



د/ نجوى الفواز

القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة...

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية(*)

د/ نجوى بنت مفوز بن مفيز الفواز
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
جامعة تبوك - الكلية الجامعية بأمالج السعودية

تاريخ قبوله للنشر 10/10/2023

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 1/9/2023

(*) موقع المجلة:

العدد (36)، يناير 2024م

55

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

د/ نجوى بنت مفوز بن مفيز الفواز
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
جامعة تبوك - الكلية الجامعية بأمالج السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك وذلك من خلال معرفة درجة تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، بالإضافة إلى معرفة أثر القيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافه الدراسة وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي طبقت على عينة من القيادات في جامعة تبوك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية بلغ عددهم (30) فرداً وأظهرت النتائج أن درجة تحقق كل من القيادة التكيفية، والإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك جاء بدرجة عالية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادية التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي، وفقاً لهذه النتائج قدم الباحث عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز ممارسة القيادة التكيفية بالجامعة.

الكلمات الدالة: القيادة، التكيفية، الإبداع الاستراتيجي.



Adaptive leadership and its role in achieving strategic innovation at the University of Tabuk from the perspective of its academic leaders

Dr. Najwa bint Mofuz bin Mufiz Al-Fawaz

Associate Professor of Educational Administration and Planning
University of Tabuk - University College in Umluj, Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to identify the level of adaptive leadership and its role and impact on achieving Strategic creativity, as perceived by leaders in Tabuk University. Additionally, it aimed to determine if there were significant differences in responses based on demographic variables such as "years of experience and academic rank". A descriptive correlational approach was employed in order to achieve study objectives, and data was collected through a questionnaire administered to a systematic random sample of 30 university leaders. The results revealed a high level of adaptive leadership and its positive impact on creativity according to the leaders' perspective. Furthermore, no statistically significant differences were found based on years of experience and academic rank. The study recommended the necessity of dissemination the adaptive leadership principles among Tabuk University leaders, as well as the organization of training courses and seminars to enhance their adaptive leadership dimensions.

Keywords: Adaptive leadership, Strategic creativity.

مقدمة الدراسة:

حظيت القيادة باهتمام كبير في الوقت الحاضر، حيث اهتمت بها العديد من العلوم الحديثة كعلم الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم العسكرية والكثير من العلوم الأخرى التي لا يمكن حصرها بغض النظر عن طبيعتها، وتعتبر القيادة التعليمية أساس الارتقاء والتقدم بالمؤسسات التعليمية المختلفة فمن غير الممكن تحقيق أي تغيير فعال أو إحداث أي إصلاح فعلي بهذه المؤسسات دون وجود قيادة فعالة فيها، فالقيادة ذو أهمية أكثر من الوظائف الإدارية التي تؤديها الإدارة التعليمية وتمارسها في كافة المستويات (فريوان، 2022، ص182).

كما اسهمت بيئة الأعمال المتغيرة والمتطورة بسبب التحولات المستمرة التي يشهدها العالم إلى دفع المؤسسات التعليمية إلى ضرورة المداومة على التأقلم والتكيف الدائم مع التطورات البيئية الديناميكية، وتوظيف المبتكرات والإبداعات الحديثة لضمان بقائها، الأمر الذي تطلب البحث عن نماذج حديثة للقيادة تتناسب مع هذه التطورات مبتعدة كل البعد عن الهياكل الهرمية التقليدية بحيث تعتمد على التصميم التنظيمية المرنة والتي تتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي (الريعي ونجم، 2018، ص1).

وتعتبر القيادة التكميفية في العصر الحالي من أكثر الأنماط القيادة أهمية وتأثير في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة والذي يأتي في مقدمته الإبداع الاستراتيجي باعتبارها مدخلاً جديداً لإحداث التغيير والتطور، ومن أكثر نظريات القيادة قدرة على تحويل المؤسسات التعليمية من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات حديثة مبدعة من خلال قدرة القائد جلب الدافعية لدى العاملين، وتشجيعهم وتعزيز مهاراتهم وتنميتها، والتأثير عليهم وتعزيز الأفكار الإبداعية لديهم والعمل على زيادة قدرات المؤسسة التعليمية على البقاء والاستمرار (Chughtai, Syed, Naseer & Chinchilla, 2023, 6).

كما تلعب القيادة التكميفية دور كبير في تشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمؤسسة التعليمية، وتوظيف أنظمة وأساليب قيادية مرنة كما يمكن من خلالها التأقلم والتكيف مع التطورات والتغيرات العالمية التي ظهرت في الآونة الأخيرة ومواجهتها، والعمل على تعزيز قدرات العاملين الإبداعية من خلال فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة الصعوبات والمشكلات التي يتعرضون لها في بيئة العمل وذلك لإيجاد نوع من الإبداع الاستراتيجي (Mejiaa, 2020, 6).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر القيادة من أهم ركائز تقدم الأمم وتطورها في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية باعتبارها تسهم في حل المشكلات المختلفة إلى جانب تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، فالإبداع يؤدي إلى تحسين المناخ العام في العملية التربوية، وللقيادة دور كبير في تنمية الإبداع الاستراتيجي لدى العاملين وتشجيعهم على العملية الإبداعية بحيث ينتقل هذا الإبداع إلى الطالب فيما بعد فيكون مبدعاً ومبتكراً (النعيمات، 2016، ص120). وتوضح دراسة السلمي وحداد (2022) بأن بيئة العمل هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع الاستراتيجي، حيث تشجع على انشاء خدمات جديدة والتكيف مع التغيرات والتمكن من تحقيق المنافسة في السوق، لذا لا بد من الاهتمام بها بشكل جيد.

ويشير الحريري والشريف وحسنين (2016) إلى أن مجال التعليم في المملكة العربية السعودية يواجه بعض الصعوبات سواء من حيث عملية الإعداد أو التنفيذ أو المتابعة أو التقييم للقيادات التربوية؛ ويرجع سبب ذلك إلى التغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي في مجال المعرفة والمعلومات، وما يرافقها من انعكاسات على العملية التعليمية والتربوية، وهذا ما يؤكد على أهمية إعداد وبناء قيادات تربوية تمتلك الكفاءة لتحقيق الإبداع الاستراتيجي بناءً على هذه التطورات ومماراتها.

وعلى الرغم من ذلك ما زالت الجامعات في المملكة العربية السعودية تواجه قصور واضح في تركيزها على موضوع تحقيق الإبداع الاستراتيجي وما يسهم في تقدم المجتمع ونموه، والذي يعود لضعف القيادة في الجامعة، حيث تشير دراسة العيد وآخرون (2021) أن هناك ضعف في المستوى الإداري للقيادات الأكاديمية قد يعود ذلك إلى اعتمادهم على أنماط قيادية تقليدية غير مناسبة لما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات، وعدم معرفتهم بالأنماط القيادية التي يجب أن يستخدموها في التعامل مع العاملين وتعزيز المهارات والقدرات الإبداعية لديهم. كما تشير دراسة الرويس (2021) إلى افتقار القادة في المؤسسات التعليمية للسلوك القيادي السليم، وللإستراتيجيات المختلفة التي تساعد على القيادة بالصورة المثلى، وتجنبهم الوقوع في الصراعات مع كافة مكونات العملية التعليمية.

ويؤكد حسنين (2014، ص 249) أن المشكلة الأساسية التي تعاني منها الجامعات في الوقت الحالي، ولاسيما في الدول النامية افتقارها إلى قيادات إدارية قادرة على التطوير والتغيير، وتبين أن (50%) من فشل الجامعات في تحقيق أهدافها يرجع في الأساس إلى فشل القادة في القدرة على التكيف والتأقلم في التطورات التي تطرأ على بيئة العمل، وأكدت دراسة كيفيل وتيلاي (Kefale, and Tilaye, 2021) على فاعلية القيادة التكيفية الإيجابية في المؤسسات لتحقيق أهدافها.

وفي هذا الصدد، أوصت دراسة الرويس (2021) إلى ضرورة نشر مبادئ ثقافة القيادة التكيفية، وعقد دورات لتنمية مهارات الثقافة التكيفية للقادة، كما أوصت دراسة أحمد (2021) إلى ضرورة تبني القيادات العليا لقيادة التغيير كمدخل لتطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية، وذلك لإيجاد ثقافة مشجعة وداعمة لتطبيق قيادة التغيير.

وعلى حد علم الباحث - لم توجد دراسات عربية- تناولت نمط القيادة التكيفية الحديث في تحقيق الإبداع في الجامعات، وعليه تلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما دور القيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1- ما درجة تحقق القيادة التكيفية بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
- 2- ما درجة تحقق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
- 3- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تحقق القيادة التكيفية، ودرجة تحقق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟
- 4- ما أثر القيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة تحقق القيادة التكيفية بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
- 2- التعرف على درجة تحقق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
- 3- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تحقق القيادة التكيفية، ودرجة تحقق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية).
- 4- التعرف على أثر القيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك.

أهمية الدراسة:

انبثقت أهمية الدراسة من خلال الآتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

- 1- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية - على حد علم الباحث - التي اهتمت "بالقيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك".
- 2- تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبات السعودية والعربية.
- 3- فتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين في المجال القيادي والإداري.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- 1- قد تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في الجامعات السعودية عند وضع وتصميم البرامج التدريبية للقيادات الجامعية.
- 2- تفيد النتائج التي خرجت بها الدراسة القيادات في جامعة تبوك في معرفة نقاط القوة في ممارسة القيادة التكيفية وتعزيزها ونقاط الضعف وتلافيها.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على "القيادة التكيفية بأبعادها الأربعة (قيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، خلق حلول مريحة للجانبين) ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية".
- الحدود المكانية:** جامعة تبوك.
- الحدود البشرية:** القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك.
- الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في العام (1444هـ).

مصطلحات الدراسة:

القيادة التكيفية:

عرفت القيادة التكيفية بأنها: " نمط قيادي يستخدم لمساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئات المعقدة أو المتغيرة بشكل سريع " (Valla dares, Galea & Casazza, 2022, 179).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: قيادة تفاعلية حديثة تحقق نتائج تكيفية في السياق الاجتماعي الذي يتكون من التحديات الخارجية والداخلية على حد سواء والتي تؤثر على الجامعة وتعتبر مصدر التغيير فيها وتنشأ من الآراء المختلفة وتحدد في الأبعاد التالية: (قيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، خلق حلول مريحة للجانبين)، وستقاس من خلال الدرجة التي ستحصل عليها عينة الدراسة في أداة الدراسة (الاستبانة).

الإبداع الاستراتيجي:

عرف الإبداع بأنه: "خلق استراتيجيات النمو والمنتجات الجديدة، ووضع نماذج الأعمال التي تغير قواعد المنافسة في عالم الأعمال وتخلق قيمة مهمة جديدة للمستفيدين" (نهار، 2017، ص708).

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: إمكانية القيادات في جامعة تبوك على توليد أفكار جديدة أو من خلال القدرة على صياغة الأفكار القديمة بصورة وشكل جديد وإيجاد استراتيجيات مناسبة لتطوير وتجديد نماذج الأعمال وذلك بما يتوافق مع موارد الجامعة والتي تعزز سبل التنافس وتساعد على تحطيم قواعد المؤلف.

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: القيادة التكيفية

أن التكيف المؤسسي مع المحيط البيئي لم يعد مسألة اختيارية بالنسبة للقادة والمديرين، ولا سيما في عصر بات يتميز بالتطورات والتغيرات المستمرة، بل أصبح من الأولويات الأساسية التي يجب التركيز عليه؛ من أجل تحقيق استجابة سريعة وفعالة لهذه التغيرات التي أثرت على المؤسسات المختلفة، فالعالم المقبل عالم مثير ستكون الريادة فيه لمن يملك البدائل الملائمة والمرونة والأفكار الإبداعية والاستعداد السريع للتأقلم مع التغيير، ويعتبر نموذج القيادة التكيفية من أهم الطرق المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية باعتباره يتمتع بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية في الأعمال.

مفهوم القيادة التكيفية:

تعددت تعريفات الباحثين للقيادة التكيفية، حيث عرفها مركز المعلومات المصري ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري (2020، ص1) بأنها: "إطار عملي للقيادة، يساعد الأفراد والمنظمات على التكيف والازدهار في البيئات الصعبة المتغيرة، والاستجابة بفعالية للمشكلات المتكررة والمفاجئة".

وعرف داود (2018، ص16) القيادة التكيفية بأنها: " توجيه العاملين في المنظمة لمواجهة التحديات التكيفية في البيئات الصعبة وإحداث تحدٍ حقيقي للوضع الراهن من خلال مجموعة من السلوكيات تهتم بالتأثير والتحفيز،

والتعلم، والإدارة ورؤية المنظمة، التعاون والمبادرة، السلوك الأخلاقي، تنمية رأس المال البشري، التواصل، صناعة القرار، والتغيير مما يساعد المنظمات على التكيف والازدهار".

ويعرفها أحمد (2021، ص245) بأنها: "قيادة ديناميكية تفاعلية وتعاونية تنتج القدرة على التكيف في النظام الاجتماعي، وتعالج الصراعات التي تنشأ حول الاحتياجات أو الأفكار أو الجهود التعاونية، وهي مصدر رئيس للتغير في المؤسسة".

وعليه فإنها قيادة تفاعلية حديثة تحقق نتائج تكيفية في السياق الاجتماعي الذي يتكون من التحديات الخارجية والداخلية على حد سواء والتي تؤثر على الجامعة وتعتبر مصدر التغيير فيها وتنشأ من الآراء المختلفة وعدم التجانس في المنظمة، وتتحدد في الأبعاد التالية: (قيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، خلق حلول مريحة للجانبين)

أهمية القيادة التكيفية:

أن القيادة التكيفية تنصدي لكل العوامل المؤثرة في المؤسسة، عن طريق التخطيط السليم لعالم يتصف بالتغير، الأمر الذي يجعل نموذج القيادة التكيفية مفيداً وصالحاً في المجتمعات دائمة التغيير المستمر، كما وأن القيادة التكيفية ليست للأفراد ومدى جودة أدائهم فحسب وإنما تعمل على فهم ضغوط وديناميكيات التكيف والقدرة على استخدام هذه الرؤى لتكون أكثر نجاحاً في قيادة التغيير (Dunn,2020, p.32).

وتكمن أهمية القيادة التكيفية في مواجهة الظروف الصعبة والتصدي لها وتحديد المشكلات بشكل دقيق، بالإضافة إلى أنها تساهم في إشراك المؤسسة ككل في البحث عن حلول ممكنة عوضاً عن التسلسل الهرمي التقليدي، وتبني عملية تغيير تدريجية (Mejiaa,2020, P.7).

ويشير شمخي (2021، ص1) أن القيادة التكيفية تبرز أهميتها في اتخاذ قرارات قوية في مواجهة حالة عدم اليقين أو الشك في النظام الإداري عن طريق مراقبة هذا النظام، وباعتبار القيادة التكيفية تعتمد على عملية التعلم فهي تعمل على تحسين نتائج النظام الإداري وعلى المدى الطويل.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن القادة التكيفية تساعد في تحسين التكيف التنظيمي عن طريق توفير بيئة ملائمة، والاسهام في تحقيق الرضا للموظف والعملاء وأصحاب المصلحة وبالتالي تحسين مستوى أدائهم، وأن القيادة التكيفية ليست أفضل الكفاءات التي ينبغي أن يتحلى ويتمتع بها القائد وإنما تعتبر ميزة تنافسية للقائد والمنظمة على حد سواء.

أبعاد القيادة التكيفية:

ترتكز القيادة التكيفية على جملة من الأبعاد منها (Ihoriz SoftEd,2015,P.5-6):

- المقدرة على التكيف: المحافظة على فاعليه الفرد من خلال التصدي للتغيرات التي تواجه بيئة العمل والتأقلم والتكيف معها بشكل يضمن لهم العمل ضمن هياكل عمليات متطلبات ثقافة عمل حديثة وجديدة.
- العمل ضمن روح الفريق الواحد: عدد من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة فيما بينهم حيث يتميزون بمهارات متكاملة.

- تبني التكنولوجيا: وهي جملة من المعايير الأخلاقية التي ينبغي أن يتقيد بها الفرد في كل وظيفة وعدم تجاوزها ويجب توجيهها بالشكل الصحيح والسلوك الأخلاقي الإيجابي للأفراد مما يؤدي إلى النمو التنظيمي.
- الانفتاح والتغير: أي الاستفادة من وجهات نظر الآخرين وما عندهم من خبرات دون الدوبان في هوية الآخر وهو بمثابة تفاعل إنساني (أخذ وعطاء) ، أما التغير فهو قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي بغاية الحفاظ على حيويتها ومقدرتها على التفاعل بشكل إيجابي مع التطورات البيئية الديناميكية المحيطة بها وتمثل كافة القرارات التي تتخذها الإدارة من أجل تحسين مستوى الأداء لغرض التغير.
- الدافعية والتحفيز: وتتمثل في الظروف الداخلية والخارجية على حد سواء والتي تساعد في تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن وتحقيق الأهداف التي تشبع حاجاته ورغباته الداخلية، والتحفيز يتم بوسائل مختلفة تستخدمها المؤسسة لتحفيز الفرد على الإنتاج بشكل أفضل.

كما حدد (مركز المعلومات المصري ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، 2020، ص2):

عدد من الأبعاد للقيادة التكيفية وهي:

- 1- استكشاف بيئات العمل: وذلك من خلال تبني القادة المرونة، وتحفيز المنظمة على التنقيب والبحث عن مناهج جديدة، وإتباع أساليب وطرائق غير تقليدية، إذ يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى نتائج عكسية، بالإضافة إلى تطوير وجهات نظر مختلفة للحصول على مجموعة واسعة من الخيارات وبنفس الوقت تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تجاوز طريقة تفكيرهم وأساليبهم التقليدية، وخلق حلول إبداعية.
 - 2- القيادة بالتعاطف: يوفر القادة مناخاً من المشاركة الاجتماعية وتعزيز التعاون بدلاً من الانقسام حيث يتقبل القائد المعتمد أسلوب القيادة التقليدية وجهات النظر والأفكار المختلفة والبدلية، ومشاركتها مع الغير وبالتالي التأثير على زملاء العمل والمنافسين وأصحاب المصلحة الآخرين.
 - 3- التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل: فالقادة يشجعون فكرة التجربة مؤمنين بنفس الوقت أن بعض التجارب ستعرض للفشل ولكن هذه الإخفاقات يمكن أن تكون عبارة عن دروس للمستقبل، وأن على القادة منح الفرصة للفرد للتفكير في كل من النجاحات والإخفاقات عن طريق تحديد الأخطاء والمشكلات بشكل صحيح بحيث يمكن تعقبها وحلها.
 - 4- خلق حلول مريحة للجانبين: فالقائد التكيفي يدرك أهمية بناء منصات للتعاون فنجاح المؤسسة يعتمد في كثير من الأوقات على مشاركة شبكة موسعة من أصحاب المصلحة، فالقادة يركزون على الربح ونمو العائدات فقط، وإنما يسعون دائماً إلى استمرارية ضمان نماذج الأعمال التي تتبناها منظماتهم.
- ومن وجه نظر الباحث فإن من خلال إتباع هذه الأبعاد وتطبيقها يستطيع القادة إيجاد طرائق يستجيبون من خلالها إلى بيئاتهم ومن شأنها تعزيز الإبداع والتوصل إلى حلول مقبولة لكافة المشكلات التي تواجه الأعمال، حيث تبني الباحث في دراسته أربعة أبعاد وهي: (قيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، خلق حلول مريحة للجانبين).

المحور الثاني: الإبداع الاستراتيجي

يعتبر الإبداع من أبرز صور النشاط العقلي والإنساني، فالخير والرفاهية التي تعيش به الإنسانية في الوقت الحالي هو نتيجة ما توصلت إليه العقول المبدعة في مجالات الحياة على اختلافاتها العلمية، والتكنولوجية، والثقافية، والفنية، حيث بات الإبداع السمة التي يتميز بها العصر الحاضر وله الفضل الأكبر في تقدم المجتمعات وتطورها والتصدى للمشكلات التي تواجهها (غنايم ويوسف، 2016، ص593). ونتيجة التطورات الحاصلة في الوقت الحاضر وفي إطار ما نتج عنها من تغيرات متسارعة في كافة ميادين الحياة ولاسيما التعليمية، فقد أصبح إلزاماً على المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية أن تتخذ الإبداع الاستراتيجي كأسبقية تنافسيه تواجهه من خلالها المؤسسات المنافسة الأخرى.

ويرى الباحث أن تحقيق التميز والنجاح للمؤسسات يعتمد وبشكل كبير على الإبداع الاستراتيجي الذي يتيح لها أن تكون مختلفة ويساعدها في إيجاد حلول إبداعية لما يواجهها من مشكلات وتحديات.

مفهوم الإبداع الاستراتيجي:

الإبداع لغةً بحسب (المعجم الوجيز، 2015، ص120) فالإبداع لغةً: "هو من بدع الشيء: أنشأه على غير مثال سابق فهو بديع، وابتدع الشيء، اخترعه، والإبداع عند الفلاسفة: إيجاد شيء من العدم"، ويعرف (مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ص43) "الإبداع (عند الفلاسفة) لغةً بأنه إيجاد الشيء من عدم، فهو أخص من الخلق". أما تعريف الإبداع اصطلاحاً فقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تعريفه حيث عرفه عبد الوهاب (2016، ص106) بأنه: " قدرة وطاقة واستعداد يكتسبه الإنسان من خلال التركيز المنظم على دعم قدراته العقلية وإرادته وتجاربه ومعلوماته، وأسلوب يمكن صاحبه من كشف سبل جديدة في العالم الذي يحيط بنا والخلاص من الملل والتكرار، لذلك يصبح الإبداع المادة الأساسية للإنسان في عمليات التغير والتطوير".

وعرف الكوني (2017، ص4) الإبداع بأنه "عملية ينفرد بها الإنسان عن بقية المخلوقات، وهو ينتج من عملية التفكير الإبداعي، فالإنسان الكائن الوحيد الذي يتميز بالتفكير لتحقيق الغاية الأساسية من وجوده على سطح الكرة الأرضية هي الاستمرارية".

وفيما يتعلق بالإبداع الاستراتيجي فقد عرفه عبد الرزاق (2021، ص19) بأنه: "عملية مترابطة الأبعاد تسعى المنظمة من خلالها إلى تطبيق وتطوير الأفكار الإبداعية الجديدة من منطلق استراتيجي متحدداً بذلك المنطق التقليدي في تحديد الفرص وإمكانية استغلالها وبما يؤدي إلى تحقيق منفعة ذات قيمة عالية للمنظمة والمتفاعلين منها من أجل تعزيز موقفها التنافسي في ظل التحديات البيئية المعاصرة".

ويعرف الاقطش (2019، ص16) الإبداع الاستراتيجي بأنه: "مجموعة من الأبعاد التي تشمل (الجاهزية التنظيمية، إدارة عملية الإبداع، التنفيذ المنضبط، الرصيف الاستراتيجي) والتي تخلق بيئة إبداعية ذات رؤيا طويلة الأجل وقيمة عالية للمنظمة".

كما وعرف يوسف (2015، ص440) الإبداع الاستراتيجي بأنه: "منهج يولد مجموعة من فرص نمو الأعمال الجديدة الخارقة خلال عملية ابتكارية منظمة".

وعليه يعرف الباحث الإبداع الاستراتيجي بأنه القدرة على توليد أفكار جديدة أو من خلال القدرة على صياغة الأفكار القديمة بصورة وشكل جديد وإيجاد استراتيجيات مناسبة لتطوير وتجديد نماذج الأعمال وذلك بما يتوافق مع موارد المؤسسة والتي تعزز سبل التنافس وتساعد على تحطيم قواعد المألوف.

أهمية الإبداع الاستراتيجي:

يعتبر الإبداع الاستراتيجي من أهم ما يساهم ويساعد في تحقيق البقاء والنمو للمؤسسة والاستمرار في تطويرها وازدهارها، حيث أنه يؤثر وبشكل كبير في المسار الاستراتيجي للمؤسسة ويزيد من مقدرتها على الاستجابة والإبداع (الأقطش، 2019، ص31)، وتكمن أهمية الإبداع الاستراتيجي باعتباره يهدف للتوصل إلى أنماط وأفكار غير مألوفة وجديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية تتخطى حدود المناهج التقليدية وتوفير الأدوات اللازمة لتحقيق معدلات النمو الجديدة والمزايا التنافسية عبر خلق أسواق جديدة وقيمة جديدة ونماذج أعمال جديدة كذلك (العنقري، 2014، ص2).

وتتجلى أهمية الإبداع الاستراتيجي في النقاط التالية (نحر، 2017، ص708):

- تعزز من آلية التنافس عن طريق أساليب تفكير جديدة، ويساهم في تحطيم قواعد الصناعة المألوفة والخروج بقواعد جديدة ومن ثم تقديم منتجات جديدة.
- تجعل المؤسسات الصغيرة قادرة على منافسة المؤسسات الكبيرة وذلك بواسطة إبداعاتها الاستراتيجية التي تعجز عن مواكبتها المؤسسات الكبيرة.

كما أن للإبداع الاستراتيجي أهمية بالغة وذلك بالنسبة للفرد أو للمؤسسة أو المجتمع حيث أنه يلعب دور كبير في تنمية الشعور بالثقة لدى الفرد ويجعله ذو قيمة، وقادرًا على تحمل المسؤولية، ويمنحه الاستقلالية في تقديم الأفكار والمعلومات الضرورية، أما بالنسبة للمؤسسة فمن خلاله تكون قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الديناميكية المحيطة بها، وتجعلها قادرة على مواكبة تلك التغيرات بصورة تؤثر على سير العملية التنظيمية، أما فيما يتعلق بالمجتمع فالإبداع الاستراتيجي يلعب دور كبير في إشباع حاجات المجتمع عبر تقديم الحلول والإجابات للعديد من المشاكل التي تعاني منها المجتمعات البشرية. (Naser, 2021, P.13-18).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن الإبداع الاستراتيجي يلعب دور مهم في مجابهة كافة الصعوبات التي تشكل عائقًا كبيرًا أمام تحقيق التميز للمؤسسة، كما يكسب الأفراد الكثير من الخبرات والقدرات الغير متوقعة ويجعلهم ينظرون للأمور والمواضيع من زوايا مختلفة.

أبعاد الإبداع الاستراتيجي:

حتى تتمكن المؤسسات على اختلافها من الانتقال بالإبداع بحيث يصبح إبداعًا إستراتيجيًا، فإن عليها أن تضمن الاستحواذ على أبعادها فمن دون امتلاكها لهذه الأبعاد من غير الممكن تحقيق الإبداع الاستراتيجي (المعاضدي ومحمد، 2011، ص106).

ويشير العنقري (2014، ص3) أن أبعاد الإبداع الاستراتيجي تتمثل في:

- عملية إدارة الإبداع الاستراتيجي: حيث تجمع في استراتيجية المنظمة بين المدخلين التقليدي والغير تقليدي.
- التوافق الاستراتيجي: ويتمثل في الحصول على الدعم الداخلي.
- الوعي بمتطلبات العملاء: أي معرفة احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها وتحقيق المنافع لهم.
- الاستعداد التنظيمي: ويتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.
- الابتكار المستمر: وهو منهج عمل لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، من أجل إعطاء خلفية وافية لموضوع هذه الدراسة، والتي عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

الدراسات العربية:

1- دراسة شعبان وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة مؤلفة من (75) من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية للابتكار الاستراتيجي مع الالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد كل متغير من متغيرات البحث، جاء بعد (الوعي الاستراتيجي) بالمرتبة الأولى ثم بعد (الاستعداد الاستراتيجي)، وأخيراً جاء بعد (التوافق الاستراتيجي)، وتأكدت قوة العلاقة والتأثير بين المتغيرات التي اعتمدها البحث.

2- دراسة الرويس (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي، واستخدم المنهج الكمي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من (23) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وهي: بُعد قيادة بيئة الأعمال، وبُعد القيادة من خلال العاطفة، وبُعد التعلم من التصحيح الذاتي، وبُعد تبني الحلول، تم توزيعها على (376) معلماً ومعلمة، منهم (141) معلماً و(235) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التكيفية جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء بُعد التعلم من التصحيح الذاتي بالترتيب الأول، وجاء بُعد قيادة بيئة الأعمال بالترتيب الثاني، وجاء بُعد القيادة من خلال العاطفة في الترتيب الأخيرة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية على جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق دالة إحصائية على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بعد التعلم من التصحيح الذاتي تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

- 3- **دراسة أحمد (2021)** هدفت الدراسة التعرف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أثر متغيرات النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في تصوراتهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (684) معلماً، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (20) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد في جميع الأبعاد (ممارسات القيادة الإدارية، ممارسات قيادة التمكين، وممارسات القيادة التكيفية) جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (2.21) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد تعريز لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- 4- **دراسة مهدي (2021)** هدفت الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/معمل الكوفة، واستخدمت الدراسة المنهج التطبيقي، ولغرض جمع البيانات فقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة وقد تمثلت عينة الدراسة المستهدفة بالموظفين العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/معمل الكوفة، وقد بلغت العينة الخاضعة للتحليل (196) فرد من مستويات وظيفية مختلفة، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، أشارت نتائج تحليل الفرضية أن الأثر المعنوي الذي يحصل في مستوى المتغيرات المستقلة (القيادة التكيفية والأداء المتميز) ينعكس بشكل إيجابي على المتغير التابع (التوجه الريادي) .
- 5- **دراسة بن التومي (2020)** هدفت الدراسة إلى معرفة محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال أداتين هما: التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، والاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (406) فرد من المشتركين بمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى أن شدة المنافسة في قطاع الاتصالات كانت أحد العوامل التي فرضت على المؤسسات طرح بعض الإبداعات الاستراتيجية لتعزيز حصتها السوقية، كما توصلت أيضاً إلى أن مقومات الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات تؤثر على أبعاد خلق القيمة للعمل بنسب متفاوتة لدى كافة مؤسسات القطاع.
- 6- **دراسة العنقري (2014)** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مقومات الابتكار الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة قدرها (320) مفردة من العاملين بتلك المستشفيات (أطباء، وهيئة التمريض، والموظفين)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام من قبل المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة بمقومات الابتكار الاستراتيجي، كذلك أهتم المسؤولون بتلك المستشفيات بتحسين ممارسات الموارد البشرية، وأن أبعاد الابتكار الاستراتيجي تفسر نحو (79.7%) من التغيرات التي تحدث في الاستقطاب والاختيار، و(92.7%) من التغيرات التي تحدث في التدريب والتنمية، و(75.1%) من التغيرات التي تحدث في تقييم الأداء، و(92.9%) من التغيرات التي تحدث في التعويضات والمزايا.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ميليسا (Melissa,2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التكيفية على مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في التعليم العالي في التعليم الإلكتروني أجريت هذه الدراسة في ولاية بنسلفانيا وتم استخدام المنهج المختلط كطريقة لجمع المعلومات باستخدام الاستبيان مع عينة مكونة من (77) عضو في الهيئة التدريسية في جامعة تقع شمال الولاية وإجراء المقابلات مع (8) أعضاء آخرين مشاركون في الدراسة، وأظهرت النتائج أنه لم يكن هناك أي أثر للقيادة التكيفية على مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي كما أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يطالبون بضرورة تحسين حوافزهم وكذلك ضرورة توفير الدعم لهم وأبدوا استيائهم من التدريس عن بعد.

2- دراسة كفيفيل وتيلاي (Kefale, and Tilaye,2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار القيادة التكيفية على الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي العامة في إثيوبيا تم الاعتماد على استخدام الاستبيانات مع عينة مكونة من (546) عميداً ومديراً وعضو هيئة تدريس وأشارت النتائج إلى استخدام الأعضاء للقيادة التكيفية على كافة الأصعدة لمواجهة التحديات، وأظهرت القيادة التكيفية فاعليتها في المؤسسات مما أشار إلى فاعليتها الإيجابية في تحقيق المؤسسات لأهدافها.

3- أجري راتشاني وويروت وبايسان (Ratchenee,Wirot, and Paisan,2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة التكيفية لدى أعضاء هيئات تدريس في كليات التمريض، وأجريت الدراسة في كندا تم استخدام المنهج الوصفي، وكذلك تم استخدام استبيان كطريقة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (174) عضو في كلية التمريض في بورومار اجوناني التابعة في تايلاند، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التكيفية عند أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة وهذه الأبعاد هي بعد مهارات الإدارة بعد التأمل - بعد المقدرة على التكيف - خلق حلول.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لوصف وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة من القيادات في جامعة تبوك، من أجل التعرف على " القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي".

مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة هذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (30)، وجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	محاضر	3	10%
	أستاذ مساعد	21	70%
	أستاذ مشارك	4	13.3%
	أستاذ	2	6.7%
	المجموع	30	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	6.7%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	6	20%
	10 سنوات فأكثر	22	73.3%
	المجموع	30	100%

يظهر من جدول أعلاه أن فئة "أستاذ مساعد" في متغير الرتبة الأكاديمية قد حصلت على النسبة الأعلى من عينة الدراسة والتي حصلت على (21) فردًا أي بنسبة (70%) من العينة الكلية والبالغ عددها (30) فردًا في حين حصلت فئة "أستاذ" على (2) أفراد أي بنسبة (6.7%).

يظهر من الجدول أعلاه أن فئة (10 سنوات فأكثر) في متغير سنوات الخبرة قد حصلت على النسبة الأعلى من عينة الدراسة والتي حصلت على (22) أي بنسبة (73.3%) من العينة الكلية والبالغ عددها (30) فردًا في حين حصلت فئة (أقل من 5 سنوات) على (2) أفراد أي بنسبة (6.7%).

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المختصين، ومن ذوي الكفاءة والخبرة في الميدان التربوي؛ لمعرفة آرائهم حول ملائمة فقرات الأداة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للموضوع، كما قام الباحث بإعداد الصيغة الأولية لفقرات الاستبانة بصورتها الأولية، والتي اشتملت على قسمين: **القسم الأول:** متغيرات الدراسة والمتعلقة في: (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، **القسم الثاني:** محاور أداة الاستبانة والتي تمثلت في محورين المحور الأول القيادة التكيفية واحتوت على أربعة أبعاد هي: (قيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، خلق حلول مريحة) والمحور الثاني، الإبداع، وبعد استرجاع الأداة تم الأخذ بما نسبته (80%) فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي بهدف قياس واقع القيادة التكيفية ودرجة تحقق الإبداع.

ثانيًا: الصدق البنائي: تم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأبعاد وعلاقة الأبعاد بمحور القيادة التكيفية وكذا قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور الخاص بالإبداع وذلك كما هو مبين فيما يأتي:

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها واسترجاعها وفرزها، للتأكد من صلاحيتها.
- تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).

المعالجة الإحصائية:

- استخراج معامل ارتباط بيرسون لاختبار الاتساق الداخلي للأداة ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات الأداة.
- استخراج المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard deviations) لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد القيادة التكيفية ومجاور الدراسة.
- إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية.
- اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة تحقق القيادة التكيفية بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها؟

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة تحقق القيادة التكيفية بجامعة تبوك لكل بعد من أبعاد القيادة التكيفية وللقيادة ككل ولكل فقرة من فقرات كل بعد وفيما يلي ذلك:

أ- استجابات عينة الدراسة لأبعاد القيادة التكيفية وللأبعاد ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد القيادة التكيفية وللأبعاد ككل

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
4	خلق حلول مريحة للجانبين	4.02	.87	1	عالية
2	القيادة بالتعاطف	3.97	.84	2	عالية
3	التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل	3.78	.98	4	عالية
1	قيادة بيئات العمل	3.73	.79	5	عالية
الأداء ككل		3.89	.83		موافق

بين جدول(4) أن درجة تحقق القيادة التكيفية بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.83)، ويعزى الباحث ذلك إلى أن القادة في الجامعات يرون أن القيادة التكيفية تلعب دوراً كبيراً في توجيه العاملين لمواجهة التحديات التكيفية في البيئات الصعبة وخلق تحدٍ حقيقي في الوضع الراهن من خلال ممارسة مجموعة متنوعة من السلوكيات التي تركز على التأثير والتحفيز، وتعزيز التعلم والإدارة، وتحقيق رؤية الجامعة، وتعزيز التعاون والمبادرة، والالتزام بالسلوك الأخلاقي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز التواصل واتخاذ القرارات بشكل فعال، وبالتالي تعتبر القيادة التكيفية من وجهة نظرهم مهمة للتصدي للتحديات والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كيفيل وتيلاي (Kefale, and Tilaye, 2021) والتي من نتائجها استخدام الأعضاء للقيادة التكيفية على كافة الأصعدة لمواجهة التحديات، وأظهرت القيادة التكيفية فاعليتها في المؤسسات مما أشار إلى فاعليتها الإيجابية في تحقيق المؤسسات لأهدافها.

واتفقت مع دراسة أجري راتشاني وآخرون (Ratchenee, Wirot, and Paisan, 2020) والتي من نتائجها أن مجالات القيادة التكيفية عند أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرويس (2021) والتي من نتائجها جاء تطبيق القيادة التكيفية بدرجة متوسطة. وأما فيما يتعلق بأبعاد القيادة التكيفية فقد جاءت جميعها بدرجة تحقق عالية، وقد جاء بعد خلق حلول مريحة للجانبين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.87)، وجاء بالمرتبة الثانية بعد القيادة بالتعاطف بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.84) وجاء بالمرتبة الثالثة بعد التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.98)، بينما جاء بعد قيادة بيئات العمل في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.79)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك تلمس بشكل كبير حرص الجامعة على تحقيق أبعاد القيادة التكيفية من حيث خلق حلول مريحة من شأنها تتيح الفرصة للقيادات من حرية اتخاذ القرارات الملائمة للجميع، كما تحرص على ممارسة القيادة بالتعاطف في ضوء العلاقات الإنسانية وما يقوم عليه مصلحة العمل، وركزت الجامعة على إتاحة الفرصة لجميع منسوبيها إلى التعلم من الأخطاء والتصحيح الذاتي إيماناً بالإدارة الذاتية التكيفية، وأخيراً حرصت الجامعة على تهيئة بيئة قيادية تتضمن جميع متطلبات العمل الناجح.

ب- استجابات عينة الدراسة لفقرات كل بعد من أبعاد القيادة التكيفية.

أولاً: بعد قيادة بيئات العمل:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد قيادة بيئات العمل

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التحقق
2	تبنى القيادة أساليب جديدة في الإدارة لتحقيق الإبداع.	4.13	1.04	1	عالية
4	تنوع القيادة بأساليبها الإدارية وإخراجها من نمطها التقليدي نحو الإبداع.	4.06	.78	2	عالية
5	تدوير القيادة تجارب فكرية جديدة أكثر ابداعاً تعمل على تطوير الجامعة.	4.00	1.05	3	عالية
3	تحت القيادة على التنوع في وجهات النظر لتوليد أفكار ابداعية جديدة.	4.00	1.17	3	عالية
1	تبنى القيادة في أسلوب عملها عدم اليقين	2.46	1.38	4	منخفضة
	البعد ككل	3.73	.79		عالية

بين جدول (5) أن جميع فقرات بعد قيادات بيئات العمل جاءت بدرجة تحقق عالية حيث كان المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.73)، وانحراف معياري (0.79)، مما يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حريصون على ممارسة القيادة التكيفية في بيئات العمل المختلفة بحيث تتبنى القيادة أساليب جديدة في الإدارة لتحقيق الإبداع، والتنوع في القيادة والخروج عن النمط التقليدي.

وأما فيما يتعلق بفقرات البعد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.13 - 4.00) فقد جاءت الفقرة رقم (2) (تتبنى القيادة أساليب جديدة في الإدارة لتحقيق الإبداع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) بدرجة موافق، وانحراف معياري (1.04)، ويعزى ذلك إلى أن القادة يرون أن الأساليب الإدارية الحديثة تشجع على التفكير الإبداعي والتحلي بروح المبادرة، بالإضافة إلى أنه من خلال هذه الأساليب الحديثة يتمكن القائد من إنشاء بيئات تعليمية تحفز مشاركة الأفكار والخبرات والتعلم المتبادل ذلك ما يعزز من امكانية التطوير والتجديد في الجامعة. وأما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (1) (تتبنى القيادة في أسلوب عملها عدم اليقين) بمتوسط حسابي (2.46) بدرجة غير موافق، وانحراف معياري (1.38)، وذلك لما يترتب عليه عدم اليقين من فقدان شعور العاملين بالأمان في الجامعات مما يؤدي إلى عدم ثقتهم في قيادة الجامعة والذي يتبعه بدوره عدم الرضا الوظيفي وتأثيراته السلبية المترتبة على قدرة العاملين على التدريس بكفاءة ويعكس ذلك على الوضع الأكاديمي للطلاب والجامعة ككل.

ثانيًا: القيادة بالتعاطف

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد القيادة بالتعاطف

مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
4	تنمي القيادة التنوع المعرفي الذي يعزز المناخ التكيفي في المدرسة للوصول للإبداع.	4.13	.89	1	موافق
1	توظف القيادة الاحساس المشترك بالهدف والقيم التي تطلع لها الجامعة لدعم أداء العاملين الإبداعي.	4.06	.86	2	موافق
3	تضع القيادة الخطط البديلة والمرنة للتصدي للأزمات المفاجئة.	3.93	.94	3	موافق
5	تدعم القيادة العاملين المبدعين بمنحهم الحرية والاستقلالية ليؤدوا أعمالهم بإبداع	3.93	1.08	4	موافق
2	تتبنى القيادة التأثير بالعاملين وليس اعطاء الأوامر والتحكم.	3.80	1.06	5	موافق
	الأداء ككل	3.97	.84		موافق

بين جدول (6) أن مستوى القيادة بالتعاطف ككل جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.84)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.80 - 4.13)، ويعزى الباحث ذلك إلى أهمية القيادة بالتعاطف في بناء الثقة بين القادة والعاملين، ومن خلال قدرة القادة وميلهم نحو فهم الآخرين، وتقبل آراءهم، والتواجد الفعلي الحقيقي من أجلهم وإعطائهم الوقت الكافي والاستماع لآرائهم وأفكارهم بتركيز، مما يزيد من ذكاء القادة في التعامل مع العاملين والذي ينعكس على أدائهم الوظيفي.

وأما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (4) (تنمي القيادة التنوع المعرفي الذي يعزز المناخ التكيفي في المدرسة للوصول للإبداع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) بدرجة موافق، وانحراف معياري (0.89)، ويرجع ذلك إلى أن التنوع المعرفي يعد عاملاً أساساً في دفع العاملين لتوظيف مهاراتهم وأفكارهم الإبداعية لتحقيق التطور والتقدم في الجامعة وذلك عبر تبادل الخبرات والمعارف ومواجهة التحديات والتكيف معها بطرق متنوعة نظراً لوجود التعدد المعرفي في الجامعة وهو ما يعزز من الإبداع والابتكار في الحلول المقترحة للعديد من المشكلات والتحديات التي يمكن أن تواجه الجامعة .

وأما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (2) (تتبنى القيادة التأثير بالعاملين وليس إعطاء الأوامر والتحكم) بمتوسط حسابي (3.80) بدرجة موافق، وانحراف معياري (1.06)، ويعزى ذلك إلى أن أسلوب إعطاء الأوامر قد يقيد من إبداع العاملين وتطور أدائهم الوظيفي نظراً لعدم شعورهم بالحرية الكافية للتعبير عن آرائهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار، كما يقلل الاستفادة من تنوع الآراء والأفكار المختلفة ويعود ذلك لقلة التشجيع على التفاعل والتعاون بين العاملين.

ثالثاً: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل مرتبة تنازلياً

حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الانطباق
2	تطور القيادة الميزة الاستشارية في الجامعة لتحقيق المرونة الإبداعية.	3.93	1.01	1	موافق
3	تساعد القيادة فرق العمل من التعلم عبر التجارب الإبداعية.	73.8	1.10	2	موافق
1	تحفز القيادة على التجريب والاستكشاف في بيئة الجامعة لتحقيق الإبداع.	53.8	1.04	3	موافق
4	تسرع القيادة من عملية التصحيح الذاتي، بتوفير الفرص للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	3.66	1.09	4	موافق
5	تتيح القيادة الفرص للعاملين للتفكير في النجاح والفشل عبر تحديد الأخطاء بصورة صحيحة للتمكن من حلها بشكل إبداعي.	3.60	1.10	5	موافق
	الأداء ككل	3.78	.98		موافق

بين جدول (7) أن مستوى التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل ككل جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.98)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.60) - (3.93)، ويعزى الباحث ذلك إلى أن التعلم من خلال التصحيح الذاتي للقيادة في الجامعات يرفع من مستوى جودة التعليم كما يمكن القادة من معرفة نقاط ضعفهم والعمل على تحسينها ونقاط قوتهم والعمل على تعزيزها مما يؤدي إلى تحسين تجربة الطلاب التعليمية في الجامعات ورفع مستوى أداء الموظفين.

وأما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (2) (تطور القيادة الميزة الاستشارية في الجامعة لتحقيق المرونة الإبداعية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة موافق، وانحراف معياري (1.01)، الذي

يرجعه الباحث إلى أهمية الميزة الاستشارية للقائد في عملية صنع القرار والخروج بأفكار ابداعية وابتكارية من خلال الأخذ بالآراء والأفكار المختلفة مما يدل على العمل بديمقراطية والتعاون والمرونة الإبداعية في اتخاذ القرار. وأما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (5) (تتيح القيادة الفرص للعاملين للتفكير في النجاح والفشل عبر تحديد الأخطاء بصورة صحيحة للتمكن من حلها بشكل ابداعي). بمتوسط حسابي (3.60) بدرجة موافق وانحراف معياري (1.10)، ويعزى ذلك لعدم إدراك القادة في الجامعة لأهمية تفكير العاملين وقدرتهم على تحديد أخطائهم في تنمية مهاراتهم الإبداعية في حل المشكلات التي تواجههم والعمل على تحسين نقاط الضعف لديهم.

رابعاً: خلق حلول مريحة للجانبين

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخلق حلول مريحة للجانبين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الانطباق
3	تنشر القيادة تأثيرها خارج حدود الجامعة.	4.13	.97	1	موافق
5	تسعى القيادة إلى توفير سمة اجتماعية تدعم الإبداع والاستدامة داخل الجامعة	4.06	.94	2	موافق
1	توائم القيادة أعمال الجامعة مع الإطار الاجتماعي والبيئي.	4.00	1.11	3	موافق
2	تنشئ القيادة منصات للتعاون داخل الجامعة ومع المجتمع المحلي.	4.00	.98	4	موافق
4	تركز القيادة على الإبداع المستمر للجامعة وشبكاتها الخارجية من ذوي المصلحة.	3.93	.94	5	موافق
الأداء ككل		4.02	.87		موافق

بين جدول (8) أن مستوى خلق حلول مريحة للجانبين ككل جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.87)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.93-4.13)، ويعزى الباحث ذلك إلى أن القادة يدركون أن نجاح الجامعة يتركز بشكل كبير على في كثير من الأوقات على مشاركة شبكة موسعة من أصحاب المصلحة، لذلك تسعى القيادة إلى إيجاد طرق يستفيد منها كل من يشارك في الموقف، يمكنهم تحديد أرضية مشتركة بين مختلف الأطراف والعمل نحو الحلول التي تفيد جميع المعنيين، مما يمكن الجامعة من تعزيز علاقتها مع غيرها من أصحاب المصلحة، وبالتالي خلق حلول.

وأما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (3) (تنشر القيادة تأثيرها خارج حدود الجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) بدرجة موافق، وانحراف معياري (0.97)، يعزى ذلك لتوفير الفرص التعليمية والوظيفية للمجتمع المحلي بالإضافة إلى رفع الوعي وتعزيز المشاركة المجتمعية في الأنشطة المختلفة، كما قد يتيح نشر القيادة لتأثيرها خارج حدود الجامعة الفرص للتعاون والشراكات مع العديد من المؤسسات والمشاريع المختلفة على المستوى المحلي والدولي، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (4) (تركز القيادة على الإبداع المستمر للجامعة وشبكاتها الخارجية من ذوي المصلحة) بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة موافق، وانحراف معياري (0.94)، ويعزى ذلك لعدم إلمام القادة في الجامعة بأهمية الإبداع للجامعة وشبكاتها الخارجية لما ينتجه الإبداع من أفكار جديدة ومبتكرة ومتنوعة تساعد على تبادل الأفكار وتعزيز التعلم المتبادل والتطوير المشترك للحلول الإبداعية، وبالتالي عدم الاهتمام بالإبداع وعدم التشجيع عليه لعدم أهميته وفوائده.

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على "ما درجة تحقق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها؟

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة تحقق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك لكل فقرة من فقرات المحور وللمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور الإبداع الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
10	تسعى القيادة إلى توفير سمة اجتماعية تدعم الإبداع والاستدامة داخل الجامعة.	4.26	.94	1	عالية جدا
8	تنشر القيادة تأثيرها خارج حدود الجامعة.	4.13	.97	2	عالية
6	توائم القيادة أعمال الجامعة مع الإطار الاجتماعي والبيئي.	4.13	.97	3	عالية
4	توسع القيادة من عملية التصحيح الذاتي، بتوفير الفرص للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	4.13	1.04	4	عالية
5	تتيح القيادة الفرص للعاملين للتفكير في النجاح والفشل عبر تحديد الأخطاء بصورة صحيحة للتمكن من حلها بشكل إبداعي.	3.93	1.01	5	عالية
2	تطور القيادة الميزة الاستشارية في الجامعة لتحقيق المرونة الإبداعية.	3.86	1.16	6	عالية
7	تنشئ القيادة منصات للتعاون داخل الجامعة ومع المجتمع المحلي.	3.80	.92	7	عالية
3	تساعد القيادة فرق العمل من التعلم عبر التجارب الإبداعية.	3.80	.99	8	عالية
9	تركز القيادة على الإبداع المستمر للجامعة وشبكاتها الخارجية من ذوي المصلحة	3.73	1.08	9	عالية
1	تحفز القيادة على التجريب والاستكشاف في بيئة الجامعة لتحقيق الإبداع.	3.66	.88	10	عالية
	المحور ككل	3.94	.86		عالية

بين جدول (9) أن درجة تحقق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.86)، ويعزى الباحث ذلك أن القادة يرون أن الإبداع يلعب دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ومن خلال الإبداع يتمكن القادة من التكيف مع المتغيرات والمستجدات والتوصل لحلول للمشكلات التي تواجههم، ويكسبها المرونة في عملياتها الإدارية والفنية، كما ويرون أن الإبداع يساعد في خلق بيئة نشطة تنمي وتدعو إلى التميز والأصالة، فالإبداع يساعد على التفكير المبتكر وتكوين الأفكار المبتكرة وإنتاج كل ما هو جديد وبالتالي الوصول للتنافسية.

وأما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت جميع الفقرات بدرجة تحقق عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.66 – 4.13)، باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة تحقق عالية جداً بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.94)، وحصلت على المرتبة الأولى وهي الفقرة رقم (10) (تسعى القيادة إلى توفير سمة اجتماعية تدعم الإبداع والاستدامة داخل الجامعة)، ويعزى الباحث ذلك إلى أن من خلال تنمية العديد من السمات الاجتماعية للعاملين كالحرية وطلاقة التعبير والتشجيع على حب الاستطلاع والمرونة لها دور كبير في خلق عاملين مبدعين

قادرين على حل المشكلات التي تواجههم بأساليب وطرق حديثة وغير تقليدية والتغلب عليها وبالتالي تحقيق الهدف الأساسي للجامعة وهو الاستدامة والبقاء لأمد أطول.

وأما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (1) (تحفز القيادة على التجريب والاستكشاف في بيئة الجامعة لتحقيق الإبداع) بمتوسط حسابي (3.66) بدرجة موافق، وانحراف معياري (0.88)، ويعزى ذلك إلى عدم إدراك القادة بأهمية إثارة حب الاستطلاع والتجريب والاكتشاف ودورها الكبير في تحقيق الإبداع، وبالتالي عدم وجود أنشطة محفزة تثير التفكير وتنمي المهارات العقلية، وعدم البحث عن مناهج جديدة تشجع على ذلك والتفكير بالأساليب والطرائق التقليدية، ومن ثم الجمود في التفكير وعدم الإبداع في العمل.

للإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تحقق القيادة التكيفية، ودرجة تحقق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟
أولاً: متغير سنوات الخبرة

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات لأبعاد محور القيادة التكيفية وللمحور ككل ومحور الإبداع الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10) اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات لمحور القيادة التكيفية ومحور الإبداع

الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور/ الأبعاد
.830	.188	.126	2	.252	بين المجموعات	بعد قيادة بيئات العمل
		.670	27	18.095	داخل المجموعات	
			29	18.347	المجموع	
.933	.070	.054	2	.107	بين المجموعات	بعد القيادة بالتعاطف
		.766	27	20.672	داخل المجموعات	
			29	20.779	المجموع	
.675	.399	.403	2	.807	بين المجموعات	بعد التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل
		1.010	27	27.268	داخل المجموعات	
			29	28.075	المجموع	
.869	.141	.115	2	.231	بين المجموعات	بعد خلق حلول مريحة للجانبين
		.820	27	22.148	داخل المجموعات	
			29	22.379	المجموع	
.516	.679	.522	2	1.043	بين المجموعات	محور الإبداع
		.769	27	20.752	داخل المجموعات	
			29	21.795	المجموع	
.762	.275	.202	2	.403	بين المجموعات	محور القيادة التكيفية
		.735	27	19.833	داخل المجموعات	
			29	20.236	المجموع	

*دال عند مستوى الدلالة (0.05)، **دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من جدول (10) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لجميع أبعاد محور القيادة التكيفية وللمحور ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أعلى من (0.05) لجميع الأبعاد. ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة التكيفية مهارة سهلة الاستخدام يمكن أن يطبقها القادة على اختلاف خبراتهم وتعتبر مهمة ولا سيما في الوقت الحاضر الذي يتميز بالتقلب والتغير الشديد حيث يدرك القادة على اختلاف خبراتهم أن من خلال ما تمتلك القيادة التكيفية من ممارسات واستراتيجيات مصممة لمواجهة التحديات والتطورات الديناميكية يتمكنون من إحداث تغييرات جذرية مذهلة وإحداث التطورات المطلوبة باستمرار، حيث تعتبر نهج يستخدمه القادة لمساعدة الأفراد على التكيف والتعايش مع البيئات المعقدة أو المتغيرة بسرعة، فالقيادة التكيفية في نظريتهم بمثابة نهج عملي لحل مشكلات والتحديات التي تتعرض لها بيئة العمل، وبالتالي يلجأ إليها القادة على اختلاف خبراتهم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرويس (2021) والتي من نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية عند جميع أبعاد الاستبانة باستثناء التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل تعزى لمتغير الخبرة.

وكما يتضح من الجدول أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور الإبداع الاستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أعلى من (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك في جميع سنوات العمل لدور وأهمية الإبداع الاستراتيجي في توليد أفكار جديدة وصياغة الأفكار القديمة بصورة وشكل جديد وإيجاد استراتيجيات مناسبة لتطوير وتحديد نماذج الأعمال وذلك بما يتوافق مع موارد الجامعة والتي تعزز سبل التنافس بين منسوبيها وخاصة عند تحقيق أبعاد القيادة التكيفية.

ثانياً: متغير الرتبة الأكاديمية

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. جدول (11) اختبار لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
قيادة بيئات العمل.	بين المجموعات	1.097	3	.366	.551	.652
	داخل المجموعات	17.250	26	.663		
	المجموع	18.347	29			
القيادة بالتعاطف.	بين المجموعات	.933	3	.311	.407	.749
	داخل المجموعات	19.846	26	.763		
	المجموع	20.779	29			
التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل.	بين المجموعات	2.682	3	.894	.915	.447
	داخل المجموعات	25.392	26	.977		
	المجموع	28.075	29			
خلق حلول مريحة للجانين.	بين المجموعات	.702	3	.234	.281	.839
	داخل المجموعات	21.676	26	.834		
	المجموع	22.379	29			
الإبداع.	بين المجموعات	1.267	3	.422	.535	.663
	داخل المجموعات	20.528	26	.790		
	المجموع	21.795	29			
الأداء الكلي	بين المجموعات	.836	3	.279	.373	.773
	داخل المجموعات	19.400	26	.746		
	المجموع	20.236	29			

يظهر من جدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لجميع مجالات القيادة التكوينية ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر القيادات في جامعة تبوك تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة اعلى من (0.05) لجميع المجالات.

ويعزى ذلك أن القادة على اختلاف رتبهم الأكاديميين يطبقون القيادة التكوينية فهي مهارة ليس من الصعب تطبيقها، ويرون القادة على اختلاف رتبهم الأكاديميين أن من خلال القيادة التكوينية يمكن للمؤسسات التعامل بفعالية مع التحديات والمشاكل المختلفة التي تواجهها، سواء داخلية أو خارجية، كما وتحث على التحسين المستمر للعمليات والأنظمة والعمل في المؤسسة بصفة عامة، الأمر الذي يعزز من كفاءة وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أنها تعزز من التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق، مما يساعد على تحسين مهاراتهم المشتركة وتعزيز أدائهم.

للإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على: ما أثر القيادة التكوينية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك؟

تم إجراء الاختبار الخطي المتعدد والذي يقيس أثر القيادة التكوينية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر القيادة التكوينية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery				تحليل التباين ANOVA		جدول المعاملات Coefficient			
	R	R ²	F المحسوبة	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig t	
الإبداع	0.999 ^a	0.998	78.553	**0.000	قيادة بيئات العمل	.248	.021	12.071	.000**	
					القيادة بالتعاطف	.183	.033	5.534	.000**	
					التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل	.300	.023	13.168	.000**	
					خلق حلول مريحة للجانبين	.264	.025	10.493	.000**	

يظهر جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي للمتغيرات المستقلة (قيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، خلق حلول مريحة للجانبين) ومتغير تابع واحد يمثل (الإبداع). تشير نتائج الجدول (12) أن معامل الارتباط ($R = 0.999$) يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في بعد (القيادة التكوينية) على المتغير التابع (الإبداع) جاء ذا دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05)، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.998$) والتي تشير إلى أن القيادة التكوينية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (99.8%) من التباين الحاصل في متغير (الإبداع).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (قيادة بيئات العمل) قد بلغت (0.248) وأن قيمة t عنده هي (12.071)، وبمستوى دلالة ($0.000 = \text{Sig}$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، أما قيمة B عند بعد (القيادة بالتعاطف) قد بلغت (0.183) وأن قيمة t عنده هي (5.534)، وبمستوى دلالة ($0.000 = \text{Sig}$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وقد بلغت قيمة B عند بعد (التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل) (0.300) وقيمة t عنده هي (13.168)، وبمستوى دلالة ($0.000 = \text{Sig}$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، في حين كانت قيمة B عند بعد (خلق حلول مريحة للجانبين) قد بلغت (0.264) وأن قيمة t عنده هي (10.493) وبمستوى دلالة ($0.000 = \text{Sig}$) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، ويعزى ذلك إلى أن القيادة التكيفية تساعد على تحديد فرص العمل الجماعي، ولها دور في خلق بيئة عمل تشجع الحوار والمناقشة والاستماع إلى كل عضو في الجامعة وجعلهم جزءاً أساسياً من عملية صنع القرار وإحداث التطورات اللازمة، وبالتالي إعطاء المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم حول طبيعة العمل والتغييرات اللازمة، وبالتالي منحهم المجال للإبداع وتوليد أفكار جديدة تتصف بالأصالة غير مألوفة لها دور كبير في التصدي للتحديات الراهنة وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عدد من التوصيات على النحو التالي:
- 1- ضرورة أن تقوم جامعة تبوك بتوفير الفرص للقيادات للتفكير في النجاح والفشل من خلال تعيين الأخطاء بشكل صحيح للتمكن من حلها إبداعياً.
 - 2- ضرورة تبني القيادات الجامعية للقيادة التكيفية كمدخل لتطوير الأداء والإبداع.
 - 3- لا بد على الجامعة أن تحفز القيادة على التجريب والاستكشاف لتحقيق الإبداع.
 - 4- القيام بإجراء المزيد من الدراسات التجريبية التي تقيس دور القيادة التكيفية في مؤسسات تربوية أخرى.
 - 5- عقد الدورات التدريبية لمهارات تنمية أبعاد القيادة التكيفية للقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك.

المراجع:

- أحمد، رانيا كمال. (2021). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد. *المجلة التربوية*، 2(92)، 214-275.
- الأفطش، نور موسى. (2019). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي: اختبار الدور الوسيك لإنترنت الأشياء - دراسة ميدانية في شركات الاتصال الخلوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- بن التومي، سارة. (2020). محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر). أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الحريري، أحمد؛ والشريف، علي؛ وحسنين، نادية. (2016). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 4(169)، ص 125-162.

- حسانين، أحمد جابر. (2014). الطابور الخامس أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- داود، سناء داود. (2018). الدمج التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التكميلية والسلوك الابتكاري للعاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة في جامعة المنصورة. مجلة الدراسات التجارية والإدارية، 12(1)، 2-61.
- الربيعي، خلود هادي؛ ونجم، حسين عبد الجبار. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الأول لعام 2018.
- الرويس، شيخة سلطان. (2021). درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكميلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، 6(1)، 97-121. متاح على الرابط التالي: <https://search.mandumah.com/Record/1131556>.
- السلمي، خالد، وحداد، عبد الكريم. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإدارة: بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(23)، 221-250.
- شعبان، عبد الكريم؛ وأبو طيخ، ليث شاكر؛ والكلاي، أمير نعمة. (2023). الابتكار الاستراتيجي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمات - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - وقائع المؤتمر العلمي والدولي لكلية الإدارة والاقتصاد (الثورة الرقمية كآداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق) المحور الإداري (17 تشرين الثاني، نوفمبر، 2022).
- شمخي، حمزة محمود. (2021). القيادة الإدارية الأخلاقية (9): القيادة التكميلية. مقال منشور، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، متاح على الرابط التالي: <https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/15274>
- عبد الرزاق، معتز سلمان. (2021). ذكاء المنافسين وتحليلاته في تحقيق الإبداع الاستراتيجي. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 6(1)، 14-34.
- عبد الوهاب، أماني عبد المقصود. (2016). جودة الحياة الأسرية وتنمية القدرات الإبداعية للأبناء. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، 1(5)، 97-120.
- العنقري، عبد العزيز. (2014). الابتكار الاستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 21(3)، 1-31.
- العيد، جلال نافل؛ وسلامة، أشرف عبد العزيز؛ والصوفي، أشرف سليمان. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1)، 1-16.

غنائم، أمل؛ ويوسف، سليمان. (2016). تنمية الإبداع الوجداني كأحد مقومات الشخصية المبدعة "مدخل لتحقيق جودة التعليم النوعي في ضوء تطور بنية المخ وتكامل وظائفه". *المجلة العلمية لكلية التربية النوعية*، ع(6)، 614-593.

فريوان، منيرة محمد سعيد. (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. *المجلة العلمية*، 38(10)، 206-180.

الكويتي، عصام أحمد. (2017). الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا. *مجلة كلية التربية*، 2(7)، 16-1.

مركز المعلومات المصري ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري. (2020). *القيادة التكيفية*. سلسلة مفاهيم تنمية، (36)، 4-1.

المعاضدي، معن وعد الله؛ ومحمد، أيمن جاسم. (2011). مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية دراسة استطلاعية لآراء المدرء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. *تنمية الرافدين*، 33(102)، 119-99.

مهدي، أمال كاظم. (2021). أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي دراسة تحليلية لآراء عينية من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/ معمل الكوفة. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، (29)، 54-1.

النعيمات، محمود موسى. (2016). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مؤتمر كلية التربية الرياضية الحادي عشر، الجامعة الأردنية والثالث لجمعية كليات التربية الرياضية العربية (التكاملية في العلوم والرياضة)*.

نهار، محمد عمير. (2017). الموارد البشرية ودورها في تحسين الإبداع الاستراتيجي (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة*، 8(4)، 729-705.

يوسف، ميهفان شريف. (2015). أثر أبعاد البيئة الريادية في تحقيق الإبداع لاستراتيجي دارسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو. *مجلة جامعة دهوك*، 18(1)، 452-431.

Chughtai, M.F. & Syed, F. & Nasser, S.&Chinchilla, N. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efcacy. *Curr Psychol*.

Dunn, R. (2020). Adaptive Leadership: Leading Through Complexity. *international Studies in Educational Administrative ISEA*, 48(1).

Kefale, S, & Tilaye, K. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopi. *International Journal of Organizational Leadershi*. 10.P. 141-159.



- keshta, M.S. &El Talla, S.A. &Al Shobaki, M.J. & Abu-Naser, S.S. (2021). Strategic Creativity and Influence in Enhancing the Perceived Organizational Reputation in Islamic Banks. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)*, 7(4).
- Mejjiaa, S. (2020). Leading Employees to Engage in Creative and Adaptive Behavior. *Workforce Insights Online Journal*, 2(1).
- Melissa, J. (2021). Effects of Adaptive Leadership on Faculty Engagement in Online Learning in Higher Education: A Mixed Methods Study. Master theses Drexel University. Pennsylvania.
- Ratchanee, P. & Wirot, S. & Paisan, S. (2020). Indicators of Adaptive Leadership for Teachers in Boromarajonani College of Nursing Under Boromarachanok Institute: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *Journal of Education and Learning*. 9(3).
- Valladares, L.M. & Galea, S. & Casazza, A. (2022). Adaptive Leadership. Chapter 10 Available. at:
https://s3.amazonaws.com/ASPPH_Media_Files/Docs/LMV_2022_Leadership+in+Practice_Chap+10_Adaptive+leadership.pdf
- IHorizSoftEd. (2015). Adaptive leadership. Available at:
<https://www.softed.com/assets/Uploads/Resources/Adaptive-Leadership/Adaptive-Leadership-Reference-Guide.pdf>