

## بحث بعنوان

" القيادة الابتكارية مدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية "

إعداد الباحث

البراء بن علي محمد الغامدي

باحث دكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى

المملكة العربية السعودية

[baraali15@hotmail.com](mailto:baraali15@hotmail.com)**Innovative leadership is an approach to improving the performance of academic leaders in Saudi universities**

Dr. Al-Baraa bin Ali Muhammad Al-Ghamdi.

Umm Al-Qura University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning, Arabia Saudia

## ملخص البحث:

هدف البحث إلى توظيف القيادة الابتكارية كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله (المسحي والارتباطي) وتكون مجتمع الدراسة من (٨٥٨٢) عضو هيئة تدريس، وبلغت عينة الدراسة (٣٦٩) عضو هيئة تدريس، وقام الباحث ببناء استبانة احتوت على (٧٠) عبارة موزعة على محورين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة عالية ، كما أظهرت النتائج بأن واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية جاء بمستوى عالي، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جداً بين القيادة الابتكارية بأبعادها الأربعة ، وبين أداء القيادات الأكاديمية بأبعادها الأربعة في الجامعات السعودية ، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية تُسهم في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بشكل عام بالجامعات السعودية بدرجة كبيرة .

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، تحسين الأداء، القيادات الأكاديمية، الجامعات السعودية.

### Abstract:

The study aimed to build a proposed vision for employing innovative leadership as an approach to improving the performance of academic leaders in Saudi universities. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive method with its two approaches (survey and correlational). The study population consisted of (8582) faculty members, and the study sample reached (369) faculty members. The researcher constructed a questionnaire that contained (70) statements distributed along two axes, The study reached a number of results, including: The degree of practicing innovative leadership among academic leaders was high. The results also showed that the reality of the performance of academic leaders in Saudi universities was at a high level. It was also shown that there is a very strong positive correlation between innovative leadership in its four dimensions, and the performance of leaders. Academics in its four dimensions in Saudi universities, and the results of the regression analysis showed that the degree of practicing innovative leadership contributes to improving the performance of academic leaders in general in Saudi universities to a great extent

**Keywords:** Innovative leadership, performance improvement, academic leaders, Saudi universities

### المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظر المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الابتكار .

وتعيش القيادة في عصرنا اليوم واقعاً سمته البحث والتميز والبحث عن مزيد من الكفاءة والابداع، حيث تواجه مؤسساتنا التربوية في عصرنا الراهن تحديات كثيرة

نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة مما جعل القيادة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل تلك المؤسسات قادرة على المنافسة وتحقيق البقاء والازدهار، مما يحتم على تلك المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب ومفاهيم ومداخل إدارية حديثة حتى تتمكن من النجاح والاستمرار والمنافسة (الزعنون ومزهر، ٢٠١٩م).

وأشار ميلو (Mello.2016) إلى أنه يمكن تحسين الابتكار في المؤسسات التعليمية من خلال البدء بقيادة التغيير لإحداث التطوير في المؤسسة، وتحسين سير آليات العمل لتصل القيادة لدرجة الاتقان الشخصي والجماعي، وتقديم تغذية راجعة مستمرة من قبل قائد التغيير للمرؤوسين لإكساب المؤسسة التعليمية الاكتفاء الذاتي بإمكاناتها وكواردها المحترفة، وبالتالي يتحقق الابتكار الناجح بها على مختلف إمكاناتها وأنظمتها التعليمية.

وعطفاً على ذلك فإن القادة الأكاديميون في عصرنا الحديث مطالبون بالتغيير والابتكار وفتح المجال لتحفيز العاملين في مؤسساتنا التعليمية للمشاركة في مواكبة التطور وابتكار أساليب وطرق عمل على ضمان استمرارية المؤسسات والعمل على رعاية الأفكار المبتكرة ومتابعة تطبيقها، وذلك لضمان نجاح عمليات التغيير المرجوة والحد من مقاومة التغيير بأشكالها المتعددة، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة أبو عجوة (٢٠١٨)

ويتضح مما سبق أن القيادات الابتكارية وأداء القيادات الأكاديمية يعدان من أهم مقومات تطور المؤسسات الأكاديمية الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها، لما تسعى القيادة الابتكارية إليه ومن خلال سمات قادتها الناجحون الذين يتميزون بالرؤية الاستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطوير المؤسسة وإفرادها، ناهيك عما يتطلبه النظام التربوي في واقعنا المعاصر من وجود أنماط جديدة ومبتكرة من القيادات الأكاديمية المبتكرة القادرة على قيادة العمل الإداري في مؤسساتنا التعليمية،

ومن خلال ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى الى تقديم تصور مقترح لتوظيف القيادة الابتكارية كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

### مشكلة الدراسة:

تعرض القيادات الأكاديمية بالجامعات للكثير من التحديات والمشكلات التي تواجههم بشكل يومي، مما يتطلب منهم القدرة على التصدي لها بكفاءة وفعالية، ويقتضي أن تتوفر لديهم سمات معينة للقدرة على الابتكار في هذا الموقف بدلاً من الأسلوب النمطي المتبع لمواجهة هذه التحديات فيما أشارت دراسة العتيبي (٢٠١٧م) إلى وجود مشكلة تتمثل في عدم قدرة القيادات الإدارية على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة وتوصلت دراسة الزهراني والسيسي (٢٠١٨م) إلى أن أداء القيادات لأدوارهم في ظل مجتمعات المعرفة قد جاء بدرجة متوسطة، وشخصت دراسة الثبتي (٢٠١٩م) واقع استراتيجيات تطوير القيادات الجامعية السعودية في درجة ضعيفة، وفي حدود علم الباحث لم تجرى دراسة في البيئة السعودية تناولت متغيري الدراسة الحالية، مما يدعم الحاجة لإجراء هذه الدراسة الذي تتحدد مشكلتها في سؤال الدراسة الرئيس وهو: ما التوصيات الإجرائية المقترحة لتوظيف القيادة الابتكارية كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادها (المثابرة والإصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟
٢. ما واقع أداء القيادات الأكاديمية بأبعاده (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) بالجامعات السعودية؟
٣. ما درجة إسهام القيادة الابتكارية بأبعادها في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

٤. ما التوصيات الإجرائية المقترحة لتطبيق القيادة الابتكارية كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التالي:

١. التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادهما لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية
٢. التعرف على واقع أداء القيادات الأكاديمية بأبعاده بالجامعات السعودية.
٣. الكشف عن درجة إسهام القيادة الابتكارية بأبعادهما في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
٤. تقديم توصيات إجرائية المقترحة لتطبيق القيادة الابتكارية كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

#### أهمية الدراسة:

##### أ. الأهمية العلمية:

- كون هذا البحث من الموضوعات العلمية الحديثة التي تعني بدراسة القيادة الابتكارية كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تصور مقترح.
- قد تسهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لممارسات القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة للدراسة والبحث.

##### ب. الأهمية التطبيقية:

- ما يمكن ان تقدمه الدراسة للمسؤولين عن المعوقات التي تحول دون تطوير تحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وطرق التغلب عليها في ضوء القيادة الابتكارية.

- تقديم حل تطبيقي يتمثل في تقديم صور مقترح لتطوير تحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة الابتكارية بما يدعو للاستفادة من هذا التصور مستقبلاً في تطوير تحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية وواقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية .
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ .
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

#### مصطلحات الدراسة:

#### - القيادة الابتكارية: Innovative leadership

يعرفها مقري (٢٠٢٢) بأنها: "نمط قيادي جديد يتميز القائد فيه بالثقة بالنفس، والقدرة على إنتاج الأفكار الابتكارية والتحفيزية الغير مألوفة لمنسوبي المدرسة، من خلال العمل على التجديد والتغيير والتطوير للممارسات القيادية القديمة بقيادة فاعلة وحكومية، من أجل تحويل البيئة المدرسية الى بيئة ابتكارية".

وتعرف القيادة الابتكارية إجرائياً على أنها: "قدرة أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة العربية السعودية على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلاقة والتحفيزية غير المألوفة، والعمل على التجديد والتغيير للأفكار الجديدة، وتقاس من خلال استجابة افراد العينة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

#### - تحسين الأداء: Improve performance

عرفها العتيبي (٢٠١٣) على أنه "مصطلح يتضمن التناسب والتوافق بين المستوى التعليمي، ومستوى التنظيم المؤسسي، والاستخدام الأمثل للموارد التعليمية

(كفاءة - فعالية) ومعايير متوازنة للمناهج الدراسية والفئات المستهدفة من الطلاب والدارسين، والربط بين مخرجات التعليم والاحتياجات الفعلية لمؤسسات المجتمع، إلى جانب الاهتمام بنواحي البناء الهيكلي والتنظيمي للجامعات، وما يشمله ذلك من إجراءات العمل، واللوائح، والقواعد المنظمة للعمل، ومزاولة النشاط اليومي في الجامعة.

ويعرف تحسين الأداء إجرائياً على أنه " جهد ونشاط منظم تقوم به الجامعات الغرض منه حل مشكلاتها وتحسين أداءها ذاتياً، وتحقيق أهدافها في تقديم الخدمات المطلوبة بفعالية، للحصول على رضا المستفيدين، وذلك وفقاً لأحداث الاتجاهات القيادية بشقها الابتكاري والأكاديمي.

#### - القيادات الأكاديمية: Academic leaders

وعرف التركي القيادات الأكاديمية (٢٠٢٢) على أنهم الأشخاص المنوط بهم الأعمال الإدارية في الجامعة، والمتمثل هنا في عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية (على اعتبار أنهم في الأصل أكاديميين مثلهم مثل بقية أعضاء الهيئة التدريسية، إلا أنهم أنيط بهم القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية أو رئاسة القسم العلمي".

ويعرف أداء القيادات الأكاديمية إجرائياً بأنه: " قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية على القيام بما يوكل إليهم من مهام من خلال ممارسة وظائف الإدارة الأساسية لتحسين الأداء الأكاديمي في الجامعات".

#### الإطار النظري للبحث

#### المبحث الأول: القيادة الابتكارية

#### • مفهوم القيادة الابتكارية:

عرفها نور (٢٠٢٣) القيادة الابتكارية بأنها: " قدرة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلافة التحفيزية غير المألوفة،

والعمل على التجديد والتغيير للأفكار الجديدة، وتقاس من خلال استجابة أفراد العينة على الأداة المعدة لهذا الغرض".

وأشار البنا والشрман (٢٠٢٠) الى القيادة الابتكارية: " هي مجموعة من الممارسات القيادية التي يقوم بها قائد مبتكر يعيد فيها تنظيم الأفكار الجديدة ويطورها بناءً على رؤية مبتكرة تم إنشاؤها بناءً على أفكار قيادية لتحقيق الأهداف المرجوة وتحسين النتائج بأقل تكلفة وأعلى جودة وأسرع وقت

ويرى الباحث ان القيادة الابتكارية يمكن عدها نمط قيادي حديث تتمثل في تقديم القائد الإداري للعديد من الأفكار الإبداعية الخلاقة غير المألوفة التي تساعد على المشكلات التي تواجه العمل والمنسويين.

#### • أبعاد القيادة الابتكارية:

تعتمد القيادة الابتكارية بشكل أساسي على العديد من الأبعاد التي يمكن حصر بعضها في أبعاد محده وهي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) (العريني ، ٢٠٢٢).

#### المحور الثالث : أبعاد الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية:

أكدت كل من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٢٠) و (Eastwood.2020) بأن أبعاد الأداء الإداري التي تقوم به القيادات الأكاديمية بالجامعات هي: -

**أولاً: التخطيط:** فتولى المناصب القيادية بالمؤسسات الجامعية يعني قيام القادة الاكاديميين بمسئولية التخطيط الاستراتيجي حيث يعد فهم البيانات والمعلومات واستخدامها بل والحصول عليها جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي

**ثانياً: التنظيم:** وهو ما يتطلب من الجامعات القيام بعمليات إعادة هيكلة، من خلال إعادة التصميم الشامل للعمليات لإدارية لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.

**ثالثاً: المتابعة:** وتتضمن المتابعة كعملية إدارية عمليتين متلازمتين هما: الرقابة والتوجيه فالرقابة عملية يتم عن طريقها رصد الأنشطة للتأكد من أدائها .

**رابعاً: الاتصال:** الاتصال داخل الجامعات هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات والمستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للجامعات، وكذلك بينها وبين المجتمع الخارجي والعكس

**خامساً: اتخاذ القرار:** تعمل على توفر قواعد البيانات ونظم المعلومات الدقيقة والمطلوبة وفي الوقت المناسب في الجامعات، والتي تساعد الإدارة بكافة مستوياتها على اتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف الجامعات

**سادساً: التقويم:** هذا يتطلب استخدام القيادات الأكاديمية التقويم بكفاءة وفاعلية، حيث يستطيع القادة الأكاديميون بالمؤسسات الجامعية توظيف الأداء الإداري في عملية التقويم في جوانب عديدة منها: ربط نظام الحوافز بالأداء المتميز المعتمد على التكنولوجيا المتاحة، وتحفيز الكوادر على الاستفادة من التكنولوجيا والإعلان عن ذلك .

**الدراسات السابقة :**

- **دراسة نور (٢٠٢٣)** والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٦) طالباً وطالبة من طلبة كلية التربية الأساسية طبقت عليهم استبانة مكونة من (٣٩) عبارة موزعة على ستة مجالات (الأفكار الجديدة، المبادرات الشخصية، حل المشكلات، المثابرة والإصرار، التعامل مع الطلبة، بيئة العمل)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية ككل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية كبيرة، وجاء مجال بيئة العمل في الترتيب الأول، يليه الأفكار الجديدة،

ثم حل المشكلات، ثم المثابرة والإصرار، ثم المبادرات الشخصية، وأخيراً التعامل مع الطلبة وجاءت جميعها بدرجة كبيرة.

- **واستهدفت دراسة التركي (٢٠٢٢)** التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية و الإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و التدريسية المساعدة و الإدارية فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين و الإداريين في الجامعة في العام الجامعي (٢٠٢١-٢٠٢٢ م)، البالغ عددهم (٣٢٥) منهم (٢٤٢) أكاديميا، و (٨٣) إداريا، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٧) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية و الإدارية، وهم يمثلون ما نسبته (٣٣%) من مجموع مجتمع الدراسة، منهم (٧٣) عضو هيئة تدريس، و (٣٤) إداريا، وأما المنهج المستخدم، فهو المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبار الفردي) جاءت متوسطة بشكل عام، وفقا للمعيار الذي اعتمد في تصنيف درجة الممارسة في هذه الدراسة.

- **واستهدفت دراسة المحيميد (٢٠٢٢)** تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الالكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، والتوصل إلى المقترحات المناسبة لتطوير الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة السعودية الإلكترونية وبلغت عينة الدراسة (٢٤٧) عضواً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: موافقة عينة

الدراسة على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة  
التعليق على الدراسات السابقة:

- من حيث أهداف الدراسة: تعدد واختلاف أهداف الدراسات السابقة، ومنها ما تشابه مع أهداف الدراسة الحالية، فقد سعت كدراسة نور (٢٠٢٣) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة
- منهج الدراسة: هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق القيادة الابتكارية كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ووفقاً لمشكلة وأهداف الدراسة، فقد تطلب ذلك استخدام المنهج الوصفي بمدخله (المسحي، والارتباطي) لملائمته في تحقيق أهداف (عباس وآخرون، ٢٠١٤: ٧٤).
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية، هي: (جامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الجوف، وجامعة بيشة)، ورُوعي في اختيار الجامعات الخمس توزيعها الجغرافي، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٨٥٨٢) عضو هيئة تدريس، بحسب الإحصائيات التي توصل إليها الباحث من خلال المخاطبات الرسمية مع الجامعات المبحوثة، ومواقعها الإلكترونية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م)
- عينة الدراسة: أصبح عدد أفراد العينة (٣٦٩) عضو هيئة تدريس، موزعين في الجامعات الخمس المبحوثة، وقد تم تطبيق الأداة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

وقد تضمَّنت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين، كما يلي:

**الجزء الأول:** ويتضمّن البيانات الأولية للمستجيبين (جهة العمل "الجامعة"، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** ويحتوي على (٧٠) عبارة، تقيس محوريّ الدراسة، تتوزع كما يلي:

**أ- المحور الأول:** يقيس درجة ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية، من وجهة أعضاء هيئة التدريس، ويحتوي على (٤١) عبارة .

**ب- المحور الثاني:** يقيس مستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، من وجهة أعضاء هيئة التدريس، ويحتوي على (٢٩) عبارة.

- **صدق وثبات أداة الدراسة:**

**أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم التأكد من صدق الأداة في صورتها الأولية؛ بعرضها على هيئة تحكيم من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية، بلغ عددهم (٢٤) محكمًا من أساتذة الجامعات السعودية، (ملحق ١)، وطلب منهم تحكيم الأداة -كما جاء في خطاب التحكيم الموجه إليهم-، ثم قام الباحث بحصر تعديلاتهم ومقترحاتهم، وعرضها على المشرف العلمي للدراسة، وقد تم اعتماد معيار اتفاق (١٩) من المحكمين وبنسبة (٨٠٪) تقريبًا.

**ب. صدق البناء التكويني لأداة الدراسة**

**صدق الاتساق الداخلي:** ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة لمحور القيادة الابتكارية، وتراوحت ما بين (٠.٩٠٣) و(٠.٩٦٥)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq ٠.٠١$ )، مما يدلّ على أن هناك اتفاق واتساق بين الأبعاد الأربعة في قياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية. كما يتّضح من الجدول أعلاه ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور، وتراوحت ما بين (٠.٩٦٢) و(٠.٩٨٦)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq ٠.٠١$ )، مما يدلّ على مناسبة كل

بُعد من الأبعاد الأربعة لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية.

وارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة لمحور أداء القيادات الأكاديمية، والتي تراوحت ما بين (٠.٨٣٢) و(٠.٩٥١)، وبدلالة إحصائية (٠.٠١)  $(\alpha \leq)$ ، مما يدلّ على أن هناك اتفاق واتساق بين الأبعاد الأربعة في قياس مستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. كما تُبيّن النتائج في الجدول أعلاه ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور، والتي تراوحت ما بين (٠.٩٣٣) و(٠.٩٧٩)، وبدلالة إحصائية (٠.٠١)  $(\alpha \leq)$ ، مما يدلّ على مناسبة كل بُعد من الأبعاد الأربعة لقياس مستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

- ثبات أداة الدراسة: أن معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة وأبعادهما، كانت مرتفعة، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ لأنها تزيد عن (٦٠٪)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور القيادة الابتكارية (٠.٩٨٥)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور أداء القيادات الأكاديمية (٠.٩٢٣). ويبين الملحق رقم (٢) الأداة بصورتها النهائية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادها (المثابرة والإصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟".

١- النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بشكل عام:

١: النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة بُعد (المثابرة والإصرار) من القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية:

## الجدول (١) الإحصاءات الوصفية لدرجة ممارسة بُعد (المثابرة والإصرار) من القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	بُعد المثابرة والإصرار	المتوسط الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	التمتع بالثقة العالية.	٤.٢٣	عالية جداً
٢	التصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل.	٤.٠٣	عالية
٦	منح الوقت الكافي لدراسة الأفكار الجديدة.	٣.٩٧	عالية
٣	مواجهة تحديات العمل بمرونة.	٣.٩٦	عالية
٥	امتلاك رؤية واضحة للمستقبل.	٣.٦٨	عالية
٧	الدفاع بقوة عن الأفكار الابتكارية.	٣.٥٩	عالية
٨	تطبيق المرونة عند تنفيذ القوانين الجديدة.	٣.٣٧	متوسطة
٤	مناقشة القرارات مع المرؤوسين قبل صنعائها واتخاذها.	٣.٢٥	متوسطة
	المتوسط العام لبُعد المثابرة والإصرار	٣.٧٦	عالية

تُشير النتائج في الجدول (١) إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية للمثابرة والإصرار كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد المثابرة والإصرار (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٦٧).

وقد تُعزى هذه الدرجة العالية لممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للمثابرة والإصرار كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، إلى طبيعة أدوار ومسؤوليات القيادات الأكاديمية التي تتطلب العمل على التحسين المستمر والتكيف مع التغيير الإيجابي داخل البيئات الأكاديمية، وهذه الأدوار تحتاج إلى امتلاك القائد الأكاديمي لسميّة المثابرة والإصرار لأنهما ضروريتان للقيادة الفعالة في البيئة الجامعية، وتُمكنان القائد الأكاديمي من التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية، والتغلب على التحديات، ومواجهة الصعوبات التي قد تعيق الأداء في الكليات والأقسام الأكاديمية، وتراوحت استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بُعد

(المثابرة والإصرار) ما بين درجة الممارسة "متوسطة" و "عالية جدًا"، حيث حصلت عبارتان على درجة ممارسة "متوسطة"، وحصلت (٥) عبارات على درجة ممارسة "عالية"، وعبارة واحدة فقط على درجة ممارسة "عالية جدًا"، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات على العبارات ما بين (٣.٢٥) و(٤.٢٣)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠.٧٦) و(٠.٩١).

٢: النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة بُعد (المبادرات الشخصية) من القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية:

الجدول (٢) الإحصاءات الوصفية لدرجة ممارسة بُعد (المبادرات الشخصية) من القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	بُعد المبادرات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٧	تفعيل الرقابة لمنسوبي إدارته.	٤.٠٢	٠.٨٣	عالية
٣	مواجهة المواقف تبعاً لمتطلباتها.	٣.٩٥	٠.٨٣	عالية
٤	تهيئة بيئة العمل للتعلم المستدام.	٣.٨٣	٠.٨٣	عالية
٥	توظيف التقنية المعلوماتية في مجال العمل.	٣.٧٥	٠.٨٩	عالية
١	امتلاك الدافع تجاه الأفكار الابتكارية.	٣.٧٢	٠.٨٨	عالية
١٠	اتباع الإجراءات الابتكارية في إنجاز المهام.	٣.٧١	٠.٨٦	عالية
٢	اقتراح الحلول الابتكارية لحل المشكلات.	٣.٦٨	٠.٨٧	عالية
٩	الاهتمام بالابتكار الداعم للتغيير المخطط.	٣.٦١	٠.٨٥	عالية
٦	كسر الروتين مما يشجع على الابتكار.	٣.٤٨	٠.٩٠	عالية
٨	تبنى برامج تنمي الذات.	٣.٣٨	٠.٨٩	متوسطة
١١	تحمل المخاطر المترتبة عن الحلول الابتكارية.	٣.٢٤	٠.٨٨	متوسطة
	المتوسط العام لبُعد المبادرات الشخصية	٣.٦٧	٠.٦٩	عالية

توضّح النتائج في الجدول (٢) أن ممارسة القيادات الأكاديمية للمبادرات الشخصية كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، جاءت بدرجة عالية،

حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد المبادرات الشخصية (٣.٦٧) وبانحراف معياري (٠.٦٩).

وقد يعود السبب في هذه الدرجة العالية لممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للمبادرات الشخصية كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، إلى الدور المهم الذي تؤديه القيادات الأكاديمية في تعزيز الأداء التنظيمي والإبداع في الجامعات، وذلك لأن المبادرات الشخصية الناجحة للقائد الأكاديمي تُمكنه من إلهام المرؤوسين نحو الإبداع في أداء وظائفهم، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم جودة الأداء المؤسسي في الجامعات، كما أن ممارسة القائد الأكاديمي للمبادرات الشخصية تتوافق مع أهمية المهارات البشرية، مثل التواصل والتفاعل الفعال، والتي تعتبر ضرورية للقائد على جميع المستويات الأكاديمية في الجامعة، وبالتالي تهتم القيادات الأكاديمية بالمبادرات الشخصية لدفع النجاح التنظيمي، وتعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس، وخلق بيئة مواتية للتعلم والنمو داخل الكليات والأقسام الأكاديمية،

٣: النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة بُعد (الأفكار الجديدة) من القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية:

رقم العبارة	بُعد الأفكار الجديدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢	تقديم الأفكار بطريقة مفهومة للجميع.	٤.٠٢	٠.٨٥	عالية
١	استثمار أوقات العمل لتوليد الأفكار الجديدة.	٣.٩٣	٠.٨٠	عالية
٣	مناقشة المرؤوسين بطريقة إبداعية.	٣.٨٦	٠.٩٦	عالية
٤	العدالة بين المرؤوسين بغض النظر عن جنسهم.	٣.٧٣	٠.٨٤	عالية
٦	تفهم مدى الحاجة لتوفير الاحتياجات اللازمة للابتكار.	٣.٦٨	٠.٨٥	عالية

رقم العبارة	بُعد الأفكار الجديدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٧	تقبل الآراء الأخرى ومناقشتها.	٣.٥٦	٠.٨٦	عالية
٥	تشجيع أصحاب الحلول الابتكارية من خلال تحفيزهم.	٣.٤٤	٠.٩٢	عالية
	المتوسط العام لبُعد الأفكار الجديدة	٣.٧٤	٠.٧٣	عالية

**الجدول (٣) الإحصاءات الوصفية لدرجة ممارسة بُعد (الأفكار الجديدة) من القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مرتبة تنازلياً**

تُشير النتائج في الجدول (٣) إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية للأفكار الجديدة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد الأفكار الجديدة (٣.٧٤) وبانحراف معياري (٠.٧٣). كما جاءت استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع العبارات في بُعد (الأفكار الجديدة) ضمن درجة الممارسة "عالية"، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات على العبارات ما بين (٣.٤٤) و(٤.٠٢)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠.٨٠) و(٠.٩٦).

وقد يعود السبب في هذه الدرجة العالية لممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للأفكار الجديدة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، بشكل عام وفي جميع العبارات، إلى حاجة القيادات الأكاديمية لتطوير أفكار وأساليب جديدة في البيئة الجامعية التي تتصف بالتغير السريع، وهو ما يتم من خلال ممارسة امتلاك جوانب المرونة والأصالة في التعامل مع الأفكار الجديدة التي تساعد القيادات الأكاديمية على توفير حلول بديلة للمشكلات التي قد تطرأ في الأقسام الأكاديمية والكليات، وتُساهم في خلق ثقافة الابتكار التي تعود بالنفع على جميع أصحاب المصلحة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة، كما أن اهتمام القيادات الأكاديمية بالأفكار الجديدة تعزز من قدرتهم على تطوير رؤية الأقسام الأكاديمية

والكليات التابعة لهم، والاستجابة للتحديات التي تواجه سير العمل بكفاءة، حيث أصبحت القدرة على توليد أفكار وأساليب جديدة في بيئة العمل أكثر أهمية، وتعتبر عنصراً أساسياً في القيادة الأكاديمية الفعالة.

٤: النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة بُعد (حل المشكلات) من القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية:

الجدول (٤) الإحصاءات الوصفية لدرجة ممارسة بُعد (حل المشكلات) من القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	بُعد حل المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣	رصد جوانب القصور المسببة للمشكلات في بيئة العمل.	٤.٠٥	٠.٨٣	عالية
٧	استثمار طاقات المرؤوسين في بيئة العمل.	٣.٩٩	٠.٨٤	عالية
٢	جمع أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة.	٣.٨٧	٠.٨٤	عالية
٤	التصدي للمشكلات المتنوعة في وقت واحد.	٣.٨٥	٠.٨٣	عالية
٦	توفير البيئة المناسبة التي تساعد على الابتكار.	٣.٧٨	٠.٩٠	عالية
١٠	تقييم الحلول الممكنة بعد إدراك كامل تفاصيل المشكلات.	٣.٧٠	٠.٨٧	عالية
١١	اختيار الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة لحل المشكلات.	٣.٥٧	٠.٨٩	عالية
٥	تقبل الاقتراحات الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.	٣.٥٣	٠.٨٨	عالية
٨	كسب ثقة المرؤوسين باعتماد حلولهم الابتكارية.	٣.٤٦	٠.٨٨	عالية
٩	تخصيص الوقت الكافي للاهتمام بالحلول الابتكارية.	٣.٣٩	٠.٩١	متوسطة

رقم العبارة	بُعد حل المشكلات	المتوسط الحسابي	المتوسط الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	٣.٣٣	٠.٨٨	متوسطة
	المتوسط العام لبُعد حل المشكلات	٣.٦٨	٠.٧١	عالية

توضّح النتائج في الجدول (٤) أن ممارسة القيادات الأكاديمية لحلّ المشكلات كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد حل المشكلات (٣.٦٨) وبانحراف معياري (٠.٧١). وقد يعود السبب في هذه الدرجة العالية لممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لحلّ المشكلات كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، إلى أن مهارة حلّ المشكلات هي من الوظائف الجوهرية للقيادات الأكاديمية الفعالة، كما أن امتلاكهم لدرجة عالية من القدرة على حلّ المشكلات يزودهم بالمهارات الأساسية للتعامل مع تعقيدات البيئات التعليمية الجامعية بشكل فعال، حيث تُمكنهم من تحديد المشكلات بوضوح، ووضع حلول قابلة للتحقيق تتماشى مع رؤية الجامعة، وتقييم هذه الحلول بصورة موضوعية، وتنفيذها بكفاءة، ومراجعة النتائج، كما أن القدرة على حلّ المشكلات تُعدّ من المهارات المهمة لاتخاذ قرارات مستنيرة في إدارة الصراعات وحل المشكلات الجماعية مما يضمن إيجاد مناخ مناسب للبيئة التعليمية وتعزيز التغيير الإيجابي.

وتراوحت استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بُعد (حل المشكلات) ما بين درجة الممارسة "متوسطة" و "عالية"، حيث حصلت عبارتان على درجة ممارسة "متوسطة"، وحصلت (٩) عبارات على درجة ممارسة "عالية"، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات على العبارات ما بين (٣.٣٣) و(٤.٠٥)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠.٨٣) و(٠.٩١).

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

"ما واقع أداء القيادات الأكاديمية بأبعاده (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)  
بالجامعات السعودية؟".

١: النتائج المتعلقة بمستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التخطيط)

بالجامعات السعودية:

الجدول (٥) الإحصاءات الوصفية لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد  
(التخطيط) بالجامعات السعودية، مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	بُعد التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
٣	وضع جدول زمني لتحقيق أهداف خطط الجامعة.	٤.١٠	٠.٨٠	عالي
١	امتلاك القدرة على التخطيط وفق رؤية واضحة.	٤.٠٤	٠.٨٩	عالي
٤	اعتماد مؤشرات محددة للأداء عند التنفيذ.	٤.٠٣	٠.٩٠	عالي
٧	توفير المعلومات الكافية اللازمة للتخطيط.	٣.٩١	٠.٨٣	عالي
٥	تبني الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف.	٣.٨٨	٠.٩٦	عالي
٦	تبني الأساليب التخطيطية الابتكارية الحديثة.	٣.٥٦	٠.٨٨	عالي
٢	إشراك أكبر قدر من العاملين في عمليات التخطيط بالجامعة.	٣.٣٥	٠.٩٢	متوسط
	المتوسط العام لبُعد التخطيط	٣.٨٤	٠.٧٤	عالي

تُشير النتائج في الجدول (٥) إلى أن أداء القيادات الأكاديمية في بُعد

(التخطيط) بالجامعات السعودية، جاء بمستوى عالي، حيث بلغ متوسط استجابات  
أعضاء هيئة التدريس على بُعد التخطيط (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٧٤). وقد  
يُعزى المستوى العالي لأداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في بُعد  
(التخطيط) إلى أهمية التخطيط قبل البدء في ممارسة الأعمال والوظائف الإدارية  
بالجامعات، بهدف تحقيق الأهداف الجامعية وتحقيق أفضل النتائج المرجوة، وذلك

لأن تأدية أي وظيفة أو عمل إذا كان مبنياً على التخطيط السليم والمناسب، فإنه سيؤدي إلى النتائج المرغوبة، حيث أن التخطيط السليم سيتبعه التنفيذ السليم لجميع الإجراءات اللازمة لإنجاز هذا العمل بالصورة المثلى، لذلك يحرص القادة الأكاديميون على ممارسة التخطيط بمستوى عالي، لتحديد الأولويات، ووضع الخطط والسياسات المتكاملة، وضمان التحسين المستمر، بما يتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة، وبخاصة مع تزايد التركيز على المساءلة في تأدية الأعمال في البيئة الأكاديمية، وتراوحت استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بُعد (التخطيط) ما بين مستوى الأداء "متوسط" و "عالي"، حيث حصلت عبارة واحدة فقط على مستوى أداء "متوسط"، وحصلت (٦) عبارات على مستوى أداء "عالي"، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات على العبارات ما بين (٣.٣٥) و (٤.١٠)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠.٨٠) و (٠.٩٦).

٢: النتائج المتعلقة بمستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التنظيم) بالجامعات السعودية:

الجدول (٦) الإحصاءات الوصفية لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التنظيم) بالجامعات السعودية، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	بُعد التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
١	توضيح اللوائح التي تنظم العمل الجامعي للعاملين.	٤.٢٣	٠.٧٥	عالي جداً
٢	متابعة الدوام الرسمي بفاعلية.	٤.١٩	٠.٧٥	عالي
٦	توضيح المهام الممنوحة للعاملين.	٤.٠٧	٠.٧٤	عالي
٥	المساهمة في تنظيم سجلات ووثائق الجامعة.	٣.٨١	٠.٨٨	عالي
٣	تنظيم النشاطات التي تحقق أهداف الجامعة.	٣.٧٧	٠.٨٧	عالي
٤	توظيف التقنية الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية.	٣.٦٩	٠.٨٨	عالي

رقم العبارة	بُعد التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
٨	توفير الأدلة التنظيمية الخاصة بإجراءات العمل للعاملين.	٣.٦٦	٠.٩٢	عالي
٧	القدرة على التعامل مع الهياكل التنظيمية المرنة لمراعاة احتياجات الجامعة.	٣.٥٢	٠.٨٨	عالي
المتوسط العام لبُعد التنظيم				
		٣.٨٧	٠.٧٠	عالي

تُوضّح النتائج في الجدول (٦) أن أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التنظيم) بالجامعات السعودية، جاء بمستوى عالي، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد التنظيم (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٧٤). وتراوحت استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بُعد (التنظيم) ما بين مستوى الأداء "عالي" و "عالي جداً"، حيث حصلت (٧) عبارات على مستوى أداء "عالي"، وحصلت عبارة واحدة فقط على مستوى أداء "عالي جداً"، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات على العبارات ما بين (٣.٥٢) و(٤.٢٣)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠.٧٤) و(٠.٩٢). وقد يعود السبب في المستوى العالي لأداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في بُعد (التنظيم) بشكل عام وفي غالبية العبارات، إلى أن إدارات الجامعات تُدرك طبيعة العمل المعقدة في الكليات والأقسام الأكاديمية التي تحتاج إلى قيادات أكاديمية لديهم القدرة على التنسيق بين الأقسام المختلفة وأعضاء هيئة التدريس والوظائف الإدارية بكفاءة، وذلك لضمان سلاسة العمليات الإدارية والتدريس الفعال، بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يُشرف القادة الأكاديميون على عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تتضمن تحديد الأهداف، وتخصيص الموارد، ومواءمة خطط الدامعة مع أنشطتها، وهو ما يتطلب مستوى عالي من القدرة على التنظيم، كما تتميز البيئة الأكاديمية بالديناميكية وتعدد المهام والمسؤوليات، مما يستلزم القدرة على التنظيم لدى القيادات الأكاديمية، للتغلب على التحديات الأكاديمية، ودفع الأداء الجامعي إلى التحسين المستمر، وبالنسبة للعبارة (١) التي نصّت على "توضيح

اللوائح التي تنظم العمل الجامعي للعاملين" وجاءت في الترتيب الأول وبمستوى عالي جداً من الأداء، يرى الباحث أنها نتيجة منطقية كون توضيح اللوائح التي تحكم العمل الجامعي للعاملين يُعدّ أمراً بالغ الأهمية لضمان بيئة عمل آمنة، وتحديد حقوق ومسؤوليات كل من العاملين والقيادات الأكاديمية في الجامعة، وتحدد التوقعات الواضحة للسلوك والأداء لجميع العاملين.

٣: النتائج المتعلقة بمستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التوجيه) بالجامعات السعودية:

الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التوجيه) بالجامعات السعودية، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	بُعد التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
٢	القدرة على اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات.	٣.٩٦	٠.٨٦	عالي
٥	تشجيع العاملين على ممارسة الأنشطة التي تنشر رسالة الجامعة.	٣.٦٨	٠.٩٢	عالي
٤	الحرص على نشر ثقافة التطوير داخل بيئة العمل.	٣.٦٤	٠.٩٣	عالي
٦	إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء مقترحاتهم التطويرية.	٣.٥٥	٠.٩٠	عالي
١	حفز العاملين لتحقيق التميز في الأداء.	٣.٤٧	٠.٩١	عالي
٣	التحفيز لرفع إنتاجية العاملين.	٣.٤٤	٠.٩٢	عالي
٧	إشراك العاملين في صنع القرارات الجامعية.	٣.١٨	٠.٨٥	متوسط
	المتوسط العام لبُعد التوجيه	٣.٥٦	٠.٧٧	عالي

تُشير النتائج في الجدول (٧) إلى أن أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التوجيه) بالجامعات السعودية، جاء بمستوى عالي، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد التوجيه (٣.٥٦) ويانحرف معياري (٠.٧٧)، وقد يُعزى المستوى العالي لأداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في بُعد (التوجيه) إلى وجود مستوى مناسب من حرص الإدارات الجامعية على وجود قنوات

اتصال سريعة ومتنوعة بين القيادات الأكاديمية وجميع العاملين معهم في مختلف الوحدات والأقسام لتوجيه سير العمل بكل يسر وسهولة، والاهتمام بتزويد القيادات الأكاديمية بالخبرات والمهارات اللازمة لتوجيه العاملين والتعامل مع جميع المشكلات الطارئة، وإيجاد حلول سريعة لها، وتوجيه مسارات العمل عند الحاجة للمسار الصحيح، كما يعود السبب إلى وعي القيادات الأكاديمية بأهمية ممارسة التوجيه في مساعدتهم على تركيز العمليات التعليمية والإدارية نحو رفع جودة منظومة وتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها بشكل فعال.

وتراوحت استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بُعد (التوجيه) ما بين مستوى الأداء "متوسط" و "عالي"، حيث حصلت عبارة واحدة فقط على مستوى أداء "متوسط"، وحصلت (٦) عبارات على مستوى أداء "عالي"، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات على العبارات ما بين (٣.١٨) و(٣.٩٦)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠.٨٥) و(٠.٩٣) .

٢-٤: النتائج المتعلقة بمستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (الرقابة)  
بالجامعات السعودية:

الجدول (٨) الإحصاءات الوصفية لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (الرقابة) بالجامعات السعودية، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	بُعد التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
١	الحرص على إنجاز المهام الإدارية وفق ما خطط لها.	٤.٢٦	٠.٧٢	عالي جداً
٤	توجيه العاملين أثناء تنفيذهم للمهام المسندة إليهم.	٣.٩٥	٠.٧٧	عالي
٣	غرس روح الالتزام لدى العاملين.	٣.٩٣	٠.٨١	عالي
٧	وضع الحلول العلاجية اللازمة لأي مشكلة تواجه العمل.	٣.٩٢	٠.٨٢	عالي
٢	توفير بيئة العمل القائمة على التعاون.	٣.٨٨	٠.٨٦	عالي

رقم العبارة	بُعد التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
٥	تزويد العاملين بالتغذية الراجعة من عملية الرقابة.	٣.٥٧	٠.٩٠	عالي
٦	ربط مستوى الأداء بمؤشرات أداء واضحة ومعلنة.	٣.٥١	٠.٨٥	عالي
المتوسط العام لبُعد الرقابة		٣.٨٦	٠.٧٠	عالي

تُوضّح النتائج في الجدول (٨) أن أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (الرقابة) بالجامعات السعودية، جاء بمستوى عالي، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد الرقابة (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٧٠)، وتراوحت استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بُعد (الرقابة) ما بين مستوى الأداء "عالي" و "عالي جداً"، حيث حصلت (٧) عبارات على مستوى أداء "عالي"، وحصلت عبارة واحدة فقط على مستوى أداء "عالي جداً"، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات على العبارات ما بين (٣.٥١) و(٤.٢٦)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠.٧٢) و(٠.٩٠).

وقد يعود السبب في المستوى العالي لأداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في بُعد (الرقابة) بشكل عام وفي غالبية العبارات، إلى أن مسؤولية حُسن سير العملية الأكاديمية وتنفيذ الخطط على أكمل وجه تقع على عاتقهم، بالإضافة إلى وعي القيادات الأكاديمية بأهمية الرقابة في الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، وكذلك للتعرف على درجة الإنجاز والتقدم في تطبيق الخطط الجامعية، وبشكل عام يهدف التركيز على الرقابة في الجامعات إلى تعزيز الأداء والجودة والمساءلة في العمل الجامعي، وضمان السلوك المسؤول للعاملين في البحث العلمي والتعليم. وبالنسبة للعبارة (١) التي نصّت على "الحرص على إنجاز المهام الإدارية وفق ما خطط لها" وجاءت في الترتيب الأول وبمستوى عالي جداً من الأداء، فقد يعود ذلك إلى الدور المحوري الذي تلعبه المهام الإدارية في ضمان كفاءة وفعالية الأداء الجامعي، وتعزيز إنتاجية العاملين، فالقائد الأكاديمي يمثل أكبر وظيفة

إدارية في مكان عمله، وعلى ذلك يقع على عاتقه إنجاز المهام الإدارية وفق أعلى المعايير .

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث: "ما درجة إسهام القيادة الابتكارية بأبعادها في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟".

أولاً: إسهام القيادة الابتكارية بأبعادها: (المثابرة والإصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات) في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بشكل عام:

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن إسهام القيادة الابتكارية بأبعادها الأربعة (كمتغير مستقل) في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بشكل عام بالجامعات السعودية (كمتغير تابع). والجدول (٣٠) يوضح النتائج.

الجدول (٩) نتائج تحليل (Multiple Regression) للكشف عن إسهام القيادة الابتكارية، في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بشكل عام بالجامعات السعودية

أبعاد القيادة الابتكارية (المتغير المستقل)	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	(β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	٠.١٥٦	٠.٠٧٢		٢.١٦٢	٠.٠٣١
المثابرة والإصرار	٠.١٠٢	٠.٠٤٣	٠.٠٩٧	٢.٣٧٢	*٠.٠١٨
المبادرات الشخصية	٠.٢٨٧	٠.٠٥٩	٠.٢٨٢	٤.٨٦٤	*٠.٠٠١
الأفكار الجديدة	٠.٢٣٠	٠.٠٥٦	٠.٢٣٨	٤.٠٨٠	*٠.٠٠١
حل المشكلات	٠.٣٦٢	٠.٠٤٠	٠.٣٦٤	٨.٩٤٥	*٠.٠٠١
معامل التحديد $(R^2) = ٠.٨٨٧$ $R = ٠.٩٤٢$ قيمة (F) = *٧١٠.٩٠٨					

تُشير المُعطيات في الجدول (٩) إلى أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج تساوي (٧١٠.٩٠٨) وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq ٠.٠٥)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد "التفسير"  $(R^2 = ٠.٨٨٧)$ ، مما يعني أن ممارسة القيادة الابتكارية، تُفسّر (٨٨.٧%) من التحسن في أداء القيادات الأكاديمية بشكل عام بالجامعات

السعودية.، وبالنسبة لإسهام (تأثير) ممارسة كل بُعد من أبعاد القيادة الابتكارية في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بشكل عام بالجامعات السعودية ، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الابتكارية تؤدي دور مهم في مساعدة القيادات الأكاديمية على توظيف التقنيات الحديثة بفعالية في إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية بعمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، مما يزيد من كفاءة وسرعة أداء المهام، كما تُمكنهم من تطوير أساليب عمل متميزة في أداء الوظائف الإدارية واتخاذ قرارات أكثر فعالية، مما يعزز نجاح وتفوق العمل الأكاديمي في الجامعات، كما أن الاهتمام بخلق أفكار جديدة، وتسهيل حل المشكلات، وتشجع المبادرات الشخصية لإيجاد الحلول المناسبة للقضايا الصعبة، يُزود القيادات الأكاديمية بالمهارات الأساسية للتعامل مع تعقيدات البيئات التعليمية الجامعية بشكل فعال، وتُمكنهم من بذل جهود مميزة في تحفيز الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحديات الجديدة، وهذا ينعكس إيجاباً على أداء القيادات الأكاديمية، وفعاليتهم في تحقيق الأهداف الجامعية، والتطوير المستمر.

ثانياً: إسهام القيادة الابتكارية بأبعادها: (المثابرة والإصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات) في تحسين الأداء التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية:

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن إسهام القيادة الابتكارية بأبعادها الأربعة (كمتغير مستقل) في تحسين الأداء التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية (كمتغير تابع). والجدول (٣١) يوضح النتائج.

الجدول (١٠) نتائج تحليل (Multiple Regression) للكشف عن إسهام القيادة الابتكارية، في تحسين الأداء التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

أبعاد القيادة الابتكارية (المتغير المستقل)	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	( $\beta$ )	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	٠.٠٥٧	٠.٠٨٧		٠.٦٥٢	٠.٥١٥
المثابرة والإصرار	٠.١٦٥	٠.٠٥٢	٠.١٥٠	٣.٢٠٣	*٠.٠٠١
المبادرات الشخصية	٠.٢١٢	٠.٠٧١	٠.١٩٧	٢.٩٨٤	*٠.٠٠٣
الأفكار الجديدة	٠.١٨٩	٠.٠٦٨	٠.١٨٥	٢.٧٨٠	*٠.٠٠٦
حل المشكلات	٠.٤٥٥	٠.٠٤٩	٠.٤٣٣	٩.٣٢٨	*٠.٠٠١
معامل التحديد ( $R^2$ ) = ٠.٨٥٢      R = ٠.٩٢٣      قيمة (F) = *٥٢٤.٧٠٨					

تُشير المُعطيات في الجدول (١٠) إلى أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج تساوي (٥٢٤.٧٠٨) وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد "التفسير" ( $R^2 = ٠.٨٥٢$ )، مما يعني أن ممارسة القيادة الابتكارية، تُفسّر (٨٥.٢٪) من التحسّن في الأداء التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية وبالنسبة لإسهام (تأثير) ممارسة كل بُعد من أبعاد القيادة الابتكارية في تحسين الأداء التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وهذه النتائج تُظهر أن ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادها الأربعة (المثابرة والإصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات)، تُسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) ما نسبته (٨٥.٢٪)، أي أن ممارسة القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية تُفسّر درجة كبيرة من التحسّن في الأداء التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات، في حين أن (١٤.٨٪) من التحسّن في الأداء التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية، يُعزى إلى عوامل أخرى.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية من ذوي القدرات الابتكارية، يستطيعون تقديم وجهات نظر جديدة لعملية التخطيط، وهم قادرون على توقع التغييرات، وتحديد الفرص الجديدة، ووضع أهداف طموحة وقابلة للتحقيق وتتصف بالقدرة على التكيف مع الظروف المتطورة في البيئة الجامعية، حيث أن

ممارسة القيادات الأكاديمية للمثابرة والإصرار، يساعدهم في التغلب على التحديات التي قد تواجههم أثناء عملية التخطيط وتحقيق الأهداف التخطيطية، كما تُمكن المبادرات الشخصية القيادات الأكاديمية من اتخاذ زمام المبادرة في عملية التخطيط، وتحديد الفرص والتحديات وتطوير خطط فعالة لمواجهةها، كما أن الاهتمام بالأفكار الابتكارية الجديدة يُساعد القيادات الأكاديمية على التفكير خارج الصندوق وتطوير استراتيجيات تخطيطية متميزة، والتكيف مع التغييرات والتحديات المستقبلية في بيئة العمل، كما تُمكن مهارات حل المشكلات القيادات الأكاديمية من التعامل بفعالية مع العقبات التي قد تواجههم أثناء عملية التخطيط وإيجاد الحلول السريعة لهذه العقبات، بحيث يكونوا أكثر قدرة على تطوير خطط تخطيطية قابلة للتنفيذ.

ثالثاً: إسهام القيادة الابتكارية بأبعادها: (المثابرة والإصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات) في تحسين الأداء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية:

الجدول (١١) نتائج تحليل (Multiple Regression) للكشف عن إسهام القيادة الابتكارية، في تحسين الأداء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

أبعاد القيادة الابتكارية (المتغير المستقل)	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	( $\beta$ )	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	٠.٣٠٧	٠.٠٧٦		٤.٠٢٧	٠.٠٠٠
المثابرة والإصرار	٠.٠٢٥	٠.٠٤٥	٠.٠٢٤	٠.٥٦٢	٠.٥٧٥
المبادرات الشخصية	٠.٢٤٩	٠.٠٦٢	٠.٢٤٤	٤.٠٠٠	* ٠.٠٠١
الأفكار الجديدة	٠.٢٨٧	٠.٠٥٩	٠.٢٩٨	٤.٨٣٧	* ٠.٠٠١
حل المشكلات	٠.٤٠١	٠.٠٤٣	٠.٤٠٣	٩.٤٠٤	* ٠.٠٠١
معامل التأثير (F) = *٦٣١.٠٩١		R = ٠.٩٣٥		معامل التحديد ( $R^2$ ) = ٠.٨٧٤	

تُشير المُعطيات في الجدول (١١) إلى أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج تساوي (٦٣١.٠٩١) وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد "التفسير" ( $R^2 = 0.874$ )، مما يعني أن ممارسة القيادة الابتكارية، تُفسّر (٨٧.٤%) من التحسّن في الأداء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

وبالنسبة لإسهام (تأثير) ممارسة كل بُعد من أبعاد القيادة الابتكارية في تحسين الأداء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وهذه النتائج تُظهر أن ممارسة القيادة الابتكارية بأبعاد (المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات)، تُسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) ما نسبته (٨٧.٤%)، أي أن ممارسة القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية تُفسّر درجة كبيرة من التحسّن في الأداء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات، في حين أن (١٢.٦%) من التحسّن يُعزى إلى عوامل أخرى.

وقد يُعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية الجامعية ممن يتّصفون بسمات قيادية ابتكارية، كالمبادرات الشخصية، وتبنّي الأفكار الجديدة، والقدرة على حل المشكلات، غالبًا ما يكون لديهم قدرات تنظيمية، كالقدرة على تحليل الأفكار والمواقف التي تحدث في البيئة التنظيمية، وإعادة تنظيم الأفكار والإجراءات بطرق إبداعية مرنة تتفق مع الهياكل التنظيمية للجامعة، بحيث يُمكنهم إعادة صياغة النشاطات وتوظيف التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال التي تحقق أهداف الجامعة بسهولة وبطرق جديدة ومبتكرة.

رابعًا: إسهام القيادة الابتكارية بأبعادها: (المثابرة والإصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات) في تحسين الأداء التوجيهي لدى القيادات الأكاديمية:

## الجدول (١٢) نتائج تحليل (Multiple Regression) للكشف عن إسهام القيادة الابتكارية، في تحسين الأداء التوجيهي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

أبعاد القيادة الابتكارية (المتغير المستقل)	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	(β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	-٠.٢٦٧	٠.١٠٣		-٢.٥٨٣	٠.٠١٠
المثابرة والإصرار	٠.٢٢٣	٠.٠٦١	٠.١٩٥	٣.٦٣٩	*٠.٠٠١
المبادرات الشخصية	٠.٢٢٨	٠.٠٨٤	٠.٢٠٥	٢.٧٠٧	*٠.٠٠٧
الأفكار الجديدة	٠.٢٦١	٠.٠٨١	٠.٢٤٨	٣.٢٤٦	*٠.٠٠١
حل المشكلات	٠.٣١٩	٠.٠٥٨	٠.٢٩٣	٥.٥١٣	*٠.٠٠١
معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = ٠.٨٠٦      R = ٠.٨٩٨      قيمة (F) = *٣٧٩.٠٨٣					

تُشير المُعطيات في الجدول (١٢) إلى أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج تساوي (٣٧٩.٠٨٣) وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد "التفسير" ( $R^2 = ٠.٨٠٦$ )، مما يعني أن ممارسة القيادة الابتكارية، تُفسّر (٨٠.٦٪) من التحسّن في الأداء التوجيهي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

وبالنسبة لإسهام (تأثير) ممارسة كل بُعد من أبعاد القيادة الابتكارية في تحسين الأداء التوجيهي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وقد يُعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية التي تُمارس القيادة الابتكارية، لديها القدرة على إنشاء رؤية مقنعة، ووضع أهداف واضحة، يستطيعون من خلالها تجربة أساليب جديدة في التوجيه وتقديم التوجيه والدعم للآخرين من خلال القيادة بالقدوة، وإظهار الشفافية في عمليات التوجيه الإداري، والانفتاح على تلقي الملاحظات والتعليقات من العاملين لديهم، حيث تُعد هذه الممارسات أمرًا ضروريًا لتقديم التوجيه الفعّال، الذي يؤدي إلى التزام العاملين بالأهداف والرؤية المشتركة.

خامساً: إسهام القيادة الابتكارية بأبعادها: (المثابرة والإصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات) في تحسين الأداء الرقابي لدى القيادات الأكاديمية:

الجدول (١٣) نتائج تحليل (Multiple Regression) للكشف عن إسهام القيادة الابتكارية، في تحسين الأداء الرقابي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

أبعاد القيادة الابتكارية (المتغير المستقل)	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	(β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	٠.٥٠٧	٠.١٠٠		٥.٠٥٣	٠.٠٠٠
المثابرة والإصرار	٠.٠٠٤	٠.٠٥٩	٠.٠٠٤	٠.٠٦٤	٠.٩٤٩
المبادرات الشخصية	٠.٤٦٤	٠.٠٨٢	٠.٤٥٧	٥.٦٧١	*٠.٠٠١
الأفكار الجديدة	٠.١٧٤	٠.٠٧٨	٠.١٨١	٢.٢٢٧	*٠.٠٢٧
حل المشكلات	٠.٢٦٧	٠.٠٥٦	٠.٢٧٠	٤.٧٦٧	*٠.٠٠٨
معامل التحديد $(R^2) = ٠.٧٨٠$ $R = ٠.٨٨٣$ قيمة (F) = *٣٢٣.٣٠٨					

تُشير المُعطيات في الجدول (١٣) إلى أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج تساوي (٣٢٣.٣٠٨) وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq ٠.٠٥)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد "التفسير"  $(R^2 = ٠.٧٨٠)$ ، مما يعني أن ممارسة القيادة الابتكارية، تُفسّر (٧٨٪) من التحسّن في الأداء الرقابي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

وبالنسبة لإسهام (تأثير) ممارسة كل بُعد من أبعاد القيادة الابتكارية في تحسين الأداء الرقابي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وهذه النتائج تُظهر أن ممارسة القيادة الابتكارية بأبعاد (المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، حل المشكلات)، تُسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الرقابي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث بلغت قيمة معامل التفسير  $(R^2)$  ما نسبته (٧٨٪)، أي

أن ممارسة القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية تُفسّر درجة كبيرة من التحسّن في الأداء الرقابي لدى القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات، في حين أن (٢٢٪) من التحسّن يُعزى إلى عوامل أخرى، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية تؤدي دورًا حاسمًا في تطوير أساليب رقابية متطورة وفعالة تساهم في تحسين الأداء الكلي للجامعات، وذلك من خلال تعزيز التوازن بين الرقابة التنظيمية والحرية الأكاديمية، حيث يمتلك القادة المبتكرون صفات مثل تحمل المخاطر والخبرة في المجال، والتي تعتبر ضرورية للتغلب على التحديات التي تعترض أداء وظيفة الرقابة بصورة إيجابية تقوم على الأساليب الرقابية المبتكرة، التي تُمكن القادة من تنفيذ آليات التغذية الراجعة، ومقاييس الأداء، واستراتيجيات التحسين المستمر التي تضمن بقاء الجامعة مستجيبة للتحديات والفرص

### ملخص النتائج:

- أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة بُعد (المثابرة والإصرار) من القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تتراوح ما بين درجة الممارسة "متوسطة" و "عالية جدًا"، ودرجة ممارسة بُعد (المبادرات الشخصية) ودرجة ممارسة بُعد (الأفكار الجديدة) من القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية جاءت ضمن درجة الممارسة "عالية" على جميع العبارات، ودرجة ممارسة بُعد (حل المشكلات) من القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تتراوح ما بين درجة الممارسة "متوسطة" و "عالية".

- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التخطيط) بالجامعات السعودية يتراوح ما بين مستوى الأداء "متوسط" و "عالي"، وأظهرت الدراسة أن مستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التنظيم) بالجامعات السعودية يتراوح ما بين مستوى الأداء "عالي" و "عالي جدًا"، وأظهرت الدراسة

أن مستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (التوجيه) بالجامعات السعودية يتراوح ما بين مستوى الأداء "متوسط" و "عالي"، وأظهرت الدراسة أن مستوى أداء القيادات الأكاديمية في بُعد (الرقابة) بالجامعات السعودية يتراوح ما بين مستوى الأداء "عالي" و "عالي جدًا" .

❖ أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية إيجابية (طردية) تتراوح ما بين "قوية" و "قوية جدًا"، وبدلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الابتكارية بأبعادها الأربعة، وبين أداء القيادات الأكاديمية بأبعاده الأربعة في الجامعات السعودية.

#### ثانيًا: التوصيات:

- تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد لمثابرة والإصرار من القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، وذلك من خلال: مناقشة القرارات مع المرؤوسين قبل صنعها واتخاذها، وتطبيق المرونة عند تنفيذ القوانين الجديدة.
- تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد المبادرات الشخصية من القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، وذلك من خلال: تحمل المخاطر المترتبة عن الحلول الابتكارية، وتبني برامج تنمي الذات.
- تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد حل المشكلات من القيادة الابتكارية بالجامعات السعودية، وذلك من خلال: تنمية قدراتهم على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، تخصيص الوقت الكافي للاهتمام بالحلول الابتكارية.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية حول ممارسات القيادة الابتكارية بمختلف أبعادها، وآليات توظيف تلك الممارسات في تحسين أداء القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية: -

أبو عجوة ، عبدالله حسين أحمد (٢٠١٨) القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي : دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . الجامعة الإسلامية . غزة

بطاح، أحمد محمد ، والعبادي، عائدة مناور ( ٢٠٢٠) دجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الاردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر اقادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثامن، جزء ثاني، كلية التربية ، جامعة اسيوط.

البناء ، دعاء جميل محمد ، والشрман ، وائل محمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، المفرق.

التركي، حسين حسين علي (٢٠٢٢) درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية، بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ اليمنية، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، المجلد ٤، ال عدد ٢، اليمن.

الثبتي، خالد عوض.(٢٠١٩). القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة معهد الادارة العامة، ٥٩(٤٩)، ٤٣٧-٤٩٩.

الزعنون، محمد منصور، ومزهر، رمزي عطية (٢٠١٩) ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٤ (١٢) ، ٨٠ - ٩٦.

الزهراني، إبراهيم حنش؛ السيسي، جمال احمد.(٢٠١٨) تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، ٣٤(٧)، ٢٦١-٣٤٣.

العتيبي، عالية محمد.(٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (١١)، ٣٧٩-٤٧٤.

العريني، غادة محمد (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. كلية التربية. الرياض.

المحميد، باسم إبراهيم (٢٠٢٢)، تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الالكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية الإدارية، العدد (٢٦) الجزء الاول مارس ٢٠٢٢.

مقري، محمد ابو بكر مشني (٢٠٢٢) تصور مقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية، المؤتمر الدولي للموهبة والإبداع: المستقبل والتحديات، المملكة العربية السعودية.

### ثانياً: - المراجع الأجنبية

Eastwood, B, (2020, May25) 8 Essential Traits for Effective Leadership in Higher Education. Northeastern University Graduate Programs. Retrieved from <https://www.northeastern.edu/graduate>.

Mellor, J. (2016). An Action Research investigation in to the innovation of a Creative pedagogic approach within a secondary school Building Schools for the Future project, unpublished doctoral dissertation, School of Education University of Leicester