

دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التنظيمي بالجامعة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بجامعة باتنة 1

The role of creative leadership in promoting organisational innovation at the university, from the perspective of faculty members at Batna 1 University

وهيبة مربعي^{1*}، عمار زيتوني²

¹ جامعة باتنة 1 (الجزائر)، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية (L.E.E.I.L)،



wahiba.merebai@univ-batna.dz



² جامعة باتنة 1 (الجزائر)، ammar.zitouni@univ-batna.dz

تاريخ الإرسال: 2025-10-24	تاريخ القبول: 2025-12-08
ملخص تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة الإبداعية للقيادات العليا بالجامعة في تعزيز الابتكار التنظيمي وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وللإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيري الدراسة (القيادة الإبداعية والابتكار التنظيمي)، وذلك من خلال عينة مكونة من 93 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS. تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية ومختلف أبعادها في تعزيز مستوى الابتكار التنظيمي، مما يؤكد على ضرورة تبني القادة الأكاديميين لأساليب قيادية إبداعية باستطاعتها خلق مناخ تنظيمي محفّز للتجديد والتطوير والإبداع والابتكار من أجل تحسين الأداء المؤسسي ودعم التميز التنظيمي. الكلمات المفتاحية: القيادة؛ الإبداع؛ القيادة الإبداعية؛ الابتكار التنظيمي. تصنيفات JEL: O31، M54.	Abstract This study aims to clarify the impact of creative leadership by senior university leaders on promoting organisational innovation from the perspective of faculty members. To answer the research question, this study relied on a questionnaire to measure the variables of creative leadership and organisational innovation, using a sample of 93 faculty members, and the data was analysed using appropriate statistical methods via SPSS software. The results indicate a statistically significant positive relationship between creative leadership and the level of organisational innovation, confirming the need for academic leaders to adopt creative leadership styles capable of creating an organisational climate that stimulates renewal, development, creativity, and innovation in order to improve institutional performance and support organisational excellence. Keywords: leadership; creativity; creative leadership; organisational innovation. JEL Classification Codes: O31, M54.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة أبرزها: العولمة، التحول الرقمي، عدم الاستقرار، الأزمات العالمية، وتنوع القوى العاملة. وفي ظل هذه التحديات، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على تحقيق التكيف والتميز، ما جعل هناك حاجة ملحة لتبني أنماط قيادية حديثة باستطاعتها استثمار الطاقات الإبداعية للأفراد بما يضمن استمرارية الابتكار داخل المنظمات. ومن هنا، تبرز **القيادة الإبداعية** كأحد الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري الذي يقوم على دعم ثقافة الإبداع والابتكار، وتحفيز التفكير الخلاق، ودعم روح المبادرة والعمل الجماعي، وتشجيع المخاطرة المحسوبة، وتساهم في بناء بيئة تنظيمية تسمح بتوليد الأفكار وتبادلها بجرية، وتحويلها إلى تطبيقات عملية تحسن الأداء المؤسسي وتحقق التميز التنافسي.

ومن جهة أخرى، يعتبر **الابتكار التنظيمي** عنصراً استراتيجياً محققاً للنجاح المؤسسي، من خلال تمكين المنظمة من إحداث تغييرات إيجابية في هياكلها وعملياتها وخدماتها وبرامجها. وبالرغم من الاهتمام الذي أصبح يحظى به الابتكار التنظيمي في القطاعات الاقتصادية والصناعية، إلا أن الأمر ليس كذلك في قطاع التعليم العالي، أين نجد الأبحاث محدودة نسبياً، ما يجعل هناك حاجة لمزيد من البحوث التي تبحث عن معرفة الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الجامعات.

1.1. إشكالية الدراسة:

يعرف قطاع التعليم العالي مؤخراً ضغوطاً متزايدة نتيجة التغيرات العالمية المتسارعة وما رافقها من تنافسية شديدة وارتفاع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، هذه التحديات تفرض على الجامعات ضرورة الاعتماد على أساليب إدارية حديثة تجعلها قادرة على مواكبة التطورات المتسارعة. وهنا تبرز **القيادة الإبداعية** كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي تعمل على تهيئة بيئة عمل محفزة على الإبداع وتدعم مسار الابتكار التنظيمي. ورغم ما تحظى به القيادة والابتكار من اهتمام كبير، فإن العلاقة بين القيادة الإبداعية

والابتكار التنظيمي داخل الجامعات ما تزال تتطلب المزيد من الدراسة والبحث. وبهذا، فإن الإشكالية الرئيسية للدراسة هي: ما هو دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الجامعة؟ وتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية: ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية، ومستوى الابتكار التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟ وهل توجد علاقة تأثير بين القيادة الإبداعية والابتكار التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟

2.1. فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير إيجابية بين القيادة الإبداعية والابتكار التنظيمي في الجامعة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرؤية الإبداعية للقائد والابتكار التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الأصالة والطلاقة الفكرية للقائد والابتكار التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين المرونة الذهنية للقائد والابتكار التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين مبادرة ومثابرة القائد والابتكار التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الحساسية للمشكلات للقائد والابتكار التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين تشجيع ودعم الإبداع والابتكار التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين تشجيع المخاطرة المحسوبة والابتكار التنظيمي.

3.1. أهمية الدراسة: يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- هذه الدراسة تأتي لتلبية للحاجة المتنامية إلى قيادة جامعية مبدعة باستطاعتها تعزيز الابتكار التنظيمي.
- مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية حول القيادة الإبداعية وأيضاً الابتكار التنظيمي، ودعم الفهم القوي للعلاقات التفاعلية بين خصائص القائد المبدع ومستوى الابتكار المؤسسي.

- تعطي مؤشرات عملية للقيادات الجامعية تساعد في تبني أساليب قيادية محفزة للإبداع الأكاديمي والتنظيمي، وتساعد في تطوير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار.

4.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح كل من مفهوم القيادة الإبداعية والابتكار التنظيمي وأبعادهما.
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بالجامعة، وأيضا مستوى الابتكار التنظيمي داخل الجامعة.
- تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار التنظيمي.
- إعطاء توصيات عملية من شأنها تطوير الابتكار التنظيمي من خلال تبني أنماط قيادية مبدعة.

2. الإطار النظري للقيادة الإبداعية:

لأن القيادة الإبداعية تعبر عن العلاقة بين القيادة والإبداع، كان لابد شرح هذين المفهومين أولاً، كالتالي:

1.2. ماهية القيادة:

تعتبر القيادة من أهم المداخل الإدارية والاجتماعية التي زاد الاهتمام بدراساتها في ظل بيئة الأعمال المعاصرة. وسيتم التطرق فيما يلي لأهم الجوانب التي تساعد في فهم هذا الموضوع.

1.1.2. مفهوم القيادة (Leadership definition): يختلف تعريف القيادة باختلاف اهتمامات

الباحثين، ومن هذه التعاريف: يعرف كوزيس وبوسنر (Kouzes and Posner) القيادة بأنها " فن حشد الآخرين للسعي لتحقيق الطموحات المشتركة" (Benmira & Agboola, 2021, p. 3). ويعرفها غاري يوكل (Gary Yukl) بأنها "عملية التأثير على الآخرين لفهم والاتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وعملية تيسير الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة" (Yukl, 2013, p. 8).

وحسب بيتر نورثهاوس (Peter Northouse)، فالقيادة هي "عملية يقوم فيها فرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد بغرض تحقيق أهداف مشتركة" (Northouse, 2019, p. 43). وعند سالم القحطاني

فالقيادة هي "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة" (القحطاني، 2001، صفحة 14).

ومنه فالقيادة هي عملية تأثير اجتماعي تهدف إلى توجيه الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة، وهي منظومة متكاملة من المهارات والسلوكيات التي تمكن القائد من تحفيز الأفراد وإدارة التغيير وضمان التناسق بين الموارد والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2.1.2. طبيعة القيادة: أهم عنصرين يشرحان طبيعة القيادة هما: (Alexander , 2002, pp. 2-5)

أ. القيادة والسلطة: السلطة هي "القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة". ونجد في المنظمات: السلطة الوظيفية (السلطة التي تأتي من شغل منصب أو وظيفة أو رتبة معينة)، والسلطة الشخصية (القدرة على التأثير التي تنبع من العلاقات الشخصية التي يطورها القادة مع أتباعهم) (Yukl، 2013، صفحة 12) ، وعندما يتمتع القادة بالسلطتين معا، يفضل غالبا استخدام السلطة الشخصية، لأن الإفراط في استخدام السلطة الوظيفية قد يقلل من قدرة القائد على التأثير.

ب. القيادة والإدارة: كل من القيادة والإدارة ينطوي على التأثير على الناس، ويتطلب العمل مع الناس، وكلاهما أيضا يهتم بتحقيق أهداف مشتركة، ومع ذلك، فإن القيادة والإدارة تحتلفان من حيث أن الإدارة تهتم بالأمن والاستقرار، بينما القيادة تهدف إلى التغيير والتجديد. الإدارة تتعلق بالتخطيط، التنظيم، الرقابة، بينما القيادة تتعلق بصياغة الرؤية، مواءمة الناس، وتحفيزهم نحو التغيير. المديرون يعملون مع المرؤوسين بأقل قدر من الانخراط العاطفي عكس القادة. يقوم المديرون بتحديد الخيارات بينما يعمل القادة على توسيع عدد البدائل لمشاكل المنظمة.

3.1.2. المهارات والكفاءات القيادية: ويمكن تلخيصها في: (السكرانة، 2023، صفحة 39، 40)

— الذكاء العاطفي: وهي فهم الآخرين في سياق اجتماعي بطريقة تُمكن القائد من اكتشاف الفروق الدقيقة في ردود الفعل العاطفية واستخدام هذه المعرفة للتأثير على الآخرين من خلال التحكم في العواطف وتنظيمها.

- **تفويض السلطة (التمكين):** وتعني مقاسمة الأتباع الرقابة والتأثير في الآخرين، ويدفع الأتباع للمساهمة في أعمال صناعة واتخاذ القرار المحقق لأهداف المنظمة، وبالتالي دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.
- **الحدس:** وهي قابلية توقع التغيير ووقوع الأحداث الجديدة، وتوسيع مدى الرؤية، وتبني المخاطرة، ولا بد للقادة الجيدين من امتلاك روح المبادرة وقبول التغيير، والتحرك بسرعة لخدمة الزبائن والمنظمة.
- **فهم الذات:** وهي قدرة القادة على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه، وبالتالي قدراته وإمكاناته.
- **التبصر:** وهي قابلية القادة على التخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل. والقائد الذي يتمكن من تصور مستقبل المنظمة ويترجمه إلى خطة عمل يكتسب الثقة العالية من مرؤوسيه.
- **قيم الانسجام:** وهي قدرة القائد على فهم واستيعاب المبادئ والمعتقدات المسيرة للمنظمة وقيم العاملين، والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينهما.

2.2. الإطار النظري للإبداع:

يعتبر الإبداع مدخلا مهما يحقق للمنظمة التكيف مع التحولات البيئية والتكنولوجية، ويرفع من قدرتها التنافسية، ويعزز مرونتها التنظيمية، وسيتم التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بالإبداع فيما يلي:

1.2.2. مفهوم الإبداع (Creativity definition):

تعرف أمابيل (Amabile) الإبداع بأنه "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال، أما الابتكار فهو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل منظمة ما"، وأيضا "الإبداع هو نتاج عمليات معرفية ودافعية تتأثر بالسياق الاجتماعي والتنظيمي" (Amabile, Conti, Coon, & Lazenby, 1996, p. 1155). ويُعرف شالي وزملاؤه (Shalley et al.) الإبداع في المؤسسات بأنه "توليد أفكار جديدة أو حلول مفيدة ترتبط بشكل مباشر بأهداف المنظمة" (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004, p. 935). كما تم تعريفه: "الإبداع هو فن طرح المشكلات، واقتراح حلول لها" (Géraldine, 2008, p. 84).

وحسب عبد الله حسن مسلم فيقصد بالإبداع "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم" (مسلم، 2015، صفحة 19). كما عرف الإبداع الإداري بأنه "قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما، حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات". (السريحي، 2017، صفحة 28)

وما يتم استنتاجه أن جميع الابتكارات تبدأ بأفكار إبداعية، ويعتمد النجاح في تنفيذ برامج جديدة أو طرح منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة على وجود شخص أو فريق لديه فكرة جيدة وعلى تطوير تلك الفكرة إلى ما هو أبعد من حالتها الأولية. وبالاتباع عن النهج النفسي التقليدي للإبداع الذي يركز على خصائص الشخص المبدع فإن البيئة الاجتماعية يمكن أن تؤثر على مستوى وتكرار السلوك الإبداعي. (Amabile, Conti, Coon, & Lazenby, 1996, p. 1154)

2.2.2. مكونات الإبداع: هناك عناصر متداخلة تشكل الإبداع وهي: **العمل الإبداعي:** وهي النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار. **والعملية الإبداعية:** وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، وتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات. **ويوجد الشخص المبدع:** وهو الفرد الذي تتوافر لديه خصائص يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي. **وأيضاً الموقف الإبداعي:** حيث إن الفرد يكون مبدعاً في موقف ويكون شخصاً عادياً في موقف آخر، وتكرار المواقف الإبداعية يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد. (السريحي، 2017، صفحة 29)

ومن العوامل المؤثرة في الإبداع، **العوامل الفردية**: كالسمات الشخصية والانفتاح على الخبرة والذكاء العاطفي، والدافعية. و**العوامل التنظيمية**: كالثقافة التنظيمية، المناخ الإبداعي، والتحفيز. ثم **العوامل البيئية**: كالدعم الحكومي، البيئة الاقتصادية، والتكنولوجيا المتاحة. (كافي، 2022، صفحة 146)

3.2.2. خصائص الإبداع: الإبداع هو إطلاق العنان للموهبة والخيال، والقدرة على المخاطرة، وفي بعض الحالات يتطلب الخروج عن الأطر المرجعية المعتادة. يتجاوز المبدعون الحدود، فهم يبحثون عن طرق جديدة للرؤية والتفسير والفهم والتساؤل، يمكنهم قبول غموض التناقض وعدم اليقين. الإبداع ليس فقط مجموعة من المهارات أو السمات أو الكفاءات المحدودة التي يتم تعلمها، هو ينبع من رغبة عميقة في التصرف والتفكير بشكل مختلف، وتجربة الأشياء، وارتكاب الأخطاء، ورؤية إمكانات وإمكانيات الفرد والفريق والمؤسسة. (Harris, 2009, p. 9)

3.2. ماهية القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية هي واحدة من أهم الأنماط القيادية التي تحقق التكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة، وتجمع بين توجيه الأفراد وتحفيز قدراتهم الإبداعية. وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع يتم التعرض للنقاط الآتية:

1.3.2. مفهوم القيادة الإبداعية (Creative Leadership definition):

تعدد تعريفات القيادة الإبداعية بتعدد المذاهب الفكرية، حيث يعرفها علاء قنديل بأنها: "القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريقها أو عن طريق العاملين معها من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها، وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح ماديا واجتماعيا وتنظيميا، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار" (قنديل، 2010، صفحة 160، 161).

وعرّف مانغليس وزملاؤه (Mainemelis & al.) القيادة الإبداعية بأنها: "عملية متعددة السياقات تهدف إلى تحفيز الأفراد والجماعات لإنتاج أفكار وحلول جديدة ومفيدة داخل المنظمة، وذلك عبر أدوار متباينة للقائد كموجه، ميسر، أو مدمج"، وأيضاً هي: "قيادة الآخرين نحو تحقيق نتيجة إبداعية". (Mainemelis, Kark, & Epitropaki, 2015, p. 395)

ويُعرّف Puccio وزملاؤه القيادة الإبداعية بأنها " القدرة على استخدام الخيال بشكل متعمد لتحديد وتوجيه مجموعة ما نحو هدف جديد أو اتجاه جديد بالنسبة للمجموعة، ونتيجة لإحداث هذا التغيير الإبداعي، يكون للقادة المبدعين تأثير إيجابي عميق على بيئتهم والأفراد في تلك البيئة" (Puccio, Murdock, & Mance, 2011, p. 28). كما عرفها Basadur: "القيادة الإبداعية تعني قيادة الناس من خلال عملية أو طريقة مشتركة لإيجاد المشكلات وتحديد حلها وتنفيذ الحلول الجديدة" (Basadur, 2004, p. 111).

وبالتالي فالقيادة الإبداعية هي القدرة التي يمتلكها القائد على تهيئة بيئة عمل داعمة للتجديد والابتكار، من خلال وضع رؤية استراتيجية للتغيير، التشجيع على الأفكار غير التقليدية والمبادرة الذاتية، استخدام الموارد المتاحة بطرق مرنة، وتمكين الأفراد من المشاركة الفعّالة، مما يتيح ظهور ابتكارات نوعية أو كمية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

2.3.2. خصائص القيادة الإبداعية:

- **الرؤية المستقبلية الإبداعية:** القدرة على استشراف الاتجاهات المستقبلية، وصياغة رؤية إبداعية ملهمة تساعد المؤسسة على توجيه الجهود نحو الابتكار المنظم بدلا من التجريب العشوائي ما يقلل الهدر ويزيد الفعالية. (Mainemelis, Kark, & Epitropaki, 2015, p. 426)
- **خلق بيئة تشجيعية ومناخ داعم:** القائد المبدع يخلق بيئة تنظيمية تسمح للأفراد بالمبادرة وتجريب أفكار جديدة دون خوف من الفشل. (Amabile T. M., 1996, p. 1155)

- **المرونة والتكيف:** القائد المبدع قادر على التكيف مع الظروف المتغيرة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة. (Mumford, Scott, Gaddis, & Strang, 2002, p. 705)
 - **التركيز على تطوير الأفراد والفرق:** جزء من القيادة الإبداعية هو تمكين الآخرين وتدريبهم، تحفيزهم، إشراكهم، تشجيعهم على التفكير الإبداعي. (Zhang & Bartol, 2010)
 - **الذكاء العاطفي والاجتماعي:** يتميز بقدرة عالية على التواصل والتعاطف وفهم احتياجات الفريق، مما يعزز التعاون والابتكار الجماعي. (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023, p. 4)
 - **المبادرة وتحمل المخاطر:** القائد الإبداعي لا ينتظر الأوضاع بل يبادر، يقبل مهام غير نمطية، يكون مرناً، وينظر إلى المخاطر على أنها فرص للتعلم والنمو، ويتبنى مبدأ التسامح مع الأخطاء. (Shalley & Gilson, 2004)
- وأضاف (السريحي، 2017، صفحة 31، 32) الخصائص التالية:
- **الأصالة:** هي قدرة الأفراد على توليد أفكار جديدة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف. وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصيلة بالطرافة.
 - **الطلاقة:** قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار عن موضوع معين تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، وتتكون من عدد من الأنواع (اللفظية، الارتباطية، الشكلية، الفكرية، التعبيرية).
 - **الحساسية للمشكلات:** هي قدرة المبدع على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، والقدرة على التحديد والتدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة ومعرفة نواحي القصور والأخطاء وتلافيها.
- 3.3.2. أهمية القيادة الإبداعية في المنظمات:** القيادة الإبداعية تمكن المؤسسات من:
- **دعم القدرة التنافسية والابتكار:** القادة المبدعون يقومون بتحفيز الموظفين على إنتاج أفكار جديدة وتحويلها إلى ابتكارات قابلة للتطبيق، وهذا ما يزيد من قدرة المؤسسات على تحقيق قيمة مضافة.

- خلق بيئة تنظيمية محفزة: القائد المبدع يعمل كمحفز للبيئة التنظيمية من خلال توفيره للدعم النفسي والموارد اللازمة لتجريب الأفكار، وهذا يضاعف من إنتاجية الأفكار لدى الأفراد والفرق.
- إدارة التغيير الاستراتيجي: القيادة الإبداعية تساعد في تجاوز مقاومة التغيير عبر طرح رؤى جديدة وتبني حلول مبتكرة.
- تحفيز رأس المال البشري: القيادة الإبداعية تساهم في الاحتفاظ بالكفاءات وجذب المواهب كنتيجة للرضا والالتزام الوظيفي لأنها تشرك العاملين في صنع القرار وتشجعهم على التعبير عن أفكارهم.
- تحسين الأداء التنظيمي: الإبداع الذي يتم تحفيزه عبر القيادة الإبداعية ينعكس على تطوير منتجات وخدمات جديدة، تحسين العمليات الداخلية وتقليل التكاليف، زيادة رضا العملاء وتعزيز صورة العلامة.
- تعزيز الشراكات والتفاعل مع المجتمع: القائد المبدع يسعى لتطوير علاقة المؤسسة مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي، ويساهم ذلك في حل مشكلات المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

4.3.2. تحديات تطبيق القيادة الإبداعية في المنظمات

- مقاومة التغيير: غالبا ما يواجه القائد المبدع مقاومة من الموظفين أو حتى من الإدارة العليا عند محاولة إدخال أفكار أو ممارسات جديدة، وذلك لأن التغيير يرتبط بالمخاطرة وعدم اليقين.
- الثقافة التنظيمية الجامدة: البيروقراطية وغياب بيئة داعمة للابتكار يحد من نجاح القيادة الإبداعية.
- نقص الموارد والدعم: الإبداع يحتاج إلى موارد مادية (تمويل، أدوات، تكنولوجيا) وبشرية (كوادر مدربة، وقت كافٍ للتفكير).
- الضغط الزمني ومتطلبات الأداء: كثير من المؤسسات تركز على تحقيق أهداف قصيرة المدى (الإنتاجية، الأرباح)، ما يترك وقتا ضئيلا للإبداع والتجريب. فمثلا انشغال الأساتذة بالتدريس والنشر العلمي والإشراف، يترك وقتا محدودا للإبداع والابتكار.

- غياب الحوافز: إذا لم توجد حوافز معنوية أو مادية تشجع الأفراد على المخاطرة الإبداعية فسيفضلون الالتزام بالمهام التقليدية.
- القيود البيروقراطية والتشريعية: الأنظمة والقوانين الداخلية أو الخارجية قد تحد من حرية القائد المبدع في إدخال تغييرات جذرية، عندما تفرض على القيادة العمل ضمن أطر مقيدة تُعيق الإبداع.
- نقص المهارات القيادية والإبداعية: ليس كل قائد يمتلك مهارات تحفيز الآخرين أو إدارة الأفكار الجديدة، فضعف التدريب والوعي يجعل هناك صعوبة في ممارسة القيادة الإبداعية.
- صعوبة قياس الإبداع: لا يوجد إجماع علمي على مقاييس موحدة للإبداع: هل نقيس عدد الأفكار الجديدة؟ قيمتها الاقتصادية؟ أو مدى تبنيها من السوق؟ وهذا ما يجعل من الصعب على القادة تبرير الاستثمارات في الإبداع أمام الإدارة العليا أو المساهمين.

3. الإطار النظري للابتكار التنظيمي:

لا شك أن الابتكار هو المفهوم الوحيد الذي لم ولن يتقادم أبداً، ويعد كأفضل الحلول الواجب استغلالها لخلق القيمة المضافة، سيتم التطرق لأهم النقاط التي تفيد في الإحاطة بموضوع الابتكار التنظيمي:

1.3. مفهوم الابتكار (Innovation definition):

يعرّف الابتكار بأنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، وأن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة" (عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، 2003، صفحة 20). كما عرّفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنه: "العملية التي تسمح بتحويل فكرة إلى منتج جديد أو محسّن، أو إلى طريقة عمل جديدة، وعملية الابتكار تغطي جميع النشاطات العلمية والتكنولوجية والتجارية والمالية الضرورية للتسويق الناجح للمنتج الجديد والتنفيذ الفعال للطريقة الجديدة" (OECD and Eurostat, 2005, p. 46). وعرفته Amabile بأنه "التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة" (Amabile T. M., 1996, p. 1155).

ومنه فالابتكار يمثل عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ المنتج الجديد والعملية الجديدة بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة.

2.3. مفهوم الابتكار التنظيمي (Organisational Innovation definition):

يعرف الابتكار التنظيمي على أنه "إدخال تغييرات جديدة ومفيدة على مستوى ممارسات المنظمة، هياكلها، عملياتها أو طرق تقديمها للخدمات بحيث تحسن أداءها أو تخلق قيمة جديدة، تميزا عن الإبداع فإن الابتكار يشمل تنفيذ هذه الأفكار وتحويلها إلى نتائج قابلة للاستخدام أو للتسويق أو لتحسين الأداء التنظيمي" (OECD/EU, 2018, p. 32). كما عرف على أنه "تطبيق طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات العمل داخل المؤسسة، أو تنظيم مكان العمل، أو العلاقات الخارجية للمؤسسة" (OECD and Eurostat, 2005, p. 17).

ويعرف الابتكار التنظيمي أيضا بأنه "الأبحاث التي تركز على الابتكار داخل المنظمات، سواء المنظمات الخاصة أو العامة، وتشمل العمليات الداخلية والخارجية التي تدفع التغيير التنظيمي وتؤثر في أداء المؤسسة، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة" (Damanpour, 2017, p. 02). وأيضا هو: "فكرة أو منتج جديد، أو طريقة جديدة، خدمة جديدة، عملية جديدة، تقنية جديدة، أو استراتيجية جديدة تعتمد على منظمة، أي إدخال شيء جديد إلى داخل المنظمة" (Demircioglu, 2018, p. 1).

ويتضمن الابتكار التنظيمي "خلق، نشر، واستدامة طرق تنظيمية جديدة، سواء في ممارسات الأعمال، تنظيم مكان العمل، أو العلاقات الخارجية، بهدف زيادة كفاءة التشغيل، تقليل التكاليف الإدارية أو تكاليف المعاملات وتحسين رضا العاملين (وبالتالي إنتاجية العمل)، أو رفع قدرات الابتكار داخل المنظمة". (Steiber & Alänge, 2015, pp. 8, 9)

وبذلك فالابتكار التنظيمي هو عملية تصميم وتبني وتطبيق ممارسات وأساليب أو هياكل إدارية وتنظيمية جديدة وغير تقليدية، سواء على مستوى العمليات الداخلية (ممارسات العمل، تنظيم الموارد

البشرية)، أو على مستوى العلاقات الخارجية (الشراكات والتفاعل مع البيئة)، بهدف رفع الكفاءة والفعالية، تعزيز رضا العاملين، تحفيز الإبداع، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التميز التنافسي.

3.3. محددات الابتكار التنظيمي: هناك عدة عوامل مؤثرة، منها: (عبود، القيادة وإدارة الابتكار،

2012، الصفحات 253-268)

- **القيادة:** وهي تؤثر إيجاباً على الإنتاجية الابتكارية من خلال امتلاكها رؤية استراتيجية وتدعيم المخاطرة المحسوبة وتوفير الموارد، ويعد القائد الابتكاري محفزاً للمبادرات وإزالة الحواجز البيروقراطية.
- **الثقافة والمناخ التنظيمي:** ما يعزز الابتكار وجود مناخ يشجع على المشاركة والتجريب وتقبل الفشل.
- **الموارد والقدرات (المادية والبشرية والمعرفية):** من الضروري وجود ميزانيات مخصصة للبحث والتجربة، وكفاءات بشرية متعددة التخصصات، وقدرة على إدارة المعرفة.
- **العلاقات الخارجية:** التعاون مع الصناعة، الحاضنات، الشركاء الحكوميين ومراكز الابتكار يزيد من فرص تحويل الأبحاث إلى منتجات وخدمات ويدعم التعلم المؤسسي.
- **الهيكل التنظيمي والإجراءات:** وجود هياكل مرنة وفرق متعددة التخصصات وصيغ لتجريب الأفكار كالمختبرات التعليمية، تساعد على تنفيذ الابتكار، أما البيروقراطية المفرطة فتعوق الابتكار.

4.3. أنواع الابتكار التنظيمي: يصنف الابتكار التنظيمي إلى: (OECD/EU, 2018, p. 75)

أ. **الابتكار في ممارسات العمل:** يعبر عن استعمال أساليب جديدة في إدارة العمليات اليومية، مثل: اعتماد نظام الجودة الشاملة، اعتماد أساليب حديثة لإدارة المعرفة أو إدارة المشاريع. مثلاً يتم الابتكار في ممارسات التعليم الجامعي بإدخال أساليب جديدة في العملية البيداغوجية، كالتعليم الإلكتروني، التعليم الهجين، تحديث المناهج وأساليب التقييم، تطبيق نظام (LMD). وهذا يحسن من جودة التعليم، زيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، وتطوير طرق الإنتاج أو تقديم الخدمات.

ب. الابتكار في هيكلية وتنظيم مكان العمل: يعمل على إعادة تنظيم العلاقات بين الأفراد والفرق والأقسام داخل المؤسسة كاعتماد على فرق عمل متعددة التخصصات، العمل عن بعد، إعادة توزيع المهام بما يعزز التعاون. مثلاً يتم دعم البحث العلمي في الجامعة بإنشاء مراكز بحث متعددة التخصصات، منصات بحثية رقمية مشتركة، حاضنات ومخابر الابتكار. وتتمثل أهميته في أنه يعمل على تحسين بيئة العمل، زيادة رضا الموظفين، ودعم التفاعل بينهم.

ج. الابتكار في العلاقات الخارجية: يتمثل في تطوير أساليب جديدة لتسيير العلاقات مع الأطراف الخارجية، كالتعاون مع الموردين أو الزبائن في تطوير المنتجات. مثلاً تعمل الجامعة على خلق شراكات جديدة مع محيط الجامعة (مؤسسات اقتصادية، مجتمع مدني، جامعات ومراكز بحث أجنبية)، كل هذا يحسن صورة الجامعة ويجعلها في قلب التنمية الوطنية، ويدعم مكانة المنظمة التنافسية.

5.3. مستويات الابتكار التنظيمي: يتم تطبيق الابتكار داخل المنظمة على المستويات التالية: (Demircioglu, 2018, p. 1)

أ. المستوى الفردي: وهو يتعلق بإبداع وابتكار الأفراد العاملين داخل المنظمة في توليد الأفكار الجديدة، واقتراح حلول غير تقليدية، والمشاركة في تحسين طرق العمل.

ب. المستوى الجماعي أو الفرق: وهو مساهمة فرق العمل في الابتكار من أجل زيادة التعاون وتكامل المعارف، وتطبيق الأفكار الجديدة، كعمل المخابر البحثية في الجامعة وفرق العمل متعددة التخصصات على تطوير برامج تعليمية أو مشاريع بحثية.

ج. المستوى التنظيمي: يتمثل في ابتكار الهياكل التنظيمية، السياسات الإدارية، أساليب التنسيق والاتصال، مثل إعادة هيكلة الأقسام في الجامعات أو تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO)، اعتماد أنظمة رقمية لتسيير شؤون الطلبة، إنشاء حاضنات جامعية للمؤسسات الناشئة.

4. تصميم الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة

يقدم هذا المبحث عرضاً للمنهجية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الإستبيان، واختبار فرضيات الدراسة.

1.4. منهجية الدراسة الميدانية: وتعتبر الخطوة الأولى لدراسة خصائص العينة، وتتضح فيما يلي:

1.1.4. مجتمع وعينة البحث: يتمثل المجتمع لهذه الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة باتنة 1؛

وقد تم أخذ عينة من المجتمع لصعوبة الوصول إلى كل أفرادها، وكان حجم العينة المعتمد عليه في الدراسة مساوياً لـ 93 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة باتنة 1.

2.1.4. أدوات البحث وجمع البيانات: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية.

3.1.4. محاور وأبعاد الإستبيان:

يتكون الإستبيان من قسمين، يختص القسم الأول بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، أما القسم الثاني فهو خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية والابتكار التنظيمي كمتغير).

4.1.4. صدق وثبات أداة البحث: تم قياس صدق وثبات الإستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ الذي تعد نسبة 60% لقيمته مقبولة إحصائياً؛ والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الرقم	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق
1	الرؤية الإبداعية	5	0,922	0,960
2	الأصالة والطلاقة الفكرية	5	0,908	0,952
3	المرونة الذهنية	4	0,938	0,968
4	المبادرة والمثابرة	5	0,944	0,971
5	الحساسية للمشكلات	6	0,938	0,968

0,954	0,912	6	تشجيع ودعم الإبداع	6
0,954	0,911	4	المخاطرة المحسوبة	7
0,992	0,986	35	محور القيادة الإبداعية	
0,965	0,932	16	محور الابتكار التنظيمي	
0,992	0,985	51	كل عبارات الاستبيان	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ويلاحظ من الجدول أن كل النسب عالية، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة. كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث يلاحظ أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد قد فاقت معدل 60%، وبالتالي فإن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية وتبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

2.4. إجراءات تحليل المعلومات

1.1.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ، اختبار كولموروف-سمنوف، اختبار تحليل الانحدار البسيط والارتباط، واستخدام اختبار T (T-test).

2.2.4. تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة: يتم التطرق هنا إلى خصائص عينة: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة: يتم تحليل بيانات المتغيرات الشخصية والوظيفية، كما يلي:

الجدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية				
المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة %	
النوع الاجتماعي	ذكر	39	41,94	
	أنثى	54	58,06	
	المجموع	93	100	
	أقل من 35 سنة	12	12,90	

32,26	30	45-35 سنة	العمر
36,56	34	55-45 سنة	
18,27	17	أكبر من 55 سنة	
100	93	المجموع	
18,28	17	ماجستير	الدرجة العلمية
81,72	76	دكتوراه	
100	93	المجموع	
18,28	17	أستاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
58,06	54	أستاذ محاضر	
23,66	22	أستاذ التعليم العالي	
100	93	المجموع	
19,35	18	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
17,20	16	من 5 إلى 10 سنوات	
31,18	29	من 10 إلى 15 سنة	
32,26	30	أكثر من 15 سنة	
100	93	المجموع	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد العينة كانت إناثا، بنسبة مئوية تقدر بـ 58,06%، في حين بلغت نسبة الذكور 41,94%. أما الفئة العمرية المتواجدة بدرجة كبيرة هي فئة 45-55 سنة والتي تمثل نسبة 36,56% وذلك تماشيها مع قدم الجامعة، ثم تليها فئة 35-45 سنة بنسبة تقدر بـ 32,26%، والفئة أكبر من 55 سنة كانت 18,27%، في حين كانت الفئة أقل من 35 سنة ممثلة بأقل نسبة وهي 12,9% لأن التوظيف في الجامعة مع نظام LMD يكون بعد الحصول على شهادة الدكتوراه. وبذلك فإن عينة الدراسة هم من مختلف الأعمار، وأنه ضمن كوادرها خبرات كبيرة تعمل على تطوير عمل المؤسسة.

كما يتضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حاملي شهادة الدكتوراه بما نسبته 81,72%، أما حاملي شهادة الماجستير بنسبة 18,28%. لأن التوظيف بالجامعة في السنوات الأخيرة يشترط

شهادة دكتوراه. ونلاحظ أيضا أن فئة أستاذ محاضر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 58,06%، في حين تحصلت فئة أستاذ التعليم العالي المرتبة الثانية بنسبة 23,66%، وأخيرا فئة أستاذ مساعد المرتبة الثالثة بنسبة 18,28%. وتدل البيانات السابقة على وجود عامل المؤهل العالي لدى أفراد عينة الدراسة.

يلاحظ من الجدول فيما يتعلق بالتوزيع حسب سنوات الخبرة في الوظيفة أن الفئة أكبر من 15 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 32,26%، في حين تحصلت الفئة 10-15 سنة على المرتبة الثانية بنسبة 31,18%، ثم تلتها الفئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثالثة بنسبة 19,35%، وأخيرا جاءت الفئة 5-10 سنوات بنسبة 17,2%. وتدل البيانات السابقة على وجود عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة.

3.2.4. تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور القيادة الإبداعية

تمثل القيادة الإبداعية المتغير المستقل لهذه الدراسة، ويتفرع عنه سبعة أبعاد هي: الرؤية الإبداعية، الأصالة والطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، المبادرة والمثابرة، الحساسية للمشكلات، تشجيع ودعم الإبداع، والمخاطرة المحسوبة؛ وقد تم جمع البيانات عن هذه المتغيرات عن طريق 35 عبارة من عبارات الإستبيان. تم ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي، وإذا تساوى المتوسط لفقرتين نرتب أولا الفقرة التي لها أقل انحراف معياري. ويتم تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير القيادة الإبداعية كما يلي:

أ. تحليل فقرات بعد الرؤية الإبداعية: ظهرت نتائج التحليل لفقرات هذا البعد كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم 03 : الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الأول

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	قيمة t	قيمة احتمالية
1	ييدي رئيسي المباشر (القائد: عميد/ نائب عميد/ رئيس قسم) رغبة أكيدة في التطوير والتغيير	3,622	1,0782	1	4,204	0,000
2	لدى القائد رؤية واضحة واستراتيجية تتضمن أهدافا ابتكارية للكلية	3,207	1,0257	3	1,473	0,147
3	يشارك القائد الأساتذة في صياغة رؤيته المستقبلية	3,000	1,1767	4	0,000	1,000
4	يشرح القائد للأساتذة كيف تسهم رؤيته في تطوير المؤسسة من أجل أن يتم تبنيتها وتحقيقها	2,962	1,2083	5	-0,227	0,821
5	يحرص القائد على تحديث الرؤية بما يتلاءم مع المتغيرات	3,226	1,1031	2	1,494	0,141
	القيمة الاجمالية	3,203	0,9778		1,517	0,135

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر من الجدول أن الفقرة الأولى احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,622، وقيمة احتمالية 0,000، أي أقل من 0,05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,204 وهي قيمة موجبة فهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، أي درجة موافقة عالية من أفراد العينة على أن هناك رغبة أكيدة في التطوير والتغيير من طرف الرئيس المباشر (عميد، نائب عميد، أو رئيس قسم).

أما باقي الفقرات (2، 3، 4، 5) المرتبة في الجدول حسب أهميتها بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وأيضا بعد القيادة الإبداعية، فنلاحظ أن قيمها الاحتمالية كلها أكبر من 0,05، لذلك يعتبر متوسط هذه الفقرات غير دال إحصائيا، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات يساوي درجة الحياد 3، لتعكس درجة موافقة متوسطة عليها من أفراد عينة الدراسة، وبذلك يمكن القول أن القائد لديه رؤية واضحة واستراتيجية تتضمن أهدافا ابتكارية للكلية، ويعمل على تحديثها بما يتلاءم مع المتغيرات، لكن بدرجة متوسطة، وأنه يشارك بدرجة مقبولة الأساتذة في صياغة رؤيته المستقبلية، ويشرح لهم كيف تسهم هذه الرؤية

في تطوير المؤسسة. وبشكل عام يعني فهناك رؤية إبداعية للقادة في الجامعة لكن بدرجة متوسطة، لذا فالقيادة بحاجة إلى مزيد من الجهود في مجال التخطيط للأهداف الاستراتيجية الإبداعية على المدى الطويل.

ب. تحليل فقرات بعد الأصالة والطلاقة الفكرية: ظهرت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول رقم 04: التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الثاني

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة t	قيمة احتمالية
1	القائد يفكر بأسلوب جديد وغير تقليدي	3,207	1,0068	1	1,501	0,139
2	القائد يطرح أسئلة تحفز على التفكير النقدي والإبداعي	2,867	1,1100	4	-0,866	0,390
3	عند مناقشة قضية ما فالقائد قادر على توليد عدد كبير من الأفكار في وقت وجيز	2,981	1,1349	3	-0,121	0,904
4	للقائد مهارات كافية لإقناع المرؤوسين بالأفكار الجديدة	3,113	1,1711	2	0,704	0,485
5	يعقد القائد اجتماعات دورية يبحث فيها عن الأفكار غير التقليدية لتطوير أساليب العمل الإداري	2,830	1,2820	5	-0,964	0,339
	القيمة الاجمالية	3,000	0,9782		0,000	1,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن كل الفقرات، وأيضا البعد الإجمالي للأصالة والطلاقة الفكرية كانت قيمها الاحتمالية أكبر من 0,05، وبذلك يعتبر متوسطها غير دال إحصائيا، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات والبعد يساوي درجة الحياد 3، أي أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرات من أفراد عينة الدراسة، وبذلك يمكن القول أن القائد يفكر بدرجة متوسطة بأسلوب جديد وغير تقليدي، وله مهارات مقبولة لإقناع المرؤوسين بالأفكار الجديدة، وأيضا يطرح نوعا ما أسئلة تحفز على التفكير النقدي والإبداعي، وعند مناقشة قضية ما فالقائد قادر بدرجة متوسطة على توليد عدد كبير من الأفكار في وقت وجيز، ووافق الأفراد أيضا بدرجة متوسطة على أن هناك اجتماعات دورية من أجل البحث عن الأفكار غير التقليدية وغير المألوفة لتطوير أساليب العمل الإداري. ومنه يمكن القول أن سمة الأصالة والطلاقة يتميز بها القائد لكن بدرجة متوسطة وبالتالي فالجامعة بحاجة أكبر لدورات تدريبية تدعم هذا الجانب.

ج. تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالمرونة الذهنية: ظهرت نتائج التحليل كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم 05 : الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الثالث

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	القائد مستعد لتغيير خطته لمواجهة الظروف الطارئة.	3,283	1,1664	3	1,766	0,083
2	يُظهر القائد استعدادًا لتبني وجهات نظر مختلفة.	3,283	1,1828	4	1,742	0,087
3	يتم التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتحسين.	3,301	1,1698	2	1,879	0,066
4	القادة يشجعون على إعادة النظر في السياسات القائمة عند الحاجة.	3,377	1,1965	1	2,296	0,026
	القيمة الاحتمالية	3,311	1,0829	/	2,093	0,041

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر من الجدول أن الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع يقدر بـ 3,3774، وقيمة احتمالية 0,026، أي أقل من 0.05 وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً، وبما أن قيمة t بلغت 2,296 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، لتعكس درجة موافقة جيدة على الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، معبرة على القادة يشجعون على إعادة النظر في السياسات القائمة عند الحاجة. أما باقي الفقرات 1، 2، 3، كانت قيمتها الاحتمالية أكبر من 0,05، أي أن متوسطها غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α) يساوي 0.05، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرات، أي أن هناك درجة متوسطة في التعامل مع الأخطاء على أنها فرصة للتعلم والتحسين، أو استعداد القائد لتغيير خطته لمواجهة الظروف الطارئة، أو تبني وجهات نظر مختلفة.

أما القيمة الاحتمالية لجميع عبارات هذا البعد هي 0,041، لذلك يعتبر بعد المرونة الذهنية للقائد دال إحصائياً، وبما أن قيمة t بلغت 2,093 وهي قيمة موجبة فهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة أكبر من درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة على أن القائد يتميز بالمرونة الذهنية، إلا أن هناك بعض الجوانب التي لا تظهر فيها هذه المرونة الكافية يجب التركيز عليها.

د. تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بالمبادرة والمثابرة: ظهرت نتائج التحليل في الجدول الآتي:

الجدول رقم 06: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الرابع						
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة t	قيمة احتمالية
1	القادة في الجامعة يبادرون باقتراح مشاريع جديدة قبل أن تظهر الحاجة الملحة لها.	2,981	1,1846	4	-0,116	0,908
2	القيادة تتصرف استباقيا لاستغلال الفرص التي تعزز الابتكار داخل الجامعة.	2,924	1,1410	5	-0,482	0,632
3	القادة يستمرون في دعم تنفيذ المبادرات الجديدة حتى بعد مواجهة صعوبات أو إخفاقات مؤقتة.	3,000	1,1266	3	0,000	1,000
4	القادة يسعون بنشاط لاستكشاف فرص التعاون والابتكار داخليا وخارجيا.	3,056	1,1505	2	0,358	0,722
5	القادة يظهرون عزيمة واضحة في تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات عملية ملموسة.	3,094	1,1479	1	0,598	0,552
القيمة الاجمالية		3,011	1,0402	/	0,079	0,937

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق يتضح أن كل الفقرات (المرتبة حسب أهميتها بالنسبة لأفراد عينة الدراسة)، وأيضا البعد الإجمالي للمبادرة والمثابرة كانت قيمتها الاحتمالية أكبر من 0,05، وبذلك يعتبر متوسطها غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0,05، أي أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات والبعد يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرات من أفراد عينة الدراسة، وبذلك يمكن القول أن القادة يظهرون عزيمة متوسطة في تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات عملية ملموسة، أو في سعيهم لاستكشاف فرص التعاون والابتكار داخليا وخارجيا، كما أنهم يدعمون بدرجة متوسطة تنفيذ المبادرات الجديدة بعد مواجهة صعوبات أو إخفاقات، أو المبادرة في اقتراح مشاريع جديدة قبل أن تظهر

الحاجة الملحة لها، أو التصرف استباقيا لاستغلال الفرص التي تعزز الابتكار داخل الجامعة. وبشكل عام فإن القادة في الجامعة يتسمون بدرجة متوسطة بخاضية المبادرة والمثابرة.

هـ. تحليل فقرات البعد الخامس المتعلق بالحساسية للمشكلات: ظهرت نتائج التحليل في الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد الخامس						
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة t	قيمة احتمالية
1	يملك القائد القدرة على التوقع والتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	2,924	1,1577	6	-0,475	0,637
2	يبحث القائد دائما عن حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية أو الأكاديمية	3,150	1,2769	3	0,861	0,393
3	القائد يهتم بمعرفة الأسباب الجذرية لأي مشكلة تظهر.	3,301	1,2182	1	1,804	0,077
4	القائد يبذل جهدا في البحث عن الفجوات في النظام الأكاديمي والعمل على معالجتها.	3,150	1,1831	2	0,929	0,357
5	يقترح القائد بدائل إبداعية لأساليب العمل التقليدية	3,075	1,1742	4	0,468	0,642
6	يتم تشجيع الأساتذة على المشاركة بعدة بدائل لحل المشكلات.	3,075	1,2380	5	0,444	0,659
القيمة الاجمالية		3,113	1,0570	/	0,780	0,439

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق يتضح أن كل الفقرات، وأيضا البعد الإجمالي للحساسية للمشكلات كانت قيمتها الاحتمالية أكبر من 0,05، وبذلك يعتبر متوسطها غير دال إحصائيا، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات والبعد يساوي درجة الحياد 3، أي أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرات من أفراد العينة، وبالتالي فإن القائد يهتم بدرجة متوسطة بمعرفة الأسباب الجذرية لأي مشكلة تظهر، أو في البحث عن الفجوات في النظام الأكاديمي والعمل على معالجتها. كما أنه يبحث بدرجة متوسطة عن حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية أو الأكاديمية، أو اقترح بدائل إبداعية لأساليب العمل التقليدية، وأنه يشجع

بدرجة مقبولة الأساتذة على المشاركة بعدة بدائل لحل المشكلات، وأنه يمتلك القدرة بدرجة متوسطة على التوقع والتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها. وبالتالي فهو يتمتع بدرجة مقبولة من الحساسية للمشكلات. و. تحليل فقرات البعد السادس المتعلق بتشجيع ودعم الإبداع: ظهرت نتائج التحليل في الجدول الآتي:

الجدول رقم 08: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للبعد السادس					
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة t قيمة احتمالية
1	يشجع القائد الأساتذة على توليد وطرح أفكار جديدة وحلول غير تقليدية	3,113	1,1711	1	0,704 0,485
2	يكافئ القائد أصحاب الأفكار والحلول المبتكرة مهما كانت بسيطة	2,641	1,2572	5	-2,076 0,043
3	يوفر القائد الموارد اللازمة من وقت ودعم مادي لتطوير الأفكار الجديدة	2,735	1,1953	4	-1,609 0,114
4	يستخدم القائد استراتيجيات متنوعة لتوليد الأفكار الابتكارية (كالعصف الذهني، الاستقصاء، الخ).	2,490	1,1201	6	-3,311 0,002
5	يعزز القائد بيئة عمل تشجع ثقافة العمل الجماعي الموجه نحو الابتكار.	2,924	1,2223	2	-0,449 0,655
6	الجامعة توفر برامج تدريب حول تطوير مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري	2,849	1,1993	3	-0,916 0,364
	القيمة الاجمالية	2,792	9956,		-1,518 0,135

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن الفقرات رقم 1، 3، 5، 6، والمرتبة حسب أهميتها كانت قيمها الاحتمالية أكبر من 0,05، أي أن متوسطها غير دال إحصائيا، ومنه متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن القائد يشجع الأساتذة على توليد وطرح أفكار جديدة وحلول غير تقليدية، أو أنه يعزز بيئة عمل تشجع ثقافة العمل

الجماعي الموجه نحو الابتكار. وأن هناك موافقة متوسطة أيضا على أن الجامعة توفر برامج تدريب حول تطوير مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري، أو الموارد اللازمة من وقت ودعم مادي لتطوير الأفكار الجديدة. أما الفقرتان 2 و 4 فكانت قيمتهما الاحتمالية أقل من 0,05، وبذلك يعتبر متوسطهما دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0,05، وبما أن قيمة t لهما كانت سالبة أي أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3، وهذا يعني أنه توجد موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على أن القائد يكافئ أصحاب الأفكار والحلول المبتكرة، أو أن القائد يستخدم استراتيجيات متنوعة لتوليد الأفكار الابتكارية (كالعصف الذهني، الاستقصاء،... الخ). وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي 2,792، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,135، لذلك يعتبر بعد تشجيع ودعم الابداع غير دال إحصائيا، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك تشجيع ودعم للإبداع في الجامعة لكن بدرجة متوسطة.

ز. تحليل فقرات البعد السابع المتعلق بالمخاطرة المحسوبة: ظهرت نتائج التحليل في الجدول الآتي:

الجدول رقم 09 : الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t ، والقيمة الاحتمالية للبعد السابع

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة t	قيمة احتمالية
1	يشجع القائد تطبيق الأفكار الجديدة أو المبادرات الإبداعية حتى مع وجود مخاطر.	2,811	1,1611	4	-1,183	0,242
2	يقيم القائد الأفكار وفق حداثتها وجدتها، وليس فقط نتائجها.	3,018	1,0650	3	0,129	0,898
3	يتسامح القائد مع الأخطاء الناتجة عن تجريب أساليب جديدة.	3,188	1,0388	1	1,322	0,192
4	يقدّر القائد المحاولات حتى إذا لم تحقق نتائج فورية أو مضمونة النتائج.	3,094	1,0426	2	0,659	0,513
القيمة الإجمالية		3,028	0,9578	/	0,215	0,831

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق يتضح أن كل الفقرات، وأيضا البعد الإجمالي للمخاطرة المحسوبة كانت قيمتها الاحتمالية أكبر من 0,05، وبذلك يعتبر متوسطها غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0,05، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات والبعد يساوي درجة الحياد 3، أي أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرات من أفراد عينة الدراسة، وبذلك يمكن القول أن القائد يتسامح بدرجة متوسطة مع الأخطاء الناتجة عن تجريب أساليب جديدة، وأنه يقدّر بدرجة مقبولة المحاولات حتى إن لم تحقق نتائج فورية أو مضمونة النتائج، وهو يقيّم نوعا ما الأفكار وفق حدوثها وجدتها، ويشجع بدرجة متوسطة تطبيق الأفكار الجديدة أو المبادرات الإبداعية حتى مع وجود مخاطر. ومنه فالقادة في الجامعة يتسمون بدرجة متوسطة من المخاطرة المحسوبة.

3.2.4. تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور الابتكار التنظيمي

المتغير التابع لهذه الدراسة هو الابتكار التنظيمي، وقد تم جمع البيانات عنه بواسطة 16 عبارة من عبارات الاستبيان. وبعد استخراج البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ظهرت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 10 : الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم اختبار t، والقيمة الاحتمالية للمحور الثاني

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة t	قيمة احتمالية
1	يُشجّع الأساتذة على استخدام تقنيات حديثة في التدريس.	3,660	0,9989	6	4,813	0,000
2	يتم تحديث المناهج الدراسية وإدخال تخصصات جديدة مواكبة للتغيرات	3,528	1,0115	11	3,802	0,000
3	تطبق الجامعة أساليب تدريس جديدة (كالتعليم المدمج، التعليم الإلكتروني)	3,962	0,8979	1	7,802	0,000
4	تعتمد الجامعة منصات إلكترونية متطورة لدعم التعليم والبحث العلمي مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS)	3,584	0,8865	8	4,803	0,000
5	يتم استخدام أساليب تقييم مبتكرة لقياس تحصيل الطلاب.	3,113	0,8695	16	0,948	0,348
6	هناك اعتماد على تقنيات الاتصال التفاعلي بين الأساتذة والطلبة (منصات افتراضية، تطبيقات).	3,886	0,7509	2	8,598	0,000
7	تُستخدم تقنيات حديثة في العمليات الإدارية اليومية.	3,377	0,8599	13	3,195	0,002
8	تسعى الجامعة لإدخال أساليب مبتكرة لإدارة الموارد البشرية.	3,547	0,8674	9	4,592	0,000
9	تعمل الجامعة على تحديث السياسات والإجراءات باستمرار	3,490	0,8232	12	4,338	0,000
10	يتم إعادة هيكلة بعض الأقسام لتصبح أكثر مرونة وكفاءة	3,301	1,0667	15	2,060	0,044

0,000	5,414	7	0,8372	3,622	11	تطور الجامعة برامج تعاون مع القطاع الاقتصادي
0,000	5,787	5	0,8307	3,660	12	تعتمد الجامعة أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل العمل.
0,000	7,557	3	0,8179	3,849	13	تستخدم التكنولوجيا لتسريع الإجراءات الإدارية.
0,000	4,037	10	0,9528	3,528	14	تعيد الجامعة تصميم بعض العمليات لتقليل الوقت والجهد.
0,028	2,260	14	0,9724	3,301	15	تقيم العمليات التنظيمية دورياً لإدخال تحسينات مبتكرة.
0,000	5,624	4	1,0257	3,792	16	تشجع الجامعة البحث والتطوير، وتحفز البحوث ذات الطابع الابتكاري
0,000	6,564		0,6382	3,5755		القيمة الاجمالية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق يتضح أن كل الفقرات (ماعدا الفقرة رقم 5)، وأيضا محور الابتكار التنظيمي كانت قيمتها الاحتمالية أقل من 0,05، وبذلك يعتبر متوسطها دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α) يساوي 0,05، وبما أن قيمة t لجميع الفقرات كانت موجبة، فإن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة على هذه الفقرات والمحور من أفراد عينة الدراسة تعكس مدى إدراكهم أن الجامعة تطبق أساليب تدريس جديدة، وتعتمد على تقنيات الاتصال التفاعلي بين الأساتذة والطلبة، وتعتمد منصات إلكترونية متطورة لدعم التعليم والبحث العلمي، وتستخدم التكنولوجيا لتسريع الإجراءات الإدارية، وتشجع البحث والتطوير، وتحفز البحوث ذات الطابع الابتكاري، كما أن لها أنظمة إلكترونية حديثة لتسهيل العمل. وأن الأساتذة يُشجعون على استخدام تقنيات حديثة في التدريس، إضافة إلى ذلك فالجامعة تطور برامج تعاون مع القطاع الاقتصادي، وتسعى لإدخال أساليب مبتكرة لإدارة الموارد البشرية، وتعيد تصميم بعض العمليات لتقليل الوقت والجهد، كما أنه يتم تحديث المناهج الدراسية وإدخال تخصصات جديدة مواكبة للتغيرات، وأيضا الجامعة تعمل على تحديث السياسات والإجراءات باستمرار، وتستخدم تقنيات حديثة في العمليات الإدارية اليومية، وتقيم العمليات التنظيمية دوريا لإدخال تحسينات مبتكرة، كما يتم إعادة هيكلة بعض الأقسام لتصبح أكثر مرونة وكفاءة.

أما الفقرة 5، فقيمها الاحتمالية أقل من 0,05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائيا، أي أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3، أي أن هناك موافقة متوسطة للأفراد

على أنه يتم استخدام أساليب تقييم مبتكرة لقياس تحصيل الطلاب. وبالتالي فهناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، وأن للمؤسسة عدة ابتكارات تنظيمية في العملية التعليمية والبحث العلمي وفي الإدارة والعمليات وممارسة العمل وأيضاً الشراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي والعلاقات الخارجية.

4.2.4. اختبار نموذج وفرضيات الدراسة: سيتم اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية، وذلك بعد اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، كما يلي:

أ. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: من خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار باللجوء إلى اختبار كولموروف-سمرنوف كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول 11: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

الأبعاد والمحاور	قيمة اختبار كولموروف-سمرنوف	مستوى المعنوية
الرؤية الإبداعية	0,129	0,280
الأصالة والطلاقة الفكرية	0,108	0,184
المرونة الذهنية	0,142	0,100
المبادرة والمثابرة	0,118	0,062
الحساسية للمشكلات	0,114	0,080
تشجيع ودعم الإبداع	0,101	0,200
المخاطرة المحسوبة	0,148	0,500
محور القيادة الإبداعية	0,093	0,200
محور الابتكار التنظيمي	0,154	0,300

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين: H_0 : البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً. H_1 : البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً. يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0,05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

ب. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة: سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، فيما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرؤية الإبداعية للقائد والابتكار التنظيمي. وسيتم اختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط، كما يلي:

الجدول رقم 12: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

r	0,691	R^2	0,477	قيمة (F)	46,585	مستوى المعنوية:	0,000	عند $\alpha = 0.01$
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)				
	b	SEb	بيتا (β)					
الثابت	2,131	0,221		9,634				
الرؤية الإبداعية	0,451	0,066	0,691	6,825				

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته 0,477، وهو يشير إلى مساهمة الرؤية الإبداعية في سلوك الابتكار التنظيمي بنسبة 47,7%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 52,3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,691، مما يدل على وجود علاقة موجبة كبيرة بين المتغيرين. وبلغت قيمة معامل الانحدار 0,451، ومعلمة التقاطع 2,131، والاثنين بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتهما إحصائيا. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة تأثير إيجابية بين الأصالة والطلاقة الفكرية للقائد والابتكار التنظيمي. وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

r	0,735	R^2	0,541	قيمة (F)	60,061	مستوى المعنوية:	0,000	عند $\alpha = 0.01$
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)				
	b	SEb	بيتا (β)					
الثابت	2,136	0,195		10,944				
الأصالة والطلاقة	0,480	0,062	0,735	7,750				

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0,541، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 54,1%، وأن باقي النسبة ترجع إلى عوامل أخرى. أما معامل الارتباط (r) فقد بلغ 0,735، وهو يدل على وجود علاقة موجبة كبيرة بين المتغيرين. في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,480، ومعلمة التقاطع فقد بلغت 2,136، والاثنين بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتهما إحصائيا. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد علاقة تأثير إيجابية بين المرونة الذهنية للقائد والابتكار التنظيمي. وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم 14: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة R^2 : 0,552 : قيمة (F) : 62,713 مستوى المعنوية : 0,000 عند $\alpha = 0.01$					
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	
	b	SEb	بيتا (β)		
الثابت	2,126	0,192		11,053	0,000
المرونة الذهنية	0,438	0,055	0,743	7,919	0,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0,552، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 52,2%. وبلغت قيمة معامل الارتباط (r) 0,743، مما يدل على وجود علاقة موجبة كبيرة بين المتغيرين. في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,438، ومعلمة التقاطع 2,126، والاثنين بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتهما إحصائيا. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: توجد علاقة تأثير إيجابية بين مبادرة ومثابرة القائد والابتكار التنظيمي. وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

r : 0,808	R^2 :	قيمة (F) : 95,830	مستوى المعنوية: 0,000	عند $\alpha = 0.01$
0,653				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)
	b	بيتا (β)		
الثابت	2,083		12,925	0,000
المبادرة والمثابرة	0,496	0,808	9,789	0,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل الارتباط (r) بلغ قيمة 0,808 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة كبيرة جدا بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0,653، والذي يشير إلى المساهمة الكبيرة للمتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 65,3%. في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,496، ومعلمة التقاطع 2,083، والاثنين بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتهما إحصائيا. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نص الفرضية الفرعية الخامسة هو: توجد علاقة تأثير إيجابية للحساسية للمشكلات والابتكار التنظيمي. ويتم اختبار هذه الفرضية بالشكل التالي:

الجدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

r : 0,773	R^2 :	قيمة (F) : 75,897	مستوى المعنوية: 0,000	عند $\alpha = 0.01$
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)
	b	بيتا (β)		
الثابت	2,122		12,051	0,000
الحساسية للمشكلات	0,467	0,773	8,712	0,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل الارتباط (r) بلغ قيمة 0,773 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة كبيرة بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0,598، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 59,8%. في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,467، وقيمة معلمة التقاطع 2,122، والاثنين بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتهما إحصائيا. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: نص الفرضية الفرعية السادسة هو: توجد علاقة تأثير إيجابية بين تشجيع ودعم الإبداع والابتكار التنظيمي. سيتم اختبار هذه الفرضية على الشكل التالي:

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

المتغير					معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (F)	مستوى المعنوية:	عند $\alpha = 0.01$
					b	SEb	بيتا (β)	قيمة (t)	معنوية (t)		
الثابت					2,235	0,176		12,687	0,000		
تشجيع الإبداع					0,480	0,059	0,749	8,070	0,000		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل الارتباط (r) بلغ قيمة 0,749 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة كبيرة بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0,561، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 56,1%. في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,480، ومعلمة التقاطع فقد بلغت 2,235، والاثنين بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتهما إحصائيا. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية السادسة.

اختبار الفرضية الفرعية السابعة: تنص الفرضية الفرعية السابعة على أنه: توجد علاقة تأثير إيجابية بين المخاطرة المحسوبة للقائد والابتكار التنظيمي. وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم 18: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السابعة

$\alpha = 0.01$ عند	مستوى المعنوية: 0,000	قيمة (F): 71,370	R^2 : 0,583	r : 0,764	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	
	b	SEb	بيتا (β)		
الثابت	2,034	0,191		10,643	0,000
المخاطرة المحسوبة	0,509	0,060	0,764	8,448	0,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل الارتباط (r) بلغ قيمة 0,764 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة كبيرة بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0,583، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 58,3%. في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,509، ومعلمة التقاطع فقد بلغت 2,034، والاثنين بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتهما إحصائيا. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية السابعة.

ج. اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة: تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة تأثير إيجابية بين القيادة الإبداعية والابتكار التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية نأخذ جميع عبارات القيادة الإبداعية واعتبارها متغير مستقل واحد يؤثر في المتغير التابع المتمثل في الابتكار التنظيمي. وبذلك كان الاختبار المناسب للفرضية هو الانحدار البسيط، كما يلي:

الجدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

$\alpha = 0.01$ عند	مستوى المعنوية: 0,000	قيمة (F): 88,618	R^2 : 0,635	r : 0,797	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	
	b	SEb	بيتا (β)		

الثابت	1,954	0,180	10,833	0,000
القيادة الإبداعية	0,531	0,056	0,797	0,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0,635، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 63,5%، وأن باقي النسبة من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير حالة القيادة الإبداعية. وتشير قيمة معامل الارتباط (r) التي بلغت 0,797 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين. في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0,531، ومعلمة التقاطع بلغت 1,954، والاثنين كانا بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتهما إحصائيا. ومما سبق من التحليل يمكننا قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير إيجابية بين القيادة الإبداعية

والابتكار التنظيمي

5. خاتمة:

القيادة الإبداعية تشجع على توليد الأفكار الجديدة، وتحفيز التفكير الخلاق، وخلق بيئة عمل داعمة للإبداع. في المقابل، الابتكار التنظيمي يمثل المخرجات العملية لهذه البيئة (برامج جديدة، سياسات إدارية مبتكرة، طرق تدريس حديثة، شراكات بحثية...). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإبداعية تُعد أداة استراتيجية لتعزيز الابتكار التنظيمي داخل المنظمة بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة، فالممارسات القيادية التي تتسم برؤية واضحة، والأصالة والطلاقة والمرونة والمبادأة والمثابرة والحساسية للمشكلات، وتشجيع الإبداع ودعم المرؤوسين والمخاطرة، تُعد عوامل مهمة لإيجاد بيئة محفزة على الابتكار.

تؤثر القيادة الإبداعية على الابتكار التنظيمي عبر مستوياته الثلاثة، فعلى مستوى الأفراد: القائد المبدع يشجع الموظفين على المخاطرة الفكرية، تقبل الأفكار غير المألوفة، يعزز الأمان النفسي، ومنه زيادة المقترحات والمبادرات. أما على مستوى الفرق، فالقيادة الإبداعية تعزز التعاون بين الأقسام، ما يؤدي إلى

ابتكارات في أساليب العمل. وعلى مستوى المؤسسة، فالقيادة الإبداعية توجه الموارد وتخلق شبكات تواصل داخلية وخارجية، وبالتالي فهي تدعم تجديد الهياكل والسياسات المؤسسية (ابتكار تنظيمي). وتمثل توصيات البحث في: ضرورة الاعتماد على برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين، وأيضاً فتح حاضنات أفكار ومراكز للابتكار داخل الجامعة تسمح للأساتذة والموظفين والطلبة بتقديم مبادراتهم وتقييمها. كما ينصح بضرورة إيجاد صيغ لدعم للباحثين وتمويل مشاريعهم، وتخصيص مكافآت وحوافز للمبادرات المبتكرة، وأيضاً ينصح بتوسيع العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الاقتصادي وأيضاً الشراكات مع الجامعات الأجنبية لدعم مشاريع الابتكار.

6. قائمة المراجع

- Alexander, M. R. (2002). *Be in charge: a leadership manual, how to stay on top*. Amsterdam: Academic Press.
- Amabile, T. M. (1996). **Creativity in Context**. USA: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., & Lazenby, J. (1996). Assessing the work environment for creativity. (I. North, Ed.) **Academy of Management Journal**, 39(5), pp. 1154–1184. Retrieved from https://innovationnorth.ca/wp-content/uploads/2024/05/Amabile-et-al_1996_AMJ.pdf
- Basadur, M. (2004). Leading other to think innovatively together: Creative leadership. **Leadership Quarterly**, 15, pp. 103-121.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. **BMJ Leader**, 5, pp. 3-5. doi:10.1136/leader-2020-000296
- Coronado-Maldonado, A., & Benítez-Márquez, M. D. (2023, October). Emotional Intelligence and Leadership in Organizations: A Systematic Review. (Elsevier, Ed.) **Heliyon**, 9(10). doi:10.1016/j.heliyon.2023.e20356
- Damanpour, F. (2017). **Organizational Innovation**. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, .
- Demircioglu, M. A. (2018). Organizational Innovation. (S. Cham, Ed.) In Farazmand, Ali, **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**, pp. 8958-8962. doi:10.1007/978-3-319-31816-5_3017-1
- Harris, A. (2009). Creative leadership : developing future leaders. (BELMAS, Ed.) **Management in Education (MIE)**, 23(1), pp. 9-11.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015, January). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. **Academy of Management Annals**, 9(1), pp. 393- 482. doi:10.5465/19416520.2015.1024502

- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strang. (2002, December). Leading creative people. *The Leadership Quarterly*, 13(6), pp. 705–750. doi:https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). USA: Sage Publications.
- OECD and Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD Publishing.
- OECD/EU. (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. OECD Publishing.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. SAGE Publications.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), pp. 933-958.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2015). Organizational innovation: a comprehensive model for catalyzing organizational development and change in a rapidly changing world. *Triple Helix*, 2(9). doi:10.1186/s40604-015-0021-6
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 53(1), pp. 107–128.

- بلال خلف السكارنة. (2023). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة.
- سالم بن سعيد القحطاني. (2001). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: دار مرامر
- عبدالله حسن مسلم. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار المعتر.
- محمد عيد السريحي. (2017). الإبداع والأداء. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- مصطفى يوسف كافي. (2022). الابتكار وريادة الأعمال. عمان: مؤسسة الوراق.
- نجم نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل.
- نجم نجم عبود. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. عمان: دار صفاء.

The role of creative leadership in promoting organisational innovation at the university, from the perspective of faculty members at Batna 1 University

Wahiba Merebai^{*}, Ammar Zitouni²

¹ L.E.E.I.L, University of Batna 1 (Algeria),

wahiba.merebai@univ-batna.dz 

² University of Batna 1 (Algeria),

Ammar.zitouni@univ-batna.dz 

Received: 24-10-2025

Accepted: 08-12-2025

Abstract

This research investigates the impact of digital content attractiveness on the behavioral engagement of international students at Big Ben Education Institute in Malaysia during the June August 2025 academic period. Using a descriptive analytical approach, 101 questionnaires were distributed to students and the data were analyzed with SPSS v.26. The findings indicate that all dimensions of content attractiveness quality, credibility, and value have a statistically significant effect on behavioral engagement, with credibility exerting the strongest influence, followed by interactive features, then visual and finally cognitive aspects. Results also show that browsing and intention to register are the most common forms of engagement, whereas participation and commenting are relatively less frequent. The study therefore recommends that educational institutions focus on developing reliable, interactive, and diverse digital content that reflects the needs of international students.

Keywords:

Digital content attractiveness;
Behavioral engagement;
Digital educational marketing;
International students.

JEL Classification Codes: M31, I23, D91.

^{*} Corresponding author