



مجلة كلية التربية للبنات

مجلة فصلية علمية محكمة في العلوم الانسانية والاجتماعية تصدرها كلية التربية للبنات-

جامعة بغداد-العراق

Journal of the College of Education for Women

A Refereed Scientific Quarterly Journal for Human and Social Sciences Issued by the College of Education for Women-University of Baghdad-IRAQ

Received: March 6, 2021
تاريخ الإستلام: ٢٠٢١/٣/٦

Accepted: April 14, 2021
تاريخ القبول: ٢٠٢١/٤/١٤

Published: June 28, 2021
تاريخ النشر الإلكتروني: ٢٠٢١/٦/٢٨

DOI: <https://doi.org/10.36231/coedw.v32i2.1491>



**The Sources of Organizational Power
Prevailing among Academic Leaders at
University of Tabuk and its Relationship to
Institutional Creativity from the Viewpoint
of Faculty Members**

**Shurooq Abdul-Khaleq Al-Asmari¹ and Ali
Hasan Alqarni²**

Department of Administration and Educational
Planning/Faculty of Education and Arts/ University
of Tabouk

sams_8050@hotmail.com¹
a.alqarni@ut.edu.sa²

Abstract

This study aims to examine the sources of organizational power prevailing among the academic leaders at the University of Tabuk from the faculty members' viewpoint. The purposes behind such an aim are: to reveal the level of administrative and technical institutional creativity, the nature of the relationship between the reality of organizational power and the level of institutional creativity, and to disclose statistically the significant differences between the averages of faculty members' responses attributed to the demographic variables (gender, years of experience, academic degree). The study used the descriptive approach, both survey and correlational. A questionnaire was used to collect data from a simple random sample of (354) faculty members. Results have revealed that the sample agreement came at a high degree on both the reality of organizational power in its dimensions as well as on the level of institutional creativity of academic leaders. A very strong statistically significant direct correlation has been found between the reality of the morganizational power and the level of institutional creativity. Moreover, the statistically gender-based significant differences detected among the mermbers' response averages about the sources of compulsion power and experience power were in favour of males and females, respectively. Speaking of the academic degree variable in the source of experience power, it was in favor of assistant professor category. Further, the statistically significant differences between

**مصادر القوّة التَّنْظِيمِيَّة السائدة لدى القيادات
الأكاديميَّة بجامعة تبوك وعلاقتها بالإبداع المؤسسي
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

شروق بنت عبد الخالق الأسمرى^١ و علي بن حسن القرني^٢
قسم الإدارة والتخطيط التربوي/ كلية التربية والآداب/ جامعة
تبوك^{١,٢}

sams_8050@hotmail.com¹
a.alqarni@ut.edu.sa²

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مصادر القوّة التَّنْظِيمِيَّة السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن مستوى الإبداع المؤسسي بُعْدِيَّة الإداري و الفني بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مصادر القوّة التَّنْظِيمِيَّة لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائيَّة بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول محاور الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الأتية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية)، واستعملت المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي، كما استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٥٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. وقد أظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك تمارس مصادر القوّة التَّنْظِيمِيَّة بدرجة كبيرة، وأن مستوى الإبداع المؤسسي في جامعة تبوك متوافر بدرجة كبيرة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطيَّة طرديَّة (قوية جداً) دالة إحصائيًا بين مصادر القوّة التَّنْظِيمِيَّة ككل وبين مستوى الإبداع المؤسسي ككل، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مصدر (قوة الإيجار)؛ تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وحول مصدر (قوة الخبرة) لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الدرجة العلمية في مصدر (قوة الخبرة) لصالح فئة أستاذ مساعد، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد (الإبداع الإداري)؛ تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الدرجة العلمية في بعد (الإبداع الإداري والإبداع المؤسسي ككل) لصالح فئة أستاذ مشارك.

الكلمات المفتاحية: الإبداع المؤسسي، القوّة التَّنْظِيمِيَّة، القيادات الأكاديمية، جامعة تبوك



والبعيد، وتمكينها من تحديد الفرص والعمل على استثمارها، والمخاطر والعمل على تجاوزها ومعالجتها (الفالح، ٢٠١٦). وتأسيساً على ما سبق؛ فإن من المهارات القيادية اللازم تطويرها لدى القيادات الأكاديمية؛ التوظيف الأمثل لمصادر القوة التنظيمية في الجامعات؛ لیسود المناخ الملائم من العلاقات بين القادة وأعضاء هيئة التدريس؛ لتحقيق التفاعل بينهم بفاعلية، وزيادة قدرتهم على رفع المستوى التعليمي والأكاديمي وتحسين المخرجات (الفالح، ٢٠١٦)، ومن هذا المنطلق؛ فقد برزت الحاجة إلى توجيه الاهتمام الكافي من القيادات الأكاديمية بالجامعات لتوظيف مصادر القوة التنظيمية في العملية الأكاديمية؛ لما قد يكون لها من أثر في زيادة الإبداع المؤسسي، الذي يعدّ أداة ومهارة مهمة تُمكن القادة التربويين من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة، ورفع كفاءة العاملين وتطوير أداء الوحدات الإدارية.

وقد أظهر عدد من الدراسات أهمية تطبيق القوة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية والتربوية لتحقيق الأهداف المرجوة، كدراسة صباح (٢٠١٨) التي كشفت عن مستوى مرتفع لتطبيق القوة التنظيمية بأبعدها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأن القوة التنظيمية تؤثر بكامل أبعدها (القوة الرسمية، قوة المعلومات، قوة الارتباط، قوة الخبرة، القوة المرجعية) في تعزيز التطوير التنظيمي، كما كشفت دراسة الزبيدي (٢٠١٧) عن وجود علاقتي ارتباط وأثر طرديتين وذواتي دلالة معنوية لمتغير القوة التنظيمية وأبعاده مع متغير التوافق المهني في بعض كليات جامعة القادسية بالعراق، وأن هناك تطبيقاً صارماً من قادة الكليات للقوة الرسمية، وتوجهاً نحو منح مكافآت تشجيعية مادية أو معنوية للأفراد الأكفاء في أداء الأعمال المناطة بهم، وسعيًا لاستعمال خبراتهم في تشجيع الأفراد على بناء علاقات قوية فيما بينهم، كما أظهرت دراسة السنوار (٢٠١٨) أن المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تطبق القوة التنظيمية بدرجة كبيرة جداً، وأيضاً دراسة مؤمني وبو سهمين (٢٠١٨) التي كشفت عن وجود أثر لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر، كما أثبتت دراسة الفالح (٢٠١٦) أن أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعة إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ هي نمط القوة الشرعية في المرتبة الأولى، يليها نمط القوة المرجعية، ثم نمط قوة الخبرة، ثم نمط قوة المعلومات ثم نمط قوة الإكراه، بينما حلّ نمط قوة المكافأة في المرتبة الأخيرة، أما دراسة أبو كركي (٢٠١٤) فقد أظهرت نتائجها أن الترتيب التنزلي لأنماط القوة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء؛ كان على التوالي: النمط المرجعي، النمط الخبير، النمط القانوني، النمط المكافئ، النمط الإكراهي، كما أكدت دراسة التنكرت ويلمز Altinkurt & Yilma (٢٠١٢) أن مديري المدارس كلهم يستعملون مصادر القوة على مستوى عالٍ، وهي على التوالي: قوة الخبراء، القوة القسرية، قوة المرجع وقوة المكافأة هي الأقل، كما كشفت دراسة O'Meara; Louder and Hodges (٢٠١٣) أن استعمال

the members' response averages about the dimension of administrative creativity, and the administrative creativity and institutional creativity as a whole were in favor of females and associate professor category, respectively.

Keywords: academic leadership, institutional innovation, organizational strength, University of Tabuk

١- المقدمة (Introduction)

يمثل التعليم اللبنة الأساسية لتقدم الأمم ونهضتها؛ فهو شريان الحياة للمجتمعات في مسيرتها نحو التقدم والازدهار، ويعدّ التعليم الجامعي - بصفة خاصة - محركاً للتنمية والتقدم المعرفي والعلمي والتربوي والتقني، فالجامعات مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية وتنموية في أن واحد، تسهم في إعداد أفراد مؤهلين ومدربين للمشاركة في التنمية وسوق العمل. وتسعى الجامعات لتطوير وتحديث أنظمتها واستراتيجياتها؛ لتعزيز مكانتها التنافسية ومواكبة التطور الذي يشهده العصر، وتحقيق متطلبات مجتمع عصر المعرفة، وتقديم خبرات ومعارف للأجيال المستقبلية في بناء البيئة المحيطة بها وتطويرها؛ من خلال مخرجاتها المؤهلة بالمعرفة العلمية المتخصصة (الصرايرة، ٢٠١١). ومن هذا المنطلق؛ فإن الجامعات تضطلع بمسؤولية إعداد القوى البشرية المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وإجراء البحوث العلمية للمشكلات المجتمعية، بالإضافة إلى دورها في نشر وتنمية المعرفة في فروع العلم المختلفة، ومن ثمّ فإنّ الجامعات وسيلة رئيسة لتقدم المجتمع ونهضته (الشمري، ٢٠٢٠). وتأسيساً على ما سبق؛ فإن القيادات الأكاديمية تعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق الجامعة لوظائفها المختلفة، إذ يُنابها هيئة المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة، والإسهام في كفاءة إدارة الجامعات وفعاليتها، لتحقيق الأمل المعقود عليها وما ينتظره المجتمع منها (دياب، ٢٠١٨).

وتعدّ القوة التنظيمية عاملاً رئيساً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها؛ فالقوة التنظيمية تحدد نمط القرارات وألياتها في المنظمة، وتمثل مصدراً من مصادر تأثير القائد في الآخرين (إمام وعبد الحكم، ٢٠١٥)، وتعدّ جانباً أساسياً في المجتمع والمنظمات خصوصاً؛ كونها وحدات اجتماعية ترتبط بالمجتمع ارتباطاً وثيقاً (العززي والملا، ٢٠١٦)، والقوة التنظيمية من أهم المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري، وهي ذات منحى اجتماعي ترتبط بالأفراد والعلاقات بينهم، وهي ليست مطلقة بل متغيرة؛ إذ إنّها تتغير بتغير الظروف والأفراد والأوقات، وهي المسيرة للأعمال ومن دونها لا ينجز العمل في المنظمات على مختلف أنواعها (الزبيدي، ٢٠١٧). ومن هذا المنطلق؛ حظيت القوة التنظيمية باهتمام كثير من المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم العالي؛ لتحقيق متطلبات وأهداف العملية الإدارية في إدارة الجامعات، والإسهام في تحقيق الجودة التعليمية والإدارية، والمتمثل في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تطمح إلى تحقيقها في المستقبل القريب



في التعليم على حد علم الباحثين؛ لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية، وتحديد علاقتها بالإبداع المؤسسي بجامعة تبوك؛ مما قد يسهم في رفع مستوى كفاءة العمل وإتقانه وزيادة الفاعلية، وعليه يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الرئيس الآتي: ما مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية (الشرعية، الخبرة، الإيجار، المكافأة، المعلومات) بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مستوى الإبداع المؤسسي بُعدي الإداري والفني بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس، الدرجة العلمية، التخصص)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس، الدرجة العلمية، التخصص)؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية، ومستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك، والكشف عن طبيعة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بينهما، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول متغيري الدراسة على وفق متغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الدرجة العلمية).

وتتبع أهمية الدراسة النظرية من أهمية التعليم الجامعي وعمق تأثيره في المجتمع المحيط به، ومن أهمية الفئة التي تتناولها، وهي القيادات الأكاديمية، والذين يعول عليهم في تطوير العملية الإدارية والأكاديمية، ولكنها قد توفر قاعدة معلومات لهم حول مصادر القوة التنظيمية المؤثرة في الإبداع المؤسسي، كما يأمل الباحثان أن تكون إضافة علمية للمعرفة في مجال القوة التنظيمية والإبداع المؤسسي. أما أهميتها التطبيقية فتتمثل في أن هذه الدراسة قد تقيد القيادات في جامعة تبوك في تحديد أهم مصادر القوة التنظيمية وأكثرها تأثيراً في الإبداع المؤسسي، كما يتوقع أن تتوصل إلى نتائج قد يستفاد منها في تقديم توصيات تساهم في دعم ممارسة القوة التنظيمية والإبداع المؤسسي.

٢٧ شخصاً من قادة الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية للقوة العرضية مكنهم من توفير موارد جديدة للمشاركة المجتمعية والسماح بإعادة تخصيص الموارد الموجودة، وجعلهم يمنحون أعضاء هيئة التدريس الحرية والاستقلالية والثقة، كما كشفت دراسة ايرا وبولوت Ira & Bulut (2018) عن درجة تأثير مصادر القوة المستعملة من مديري المدارس (قوة المكافأة، وقوة الإقناع، والقوة الشرعية، قوة الخبرة، والقوة الكاريزمية) في رأس المال النفسي للمعلمين، وأن قوة الإقناع والخبرة هي الأكثر استعمالاً بفاعلية، وقوة المكافأة أقل استعمالاً، كما أكدت دراسة يسلباس وأكول Yesilbas & Akyol (2019) أن مديري المدارس بمنطقة إيفلر في مقاطعة أيدن بتركيا يفضلون استعمال القوة الشرعية في الغالب ثم المكافأة، وتتبعها قوة الخبرة، ويفضلون استعمال القوة القسرية بصورة أقل.

ورغم الأهمية التي أبرزتها الدراسات السابقة في القوة التنظيمية؛ إلا أن هذه الدراسات لم تهتم بدراسة علاقتها بالإبداع المؤسسي في الجامعات، أما في المنظمات الحكومية الأخرى؛ فقد كشفت دراسة الصالح (٢٠١٥) أن تعامل الإدارة بطريقة إيجابية وتمييزة مع العاملين؛ له أثر كبير في تنميتهم، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على المساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي لمنظمتهم، ومن ثم تطورها ونموها واستمرارها، وأن لمساهماتهم الإبداعية دوراً فاعلاً في تعزيز وتطوير الإبداع المؤسسي في المنظمة التي يعملون بها. ويجمع علماء الإدارة وممارسوها على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة؛ يجعلها في حاجة ملحة إلى تنمية الإبداع المؤسسي؛ لتحسين قدرات منتسبيها على توليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق إبداعية (عيد، ٢٠٠٨).

ويعد تشجيع الإبداع المؤسسي هدفاً رئيساً وقضية ملحة لدى جميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة (العميان، ٢٠١٠)، كما أن تطويره لدى الأفراد في المؤسسات التعليمية؛ يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً في ظلّ التحديات العالمية الجديدة وزيادة التنافس (عبابنة والشقران، ٢٠١٣)؛ لما له من تأثير مهم في بقاء المنظمة وتطورها، وتكيفها مع التغيرات المتعددة، ومواجهة التحديات بجميع أنواعها (الصالح، ٢٠١٥).

وقد كشفت بعض الدراسات عن واقع الإبداع المؤسسي أو أحد أبعاده في المؤسسات الأكاديمية والتربوية، إذ أظهرت دراسة بزادوغ (٢٠١٥) أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، كما أكدت دراسة ابن مصطفى (٢٠١٦) أن مستوى توافر الإبداع الإداري في الجامعات الليبية كان متوسطاً، كما كشفت دراسة لي Lee (2018) أنه يمكن تحسين الإبداع لدى الأفراد في مؤسسة التعليم العالي في كوريا من خلال الدعم المرئي وزيادة الشبكات الاجتماعية للأعضاء، وبناء ثقافة الثقة وتحديد الهوية، وتشجيع استعمال جهاز ذكي لتبادل المعرفة.

ورغم اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية في المنظمات؛ إلا أن موضوع القوة التنظيمية وربطه بالإبداع المؤسسي في السياق الأكاديمي الجامعي لم يلقَ الاهتمام الكافي، فهناك القليل من الدراسات عن القوة التنظيمية



٢- الإطار النظري (Theoretical Background)

١-٢ مصطلحات الدراسة

١-١-٢ القوة التنظيمية (Organizational power)

تعرف بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين في داخل المنظمة، بهدف تحقيق النتائج المرجوة لأصحاب السلطة من خلال عمليات السياسة والنفوذ (krume, 2015)، كما تُعرّف بأنها: إمكانات أو قدرات يمتلكها الفرد، قد تكون ضمنية أو ظاهرة، يحاول من خلالها التأثير في سلوك الآخرين، يُغية تحقيق هدف معين، باستعمال أدوات أو وسائل متعددة، مثل: (السلطة، والإكراه، والإقناع، والخبرة، والمرجعية، والمكافأة) في محيط بيئة العمل (الزبيدي، ٢٠١٧)، كما تُعرّف بأنها قدرة المدير على التأثير في مخرجات المنظمة، وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوبة من خلال التأثير في الآخرين وتوجيههم وتقديم المشورة لهم، بفضل الوظيفة التي يشغلها، وخبرته وقدرته على إنجاز الأشياء المطلوبة (العوايشة، ٢٠١٩). وتُعرّف إجرائياً بأنها: قدرة القيادات الأكاديمية على التأثير في سلوك الآخرين في ضوء القوة الشرعية والخبرة والإجبار والمكافأة والمعلومات في سبيل تحقيق أهداف العمل الأكاديمي بالجامعة.

٢-١-٢ الابداع المؤسسي (Institutional Creativity)

يُعرّف بأنه: العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من العاملين في المؤسسة، أو فرضها عليهم من أصحاب القرار، حتى يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة ذاتها (ليسكي، ٢٠١١)، كما يُعرّف بأنه: الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم في داخل المنظمة، من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد، كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستعمال طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حلّ المشاكل (الصالح، ٢٠١٥). ويعرّف إجرائياً بأنه: عملية وضع أفكار أو ممارسات أو مهارات أو خدمات جديدة تطبيقها الجامعة بطريقة إبداعية؛ بشكل يحقق نوعاً من التغيير والتطوير في مخرجات الجامعة.

٣-١-٢ القيادات الأكاديمية (Academic Leadersshp)

وتُعرّف إجرائياً بأنها كلّ عضو هيئة تدريسي (ذكراً أو أنثى) مكلف بعمل قيادي بالجامعة، ويشمل: وكلاء ووكيلات

الجامعة، عمداء وعميدات ووكلاء ووكيلات الكليات والعمادات المساندة، ورؤساء ومشرفات الأقسام، ومشرفي ومشرفات الوحدات.

٢-٢ مصادر القوة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد مصادر القوة التنظيمية، بسبب اختلاف الآراء وتعدّد وجهات النظر حول دراسة مصادر القوة؛ فمنهم من ذهب إلى تحديد مصادر القوة التنظيمية على مستوى العلاقات بين الأفراد، وهي ما يسمّى بالقوة العمودية، ومنهم من قام بتحديد مصادر القوة على مستوى العلاقات بين الدوائر والوحدات الإدارية وإدارتها، وهي ما يسمّى بالقوة الأفقية؛ فالدائرة تعدّ ذات قوة أفقية في المنظمة إذا امتلكت واحدة أو أكثر من المصادر الآتية: الاعتمادية، الموارد المالية، المركزية، عدم إمكانية الإحلال، التغلب على عدم التأكد (العوايشة، ٢٠١٩).

وقد اعتمد الباحثان على تصنيف القوة على مستوى العلاقات بين الأفراد (القوة العمودية)؛ لأنها الأكثر استعمالاً في الدراسات السابقة، ولأنها تحقق أهداف الدراسة الحالية التي تدرس مصادر القوة التنظيمية الساندة لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي بجامعة تبوك. إذ صنّف Schermerhorn (2000) Schermerhorn، كما مكتوب في (الزبيدي، ٢٠١٧) القوة التنظيمية (العمودية) على مستوى العلاقات بين الأفراد إلى نوعين:

- قوة الموقع (Position Power): وتشمل قوة المكافأة، وقوة السلطة، وقوة الإكراه.
- قوة الشخصية (Personal Power): وتشمل قوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة الإقناع العقلي.

وهناك أيضاً تقسيم French & French (1959) Ravan، كما مكتوب في شريف وعبد، (٢٠١٥)، وهو الأكثر استعمالاً، والذي لا يزال معمولاً به حتى هذه اللحظة، إذ صنّفها إلى خمسة أنواع، هي: (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، قوة المرجع). وإضافة إلى ما ذكر من تصنيفات؛ يمكن إضافة أنواع أخرى لمجموعة من الباحثين اعتمدها في أبحاثهم، إذ يلاحظ أنّ مصادر القوة التنظيمية هنا على مستوى العلاقات بين الأفراد، وعُرفت بالقوة العمودية، وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول ١

مصادر القوة التنظيمية

| مصادر القوة التنظيمية | الباحث |
|--|---------------------------|
| القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الخبر، قوة الإعجاب، قوة الملكية. | (مؤمني وبو سهمين، ٢٠١٨) |
| قوة الإجبار، القوة الشرعية، قوة الخبرة، القوة المرجعية، قوة المكافأة. | (محمد وصديق، ٢٠١٤) |
| القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، القوة المرجعية. | (الزبيدي، ٢٠١٧) |
| قوة الخبرة، قوة المنزل، القوة الهيكلية. | (شريف وعبد، ٢٠١٥) |
| القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الخبرة، القوة المرجعية، قوة المعلومات. | (الفالح، ٢٠١٦) |
| قوة الخبرة، قوة المرجعية، قوة المكافأة، القوة الشرعية، القوة الشخصية، القوة القسرية. | (Sturm & Antonakis, 2015) |



اعتراف الشخص المقابل به، ليكون مصدرًا موثوقًا للمعلومات والمشورة، والطريقة الأكثر إقناعًا لإثبات الخبرة واعتراف الآخرين؛ تكون باتخاذ القرارات الجيدة وتوفير المشورة السليمة وحلّ المشاكل التي تقف أمام المنظمة والأفراد (شريف وعبد، ٢٠١٥)؛ فمثلًا المهندس يمارس نوعًا من القوة الفنيّة على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنيّة (العميان، ٢٠١٠).

٢-٢-٤ قوة المعلومات (Information Power)

تعدّ المعلومات إحدى أهم عوامل التأثير المعتمدة في رفع مستوى أداء الأفراد والمنظمة، وتنتشأ قوّة المعلومات من خلال القدرة على السيطرة والتحكّم في تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين في المنظمة، ويعدّ القائد الإداري الذي يمتلك القدرة على ترسيخ المعلومات وكيفية التحكم بها؛ مصدرًا لقوّة المعلومات (الفالح، ٢٠١٦)، وأيضًا عندما يملك معظم الرؤساء بحكم مناصبهم الوظيفية قدرًا كبيرًا من المعلومات التي قد لا تتاح لغيرهم من الموظفين أو المراجعين، وهذه قد تعطيهم قدرًا من التأثير على الآخرين من خلال شعور وإدراك الآخرين بأنهم على صواب (الطجم والسواط، ٢٠٠٣)، ومن أجل الحصول على المعلومات، فإنّ الأفراد يتمركزون في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة (أبو زيد، ٢٠١٠)، ومن ثمّ تنتج هذه القوة؛ نظرًا لتمنّع القادة بصلاحيّة الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة، والتي تعدّ أمورًا مهمّة وسريّة في بعض الأحيان (لهلوب والصرايرة، ٢٠١٢).

٢-٢-٥ قوة المكافأة (Reward Power)

تستمد هذه القوة تأثيرها من توقّعات الفرد بأن قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وامتناله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة ماديّة أو معنويّة (لهلوب والصرايرة، ٢٠١٢). وتعني قدرة الرئيس على التأثير في مرؤوسيه بمنحهم أشياء ذات قيمة ماديّة أو معنويّة؛ لتكرار السلوك المرغوب فيه، وهذه المكافأة تحدّد مدى إطاعة المرؤوسين للأوامر والتوجيهات التي يقدّمها الرئيس والمبنيّة على توقّعاتهم بالحصول على مكافأة منه، وتتمثّل المكافأة في المديح، الترقية، المال، الإجازات، التسامح في أوقات الحضور والغياب (الزبيدي، ٢٠١٧)، بالإضافة إلى زيادة الراتب، خارج الدوام، الانتدابات، مسؤوليات إضافية، أجهزة حديثة، اعتراف وتقدير، وبمعنى آخر يستطيع الرئيس استعمال مكافآت إيجابية وتعزيزات لموظفيه، وذلك لاستعمال هذه القوة في التأثير في سلوكهم (محمد وصادق، ٢٠١٤). وتسهم المكافآت - سواء أكانت ماديّة أم معنويّة - في تطوير العلاقات التبادليّة بين المرؤوسين، عندما تستعمل بمهارة عالية، إذ تعزّز قوة الإعجاب بالرئيس الأعلى، فينظر إليه كقائد ويحظى بالطاعة والولاء من المرؤوسين (الفالح، ٢٠١٦).

ويرى الباحثان أنه لكي يتمكن القادة من تحقيق أهدافهم الشخصية أو أهداف الجامعة فإن عليهم التسلح بمصادر القوة التنظيمية المختلفة، والتي تمنح صاحبها حظًا أكبر في الاستفادة من الفرص، أو تجنب المشاكل، أو إدارة الصراعات، والمساعدة في اتخاذ القرار؛ إذ إن استثمار القادة لمصادر

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سنعتمد هذه المصادر للقوّة التّظيميّة، وهي كالاتي: (القوة الشرعية، قوة الإيجار، قوة الخبرة، قوة المعلومات، قوة المكافأة)، وفيما يأتي توضيح لها:

٢-٢-١ القوة الشرعية (Legitimate Power)

وهي التي يحصل عليها الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي، وغالبًا ما يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى الأسفل؛ مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد لكونه مديرًا، ويقبلون أوامره؛ بسبب وظيفته التي تعطيها حق توجيههم وإصدار الأوامر لهم، وعندما يكون أساس القوة رسميًا يكون جهد الفرد قليلًا في إقناع الآخرين (مؤمني وبوسهمين، ٢٠١٨)، وتُعرف أيضًا بأنها القوة المستمدة من الموقع الذي يشغله المسؤول في التسلسل الهرمي التنظيمي، لتمنحه بسلطة كبيرة بسبب موقعه الرسمي، والذي يمنحه اتخاذ القرار (Larcker & Tayan, 2012)، وتُسمى أيضًا بقوة المنصب Position Power، وتعد من أقوى مصادر القوة التنظيمية، والتي تُمنح لمن يتولّى سلطة رسميّة في الهيكل التنظيمي، ويستجيب المرؤوسون لأوامر رئيسهم لإدراكهم أنّه يمتلك الحق الشرعي والقوة القانونية التي تخوّله أن يأمرهم بما يجب أن يعملوه (العوايشة، ٢٠١٩).

٢-٢-٢ قوة الإيجار (Coercive Power)

تعني استجابة العامل لرغبات الرئيس وطاعته؛ لأنّ الرئيس لديه القدرة على إيقاع العقاب (أبو كركي، ٢٠١٤)، وهي قدرة الشخص على التأثير في سلوك الآخرين عن طريق عقابهم أو تهديدهم بالعقاب (Lunenburg, 2012)، وتستند هذه القوة إلى إمكانية تطبيق الإكراه النفسي للتأكد من أن أعضاء المنظمة يستجيبون للأوامر ويتبعون طريقة معيّنة في العمل (العوايشة، ٢٠١٩)، وهذه القوة تتحقق من الإذعان عن طريق التخويف والتهديد العاطفي أو الجسدي، وفي بعض المنظمات تكون على شكل التأنيب الشفهي أو المكتوب أو العقوبات التأديبية، الغرامات، تنزيل الدرجة، الإذلال، وتستعمل قوة الإكراه في العديد من المنظمات رغم الاستنكار الذي يبديه أغلب الرؤساء بشأنها. (السالم، ٢٠٠٩).

٢-٢-٣ قوة الخبرة (Experience Power)

يعتمد هذا المصدر على الخبرة والتجربة المكتسبة عن طريق المهارة أو المعرفة التخصصية الناجمة من الخبرات المتراكمة، ويكون تأثير المرؤوسين بقوة الخبرة فاعلاً إذا استثمر الرئيس معلوماته وتجاربه السابقة، فيسهل عليه التعامل معهم والتأثير فيهم وفي سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، ونظرًا لتعدد المؤثرات والعوامل البيئية وتداخلها؛ لم تعدّ القوة التقليديّة كافية للتأثير في المرؤوسين؛ إذ يلجأ الرئيس إلى استعمال قوة الخبرة والتجارب، للتأثير في مرؤوسيه، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات (محمد وصادق، ٢٠١٤)؛ إذ إنّ امتلاك المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات في التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي وحلّ المشكلات، يجعله أكثر قدرة على تقديم المشورة (مؤمني وبوسهمين، ٢٠١٨)، وتُستمدّ هذه القوة من الفرد ذاته، بغضّ النظر عن المركز الوظيفي، إذ تتضمن الخبرة المعرفة الفريدة بأفضل طريقة أو حلّ لتنفيذ مهمة أو معالجة مشكلة ما في العمل، وهذا يؤدي إلى التأثير على المرؤوسين، ولا يكفي الشخص امتلاكه الخبرة فقط من دون



قبل قادة الجامعات (٢٧ جامعة وكليتين للفنون الحرة وكلية مجتمع) بالولايات المتحدة الأمريكية؛ لدعم مشاركة مجتمع الكلية، ومن أبرز نتائج الدراسة؛ أن استخدام القادة للقوة العرضية مكّنهم من توفير موارد جديدة للمشاركة المجتمعية والسماح بإعادة تخصيص الموارد الموجودة، وأيضاً استخدام القادة للقوة العرضية جعلهم يمنحون الكثير من أعضاء هيئة التدريس الحرية والاستقلالية والثقة.

كما أجرى أبو كركي (٢٠١٤) دراسة وصفية؛ هدفت إلى تقصي أنماط القوة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء وعلاقتها بدرجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الترتيب التنزلي لأنماط القوة لدى المديرين كانت: النمط المرجعي، والنمط الخبير، والنمط القانوني، والنمط المكافئ، والنمط الإكراهي، كما أشارت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في النمط الإكراهي، تُعزى للجنس لصالح الذكور.

كما أجرى ابن مصطفى (٢٠١٦) دراسة وصفية تحليلية؛ هدفت إلى التعرف إلى منظمة التعلم وأثرها في الإبداع الإداري في الجامعات الليبية العامة، وكشفت أهم نتائجها ذات العلاقة بالدراسة أن الإبداع الإداري من حيث الأهمية النسبية متوسطاً. كما أجرت بزادوغ (٢٠١٥) دراسة وصفية ارتباطية؛ هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكان من أهم نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان متوسطاً، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ، ولمتغير نوع الكلية ولصالح الكليات العلمية.

بينما أجرت الفالح (٢٠١٦) دراسة وصفية مسحية؛ هدفت إلى معرفة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب بالأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبينت نتائجها أن نمط القوة الشرعية جاءت أولاً، يليها نمط القوة المرجعية، ثم نمط قوة الخبرة، ثم نمط قوة المعلومات، ثم نمط قوة الإكراه، بينما حل نمط قوة المكافأة في المرتبة الأخيرة، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للنوع الاجتماعي في مجال قوة المرجعية لصالح الذكور، وللكلية في مجال قوة المكافأة لصالح الكليات العلمية، وفي مجال قوة الإكراه لصالح الكليات الإنسانية، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الجامعة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال القوة الشرعية لصالح رتبة أستاذ ورتبة أستاذ مشارك.

كما أجرت الزبيدي (٢٠١٧) دراسة وصفية؛ هدفت إلى التعرف على دور القوة التنظيمية في الإسهام إلى حد ما في عملية التوافق المهني لأداء عينة من مديري ومسؤولي (الأقسام والشعب والوحدات الإدارية) في بعض كليات جامعة القادسية، وأظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً صارماً للقوة الرسمية، وتوجه

القوة التنظيمية في المواقف المناسبة لكل مصدر؛ كليل برفع مقدرتهم على التأثير في الآخرين، وعلى سلوكهم وأفعالهم وتوجيههم للعمل برغبة وجدية لتحقيق الأهداف المرجوة، فلكل مصدر من المصادر السابقة تأثير كبير على العاملين؛ إذا ما استعمل بشكل ملائم لهم، فالقوة الشرعية تضمن الاستجابة الأكبر من العاملين لإيمانهم بمنصب القائد وأن لديه الحق بإصدار الأوامر والتعليمات، وقوة الخبرة تسهل على القائد التعامل مع الآخرين بسلاسة ومهارة أكبر، وقوة المعلومات تعطي القادة المعرفة المتخصصة بأمور العمل، واستعمال قوة المكافأة من قبل القائد يعطي التحفيز الكبير للعاملين معه، وقوة الاجبار واستعمالها بالشكل المناسب عند الحاجة إليها قد تكون ملائمة في بعض المواقف.

٢-٣-٣ أبعاد الإبداع المؤسسي

أصبح الإبداع ضرورة في مجالات الحياة كافة وعلى مستويات مختلفة، إذ يأتي النظام الأكاديمي في الجامعات في طليعة هذه المستويات، وصنّف الإبداع المؤسسي إلى نوعين (السكرانة، ٢٠١١):

٢-٣-١ الإبداع الإداري: الذي يشتمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها ونظمها الرقابية.

٢-٣-٢ الإبداع الفني: الذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستعملها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل.

ومن الملاحظ أن الإبداع الفني عملية تتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي، فتولد الإبداعات وتُدعم من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى إلى أسفل، إذ يتبنى الإبداع، ويدعم تطبيقه المستويات الإدارية العليا.

٢-٤ الدراسات السابقة

في مجال القوة التنظيمية؛ أجرى أبو زيد (٢٠١٠) دراسة وصفية تحليلية؛ هدفت إلى الكشف عن أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة) في الإبداع الوظيفي بأبعاده لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية، وأظهرت أبرز نتائجها أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقوة الرسمية وقوة المكافأة، وقوة الخبرة في الإبداع الوظيفي بجميع أبعاده.

كما أجرى Yilmaz & Altinkur (2012) دراسة وصفية ارتباطية؛ هدفت إلى تحديد العلاقة بين القوة التنظيمية لمديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الابتدائية في كوتاهيا بتركيا، وقد أظهرت أبرز نتائجها أن معلّمي المدارس الابتدائية يرون أن مديري المدارس يستخدمون بالكامل مصادر القوة التنظيمية على مستوى عالٍ، وهي على التوالي: قوة الخبراء، القوة القسرية، قوة المرجع وقوة المكافأة هي الأقل.

كما أجرى O'Meara et al. (2013) دراسة نوعية، واستخدم المقابلة أداة لها، وقد هدفت الدراسة للكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس لاستخدامات القوة العرضية من

الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، وكانت أبرز نتائجها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بانفراد في تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في الإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية.

كما أجرى Lee (2018) دراسة وصفية مسحية؛ هدفت إلى فحص آثار مشاركة المعرفة في الإبداع لدى الأفراد في مؤسسة التعليم العالي في كوريا، وأظهرت النتائج أن جودة مشاركة المعرفة لعبت دور وساطة قوية بين العوامل الاجتماعية والتقنية والإبداع الفردي، وهذا يعني أنه يمكن تحسين الإبداع الفردي من خلال الدعم المرئي وزيادة الشبكات الاجتماعية للأعضاء، وبناء ثقافة الثقة وتحديد الهوية، ومن خلال فحص العلاقة بين مشاركة المعرفة والإبداع الفردي، كانت جودة مشاركة المعرفة هي العامل الرئيس الذي سهّل الإبداع الفردي، بدلاً من كثافة تبادل المعرفة، أي أن الجودة أكثر أهمية من الكثافة أو الحجم، من حيث المعرفة.

كما أجرى Obiwulu; Yunus; Ibrahim and Zuruzi (2019) دراسة نوعية باستخدام المقابلة كأداة؛ هدفت إلى المقارنة بين تجارب وتصوّرات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والطلاب في مؤسسات التعليم العالي في بروناي دار السلام، وكان من أهم النتائج أن الأغلبية لم تتلق تعليمات مسبقة في الإبداع، وأن موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة لديهم اهتمام أقل بتلقي تعليمات إبداعية، وهناك إجماع بين المجموعتين على أن عمل المجموعة سيؤدي إلى أداء إبداعي أكبر، وكان غموض احتياجات العملاء أو متطلباتهم عاملاً يُشار إليه غالباً لإعاقة الأداء الإبداعي للفرق في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ كونها تعدّ الدراسة الأولى - على حدّ علم الباحثين - التي تتناول مصادر القوة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سعودية؛ مما يسهم في ردم هذه الفجوة البحثية.

٣- الجانب التطبيقي (Methodology)

٣-١-١ محددات الدراسة

٣-١-١-١ المحددات الموضوعية: اقتصر على دراسة القوة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بمصادرها (الشرعية، الخبرة، الإيجار، المكافأة، المعلومات) وعلاقتها بالإبداع المؤسسي ببُعديّته (الإداري والفني) بجامعة تبوك.

٣-١-٢ المحددات البشرية: أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك.

٣-١-٣ المحددات المكانية: جامعة تبوك في مقرها الرئيس بمدينة تبوك.

٣-١-٤ المحددات الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤١هـ.

نحو منح مكافآت تشجيعية مادية أو معنوية للأفراد الأكفاء، واستخدام خبراتهم في تشجيع الأفراد.

كما أجرت السنوار (٢٠١٨) دراسة وصفية تحليلية؛ هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، وأظهرت نتائجها عن وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على تطبيق القوة التنظيمية بأبعادها حيث جاءت قوة الخبرة ثم الشرعية ثم قوة المرجعية ثم قوة المعلومات ثم قوة المكافأة وأخيراً قوة التهديد بالعقاب، كما كشفت عن وجود درجة مرتفعة من الموافقة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري، كما كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين.

كما أجرت صباح (٢٠١٨) دراسة وصفية تحليلية؛ هدفت إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وبينت نتائجها أن مستوى القوة التنظيمية بأبعادها جاء مرتفعاً، حيث جاءت قوة الخبرة ثم قوة المرجعية ثم قوة المعلومات ثم قوة الارتباط وأخيراً القوة الرسمية، كما بينت أن مستوى التطوير التنظيمي مرتفعاً، وأن هناك علاقة طردية قوية بين القوة التنظيمية وتعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، وأن القوة التنظيمية تؤثر بكامل أبعادها (القوة الرسمية، قوة المعلومات، قوة الارتباط، قوة الخبرة، القوة المرجعية) في تعزيز التطوير التنظيمي، وأن هناك فروقاً حول القوة الرسمية تعزى لمتغير الجنس لمصلحة الذكور.

كما أجرى مؤمني وبو سهمين (٢٠١٨) دراسة وصفية؛ هدفت إلى التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وكشفت نتائجها عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر.

كما أجرى Bulut & Ira (2018) دراسة نوعية باستخدام طريقة البحث في الأدبيات المتعلقة بها؛ هدفت للكشف عن درجة تأثير مصادر القوة المستخدمة (قوة المكافأة، وقوة الإقناع، والقوة الشرعية، وقوة الخبرة، والقوة الكاريزمية) من قبل مديري المدارس بتركيا في رأس المال النفسي للمعلمين، وكان من أهم النتائج أن قوة الإقناع والخبرة هي الأكثر استخداماً بفاعلية، وقوة المكافأة أقل استخداماً.

كما أجرى Akyol & Yesilbas (2019) دراسة نوعية، وأستخدمت أداة المقابلة بهدف معرفة آراء مديري المدارس والمعلمين فيما يتعلق بمصادر القوة التي يفضلها المديرون في منطقة إيفلر في مقاطعة أيدين بتركيا، ومن أهم نتائجها أن مديري المدارس يستخدمون القوة الشرعية على الأكثر ثم المكافأة، وتتبعها قوة الخبرة، ويفضّلون استخدام القوة القسرية على الأقل.

أما في مجال الإبداع المؤسسي؛ فقد أجرى مساعدة (٢٠١٥) دراسة وصفية تحليلية؛ هدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية وأبعادها في تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في



٢-٣ منهج الدِّراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بمدخله (المسحي والارتباطي)؛ إذ تم الاعتماد على أسلوب دراسة العلاقات الارتباطية؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم توظيف المنهج الوصفي المسحي في الكشف عن مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية، ومستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أما المنهج الوصفي الارتباطي فقد تم توظيفه للكشف عن العلاقة الارتباطية بين مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية، ومستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك.

٣-٣ مجتمع الدِّراسة

تكوّن مجتمع الدِّراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيسي في جامعة تبوك بشطريها، والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق أداة الدِّراسة خلال العام الدراسي ١٤٤١هـ، والبالغ عددهم (٧٤٤) عضو هيئة تدريس بالمقر الرئيسي للجامعة بمدينة تبوك بحسب احصائية عمادة الموارد البشرية بالجامعة.

٤-٣ عَيِّنة الدِّراسة

للحصول على حجم العَيِّنة الملائم من مجتمع الدِّراسة؛ طُبِّقت معادلة ستيفن ثامبسون الآتية: (Thompson, 2002, p. 10)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن: N = حجم مجتمع الدِّراسة، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ٠,٩٥، وتساوي ١,٩٦، d = نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥)، P = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠,٥). ومن ثمّ بلغ حجم العَيِّنة المطلوب (٢٥٣,٥٧) شخصاً، وقُرِب العدد ليصبح (٢٥٤) شخصاً كعَيِّنة للدِّراسة من بين أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيسي للجامعة بمدينة تبوك، وبما نسبته (٣٤,١٤%) من حجم مجتمع الدِّراسة. وقد وُزعت الاستبانة بطريقة عشوائية سهلة على عَيِّنة الدِّراسة البالغ عددها (٢٥٤) شخصاً بطريقة إلكترونية، إذ استجاب جميع أفراد العَيِّنة لأداة الدِّراسة. والجدول الآتي يبيّن توزيع أفراد عَيِّنة الدِّراسة بحسب متغيرات الدِّراسة.

جدول ٢

توزيع أفراد عَيِّنة الدِّراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حسب متغيرات (الدرجة العلمية والجنس والتخصص)

| المتغيرات المستقلة | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------|--------------|-------|----------------|
| الدرجة العلمية | أستاذ | ٢١ | ٨,٣% |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ٣٣,٤% |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ٥٨,٣% |
| الجنس | الإجمالي | ٢٥٤ | ١٠٠% |
| | ذكر | ١٤٣ | ٥٦,٣% |
| | أنثى | ١١١ | ٤٣,٧% |
| التخصص | الإجمالي | ٢٥٤ | ١٠٠% |
| | علوم إنسانية | ١٣٩ | ٥٤,٧% |
| | علوم طبيعية | ١١٥ | ٤٥,٣% |
| | الإجمالي | ٢٥٤ | ١٠٠% |

٥-٣ أداة الدِّراسة

في ضوء الهدف الأساس لتحقيق أهداف الدِّراسة، بُنيت استبانتان كادائين لجمع البيانات، الأولى لمصادر القوة التنظيمية في (٥) مصادر بواقع (٣٥) عبارة، والثانية لقياس مستوى الإبداع المؤسسي في بعدين بواقع (٢٠) عبارة، وبُنيت عبارات الاستبانتين على وفق مقياس ليكرت الخماسي، يقابل كل عبارة خمسة تقديرات (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حدٍ ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) تمثّل وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول متغيري الدراسة.

١-٥-٣ صدق أداة الدِّراسة

١-١-٥-٣ صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدِّراسة، والتأكّد من أنّها تخدم أهداف الدِّراسة؛ عُرِضت على مجموعة من المحكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وطلّب منهم النّظر في مناسبة الصياغة اللغوية وانتماء العبارات لمحاورها، أو آية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلّق بالتّعديل، أو الحذف، وتمّت دراسة ملاحظات المحكّمين، واقتراحاتهم، وأجريت التّعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التّحكيم، وقد عدّ الباحثان الأخذ بملاحظات المحكّمين، وإجراء التّعديلات؛ بمثابة صدق المحتوى للأداة، وأنّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

٢-١-٥-٣ صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدِّراسة

بعد إجراء التّعديلات التي اقترحها المحكّمون على الصورة المبدئية؛ أصبحت الاستبانة تتكوّن من (٥٥) عبارة، ٣٥ عبارة للمتغير الأول، ٢٠ عبارة للمتغير الثاني، وللتأكّد من صدق البناء التكويني لأداة الدِّراسة بعد الانتهاء من إجراءات التّحكيم، طُبِّقت على عَيِّنة استطلاعية من مجتمع الدِّراسة ومن خارج عينة الدراسة، بلغت (٣٠) (عضو هيئة تدريس بالمقر الرئيسي لجامعة تبوك)، ثم تمّ استخراج معاملات صدق البناء بحسب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كلّ عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمقياس؛ وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع الدرجة الكلية للمقياس، كما يتضح في الجدول الآتي:



جدول ٣
معاملات ارتباط بيرسون بين كلِّ عبارة والدرجة الكلية للمقياس

| الإبداع المؤسسي | | | | القوة التنظيمية | | | | | | | | | |
|-----------------|----|-----------------|----|-----------------|---|-----------------|---|-----------------|---|-----------------|---|-----------------|---|
| الفني | | الإداري | | المعلومات | | المكافأة | | الخبرة | | الإجبار | | الشرعية | |
| مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م |
| **٠,٨٩٧ | ١ | **٠,٩٦٤ | ١ | **٠,٩٦٢ | ١ | **٠,٨٩٩ | ١ | **٠,٩٨٥ | ١ | **٠,٩٥٣ | ١ | **٠,٨٨٧ | ١ |
| **٠,٩٠٠ | ٢ | **٠,٩٦٨ | ٢ | **٠,٩٤١ | ٢ | **٠,٩٦٢ | ٢ | **٠,٩٠٥ | ٢ | **٠,٨٩٧ | ٢ | **٠,٩٧٤ | ٢ |
| **٠,٩٨٥ | ٣ | **٠,٩٨٨ | ٣ | **٠,٩٠٦ | ٣ | **٠,٨١٢ | ٣ | **٠,٩٦٨ | ٣ | **٠,٩١٨ | ٣ | **٠,٩٤٧ | ٣ |
| جدول ٣ - مستمر | | | | | | | | | | | | | |
| الإبداع المؤسسي | | | | القوة التنظيمية | | | | | | | | | |
| الفني | | الإداري | | المعلومات | | المكافأة | | الخبرة | | الإجبار | | الشرعية | |
| مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م | مُعامل الارتباط | م |
| **٠,٩٥١ | ٤ | **٠,٩٨٧ | ٤ | **٠,٩٥٥ | ٤ | **٠,٩٨٥ | ٤ | **٠,٩٩٥ | ٤ | **٠,٩٧٢ | ٤ | **٠,٩٩٧ | ٤ |
| **٠,٩٧٢ | ٥ | **٠,٩٤٦ | ٥ | **٠,٩٥١ | ٥ | **٠,٦٩٨ | ٥ | **٠,٩٥٩ | ٥ | **٠,٩٨٥ | ٥ | **٠,٨٧٤ | ٥ |
| **٠,٩٦٥ | ٦ | **٠,٩٨٨ | ٦ | **٠,٨١٠ | ٦ | **٠,٧٨٤ | ٦ | **٠,٩٦٤ | ٦ | **٠,٩١٨ | ٦ | **٠,٨٢٠ | ٦ |
| **٠,٩٠٠ | ٧ | **٠,٩٧٤ | ٧ | | | **٠,٩٠٣ | ٧ | **٠,٩٦٤ | ٧ | | | **٠,٩٩٧ | ٧ |
| **٠,٩٨٥ | ٨ | **٠,٩٨٨ | ٨ | | | **٠,٩٧٤ | ٨ | | | | | **٠,٩٦٧ | ٨ |
| **٠,٩٨٥ | ٩ | **٠,٩٧٤ | ٩ | | | | | | | | | | |
| **٠,٨١٥ | ١٠ | **٠,٨٣٠ | ١٠ | | | | | | | | | | |

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$).

يُبيِّن من الجدول (٤) أن قيم معاملات الثبات لمصادر القوة التنظيمية تراوحت بين (٠,٩٥٦ و ٠,٩٨٨)، وبلغ معامل ثبات المتغير ككله (٠,٩٩٥)، بينما تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد الإبداع المؤسسي بين (٠,٩٧٩ و ٠,٩٨٩)، وبلغ معامل الثبات للمتغير ككله (٠,٩٩٠)؛ مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي يمكن أن تُسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها.

٣-٦ تحديد معيار تفسير النتائج المتجمعة من تطبيق الاستبانة

لتحديد معايير الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة، ويُقصد بها النقطة أو المدى الذي إذا وصلت إليه استجابات المفحوصين، فإنه يجتاز فئة التقدير لهذا المدى، إذ تعدّ عملية تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وحُسيبت هذه القيم على وفق الخطوات الآتية: حُسيب المدى (٥-٤) ثم قُسم على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المقابلة لكل تقدير، ($0,8=5/4$) بعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، لتشكيل الفئة الأولى، ثم أُضيف طول الفئة في كلِّ مرة لتشكيل الفئة الثانية، ثم الفئة التي تليها، وهكذا. واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن تقييم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، كما سيُتعامل معها لتفسير البيانات، كما في الجدول (٥).

جدول ٥

مقياس تفسير البيانات للتعلق على النتائج

| فئات الاستجابة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق بشدة | لا أوافق |
|----------------|------------|-------|-----------------|---------------|------------|
| المقياس | -٤,٢٠ | -٣,٤٠ | -٢,٦٠ | -١,٨٠ | ١,٨٠ |
| مستوى التحقق | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | ضعيفة جداً |

وتُشير النتائج في جدول (٣) إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل (مصادر القوة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠,٦٩٨ و ٠,٩٩٧) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)؛ مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس مصادر القوة التنظيمية، كما أنّ قيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير التابع (الإبداع المؤسسي) مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠,٨١٥ و ٠,٩٨٨) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)؛ مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس مستوى الإبداع المؤسسي، وفي ضوء نتائج الأساق الداخلي لم تُحذف أيّ عبارة.

٣-٥-٢ ثبات أداة الدراسة

بعد تطبيق أداتي الدراسة على العينة الاستطلاعية وتفرغ الاستجابات؛ تمَّ حساب الثبات باستعمال معامل ألفا - كرونباخ "Cronbach's Alpha"؛ لمعرفة ثبات محاور الاستبانة والأبعاد الفرعية المتضمنة، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول ٤

قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والأبعاد الفرعية في كلِّ محور بطريقة ألفا كرونباخ

| البُعد | عدد العبارات | قيم معامل الثبات |
|--------------------------------|--------------|------------------|
| القوة الشرعية | ٨ | ٠,٩٧٨ |
| قوة الإجبار | ٦ | ٠,٩٦٤ |
| قوة الخبرة | ٧ | ٠,٩٨٨ |
| قوة المكافأة | ٨ | ٠,٩٥٦ |
| قوة المعلومات | ٦ | ٠,٩٥٦ |
| الإبداع الإداري | ١٠ | ٠,٩٨٩ |
| الإبداع الفني | ١٠ | ٠,٩٧٩ |
| المحور الأول: القوة التنظيمية | ٣٥ | ٠,٩٩٥ |
| المحور الثاني: الإبداع المؤسسي | ٢٠ | ٠,٩٩٠ |



٧-٣ المحكّ المُعتمَد لتفسير قيم مُعاملات الارتباط
للحُكم على قوة قيم مُعاملات الارتباط، أعتد على
التصنيف الذي أورده جيمس إيفانز (Evans, 1996)، كما
موضح في جدول (٦):

جدول ٦

معيار الحكم لتفسير قوة العلاقة الارتباطية بين مستوى جودة الحياة ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية

| قيم معاملات الارتباط | | | | |
|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| ١,٠٠٠ - ٠,٨٠ | ٠,٨٠ - أقل من ٠,٦٠ | ٠,٦٠ - أقل من ٠,٤٠ | ٠,٤٠ - أقل من ٠,٢٠ | أقل من ٠,٢٠ |
| ١,٠٠٠ - ٠,٨٠ | ٠,٨٠ - أقل من ٠,٦٠ | ٠,٦٠ - أقل من ٠,٤٠ | ٠,٤٠ - أقل من ٠,٢٠ | أقل من ٠,٢٠ |
| قوية جداً | قوية | متوسطة | ضعيفة | ضعيفة جداً |

٨-٣ اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة

تم التأكد من اعتدالية التوزيع لكل متغير من متغيرات
الدراسة باستعمال اختبار كولمجروف-سميرنوف
(Kolmogorov-Smirnov)، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول ٧

نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لفحص اعتدالية التوزيع للبيانات، تبعاً لمتغيرات الدراسة

| النتيجة | مستوى الدلالة | درجات الحرية | القيمة الإحصائية Statistic | فئات المتغير | المتغير | المحور |
|-------------------------|------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------------|
| يتبع التوزيع الطبيعي | ٠,٢٠٠ | ١٤٣ | ٠,٠٤٧ | ذكر | الجنس | مصادر القوة التنظيمية |
| يتبع التوزيع الطبيعي | ٠,٠٦٨ | ١١١ | ٠,٠٨١ | أنثى | | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | ٠,٠٨٤ | ١٣٩ | ٠,٠٦٥ | علوم إنسانية | التخصص | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | ٠,٠٩٦ | ١١٥ | ٠,٠٧٣ | علوم طبيعية | | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | ٠,٢٠٠ | ٢١ | ٠,١٢٩ | أستاذ | الدرجة العلمية | |
| لا يتبع التوزيع الطبيعي | *٠,٠٢٥ | ٨٥ | ٠,١٠٤ | أستاذ مشارك | | |
| لا يتبع التوزيع الطبيعي | *٠,٠٠٠ | ١٤٨ | ٠,١٨٧ | أستاذ مساعد | | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | ٠,٠٥٦ | ١٤٣ | ٠,٠٧٤ | ذكر | الجنس | الإبداع الموسمي |
| يتبع التوزيع الطبيعي | ٠,٠٥٧ | ١١١ | ٠,٠٨٧ | أنثى | | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | ٠,٠٧١ | ١٣٩ | ٠,٠٧٢ | علوم إنسانية | التخصص | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | ٠,٠٨٤ | ١١٥ | ٠,٠٧٩ | علوم طبيعية | | |
| لا يتبع التوزيع الطبيعي | *٠,٠٠٠ | ٢١ | ٠,٢٨٣ | أستاذ | الدرجة العلمية | |
| لا يتبع التوزيع الطبيعي | *٠,٠١٣ | ٨٥ | ٠,١١٠ | أستاذ مشارك | | |
| لا يتبع التوزيع الطبيعي | *٠,٠٠٠ | ١٤٨ | ٠,١١٢ | أستاذ مساعد | | |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

اللامعلمية (اللابارامترية)، التي تناسب العينات التي لا تتطلب
التوزيع الطبيعي للمجتمع.

٤- النتائج والمناقشات (Discussions & Findings)

وفيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة
ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

٤-١ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات
الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
للإجابة عن هذا السؤال حُسيبت المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية، كما يتضح من الجدول الآتي:

تشير نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في
الجدول (٧) بالنسبة لمتغيري الجنس والتخصص إلى أن توزيع
درجات أفراد العينة يتبع التوزيع الطبيعي في محوري الدراسة؛
وهو الأمر الذي يجيز استعمال اختبار "ت" (T-test) لمئينتين
مستقلتين للموازنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة
الدراسة، أما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية فإن توزيع درجات
أفراد العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي، وهذا لا يجيز استعمال
تحليل التباين الأحادي، وإنما يجب استعمال الاختبارات
اللامعلمية المكافئة لتحليل التباين الأحادي؛ مما يتطلب استعمال
اختبار كروسكال واليز (Kruskal Wallis) من الاختبارات



جدول ٨

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على الفقرات المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية مرتبة تنازلياً

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق | ترتيب البعد |
|---|---------------|-----------------|-------------------|-------------|-------------|
| ١ | القوة الشرعية | ٣,٨٨ | ٠,٥٨٨ | كبيرة | ١ |
| ٥ | قوة المعلومات | ٣,٨٣ | ٠,٨٩٩ | كبيرة | ٢ |
| ٣ | قوة الخبرة | ٣,٨٠ | ٠,٩٥٨ | كبيرة | ٣ |
| ٤ | قوة المكافأة | ٣,٢٦ | ٠,٨٨٤ | متوسطة | ٤ |
| ٢ | قوة الإيجار | ٢,٩٥ | ٠,٥٨٥ | متوسطة | ٥ |
| | الدرجة الكلية | ٣,٥٥ | ٠,٥٩٠ | كبيرة | |

ما مستوى الإبداع المؤسسي ببعديه (الإداري والفني) بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول ٩

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على الفقرات المتعلقة بأبعاد الإبداع المؤسسي مرتبة تنازلياً

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير | ترتيب البعد |
|---|-----------------------------|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| ٢ | الإبداع الفني | ٣,٥٦ | ٠,٨٠١ | كبيرة | ١ |
| ١ | الإبداع الإداري | ٣,٤١ | ٠,٩٧٨ | كبيرة | ٢ |
| | الدرجة الكلية للمحور الثاني | ٣,٤٩ | ٠,٨٥٨ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٩)؛ أنّ المتوسط العام لمستوى الإبداع المؤسسي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٩) وانحراف معياري (٠,٨٥٨)، وجاء بُعد "الإبداع الفني" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٨٠١)، وبدرجة كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية بُعد "الإبداع الإداري" إذ بلغ المتوسط الحسابي على هذا البعد (٣,٤١)، وانحراف معياري (٠,٩٧٨)، وبدرجة تقدير كبيرة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الإبداع المؤسسي أصبح من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تقوم بها القيادات الأكاديمية، إذ إنّ للإبداع المؤسسي دوراً مهماً في بقاء الجامعة وتطورها، فالجامعة التي لا تسعى إلى الإبداع والتطور في عملها؛ يكون مصيرها الإضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع المؤسسي يساعد المنظمات في التكيف مع التغييرات المتعددة، ومواجهة التحديات بجميع أنواعها، ومن ثمّ تنشيط الحالة لدى القيادات الأكاديمية نتيجة الاهتمام ببذل كل الجهود للارتقاء بجامعة تبوك، كما يعزى ذلك أيضاً إلى حصول جامعة تبوك على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي الكامل؛ مما انعكس على توجهات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لمزيد من الإبداع المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة عموماً مع دراسة لي (٢٠١٨) التي كشفت عن أن الإبداع تحقق في المعهد الكوري المتقدم للعلوم والتكنولوجيا، في حين تختلف مع دراسة ابن مصطفى (٢٠١٦) إذ جاء مستوى الإبداع الإداري متوسطاً في الجامعات الليبية العامة، ودراسة بزادوغ (٢٠١٥) التي أوضحت أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان متوسطاً.

يتضح من الجدول (٨) أنّ المتوسط العام لممارسة القيادات الأكاديمية لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاء بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٥٩٠)، وجاء مصدر "القوة الشرعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٥٨٨)، وبدرجة كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية مصدر "قوة المعلومات" بمتوسط

حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٩٩) وبدرجة كبيرة، وجاء مصدر "قوة الخبرة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩٥٨) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مصدر "قوة المكافأة" في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (٠,٨٨٤) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء مصدر "قوة الإيجار" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٥٨٥) وبدرجة تقدير متوسطة؛ مما يدل على أنّ ممارسة القيادات الأكاديمية لمصادر القوة التنظيمية في جامعة تبوك كبيرة، كما تدل قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (٠,٥٨٥ - ٠,٩٥٨) على تقارب وجهات نظر العينة حول ممارسة مصادر القوة التنظيمية وعدم وجود قيم متطرفة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات تسير باتجاه تبني مفهوم القوة التنظيمية ليعزز من وجودهم في الجامعة ويدعم مكانتهم العلمية والأكاديمية، إذ إن توافر مصادر القوة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين يُبرز دورهم الفاعل في الجامعة، فهي من متطلبات القيادة التي تحتاج لتعزيز وتنمية مستمرة، أما حصول مصدر القوة الشرعية على الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة فقد يعود إلى تفضيل القيادات الأكاديمية لاستثمار سلطة المنصب الذي يشغلونه في إصدار الأوامر والتوجيهات أو أن ذلك هو المتاح لديهم أكثر من المصادر الأخرى، أما حصول مصدر قوة الإيجار على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة فقد يعود إلى تجنب القيادات الأكاديمية لاستعمال هذا المصدر لإيمانهم أن انعكاساته على المدى الطويل ستكون سلبية.

وتتفق هذه النتيجة عموماً مع بعض نتائج دراسة السنوار (٢٠١٨) التي أظهرت أنها تطبق القوة التنظيمية بدرجة كبيرة جداً في المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وكذلك دراسة صباح (٢٠١٨) إذ جاء مستوى القوة التنظيمية بأبعادها مرتفعاً في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

٤-٢ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني



| قوة المكافأة | الإبداع الإداري | ٠,٨٥٧ | ٠,٠١ | طردية قوية جداً |
|---------------|------------------------|-------|------|--------------------|
| قوة المعلومات | الإبداع الفني | ٠,٧٧١ | ٠,٠١ | طردية قوية |
| | الإبداع المؤسسي ككل | ٠,٨٤٩ | ٠,٠١ | طردية قوية جداً |
| | الإبداع الإداري | ٠,٧٩٤ | ٠,٠١ | طردية قوية |
| قوة المعلومات | الإبداع الفني | ٠,٨٢٤ | ٠,٠١ | طردية قوية جداً |
| | الإبداع المؤسسي ككل | ٠,٨٣٨ | ٠,٠١ | طردية قوية جداً |

يتبين من الجدول (١١)؛ وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين مصدر قوة الخبرة وبعدي الإبداع الإداري والفني، ومستوى الإبداع المؤسسي عامةً بدرجة (قوية جداً). كما يتبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين مصدر قوة المعلومات وبعدي الإبداع الإداري، ومستوى الإبداع المؤسسي عامةً بدرجة (قوية جداً)، ومع بعد الإبداع الإداري بدرجة (قوية) عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين مصدر قوة المكافأة وبعدي الإبداع الإداري، ومستوى الإبداع المؤسسي عامةً بدرجة (قوية جداً)، ومع بعد الإبداع الفني بدرجة (قوية) عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين مصدر القوة الشرعية وبعدي الإبداع الإداري، ومستوى الإبداع المؤسسي عامةً بدرجة (قوية) عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين مصدر القوة الشرعية وبعدي الإبداع الإداري، ومستوى الإبداع المؤسسي عامةً بدرجة (ضعيفة). ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية مصادر القوة التنظيمية المتمثلة في (الخبرة، المعلومات، المكافأة، الشرعية) على التوالي في رفع مستوى الإبداع المؤسسي؛ كونه إحدى الركائز الأساسية للتأثير في العاملين وتشجيعهم على الخروج بأفكار إبداعية جديدة ذات قوة فاعلة في تطوير الإبداع المؤسسي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الجامعة. واتفقت بعض هذه النتائج إلى حد كبير مع نتائج دراسة أبو زيد (٢٠١٠) التي أظهرت نتائجها أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقوة الرسمية وقوة المكافأة وقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن. أما كون قوة الإبداع لدى القيادات الأكاديمية على علاقة عكسية مع الإبداع المؤسسي؛ فذلك يعزى إلى أن قوة الإبداع التي يمتلكها القائد والمتمثلة في قدرته على معاقبة العاملين لديه ذوي السلوك غير المرغوب فيه والذين لا يمثلون للتعليمات والأوامر، ليس من شأنه أن يزيد من قدرتهم على الإبداع، إذ إن الإبداع يأتي من تشجيع وتعزيز ودعم لا عن طريق عقاب أو تهديد؛ فالإدارة التسلطية تقبل الإبداع ولا تنميه. وهو ما تؤكد دراسة كاظم (٢٠١٥) التي أوصت بتشجيع القادة التربويين على اتباع نمط القيادة الديمقراطي لما يتضمنه من أسلوب المشاركة الجماعية والإبداع. وللكشف عن تأثير القوة التنظيمية على الإبداع المؤسسي، أجرينا نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط

٣-٤ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد علاقة ارتباطية بين مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مصادر القوة التنظيمية عامةً وبين الإبداع المؤسسي عامةً، كما حُسبت قيم معاملات الارتباط بين كل مصدر من مصادر القوة التنظيمية وكل بُعد من أبعاد الإبداع المؤسسي، وفي الجدولين الآتيين توضيح لهذه النتائج:

جدول ١٠

معامل ارتباط بيرسون بين مصادر القوة التنظيمية ومستوى الإبداع المؤسسي في جامعة تبوك

| القوة التنظيمية ككل (الأبعاد مجتمعة) | الإبداع المؤسسي ككل | معامل ارتباط بيرسون | ٠,٩٠٧ |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|-------|
| | | الدالة الإحصائية | ٠,٠١ |

يتبين من الجدول (١٠)؛ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مصادر القوة التنظيمية عامةً وبين الإبداع المؤسسي عامةً، بلغ (٠,٩٠٧) عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (قوية جداً) دالة إحصائياً بين مصادر القوة التنظيمية عامةً وبين الإبداع المؤسسي عامةً؛ الأمر الذي يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك ارتفع مستوى الإبداع المؤسسي في الجامعة. وقد يعزى ذلك إلى أن استثمار القيادات الأكاديمية لمصادر القوة التنظيمية كقوة المعلومات وقوة الخبرة وقوة المكافأة وقوة الشرعية تسهم في تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة عموماً مع بعض نتائج دراسة السنوار (٢٠١٨) التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين

جدول ١١

معاملات ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية وأبعاد الإبداع المؤسسي في جامعة تبوك

| مصادر القوة التنظيمية | الإبداع المؤسسي | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | قوة العلاقة |
|-----------------------|------------------------|----------------|---------------|--------------------|
| القوة الشرعية | الإبداع الإداري | ٠,٦٦٠ | ٠,٠١ | طردية قوية |
| | الإبداع الفني | ٠,٥٩٩ | ٠,٠١ | طردية متوسطة |
| | الإبداع المؤسسي ككل | ٠,٦٥٦ | ٠,٠١ | طردية قوية |
| قوة الإيجار | الإبداع الإداري | ٠,٣٥٠- | ٠,٠١ | عكسية ضعيفة |
| | الإبداع الفني | ٠,٢١٣- | ٠,٠١ | عكسية ضعيفة |
| | الإبداع المؤسسي ككل | ٠,٢٩٩- | ٠,٠١ | عكسية ضعيفة |
| قوة الخبرة | الإبداع الإداري | ٠,٨٧٤ | ٠,٠١ | طردية قوية جداً |
| | الإبداع الفني | ٠,٩٠٠ | ٠,٠١ | طردية قوية جداً |
| | الإبداع المؤسسي ككل | ٠,٩١٩ | ٠,٠١ | طردية قوية جداً |



(Simple Linear Regression)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي.

جدول رقم ١٢

معامل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين مصادر القوة التنظيمية ومستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك

| المتغير المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد R^2 | قيمة F | مستوى الدلالة | قيمة B | قيمة T | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|---------------------|---------|---------------|--------|--------|---------------|
| القوة التنظيمية | ٠,٩٠٧ | ٠,٨٢٢ | ١١٦٥,٨٦ | *٠,٠٠٠ | ١,٢٠١- | ٨,٦٢٥- | *٠,٠٠٠ |
| | | | | | ١,٣١٩ | ٣٤,١٤٥ | *٠,٠٠٠ |

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$).

جامعة تبوك بمعرفة مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة، هي:

$$Y = -1.2 + 1.32X$$

أي أن مستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك = $1,2 -$ + $1,32 \times$ مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.

٤-٤ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس، الدرجة العلمية، التخصص)؟

٤-٤-١ متغير الجنس

لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الجنس، أجرينا اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما في الجدول (١٣):

جدول ١٣

نتائج اختبار (ت) t -test لدلالة الفروق في مصادر القوة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

| المحاور | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | الدلالة الإحصائية |
|---------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|----------|-------------------|
| القوة الشرعية | ذكر | ١٤٣ | ٣,٨٥ | ٠,٥٨٠ | ٢٥٢ | ٠,٩٠٥ | ٠,٣٦٦ |
| | انثى | ١١١ | ٣,٩٢ | ٠,٦٠٠ | | | |
| قوة الإيجار | ذكر | ١٤٣ | ٣,٠٨ | ٠,٥١٢ | ٢٥٢ | ٤,٤٦٩ | ٠,٠٠٠ |
| | انثى | ١١١ | ٢,٧٧ | ٠,٦٢٦ | | | |
| قوة الخبرة | ذكر | ١٤٣ | ٣,٦٦ | ٠,٨٣٥ | ٢٥٢ | ٢,٦٨٨ | ٠,٠٠٨ |
| | انثى | ١١١ | ٣,٩٨ | ١,٠٧٤ | | | |
| قوة المكافأة | ذكر | ١٤٣ | ٣,٢١ | ٠,٨٦٤ | ٢٥٢ | ١,٠٦٨ | ٠,٢٨٧ |
| | انثى | ١١١ | ٣,٣٣ | ٠,٩٠٩ | | | |
| قوة المعلومات | ذكر | ١٤٣ | ٣,٧٨ | ٠,٦٩٨ | ٢٥٢ | ٠,٩٧٨ | ٠,٣٢٩ |
| | انثى | ١١١ | ٣,٨٩ | ١,١٠٦ | | | |
| مصادر القوة التنظيمية ككل | ذكر | ١٤٣ | ٣,٥٢ | ٠,٥٦٧ | ٢٥٢ | ٠,٩٥٧ | ٠,٣٤٠ |
| | انثى | ١١١ | ٣,٥٩ | ٠,٦١٨ | | | |

أعضاء هيئة التدريس الذكور بهم مباشرة فيكون شعورهم بقوة الإيجار أكثر، بينما علاقة الإناث غير مباشرة ومن ثم فإن إحساسهم بقوة الإيجار أقل من الذكور. وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة أبو كركي (٢٠١٤) التي كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد قوة الإكراه تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور. كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد (قوة الخبرة) تُعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢,٦٨٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وذلك لصالح الإناث كون المتوسط الحسابي لهن أعلى من الذكور،

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 يساوي (٠,٨٢٢)؛ مما يشير إلى أن مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك تفسر (٨٢,٢%) من التباين الكلي في مستوى الإبداع المؤسسي بالجامعة و (١٧,٨%) ترجع إلى عوامل أخرى، كما يشير الجدول إلى دلالة معامل الانحدار والحد الثابت، إذ كانت قيمة دالة الاختبار (T) لثابت الانحدار تساوي - (٨,٦٢) وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، ومن ثم تكون معادلة خط الانحدار للعلاقة بين القوة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك على النحو الآتي:

$$Y = B_0 + B_1X$$

حيث Y تمثل قيم المتغير التابع وهو مستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك، و X تمثل قيم المتغير المستقل وهو مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية، و B_0 هي الحد الثابت وتساوي (-١,٢)، و B_1 هي ميل خط الانحدار لمصادر القوة التنظيمية وتساوي (١,٣٢)، وعلى هذا فإن نموذج معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بمستوى الإبداع المؤسسي

يتبين من جدول (١٣)؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد (قوة الإيجار) تُعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٤,٤٦٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وذلك لصالح الذكور؛ كون المتوسط الحسابي لهم أعلى من الإناث. وقد يعزى ذلك إلى طبيعية المجتمع السعودي، الذي يشعر بأن الذكور هم الطرف الأقوى من الناحية الإجبارية وهم القادرين على تولي المسؤولية أكثر من الإناث، كما يمكن عزو ذلك إلى أن غالب القيادات من الذكور ومن ثم فإن علاقة



بعض نتائج دراسة أبو كركي (٢٠١٤) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول هذه المصادر تعزى لمتغير الجنس.

٤-٤-٢ متغير الدرجة العلمية

لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر القوة التنظيمية (الشرعية والخبرة والإجبار والمكافأة والمعلومات) السائدة لدى القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية؛ أجرينا اختبار كروسكال واليز (Kruskal-Wallis)، كما يتضح من الجدول الآتي:

وقد يعزى ذلك إلى الثقة العالية من أعضاء هيئة التدريس الإناث بقوة الخبرة لدى القيادات الأكاديمية؛ لا سيما أن غالبيتهم من الذكور أصحاب الخبرة الطويلة أو الذين أتاحت لهم فرصا

أكثر لاكتساب خبرات أكثر مقارنة بالإناث. كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع القوة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس في أبعاد (القوة الشرعية وقوة المكافأة وقوة المعلومات وواقع القوة التنظيمية عامة) تُعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة (ت) الإحصائية على الترتيب (٠,٩٠٥، ١,٠٦٨، ٠,٩٧٨، ٠,٩٥)، وهي قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة حولها على اختلاف جنسهم. وقد يُعزى ذلك إلى كون هذه القوى الثلاث تنبع من اللوائح والأنظمة التي يتوحد تأثيرها على الجميع. وتتفق مع

جدول ١٤

نتائج اختبار كروسكال ويز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

| المجال | الدرجة العلمية | العدد | متوسط الرتب | درجة الحرية | قيمة كا ^٢ | الدلالة الإحصائية |
|---------------------------|----------------|-------|-------------|-------------|----------------------|-------------------|
| القوة الشرعية | أستاذ | ٢١ | ١١٢,٣٣ | ٢ | ١,٠١٧ | ٠,٦٠٢ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ١٣٠,٠٥ | | | |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٢٨,١٩ | | | |
| قوة الإجبار | أستاذ | ٢١ | ٩٨,٥٥ | ٢ | ٣,٥٩٣ | ٠,١٦٦ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ١٢٩,٧٢ | | | |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٣٠,٣٣ | | | |
| قوة الخبرة | أستاذ | ٢١ | ١٣٠,٠٠ | ٢ | ٩,٨٤٧ | ٠,٠٠٧ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ١٠٧,٦٤ | | | |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٣٨,٥٥ | | | |
| قوة المكافأة | أستاذ | ٢١ | ١٤٨,٤٨ | ٢ | ٤,٥٤١ | ٠,١٠٣ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ١١٥,٢٨ | | | |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٣١,٥٤ | | | |
| قوة المعلومات | أستاذ | ٢١ | ١٣٨,٠٠ | ٢ | ٢,٧٢٠ | ٠,٢٥٧ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ١١٧,١٣ | | | |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٣١,٩٧ | | | |
| مصادر القوة التنظيمية ككل | أستاذ | ٢١ | ١٢٧,٧٩ | ٢ | ٣,٢٧٨ | ٠,١٩٤ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ١١٥,٩٨ | | | |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٣٤,٠٧ | | | |

العلمية. كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول مصدر (قوة الخبرة) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، فقد بلغت قيمة كا^٢ (٩,٨٤٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وللكشف عن اتجاه الفروق استعملنا اختبار مان وتني (Mann-Whitney) كما يتضح من الجدول الآتي:

يتبين من الجدول (١٤)؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مصادر القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة الإجبار، قوة المكافأة، قوة المعلومات، القوة التنظيمية عامة) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، فقد بلغت قيمة كا^٢ على التوالي (١,٠١٧، ٣,٥٩٣، ٤,٥٤١، ٢,٧٢٠، ٣,٢٧٨) وهي قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حولها على اختلاف درجاتهم



جدول ١٥

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مصدر (قوة الخبرة) لدى القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

| الدلالة الإحصائية | قيمة (Z) | مجموع الرتب | متوسط الرتب | العدد | الدرجة العلمية | المجال |
|-------------------|----------|-------------|-------------|-------|----------------|------------|
| ٠,١٤٠ | ١,٤٧٧ | ١٣٠٧,٥٠ | ٦٢,٢٦ | ٢١ | أستاذ | قوة الخبرة |
| | | ٤٣٦٣,٥٠ | ٥١,٣٤ | ٨٥ | أستاذ مشارك | |
| ٠,٥٢٥ | ٠,٦٣٦ | ١٦٥٣,٥٠ | ٧٨,٧٤ | ٢١ | أستاذ | |
| | | ١٢٧١١,٥٠ | ٨٥,٨٩ | ١٤٨ | أستاذ مساعد | |
| ٠,٠٠٢ | ٣,٠٨٠ | ٨٤٤٠,٥٠ | ٩٩,٣٠ | ٨٥ | أستاذ مشارك | |
| | | ١٨٨٢٠,٥٠ | ١٢٧,١٧ | ١٤٨ | أستاذ مساعد | |

هؤلاء القادة لديهم قوة خبرة أعلى منهم؛ بينما نظرناهم من فئة أستاذ مشارك وأستاذ يرون أنهم لا يقلون خبرة عن هؤلاء القادة.

٤-٤-٣ متغير التخصص

لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر القوة التنظيمية (الشرعية والخبرة والإجبار والمكافأة والمعلومات) السائدة لدى القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير التخصص؛ أجرينا اختبار (ت) t-test لعينتين مستقلتين؛ كما يتضح من الجدول الآتي:

يتبين من الجدول (١٥)؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مصدر (قوة الخبرة)؛ تبعاً لمتغير الدرجة العلمية بين فئة أستاذ مشارك وفئة أستاذ مساعد، فقد بلغت قيمة (Z) المحسوبة (٣,٠٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس من فئة أستاذ مساعد لكونهم الأعلى في متوسط الرتب من فئة أستاذ مشارك، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من فئة أستاذ مساعد قد يكونون أقل خبرة من القيادات الأكاديمية وغالبيتهم أساتذة مشاركون وأساتذة؛ ومن ثم تولدت الثقة لدى هذه الفئة من الأساتذة المساعدين بأن

جدول ١٦

نتائج اختبار (ت) t-test لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مصادر القوة التنظيمية تبعاً لمتغير التخصص

| الدلالة الإحصائية | قيمة (ت) | درجات الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | التخصص | المحاور |
|-------------------|----------|--------------|-------------------|-----------------|-------|--------------|---------------------------|
| ٠,٧٢١ | ٠,٣٥٨ | ٢٥٢ | ٠,٤٥٤ | ٣,٨٧ | ١٣٩ | علوم إنسانية | القوة الشرعية |
| | | | ٠,٧١٩ | ٣,٨٩ | ١١٥ | علوم طبيعية | |
| ٠,١٦٩ | ١,٣٨٠ | ٢٥٢ | ٠,٥٥٤ | ٢,٩٠ | ١٣٩ | علوم إنسانية | قوة الإجبار |
| | | | ٠,٦١٩ | ٣,٠٠ | ١١٥ | علوم طبيعية | |
| ٠,٢٩٦ | ١,٠٤٦ | ٢٥٢ | ٠,٩١٨ | ٣,٨٦ | ١٣٩ | علوم إنسانية | قوة الخبرة |
| | | | ١,٠٠٤ | ٣,٧٣ | ١١٥ | علوم طبيعية | |
| ٠,٥٨٤ | ٠,٥٤٩ | ٢٥٢ | ٠,٨٥٥ | ٣,٢٩ | ١٣٩ | علوم إنسانية | قوة المكافأة |
| | | | ٠,٩٢١ | ٣,٢٣ | ١١٥ | علوم طبيعية | |
| ٠,٩٧٨ | ٠,٠٢٨ | ٢٥٢ | ٠,٧٧٨ | ٣,٨٣ | ١٣٩ | علوم إنسانية | قوة المعلومات |
| | | | ١,٠٣١ | ٣,٨٢ | ١١٥ | علوم طبيعية | |
| ٠,٨٢٧ | ٠,٢١٩ | ٢٥٢ | ٠,٥٢٦ | ٣,٥٦ | ١٣٩ | علوم إنسانية | مصادر القوة التنظيمية ككل |
| | | | ٠,٦٦١ | ٣,٥٤ | ١١٥ | علوم طبيعية | |

هذه النتيجة مع دراسة الفالح (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها

فروقاً ذات دلالة إحصائية في قوة المكافأة لصالح الكليات العلمية، وبعد قوة الإجبار لصالح الكليات الإنسانية.

٤-٥ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، الدرجة العلمية، التخصص)؟

٤-٥-١ متغير الجنس

لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس؛

يتبين من جدول (١٦)؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مصادر القوة التنظيمية السائدة تبعاً لمتغير التخصص في القوة التنظيمية عامةً وفي جميع مصادرها؛ تُعزى لمتغير التخصص، فقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة على التوالي (٠,٣٥٨، ١,٣٨٠، ١,٠٤٦، ٠,٥٤٩، ٠,٠٢٨، ٠,٢١٩) وهي قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة حول مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك على اختلاف تخصصاتهم. وقد يعزى ذلك إلى أن التأثير أو التأثير من مصادر القوة التنظيمية ينبع من السمات الشخصية للقائد أو عضو هيئة التدريس وليس من تخصصاتهم العلمية، وتختلف



أجرينا اختبار ت (t-test) لعينتين مستقلتين، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول ١٧

نتائج اختبار (t-test) للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس

| المحاور | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|----------|-------------------|
| الإبداع الإداري | ذكر | ١٤٣ | ٣,٣٠ | ٠,٩٠٤ | ٢٥٢ | ٢,٢١٦ | ٠,٠٢٨ |
| | أنثى | ١١١ | ٣,٥٧ | ١,٠٥٠ | | | |
| الإبداع الفني | ذكر | ١٤٣ | ٣,٥٠ | ٠,٧٤٢ | ٢٥٢ | ١,٢٣١ | ٠,٢١٩ |
| | أنثى | ١١١ | ٣,٦٣ | ٠,٨٧٠ | | | |
| الإبداع المؤسسي ككل | ذكر | ١٤٣ | ٣,٤٠ | ٠,٧٨٤ | ٢٥٢ | ١,٨٣٧ | ٠,٠٦٧ |
| | أنثى | ١١١ | ٣,٦٠ | ٠,٩٣٦ | | | |

المحسوبة على التوالي (١,٨٣٧، ١,٢٣١)، وهي قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة حول واقع الإبداع المؤسسي عامةً والإبداع الفني في جامعة تبوك على اختلاف جنسهم. وقد يُعزى ذلك إلى التوجه العام لكلا الجنسين باللجوء لأفضل الأساليب الفنية الممكنة للارتقاء بالإبداع المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مساعدة (٢٠١٥) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في الإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية.

٤-٥-٢ مُتغير الدرجة العلمية

للتعرّف إلى الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي ببعديه تبعاً لمتغير الدرجة العلمية؛ أجرينا اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول ١٨

نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي ببعديه تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

| الأبعاد | الدرجة العلمية | العدد | متوسط الرتب | درجة الحرية | قيمة (كا) | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|----------------|-------|-------------|-------------|-----------|-------------------|
| الإبداع الإداري | أستاذ | ٢١ | ١٥١,١٢ | ٢ | ١٩,٥١٠ | ٠,٠٠٠ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ٩٩,١٣ | | | |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٤٠,٤٤ | | | |
| الإبداع الفني | أستاذ | ٢١ | ١٤٦,٩٥ | ٢ | ٥,٠٦١ | ٠,٠٨٠ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ١١٤,٠٢ | | | |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٣٢,٤٨ | | | |
| الإبداع المؤسسي ككل | أستاذ | ٢١ | ١٤٥,٨٦ | ٢ | ١٠,٧٠٥ | ٠,٠٠٥ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ١٠٦,٥٢ | | | |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٣٦,٩٤ | | | |

إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي عامةً وفي بعده الإداري تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، فقد بلغت قيمة (كا) المحسوبة على التوالي (١٠,٧٠٥، ١٩,٥١٠)، وهي قيم دالة إحصائياً، وللكشف عن اتجاه الفروق؛ استعملنا اختبار مان وتي (Mann-Whitney) كما في الجدول الآتي:

يُبيّن من جدول (١٧)؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد (الإبداع الإداري) في جامعة تبوك تُعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢,٢١٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس من الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأعلى. وربما يُعزى ذلك إلى طبيعة الإناث في الاجتهاد لاتقان العمل، والخوف من عدم البقاء بالمكانة المهنية في حال عدم إتمام الأعمال بشكل صحيح، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السنوار (٢٠١٨) حيث كانت الفروق لصالح الذكور. كما تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد (الإبداع الفني)، ومستوى الإبداع المؤسسي عامةً؛ تُعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ت)

يُبيّن من الجدول (١٨)؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي في بعده الفني تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، إذ بلغت قيمة (كا) المحسوبة (٥,٠٦١)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي في جامعة تبوك على اختلاف درجاتهم العلمية، كما يُبيّن وجود فروق ذات دلالة



جدول ١٩

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للكشف عن اتجاه الفروق في متوسطات استجابة عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي ككل وبعده الإداري تبعاً للدرجة العلمية

| المجال | الدرجة العلمية | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة (Z) | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|----------------|-------|-------------|-------------|----------|-------------------|
| الإبداع الإداري | أستاذ | ٢١ | ٧١,٦٢ | ١٥٠٤,٠٠ | ٣,٠٢٧ | ٠,٠٠٢ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ٤٩,٠٢ | ٤١٦٧,٠٠ | | |
| | أستاذ | ٢١ | ٩٠,٥٠ | ١٩٠٠,٥٠ | ٠,٥٥٢ | ٠,٥٨١ |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ٨٤,٢٢ | ١٢٤٦٤,٥٠ | | |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ٩٣,١١ | ٧٩١٤,٠٠ | ٤,١٠٩ | ٠,٠٠٠ |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٣٠,٧٢ | ١٩٣٤٧,٠٠ | | |
| الإبداع المؤسسي ككل | أستاذ | ٢١ | ٦٧,١٠ | ١٤٠٩,٠٠ | ٢,٢٦٨ | ٠,٠٢٣ |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ٥٠,١٤ | ٤٢٦٢,٠٠ | | |
| | أستاذ | ٢١ | ٨٩,٧٦ | ١٨٨٥,٠٠ | ٠,٤٧٧ | ٠,٦٣٣ |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ٨٤,٣٢ | ١٢٤٨٠,٠٠ | | |
| | أستاذ مشارك | ٨٥ | ٩٩,٣٨ | ٨٤٤٧,٥٠ | ٣,٠٢٦ | ٠,٠٠٢ |
| | أستاذ مساعد | ١٤٨ | ١٢٧,١٢ | ١٨٨١٣,٥٠ | | |

مستوى الإبداع المؤسسي عامةً وفي بعده الإداري تبعاً لمتغير الدرجة العلمية بين فئة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، فقد بلغت قيمة (Z) المحسوبة على التوالي (٤,١٠٩,٣,٠٢٦)، وهي قيم دالة إحصائية، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس من فئة أستاذ مساعد أصحاب الرتب الأعلى، وقد يُعزى ذلك إلى صغر سن أعضاء هيئة التدريس المساعدين ورغبتهم في إثبات جدارتهم للحصول على مناصب قيادية في الجامعة من خلال الإبداع فيما يسند إليهم من جانب، و ثقتهم بإبداعاتهم الأكاديمية من جانب آخر.

٤-٣-٥ متغير التخصص

لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي ببعديه تبعاً لمتغير التخصص؛ أُجري اختبار ت (t-test) لعينتين مستقلتين، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول ٢٠

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي تبعاً لمتغير التخصص

| المحاور | التخصص | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|--------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|----------|-------------------|
| الإبداع الإداري | علوم إنسانية | ١٣٩ | ٣,٤٢ | ٠,٨٩٩ | ٢٥٢ | ٠,٣٥٨ | ٠,٧٢١ |
| | علوم طبيعية | ١١٥ | ٣,٤١ | ١,٠٧١ | | | |
| الإبداع الفني | علوم إنسانية | ١٣٩ | ٣,٥٦ | ٠,٧٩٥ | ٢٥٢ | ١,٣٨٠ | ٠,١٦٩ |
| | علوم طبيعية | ١١٥ | ٣,٥٥ | ٠,٨١٣ | | | |
| الإبداع المؤسسي ككل | علوم إنسانية | ١٣٩ | ٣,٤٩ | ٠,٨١٤ | ٢٥٢ | ١,٠٤٦ | ٠,٢٩٦ |
| | علوم طبيعية | ١١٥ | ٣,٤٨ | ٠,٩١٢ | | | |

على التوالي (١,٠٤٦، ٠,٣٥٨، ١,٣٨٠)، وهي قيم غير دالة إحصائية؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الإبداع المؤسسي في جامعة تبولك على اختلاف تخصصاتهم، وربما يعزى ذلك إلى أن المساهمة في الإبداع المؤسسي قرار يعتمد على القدرات الشخصية والدافعية

يتبين من الجدول (١٩)؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي عامةً وفي بعده الإداري تبعاً لمتغير الدرجة العلمية بين فئة أستاذ وأستاذ مشارك، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة على التوالي (٣,٠٢٧، ٢,٢٦٨)، وهي قيم دالة إحصائية، وذلك لصالح فئة أستاذ أصحاب الرتب الأعلى. وقد يعود ذلك لكون أعضاء هيئة التدريس من فئة أستاذ أكثر نضراً علمياً؛ مما يسهم في تنمية الإبداع المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يزادوغ (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ولصالح رتبة أستاذ. كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول

يتبين من جدول (٢٠)؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع المؤسسي عامةً في بعديه الإداري والفني؛ تُعزى لمتغير التخصص، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة



- المرتكزة على الالتزام التنظيمي نحو الجامعة وما تقدمه للأعضاء من محفزات وليس من نوع التخصص.
- ٥- الاستنتاجات (Conclusions)**
أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:
١. أن مصادر القوة التنظيمية تمارس بدرجة كبيرة لدى القيادات الأكاديمية، وأن أعلى هذه المصادر ممارسة هو "القوة الشرعية" بدرجة كبيرة، ثم "قوة المعلومات" بدرجة كبيرة، تليهما "قوة الخبرة" بدرجة كبيرة، ثم قوة المكافأة" في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، وآخر هذه المصادر "قوة الإيجار" في المرتبة الخامسة والأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة.
 ٢. أن الإبداع المؤسسي متوافر في جامعة تبوك بدرجة كبيرة، وأن مستوى "الإبداع الفني" احتل المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، يليه مستوى "الإبداع الإداري" بدرجة تقدير كبيرة أيضاً.
 ٣. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ بين مصادر القوة التنظيمية (الخبرة، المكافأة، المعلومات، الشرعية) وبين أبعاد الإبداع المؤسسي (الإداري، والفني)؛ بقوة ارتباط تراوحت بين قوية جداً ومتوسطة.
 ٤. وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$ بين قوة الإيجار من مصادر القوة التنظيمية (والفني) وبدرجة ارتباط ضعيفة.
 ٥. يمكن التنبؤ بمستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى قياداتها الأكاديمية من خلال معادلة الانحدار الآتية:
 ٦. مستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك = $1,2 + 1,32 \times$ (مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى قياداتها الأكاديمية).
 ٧. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في (قوة الإيجار، وقوة الخبرة) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور في قوة الإيجار، ولصالح الإناث في قوة الخبرة.
 ٨. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في (قوة الخبرة)؛ تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة أستاذ مساعد.
 ٩. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في بُعد (الإبداع الإداري)؛ تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.
 ١٠. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في بُعد (الإبداع الإداري، والإبداع المؤسسي عامة)؛ تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة أستاذ مساعد.
- ٦- التوصيات**
١. تضمين مصادر القوة التنظيمية في خطة جامعة تبوك التدريبية للقيادات الأكاديمية لضمان حسن استعمالها وتوظيفها التوظيف الأمثل في المواقع الإدارية المختلفة.
 ٢. تبني اللجنة الدائمة لاختيار القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لمعايير ومؤشرات القوة التنظيمية في مصادرها (الشرعية، الخبرة، المعلومات، المكافأة) عند التوصية باختيار القيادات الأكاديمية.
 ٣. إصدار دليل إجرائي للصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك؛ لضمان استثمارهم لقوتهم الشرعية بما يسهم في تعزيز الإبداع المؤسسي.
 ٤. منح القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك الصلاحيات اللازمة لمكافأة الأعضاء المبدعين؛ استثماراً لقوة المكافأة التي ثبت ارتباطها طردياً بالإبداع المؤسسي، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة.
 ٥. بناء نظام معلومات مصغر في كل وحدة تنظيمية كنواة لنظام معلومات أكبر على مستوى الجامعة، وتطوير الشبكات الخاصة بتدفق المعلومات من وإلى المواقع الأساسية في الجامعة؛ لتبادل المعرفة وتدعيم قوة المعلومات لدى القادة التي ثبت ارتباطها طردياً بالإبداع المؤسسي.
 ٦. تكثيف تبادل الزيارات بين القيادات الأكاديمية داخل الجامعة وخارجها في الوحدات المتشابهة؛ لتبادل الخبرات والتجارب؛ مما يسهم في زيادة قوة الخبرة التي ثبت ارتباطها طردياً بالإبداع المؤسسي.
 ٧. توجيه القيادات الأكاديمية بالحد من ممارسة قوة الإيجار التي ثبت ارتباطها عكسياً بالإبداع المؤسسي، وأن يكون استعمالها في أضيق الحدود وفي مواقف محددة تستلزم ذلك.
 ٨. تدريب القيادات الأكاديمية على أسلوب العصف الذهني؛ مما يسهم في تحسين الإبداع المؤسسي بالجامعة.
 ٩. الاعتناء بتنمية منتسبي الجامعة ورعايتهم وإشراكهم في صناعة القرار وتحقيق النجاحات للجامعة فهم مصدر القوة؛ مما يجعل الجامعة أكثر ابتكاراً وإبداعاً.
 ١٠. إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة؛ لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات وزيادة الإبداع المؤسسي.
- المراجع باللغة العربية**
- ابن مصطفى، ص. ع. (٢٠١٦). منظمة التعلم وأثرها في الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية العامة) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- أبو زيد، خ. ذ. (٢٠١٠). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أبوكركي، س. س. (٢٠١٤). أنماط القوة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء



هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

دياب، ع. م. (٢٠١٨). إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي لجامعة سوهاج. *المجلة التربوية*، (٥٣)، ٣٢٦-٤٥٤.

شريف، أ. أ. وعبد، ص. م. (٢٠١٥). دور القوة التَّنظيمية في تحديد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٧ (١٤)، ٣٥٧-٣٨٢.

صباح، م. م. (٢٠١٨). أثر القوة التَّنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

عبابنة، ر. م. والشقران، ر. ا. (٢٠١٣). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٤ (٢)، ٤٥٩-٤٨٦.

عيد، س. (٢٠٠٨). ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

كازم، ف. ج. (٢٠١٥). القيادة التربوية (دراسة تحليلية). *مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد*، ٢٦ (٣)، ٧٦٣.

لهلوب، ن. والصريرة، م. (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

ليسيكي، أ. (٢٠١١). إدارة الإبداع المؤسسي في مجتمع المعرفة. *مجلة جامعة ابن زهر - كلية الآداب والعلوم الإنسانية*، (١٤)، ١٠٥-١٤٦.

محمد، ش. ع. وصادق، د. س. (أكتوبر ٢٠١٤). أثر القوة التَّنظيمية في التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من فاكوليات الإنسانية في جامعة دهوك. بحث مقدم في المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير. عمان. مساعدة، م. ع. (٢٠١٥). أثر القيادات التحويلية على تحقيق الريادية و الإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء. *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، ١٦ (٩٥)، ٤٧-٩٨.

مؤمني، س. و بوسهمين، أ. (٢٠١٨). أثر القوة التَّنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار). *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٤ (٢)، ١٦٤-١٨١.

Foreign References

Altinkurt, Y. & Yilmaz, K. (2012). Relationship between school administrators' organizational power sources and teachers'organizational citizenship behaviors. *Educational Sciences: Theory 'Practice, Educational*

وعلاقتها بدرجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

الزبيدي، س. ع. (٢٠١٧). القوة التَّنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية. *مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية*، ١٤ (٣)، ٣١٠-٣٤١.

السالم، م. س. (٢٠٠٩). القوة التَّنظيمية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

السكرانة، ب. خ. (٢٠١١). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السنوار، ع. ت. (٢٠١٨). علاقة القوة التَّنظيمية بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

الشمري، ف. (٢٠٢٠). تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٤ (٢)، ١-٢٤.

الصالح، أ. ر. (٢٠١٥). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية). *المجلة العربية للجودة والتميز*، ٢ (٤)، ٧١-١٠٧.

الصريرة، خ. أ. (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء فيها. *مجلة جامعة دمشق*، ٢٧ (١)، ٦٥٢-٦٥١.

الطجم، ع. ع. و السواط، ط. ع. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي. ط٤. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

العميان، م. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٥. عمان: دار وائل للنشر.

العززي، س. و الملا، ح. (٢٠١٦). دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال. *مجلة دنانير*، (٨)، ٣٨٣-٤١٦.

العوايشة، م. ت. (٢٠١٩). أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التَّنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية: القوة التَّنظيمية كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ال البيت، المفرق.

الفالح، س. (٢٠١٦). أنماط القوة التَّنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.

إمام، أ. ع. وعبدالحكم، أ. م. (مارس ٢٠١٥). القوة التَّنظيمية وعلاقتها بالإنجاز المهني لدى القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة. بحث مقدم في المؤتمر الدولي لعلوم الرياضة والصحة، الإسكندرية.

يزادوغ، د. س. (٢٠١٥). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء



- Yesilbas, Y. & Akyol, B. (2019). Power sources used by school principals: A mixed-method study. *Journal of History Culture and Art Research*, 8(3), 17-31.
- Consultancy and Research Center, 12(2), 1843-1852.
- Evans, J. (1996). Straightforward statistics for the behavioral sciences. CA: Brooks/Cole Publishing.
- IRA, N. & BULUT, S. (2018). Organizational power resources and psychological capital relations in schools. *International Online Journal of Primary Education*, 7 (2), 17-25.
- Krume, N. (2015). Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises. *International Journal of Process Management – New Technologies*, 3(2), 18 - 26.
- Larcker, D. F. & Tayan, B. (2012). Is a powerful CEO good or bad for shareholders? *International Journal of Business and Management*, 13, 1-5.
- Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: Socio-technical view. *Administrative Sciences*, 8(21), 1-16.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- O'Meara, K., Lounder, A. & Hodges, A. (2013). University leaders' use of episodic power to support faculty community engagement. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 19(2), 5-20.
- Obiwulu, S. U., Yunus, E. M., Ibrahim, F. & Zuruza, A. S. (2019). Sustaining Innovation: Creativity among Employees of Small and Medium-Sized Enterprises and Students in Higher Education Institutions in Brunei Darussalam. *Journal of Open Innovation Technology*, 5(25), 1-15.
- Sturm, R.E. & Antonakis, J. (2015). International power: A review critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136-163.
- Thompson, S. (2002). *Sampling, Wiley series in probability and statistics*. New Jersey: John Wiley and Sons.