

مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر  
أعضاء هيئة التدريس

د/ عبد العزيز عبد الرحمن الدقيل

استاذ مشارك بقسم الفنون- كلية التصميم والفنون التطبيقية- جامعة الطائف

المستخلص:

الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، فالمنظمات المبدعة وحدها هي القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من القيادة العليا جهوداً مكثفة لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات. والقيادة الإبداعية تمثل عملية الابتكار، والابداع، والرؤية، وصياغة اهداف، ووضع الخطط الاستراتيجية، واستنهاض الهمم للعمل كما أن الابداع جزء مهماً في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ واساس في اقتصاد المعرفة ودمجها في منظومة الإنتاج وتحويلها إلى قوة منتجة لتحقيق النمو المستدام في التعليم الجامعي، وهذا يتطلب وجود القيادة المبدعة التي تعي هذه التحولات وتستطيع التعامل معها بكل جدارة، وهدف البحث التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن أهم نتائج البحث أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية المتمثلة في (الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والاصالة) لدى رؤساء الفنون كانت بدرجة جيدة تراوحت ما بين (٣.٨٢) إلى (٤.٢٤) ويوصي الباحث بتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى رؤساء أقسام الفنون تجاه ممارسة القيادة الإبداعية وكذلك الاهتمام بالأفكار الجديدة ودراساتها خاصة أن هدفت إلى تحسين جودة أداء العمل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، رؤساء الأقسام، الفنون، أعضاء هيئة التدريس.

The level of creative leadership among heads of arts departments In Saudi universities from the point of view of faculty members

**Abstract:**

Creativity supports the strength of any organization in distinguishing it from other organizations. Only creative organizations are able to achieve success, which requires intensive efforts from senior leadership to keep pace with these changes and face these challenges. Creative leadership represents the process of innovation, creativity, vision, formulating goals, setting strategic plans, and motivating the spirits to work. Creativity is an important part of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030 and a basis for the knowledge economy and integrating it into the production system and transforming it into a productive force to achieve sustainable growth in university

education. This requires the presence of creative leadership that is aware of these transformations and can deal with them with all competence. The aim of the research is to identify the degree of practicing creative leadership among heads of arts departments at Saudi universities from the point of view of faculty members. One of the most important results of the research is that the degree of practicing creative leadership represented in (sensitivity to problems, fluency, flexibility and originality) among heads of arts was at a good degree ranging from ( 3.82) to (4.24) The researcher recommends enhancing positive attitudes among heads of arts departments towards practicing creative leadership, as well as paying attention to and studying new ideas, especially if they aim to improve the quality of work performance.

**Keywords** Creative leadership - Department heads- Arts- Faculty members.

### المقدمة:

شهد العالم الكثير من التغيرات والتحديات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، تركت كثيراً من التحديات أمام المجتمعات التي تتطلع إلى استشراف المستقبل، وفرضت هذه التحديات على الإدارة في القرن الحادي والعشرين مسؤولية الإعداد لمواكبة هذه التغيرات، وضرورة تطوير المنظمات، للتعامل مع مختلف التطورات والتحديات والمشكلات التي تواجهها بشكل دائم، والإفادة من التغيير بأكثر قدر ممكن، وتوجيهه لصالح الأفراد والجماعات (العمامرة، ٢٠١٢، ١٦).

فالتقدم العلمي والتكنولوجي في ميادين النشاط الإنساني المختلفة يمثل تحدياً كبيراً للنظم الجامعية، لما ينتجه هذا التقدم من كم هائل من المعرفة والمعلومات، فالمتغيرات المتسارعة التي تعمل في المجتمع حالياً أحدثت أثراً كبيراً في منظومة التعليم الجامعي، من حيث دورها وفلسفتها وسيادتها ومناهجها وأساليبها، فكل تغير مجتمعي لا بد أن يصاحبه تغير في المنظومة الجامعية (الخطيب، ٢٠٠٣، ص ٣).

كما أن التغير السريع قد وضع أساتذة التعليم الجامعي وجهاً لوجه أمام حاجات ومتطلبات جديدة، وهو الأمر الذي لم تعد تجدي معه الأساليب التقليدية المتبعة في الجامعات، وأن أساتذة التعليم الجامعي مدعوون للبحث عن أهداف وطرق جديدة تتلاءم مع التغيير (الرشيد، ٢٠٠٠، ص ٢). ولمواجهة هذه التحديات لا بد أن تتواجد الإدارة القادرة على التجديد بالفعل، فلسفة وتنظيماً، بما يمكنها من مواكبة التطورات التي تحدث في العالم واتجاهاتها (محمود والبحيري، ٢٠٠٩، ص ١).

فالتحديات التي تواجه الجامعات في القرن الحادي والعشرين تتطلب وجود إدارة فاعلة حيث يمثل سلوك القائد عنصراً فاعلاً في ادارته للمنظمة ويتوقف عليه فاعليته وكفاءته، اذ دلت الدراسات على أن القادة هم مفتاح النجاح، وهم المسؤولون عن التطوير والابتكار (عمار، ١٩٩٨، ص ٥٥)

والإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، فالمنظمات المبدعة وحدها هي القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من القيادة العليا جهوداً مكثفة (الزهري، ٢٠٠٢) لمواكبة هذه التغيرات ومواجهة تلك التحديات. وحيث أن المملكة العربية السعودية تعمل على التحول نحو مجتمع المعرفة وتطبيق تقنياته وتأخذ بالياته في مشروعاتها وبرامجها المختلفة بشكل عام وفي التعليم الجامعي بشكل خاص، وهذا يتطلب وجود القيادة المبدعة التي تعي هذه التحولات وتستطيع التعامل معها بكل جدارة (تقرير التنمية الانسانية العربية، ٢٠٠٣).

من هذا المنطلق وحتى لا نخرج من دائرة المنافسة، أدركت الجامعات أهمية مواكبة التغيرات في هذا العصر، وسعت لرفع مستوى العملية التعليمية، وذلك من خلال تبني مشاريع تطويرية مختلفة، تهدف إلى بناء مناهج جديدة وتحقيق تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات هذه المناهج، وتحسين الإدارات، وتطوير المهارات الإدارية والفنية للقيادات الأكاديمية على كافة المستويات الإدارية. وعززت الجامعات من توجهاتها الحديثة بالتجديد في انظمتها الإدارية بما يتوافق وتطلعاتها .

### مشكلة البحث:

مما سبق يتضح مدى الحاجة إلى وجود قيادات ابداعية قادرة على استيعاب التغيرات والتعامل مع ما تتعرض له من تحديات، وتدعم الخطوات التي اتخذتها المملكة العربية السعودية في التحول إلى مجتمع معرفي، وتطبيق الآليات والتقنيات التي تعين على ذلك في البرامج والمشروعات التي تتبناها المملكة للمساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، حيث تتمثل ممارسة القيادة الابداعية في ( الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والاصالة ) لدى رؤساء أقسام الفنون، لذا لابد من أن تشخيص واقع هذه القيادات ومدى استعدادها للتعامل مع تلك التغيرات المتسارعة، وأقسام الفنون تشكل جزءاً من الجامعات ولا بد أن تستجيب للتطورات التي تسعى إليها الجامعات بما يحقق أهدافها، فالإدارات الوسطى متمثلة في رؤساء الأقسام هي حلقة الوصل ما بين الجامعات والميدان الأكاديمي.

ومن خلال عمل الباحث كوكيل لكلية التصاميم والفنون التطبيقية بجامعة الطائف، لاحظ التفاوت في ممارسة القيادة الإبداعية ما بين رؤساء أقسام الفنون، وأكدت ذلك دراسة إستطلاعية قام بها الباحث لعدد من أعضاء هيئة التدريس، أظهرت تباين في وجهات النظر ما بين أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون، الأمر الذي يتطلب دراسة درجة ممارسة القيادة الإبداعية في إدارة أقسام الفنون بالجامعات السعودية، والوصول إلى عدد من المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في تحقيق آمال الجامعات والمجتمع السعودي. وبناءً عليه فإن مشكلة البحث تكمن في تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية لأقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### اسئلة البحث :

وبناءً على مشكلة البحث فإن أسئلة البحث تتحدد في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

١. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) وفقاً لمتغير الدرجة العلمية؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) وفقاً لمتغير سنوات الخدمة؟
٣. ماهي العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) وكل محور علي حده؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

١. التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. التعرف على الاختلاف في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون بالجامعات السعودية.

## أهمية البحث:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

١. تفيد الدراسة في إثراء المكتبة العربية وتزويد الباحثين بأطر نظرية حول درجة ممارسة رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية للقيادة الإبداعية.
٢. تفيد عمداء كليات التصميم والفنون في وضع معايير أكثر تنوعاً تحقق الحد المطلوب من أبعاد القيادة الإبداعية لاختيار رؤساء الأقسام .
٣. الإسهام في توعية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية بأهمية تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها من خلال تحفيز جميع العاملين بالمؤسسة وحل مشاكلهم وتحديد احتياجاتهم.
٤. قلة الدراسات والبحوث -على حد علم الباحث- التي تناولت مستوى ممارسة رؤساء الأقسام بصفة عامة وأقسام الفنون بصفة خاصة للقيادة الإبداعية.
٥. تفيد رؤساء أقسام الفنون بتغذية راجعة حول قيادتهم الإبداعية في الإدارة من قبل مرؤوسيه مما يدفع إلى تطوير أداء العمل بأقسام الفنون عن طريق تعزيز نقاط القوة وتلافي جوانب القصور - أن وجدت- مما ينعكس إيجاباً على المجتمع الأكاديمي من جودة الخدمات المقدمة والتطوير المستمر.
٦. تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم ومتخذي القرار بأهمية هذا النوع من القيادة ودوره في تحسين الواقع التدريسي والإداري واهتمامه بالعاملين من أعضاء هيئة تدريس وإداريين.

## حدود البحث:

- اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية بأبعادها التالية (الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والاصالة) لدى رؤساء أقسام الفنون بالجامعات السعودية
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بأقسام الفنون بكليات التصميم والفنون بالجامعات السعودية.
- الحدود المكانية: أقسام الفنون بالجامعات السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

## أدوات البحث:

استبانة مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ( من إعداد الباحث)

## منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث، ولتحقيق هدفه المتمثل في معرفة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون بالجامعات السعودية. وهو كما أشار عبيدات عبارة عن: "أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، أو شيء ما، أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه" (عبيدات، ٢٠٠٥، ص ١٩١).

كما تم استخدام المنهج الوصفي المقارن والذي هو علاوة على وصف الظاهرة فهو يُمكن من معرفة العلاقات المتبادلة بين الحقائق مما ييسر فهمها وتفسيرها ويهدف لتحديد الفروق القائمة التي كان لها التأثير على السلوك المدروس، ومقارنة من يرى أهمية ذلك السلوك أو يتصف به بمن لا يرى أهمية له أو يتصف به (العساف، ٢٠٠٩، ص ١٢٩-١٣٠)، من هنا تم استخدام المنهج المقارن وذلك لإبراز الفروق في نتائج أفراد العينة والتي تعزى لمتغيرات البحث، والكشف عن الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون.

مجتمع وعينة البحث.

مجتمع البحث:

متمثل في أعضاء هيئة التدريس في أقسام الفنون بالجامعات السعودية وعددهم حسب

الاحصائيات الرسمية (٢٦٥) عضو وعضوه. وفق التقسيم التالي :

م	القسم	الكلية	الجامعة	عدد الاعضاء *
١	قسم الفنون البصرية	كلية التصميم والفنون	جامعة أم القرى	٢٩
٢	قسم الفنون البصرية	كلية الفنون	جامعة الملك سعود	٢٥
٣	قسم الرسم والفنون	كلية التصميم والفنون	جامعة جدة	٣٣
٤	قسم الفنون البصرية	كلية التصميم والفنون	جامعة الأميرة نورة	٣٣
٥	قسم الفنون	كلية التصميم والفنون التطبيقية	جامعة الطائف	١٦
٦	قسم الفنون البصرية	كلية التصميم والفنون	جامعة طيبة	١٣
٧	قسم التربية الفنية	كلية التربية	جامعة الملك فيصل	٣٦
٨	قسم الفنون التشكيلية والتطبيقية	كلية التربية	جامعة الباحة	١١
٩	قسم الفنون	كلية الفنون والعلوم الانسانية	جامعة جازان	١٨
١٠	قسم الفن التشكيلي	كلية الفنون والتصميم	جامعة القصيم	١٩
١١	قسم الفنون الجميلة	كلية الآداب والفنون	جامعة حائل	٣٢
<b>المجموع</b>				<b>٢٦٥</b>

\* عدد الاعضاء حسب الاحصائية الرسمية من قبل رؤساء الاقسام

عينة البحث :

المشاركين في الاستجابة لأداة البحث وبلغ عددهم (٦٧) من أعضاء هيئة التدريس.

مصطلحات البحث:

**القيادة الإبداعية:** هي نمط من أنماط القيادة، وقد عرفها بوتشيو بأنها اندماج رؤية القائد مع خياله لتوجيه المجموعة نحو هدف محدد مبتكر أو عصري أو باتجاه جديد للمجموعة نفسها (بوتشيو، ماردوك ومانس، ٢٠١١، ص ٤٠).

عرفت عيد (٢٠١٥، ٣٩١) القيادة الإبداعية بأنها: تلك القيادات التي تنتهج نهجاً غير تقليدي

الإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع المتغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها مهارات وسمات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة.

إما الضمور (٢٠١٢) عرفت القيادة الإبداعية بأنها: عبارة عن العملية التي يتمتع بها الفرد بقدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية والمستقبلية ويتبناها القائد للتأثير في الأفراد وتوجيههم وإرشادهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة. وتحدد في الدراسة الحالية بالدرجة التي يقدر بها أعضاء هيئة التدريس في مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية من خلال الاستجابة على الفقرات المقياس.

ويعرف الباحث القيادة الإبداعية إجرائياً: بأنها نمط من أنماط القيادة والذي يوجد لدى رئيس القسم المتصف بسمات الإبداع (التعامل مع المشكلات والقضايا بحساسية والطلاقة والمرونة والاصالة).

**رئيس القسم الأكاديمي:** يعرف بأنه أحد أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية ويعين بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح عميد الكلية ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد وهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية.

**القسم الأكاديمي:** يعرف بأنه وحدة أساسية في الجامعة أو الكلية، تتولى الإشراف على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات العامة للجامعة أو الكلية، مع محاولة ترجمتها إلى ممارسة فعلية .  
**عضو هيئة التدريس:** هم الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون، والذين يرتبطون تنظيمياً وإدارياً برئيس القسم.

**الفنون:** تُعرّف على أنها التعبير الإنساني المبدع الذي يستخدم الخيال أو المهارات الإبداعية للتعبير عن الأفكار والمشاعر، ويمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة مثل الرسم، الموسيقى، المسرح، النحت، الأدب، الرقص، أو التصوير. تعكس الفنون التفاعل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، وهي وسيلة للتواصل الإنساني والتأثير العاطفي والجمالي. ووفقاً لتعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، "الفنون هي أحد الجوانب الأساسية للتعبير الثقافي والابتكار الذي يعزز الحوار بين الثقافات ويشجع على الإبداع والحرية الفكرية" (اليونسكو، ٢٠٢٤)

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## القيادة:

إن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية في المجتمع، وكذلك تحكمه الأهداف المراد تحقيقها، فالقيادة مطلب للمؤسسات والمنظمات في هذا العصر، وهي المحرك للعمليات الإدارية والدافع لفعاليتها، ويتوقف مقدار النجاح الذي تحققه المؤسسة أو المنظمة على قدرة وكفاءة القادة فيها. واعتبرت معظم الدراسات أن القيادة عمل رئيس يتسلح بقاعدة كبيرة من المداخل والأساليب، وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب.

ولقد تعددت التعريفات للقيادة إلا وأن اختلفت في اللفظ فأنها تتفق في المعنى، ويمكن إيجازها فيما يلي:

عرفت القيادة بأنها: العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب، أو هي: المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة (مرسي، ١٩٩٨: ١٤١-١٤٢)

وعرفت القيادة بأنها: نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الاستعدادات والإمكانات المادية المتاحة (شكري، ١٩٩٥: ١١) وتشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف نشاطات المنظمات وذلك لأن أي تجمع بشري بحاجة إلى قائد يقوم بتنظيم العمل بين الأفراد ويقوم بالكشف عن مواهب أفراد الجماعة وتوجيهها نحو إنجاز العمل على أكمل وجه (البلوي، ٢٠٠٧).

ويرى السالم (٢٠١٣) أن القيادة من أهم عوامل نجاح أي منظمة ويعزو ذلك لدورها في تحديد الرؤى والأهداف، ووضع خريطة الطريق للانتقال بالمؤسسات إلى النجاح والتفوق وتشكيل بوصلة لجميع العاملين للتوجه لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية ونمو وازدهار.

وتتعدد التعريفات للقيادة بين المهتمين بالإدارة بتعدد المؤسسات وتنوع مجالاتها، وتعدد الاتجاهات الفكرية لهؤلاء المهتمين. فالحلالمة والمدادحة (٢٠١٠) يرونها فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم واحترامهم وتعاونهم. فيما يعرفها حسن (٢٠٠٤) بأنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكهم نحو الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الاعضاء والحفاظ على تماسكهم

وتيسير الموارد، وهي توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية. بينما عرف غباين (٢٠٠٩) القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. ويراها هيجان (١٩٩٩) بأنها العملية التي يمكن من خلالها التأثير على العاملين من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وتتشترك التعريفات السابقة في أنها تضم عنصرين أساسيين وهما: قدرة القائد على الاقتناع والتأثير. والثاني: تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ويستنتج السكارنة (٢٠١٠) متطلبات القيادة في أربعة عناصر أساسية وهي: القائد بمهاراته وحكمته والتابعين وهم الأفراد الذين يتم من خلالهم تحقيق الأهداف والهدف المشترك المطلوب والمواقف التي يمارسون فيها اعمالهم.

وترى الجارودي (٢٠١١) عناصر مفهوم القيادة في القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات وتحديد الأهداف ورسم طرق تحقيقها وتوفير فرص نمو المهارات والعقلانية واتخاذ القرارات والتفكير الاستراتيجي.

ومع تعدد الافكار حول القيادة وتحليل عناصرها الا أن معظم المفاهيم تتفق على أن القيادة تتم في عمليات تفاعلية ما بين القائد والعاملين معه وان هناك سعي من القائد للتأثير على العاملين في المؤسسة أو المنظمة (دواني، ٢٠١٣).

وتحدد أهمية القيادة في أنها تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وهي البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات حيث ترسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية فتعمم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان. وتستطيع السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها وتعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم المورد الأهم وتواكب التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي، ١٤٢٨ : ١٨٠)

**أنماط القيادة:** يعرف النمط القيادي بأنه الأسلوب الذي يتبعه القائد ويمارسه مع العاملين معه في المؤسسة ويقوم على اساس المقايضة كتبديل جودة العمل بالمكافأة. وتتنوع الانماط القيادية لدى الباحثين ولكن السلمي (٢٠١٠) يصنفها إلى اربعة انماط قيادية، فالقيادة الموقفة نمط يركز

على عناصر الموقف الذي يواجه القائد فالبيئة المحيطة هي التي تظهر القائد وتبرزه كما أن أسلوبه يختلف باختلاف البيئة المحيطة. بينما القيادة التشاركية تقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين القائد والعاملين معه في جميع المهام وحل المشكلات بما يحقق أهداف المؤسسة، وتحدث القيادة التحويلية تغييرات كبيرة في المؤسسات عن طريق اقناع العاملين فيها بالنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية بهدف المصلحة العامة للمؤسسة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم لرؤية أهداف المؤسسة عن طريق التأثير الكارزماتكي والاهتمام الفردي والتشجيع (العامري، ٢٠٠٦).

**مفهوم القيادة الإبداعية:** تجمع القيادة الإبداعية ما بين الانماط القيادية فيعرفها العياصرة (١٩٩٨) بأنها القدرة على استحداث نهج أو أسلوب جديد واستعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع. ويعرفها بيترسون Peterson (٢٠١٥) بأنها: "عملية الابتكار، والابداع، والرؤية، وصياغة اهداف، ووضع الخطط الاستراتيجية، واستنهاض الهمم للعمل". ويعرفها (العضايلة وأبو سميحة، ٢٠١٤). هي القدرة على السير برؤى وتوجهات المنظمة بطريقة مبتكرة وفريدة تضمن تحقيق النتائج واهداف وزيادة الإنتاجية"

تتباين اتجاهات الباحثين في القيادة الإبداعية فهناك من ربطها بالقدرة على استخدام أساليب غير تقليدية لزيادة الانتاج والبعض ربطها بالقدرة على التغيير والاتجاه الثالث ربطها على وضع رؤية وتحقيقها.

وكما أورد الرفاعي (٢٠١٣) والطالب (١٩٩٦) والغازمي (٢٠٠٦) تعريفاً للقيادة الإبداعية بأنها عملية ابتكار الرؤية وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل.

بينما ستراك (٢٠٠٣) وعناقرة (١٩٩٠) عرفاها بأنها القدرة على التغيير والتجديد والاصلاح والتطوير في مجالات التفكير والممارسة في العمل المؤسسي مع العمل على اكتشاف المشكلات وحلها وتهيئة المناخ الفعال وتلبية حاجات المرؤوسين والمجتمع. فيما رأى كرسب وشانون (٢٠٠١) أنها القدرة على زيادة انتاج المؤسسة بطرق غير تقليدية مبنية على المعرفة والمعلومة الصحيحة.

كما اعتبرها البلوي (٢٠٠٧) أنها القدرة على المبادأة بفكرة جديدة يستطيع من خلالها الوصول لحل مشكلة ما تواجهه، ويستثمر من خلاله كل الطاقات المتاحة والمادية والبشرية. وقد عرفها بوتشيرو بأنها اندماج رؤية القائد مع خياله لتوجيه المجموعة نحو هدف محدد مبتكر أو عصري أو باتجاه جديد للمجموعة نفسها (بوتشيرو، مارديوك ومانس، ٢٠١١، ص ٤٠) أن القيادة الإبداعية تتعدد حسب طبيعة المجتمعات والمنظمة ومنها: (مابري Mabry، 2016).

١. أسلوب القيادة المشتركة: يقوم هذا اسلوب في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار، وتحفيز العاملين على تأدية وظائفهم للوصول إلى نجاح المنظمة وتفوقها.
٢. أسلوب القيادة بأهداف: يركز هذا اسلوب على تسلسل لمجموعة خطوات تبدأ بتحديد أهداف المراد الوصول إليها، وتنتهي بالموافقة على تنفيذها وانجازها.
٣. أسلوب القيادة التطوري: يتمثل هذا اسلوب بقدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة التطورات المستقبلية.

**مراحل حل المشكلات في القيادة الإبداعية :** هناك خمس مراحل يمر بها القائد الابداعي لحل المشكلات التي تواجهه في مؤسسة ادارته تبدأ باكتشاف المشكلة وتحديدتها وتشخيص طبيعتها من حيث وقت ظهورها ومصدرها، ومدى تكرارها، والمدى الزمني للمشكلة، ودرجة صعوبتها.

ثم ينتقل إلى مرحلة إنتاج وتنمية الافكار وتعرف بأنها وضع الفكر في حالة الاثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات، لإنتاج أكبر قدر من الافكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة، ثم يتم تحليل الأفكار وفحصها وتحليل ما تم انتاجه من افكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة. وبعدها يتم تقييم الأفكار واخضاع الافكار البديلة التي تم التوصل اليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي، وذلك في ضوء عدد من المعايير: توافقتها مع أهداف المؤسسة وسياستها، والمكاسب التي تحققها، وجودة الافكار، وكذلك مناسبتها للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة. لتنتهي بتجريب الافكار ويقصد به ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم واخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الايجابيات والسلبيات التي تواجه عملية التطبيق من أجل الافادة من الايجابيات وتعزيزها والتخلص من السلبيات.

(جروان، ٢٠٠٩، ١٥٧). (جروان، ١٩٩٨، ١٢)

أبعاد القيادة الإبداعية : للقيادة الإبداعية سمات تتصف بها وهي مجموعته من القدرات الأساسية التي تميز القادة عن غيرهم وقد سماها بعض الباحثين بالمقومات والبعض الآخر سماها بعناصر القيادة الإبداعية.

وقد تعددت تلك السمات أو الأبعاد فالبعض اقتصر على أربعة (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، المرونة) كالسلمي (١٤٣٣) والبعض أورد خمس (الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الاصاله، مواصلة الاتجاه نحو الهدف) كالحطاني (١٤٣٤) وهناك من صنفها إلى ثمانية أبعاد أو سمات كالبلوي (٢٠٠٧) فجعلها: الطلاقة والمرونة والاصالة والمبادأة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف.

واتفق العديد من الباحثين. ( باعمر، ٢٠٠٧؛ خيرالله، ٢٠٠٩؛ خليفات، ٢٠١٢؛ خيرالله، ٢٠١٥). أن للقيادة الإبداعية سمات، وهي:

**الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وقد تتمثل هذه المشكلة في إحدى القضايا الأدبية أو الفلسفية أو المنطقية او في بعض المواقف الاجتماعية. فالقائد المبدع يخطط لمواجهة المشكلات المتوقع حدود حدوثها، ويحدد جوانبها بدقة وكذلك يصنفها حسب اولويتها للعمل، ليضع الحلول المناسبة. بمشاركة العاملين معه مستفيداً من خبراته السابقة وخبراتهم في حل المشكلات.

**الطلاقة:** وهي القدر على إنتاج عدد كبير من الأفكار والتي تعني بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار. وتصنف إلى أربع أنواع: الطلاقة الفكرية والطلاقة اللفظية وطلاقة التداعي، والطلاقة التصويرية. فالقائد المبدع الممتلك لخاصية الطلاقة يضع البدائل الجيدة لكل موقف ويختار أنسبها في وقت قصير وكذلك يمتلك القدرة على الإقناع من خلال قدرته اللفظية والتعبير عن فكرته (الرفاعي، ٢٠١٣). ونقلها للمجتمع المحيط.

**المرونة:** وتعني مقدرة الفرد على التغيير من موقف إلى آخر بسهولة ( الغامدي، ١٤٣٣) وتُصنف المرونة إلى نوعين من القدرات: المرونة التلقائية والمرونة التكيفية فالقائد المبدع المرن يحدث تغيرات إيجابية لمصلحة العمل ويغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته وكذلك يتقبل الافكار الجديدة ويجربها كما يعطي الصلاحيات للعاملين لديه.

**الأصالة:** وهي قدرة المبدع على إنتاج افكار جديدة شريطة أن تكون ذات قيمة على مستوى الإدارة والمجتمع وأن تكون غير مسبوقة وانت تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة (خير الله، ٢٠٠٩). وهي القدرة على التحرر من النزعة التقليدية للخروج عن المؤلف أو الأفكار غير الشائعة وإنتاج ما هو غير مألوف. فالقائد الممتمك لسمة الاصالة يقدم أفكار جديدة من أجل تطوير الأداء وابتناها وقيمتها في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة ومدى مشاركة العاملين معه، وفق معايير أداء متميزة (البلوي، ٢٠٠٧)

**المثابرة:** الإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية، وتتم عن طريق الثقة بالنفس وبالأخرين. وعرفت القرشي (٢٠٠٥) المثابرة بأنها قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل الأعمال التي فيها تحدي وصبر، فالقائد المثابر يثق في قدراته ويناقش العاملين معه بكل ثقة ويواجه ضغوط العمل بحكمه من خلال تركيز انتباهه رغم كثرة المعوقات والمشتتات وكذلك يواصل العمل لفترات طويلة بقصد الوصول لحلول إبداعية.

**المبادرة:** الجرأة في إبداء الرأي والاقتراحات، وحسن التصرف في مختلف الظروف والمواقف.

**الدراسات السابقة:**

حظي موضوع القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية باهتمام الباحثين العرب والأجانب، التي بمجملها أكدت على أهمية استخدام هذا النمط القيادي، وفيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية.

**دراسة الرفاعي (٢٠١٣)** هدفت إلى الكشف عن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع ومعوقاتها، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديراً ووكيلاً، و (٢٥٧) معلماً، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن المستوى العام للقيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع بدرجة كبيرة، ووجود بعض المعوقات منها: المركزية في اتخاذ القرار، قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، كثرة الأعباء الوظيفية، قلة البرامج التدريبية المخصصة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرين، وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية والجهة التعليمية.

دراسة السالم (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية على اسس مجتمع المعرفة. واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي لإجراء الدراسة، وتم تطوير استبانة لقياس درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (١٩٣) فرداً، وعينة الدراسة (١٤٠) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لدى مديري التعليم متوسطة بشكل عام كما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في توفر خصائص القيادة الإبداعية للمديرين ومساعدتهم من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. أوصى الباحث بتطبيق البرنامج التدريبي المقترح وأتباع الأساليب العلمية في تحديد الحاجات التدريبية لمديري التعليم.

دراسة الزهراني (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية للمدبرات والالتزام الوظيفي للمعلمات في دور رياض الأطفال الاهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بالإضافة إلى المقارن والارتباطي والمنهج الوصفي التنبؤي وتكون مجتمع الدراسة من (٣٧٠) مديرة ومعلمة بواقع (٥٠) مديرة و(٣٢٠) معلمة وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديرة و(٣٠٠) معلمة. وصممت الباحثة استبانة تناولت فيها أبعاد القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الاهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظرهن درجة عالية وتوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الاهلية بمكة المكرمة للقيادة الإبداعية ودرجات الالتزام التنظيمي للمعلمات.

دراسة الرشيد (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدينة حائل والتعرف على إثر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكانت عينة الدراسة (٢١) مديرة و(٢٥٢) معلمة في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. واستخدمت الباحثة استبانة لمهارات القيادة الإبداعية واستبانة لسلوك المواطنة وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام ضمن مستوى الممارسة العالي.

وفي دراسة مسعودة (٢٠١٦) والتي هدفت إلى تحديد مدى توفر المهارات القيادية بمؤسسة فريتال ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين. توصلت الدراسة في نتائجها إلى توفر المهارات القيادية بمستوى متوسط في المهارات الإنسانية والفكرية، بينما توفرت المهارات التنظيمية والفنية بمستوى مرتفع، وتوفرت المهارات الإبداعية كالطلاقة والمرونة والأصالة بمستوى مرتفع، والحساسية للمشكلات بمستوى متوسط، والمخاطرة بمستوى منخفض، وكشف النتائج أيضا وجود أثر للمهارات الإنسانية والفكرية، والتنظيمية والفنية على إبداع العاملين.

دراسة محافظة ومكاحلة (٢٠١٦) والتي 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 (٢٠٥) أعضاء التدريس، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية مرتفعة في مجالات (الاتصالات، القابلية للتغير، 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 احصائية في درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية تبعا لمتغيرات: الرتبة الأكاديمية، والنوع، ووجود فروق دالة احصائية تبعا لمتغير نوع الجامعة، لصالح الجامعات الخاصة.

دراسة عوض الله (٢٠١٨) هدفت إلى تسليط الضوء على القيادة الإبداعية وتحديد مدى إمكانية استخدامها بالجامعة العمالية وذلك من أجل تحقيق مزايا جودة الخدمة التعليمية للطالب الذين يدرسون بالجامعة العمالية بمصر، هذا وقد تم اختيار الجامعة العمالية بمصر واحدة من الجامعات المتخصصة في مجالات التنمية التكنولوجية في مصر وتقدم تعليم فني تكنولوجي للطالب الدارسين، وتحديد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة العمالية وفروعها باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، فقد تم اختيار (٨٤) عضواً بنسبة ٧٠٪ من أعضاء هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نتائج البحث من خلال قياس مدى إمكانية استخدام القيادة الإبداعية باستخدام معامل بيرسون وقد أثبتت نتائج التحليل قبول فروض البحث وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات التي تسهم في الارتقاء بالخدمة التعليمية بالجامعة العمالية بمصر نحو التميز والمنافسة. وبالإبداع والمبدعين والكشف عنهم واعدادهم للمستقبل متابعتهم

وتوفير سبل التقدم العلمي المهارة لهم تقديم خطة للتعاون الدائم بين الجامعات في مجال البحوث التطبيقية والمساهمة في تمويل البحث العلمي التوجه نحو إيجاد آليات لاختيار الهيئة التدريسية والإدارية الواعدة لاحتضانها.

دراسة البوشي (٢٠١٨) والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها. وتألقت عينة الدراسة من (٣٤٩) من أعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبداعية كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وأظهرت النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبداعية تعزى لمتغيري نوع الكلية، وسنوات الخدمة، وبينت النتائج أن سبل تطوير القيادة الإبداعية جاءت بدرج أهمية كبيرة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

### إجراءات البحث:

لتنفيذ البحث اتبع الباحث الخطوات التالية:

١. الرجوع إلى أدبيات البحث (الإطار النظري والدراسات السابقة) بهدف كتابة وتحديد مشكلة البحث الحالي، وأهدافه، وأهميته، وتعريف المصطلحات، وحدود البحث.
٢. تحديد منهج البحث والمجتمع والعينة.
٣. اختيار أداة البحث المناسبة، وتمثل بالاستبانة.
٤. تقنين استبانة مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
٥. إعداد الاستبانة وعرضها على محكمين في التخصص ، بهدف التحقق من الصدق الظاهري لها (انتماء المحاور لفكرة البحث، وانتماء العبارات لمحاورها، وصحة الصياغة ودقتها، ومناسبتها لعينة البحث)
٦. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

٧. تعديل الاستبانة حسب توجيهات المحكمين.

٨. تطبيق الأداة على عينة صغيرة بهدف التأكد من دقة العبارات وصحتها، والتحقق من ثبات الأداة، وصدق محتواها.

٩. توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمع البيانات وتفرغها على الحزمة الاحصائية SPSS وتحليل النتائج ومناقشتها واستخراج النتائج.

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية علي مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (5) من الجامعات السعودية، للتأكد من مدي ارتباط كل مفردة من مفرداتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدي وضوح كل مفردة وسلامتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله واقتراح طرق تحسينها ذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها السادة المحكمون تم إجراء التعديلات المطلوبة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١) معامل اتفاق المحكمين على استبانة مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بنود التحكيم	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات عدم الاتفاق	معامل الاتفاق
الصياغة اللغوية والعلمية للعبارات	5	0	100%
سهولة ودقة ووضوح العبارات	5	0	100%
ارتباط العبارات بالمحور	4	1	80%
التسلسل المنطقي للعبارات داخل كل محور	5	0	100%
مناسبة مقياس التقدير للعبارات	4	1	80%

تم استخدام طريقة اتفاق المحكمين البالغ عددهم (5) في حساب ثبات المحكمين لتحديد بنود التحكيم التي يتم تنفيذها بشرط أن يسجل كل منهم ملاحظاته مستقلاً عن الآخر، وتم تحديد عدد مرات الاتفاق بين المحكمين باستخدام معادلة كوبر Cooper: نسبة الاتفاق = (عدد مرات الاتفاق + عدد مرات عدم الاتفاق) × 100، وكانت نسبة الاتفاق تتراوح بين (80% : 100%) وهي نسب اتفاق مرتفعة ومقبولة.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبانة مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية

تم حساب الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور كما هو موضح الجدول التالي:  
جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون كل عبارة بالمحور المرتبط بها

المحور	رقم السؤا ل	معامل الارتباط						
الحاسبة	1	0.823*	2	0.813*	3	0.789*	4	0.849*
	5	0.855*	10	0.865*	6	0.843*	7	0.823*
للمشكلات	1	0.823*	2	0.840*	3	0.859*	4	0.891*
	6	0.843*	7	0.823*	8	0.843*	9	0.860*
الطلاقة	1	0.823*	2	0.840*	3	0.859*	4	0.891*
	6	0.848*	7	0.883*	8	0.832*	9	0.803*
المرونة	1	0.842*	2	0.880*	3	0.829*	4	0.803*
	6	0.793*	7	0.803*	8	0.803*	9	0.803*
الأصالة	1	0.843*	2	0.805*	3	0.871*	4	0.777*
	6	0.822*	7	0.813*	8	0.790*	9	0.833*

\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١ \*دالة عند مستوى ٠.٠٥

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة هي معاملات ارتباط طردية قوية، و هي دالة عند مستوى (٠.٠١)، وتأسيساً على ما سبق فإن هذه النتائج تدل على أن المفردات الفرعية تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثم تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل محور والدرجة الكلية للمحاور من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي ويوضح الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل محور والدرجة الكلية للمحاور

معامل الارتباط	البعد
0.846**	الحساسية للمشكلات
0.865**	الطلاقة
0.865**	المرونة
0.832**	الأصالة

\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١ \*دالة عند مستوى ٠.٠٥

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية هي معاملات ارتباط طردية قوية، و هي دالة عند مستوى (٠.٠١)، وتأسيساً على ما سبق فإن هذه النتائج تدل على أن توافر درجة عالية من الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات استبانة مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية:

تم حساب الثبات باستخدام طريقتي التجزئة النصفية Split-Half ومعامل ألفا ل كرونباخ Alpha Cronbach، ويوضح الجدول التالي ثبات الاختبار.

جدول رقم (٤) معاملات الثبات لاستبانة مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات

السعودية

معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية		المعيار
	جوتمان	سبيرمان / براون	
0.835**	0.833**	0.839**	الحساسية للمشكلات
0.825**	0.822**	0.825**	الطلاقة
0.838**	0.838**	0.838**	المرونة
0.820**	0.822**	0.820**	الأصالة
0.840**	0.842**	0.844**	مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون

في الجامعات السعودية (ككل)

\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١ \*دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن:

أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام سبيرمان/ براون (0.823) وباستخدام جوتمان (0.842) ومعامل ألفا كرونباخ بلغ قيمته (0.840) مما يشير إلى ارتفاع معامل الثبات الكلي لاستبانته مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية .

### المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع بيانات إستبانة مستوى القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS24 Statistical Package for the Social Science " وتم اللجوء إلى المعاملات والاختبارات الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة:

١. معادلة الفا كرونباخ Alpha Cronbach

٢. التجزئة النصفية Split-Half

٣. معادلة Spearman-Brown وكذلك معادلة Guttman

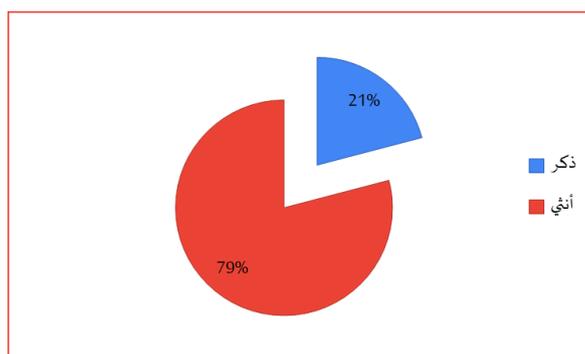
٤. التكرارات البسيطة والنسب المئوية.

٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير النوع

جدول رقم (٥). توزيع عينة البحث وفقاً للنوع (ن = ٦٧)

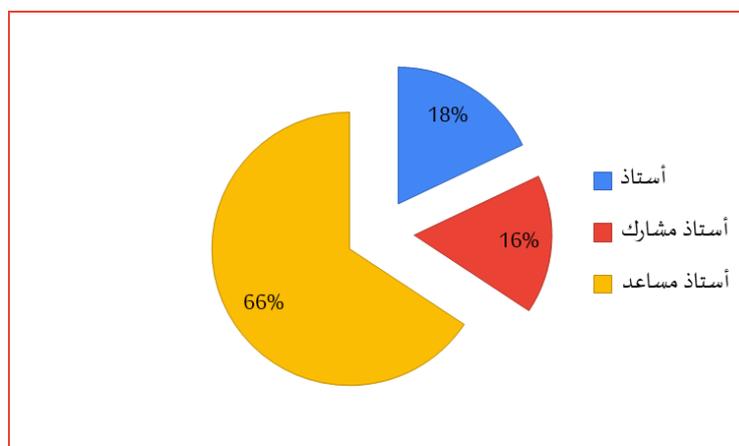
النوع	العدد	%
ذكر	14	20.90
أنثي	53	79.10
الإجمالي	67	100.00



شكل رقم (١). توزيع عينة البحث وفقا للنوع

جدول رقم (٦). توزيع عينة البحث وفقا للدرجة العلمية (ن = ٦٧)

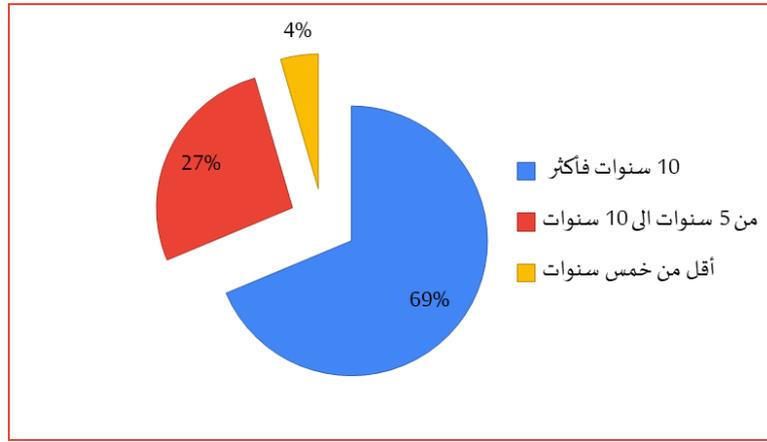
النوع	العدد	%
أستاذ	12	17.91
أستاذ مشارك	11	16.42
أستاذ مساعد	44	65.67
الإجمالي	67	100.00



شكل رقم (٢). توزيع عينة البحث وفقا للدرجة العلمية

جدول رقم (٧). توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة (ن = ٦٧)

النوع	العدد	%
١٠ سنوات فأكثر	46	68.66
من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	18	26.87
أقل من خمس سنوات	3	4.48
الإجمالي	67	100.00



شكل رقم (٣). توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة

### تحليل نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها :

نتناول هنا عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها البحث الحالي وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس للبحث وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وذلك على النحو التالي:

**للإجابة عن السؤال الأول للبحث والذي ينص علي: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة الأساسية علي درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون

في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ككل) وعند كل محور من محاوره  
كما يلي:

أولاً: فيما يخص الحساسية للمشكلات

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام  
الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يخص الحساسية للمشكلات.

درجة الاستجابة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		عالية		عالية جدا		البعد
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
عالية جدا	1	83.88	0.89	4.19	1.49	1	1.49	1	17.91	12	34.33	23	44.78	30	يعمل على جمع المعلومات حول المشكلة التي تواجهه.
عالية جدا	2	83.58	0.87	4.18	1.49	1	0.00	0	20.90	14	34.33	23	43.28	29	يحدد أسباب المشكلات بوضوح.
عالية جدا	3	81.49	0.88	4.07	0.00	0	4.48	3	20.90	14	37.31	25	37.31	25	يحدد جوانب المشكلة بدقة.
عالية جدا	4	81.49	1.02	4.07	2.99	2	4.48	3	16.42	11	34.33	23	41.79	28	يخطط لمواجهة المشكلات المتوقعة.
عالية جدا	10	76.42	1.01	3.82	0.00	0	11.94	8	25.37	17	31.34	21	31.34	21	لديه القدرة على استشعار المشكلات قبل حدوثها.
عالية جدا	5	80.30	1.09	4.01	4.48	3	5.97	4	13.43	9	35.82	24	40.30	27	يهتم بالبدائل المتعددة والمتاحة لحل

															المشكلات
عالية جدا	8	78.51	1.00	3.93	1.49	1	5.97	4	26.87	18	29.85	20	35.82	24	يضع حلولاً متنوعة للمشكلات
عالية جدا	6	80.00	1.04	4.00	4.48	3	2.99	2	17.91	12	37.31	25	37.31	25	يتعاون مع الخبراء في تحديد أسباب المشكلات
عالية	7	79.40	1.06	3.97	4.48	3	5.97	4	11.94	8	43.28	29	34.33	23	يستشير الخبراء في حل المشكلات بدرجة.
عالية جدا	9	77.31	1.17	3.87	5.97	4	5.97	4	20.90	14	29.85	20	37.31	25	يُدرّب فريقه على طرق عملية لحل المشكلات بدرجة

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يخص الحساسية للمشكلات كانت بدرجة جيدة وتراوح بين (٣.٨٢) إلى (٤.١٩) بوزن نسبي تراوح بين (٧٦.٤٢) إلى (٨٣.٨٨)، ويعزي الباحث النتائج إلى الممارسات القيادية لدى رؤساء أقسام الفنون بالجامعات السعودية والتي تحرص على جمع معلومات واضحة حول المشكلات التي تواجههم، لتوفير بيانات دقيقة تساعد في تحديد أسباب وجوانب تلك المشكلات بدقة لمعالجتها والتخطيط لحلها بالبدائل المتعددة والمتاحة بالتعاون واستشارة الخبراء، وكذلك الاهتمام بمتابعة سير العمل بشكل مستمر، وهذا ما يتناسب مع توجهات إدارة الكليات والجامعات التي تعمل على تطبيق منظومة

الأداء الإداري بشكل حازم مما يلزم رؤساء الأقسام على معالجة المشكلات بل وتفاذي الوقوع فيها، ما يعزز ظهور جوانب بعد الحساسية للمشكلات لدى رؤساء أقسام الفنون بالجامعات السعودية كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية.

**ثانياً: فيما يخص الطلاقة**

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يخص الطلاقة

درجة الاستجابة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جداً		قليلة		متوسطة		عالية		عالية جداً		البعد
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
عالية جداً	1	84.18	0.93	4.21	0.00	0	5.97	4	16.42	11	28.36	19	49.25	33	لديه القدرة على الاقتناع
عالية جداً	3	81.49	0.96	4.07	1.49	1	5.97	4	14.93	10	38.81	26	38.81	26	يوظف أكبر قدر من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة
عالية جداً	1	84.18	0.93	4.21	1.49	1	1.49	1	20.90	14	26.87	18	49.25	33	يخدم بيئة العمل باهتمام
عالية جداً	4	81.19	0.97	4.06	1.49	1	5.97	4	16.42	11	37.31	25	38.81	26	يمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل

يتصدر ف في المواقف بطريقة سريعة	27	40.30	26	38.81	13	19.40	1	1.49	0	0.00	4.18	0.80	83.58	2	عالية جدا
يضع البدائل الملائم ة لكل موقف	26	38.81	23	34.33	11	16.42	6	8.96	1	1.49	4.00	1.03	80.00	5	عالية جدا
يقوم بالنقد البناء للأفكار الجديدة	23	34.33	26	38.81	12	17.91	6	8.96	0	0.00	3.99	0.95	79.70	6	عالية
يُدمج الأفكار المطرو حة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	26	38.81	22	32.84	11	16.42	6	8.96	2	2.99	3.96	1.09	79.10	7	عالية جدا
يدير اجتماعا تسه بأساليب متنوعة	25	37.31	23	34.33	9	13.43	7	10.45	3	4.48	3.90	1.16	77.91	8	عالية جداً

يتضح من جدول السابق رقم (٩) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يخص الطلاقة كانت بدرجة جيدة وتراوح بين (٣.٩٠) إلى (٤.٢١) بوزن نسبي تراوح بين (٧٧.٩١) إلى (٨٤.١٨)، ويعزي الباحث النتائج إلى وجود ممارسات جيدة لبعدها الطلاقة لدى رؤساء أقسام الفنون بالجامعات السعودية من قبيل القدرة على الاقتناع والاهتمام بخدمة بيئة العمل، والتصرف السريع في

المواقف، وتوظيف أكبر قدر ممكن من الالفاظ للدلالة على فكرة معينة، والقدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل واقتراح البدائل الملائمة لكل موقف مع النقد البناء للأفكار الجديدة .

**ثالثاً: فيما يخص المرونة**

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يخص المرونة.

درجة الاستجابة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جداً		قليلة		متوسطة		عالية		عالية جداً		البعد
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
عالية جداً	1	81.19	0.97	4.06	1.49	1	5.97	4	16.42	11	37.31	25	38.81	26	يحدث تغييرات فيما تتسبب بتدعيه مصالحة العمل
عالية جداً	3	79.10	1.01	3.96	1.49	1	7.46	5	20.90	14	34.33	23	35.82	24	يشترك العاملون معه الحوار حول قضايا العمل
عالية	4	78.51	0.94	3.93	0.00	0	8.96	6	20.90	14	38.81	26	31.34	21	لديه القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة
عالية جداً	7	77.31	1.03	3.87	1.49	1	8.96	6	23.88	16	32.84	22	32.84	22	يجرب أفكاراً جديدة لأداء العمل وحل المشكلات
عالية جداً	6	78.21	1.18	3.91	7.46	5	4.48	3	14.93	10	35.82	24	37.31	25	يصحح موقفه عندما يقتنع بعدم صحة رأيه
عالية جداً	2	80.90	1.08	4.04	2.99	2	7.46	5	14.93	10	31.34	21	43.28	29	يمنح العاملين معه مساحة من الحرية لتطوير أدائهم
عالية جداً	3	79.10	1.15	3.96	5.97	4	4.48	3	17.91	12	31.34	21	40.30	27	يقبل

																ملاحظات الاخـرين ويرحب بها
عالية جداً	6	78.21	1.20	3.91	5.97	4	8.96	6	13.43	9	31.34	21	40.30	27	يعطي الصلاحيات للعاملين معه لحل المشكلات المتكررة	

يتضح من جدول السابق رقم (١٠) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يخص المرونة كانت بدرجة جيدة وتراوح بين (٣.٨٧) إلى (٤.٠٦) بوزن نسبي تراوح بين (٧٧.٣١) إلى (٨١.١٩)، ويعزي الباحث النتائج إلى وجود ممارسات متميزة وإيجابية لبعده المرونة لدى رؤساء أقسام الفنون من قبيل إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل، ومنح العاملين مساحة من الحرية لتطوير أدائهم ومشاركتهم الحوار حول قضايا العمل وتقبل ملاحظاتهم وآراءهم والترحيب بها، والقدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة، وهذا يتناسب وتوجه الجامعات نحو اللامركزية في الإدارة.

#### رابعاً: فيما يخص الأصالة

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء

أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يخص الأصالة

درجة الاستجابة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جداً		قليلة		متوسطة		عالية		عالية جداً		البعد
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
عالية جداً	1	84.78	0.92	4.24	1.49	1	4.48	3	10.45	7	35.82	24	47.76	32	يشترك العاملون معه في إعداد البرامج وبناء الخطط التطويرية
عالية جداً	2	81.49	1.03	4.07	2.99	2	5.97	4	13.43	9	35.82	24	41.79	28	يضع معايير محددة للأداء الجيد
عالية جداً	3	80.90	1.11	4.04	4.48	3	5.97	4	13.43	9	32.84	22	43.28	29	يشجع العاملين معه على طرح

															أفكار جديدة
عالية	4	80.60	1.01	4.03	2.99	2	5.97	4	13.43	9	40.30	27	37.31	25	يقدم أفكاراً جديدة لمصاححة العمل
عالية	3	80.90	1.02	4.04	1.49	1	10.45	7	8.96	6	40.30	27	38.81	26	يتبنى الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل
عالية جداً	5	80.00	1.10	4.00	4.48	3	5.97	4	14.93	10	34.33	23	40.30	27	يطور إجراءات العمل بشكل مستمر بعيداً عن التقليدية
عالية جداً	6	79.70	1.09	3.99	2.99	2	8.96	6	14.93	10	32.84	22	40.30	27	ينجز ما يسند اليه من أعمال باستخدام أساليب ابتكارية
عالية	8	77.91	1.13	3.90	5.97	4	4.48	3	19.40	13	34.33	23	35.82	24	يسبق الآخرين في تنفيذ التجارب الجديدة.
عالية جداً	7	78.21	1.11	3.91	5.97	4	2.99	2	20.90	14	34.33	23	35.82	24	يهتم بإنتاج الأفكار الجديدة أكثر من الاهتمام بالحصول على موافقة الآخرين

يتضح من جدول السابق رقم (١١) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يخص الأصالة كانت جيدة وتراوح بين (٣.٩١) إلى (٤.٢٤) بوزن نسبي تراوح بين (٧٨.٢١) إلى (٨٤.٧٨)، ويعزي الباحث النتائج إلى الممارسات القيادية المتميزة لدى رؤساء أقسام الفنون والتي تعمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في إعداد البرامج وبناء خطط التطوير، وتطبيق معايير محددة للأداء الجيد والالتزام بها، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على

طرح أفكار جديدة ، وتبنى الأفكار الجيدة منها لتحسين أساليب العمل، وتطوير إجراءات العمل بشكل مستمر بعيدا عن التقليدية من أجل تحقيق بيئة عمل محفزة للإبداع والاداء الإداري المتميز.

يرجع الاتفاق والاختلاف بين هذه النتيجة مع الدراسات السابقة لاختلاف المجتمع والبيئة التي أجريت فيها هذه الدراسات.

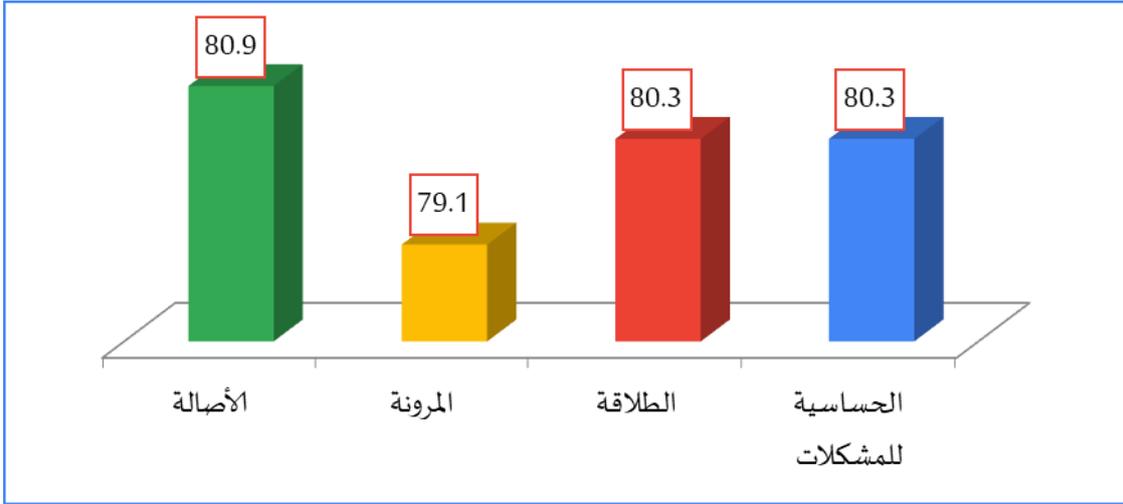
خامساً: فيما يخص ممارسة القيادة الإبداعية (ككل)

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء

أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل)

الدرجة الاستجابة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		عالية		عالية جدا		البعد
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
عالية جدا	2	80.30	1.10	4.015	2.99	2	4.48	3	19.40	13	34.33	23	38.81	26	الحساسية للمشكلات
عالية جدا	2	80.30	1.09	4.015	1.49	1	5.97	4	16.42	11	34.33	23	40.30	27	الطلاقة
عالية جدا	3	79.10	0.93	3.955	2.99	2	7.46	5	17.91	12	34.33	23	37.31	25	المرونة
عالية جدا	1	80.90	0.97	4.045	2.99	2	5.97	4	14.93	10	35.82	24	40.30	27	الأصالة
عالية جدا		80.00	0.80	4.000	2.99	2	5.97	4	17.91	12	34.33	23	38.81	26	ممارسة القيادة الإبداعية(ككل)

يتضح من جدول السابق رقم (١٢) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية(ككل) كانت جيدة وتراوح بين(٣.٩٥٥) إلى (٤.٠٤٥) بوزن نسبي تراوح بين (٧٩.١٠) إلى (٨٠.٩٠) ويعزي الباحث النتائج إلى توافر مقومات القيادة الإبداعية المتمثلة في أبعاد الأصالة والحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة لدى رؤساء أقسام الفنون بالجامعات السعودية بدرجة جيدة.



شكل رقم (٤) الأوزان النسبية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل)

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) وفقاً لمتغير الدرجة العلمية؟

قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية بين استجابات عينة البحث علي محاور ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية). كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣). المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للفروق بين استجابات عينة البحث علي محاور ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية)

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحساسية للمشكلات	أستاذ مساعد	44	40.41	9.07
	أستاذ مشارك	11	38.55	9.21
	أستاذ	12	40.50	10.25
الطلاقة	أستاذ مساعد	44	36.89	8.11
	أستاذ مشارك	11	35.55	8.12

7.66	36.33	12	أستاذ	المرونة
8.97	35.89	44	أستاذ مساعد	
8.92	34.36	11	أستاذ مشارك	
9.43	35.33	12	أستاذ	
8.84	36.59	44	أستاذ مساعد	الأصالة
9.05	35.64	11	أستاذ مشارك	
9.62	35.42	12	أستاذ	
34.26	149.77	44	أستاذ مساعد	ممارسة القيادة الإبداعية (ككل)
34.78	144.09	11	أستاذ مشارك	
35.50	147.58	12	أستاذ	

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق بين متوسطات

استجابات عينة البحث تعزى إلى متغير الدرجة العلمية، ويوضح نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين

متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى متغير الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم (ف)	قيمة الدلالة الإحصائية
الحساسية للمشكلات	التباين بين المجموعات	32.681	2	16.341	.189	.829
	التباين داخل المجموعات	5542.364	64	86.599		
	التباين الكلي	5575.045	66			
الطلاقة	التباين بين المجموعات	16.622	2	8.311	.129	.879
	التباين داخل المجموعات	4129.826	64	64.529		
	التباين الكلي	4146.448	66			
المرونة	التباين بين المجموعات	21.013	2	10.506	.128	.880
	التباين داخل المجموعات	5233.644	64	81.776		
	التباين الكلي	5254.657	66			
الأصالة	التباين بين المجموعات	17.543	2	8.772	.108	.898
	التباين داخل المجموعات	5194.098	64	81.158		
	التباين الكلي	5211.642	66			

.884	.123	147.507	2	295.014	التباين بين المجموعات	ممارسة القيادة الإبداعية (ككل)
		1194.399	64	76441.553	التباين داخل المجموعات	
			66	76736.567	التباين الكلي	

تشير نتائج الجدول السابق رقم (١٤) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى متغير الدرجة العلمية في جميع المحاور حيث كانت قيمة (ف) في كل محور غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

للإجابة عن السؤال الثالث للبحث والذي ينص علي: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) وفقاً لمتغير سنوات الخدمة؟

قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية بين استجابات عينة البحث علي محاور ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير (سنوات الخدمة) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للفروق بين استجابات عينة البحث علي محاور ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير (سنوات الخدمة)

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحساسية للمشكلات	أقل من خمس سنوات	3	46.00	6.08
	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	18	40.11	8.51
	١٠ سنوات فأكثر	46	39.74	9.61
الطلاقة	أقل من خمس سنوات	3	43.00	3.46
	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	18	36.56	7.42
	١٠ سنوات فأكثر	46	36.15	8.24
المرونة	أقل من خمس سنوات	3	39.00	9.54
	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	18	35.28	8.00
	١٠ سنوات فأكثر	46	35.41	9.37
الأصالة	أقل من خمس سنوات	3	41.33	6.35

8.34	36.33	18	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	ممارسة القيادة الإبداعية (ككل)
9.27	35.85	46	١٠ سنوات فأكثر	
25.42	169.33	3	أقل من خمس سنوات	
31.59	148.28	18	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	
35.62	147.15	46	١٠ سنوات فأكثر	

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة ما يوجد من فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم (ف)	قيمة الدلالة الإحصائية
الحساسية للمشكلات	التباين بين المجموعات	110.397	2	55.199	.646	.527
	التباين داخل المجموعات	5464.647	64	85.385		
	التباين الكلي	5575.045	66			
الطلاقة	التباين بين المجموعات	132.069	2	66.034	1.053	.355
	التباين داخل المجموعات	4014.379	64	62.725		
	التباين الكلي	4146.448	66			
المرونة	التباين بين المجموعات	37.893	2	18.947	.232	.793
	التباين داخل المجموعات	5216.763	64	81.512		
	التباين الكلي	5254.657	66			
الأصالة	التباين بين المجموعات	85.040	2	42.520	.531	.591
	التباين داخل المجموعات	5126.601	64	80.103		
	التباين الكلي	5211.642	66			
ممارسة القيادة الإبداعية (ككل)	التباين بين المجموعات	1386.355	2	693.177	.589	.558
	التباين داخل المجموعات	75350.213	64	1177.347		
	التباين الكلي	76736.567	66			

تشير نتائج الجدول السابق رقم (١٦) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى متغير سنوات الخدمة في جميع المحاور حيث كانت قيمة (ف) في كل محور غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

للإجابة عن السؤال الرابع للبحث والذي ينص علي: ماهي العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) وكل محور علي حده؟

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون من الدرجات الخام Pearson Correlation Coefficient بين ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) وكل محور علي حده.

وجدول رقم (١٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) وكل محور علي حده.

ممارسة القيادة الإبداعية (ككل)	الأصالة	المرونة	الطلاقة	الحساسية للمشكلات	
.972**	.930**	.927**	.937**		الحساسية للمشكلات
.977**	.933**	.950**			الطلاقة
.980**	.949**				المرونة
.977**					الأصالة
					ممارسة القيادة الإبداعية (ككل)

\*دالة عند مستوي ٠.٠١

يتضح من جدول رقم (١٧):

١- وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين محور (الحساسية للمشكلات) والمحاور (الطلاقة، المرونة، الأصالة، وممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) حيث بلغت قيمة "ر" دلالتها الإحصائية عند مستوي (٠.٠١) علي الترتيب

ويمكن للباحث تفسير ذلك الى وجود علاقة قوية بين محور (الحساسية للمشكلات) والمحاور (الطلاقة، المرونة، الأصالة)، وممارسة القيادة الإبداعية ككل.

٢- وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين محور (الطلاقة) والمحاور (المرونة، الأصالة، وممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) حيث بلغت قيمة "ر" دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠.٠١) علي الترتيب ويمكن للباحث تفسير ذلك الى وجود علاقة قوية بين محور (الطلاقة) ومحوري (المرونة، الأصالة)، وممارسة القيادة الإبداعية ككل.

٣- وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين محور (المرونة) والمحاور (الأصالة، وممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) حيث بلغت قيمة "ر" دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠.٠١) علي الترتيب ويمكن للباحث تفسير ذلك الى وجود علاقة قوية بين محور (المرونة) ومحور (الأصالة) ، وممارسة القيادة الإبداعية ككل.

٤- وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين محور (الأصالة) والمحاور (ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء أقسام الفنون في الجامعات السعودية (ككل) حيث بلغت قيمة "ر" دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠.٠١) علي الترتيب ويمكن للباحث تفسير ذلك وجود علاقة قوية بين محور (الأصالة) وممارسة القيادة الإبداعية ككل.

#### توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة، وأهمية هذا النوع من القيادة ودوره في تحسين الواقع التدريسي والإداري واهتمامه بالعاملين من أعضاء هيئة تدريس وإداريين، خلص البحث إلى تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لصناع القرار في الجامعات والقائمين على برامج التطوير والتخطيط والتدريب. ومن أهمها:

- الاهتمام بالأفكار الجديدة ودراساتها خاصة أن هدفت إلى تحسين جودة أداء العمل.
- منح رؤساء أقسام الفنون من الصلاحيات ما يمكنهم من تفويض مساعديهم في حل المشكلات المتكررة.
- تسهيل اجراءات الموافقة على تنفيذ التجارب الجديدة في الإدارة وتحفيز رؤساء أقسام الفنون على المشاركة

- نشر ثقافة نقل الخبرة العملية لفريق العمل في حل المشكلات ما بين رؤساء الأقسام.
- تشجيع رؤساء اقسام الفنون على عقد الاجتماعات بأساليب متنوعة لتحفيز انتاج الافكار وحل المشكلات بعيداً عن التقليدية.
- تعزيز مشاركة الخبراء لرؤساء أقسام الفنون في حل المشكلات التي تواجههم.
- عقد برامج تدريبية لرؤساء أقسام الفنون في القيادة الإبداعية.
- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى رؤساء أقسام الفنون تجاه ممارسة القيادة الإبداعية
- اسهام الجامعات في تهيئة المناخ التنظيمي الأكاديمي الذي يدعم التوجه نحو القيادة الإبداعية.
- وضع معايير موضوعية لاختيار رؤساء الأقسام بحيث تحقق الحد المناسب من أبعاد القيادة الإبداعية.

### المراجع:

- البوشي، غادة (٢٠١٨). "درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل". مجلة البحث العلمي في التربية، ١١ (١٩)، ٦٠٧ - ٦٤٢.
- جروان، فتحي (٢٠٠٩)، الإبداع (مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية)، ط٢، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون
- حسن عوض حسن الجندي (٢٠١٤). الإحصاء والحاسب الآلي: تطبيقات IBM SPSS Statistics V21 مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الأولى.
- الخطيب، عامر يوسف (٢٠٠٣)، فلسفة التربية-نظريات وتطبيقات، جامعة الأزهر، غزة.
- الرشيد، محمد بن أحمد (٢٠٠٠)، رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، دار الملك عبد العزيز، الرياض.
- الرفاعي، رجاء الله (٢٠١٣). "مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع ومعوقاتها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

- السالم، نواف محمد (٢٠١٣). "برنامج تدريبي مقترح في القيادة الإبداعية لمديري التعليم بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.
- الضمور، هند (٢٠١٢). "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العضال، رائد وأبوسمهانة، مروة (٢٠١٤). "جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ( 425 - 404 ).
- عوض الله، فوزية علي سلطان (٢٠١٨) "أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي"، *مجلة البحوث التجارية*، جامعة الزقازيق، مصر (١٩٤ - ١٢٢).
- عيد، هالة فوزي (٢٠١٥). "تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٦١ع، ٣٨٧ - ٤٢٦
- القرشي، ليلي (٢٠٠٥)، "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- محمود، محمد صبري والبحيري، السيد (٢٠٠٩)، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.

### المراجع الانجليزية:

- Mabry , Sibyia (2016) . Towards a creative Leadership Model :A state university Leadership Labors , Journal of case Research . 7 (1) , 1 – 22.
- Pearson, A. (2013). The relationship between servant leadership style and Michigan public school superintendents as measured by MEAP reading and math proficiency Unpublished doctoral dissertation, Eastern Michigan University.
- Peterson , J . Fiona , Frank ham ,Noel , Mcwhinnie ,Louise , Forsyth , Graham . Art , Design (2015) . Leading creative practice pedagogy futures . Communication in Higher Education , 14 (1) , 71 - 86
- Robbins , S. (1998). Organizational Behavior : Concepts .Controversies and Applications , Prentic Hall International , New Jersey.
- UNESCO. (Accessed 2024). [Arts and Creativity](#).