية:

"يعتبر مجتمع البحث: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة" (دياب، 2003، ص 89).

ويمثل مجتمع الأصلي لدراستنا موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وقد قدر العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة بـ (120).



5- أداة الدراسة الأساسية:

بعد اطلاع الطالبة الباحثة على الدراسات السابقة التي بحثت في القيادة الابتكارية وفي ضوء الدراسة الحالية تم تطبيق مقياس القيادة الابتكارية لـ ازدهار عبد الوهاب هيام 2022 كأداة للدراسة.

5-1- مقياس القيادة الابتكارية :

من إعداد (ازدهار عبد الوهاب ، 2022) للقيادات الإدارية في جامعة العراق ، لكونه المقياس الملائم.

5-2- تطبيق المقياس:

يطبق المقياس على الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تكون المقياس في صورته النهائية من 44 فقرة ، وقد تدرج سلم الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي: كبير جداً، كبير، متوسط، قليلة، قليلة جداً.

5-3- مفتاح التصحيح:

تم الاعتماد على المعيار التالي للحكم على تقديرات المتوسطات الحسابية وتم تقسيم درجات التقدير إلى ثلاث مستويات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

عدد المستويات

$$\text{المدى الأول (منخفض): } 1.33 + 1 = 2.33$$

$$\text{المدى الثاني (متوسط): } 1.33 + 2.34 = 3.67$$

$$\text{المدى الثالث (مرتفع): } 1.33 + 3.68 = 5$$

فتصبح التقديرات بعد ذلك:

- أقل من أو تساوي 2.33 مؤشر منخفضاً.

- أكبر من تساوي 2.34 لأقل من 3.68 متوسطاً.



- أكبر من أو تساوي 3.68 مؤشرا مرتفعا.

6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:

6-1- عينة الدراسة الأساسية :

العينة: هي مجموعة جزئية من المجتمع، ويكون حجم العينة هو عدد مفرداتها وعادة

تجرى الدراسة على عينة (بركات، 2012، ص3).

تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من 60 موظف وموظفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

6-2 خصائص الدراسة الأساسية:

تمثلت خصائص العينة الأساسية في البيانات الشخصية التالية:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	41.66 %
	أنثى	35	58.33 %
المجموع		60	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال ما سبق، يمكن القول أن عينة المديرين يغلب عليها الصفات التالية:

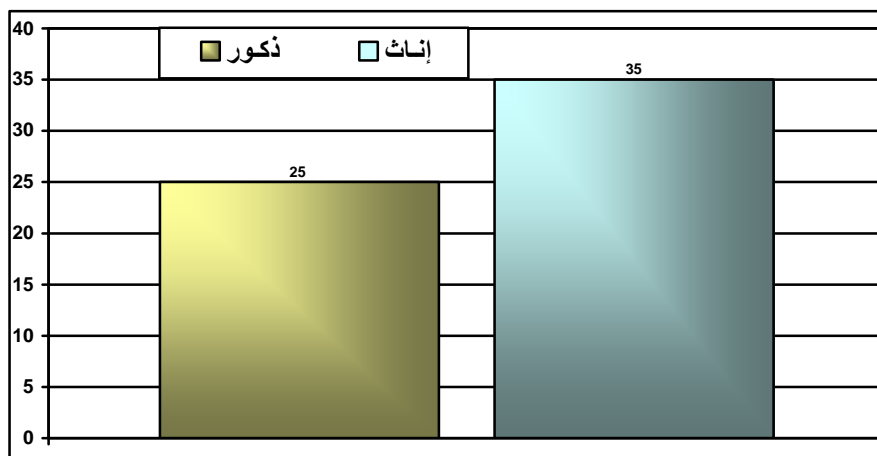
1- نسبة 41.66 % من أفراد عينة مجتمع موظف.

2- نسبة 58.33 % من أفراد عينة مجتمع موظفة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الموظفين وفقا لمتغير الجنس .



الشكل رقم(1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	27	45%
	من 11 سنة فما فوق	33	55%
المجموع		60	100%

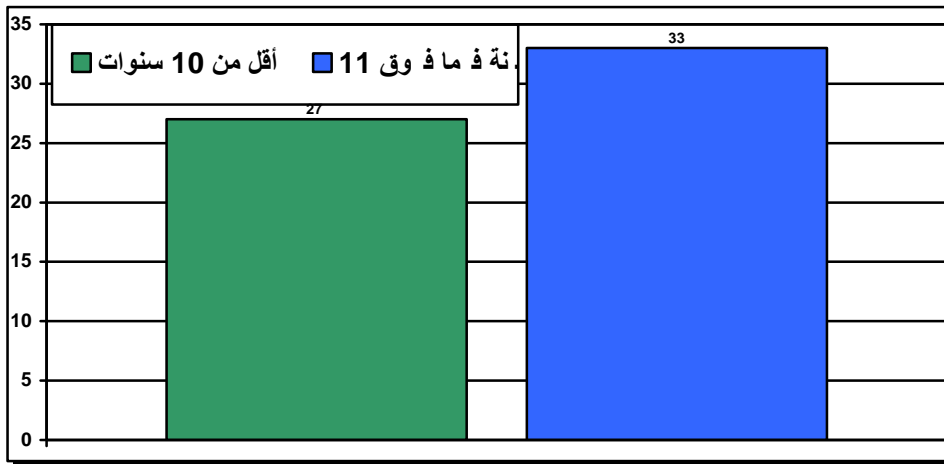
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال ما سبق، يمكن القول أن عينة الموظفين يغلب عليها الصفات التالية:

- 1- نسبة 45% يمتلكون خبرة مهنية أقل من 10 سنوات .
- 2- نسبة 55% يمتلكون خبرة مهنية من 11 سنة فما فوق.



الشكل رقم (2) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ليسانس فما دون	29	%48.33
	ماستر	31	% 51.66
المجموع		60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

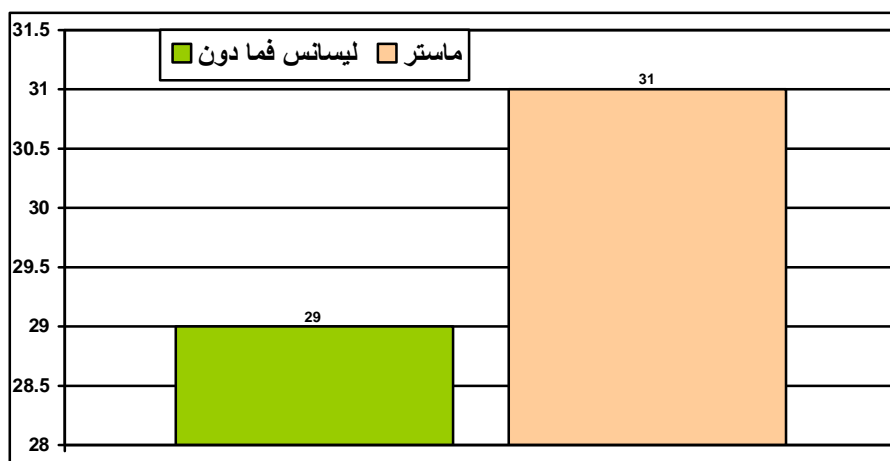
من خلال ما سبق، يمكن القول أن عينة الموظفين يغلب عليها الصفات التالية:

1- نسبة %48.33 يمتلكون المؤهل العلمي ليسانس فما دون .

2- نسبة %51.66 يمتلكون المؤهل العلمي ماستر .



الشكل رقم (3) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



7 - الخصائص السيكومترية لأوات الدراسة :

1-7- الصدق:

7-1-1- طريقة المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

وهي من أساليب حساب الصدق التكويني وصدق المحتوى، فبعد أن تم ترتيب التوزيع من أعلى درجة إلى أقل درجة للعينة الاستطلاعية والتي ضمت 30 من موظف وموظفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تم اختيار مجموعتين من طرفي التوزيع تمثل إحداهما 27% من الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات، وثانيهما 27% من الذين حصلوا على أدنى الدرجات، وكان حجم كل مجموعة 08 موظفين، ثم استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحسبت دلالة قيمة "ت" للفروق بين المتوسطات.

جدول رقم (5) : دلالة الفروق بين المتوسطات في مقياس القيادة الإبتكارية.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	أدنى 27%		أعلى 27%		العينة
		ع	م	ع	م	
0.01	11.83	10.30	213.87	17.64	128.37	المقياس القيادة الإبتكارية

يتبين من الجدول رقم (5) أن قيم "ت" كلها دالة إحصائياً، مما يشير إلى قدرة المقياس على التمييز بين مرتفعي ومنخفض القيادة الابتكارية مما يدل على صدقه.

2-7- ثبات المقياس:

7-2-1- طريقة ألفا-كرونباخ :

تم استخراج معامل ثبات مقياس القيادة الابتكارية بهذه الطريقة للدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6): يوضح معامل ألفا-كرونباخ للدرجة الكلية لمقياس القيادة الابتكارية.

المقياس	معامل ثبات ألفا-كرونباخ
القيادة الابتكارية	0.68

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.97) وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات المقياس.

7-2-2- طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (7): يوضح معامل الثبات لمقياس القيادة الابتكارية باستخدام التجزئة النصفية.

المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات
القيادة الابتكارية	44	0.90	0.94

يتضح من جدول رقم (7) أن معامل الثبات لمقياس القيادة الابتكارية باستخدام طريقة التجزئة النصفية بلغت 0.94 وهي قيمة مرتفعة تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.



8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج (SPSS (VER.26 الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، وتتمثل المعالجات التي تمت للبيانات في الإحصاءات الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للبيانات، لإعطاء صورة سريعة عن عينة الدراسة بشكل مختصر ومبسط، وذلك بعد عرضها على هيئة جداول وأشكال بيانية.
- 2- إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى والتباين لمعرفة الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.
- 3- اختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط العينة.
- 4- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات.

**خلاصة:**

تكمن أهمية الفصل المنهجي في كونه الأساس الذي تقوم عليه الدراسة ككل وهو يهدف إلى جمع كل البيانات والمعطيات المتوفرة التي تستخدم في الدراسة وتؤدي إلى اختبار فروضها وقد ركزنا في هذا الفصل على أن يضم كل من الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، العينة وكيفية اختيارها، أدواتها، خصائصها السيكمترية، وأهم الأساليب الإحصائية التي تمت بها معالجة المعلومات، وكل هذا من أجل التمكن من مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثالث

عرض ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.

2 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.

3 - استنتاج عام.

الخاتمة.

قائمة المصادر والمراجع.

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي توصل إليها الباحث على وفق أهداف البحث الحالي، فضلاً عن مناقشة تلك النتائج في ضوء البيانات والنظريات والدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة، ومن ثم الخروج بمقترحات بالاستناد إلى تلك النتائج.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سوف يتم في البداية عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

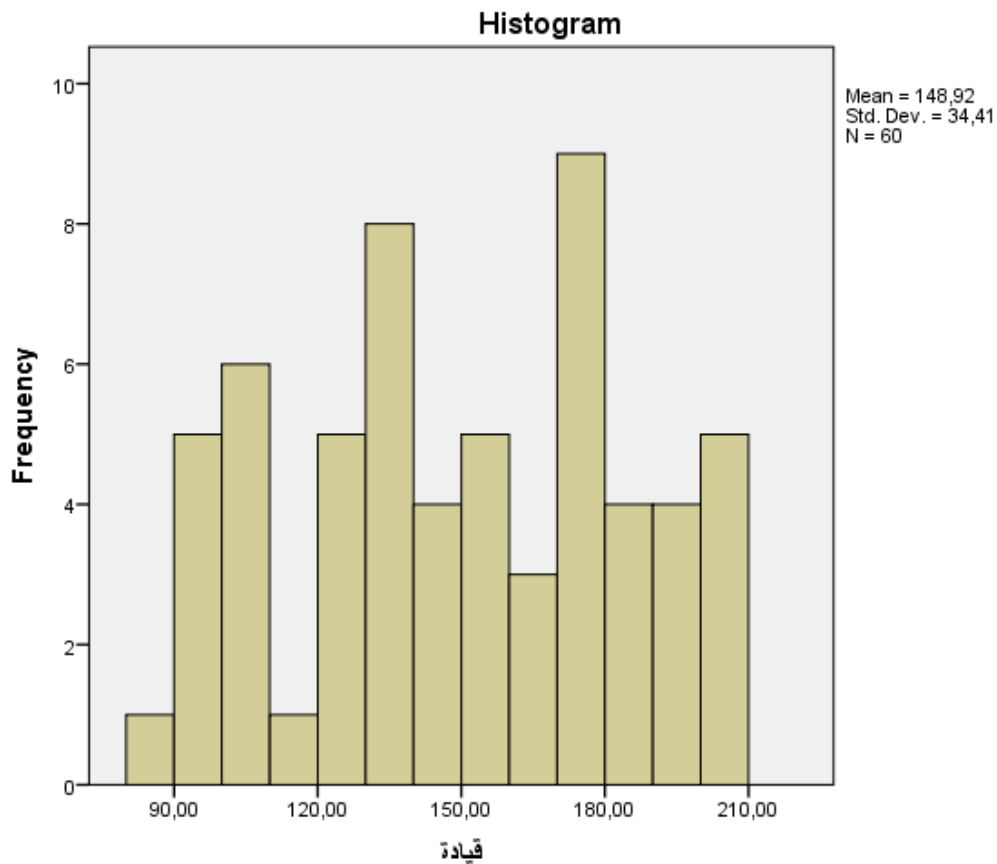
- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

من أجل معرفة الخصائص الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة الحالية تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوسيط، والمنوال، لمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8) : يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

العينة الكلية ن=60						القيادة الإبتكارية
المنوال	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	
201	150	34.40	148.91	205	85	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات النظام الإحصائي Spss .



وفيما يلي عرض للنتائج المترتبة على اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها.

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

- درجة ممارسة القيادة الإبتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين مرتفعة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الرجوع للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): يوضح المتوسطات الحسابية والنظرية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة الإبتكارية

قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط النظري	العينة	القيادة و الإبتكارية
**3.80	34.40	148.91	132	60	

** دالة عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات النظام الإحصائي Spss .

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أن متوسط درجات الموظفين على مقياس القيادة و الإبتكارية بلغ للمقياس ككل 148.91 و بانحراف معياري 34.40 مما يدل على أن الموظفين لديهم قيادة ابتكارية بدرجة مرتفعة.

- معنوية الوسط الحسابي لمقياس القيادة و الإبتكارية:

ويهدف التحقق من معنوية الوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على مقياس القيادة الإبتكارية فقد تم تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة (t.test for one sample). وأظهرت النتائج أن قيمة t المحسوبة للمقياس ككل (3.80) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) لصالح وسط العينة، الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة يمارسون القيادة الإبتكارية بدرجة مرتفعة.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام اختبار (T-Test) لتحديد دلالة الفروق في مستوى القيادة الإبتكارية وفق متغير الجنس والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): يوضح قيمة (ت) لدلالة الفروق في متوسطات درجات القيادة الابتكارية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الإناث ن = 35		الذكور ن = 25		القيادة الابتكارية
		ع	م	ع	م	
غير دال	1.18	34.85	144.48	33.48	155.12	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات النظام الإحصائي Spss .

من قراءة الجدول السابق يتضح أن قيمة (ت) تساوي (1.18) للمقياس ككل ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في نظرهم لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد أن متوسط الذكور قريب من متوسط الإناث مما يدل على أنه لا وجود لفروق دالة إحصائية.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الفرضية الثانية لم تتحقق والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام اختبار (T-Test) لتحديد دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين وفق متغير سنوات الخبرة المهنية والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): يوضح قيمة (ت) لدلالة الفروق في متوسطات درجات القيادة الابتكارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

مستوى الدلالة	قيمة ت	من 11 سنة فما فوق ن = 33		أقل من 10 سنوات ن = 27		القيادة الابتكارية
		ع	م	ع	م	
غير دال	1.16	34.17	144.24	34.46	154.62	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات النظام الإحصائي Spss .

من قراءة الجدول السابق يتضح أن قيمة (ت) تساوي (1.16) للمقياس ككل ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين أقل من 10 سنوات خبرة مهنية والموظفين ذوي خبرة 11 سنة فما فوق في نظرهم لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد أن المتوسطين متقاربين مما يدل على أنه لا وجود لفروق دالة إحصائياً.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الفرضية الثالثة لم تتحقق والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام اختبار (T-Test) لتحديد دلالة الفروق في مستوى القيادة الابتكارية وفق متغير المؤهل العلمي والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12): يوضح قيمة (ت) لدلالة الفروق في متوسطات درجات القيادة الإبتكارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة ت	ماستر ن = 31		ليسانس فما دون ن = 29		القيادة الإبتكارية
		ع	م	ع	م	
غير دال	-0.042	36.23	149.09	32.99	148.72	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات النظام الإحصائي Spss .

من قراءة الجدول السابق يتضح أن قيمة (ت) تساوي (-0.042) للمقياس ككل، وهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من لديهم مؤهل ليسانس فما دون ومن لديهم مستوى ماستر في نظرتهم لدرجة ممارسة القيادة الإبتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد أن المتوسطين متقاربين مما يدل على أنه لا وجود لفروق دالة إحصائية.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الفرضية الرابعة لم تتحقق والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2- مناقشة نتائج في ضوء الفرضيات:

إن عرض نتائج الدراسة في الجداول السابقة يحتاج إلى تفسير ومناقشة ، لذا سوف نخصص العنصر الموالي لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي تم الانطلاق منها بحسب ترتيبها:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على "درجة ممارسة القيادة الإبتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين مرتفعة" وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأثبتت النتائج المتحصل عليها أن درجة ممارسة



القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين مرتفعة، وتعزو الطالبة الباحثة هذه النتيجة أي ارتفاع مستوى القيادة الابتكارية إلى عدة مؤشرات تتعلق بشخصية القائد في حد ذاته فالقائد ذو الشخصية المبتكرة يكون أكثر ميلاً ومخاطرة وتجربة أفكار جديدة وتحدي الواقع في حد ذاته ، وهذا الأخير يتطلب في غالبية الأمر أن يتمتع القائد بمهارات تحفيزية وداعمة لخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع و الابتكار .بالإضافة إلى الدعم المؤسسي والثقافة التنظيمية التي في حد ذاتها تلعب دوراً في تشجيع ممارسة هذا النوع من القيادة، فالمؤسسات الجامعية التي تقدر الإبداع والتجديد وتشجع على المخاطرة هي أكثر ميلاً لوجود قادة مبتكرين، مما يدل على أن القادة يتمتعون بقدرات إبداعية خاصة في سلوكهم الإداري المتميز، والمتمثل في سعيهم إلى التطوير نحو الأفضل، فتنعكس ثماره على الأداء في الواقع في تشجيع سلوك الابتكار لدى الموظفين وتغذية أفكارهم بثقافة الابتكار والتجديد في محيط العمل .

وعليه تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة **محافظة و مكاحلة (2016)** التي توصلت إلى أن درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية مرتفعة في مجالات الاتصالات القابلية للتغير، والمقدرة على حل المشكلات، وكذا دراسة **جبريني(2016)** في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة كبيرة، كذا دراسة **البوشي(2018)** في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الابتكارية كبيرة.

في حين اختلفت مع دراسة كلا من **دراسة القحطاني (2012)** في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن متوسطة ومع دراسة **الشهراني (2017)** التي توصلت بأن القادة الأكاديميين بجامعة بيثشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة .

وكذا مع دراسة مقيبيل (2021) في درجة ممارسة القادة أكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (T, test)، وأثبتت النتائج المتحصل عليها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس وتفسر الطالبة الباحثة هذه النتيجة أن سياسات الكلية واحدة التي تنتهجها اتجاه العاملين فيها أي أنها سياسات إدارية عامة وموحدة بين جميع الموظفين ؛ بحيث لا تفرق بين أفراد العينة من الجنسين، ذكور كانوا أو إناثا لكونها تعطي مجالا للابتكار بين العاملين دون التمييز بين الجنسين لذا جاءت استجاباتهم متشابهة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من دراسة القحطاني (2012) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز تبعاً لمتغيري الجنس ومع دراسة مقيبيل (2021) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية في جامعة سيئون للدرجة التي يمارس فيها القادة الأكاديميون القيادة الإبتكارية وفق متغير الجنس.

في حين اختلفت مع دراسة القسوس (2004) في وجود فروق دالة إحصائية فردية لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذا مع دراسة البوشي (2018) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبتكارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.



2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية ، وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات درجات ممارسة القيادة بين استجابات أفراد العينة ، وأثبتت النتائج المتحصل عليها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخدمة المهنية، وتفسر الطالبة الباحثة هذه النتيجة بأن جميع أفراد العينة مهما كانت اختلفت سنوات الخبرة لديهم فهم يتفقون على أن القادة لديهم تصورات مشتركة عن أهمية ممارسة القيادة الابتكارية، واهتمام القادة بالجميع من مختلف الخبرات القليلة والمتوسطة والطويلة في المشاركة والمساهمة في تطوير العمل، وقدرتهم على تحقيق أهداف العمل بدقة، وامتلاكهم لمهارات النقاش والحوار في العمل وعدم التمييز بينهم واستخدام مبدأ العدالة مع الجميع.

وعليه تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا دراسة الشمري (2006) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الخبرة وكذا مع دراسة القحطاني (2012) في عدم فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز تبعاً لمتغير الخبرة، ومع دراسة البوشي (2018) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الابتكارية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة ، وكذا مع دراسة مقبيل (2021) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية في جامعة سيئون للدرجة التي يمارس فيها القادة الأكاديميون القيادة الابتكارية وفق متغير الخبرة.

في حين اختلفت مع كلا من دراسة جويغل (2016) في وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة لإبداعية لدى مديري مدارس الحكومية في محافظة عمان تبعاً لمتغير

الخبرة لصالح الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، و دراسة المهنا (2020) في وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وللتحقق من صحة هذا الفرص استخدمنا اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات درجات ممارسة القيادة بين استجابات أفراد العينة، وأثبتت النتائج المتحصل عليها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتفسر الطالبة الباحثة هذه النتيجة على أن جميع حاملي الشهادات سواء أكانوا ليسانس أو ماستر لديهم نفس الآراء والتوجهات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي؛ إذ يؤمنون بأهمية القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق التميز والريادة، فهم يعاملون بنفس المعاملة من طرف المسؤول في الكلية ، بعيدا عن مستوى مؤهلهم العلمي، إذ يتسم أسلوب تعامله معهم بمبدأ المشاركة الجماعية بغية تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، ويعمل أيضا على إشراكهم بدون استثناء في عملية تحديد المشكلات وجمع المعلومات والبيانات حولها، كما يشجع الجميع على إبداء رأيهم للوصول إلى أنسب القرارات، ويعود ذلك لدرجة الوعي التي يتمتع بها القائد بالكلية في أهمية الإبداع في القيادة وتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على الجميع للاستفادة من خبراتهم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.



وعليه تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا دراسة الشمري (2006) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة جوفيل (2016) في عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

في حين اختلفت مع دراسة القحطاني (2012) في وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الدراسات العليا، ومع دراسة المهنا (2020) في وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



3- استنتاج عام :

تبعاً لنتائج الدراسة وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ودراسات سابقة واعتماداً على الأساليب الإحصائية المتصل عليها في الجانب الميداني لدراسة وانطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين مرتفعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزي لمتغير الجنس .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزي لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

الخطمة



الخاتمة

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة نلمس مدى أهمية القيادة الإبتكارية بالنسبة للكلية بصفة خاصة والجامعة بصفة عامة ، باعتبارها رائدة في الابتكار ، إذ تمتلك الموارد والخبرات والكفاءات اللازمة لقيادة الابتكار في شتى المجالات التنموية المهنية المستدامة ، فهي ضرورية للتنافس في ظل التغير الشديد، فالجامعة في الوقت الراهن على استعداد لتبني ثقافة الابتكار من أجل جذب أفضل للطلبة والكوادر التدريسية من أجل معالجة التحديات العالمية لخلق مستقبل أفضل للجميع .

لذا نحاول في هذا المقام التنويه إلى التأكيد على دور القائد و المسؤول الذي يلعب دورا هاما في تعزيز ثقافة الابتكار في الجامعة ، بمعنى أن يكون قائدا ملهما ومستعدا للمخاطرة ، فالابتكار في حد ذاته يساعد الجامعات في تحسين برامجها وتطلعاتها ، لذا نعتقد من خلال دراستنا هذه أن القيادة الإبتكارية ضرورية لازدهار الجامعات في القرن الحادي والعشرين من خلال تبني ثقافة الابتكار في ظل بيئة إيجابية داعمة .

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن تعزيز القيادة الإبتكارية في الجامعات يعد أمرا ضروريا لضمان قدرتها على المناقشة والمساهمة في التنمية المستدامة وفيما يلي نقترح بعض الاستراتيجيات الإجرائية لتحقيق الهدف المنشود من خلال :

أ- على مستوى الجامعات :

- ضرورة خلق رؤية واضحة للابتكار من خلال وضع خطة إستراتيجية لتحقيق هذه الرؤية وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم مبادرات الابتكار .
- ضرورة خلق ثقافة الابتكار بمعنى خلق ثقافة تقدر الابتكار والإبداع والمخاطرة .
- تشجيع التعاون بين مختلف مجالات الجامعة وتخصصاتها كما هو الشأن في سبيل تحقيق الفكر المقاولاتي وما تؤسسه اليوم المؤسسات الناشئة في ذات المجال مع التعاون مع كافة التخصصات .



ب- على مستوى الأفراد :

- يجب على القادة تطوير مهارات القيادة الابتكارية لديهم .
- يجب على القادة على أن يكونوا على استعداد لاتخاذ المخاطر ودعم الأفكار الجديدة .
- خلق بيئة تدعم التواصل مع الفريق طلبة أساتذة عمال حول أهمية الابتكار والجدوى منه في محيط العمل.

المقترحات :

- انطلاقاً من الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها برزت بعض الاقتراحات وهي :
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول نمط القيادة الابتكارية والصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية .
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة وسبل تنميتها وربطها بمتغيرات أخرى مثل :النمو المهني، الالتزام الوظيفي ، اتخاذ القرار للكشف عن علاقتها بالقيادة الابتكارية.
- إجراء دراسة حول مستوى القيادة الابتكارية من وجهة نظر هيئة التدريس وذلك كون أن هذا الموضوع لا يزال حديثاً ومهماً .
- إنشاء مركز بحوث وتطوير للإدارة والإبداع، يعني بإدارة الخبرات العلمية ومساعدتهم في تطبيق أفكارهم الابتكارية.
- إعداد دورات تدريبية للقادة الابتكاريين بالكلية والجامعات من أجل تطوير مهارتهم في القيادة الابتكارية في جميع المجالات.
- تشجيع قيادة الكلية الموظفين على إنتاج الأفكار الإبداعية و الابتكارية.
- رفع درجة الوعي ونشر ثقافة القيادة الابتكارية لدى قيادة الكلية والموظفين وأعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات لتدريبية والورش والندوات والمؤتمرات.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا بالعربية:

- 1- إبراهيم، مروان عبد المجيد (2000): أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1 ، مؤسسة الوراق، الأردن .
- 2- أبو النور ، محمود (2010)،علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في مصر، مجلة كلية التربية ،ع 27 ، ص 156 - 103 ، مصر الإداري ،دار وائل للنشر ،ط1،ص12.
- 3- بركات ،نافذ محمد.(2012/2013).التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي.
- 4- برهان محمود حمادنة (2013): التفكير الإبداعي،ط1،الأردن،عالم الكتاب الحديث، أريد.
- 5- بريكة، الزهرة وقسمي، طارق (2015) : محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية،مجلة الباحث .ع. 15
- 6- بوحوش، عمار وذنيبات، احمد محمود (1995): منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث ، ط1، ديوان المطبوعات جامعة قسنطينة ، الجزائر .
- 7- البوشي، غادة عبد الله (2018): درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية .العدد التاسع عشر .ص. 642 - 607
- 8- جمال خير الله (2015): الإبداع الإداري ، الطبعة الثالثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 9- جمال، محمد جهاد؛ الراميتي، فواز فتح الله (2006) .المدير الإلكتروني مجموعه رؤى وأفكار ودارسات معاصرة. فلسطين :دار الكتاب الجامعي.
- 10-الحارثي ، مفلح بن حمود (2019). واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية، وإستراتيجية تطويرها رسالفةكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- 11-حرز الله ماجد عبد الكريم (2015) ، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم(ماجستير غير منشوره)، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط :الأردن.

- 12- حريم، حسين (2004) السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية عمّان، الأردن ص 05.
- 13- الزهراني مريم أحمد (2015) القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة
- 14- سالم، مأمون يوسف (2018). أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمؤسسات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، مجلة العموم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج 2 ع 14، المركز القومي لمبحوث غزة.
- 15- سعد بن دبيان الشمري (2006) مذكرة ماجستير، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، جامعة مؤتة السعودية، ص. 28.
- 20- سماح حسن جبريني، (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.
- 21- سمير عطيه المعراج (2020): القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد الابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دسوق، القاهرة.
- سهيل رزق دياب (2003) مناهج البحث العلمي فلسطين.
- 22- سهيلة عباس (2004): القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع
- 23- شفيق، محمد (2001) : الخطوات المنهجية لإعداد البحوث المنهجية ط 1، المكتبة الجامعية، مصر.
- 24- صائب الألوسي (2002): تنمية التفكير الابتكاري، ط1، الأردن، دار المنهل، عمان.
- 25- طافش، محمود (2004): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، ط1، عمان، الاردن.
- 26- عبدي، سميرة (2011) الضغط المدرسي وعلاقته بسلوكات العنف والتحصيل الدراسي.

- 27- على محمد منصور (1999)، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية، مصر، ص211.
- 28- علي، محسن، التيمي، كاظم، محمود (2013) التمرد النفسي لدى طلبة الجامعة ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، بدون مجلد (39).
- 29- عماد الدين، منى (2003) : إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الاولى ، عمان ، الأردن.
- 30- غباين، عمر (2009) القيادة الفعالة والقائد الفعال، آراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 31- القرني، ميا شعلان (2017): القيادة الإستراتيجية، الرياض ،مكتبة العبيكان
- 32- القريوتي ،محمد (2000) :السلوك التنظيمي ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الطبعة الثالثة، عمان ، الاردن
- 33- قنديل، علاء كمال (2010) القيادة الإدارية وإدارة الابتكار . عمان :دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 34- لهلوب، ناريمان ؛ والصريرة، ماجد أحمد (2012): مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج العربي للنشر والتوزيع :عمان.
- 35- ليلي حسن عبدالله القرشي(2014):القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير مشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- 36- مارجيريسون ، شارلز (2005) القيادة بالفريق، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر.
- 37- محمود كلاده (2005): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن
- 38- نجم، نجم (2003). إدارة الابتكار ط1 .دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 39- هوارى معراج ،خليل عبد الرزاق (2006). الإبداع الحكومي الجزائري ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد06.

40-وفيق حلمي الأغا(2003). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ،ورقة مقدمة لمؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، أيام 13-16 أكتوبر، الجمهورية العربية السورية، دمشق .

باللغة الأجنبية:

1-De Jong, J. &Vermeulen, P. (2006), Increasing the ads for successful innovation in SMEs: A comparison across industries, paper forthcoming in Research and Practice in Human Resource international small business Journal Management, Vol.13, (2) :16 :30

2-Ishaak.N.A. (2005) positive Affects as Factor in Organizational Behavior Through Superior-Subordinate Relationship in the Workplace .

30

الملاحق

الملحق رقم (01)

التعليمات

فيما يلي مجموعة من العبارات نود أن تجيب عليها بصراحة، مع ملاحظة إن هذه العبارات ليس بها إجابة صحيحة أو خاطئة وليست لاختبار قدرتك العقلية أو مستوى تحصيلك، ولكن القصد هو غرض البحث العلمي فقط ولا تنبئ عن هويتك إطلاقاً.

➤ والمطلوب منك أخي الطالب :

قراءة كل عبارة بدقة، وضع علامة (X) أمامها و تحت مستوى التقدير الذي يتناسب و اختيارك (كبيرة جداً، كبيرة ، متوسطة، قليلة ، قليلة جداً).

➤ تأكد أخي الطالب أن:

- ❖ مراعاة الدقة و المصداقية أمر مهم.
- ❖ إجابتك محايدة بسرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

ملاحظة :

- ❖ لا تترك عبارة دون الإجابة عليها.
- ❖ لا تضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.
- ❖ لا تتوقف كثيراً أثناء الإجابة على العبارات .

✓ نشكركم على تعاونكم الصادق

البيانات الأولية :

ضع علامة (X) في المكان المناسب

الجنس : ذكر أنثى

سنوات الخبرة المهنية : أقل من 10 سنوات من 11 سنوات فما فوق

المؤهل العلمي : ليسانس فما دون ماجستير



الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
01	يهتم بمشاعر وسلوكيات العاملين في جميع المواقف					
02	لديه القدرة على جمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة					
03	قادر على كشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة					
04	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة					
05	يضع أكثر من حل للمشكلة					
06	يحسن من مهارات الاتصال والاستماع للعاملين					
07	لديه المعرفة في التحكم بمسببات المشاكل					
08	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
09	يستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل					
10	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به العاملون في المؤسسة من عمل ما					
11	يمتلك الرؤية الدقيقة في التنبؤ والاكتشاف للمشكلات التي يعاني منها العاملون في العمل					
12	يحصل على معلومات مفصلة قبل البدء بعمل جديد					
13	يسعى إلى تبسيط الأفكار عند مواجهة مشكلات العمل					
14	لديه القدرة على توليد الأفكار الجديدة والمتنوعة التي تخدم عمل المؤسسة					
15	لديه الإمكانية للإتيان بالأفكار النادرة التي لا تخطر على بال الكثيرين					
16	يحترم الأفكار والمقترحات التي تطرح من قبل العاملين حتى لو كانت بعيدة عن الواقع					
17	يتميز بالأفكار الطريفة المثيرة للدهشة أو الابتسامة					
18	يشعرنا بان له المساهمة المباشرة بإنتاج الأفكار الجديدة التي تخدم عمل المؤسسة					
19	يشجع على طرح الأفكار من قبل العاملين للمساعدة في تطوير العمل					
20	يدرك ويوجه العلاقات بين العاملين بما يخدم عمل المؤسسة					
21	ينجز الأعمال الموكلة إليه بأسلوب متجدد					
22	لديه المقدرة على ابتكار حلول متنوعة ومتجددة في حل المشكلات					
23	تتمتع القيادة بالمهارة في النقاش والحوار وتمتلك الحجة والقدرة على إقناع العاملين معها					
24	لديه القدرة على التفكير واقتراح الحلول السريعة لمواجهة المعوقات ومشكلات العمل					
25	يحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل					



					يمتلك المهارات الكافية لإقناع العاملين فيها على تطبيق خططها	26
					لدينا الثقة في قيادته لتحقيق أهدافها	27
					تتصرف القيادة بحكمة في مواجهة ضغوط العمل	28
					تميل القيادة للأعمال التي فيها تحدي واثبات لقدرات المؤسسة	29
					تستمر القيادة في العمل لفترات طويلة من أجل الوصول لحلول مبتكرة	30
					تهتم القيادة بالمبدعين والتميزين وتهيئ البيئة المناسبة للإبداع	31
					تأخذ القيادة الوقت الكافي لدراسة وتحليل الأفكار الجديدة والمبتكرة	32
					تعديل القيادة وتبديل طرق حل المشكلات للوصول إلى حل أفضل ومناسب	33
					تشجع القيادة العاملين على الابتعاد عن الروتين وعن ما هو غير مألوف	34
					يستعمل تقنيات حديثة في مجال العمل	35
					يسعى لإقامة احتفال سنوي لدعم المبدعين	36
					يطرح الرأي كهدف أسمى لتطوير خطوات العمل	37
					يميل لتسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة نحو التعلم الذاتي	38
					يمارس جميع الأعمال والمهام اليومية بروح الفريق الواحد	39
					يتصرف بوعي وسرعة رد فعل في مواجهة المواقف المختلفة	40
					يبادر في جلب الخبراء والمختصين لغرض تنمية المواهب الإبداعية	41
					يتبنى المبادرات الصادرة من قبل العاملين للقيام بدورات تدريبية	42
					يتبنى الاستراتيجيات التعليمية المتنوعة	43
					يبادر لرعاية المبدعين بإقامة المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل المتخصصة	44



T-Test

One-Sample Statistics

	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
القيادة الإبتكارية	60	148,9167	34,40994	4,44230

One-Sample Test

	Test Value = 132					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
قيادة	3,808	59	,000	16,91667	8,0276	25,8057

T-Test

Group Statistics

	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
قيادة	ذكر	25	155,1200	33,48174	6,69635
	أنثى	35	144,4857	34,85463	5,89151

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
قيادة	Equal variances assumed	,208	,650	1,184	58
	Equal variances not assumed			1,192	53,084



Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
قيادة	Equal variances assumed	,241	10,63429	8,98007	-7,34127
	Equal variances not assumed	,238	10,63429	8,91913	-7,25457

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Upper	
قيادة	Equal variances assumed	28,60985	
	Equal variances not assumed	28,52314	

T-Test

Group Statistics

الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
قيادة	أقل من 10 سنوات	154,6296	34,46866	6,63350
	سنة فما فوق 11	144,2424	34,17147	5,94849

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
قيادة	Equal variances assumed	,076	,784	1,167	58
	Equal variances not assumed			1,166	55,479

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
قيادة	Equal variances assumed	,248	10,38721	8,90214	-7,43236
	Equal variances not assumed	,249	10,38721	8,90998	-7,46533



Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Upper	
قيادة	Equal variances assumed	28,20677	
	Equal variances not assumed	28,23974	

T-Test

Group Statistics

المؤهل	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
قيادة	ليسانس فما دون	148,7241	32,99231	6,12652
قيادة	ماستر	149,0968	36,23015	6,50713

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
قيادة	Equal variances assumed	,692	,409	-,042	58
	Equal variances not assumed			-,042	57,962

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
قيادة	Equal variances assumed	,967	-,37264	8,96572	-18,31948
	Equal variances not assumed	,967	-,37264	8,93739	-18,26302

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Upper	
قيادة	Equal variances assumed	17,57420	
	Equal variances not assumed	17,51774	



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

و

انا الممضي (ة) ادناه :

السيدة(ة): حيلة عزيمة

الصفة (طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209809439

الصادرة بتاريخ: 2023 11 20 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: العمل والتعلم تحت رقم التسجيل: 085095675

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: دراسة مقارنة لقيادة الأيتام في العلوم الإنسانية والاجتماعية

والاجتماعية من وجهة نظر الوظيفية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024 . 06 . 02

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

درجة ماستر في القيادة الإدارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
من وجهة نظر المرطبة

إعداد الطلبة:

1- جيلالي عزيذة رقم التسجيل: 08ك09ك675

2- رقم التسجيل:

القسم: علم إلتقى الشعبة: علم إلتقى التخصص: العمل والتدريج وسير الموارد البشرية
إشراف: أ.د. بوضياف نوال الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس القسم

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاسناد(ة) المشرف(ة):

(Signature)

(Signature)