



**واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل
على ضوء قيادة التعقيد**

إعداد

د/ يوسف محمد الشويني

**أستاذ مشارك، قسم الإدارة وسياسة التعليم، كلية التربية،
جامعة حائل**

واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل على ضوء قيادة التعقيد

يوسف محمد الثويني

قسم الإدارة وسياسة التعليم، كلية التربية، جامعة حائل

البريد الإلكتروني: Y.althuaini@uoh.edu.sa

مستخلص:

هدف البحث الحالي في التعرف على واقع ابعاد قيادة التعقيد لدى القيادات الاكاديمية بجامعة حائل ووضع عدد من المقترحات التي تفيد في تطوير الاداء لدى القيادات الاكاديمية بجامعة حائل، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي واعداد استبانته للتعرف على الواقع الفعلي لقيادة التعقيد لدى القيادات الاكاديمية، وقد طبقت الاستبانته على عدد 33 رئيس قسم بالكليات المختلفة بجامعة حائل، وقد اسفر البحث عن اهم النتائج بان درجة تطبيق القيادة التكيفية والتمكينية لدى القيادات جاءت متوسطة بينما جاءت القيادة الديناميكية بدرجة مرتفعه ومن ثم فقد اوصى البحث بتشجيع رؤساء الاقسام الاكاديمية على اعطاء الأولوية للاستماع والتعاطف وفهم اهتمامات ووجهات نظر اعضاء هيئة التدريس مع تدريب رؤساء الاقسام على كيفية تشكيل وتكوين فرق العمل وتشجيع منسوبي القسم على تبادل المعلومات والعمل بروح فريق العمل

الكلمات المفتاحية: قيادة، تعقيد، القيادات، جامعة حائل.



The reality of the performance of the heads of academic departments at hail University in the light of the leadership of complexity

Yousef Mohammed Althuaini

Faculty of Education hail University

Email: Y.althuaini@uoh.edu.sa

Abstract

The aim of the research is to identify the reality of the dimensions of complexity leadership among academic leaders at hail University and to develop a number of proposals that are useful in developing performance among academic leaders at hail University , and to achieve this goal, the descriptive method was used and a questionnaire was prepared to identify the actual reality of complexity leadership among academic leaders, and the questionnaire was applied to a number of 33 department heads at various faculties at hail University , The research has resulted in the most important results that the degree of application of dynamic and adaptive leadership among leaders came to an average, while dynamic leadership came to a high degree, and then the study recommended encouraging the heads of academic departments to give priority to listening, empathy and understanding the interests and points of view of faculty members with training department heads on how to form

Keywords: leadership, complexity-leadership, hail University.

واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل على ضوء قيادة التعقيد

مقدمة:

يعد التغير ظاهرة عامة وسمة مميزة للمجتمعات الإنسانية. إذ أنه يعبر عن تحول بنائي يطرأ على المجتمع في نظمه وأساليبه ومؤسساته وظواهره الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، وما يصاحب ذلك من تغيرات في القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المختلفة، والتي تعد ركناً أساسياً من أركان النسق الثقافي للمجتمعات.

ومن زاوية أخرى فإن تعقد البيئات حدث بفعل تأثيرات العولمة وتطورات تكنولوجيا المعلومات الذي فرض على المنظمات عموماً ومنظمات التعليم العالي تحدياً ضرورة العمل على إيجاد نماذج قيادة جديدة قادرة على التعامل مع التعقيد الحاصل في بيئاتها، يمارس القادة من خلالها أدواراً متعددة في إطار إدراكهم بأن نجاح منظماتهم يعتمد على مدى امكانياتهم في تطبيق ما يطلق عليه اليوم ب (قيادة التعقيد) التي يتطلب النجاح في تطبيقها ممارسة أنماط قيادة تكيفية، وتمكينية، وإدارية فاعلة (منى حيدار، 2018م)

ووفق تلك الرؤية فإن قيادة التعقيد في التعلم الجامعي يعد مفهوماً يعززه واقع العصر الحديث الذي يتسم بتزايد سرعة التغير وتعقيد المهام والمشكلات التي تواجه الطلاب والأكاديميين. إن التعلم الجامعي في هذه الحقبة يتطلب قدرات قيادية فعالة للتعامل مع التحديات المتزايدة والمتغيرة .

حيث تعد قيادة التعقيد طريقة جديدة للتفكير في القيادة، هدفها تحويل الانتباه من الفرد إلى تنظيم العملية نفسها، كما أنها نموذجاً جديداً للقيادة التنظيمية، وقد ظهرت لتحدي الافتراضات التي قامت عليها الأنماط المختلفة من القيادة، تؤكد على زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف والابتكار، وتعزيز الجودة، كما تعد قيادة التعقيد أحد الأنماط الحديثة لتطوير القيادة بتلك المؤسسات، والتي تعكس الطبيعة المعقدة للقيادة التعليمية كما يحدث في الممارسة العملية، والتي تمثل شعوراً متنامياً بأن الأنماط التقليدية للقيادة التربوية غير كافية لفهم الديناميكية الموزعة والطبيعة السياقية للقيادة التربوية. Laurie A. Fitzgerald, (Frans M. Van Eijnatten, 2002):

وفي ظل تلك المؤشرات فقد جاءت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) محققة لمتطلبات التنمية في البلاد، من خلال تمكين القادة في العمل الإداري والعمل على اللامركزية في الإدارة، فالقادة المتمكنين والمتكيفين والديناميين هم أساس ازدهار أية منظمة وخاصة مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة.

ونظراً للحاجة الماسة لإتباع أساليب ومداخل إدارية حديثة والتخلي عن الأساليب القديمة فقد جاء موضوع الدراسة الحالية المتمثل في تقديم بعض المقترحات والآليات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية وبخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية على ضوء قيادة التعقيد بأبعادها المختلفة حيث يعد رئيس القسم أحد أهم القيادات الجامعية والذي يمارس دوراً فاعلاً في تطوير الأقسام العلمية بالجامعات كما أنه يتحمل عبء الإشراف على القسم، ويتولى مهامه العلمية والبحثية والتدريسية، ويُعد ممثلاً للقسم في مختلف المسؤوليات والمهام .



مشكلة البحث:

بالرغم من التطور الكبير في أداء الجامعات السعودية ومواكبتها للكثير من التطورات العالمية بشتى أنواعها وفي جميع المجالات إلا أنه مازالت هناك بعض التحديات التي تواجهها الجامعات بصفة عامة وأقسامها العلمية بخاصة حيث أشار المنتشري (2022) الي ان بعض الأقسام مازالت متمسكة بالأساليب التقليدية التي تقوم على صعوبة تسلسل الإجراءات الإدارية وهرمية المستويات الإدارية والمركزية وقلة تفويض الصلاحيات علاوة على ذلك فان ضعف الاهتمام ببناء قيادات للمستقبل لتكون جاهزة في المستقبل، وقادرة على تنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار وتسير المؤسسة، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أداء المؤسسة وتعثر خططها ومشاريعها نتيجة لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار

وعلى الرغم من تزايد اهتمام الجامعات السعودية بتأهيل القيادات في الآونة الأخيرة إلا إنها لا زالت في حاجة لوجود ممارسات وسياسات واضحة وخاصة لتطوير القيادات الأكاديمية فيها بما يضمن رفع كفاءاتهم القيادية، حيث توصلت دراسة الجوهرية المنيع (2020) إلى وجود المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم وبدرجة عالية، في حين أشارت دراسة الثبيتي (2019) إلى أن تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المهام العلمية والبحثية جاء بدرجة متوسطة ودراسة يمني عتوم (2017) التي بينت أن درجة إسهام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الدمام في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة،

كما تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي بالملكة العربية السعودية بالعديد من التحديات اجملها مبارك فيهد القحطاني (2016م) فيما يلي :

- أبرز التحديات في المجال الأمني الحروب الإلكترونية التي تستهدف الناشئة والتطرف والغلو بين الناشئة
- أبرز التحديات في المجال التربوي ضبابية الهدف التربوي المستقبلي لدى الطالب وضعف دافعية الطالب نحو التعلم
- أبرز التحديات في المجال التعليمي ضعف البيئة التعليمية الملائمة لتنفيذ البرامج والأنشطة التعليمية وضعف المحافظة على المعلمين والعلماء البارزين في التخصصات المختلفة
- أبرز التحديات في المجال الثقافي تحول القراءة الثقافية من عالم المكتبات العلمية إلى مختصرات ضعيفة وغير موثقة في وسائل التواصل الاجتماعي والعولمة في الخصوصيات الثقافية
- أبرز التحديات في المجال الاقتصادي ضعف مخرجات التعليم مقابل تغطية احتياجات سوق العمل في ظل التنافسية العالمية وتأثر ميزانية التعليم بالأوضاع الاقتصادية العالمية والمحلية
- أبرز التحديات في المجال الاجتماعي تراجع بعض القيم الاجتماعية لدى الطلاب مثل : الاحترام ، وتقدير الكبار ... الخ وضعف التكامل بين المؤسسات الاجتماعية والتعليمية

- أبرز التحديات في المجال التكنولوجي تزايد وسائل تقنيات التواصل الاجتماعي وأثرها السلبي على القيم والتغيرات المتسارعة والمتطورة في مجال تقنية المعلومات

- التحديات في المجال الإداري ضعف الأجهزة الرقابية والمحاسبية في المؤسسات التربوية وعزوف المتميزين في المؤسسات التربوية عن القيادات التربوية

وعلى ضوء ما سبق تبدو الحاجة ماسة إلى دراسة واقع قيادة التعقيد بجامعة حائل لما لها من دور فعال في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الأسس الفكرية لممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية في المؤسسات الجامعية المعاصرة؟
2. ما الأسس الفكرية لقيادة التعقيد بالمؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
3. ما واقع القيادة التكيفية والتمكينية والديناميكية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟
4. ما الآليات والإجراءات المقترحة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل على ضوء قيادة التعقيد؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تقديم عدد من المقترحات والآليات لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء قيادة التعقيد، من خلال التعرف على واقع ممارساتهم لأبعادها المختلفة (التكيفية - التمكينية - الديناميكية).

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

أهمية الموضوع نفسه، إذ تتناول بالتحليل قيادة التعقيد، من حيث مفهومها، أهدافها، أهميتها، أبعادها، وهي تمثل أحد الأنماط الحديثة في القيادة، التي يمكن أن تؤدي ثمارها في ظل المتغيرات المعاصرة.

تشجع القادة الأكاديميين على التخطيط والتنظيم والسيطرة، وقيادة العناصر الديناميكية الناشئة عن القدرة على التكيف والإبداع، والتحضير لتمكين الظروف لتحفيز العملية التعليمية والإدارية بأقسامهم، وإدارة التشابك بين عناصر النظام، وتمكين ديناميات التفاعل، والاعتماد المتبادل المفضي إلى فرق العمل والتعلم التعاوني.

قد يستفيد من نتائج البحث الحالي القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بعامه وجامعة حائل بخاصة من خلال التعرف على أبعاد قيادة التعقيد، وكيفية تأثيرها في تطوير الأداء، وتحسين العمل، بهدف التخلص من حالة اللاتوازن وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

قد تساعد نتائج البحث المسئولين والمخططين وواضعي السياسة التعليمية على المستوى الوزاري والجامعي في إعداد وتطوير قادة المستقبل لتبني قيادة التعقيد، وتمكنهم من تطوير أداء كافة القيادات بالتعليم الجامعي بالمملكة .

قد يساعد نتائج البحث الحالي في تطوير برامج وورش عمل تتعلق بتحسين أداء القيادات الأكاديمية ، إضافة إلى أن نتائجه قد تسهم أيضا في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تناول قيادة التعقيد ومعوقاتها في المراحل التعليمية الأخرى.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

الحدود الموضوعية: يتناول البحث الحالي واقع قيادة التعقيد من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، وتتضمن المحاور التالية: مفهوم قيادة التعقيد، أهدافها، أهميتها، خصائصها، أسسها، مبادئها، صفات قادة التعقيد، أبعادها وتتضمن: (ممارسات القيادة التكوينية ، ممارسات القيادة التمكينية، ممارسات القيادة الديناميكية).

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل بكلياتها المختلفة أو القائمين على الإشراف على تلك الأقسام

مصطلحات البحث:

يرتكز البحث على المصطلحات الأتية:

(1) القيادة: Leadership

"القيود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. ابن منظور(1968)

وتُعرف بأنها هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسئولية تجاه المجموعة التابعة للوصول إلى الأهداف المرسومة. ستيفين كوفي (2008م):

ويُعرف البحث القيادة إجرائياً بأنها: العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم.

(2) قيادة التعقيد: Complexity Leadership

تطلق كلمة مُعقد على النظام إذا كانت مكوناته ضخمة، أو لا يمكن تحديد العلاقات بشكل كامل بين مكوناته، وإن هدف التعقيد هو الإجابة على سؤال: كيف يمكنك خلق السلوك والابتكار من خلال الذات؟ وفيه ينتقل القادة من دور التوجيه والتخطيط إلى تسهيل تدفق المعلومات، والتفاعلات. (Daniel Robert Weberg (2013)

وتعني قيادة التعقيد الحفاظ على قياس الأداء المستدام، James K. Hazy, Jeffrey Goldstein & Benyamin B. Lichtenstein (2007) كما تعني بالإجراءات والسلوكيات التي تسعى إلى كبح مقاومة التغيير، والقضاء على التوتر المستمر من جانب القيادات التي ترفض الأفكار الجديدة التي اقترحها العاملون والكشف عن التوتر المستمر بين التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية ومعالجة المعلومات ودمجها في سياق المنظمة. Daniel Robert Weberg (2013)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف قيادة التعقيد بأنها: قدرة القيادة الجامعية على التأثير في اعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة لإتباع نمط للتفكير في التعامل مع العوامل المتفاعلة والمترابطة داخل الجامعة ، وكافة الأمور التي لا يمكن التنبؤ بها

منهج البحث:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف، مع تفسير هذه الظاهرة تفسيراً كافياً، فهو يتجه إلى الوصف الكمي أو الكيفي للظواهر المختلفة بالصورة التي هي عليها للتعرف على تركيبها وخصائصها، وهذا يعنى أن المنهج الوصفي لا يكتفي بجمع الحقائق ووصف الظواهر بل يشمل تفسيرها أيضاً. أي أن البحوث والدراسات الوصفية تصف ما هو كائن، فهي تتضمن عمليات الوصف والتسجيل والتحليل والتفسير للظروف القائمة، كذلك تتضمن نوعاً من المقارنة ومحاولة وصف العلاقة بين متغيرات البحث. نبيل سعد خليل (2009م):

ويستفيد الباحث من استخدام هذا المنهج في:

- تحديد مشكله البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحديدها.
- تحليل وتفسير البيانات والمعلومات التي تساعد على التعرف على واقع أداء القيادات الاكاديمية بجامعة حائل ، وآليات تطويره.
- تحليل وتفسير البيانات والمعلومات التي تساعد على واقع تطبيق مدخل قيادة التعقيد لدي أداء القيادات الاكاديمية بجامعة حائل وآليات تفعيله.
- الوصول إلى بعض الآليات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء القيادات الاكاديمية بجامعة حائل

الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت قيادة التعقيد بالجامعات وترتيبها زمنيا من الاقدم الي الاحدث كما يلي

○ دراسة ماري أوهي بين وروس ماريون Mary Uhi-Bien & Russ Marion (2009م):

وعنوانها: القيادة المعقدة في الأشكال البيروقراطية للتنظيم، نموذج ميسو، وهدفت الدراسة إلى التعرف على قيادة التعقيد في الأشكال البيروقراطية للتنظيم، وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد تركز على تفاعل العوامل التي تؤثر عليها، والتكيف بشكل حيوي داخليا وخارجيا، وحل المشكلات بشكل خلاق وقادرة على التعلم والتكيف السريع.

وأوضحت الدراسة أن نظرية قيادة التعقيد تسعى إلى تحويل القيادة من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة في سياقات الأشكال البيروقراطية للتنظيم لوصف كيف يمكن أن تعمل الديناميكيات التكيفية جنبًا إلى جنب مع الوظائف الإدارية لتوليد الظهور والتغيير في المنظمات. تتوافق مناهج القيادة المعقدة مع التأكيد المركزي للحجة المتوسطة بأن القيادة متعددة المستويات، وعملية، وسياقية، وتفاعلية. في هذه الورقة، نركز على الوظيفة التكيفية، وهي عملية تفاعلية بين القيادة التكيفية (سلوك فاعل) وديناميكيات التعقيد (الديناميكيات الاجتماعية غير الوكيل) التي تولد نتائج ناشئة (مثل الابتكار والتعلم والقدرة على التكيف) للشركة. يتم تقديم مقترحات بشأن إجراءات القيادة المعقدة في الأشكال البيروقراطية للتنظيم.

○ دراسة جيمس هازي James K. Hazy (2010م):

وعنوانها: التفكير المعقد والقيادة. كيف يمكن للنماذج غير الخطية لديناميات التنظيم البشري أن تعلم ممارسات الإدارة، وهدفت هذه الدراسة إلى ربط عملية القيادة بالعمليات الاجتماعية التي تعمل على الحفاظ على المنظمة كنظام تكيفي معقد. وتفسر النظرية الحالية في ضوء جديد وتصف التفاعلات الديناميكية التي تربط آليات القيادة بالمنظمة القدرات التي نجحت في البيئة. يدرس كيف ثلاثة متميزة ولكن تتفاعل الآليات التكميلية لتشكيل قابلية قيادة تتطور في المنظمات للتأثير بشكل إيجابي على كل من الأداء والتكيف.

وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد تعمل على إبقاء اتجاهات الأفراد إيجابية، كما تعمل على تماسك المؤسسة، وتخلق هوية تنظيمية مشتركة، ومناخ إيجابي ومستويات عالية من الاستغراق الوظيفي والولاء التنظيمي.

○ دراسة إميليو ديليا Emilio Delia (2011م):

وعنوانها: القيادة المعقدة في فرق الابتكار الصناعي، دراسة ميدانية للقيادة والتعلم والابتكار في فرق غير متجانسة، وهدفت الدراسة إلى فهم قيادة التعقيد على المستوى التشغيلي للمؤسسات، وانطلقت الدراسة من أن قيادة التعقيد أصبحت ضرورة في ظل العولمة والثورة التكنولوجية، والرغبة في الإبداع في المؤسسات.

تنتشر فرق الابتكار المكونة من متخصصين غير متجانسين في أنظمة الابتكار في الشركات الصناعية لأن هذه الفرق يُنظر إليها على أنها تمتلك قدرات تعليمية خاصة وقدرات ابتكارية. لم تكن هناك أبحاث كافية حول كيف يمكن للقيادة أن تساعد في خلق ديناميكيات مفيدة للتعليم والابتكار في فرق غير متجانسة. تسعى نظرية القيادة المعقدة إلى معالجة هذه المشكلة.

استخدمت هذه الدراسة الرؤى المستمدة من نظرية القيادة المعقدة ومن البحث عن إبداع الفريق وابتكار الفريق وعملية المجموعة الصغيرة والتعلم الجماعي وضعف تجانس الفريق لتطوير واختبار نموذج للقيادة المعقدة في فرق الابتكار. يُقترح ربط القيادة المعقدة، التي يتم فحصها فيما يتعلق بالتأثير المشترك بين قادة الفريق وأعضاء الفريق، بشكل إيجابي بنتائج فريق الابتكار.

وتم اختبار النموذج ببيانات كمية من دراسة ميدانية لعدد (59) فريق ابتكار من (25) شركة صناعية ومُعَلِّمة أيضًا بالبيانات النوعية على (5) فرق من (3) شركات. تم العثور على

القيادة المعقدة أن يكون لها تأثير إيجابي على التعلم التعاوني، والسلوكيات التمكينية للابتكار، والأداء المتصور.

واختبر التحليل تأثيرات الوساطة للتعلم التعاوني ووجود قاعدة عدم تجانس على العلاقة بين قيادة التعقيد ونتائج الفريق. تم العثور على التعلم التعاوني للتوسط في هذه العلاقة وتم العثور على بعض الدعم أيضاً للتأثير الوسيط لوجود قاعدة عدم التجانس. إن توقع أن القيادة المعقدة ستخفف من آثار ضعف التجانس ذات الصلة بالوظيفة على السلوكيات التمكينية للابتكار والأداء المتصور لم يتلق سوى أدلة محدودة ومحدودة على الدعم.

وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد تعد نوعاً من الذكاء التنظيمي، واستخدام المعرفة بشكل خلاق، والحد من عدم التجانس، وإيجاد بيئة ديناميكية لديها القدرة على التكيف والابتكار، وأن قيادة التعقيد يمكن أن تغير من سلوكيات أفراد المؤسسة، وأن القدرة على التأثير على الفريق تعتمد على مجال خبرتهم، كما أكدت أن من معوقات تطبيق قيادة التعقيد انعدام التجانس بين العوامل الداخلية في المؤسسة.

○ دراسة بارت برون Barrett C. Brown (2012م):

وعنوانها: أساسيات تطبيق التفكير المعقد لقيادة الاستدامة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أساسيات تطبيق قيادة التعقيد لقيادة الاستدامة، وتوصلت إلى أن هناك مجموعة من الأساسيات لقيادة التعقيد منها: مسح النظام بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة والضعف، والتكيف مع البيئة المحيطة، ودعم الابتكار، وتشجيع التجريب والأفكار المبدعة.

وذكرت الدراسة أن نظرية التعقيد هي واحدة من العديد من النظريات النماذج المفاهيمية التي ظهرت لمحاولة شرح الواقع، كل متطور بشكل متزايد والدقة في درجات الاختلاف. كالسحر، الأسطوري، عقلانية / ميكانيكية، ونماذج النظم التي لديها تعال أمامها، فإنها نفسها سوف تسقط في النور تفاهمات جديدة.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية أن يفكر الفرد في تخيل نفسه كنظام، ويستشعر ما يحتاجه ويريد بعد ذلك كجزء من التنمية الخاصة، ومعرفة الأفكار التي تنشأ. هذا الممارسة قادة الاستدامة الواعية جداً. هذه بديهية ويمكن أن توفر الممارسات المفاهيمية في كثير من الأحيان المعلومات التي قد يتم حظرها باستخدام ملفات عدسة مثل نظرية التعقيد لتفسير العالم.

○ دراسة باهمن زنوزي وأ. دهقان Bahman Zenouzi & A. Dehghan (2012م):

وعنوانها: نظرية التعقيد والنموذج العام للقيادة، وهدفت الدراسة إلى تعرف على العلاقة بين نظرية التعقيد والنموذج العام للقيادة، وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد تعمل على تطوير نموذج القيادة القائمة، وتحفز العاملين على مواجهة المتغيرات المختلفة، وأن قيادة التعقيد تربط بين ثلاثة أنواع من القيادة، الإدارية، التكيفية، والتمكينية، وأنها توظف القوة الناعمة أكثر من القوة الصلبة، وتحقيق مستوى تنافسي للمؤسسة.



وتعد نظرية التعقيد نهج حديث لمحاولة القيادة للتحرك نحو "فهم جديد لماهية القيادة، في مدرسة ما بعد الصناعية للقيادة" من خلال تطوير نموذج للقيادة قائم على في علم التعقيد في الأشكال البيروقراطية للتنظيم. حاولت هذه الدراسة إسقاط النموذج القديم لـ "التفكير الاختزالي" للوصول إلى نظرة شاملة ونموذج يمكن أن تقدمه نظرية التعقيد، وبالتالي نجحت هنا في تقديم:

حل واسع مضمّن في علم التعقيد.

النموذج العام للقيادة كنظام تكيف معقد CAS.

فهم وشرح كيفية تأثير الجاذبين على CAS للقيادة.

انظر إلى عقل القادة بدلاً من السلوك.

بداية المستوى المعقد (يسمى هنا أيضاً مساحة الطور) من وظيفة معقدة لمحاكاة النظام الناشئ للقيادة.

○ دراسة دانيال Daniel Robert Weberg (2013م):

عنوانها: نظرية القيادة المعقدة والابتكار: إطار جديد لقيادة الابتكار، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن إطار جديد للقيادة يقدم الخصائص الجديدة للقيادة التي أدت إلى التنفيذ الناجح للابتكار. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لنظام الرعاية الصحية الذي يعاني من زيادة التكلفة وانخفاض جودة النتائج. عامل رئيسي يسهم في هذه القضايا هو أن ممارسات القيادة التي عفا عليها الزمن، مثل يتم استخدام التركيز على القائد والتفكير الخطي وضعف الاستعداد للابتكار منظمات الرعاية الصحية.

من خلال تحليل دراسة الحالة النوعية للابتكار التنفيذي، تم وتوصلت إلى امتلاك قيادة التعقيد للعديد من الخصائص، مثل: إدارة المخاطر، وضع الرؤى، استثمار الفرص، التكيف مع المتغيرات، تسهيل تدفق المعلومات وتنسيقها، إدارة العلاقات بشكل إيجابي، تسهيل تبادل الأهداف، ووجود لغة مشتركة في سياق المؤسسة.

○ دراسة جيمس هازي وماري أوهي بين James K. Hazy & Mary Uhl-Bien (2013م):

وعنوانها: إعادة التفكير في القيادة المعقدة؛ تجميع جديد للنظرية والنتائج التجريبية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية قيادة التعقيد.

وتناولت الدراسة قيادة التعقيد من أجل تطوير إصدار جديد لطريقة التفكير في القيادة، وفي تحويل الانتباه بعيداً عن الفرد إلى عملية التنظيم نفسها، أضاف التعقيد تركيزاً مهماً على العملية والسياق لأبحاث القيادة والإدارة، حتى الآن يخلق نهج التعقيد تحديات للباحثين الذين يجب عليهم دمج أو استبدال بنيات المستوى الفردي - مثل تلك التي تم إنشاؤها من خلال الاستطلاعات أو تحليل العوامل - مع نظريات أكثر ثراءً تبحث في الديناميكيات الوسيطة الشبكية، الظواهر متعددة المستويات والعمليات الناشئة والنتائج التنظيمية لمواجهة هذا التحدي الحاضر يعتمد التحليل على العمل النظري والتجريبي على مدى السنوات العديدة الماضية لتحديد خمسة مجالات محددة حيث أدى البحث المستوحى

من التعقيد إلى رؤى جديدة حول الآليات التي تمكن المنظمة من الأداء والتكيف. يقترح المقترحات التي تصف كيف يمكن للقيادة والإدارة، المعرفة بشكل كلي، أن تفعل ذلك تفعيل آليات التعقيد لأداء خمس وظائف تنظيمية أساسية.

وتوصلت إلى أن التعقيد أضاف تركيزاً مهماً على عملية القيادة، وأنها لا تقلل من تأثير القادة ولكنها تركز على أهمية التأثيرات التنظيمية، بحيث تشمل كلا من الممارسات الفردية وتأثيرات النظام المعقد، وأشارت إلى أن قيادة التعقيد تتضمن ثلاثة أنواع من القيادة، القيادة الإدارية، التكوينية، والتمكينية.

○ دراسة منى عبد الجبار (2014م):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تطبيقات قيادة التعقيد في المؤسسات العامة التي يستند عملها على إنتاج المعرفة (التعليم العالي والبحث العلمي) في ظل اقتصاد أساس المعرفة، وفي إطار حاجة مثل هذه المؤسسات إلى نموذج قيادة غير تقليدي يتناسب مع التعقيد والتداخل الحاصل في محيط البيئة الخارجية، أيضاً يهدف البحث إلى بيان دور المعرفة في تدعيم أدوار قيادة التعقيد في تلك المؤسسات وعبر عمليات المعرفة الأساسية.

وأشارت الدراسة إلى أن بيئة الاعمال تتسم اليوم بتزايد الترابط الداخلي بين مكوناتها والاعتمادية المتداخلة لأجزائها والذي أوجب على القيادة في المنظمات العامة أن تكون أكثر من مجرد ممارسات إدارية لإدارة أنشطة وأعمال المنظمة. أن تعقد البيئات حدث بفعل تأثيرات العولمة وتطورات تكنولوجيا المعلومات الذي فرض على المنظمات عموماً ومنظمات التعليم العالي تحديداً ضرورة العمل على إيجاد نماذج قيادة جديدة قادرة على التعامل مع التعقيد الحاصل في بيئاتها، يمارس القادة من خلالها أدواراً متعددة في إطار إدراكهم بأن نجاح منظماتهم يعتمد على مدى إمكاناتهم في تطبيق ما يطلق عليه اليوم ب (قيادة التعقيد) التي يتطلب النجاح في تطبيقها ممارسة أنماط قيادة تكيفية، وتمكينية، وإدارية فاعلة.

ويُعد نموذج قيادة التعقيد أكثر ملائمة في المؤسسات التي تستند مخرجاتها على المعرفة Knowledge - Based، ويعتمد نجاحها على قدرتها على توليد المعرفة وتخزينها واسترجاعها ومشاركتها ومن ثم تطبيقها مثل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

○ دراسة باتريشيا أوسبوس ومارك كاباج Patricia Auspos and Mark Cabaj (2014م):

وعنوانها: التعقيد وتغيير المجتمع، الإدارة المتكيفة لتحسين الفعالية، وهدفت الدراسة إلى رصد العلاقة بين التعقيد وتغير المجتمع.

وتناولت الدراسة تفاقم تحديات تحويل المجتمعات المنكوبة بسبب تعقيد المشاكل التي يتصدى لها الفاعلون في المجتمع المحلي وتعقيد البيئات التي يعملون فيها. في مواجهة التعقيد، يحتاج الفاعلون في مجال التغيير المجتمعي إلى الاستجابة بشكل تكيفي للإدارة بفعالية. يطبق هذا المنشور الجديد عدسة التعقيد على جهود تغيير المجتمع المستندة إلى المكان ويقدم ممارسات حساسة للتعقيد لزيادة الفعالية.

وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد لديها أنماط مختلفة من الاتصال والتفاعل المرن والقوى في مواجهة التغيرات البيئية، كما تمكن المؤسسة من البقاء على قيد الحياة في مواجهة



مجموعة متنوعة من الظروف البيئية، كما تعزز الثقة الاجتماعية التي تسهل التنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة.

○ دراسة ستيفن ب. برسلي Stephen P. Presley (2014م):

وعنوانها: كيف ينخرط القادة في القيادة المعقدة؛ هل تصنع منطق العمل فرقاً؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مشاركة القادة في قيادة التعقيد.

هذه الدراسة درست كيفية مشاركة (7) من كبار المديرين والقادة العاملين في بيئات معقدة في CLT في العمل، وما إذا كانت منطق الإجراءات أحدثت فرقاً في كيفية حدوث ذلك. امتد المشاركون إلى ثلاثة منطق عمل: خبير، ومنجز، وفردى. استند جمع البيانات لهذه الدراسة النوعية إلى مقابلة منظمة بشكل معتدل تم تطوير البروتوكول حول المكونات النظرية الأساسية السبعة (تسمى "مناطق CLT") من تم تقديم وظيفة القيادة التكوينية في بروتوكول المقابلة جسدت ترجمة لغوية من اللغة الأكاديمية الأكثر تجريدًا لـ CLT إلى إهمال المشاركين. استمرت المقابلات الفردية حوالي ساعتين. كل مشارك أيضا أكمل أداة منطق العمل (ملف تطوير القيادة).

النتيجة الأولية للدراسة هي منهجية جديدة لتحديد الدرجة التي كان المشاركون يشاركون في CLT. التعريفات الحالية لمناطق CLT عبر تطوير العناصر المكونة لكل منطقة من مناطق CLT. علاوة على ذلك، تم تطوير المقاييس لكل منها عنصر أدى إلى إنشاء سجل رقمي من نص المقابلة، مما يوفر وسيلة للكمية تحليل لمقارنة الاختلافات بين المشاركين. كانت بيانات ثلاثة من 7 مناطق CLT تحليلها.

بالإضافة إلى نتائج المنهجية الأولية، تسترشد نتائج البيانات بمعيار CLT

أظهر الإطار دليلاً على أن جميع المشاركين كانوا منخرطين في CLT، ولكن بطرق مختلفة. علاوة على ذلك، ظهرت أنماط فروق الدرجات عبر منطق العمل، مما يشير إلى أن منطق العمل كان يؤثر على الطريقة التي انخرط بها هؤلاء القادة في CLT. تمثل هذه الدراسة خطوة مبكرة في دمج نظريتين - القيادة المعقدة ومنطق العمل - كلاهما يبدو أنه مرتبط ببيئات القرن الحادي والعشرين. الدراسة بتوصية حول كيفية دمج هذه النظريات بشكل أكبر بطريقة يمكن يؤدي إلى توسعات كبيرة لكليهما. أهمية خاصة هي القدرة على التعمق فهم الدور الذي يلعبه تفكير الأنظمة فيما يتعلق بمنطق العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع القادة لديهم قدرا مناسباً من قيادة التعقيد، والذي يمكنهم من القدرة على تعميق فهم الدور الذي يؤديه في العمل، وأن منطق العمل يمكن أن يحدث farkا في قيادة التعقيد، وأن قيادة التعقيد يمكن أن تسد الثغرات في قيادة المؤسسات، كما توفر قيادة التعقيد روابط للبيئات الناشئة من خلال تعزيز الروابط بين الأفراد.

○ دراسة علي بالتاشي وعلي بلجي Ali Baltacı & Ali Balci (2017م):

وعنوانها: قيادة التعقيد: منظور نظري، وهدفت الدراسة إلى التأطير النظري لقيادة التعقيد.

واستعرضت الدراسة بأن الأنظمة المعقدة عبارة عن شبكات اجتماعية تتكون من موظفين تفاعليين مترابطين من خلال روابط تعاونية وديناميكية مثل الأهداف ووجهات النظر والاحتياجات المشتركة. وتعتمد الأنظمة المعقدة إلى حد كبير على "نظرية النظام المعقد". وتركز نظرية النظام بشكل أساسي على اكتشاف وتطوير الاستراتيجيات والسلوكيات التي تعزز التعلم المستمر، مع صدى الظروف الجديدة والإبداع في المنظمات ذات العقلية الإدارية التعاونية الديناميكية. كما أن الأنظمة المعقدة بالتأكيد بحاجة إلى قادة لإدارة التعقيد. يمكن تعريف القيادة المعقدة بأنها آليات التكيف التي طورتها المنظمات المعقدة في الظروف الجديدة التي تتطلبها عصر المعلومات، وليس المشاكل التقنية التي ينطوي عليها العصر الصناعي.

القيادة المعقدة هي نتاج مشترك ناتج عن الأنواع الثلاثة التالية من القيادة:

القيادة الإدارية القائمة على رقابة صارمة وهامة التسلسل الهرمي البيروقراطي

القيادة التكيفية القائمة بشكل أساسي على مشكلة إبداعية حل وصدى مع الظروف الجديدة والتعلم.

القيادة التي تركز على العمل يتضمن آليات اتخاذ القرار الفوري المستخدمة في الأزمات وديناميكية إنتاجية. تركز الدراسة على القيادة المعقدة في سياق نظرية القيادة المعقدة.

وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد توفر بيئة مفتوحة للتعلم والإبداع وإنتاج المعلومات، وأن النظم المعقدة شبكات اجتماعية تتألف من موظفين تفاعليين بينهم علاقات تعاونية وديناميكية، وأن نموذج القيادة في النظم المعقدة يتطلب امتلاك أنماط سلوكية وطرق جديدة لإنتاج المعرفة، وقوة محفزة للتغيير التنظيمي.

• دراسة رانيا كمال أحمد (2021م):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، وتعرف أثر متغيرات النوع، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في تصوراتهم، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (486) معلماً، للعام الدراسي 2021/2020م، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (52) فقرة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت الدراسة أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد في جميع الأبعاد (ممارسات القيادة الإدارية، ممارسات القيادة التمكينية، وممارسات القيادة التكيفية) جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك العديد من السبل الواجب اتباعها لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد بدرجة مرتفعة، وكانت أبرز تلك السبل؛ نشر الوعي بأهمية تطبيق قيادة التعقيد من خلال تعزيز قناعات مديري المدارس بأهمية قيادة التعقيد ومميزاتها، وامتلاك مديري المدارس إرادة حقيقية في التحول إلى قيادة التعقيد. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد تعزي لمتغيرات النوع والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة

تبني القيادات العليا لقيادة التعقيد كمدخل لتطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية، والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة لتطبيق قيادة التعقيد.

• دراسة الشهري (2022)

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز، من وجهة نظر رؤساء ومشرقات الأقسام، ولتحقيق ذلك اعتمد البحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ طبقت على عينة عشوائية بلغت (53) رئيسًا ومشرقة، وتوصل البحث إلى عددٍ من النتائج، وهي: واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرقات الأقسام جاء بدرجة (مرتفعة) بمتوسط عام (3.56)، وأن مجال الاتصال الإداري أكثر مجالات الشفافية تطبيقًا بمتوسط (3.78)، يليه مجال نظم المعلومات بمتوسط (3.69)، ثم مجال إجراءات العمل بمتوسط (3.59)، وأخيرًا مجال المساءلة الإدارية بمتوسط (3.23)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة تتأثر بمتغير الجنس، ووجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة في مجال (نظم المعلومات) تتأثر بمتغير سنوات الخبرة لصالح (من كانت خبرتهم عشر سنوات فأكثر)، وخُصَّ البحث إلى عدة توصيات، أبرزها: أن على وزارة التعليم تكوين الإطار الملزم للشفافية في الجامعات وتفعيل البرامج التدريبية للقيادات فيما يخص الشفافية والمساءلة، وإنشاء وحدة متخصصة بمتابعة الأنظمة المتصلة بالشفافية في الجامعة، وزيادة فاعلية المساءلة عن طريق تعميق ثقافة المساءلة على جميع مستويات الهرم الوظيفي، ومكافحة الفساد بكل أشكاله وصوره، والعمل على مواءمة إجراءات العمل بالحد من التعارض بين المهام والصلاحيات بما يضمن تكامل الجهود.

دراسة المنتشري (2022)

هدف هذا البحث إلى الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم، ووضع خطة مقترحة لمواجهتها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكان عدد الأفراد المستجيبين على أداة البحث 52 رئيسًا أكاديميًا. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصل البحث لعدد من النتائج من أهمها أن درجة المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة كانت (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.05). وقد جاء ترتيب المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب قيم المتوسط للمجالات من الأعلى إلى الأدنى على النحو الآتي: المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم بمتوسط (3.50) وبدرجة (مرتفعة)، المعوقات المتعلقة بالطلبة بمتوسط (3.30) وبدرجة (متوسطة)، المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئه التدريس بمتوسط (2.92) وبدرجة (متوسطة)، المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية بمتوسط (2.49) وبدرجة (منخفضة). وكذلك أن أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية والتي جاءت بدرجة مرتفعة كان عددها 18 معوقًا موزعة على مجالات البحث ما عدا مجال المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية؛ حيث لم يحصل أي من المعوقات في هذا المجال على درجة مرتفعة. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، تم وضع عدد من التوصيات من أهمها وضع خطة مقترحة لمواجهة أبرز هذه المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة.

دراسة الصقري (2022)

هدف البحث إلى التعرف على مستوى القدرات الإبداعية لدى رؤساء أقسام التربية الخاصة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد مقياس القدرات الإبداعية لدى رؤساء أقسام التربية الخاصة، تكون من (48) فقرة وزعت على خمسة أبعاد؛ هي: (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وإدراك التفاصيل)، ثم طُبق على العينة، التي تألفت من (227) عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية؛ منهم (188) من الذكور، و(39) من الإناث، وقد توصل البحث إلى أن مستوى توافر القدرات الإبداعية في جميع أبعاد المقياس (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، إدراك التفاصيل) كان متدنياً بصورة عامة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس في الأبعاد كلها لصالح الإناث، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في الأبعاد كلها تبعاً لمتغير الرتبة العلمية بين (أستاذ مشارك) و(أستاذ مساعد) لصالح (أستاذ مشارك)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في الأبعاد كلها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة بين (أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(من 5 إلى 10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات) وقد أوصى الباحث بضرورة تبني الجامعات السعودية لمفهوم القيادة الإبداعية والقدرات الإبداعية؛ لما لها من دور إيجابي في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات أكدت على أهمية تطوير الأداء، وأهمية قيادة التعقيد في نجاح القيادة المدرسية، وتحفيز العاملين، وتحويل المصالح الفردية إلى سمات مميزة، ووضع حلول للمشكلات في جميع أنحاء المؤسسة. ويستفاد من الدراسات السابقة في تكوين فكرة واسعة وعميقة عن موضوع الدراسة، وفي تكوين تصور عام لموضوع الدراسة، مما أسهم في صياغة المشكلة، وإعداد الإطار النظري، واختيار منهج الدراسة وأدواتها، وتحديد المعالجة الإحصائية المناسبة، وبناء أداة الدراسة، وصياغة التوصيات والمقترحات.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

تناول الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة الحالية بالنظر إلى الدراسات السابقة نلاحظ تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات والبحوث السابقة في الآتي:

أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة على وجود قصور في أداء القيادات المدرسية وهذا يؤثر على إبداعهم إدارياً، مما كان لتلك النتائج الدافع الرئيس للباحث للقيام بالبحث الحالي بالتطبيق على التعليم الجامعي، بالإضافة إلى أن تلك النتائج ساعدت الباحث في بلورة وتأسيس مشكلة البحث الحالي.

تتشابه بعض الدراسات السابقة مع البحث الحالي في المنهجية المستخدمة.

أكدت نتائج بعض الدراسات والبحوث السابقة على أهمية قيادة التعقيد في تحسين الأداء الوظيفي، الأمر الذي شجع الباحث في اختيار عنوان البحث الحالي.



ويختلف البحث الحالي عن الدراسات والبحوث السابقة في الآتي:

الاختلاف في طبيعة تناول الموضوع، حيث أن البحث الحالي يقوم بدراسة تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل على ضوء أبعاد قيادة التعقيد، ووضع بعض الآليات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل على ضوء أبعاد قيادة التعقيد، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

الاختلاف في متغيرات البحث الحالي، حيث لم تتناول أي من الدراسات والبحوث السابقة متغيرات البحث الحالي.

وبالرغم مما سبق فلا يمكن إنكار أن البحث الحالي استفاد من تلك الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية في بعض جوانبها من حيث صياغة المشكلة وتحديدها، ومنهج البحث المستخدم، والتعرف على الكتب والمراجع التي يمكن الرجوع إليها في كتابة الأطر النظرية للبحث الحالي، وتصميم وبناء أداة الدراسة الميدانية، وهذا لا ينفي أن البحث الحالي له طابعه الخاص ولها جوانبه المميزة التي تؤكد أهميته وضرورته وهذا ما سوف يتضح فيما بعد.

الإطار النظري لقيادة التعقيد في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة:

تعد قيادة التعقيد إطار يسعى إلى فهم الأنظمة المعقدة، والتي تتميز بالتفاعلات غير الخطية وحلقات التغذية الراجعة والخصائص الناشئة حيث تم تطبيق نظرية التعقيد في الكثير من المجالات العلمية (Tanya Sammut-Bonnici 2015) فقد تم تطبيقها في أبحاث الصحة العامة وفهم التفاعلات المعقدة بين العوامل الاجتماعية والبيئية والبيولوجية التي تؤثر على النتائج الصحية في حين أشارت دراسات أخرى على استخدام تلك النظرية في علم البيئة بحيث يمكن أن توفر رؤى حول ديناميكيات النظم البيئية، بما في ذلك ظهور أنواع جديدة والتفاعلات بين الأنواع (Alison ShawStuart McClean and 2005) ومن بين تلك العلوم مجال علم الإدارة التربوية والصفحات القادمة سوف يتطرق الباحث الي عرض مفهوم واهداف واهمية وابعاد قيادة التعقيد في الادبيات الادارية المعاصرة وذلك على النحو التالي

أولاً : مفهوم قيادة التعقيد

تعدد مفاهيم قيادة التعقيد حيث اشار مولدوفينو وباوم Moldoveanu, M. C., & Baum, J. A. 2015. بانها مدخل قيادي يعترف بتعقيد المنظمات الحديثة وبيئاتها، يتضمن التركيز على التفاعلات والعلاقات بين الأفراد والجماعات والأنظمة داخل المنظمة، تدرك قيادة التعقيد أن المنظمات هي أنظمة ديناميكية وغير خطية وقابلة للتكيف تتطلب نهجا أكثر مرونة وتعاوناً للقيادة.

في حين اشار ليفين و دومينيون Levin SA. Fragile dominion 1999 الي ان نظرية التعقيد تعتمد على العديد من المفاهيم الأساسية، بما في ذلك التنظيم الذاتي والظهور والتفاعلات غير الخطية. حيث يشير التنظيم الذاتي إلى العملية التي ينظم بها النظام نفسه تلقائياً، دون أي تدخل خارجي، بينما يشير الظهور إلى الظاهرة التي تظهر فيها خصائص أو سلوكيات جديدة من

التفاعلات بين مكونات النظام. تشير التفاعلات غير الخطية إلى التفاعلات المعقدة وغير المتوقعة في كثير من الأحيان بين مكونات النظام ، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير متوقعة.

ولقد اكتسب مفهوم قيادة التعقيد اعترافا في السنوات الأخيرة. إنه متجذر في علم التعقيد ويستكشف كيف يمكن للقيادة التنقل والأزدهار في بيئات معقدة ومتغيرة باستمرار حيث يؤكد هذا المدخل على القدرة على التكيف والتعاون والتفكير الابتكاري لمواجهة تحديات منظمات اليوم.

في حين تشير القيادة في التعقيد إلى قدرة القادة على التنقل وإدارة المواقف المعقدة وغير المؤكدة بشكل فعال. في عالم اليوم سريع الخطى والمتربط ، غالبا ما تواجه المنظمات تحديات معقدة تتطلب من القادة التفكير النقدي واتخاذ القرارات في المواقف الغامضة والتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة. حيث ان البيئات المعقدة تحتاج الي قيادة من نوع اخر فقد لا تكون مناهج القيادة التقليدية كافية حيث يحتاج القادة إلى تبني عقلية أكثر تكيفا ومرونة ، بحيث يمكنهم تحليل وفهم الترابط بين العوامل المختلفة ، وتوقع المخاطر والفرص المحتملة ، والتعاون مع أصحاب المصلحة المتنوعين لإيجاد حلول مبتكرة.

كما تتضمن القيادة في التعقيد أيضا تعزيز ثقافة التعلم والتجريب داخل المنظمة. يجب على القادة تشجيع فرقهم على تبني التغيير والتعلم من الإخفاقات وتحسين مهاراتهم ومعارفهم باستمرار. يسمح هذا النهج للمؤسسات بالتكيف والأزدهار في بيئات معقدة وغير مؤكدة. (Goldstein, J. (2008)

كما ان قيادة التعقيد تتضمن فهم واحتضان التعقيدات والترابط داخل المنظمة وبيئتها وبالتالي يتطلب من القادة أن يكونوا قابلين للتكيف ورشاقة وقادرين على اتخاذ قرارات مستنيرة على الرغم من ضعف اليقين والغموض. بدلا من السعي للسيطرة على التعقيد أو تقليله ، يهدف قادة التعقيد إلى إدارته والاستفادة منه بشكل فعال لدفع الابتكار والنمو والنجاح. (McKelvey, B. (2008)

ومما سبق يمكن القول بان من خلال تبني قيادة التعقيد ، يمكن للقادة التنقل عبر بيئات غير مؤكدة وديناميكية ، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار ، ودفع المرونة التنظيمية والنجاح.

ثانيا أهداف قيادة التعقيد:

لقد اشار نايجو وثانو Ngoc Khuong Mai & Thanh Tung Do 2023 الي ان اهداف قيادة التعقيد تتمثل فيما يلي :

- تعزيز التعلم التنظيمي: تهدف قيادة التعقيد إلى تعزيز ثقافة التعلم داخل المنظمة. من خلال تشجيع الأفراد على مشاركة وجهات نظر متنوعة ، والتجربة ، والتعلم من تجاربهم ، تدعم قيادة التعقيد اكتساب وتطبيق المعرفة الجديدة. وهذا يعزز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للحالات المعقدة والغامضة.
- تعزيز القدرة على التكيف والابتكار: تسعى قيادة التعقيد إلى تمكين المؤسسات من التنقل والأزدهار في بيئات معقدة. من خلال تبني وجهات نظر متنوعة وتشجيع التجريب ، تعزز

- القيادة المعقدة القدرة على التكيف وتعزيز التفكير الابتكاري. وهذا يسمح للمنظمة بالاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة واغتنام فرص النمو والتحسين.
- تعزيز التعاون وتبادل المعرفة: تؤكد قيادة التعقيد على أهمية التعاون وتبادل المعرفة بين الأفراد والفرق. من خلال تسهيل تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات ، تمكن القيادة المعقدة المنظمة من الاستفادة من الذكاء الجماعي وقدرات أعضائها. هذا يعزز التأزر ويعزز حل المشكلات وعمليات صنع القرار.
 - ضمان وضوح العمل والمساءلة: تدرك القيادة المعقدة الحاجة إلى توجيه واضح ومساءلة في البيئات المعقدة. يقدم القادة في هذا النهج التوجيه والهيكل والدعم لضمان توافق الإجراءات مع الأهداف والغايات التنظيمية. من خلال تعزيز وضوح العمل ومساءلة الأفراد ، تعزز القيادة المعقدة قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة.
 - قيادة الأداء التنظيمي: تهدف قيادة التعقيد إلى المساهمة في الأداء التنظيمي من خلال تعزيز ثقافة التعلم ، وتعزيز القدرة على التكيف والابتكار ، وتسهيل التعاون ، وضمان وضوح العمل ، تدعم قيادة التعقيد تحقيق نتائج مالية وغير مالية مرضية. وهذا يؤدي إلى نجاح المنظمة المستمر والميزة التنافسية.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان أهداف قيادة التعقيد تتمحور حول القدرة على التكيف والتعاون وصنع الحواس والمرونة والتمكين والتعلم والتفكير المنظومي ، للتنقل بفعالية في تعقيدات المنظمات الحديثة وتحقيق النجاح المستدام

ثالثا اهمية قيادة التعقيد

اشار هازي واخرون 2010 الي الأثار المترتبة على قيادة التعقيد بحيث تشمل تلك الاثار ما يلي
Hazy, J. K., Goldstein, J. A., & Lichtenstein, B. B. (2010).:

- زيادة المرونة : قيادة التعقيد يمكن أن تزيد من مرونة المنظمة. وذلك لأن قيادة التعقيد تدرك أن المنظمات ديناميكية وتتطلب نهجا أكثر مرونة وتكيفاً مع القيادة.
- زيادة التعاون : يمكن لقيادة التعقيد زيادة التعاون داخل المنظمة. وذلك لأن قيادة التعقيد تدرك أن العلاقات ضرورية لنجاح المنظمة وأن القادة بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على بناء هذه العلاقات والحفاظ عليها.
- زيادة التعقيد : يمكن لقيادة التعقيد أيضا أن تزيد من تعقيد المنظمة. وذلك لأن القيادة المعقدة تدرك تعقيد المنظمات الحديثة وبيئاتها وتتطلب نهجا أكثر دقة للقيادة.
- زيادة صعوبة الإدارة : يمكن أن تكون إدارة القيادة المعقدة أكثر صعوبة من نماذج القيادة الهرمية التقليدية. وذلك لأن القيادة المعقدة تتطلب نهجا أكثر مرونة وتكيفاً مع القيادة ، والذي قد يكون من الصعب إدارته.

كما ترجع اهمية قيادة التعقيد الي انها تشكل إطارا نظريًا لفهم الأنظمة المعقدة والتفاعلات بين عناصرها، وتساعد على التركيز على العوامل التي لا يمكن تحديدها بسهولة، مثل الطرق الأساسية التي نفهم ونتعامل فيها مع كل جزء من التدخل. وتساعد نظرية التعقيد على فهم كيفية تكيف الأنظمة المعقدة مع التغييرات والتحديات المختلفة، وكيفية تطورها وتغيرها مع مرور الوقت. وتعتبر نظرية التعقيد أيضًا أداة قيمة للبحث في مجالات مختلفة، مثل

الصحة والتعليم والإدارة والاقتصاد والسياسة. Gear, C., Koziol-McLain, J., Wilson, D., Clark, F., & Phelan, J. (2018).

ومما سبق يمكن القول بان قيادة التعقيد تشكل إطارا نظريًا لفهم الأنظمة المعقدة والتفاعلات بالجامعات مما يساعد المؤسسات على التعامل مع حالات الطوارئ وتنسيق الجهود المتناثرة مع تشجيع الابداع الاداري

رابعاً ابعاد قيادة التعقيد

لقد اختلف علماء الادارة في تحديد ابعاد قيادة التعقيد فمنهم من يشير الى ان قيادة التعقيد تشمل المكونات الرئيسية التالية. (Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007).

- القيادة التكيفية تتضمن القيادة التكيفية القدرة على التكيف مع الظروف والبيئات المتغيرة. تدرك قيادة التعقيد أن المنظمات تتغير باستمرار وأن القادة بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على التكيف مع هذه التغييرات.
- قيادة العلاقات : تتضمن القيادة العلائقية القدرة على بناء العلاقات والحفاظ عليها داخل المنظمة. تدرك قيادة التعقيد أن العلاقات ضرورية لنجاح المنظمة وأن القادة بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على بناء هذه العلاقات والحفاظ عليها.
- قيادة الموقفية : حيث تدرك قيادة التعقيد أن المنظمات غالباً ما تواجه مواقف معقدة وغامضة وأن القادة بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على فهم هذه المواقف.
- القيادة الموزعة: حيث القيادة الموزعة توزيع مسؤوليات القيادة في جميع أنحاء المنظمة. تدرك قيادة التعقيد أن القيادة لا تقتصر على فرد أو منصب واحد وأن مسؤوليات القيادة يمكن توزيعها في جميع أنحاء المنظمة.

وسوف يتبنى الباحث التصنيف التالي لأبعاد قيادة التعقيد والتي تتمثل في القيادة التكيفية والتمكينية والديناميكية حيث تم تناول تلك الابعاد في دراسة أحمد (2021م) ودراسة Mary Uhi-Bien & Russ Marion (2009م) ويمكن توضيح تلك الابعاد بنوع من التفصيل فيما يلي :

1. القيادة التكيفية

تعد القيادة التكيفية إطار قيادي تم تطويره من قبل رون هيفيتزومارتي لينسكي Ron Heifetz and Marty Linsky في جامعة هارفارد حيث يركز هذا النمط القيادي على معالجة التحديات المعقدة والتكيفية التي تتطلب التغيير والتكيف على عكس المشكلات الفنية التي لها حلول معروفة وذلك انطلاقاً من ان التحديات التكيفية غامضة وغير واضحة المعالم لذا فأنها تتطلب من قادة ومؤسسات تستطيع التعلم والتدرب للتكيف مع تلك التحديات .

فالقادة في القيادة التكيفية ليسوا بالضرورة هم الذين يتمتعون بسلطة رسمية ، ولكن أي شخص يمكنه التأثير على التغيير لذا فان الفكرة الأساسية في هذا النمط القيادي تتمثل في تعبئة وإشراك الأفراد والجماعات لمواجهة التحديات بشكل جماعي ، بدلا من الاعتماد على قائد واحد لتقديم جميع الإجابات.

وبالتالي يساعد القادة التكيفيون الآخرين في توجيههم في البيئات غير الثابتة وتطوير طرق جديدة للتفكير والتصرف. إنهم يشجعون التجريب والتعلم والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. من خلال تعزيز ثقافة حل المشكلات الجماعي والاستفادة من وجهات النظر



المتنوعة ، تهدف القيادة التكيفية إلى تمكين الأفراد والمنظمات من الازدهار في بيئات معقدة ومتطورة باستمرار. في حين تتمثل العناصر الرئيسية للقيادة التكيفية فيما يلي (1) Heifetz, R. (2009) A., Grashow, A., & Linsky, M.

- تبني التعقيد: يعترف القادة التكيفيون بأن المشكلات المعقدة تتطلب مناهج مرنة ومبتكرة. فهي مريحة التنقل ضعف اليقين والغموض.
- تعزيز ثقافة التعلم: تركز القيادة التكيفية على التعلم والتحسين المستمر. يشجع الأفراد والفرق على التجربة ، وتحمل المخاطر المحسوبة ، والتعلم من كل من النجاحات والفشل.
- بناء علاقات قوية: يدرك القادة المتكيفون أهمية بناء الثقة والعلاقات القوية مع فريقهم وأصحاب المصلحة. إنهم يستمعون بنشاط ويتواصلون بشفافية ويتعاونون بفعالية.
- تعزيز الشمولية والتنوع: يدرك القادة التكيفيون قيمة وجهات النظر المتنوعة ويخلقون بنشاط بيئة شاملة تشجع الأفكار ووجهات النظر المختلفة. أنها تعزز الإنصاف والإنصاف داخل فريقهم.
- تشجيع الاستقلالية والتمكين: يمكن القادة المتكيفون أعضاء فريقهم من خلال منحهم الاستقلالية والملكية على عملهم. أنها توفر التوجيه والدعم مع السماح لاتخاذ القرارات المستقلة.
- التكيف مع التغيير: كما يوحي الاسم ، فإن القيادة التكيفية تدور حول التنقل في التغيير. يجب على القادة تبني التغيير ، والتركيز عند الضرورة ، ومساعدة فريقهم على التكيف مع الظروف أو التحديات الجديدة.
- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل: يحقق القادة المتكيفون توازنا بين المطالب الفورية والرؤية طويلة الأجل. إنهم يعطون الأولوية بشكل فعال ، مما يضمن توافق الإجراءات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

كما يتميز القادة التكيفيون بعدد من السمات منها ما يلي (1) Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009)

- الحساسية للمواقف : يسهل القادة التكيفيون صناعة الحواس من خلال مساعدة الأفراد والفرق على فهم الوضع الحالي وتحديد الأنماط وفهم التعقيد الذي يواجهونه.
- التعاطف والاستماع الفعال: يعطي القادة التكيفيون الأولوية للاستماع والتعاطف وفهم اهتمامات ووجهات نظر أولئك الذين يقودونهم. إنها تخلق مساحة آمنة للحوار المفتوح وتأخذ في الاعتبار وجهات النظر المتنوعة.
- المرونة في اتخاذ القرارات: يدرك القادة التكيفيون أن اتخاذ القرارات التقليدية من أعلى إلى أسفل قد لا يكون فعالا في البيئات الديناميكية. إنهم يشجعون التجريب ، ويتعلمون من الإخفاقات ، ويكيفون قراراتهم على طول الطريق.
- التعاون وتعزيز العلاقات: يعزز القادة المتكيفون التعاون ويخلقون بيئات حيث يمكن للأفراد والفرق تبادل المعرفة والتعلم من بعضهم البعض والاستفادة من المهارات والخبرات المتنوعة.

- عقلية التنمية المهنية المستمرة: يتعلم القادة التكيفيون باستمرار ويشجعون الآخرين على فعل الشيء نفسه. إنهم يتبنون عقلية النمو ، ويتبنون التعليقات ، ويشجعون الابتكار والإبداع.
- القدرة على إدارة التغيير والغموض: يساعد القادة التكيفيون الأفراد والفرق على التغلب على الغموض واحتضان التغيير. إنها تعزز المرونة وتشجع الاستجابات التكيفية وتقدم الدعم خلال الأوقات الصعبة.
- التفكير المنظومي: يفهم القادة التكيفيون الترابط بين أجزاء مختلفة من المنظمة أو النظام. إنهم يأخذون في الاعتبار السياق الأوسع ، ويتوقعون التأثيرات المحتملة ، ويتخذون القرارات التي تفيده النظام ككل.

2. القيادة التمكينية

يعد مفهوم تمكين القيادة أسلوب قيادي يعتمد على تفويض السلطة ، وتعزيز الاستقلالية ، وتشجيع الأفراد على تولي ملكية عملهم. يتضمن تقديم الدعم والتوجيه والموارد لتمكين الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر وتطوير مهاراتهم. يعزز نهج القيادة هذا الشعور بالثقة والتعاون ومشاركة الموظفين ، مما يؤدي إلى تحفيز وأداء أعلى. تمكين القادة يشجع التواصل المفتوح ، ويقدر وجهات النظر المتنوعة ، ويخلق بيئة عمل شاملة وداعمة.

تشير القيادة إلى أسلوب القيادة الذي يمكن الأفراد وبدعمهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. فيما يلي بعض العناصر الرئيسية لتمكين القيادة (2014) ، S. Amundsen et al :

- الثقة والتمكين: والتي تتمثل في تمكين القادة لغرس الثقة بأعضاء فريقهم وتمكينهم من تفويض السلطات وتحمل المسؤوليات ومنحهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- التواصل الواضح: التواصل الفعال أمر بالغ الأهمية في تمكين القيادة. يجب على القادة تقديم إرشادات واضحة ، وتحديد التوقعات ، وإنشاء خطوط اتصال مفتوحة للتعليقات والاقتراحات. يجب عليهم أيضا الاستماع بنشاط وأن يكونوا ودودين لتسهيل التعاون والتفاهم.
- التدريب والتطوير: تمكين القادة التركيز على تطوير مهارات وقدرات أعضاء فريقهم. أنها توفر التدريب والتوجيه لتحسين الأداء ، وتوفير فرصا للتعلم والنمو ، ودعم التطوير الوظيفي.
- التعاون والعمل الجماعي: تمكين القادة من تعزيز ثقافة عمل تعاونية وشاملة. إنهم يشجعون العمل الجماعي ويعززون التعاون ويخلقون إحساسا بالانتماء داخل الفريق. من خلال تنمية بيئة من التعاون ، يتم تقييم وجهات النظر المتنوعة وتعزيز الإبداع.
- المساءلة والاعتراف: يضع القادة في هذا النمط التمكيني توقعات أداء واضحة ويحملون الأفراد المسؤولية عن أفعالهم ونتائجهم. كما أنهم يدركون ويقدرون إنجازات ومساهمات أعضاء الفريق ، مما يعزز الروح المعنوية والتحفيز.
- الذكاء العاطفي: يمتلك القادة التمكينيون ذكاء عاطفيا عاليا وفهما وتعاطفا مع مشاعر واحتياجات أعضاء فريقهم. هم ودودون وداعمون وقادرون على التعامل مع النزاعات والتحديات بتعاطف ونعمة.

- التحسين المستمر والابتكار: تمكين القادة تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار. أنها تشجع التجريب ، وتعزيز التعلم من الأخطاء ، والاعتراف ومكافأة التفكير الابتكاري وحل المشكلات.
- كما يمتلك القائد الذي يتفوق في تمكين القيادة ميزات معينة ويظهر خصائص محددة. فيما يلي بعض الميزات والخصائص الرئيسية لمثل هذا القائد (S. Amundsen et al , (2014):
- التمكين: يركز القائد التمكيني على تمكين أعضاء فريقه من خلال تزويدهم بالاستقلالية والموارد والسلطة لاتخاذ القرارات. إنهم يثقون في فريقهم للحصول على ملكية عملهم وتمكينهم من المساهمة بمهاراتهم وخبراتهم الفريدة.
- التواصل الفعال: التواصل الواضح والمفتوح أمر بالغ الأهمية للقائد التمكيني. يستمعون بنشاط إلى أعضاء فريقهم ، ويشجعون الحوار المفتوح ، ويقدمون التوجيه والتغذية الراجعة عند الحاجة. أنها تضمن أن الجميع يفهم الأهداف والتوقعات والأولويات.
- التدريب والتوجيه: يدرك القائد الذي يمكن القيادة أهمية تدريب وتوجيه أعضاء فريقهم. أنها تدعم النمو الفردي والتنمية من خلال توفير التوجيه ، وتقديم التغذية المرتدة البناءة ، وخلق فرص للتعلم وبناء المهارات.
- التعاون والعمل الجماعي: تمكين القادة من تعزيز بيئة عمل تعاونية وشاملة. أنها تعزز العمل الجماعي ، وتشجيع تنوع الفكر ، وتسهيل التعاون الفعال بين أعضاء الفريق. إنها تخلق مساحة آمنة حيث يمكن مشاركة الأفكار وتقييمها بحرية.
- بناء الثقة: الثقة هي أساس تمكين القيادة. يعطي هؤلاء القادة الأولوية لبناء الثقة والحفاظ عليها مع أعضاء فريقهم. إنها تقود بالقدوة ، وتظهر النزاهة ، وتضمن الشفافية في عمليات صنع القرار. تسمح الثقة لأعضاء الفريق بالمجازفة والابتكار والشعور بالدعم.
- القدرة على التكيف والمرونة: يدرك القائد التمكيني الحاجة إلى التكيف في بيئة سريعة الخطى ومتغيرة. إنهم يتبنون المرونة ويشجعون التجريب ويرحبون بالأفكار الجديدة. إنهم يبحثون بشكل استباقي عن فرص للتحسين وهم منفتحون على تعديل الاستراتيجيات عند الضرورة.
- التقدير والتقدير: تمكين القادة الاعتراف وتقدير مساهمات أعضاء فريقهم. يحتفلون بالإنجازات، ويعترفون بالعمل الجاد ، ويقدمون مكافآت وتقديرا هادفين. يدرك هؤلاء القادة أهمية تعزيز ثقافة العمل الإيجابية والمحفزة.
- الرؤية والغرض: قائد تمكين لديه رؤية واضحة والغرض من التواصل مع أعضاء فريقهم. إنهم يلمحون ويحفزون الآخرين من خلال إظهار الشغف والقناعة والشعور بالاتجاه. إنهم يضمنون أن يفهم الجميع كيف تساهم جهودهم الفردية في الصورة الأكبر.

3. القيادة الديناميكية

تشير القيادة الديناميكية إلى أسلوب القيادة الذي يتميز بالقدرة على التكيف والمرونة والرغبة في تبني التغيير. أنها تنطوي على أن تكون استباقية ، والتفكير إلى الأمام ، واستجابة لمختلف الحالات والتحديات. لا يرتبط القائد الديناميكي بالطرق التقليدية أو طرق التفكير الثابتة ولكنه بدلا من ذلك يحتضن الابتكار ويشجع الإبداع في فريقهم حيث تتضمن القيادة الديناميكية عدة عناصر رئيسية كما يلي (Robertson, B. and Manning, T., (2011) :

- الرؤية والاستراتيجية: يضع القائد الديناميكي رؤية واضحة ويطور استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية. إنهم يقيمون باستمرار البيئة الخارجية ، ويحددون الاتجاهات والفرص ، ويكيفون نهجهم وفقا لذلك.
 - التواصل الفعال: يتواصل القادة الديناميكيون بشكل فعال مع فريقهم ، مما يعزز الحوار المفتوح والشفافية. يستمعون بنشاط ، ويقدمون توجيهات واضحة ، ويشجعون التعاون وردود الفعل.
 - التمكين والثقة: يتضمن هذا النمط من القيادة تمكين أعضاء الفريق وتفويض المهام والثقة بقدراتهم. يعزز القادة الديناميكيون الشعور بالملكية والاستقلالية بين فريقهم ، مما يسمح لهم باتخاذ القرارات والمخاطرة.
 - التعلم والتطوير المستمر: يشجع القادة الديناميكيون التعلم والتطوير المستمر ، سواء لأنفسهم أو لأعضاء فريقهم. أنها تعزز عقلية النمو ودعم تعزيز المهارات المستمر واكتساب المعرفة.
 - قابل للتكيف والمرونة: يظل القائد الديناميكي مرنا وقابلا للتكيف في مواجهة التحديات أو التغييرات غير المتوقعة. إنهم على استعداد لتعديل خططهم واستراتيجياتهم وإلهام فريقهم لتبني التغيير أيضا.
- تشير خصائص القيادة الديناميكية إلى الصفات والسمات التي تمكن القادة من التكيف، تحفيز، ودفع التغيير الإيجابي في البيئات الديناميكية والصعبة. تتضمن بعض الخصائص الرئيسية للقيادة الديناميكية ما يلي. (Robertson, B. and Manning, T. 2002) :
- القدرة على التكيف: يتمتع القادة الديناميكيون بالمرونة والقدرة على تعديل استراتيجياتهم ونهجهم بناء على الظروف المتغيرة والفرص أو التهديدات الناشئة.
 - الرؤية: لديهم رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل والتواصل بشكل فعال هذه الرؤية لإلهام وتحفيز فريقهم.
 - المرونة: يمتلك القادة الديناميكيون المرونة العاطفية ويكونون قادرين على التنقل عبر النكسات والتحديات والشكوك دون فقدان التركيز أو الدافع.
 - التواصل الفعال: هم متصلون ماهرون يمكنهم التعبير عن أفكارهم وأفكارهم وتوقعاتهم بوضوح ودقة. هم أيضا مستمعون رائعون يقدر وجهات النظر المتنوعة ويفكرون فيها.
 - الحسم: القادة الديناميكيون هم صناع قرار سريعون وفعالون. إنهم يجمعون المعلومات ويحللون الخيارات ويتخذون القرارات على الفور ، خاصة في المواقف سريعة الخطى.
 - التعاطف: فهم يفهمون وينظرون في مشاعر واحتياجات ودوافع أعضاء فريقهم. يسمح لهم هذا التعاطف ببناء علاقات قوية وخلق بيئة عمل داعمة.
 - الابتكار: يحتضن القادة الديناميكيون الإبداع ويشجعون الابتكار داخل فريقهم. إنهم منفتحون على الأفكار الجديدة ، ويشجعون التجريب ، ويعززون ثقافة التحسين المستمر.
 - التعاون: فهم يفهمون قيمة التعاون والعمل الجماعي. يسهل القادة الديناميكيون التعاون ويشجعون وجهات النظر المتنوعة ويعززون بيئة شاملة يشعر فيها الجميع بالتقدير والاستماع.
 - الشجاعة: لديهم الشجاعة لتحمل المخاطر ، وتحدي الوضع الراهن ، واتخاذ قرارات صعبة عند الضرورة. القادة الديناميكيون ليسوا خائفين من الفشل ويرون أنه فرصة للنمو.

التعلم المستمر: لديهم عقلية النمو وملتزمون بالتنمية الشخصية والمهنية الخاصة بهم. يسعى القادة الديناميكيون بنشاط إلى معرفة ومهارات جديدة للبقاء في المقدمة في عالم سريع التغير.

الإطار الميداني للدراسة:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

(1) أهداف الدراسة الميدانية:

- هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع قيادة التعقيد لدي القيادات الأكاديمية بجامعة حائل وذلك من خلال.
 - الوقوف على واقع القيادة التمكينية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية .
 - الوقوف على واقع القيادة التكيفية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية .
 - الوقوف على واقع القيادة الديناميكية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية .
 - الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في وضع آليات وإجراءات لتحسين قيادة التعقيد لدي القيادات الأكاديمية بجامعة حائل
- ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

(2) أداة الدراسة الميدانية:

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة إجراء الدراسة الميدانية، لكونها تتسق مع طبيعة البحث ومشكلته، حيث يمكن استخدام الاستبانة لجمع البيانات عن الظواهر التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر مثل: الخبرات الذاتية للأفراد، والآراء، والقيم، والميول، والاتجاهات (أبوعلام، 2008). كما أن الاستبانة أداة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة للحصول على البيانات التي تفيد في جمع استجابات الأفراد حول الموضوعات المثارة، كما تفيد في التعرف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالكتب والوثائق كامل (2009)، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة، كما أنها وسيلة ناجحة يسهل بها جمع البيانات والمعلومات من أعداد كبيرة من الأفراد، إضافة إلى سهولة تحليل النتائج وتفسيرها، وقد راع الباحث أن تتسم عبارات الاستبانة بالموضوعية والبساطة، وأن تكون العبارات من النوع المقيد مع وجود سؤال مفتوح عند نهاية كل محور، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية غير المقننة مع أعضاء هيئة التدريس موضع الدراسة أثناء التطبيق الميداني والتحكيم.

3 بناء أداة الدراسة الميدانية:

بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة تم بناء استبانة حول (واقع قيادة التعقيد لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الاقسام)، وقد رُوِيَ عند بناء وتصميم الاستبانة ما يلي:

- تحديد أهداف الاستبانة والمحاور التي سوف تتناولها.
- تقسيم محاور الاستبانة إلى عناصر فرعية.
- صياغة عبارات الاستبانة لكل عنصر فرعي بحيث تدور حول الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، والنقاط التي تناولتها، وذلك في ضوء الإطار النظري، والخبرة الشخصية للباحث ومعايشته للواقع.
- ملاءمة صياغة العبارات وأسلوبها لمستوى عينة الدراسة.
- عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الخبرة في هذا المجال لمراجعتها للاستفادة من خبراتهم وإبداء الآراء حول أهميتها وانتفاء كل عبارة للعنصر الذي تندرج تحته والمحور الذي يندرج تحته كل عنصر، للوصول إلى استبانة جيدة صالحة للتطبيق.
- تحديد صدق الاستبانة وثباتها بالطرق الإحصائية.
- كما مرت عملية بناء الاستبانة بالخطوات التالية:
- الاطلاع على الدراسات السابقة، والأدبيات التربوية ذات الصلة بموضوع البحث.
- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية.
- مراجعة الإطار النظري الذي قام بإعداده الباحث .
- الاستفادة من معايشة الباحث للواقع من خلال مقابلات غير مقننة مع بعض رؤساء الاقسام الاكاديمية ببعض كليات الجامعة.
- اقتراح المحاور الرئيسة التي تشكل الاستبانة، وبعض العبارات التي تعبر عن كل عنصر فرعي في المحور، وذلك لإعداد الصورة الأولية للاستبانة
- التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة بعد إجراء التعديلات التي اقترحها السادة المحكمون

4- وصف أداة الدراسة:

في ضوء الخطوات السابقة تم صياغة الاستبانة على النحو التالي:

- بيانات أساسية (والتي ستكون في الصورة النهائية بعد التحكيم): وقد تضمنت الاسم (اختياري)، النوع، الوظيفة، الدرجة العلمية .
- الصورة المبدئية للاستبانة؛ حيث تكونت من (30) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وأضاف البعض الآخر من حيث (ملاءمة العبارة للمحور- وضوح صياغ العبارة) ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (24) عبارة خلال ثلاثة محاور وهي كالتالي:
- المحور الأول: " الوقوف على واقع القيادة الديناميكية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية .



- المحور الثاني الوقوف على واقع القيادة التمكينية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية .
- المحور الثالث الوقوف على واقع القيادة التكيفية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية .

5. صدق أداة الدراسة (Validity):

للتأكد من صدق أداة الدراسة استخدم الباحث طريقتين لقياس الصدق على النحو التالي:

- صدق المحتوى (صدق المحكمين Logical Validity):

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين وبعض من أساتذة كليات التربية في التخصصات المختلفة ببعض الجامعات السعودية والعربية. والذين كانت لهم دراسات أو أبحاث في هذا المجال أو أحد المتغيرات المرتبطة به بغرض التحكيم، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله، وما إذا كانت العبارات واضحة وتنتمي إلى المحور المحدد لها، وتحديد غموض بعض العبارات لتعديلها وإضافة المناسب لكل عبارة على حدة، وبعد أخذ الملاحظات بعين الاعتبار وعقد لقاءات فردية مع السادة المحكمين لاستيضاح آرائهم تمت إعادة صياغة الأداة، وحذف وتعديل بعض العبارات التي لم تلقَ قبولاً من أغلب السادة المحكمين حتى تم التوصل للصورة النهائية لأداة الدراسة بحيث أصبحت صادقة في قياس ما وضعت من أجله.

الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

اعتمد الباحث في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل "بيرسون الداخلي Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة.

لذا فقد استعان الباحث ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss Statistical Package for Social Sciences)، ويعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً من قبل الباحثين في المجالات التربوية، والاجتماعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة

- معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية:

وللتأكد من اتساق الاستبانة داخلياً، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة الاستبانة الكلية بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (15) عضو هيئة تدريس خارج عينة البحث، كما هو موضح في الجدول الآتي

الجدول (1)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان لحساب صدق الاتساق الداخلي

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.740	16	**0.786	1
**0.735	17	**0.623	2
**0.640	18	**0.840	3
**0.687	19	**0.641	4
**0.623	20	**0.712	5
**0.724	21	**0.645	6
**0.646	22	**0.682	7
**0.786	23	**0.772	8
**0.568	24	**0.738	9
		**0.770	10
		**0.735	11
		**0.668	12
		**0.647	13
		**0.684	14
		**0.682	15

** دال عند مستوى (0.01). * دال عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للاستبانة جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على ارتفاع معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، كما يشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع العبارات، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق العبارات التي تضمنتها هذه الاستبانة.

- معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية:

كما قام الباحث بحساب مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للاستبانة ودرجة كل محور من محور الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (2)

يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
(ن = 15)

معامل الارتباط	المحور
0.804**	المحور الأول: " واقع قيادة التمكينية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل
0.833**	المحور الثاني: واقع قيادة التكيفية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل
0.840**	المحور الثالث: " واقع قيادة الديناميكية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل

* * دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور ومجموع الدرجات الكلية للاستبيان دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على ارتفاع معاملات صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، وارتباط المحاور الثلاث للاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان بارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا، مما يعنى أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبيان.

6. ثبات أداة الدراسة (Reliability):

- طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Method):

قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان بطريقة، تحليل التباين عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاختبارات، وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبيان (0.833)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبيان.

- طريقة إعادة تطبيق الاختبار (Test-Retest):

وللتحقق أيضًا من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث طريقة إعادة التطبيق لحساب ثبات الاستبيان، بعد تطبيقه على عينة الاستطلاعية عينة قوامها (15) من أفراد العينة، بفاصل زمني شهر بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل الارتباط (ر) بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني، باستخدام المعادلة العامة للارتباط كما يلي:

ن مج س ص - مج س × مج ص

$$\text{معادلة الارتباط } r = \frac{[\text{ن مج س} - 2(\text{مج س})] [\text{ن مج ص} - 2(\text{مج ص})]}{\dots}$$

حيث إن: ن = عدد أفراد العينة التجريبية (15).

س = درجات التطبيق الأول.

ص = درجات التطبيق الثاني.

وبلغ معامل بيرسون بين التطبيقين (0.886)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات للاستبيان. وهو معامل ارتباط عالي، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول (3)

يوضح معاملات الثبات ودلالاتها.

مستوى الدلالة	معامل ألفا كرونباك	Test- Retest	الخواص الإحصائية
0.01	0.833	0.886	الاستبانة

طريقة التجزئة النصفية:

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات الاستبيان بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، ويوضح جدول رقم (8) معاملات ثبات التجزئة النصفية ودلالاتها.

الجدول (4)

يوضح معاملات ثبات التجزئة النصفية للاستبيان

مستوى الدلالة	معامل سبيرمان للتجزئة النصفية	معامل جتمان للتجزئة النصفية	الخواص الإحصائية
0.01	0.847	0.846	الاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات التجزئة النصفية للاستبيان جميعها دالة عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد ارتفاع معاملات ثبات الاستبانة .

7- الصورة النهائية لأداة الدراسة (الاستبانة):

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم التوصل إلى الصورة النهائية لها ، حيث تضمنت غلاف الاستبانة، ومقدمة الاستبانة (ومن عناصرها تعريف الباحث لذاتها، وعنوان الدراسة، والهدف من الدراسة الميدانية، وتعليمات الاستبانة، والبيانات الأساسية الخاصة بأفراد

العينة)، ومحاور الاستبانة، وقد شمل الجزء الخاص بمحاور الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية، تضمنت (24) عبارة وهي كالتالي:

المحور الأول: " واقع قيادة التمكينية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل ، وقد شمل المحور (8) عبارة.

المحور الثاني: " اقع قيادة التكيفية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل ، وقد شمل المحور (8) عبارة.

المحور الثالث: اقع قيادة الديناميكية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة حائل ، وقد شمل المحور (8) عبارة.

وبذلك يُمكن القول إنه للتحقق من كفاءة أدوات الدراسة السيكمترية والإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث عددًا من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة وذلك كالتالي:

الإحصاء الوصفي: ويتمثل في حساب معاملات الارتباط من خلال طريقة إعادة التطبيق ومعادلة (ألفا كرونباك) ومعادلات التجزئة النصفية للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط (بيرسون) لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه وحساب المتوسط الحسابي والمتوسط الوزني.

الإحصاء التحليلي: ويتمثل في حساب التكرارات والنسب المئوية، والأوزان المرجحة لوصف استجابات عينة الدراسة، وكذلك استخراج نسب متوسط الاستجابة على عبارات الاستبانة، ومدى دلالة العبارات أو المحاور أو الاستبانة ككل.

(8): عينة الدراسة الميدانية ومواصفاتها:

مرت عملية اختيار عينة الدراسة وتحديد مواصفاتها بالخطوات التالية:

تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتحدد مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الاقسام بجامعة حائل والبالغ عددهم 48 رئيس قسم ، ولقد تم اختيار عينة الدراسة الميدانية من جميع رؤساء الاقسام بالطريقة العشوائية، والتي تتيح لكل فرد في مجتمع الدراسة الفرصة ليكون أحد أفراد العينة وقد اقتصر الباحث على اختيار عينة ممثلة له، والبالغ عددهم (33) فرداً، ويرى الباحث أنها تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً ويتوقف صدق تمثيل هذه العينة للمجتمع الأصلي على طريقة اختيارها وحجمها. ويتوقف صدق تمثيل هذه العينة للمجتمع الأصلي على طريقة اختيارها وحجمها.

الجدول (5)

يوضح وصف العينة الأساسية في ضوء المتغيرات الديمغرافية للدراسة

المتغير	فئات المتغير	العينة	النسبة المئوية
النوع	ذكر	26	78.8
	أنثى	7	21.2
الرتبة الأكاديمية	استاذ	6	18.2
	استاذ مشارك	19	57.6
	استاذ مساعد	7	21.2

وبناءً على ما سبق فإنه تغلب على عينة الدراسة نسبة الذكور من القيادات علي نسبة الاناث في حين تغلب نسبة الاساتذة المشاركين على العينة وعلي ذلك يكون الباحث قد قدم وصفاً لعينة الدراسة من يمكن من خلاله مناقشة نتائج الدراسة الميدانية بعد ذلك

9- حدود الدراسة الميدانية:

اقتصرت الدراسة الميدانية في تطبيق الاستبيانات على عينة من رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة حائل وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال شهر أبريل للعام الدراسي (2022 – 2023م).

(10): المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، فقد مرت المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة بالخطوات التالية: حساب معامل الارتباط لتوضيح العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

ب- حساب نسبة متوسطات الاستجابة، وحدود الثقة حولها، لمعرفة نسبة تحقق كل عبارة.

ج- حساب دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة.

مع ملاحظة أن المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم إدخالها على الحاسب الآلي، تمت معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم ذلك من خلال الخطوات التالية:

وضع ثلاثة بدائل استجابة لكل عبارة في كل محور وذلك كما يلي:

- المحور الأول، والثاني، والثالث: درجة الموافقة (موافق، لا أدري، غير موافق).
- حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة تحت كل بديل من بدائل الاستجابة (وفقاً للمحور الذي تنتهي إليه).
- إعطاء قيم وزنية لكل بديل من بدائل الاستجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول (6)

يوضح القيم الوزنية لكل بديل من بدائل الاستجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي

بدائل الاستجابة			درجة الاستجابة
غير موافق	لا أدري	موافق	درجة الموافقة
1	2	3	

ضرب تكرار كل عبارة في القيمة الوزنية لبديل الاستجابة.

جمع حاصل ضرب التكرارات للحصول على درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة ثم قسمتها على عدد أفراد العينة للحصول على المتوسط.

الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، وذلك بقسمة درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروباً في أعلى وزن رقمي للاستجابة وهو (3).

الدرجة الكلية للعبارة

نسبة متوسط الاستجابة =

عدد أفراد العينة (ن) $\times 3$

أو بمعنى آخر الحصول على الوزن النسبي لكل عبارة، وذلك بحساب الدرجة الكلية "مجموع الأوزان النسبية" لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروباً في أعلى وزن نسبي رقمي للاستجابة وهو من خلال العلاقة التالية:

$$ق = ك1 \times 3 + ك2 \times 2 + ك3 \times 1$$

ن3

حيث: ق هي الوزن النسبي للعبارة

ك1 = عدد تكرارات موافق.

ك2 = عدد تكرارات لا أدري.

ك3 = عدد تكرارات غير موافق.

ن = عدد أفراد العينة.

الحصول على مستوى التحقق لاستجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من المعادلة التالية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

مستوى الاستجابة = مدى الفئة =

عدد البدائل (3)

$$0.67 = \frac{1 - 3}{3} =$$

وبالتالي يمكن الحصول على ميزان تقديري وفق مقياس ليكرت الثلاثي كما هو موضح بالجدول

الجدول (11)

يوضح ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

الاستجابة	عالي	متوسط	منخفض
المتوسط المرجح	من: 2.34 إلى: 3.00	من: 1.67 إلى: 2.33	من: 1 إلى: 1.66

حساب نسبة متوسط شدة التحقق من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة متوسط شدة التحقق لكل عبارة} = \frac{\text{أكبر وزن رقمي} - \text{أقل وزن رقمي}}{\text{عدد بدائل الاستجابة}}$$

$$0.67 = \frac{1 - 3}{3} =$$

حساب الخطأ المعياري بالنسبة لنسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال المعادلة التالية:

الخطأ المعياري يساوي

$$\sqrt{\frac{a \times b}{n}} = (x م)$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة التحقق على العبارة وتساوي 0.67.

ب = باقي نسبة متوسط شدة التحقق من الواحد الصحيح.

$$.0.33 = 0.67 - 1 = (أ - 1) =$$

ن = عدد أفراد العينة

$$0.027 = \frac{0.33 \times 0.67}{33} = \sqrt{\text{الخطأ المعياري}}$$

تقدير حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة من خلال المعادلة الآتية:

$$[\text{حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} = \text{نسبة متوسط شدة التحقق} \pm \text{الخطأ المعياري} \times 1.96]$$

حيث 1.96 تمثل درجة ثقة 0.95 عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه تصبح الصورة النهائية لتقدير حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة هي:

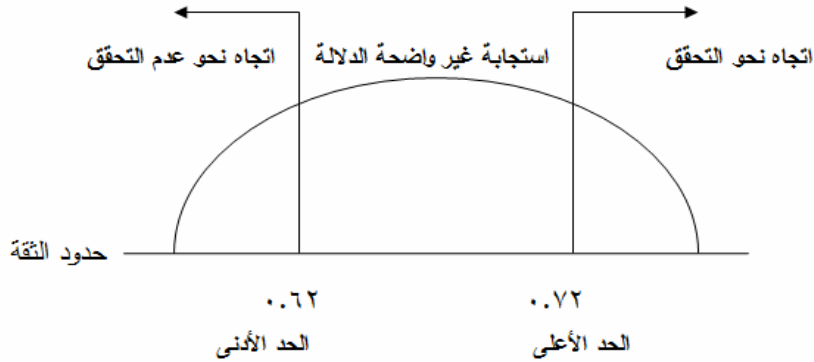
$$[\text{حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} = \text{نسبة متوسط شدة التحقق} \pm \text{الخطأ المعياري} \times 1.96]$$

وبناءً على ذلك فقد راع الباحث عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها ما يلي:

إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة $\leq (0.67 + \text{الخطأ المعياري} \times 1.96)$ فهي تتحقق.

إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة $\geq (0.67 - \text{الخطأ المعياري} \times 1.96)$ فهي لا تتحقق.

إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة تنحصر بين $(0.67 + \text{الخطأ المعياري} \times 1.96)$ ، $(0.67 - \text{الخطأ المعياري} \times 1.96)$ فهي غير واضحة الدلالة أو إلى حد ما.



الشكل (2) حدود الثقة واتجاه تحقق العبارات

لدي أفراد العينة الكلية للدراسة (ن=33)

▪ حساب حدود الثقة لعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

حيث أن حدي الثقة يختلفان باختلاف عدد أفراد العينة، فقد تم حساب حدود الثقة لعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

ن = 33، الخطأ المعياري = 0.027

$$\text{الحد الأعلى} = (0.67 + \text{الخطأ المعياري} \times 1.96) = (0.67 + 1.96 \times 0.027) = 0.72$$

$$\text{الحد الأدنى} = (0.67 - \text{الخطأ المعياري} \times 1.96) = (0.67 - 1.96 \times 0.027) = 0.62$$

وقد راع الباحث عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها وفقاً لذلك:

إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة ≤ 0.72 فهي تتحقق.

إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة ≥ 0.62 فهي لا تتحقق.

إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة تنحصر بين (0.62، 0.71) فهي غير واضحة الدلالة أو إلى حد ما.

الجدول (7)

يوضح حدود الثقة لعينة الدراسة

حدود الثقة		الخطأ المعياري	ن	الاستبانة
الحد الأدنى	الحد الأعلى			
0.62	0.72	.027	33	محاوَر الاستبانة

وبهذه المعالجة الإحصائية تنتهي إجراءات الدراسة الميدانية في هذا الجزء: حيث تناول هذا الجزء وصفاً دقيقاً لعملية بناء الاستبانة في صورتها الأولية، وإجراءات تحكيمها وصولاً إلى الصورة النهائية لها، وكذلك وصفاً لعينة الدراسة، وسوف يعرض الباحث تفسير نتائج الدراسة الميدانية بعرض نتائج كل محور من محاور الاستبانة على حدة، وتفسير تلك النتائج في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة والإطار النظري للدراسة.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

شملت الاستبانة ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: "الوقوف على واقع القيادة التمكينية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

المحور الثاني: الوقوف على واقع القيادة التكيفية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

المحور الثالث: الوقوف على واقع القيادة الديناميكية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

قسم الباحث نتائج الدراسة الميدانية كالتالي:

أولاً: مناقشة معاملات الارتباط لتوضيح مدى العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: التحليل الإحصائي لنتائج استجابات عينة الدراسة لمحاوَر الاستبانة.



بدأ الباحث مناقشة معاملات الارتباط وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لحسابها بين متغيرات الدراسة أمكن عرضها خلال الجدول التالي ومناقشتها بعد ذلك.

الجدول (8)

يوضح معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة *Correlations*

الرتبة الأكاديمية	النوع	القيادة الديناميكية	القيادة التمكينية	القيادة التكيفية	متغيرات الدراسة
القيادة	Pearson Correlation	.213**	.646**	.738**	1
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33
القيادة التمكينية	Pearson Correlation	.185**	.074**	.614**	.738**
	Sig.(2-tailed)	.001	.206	.000	.000
	N	33	33	33	33
القيادة الديناميكية	Pearson Correlation	.173**	.209**	.614**	.646**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33
النوع	Pearson Correlation	.241**	.209**	.074**	.213**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.206	.000
	N	33	33	33	33
الدرجة العلمية	Pearson Correlation	1	.241**	.173**	.185**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.001
	N	33	33	33	33

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

يشير معامل الارتباط بين الابعاد المختلفة لقيادة التعقيد الثلاثة (التمكينية والتكيفية والديناميكية) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين الابعاد الثلاثة بصفة إجمالية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بجامعة حائل ، وهذا ما توضحه قيم معامل الارتباط (R)، (0.738) و(646**) و(614**). على الترتيب وبمقارنتها بالقيمة الجدولية (R)، (0.254) عند مستوى معنوية قدره 0.01، بمعلوم الطرفين، ودرجة حرية (2-ن).

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة إيجابية، لكنها غير دالة إحصائياً بين ابعاد قيادة التعقيد من جانب وبين كل متغير من المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من جانب آخر نوضحها كالآتي:

- يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة التعقيد إجمالاً من جانب ونوع الفرد (ذكر- أنثى) من جانب آخر وذلك بنسبة (0.213) عند مستوى معنوية 0.01 بمعلوم الطرفين، لكنها ليست ذو دلالة إحصائية، وهذا يعني بأن نوع الفرد (ذكر- أنثى) لا يعطي فروق جوهرية تؤخذ في الاعتبار فلا يختلف نوع الفرد سواء ذكر أم أنثى في تحقيق قيادة التعقيد .
- كما تدل البيانات الموجودة بالجدول السابق بوجود علاقة إيجابية بين ابعاد قيادة التعقيد من جانب وبين الدرجة العلمية (استاذ / استاذ مشارك / استاذ مساعد) من آخر حيث بلغ (R)0.218 عند مستوى معنوية قدره 0.01، بمعلوم الطرفين، وبمقارنتها بالقيمة الجدولية تكون غير دالة إحصائياً ولا تؤخذ في الاعتبار.
- يُلاحظ مما سبق أن العلاقة الارتباطية بين ابعاد قيادة التعقيد التمكينية والتكيفية والديناميكية علاقة ارتباطية موجبه وقوية ودالة إحصائياً

ثانياً: التحليل الإحصائي لنتائج استجابات عينة الدراسة لمحاوَر الاستبانة:

الجدول (9)

يوضح المتوسطات الوزنية ونسبة متوسط الاستجابة لأبعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل

المحور الأول	واقع ابعاد قيادة التعقيد	المتوسط الكلي أو الوزني	نسبة متوسط الاستجابة الكلي	مستوى التحقق	الترتيب
البعد الأول	القيادة التكيفية	2.04	0.79	متوسط	3
البعد الثاني	القيادة التمكينية	2.21	0.51	متوسط	2
البعد الثالث	القيادة الديناميكية	2.54	0.79	مرتفع	1
الكلي		2.26	0.69	متوسط	

باستقراء الجدول السابق يتضح ان ابعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل تتحقق بدرجة متوسطة 2.26 اما بالنسبة الي ابعادها فان بعد القيادة التكيفية وبعد القيادة الديناميكية يتحقق بدرجة متوسطة بينما يتحقق بعد القيادة الديناميكية بدرجة مرتفع ويمكن ان يرجع ذلك للتغيرات الحادثة في مؤسسات التعليم العالي بالملكة وتوجهها نحو تحقيق رؤية المملكة 2030م ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل فيما يلي :

النتائج المتعلقة بالبعد الأول: واقع بعد القيادة التكيفية كأحد أبعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل

الجدول (10)

يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى التحقق والترتيب للبعد الأول واقع القيادة التكيفية كأحد أبعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل .

م	العبارة	المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
1	يعطي القادة الأولوية للاستماع والتعاطف وفهم اهتمامات ووجهات نظر أولئك الذين يقودونهم	2.04	.68	متوسط	8
2	يعزز القادة التعاون ويخلقون بيئات حيث يمكن للأفراد والفرق تبادل المعرفة والتعلم من بعضهم البعض	2.24	.74	متوسط	6
3	يكيف القادة قراراتهم باستمرار أثناء العمل	2.61	.87	مرتفع	2
4	يفهم القادة الترابط بين الأجزاء والوحدات المختلفة بالجامعة	2.75	.91	مرتفع	1
5	يساعد القادة الأفراد والفرق على التغلب على الغموض واحتضان التغيير	2.5	83	مرتفع	5
6	يحقق القادة توازنا بين المطالب الفورية والرؤية طويلة الأجل	2.51	.83	مرتفع	4
7	تركز القيادة على التعلم والتحسين المستمر	2.52	.84	مرتفع	3
8	يتعلم القادة باستمرار ويشجعون الآخرين على فعل الشيء نفسه	2.14	.68	متوسط	7
	الكلي	2.04	0.79	متوسط	

يتضح من الجدول السابق ان واقع بعد القيادة التكيفية كأحد أبعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل جاء بمتوسط اجمالي 2.04 ممعني يعني ان هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة ويمكن تفصيل هذا البعد كما يلي :

جاءت العبارة رقم (4) ونصها: " يفهم القادة التكيفيون الترابط بين الاجزاء والوحدات المختلفة بالجامعة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75)، ووزن نسبي (0.91)، ووفقًا للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة

مرتفعة، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل تدرك جيدا الترابط بين اجزاء المنظومة الجامعية والمجتمعية والعلاقات بينهما

في حين جاءت العبارة رقم(3) يكيف القادة قراراتهم باستمرار اثناء العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.61)، ووزن نسبي (81)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل قادرة على التكيف في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتبعا للتغيرات الحادثة وذلك لتوافر المرونة التنظيمية لديهم

بينما جاءت العبارة الاولى والتي نصها يعطي القادة التكيفيون الأولوية للاستماع والتعاطف وفهم اهتمامات ووجهات نظر أولئك الذين يقودونهم في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.04)، ووزن نسبي (80)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل تستمع الي اعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الكلية بدرجة متوسطة ويمكن ان يرجع ذلك لكثرة الاعباء الادارية والفنية وتعدد الاجتماعات للقائد

جاءت العبارة رقم (8) ونصها: " يتعلم القادة التكيفيون باستمرار ويشجعون الآخرين على فعل الشيء نفسه " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي (2.14)، ووزن نسبي (68)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة ، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل تهتم بعملية التنمية المهنية الذاتية لهم ولنسوبي الكلية بدرجة متوسطة ويمكن ان يرجع ذلك ايضا لكثرة الاعباء والمهام المكلفين بها

نتائج متعلقة بالبعد الثاني واقع القيادة التمكينية كأحد ابعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل

يوضح الجدول (11)

يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى التحقق والترتيب لواقع القيادة التمكينية كأحد ابعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
1	يركز القائد على تمكين أعضاء فريقه من خلال تزويدهم بالاستقلالية والموارد والسلطة لاتخاذ القرارات	1.92	.43	متوسط	7
2	يضمن القائد أن الجميع يفهم الأهداف والتوقعات والأولويات.	1.87	.62	متوسط	8
3	يدرك القائد أهمية تدريب وتوجيه أعضاء فريقهم.	2.12	42	متوسط	4
4	يلهم ويحفز الآخرين من خلال إظهار الشغف	1.97	.44	متوسط	6



م	العبارة	المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
	والقناعة والشعور بالاتجاه				
5	يشجع القائد علي التجريب ويرحبون بالأفكار الجديدة.	2.64	.55	مرتفع	2
6	يبحث القائد بشكل استباقي عن فرص للتحسين	2.73	.58	مرتفع	1
7	يعطي القائد الأولوية لبناء الثقة والحفاظ عليها مع أعضاء فريقهم	1.98	.52	متوسط	5
8	يعترف القائد ويقدر مساهمات أعضاء فريقهم.	2.48	.49	مرتفع	3
	الكلي	2.21	0.51	متوسط	

يتضح من الجدول السابق ان واقع بعد القيادة التمكينية كأحد ابعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل جاء بمتوسط اجمالي 2.21 مما يعني ان هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة ويمكن تفصيل هذا البعد كما يلي :

جاءت العبارة رقم (6) ونصها: " يبحث القائد بشكل استباقي عن فرص للتحسين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.73)، ووزن نسبي (58)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل راغبه في البحث عن الاساليب الحديثة للتطوير والتحسين باقسامهم المختلفة

بينما جاءت العبارة رقم (5) ونصها: " يشجع القائد علي التجريب ويرحبون بالأفكار الجديدة. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64)، ووزن نسبي (55)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل تعمل علي تشجيع منسوبي الاقسام الاكاديمية على التجريب والافكار الحديثة التي تؤدي الي تحقيق التميز المؤسسي لاقسامهم

بينما جاءت العبارة رقم (1) ونصها: " يركز القائد على تمكين أعضاء فريقه من خلال تزويدهم بالاستقلالية والموارد والسلطة لاتخاذ القرارات.. " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 1.92، ووزن نسبي (55)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة ، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل لا تمنح الاستقلالية الكاملة لعضو هيئة التدريس وذلك لوجود القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل داخل اقسام الجامعة

في حين جاءت العبارة رقم (2) ونصها: " يضمن القائد أن الجميع يفهم الأهداف والتوقعات والأولويات.. " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي 1.87، ووزن نسبي (55)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة

متوسطة ، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل تعمل علي غرس اهداف القسم وغاياته ورسائله لدي منسوبي القسم ويمكن ان يرجع ذلك لقللة الورش والجلسات النقاشية العلمية بالقسم

النتائج المتعلقة بالبعد الثالث : واقع بعد القيادة الديناميكية كاحد ابعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل

الجدول (12)

يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى التحقق والترتيب للبعد الأول واقع القيادة الديناميكية كاحد ابعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل .

م	العبارة	المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
1	يملك القادة المرونة العاطفية	2.23	.74	متوسط	6
2	يجمع القادة المعلومات ويحللها قبل اتخاذ القرارات	2.15	.68	متوسط	7
3	لدي القادة الشجاعة لتحمل المخاطر وتحدي الوضع الراهن	2.14	.68	متوسط	8
4	يحتضن القادة الإبداع ويشجعون الابتكار داخل فريقهم	2.59	.83	مرتفع	3
5	يتفهم القادة مشاعر واحتياجات ودوافع أعضاء فريقهم.	2.60	83	مرتفع	5
6	لدى القائد رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل	2.71	.91	مرتفع	1
7	يسهل القادة التعاون ويشجعون وجهات النظر المتنوعة	2.56	.84	مرتفع	4
8	يمكن للقادة التعبير عن أفكارهم وتوقعاتهم بوضوح ودقة.	2.65	.87	مرتفع	2
الكلي		2.54	0.79	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق ان واقع بعد القيادة التمكينية كاحد ابعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل جاء بمتوسط اجمالي 2.54 مما يعني ان هذا البعد يتحقق بدرجة مرتفعه ويمكن تفصيل هذا البعد كما يلي :

جاءت العبارة رقم (6) ونصها: " لدى القائد رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.71)، ووزن نسبي (0.91)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد

العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل لديهم رؤية واضحة لمستقبل اقسامهم

في حين جاءت العبارة رقم (8) ونصها: " يمكن للقادة التعبير عن أفكارهم وتوقعاتهم بوضوح ودقة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65)، ووزن نسبي (87)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل لديهم القدرة عن التعبير عن رؤيتهم وتوصيل افكارهم لمنسوبي القسم بدقة ووضوح

في حين جاءت العبارة رقم (2) ونصها: " لدي القادة الشجاعة لتحمل المخاطر وتحدي الوضع الراهن " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.15)، ووزن نسبي (68)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل التحفظ في بعض الاحيان للدخول في المخاطرة في اعمالهم حفاظا على مكتسبات القسم

في حين جاءت العبارة رقم (3) ونصها: يجمع القادة المعلومات ويحللها قبل اتخاذ القرارات " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.14)، ووزن نسبي (68)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وذلك يعني أن القيادات بجامعة حائل في اتخاذها للقرار ممكن ان يتم قبل جمع المعلومات الكافية لاتخاذها

نتائج الدراسة وتوصياتها:

- ان ابعاد قيادة التعقيد بجامعة حائل تتحقق بدرجة متوسطة 2.26 اما بالنسبة الي ابعادها فان بعد القيادة التكيفية وبعد القيادة الديناميكية يتحقق بدرجة متوسطة بينما يتحقق بعد القيادة الديناميكية بدرجة مرتفع
- يشير معامل الارتباط بين الابعاد المختلفة لقيادة التعقيد الثلاثة (التمكينية والتكيفية والديناميكية) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين الابعاد الثلاثة بصفة إجمالية لدى القيادات الاكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل
- يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة التعقيد إجمالاً من جانب ونوع الفرد (ذكر- أنثى) من جانب آخر وذلك بنسبة (0.213) عند مستوى معنوية 0.01 بمعلوم الطرفين، لكنها ليست ذو دلالة إحصائية، وهذا يعني بأن نوع عضو هيئة التدريس (ذكر- أنثى) لا يعطي فروق جوهرية تؤخذ في الاعتبار فلا يختلف نوع الفرد سواء ذكر أم أنثى في تحقيق قيادة التعقيد .
- كما تدل البيانات الموجودة بالجدول السابق بوجود علاقة إيجابية بين ابعاد قيادة التعقيد من جانب وبين الدرجة العلمية (استاذ /استاذ مشارك / استاذ مساعد) من آخر حيث بلغ (R)0.218 عند مستوى معنوية قدره 0.01، بمعلوم الطرفين، وبمقارنتها بالقيمة الجدولية تكون غير دالة إحصائياً ولا تؤخذ في الاعتبار.

توصيات الدراسة:

من خلال كل ما سبق يمكن وضع التوصيات التالية

1. تدريب رؤساء الاقسام على كيفية تشكيل وتكوين فرق العمل بالقسم وتشجيع منسوبي القسم على تبادل المعلومات والعمل بروح فريق العمل
2. العمل على تدريب رؤساء الاقسام الاكاديمية على عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي والاداري
3. ضرورة قيام رؤساء الاقسام بضرورة تمكين أعضاء فريقه من خلال تزويدهم بالاستقلالية والموارد والسلطة لاتخاذ القرارات
4. ضرورة قيام رؤساء الاقسام الاكاديمية بعقد ورش عمل لتوصيل رؤية ورسالة الكلية والجامعة لجميع منسوبي القسم
5. إكساب رؤساء الأقسام المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم، وإعانتهم على التكيف مع التغيرات الحادثة بصورة كبيرة في المملكة
6. العمل علي زيادة وعي رؤساء الأقسام بالقواعد واللوائح والقوانين المنظمة لعمالهم، خاصة ما يتعلق بسياسات التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم .
7. تعريف رؤساء الأقسام بالأساليب الحديثة في مجال الإدارة وجعلهم على ألفة بأشكال التنظيم والتخطيط، واتخاذ القرار ، وتقويم الأداء والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
8. زيادة قدرة رؤساء الأقسام على التعامل المشكلات الطارئة الناجمة عن العمل داخل الجامعة وخفض حدة التوتر والصراعات التي قد تنشأ داخل القسم

الدراسات المقترحة:

- دراسة العلاقة بين القيادة التكيفية والتميز المؤسسي
- دراسة العلاقة بين القيادة التمكينية وصنع القرار بالمؤسسات التعليمية
- دراسة العلاقة بين القيادة الديناميكية والتصنيفات الدولية للجامعات



المراجع

- ابن منظور، محمد بن مكرم الأفريقي المصري (1968م): لسان العرب، الجزء العاشر، بيروت دارصادر.
- الثبيي، خالد عواض. (2019). تقييم أداء رؤساء الاقسام التربوية في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية جامعة الكويت ، (33)، 1-95.
- رانيا كمال أحمد (2021م): تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد، المجلة التربوية، العدد (92)، الجزء الثاني، كلية التربية – جامعة سوهاج.
- رجاء محمود أبو علام (2008م):، منهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. ط2، (القاهرة: دار النشر للجامعات
- ستيفين كوفي (2008م): القيادة على ضوء المبادئ، ترجمة عبد اللطيف الخياط، عمان: دار الخليل، .
- الشهري، أسماء علي حمدان، و الصائغ، نجاة محمد سعيد. (2023). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج7، ع5 ، . - 17
- الصقري، فرتاج فاحس الزوين. (2022). مستوى القدرات الإبداعية لدى رؤساء أقسام التربية الخاصة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج2، ع1، 123 - 1.
- عتوم، يمى احمد (2017). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقتها بتحسين الاداء الوظيفي الاعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 58.
- عماد حنا داوود وأنور حسين عبد الرحمن، ومصطفى محمد كامل (2009)، مناهج البحث في العلوم السلوكية، ط3، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مبارك فهد القحطاني، برز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 35، ع. 170، ج. 1، أكتوبر 2016
- المنتشري، عبدالرحمن هشلول عبدالله آل راجح. (2022). أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة: خطة مقترحة لمواجهتها. مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، مج10، ع1 ، 12 - 95

منى حيدر عبد الجبار الطائي , انماط قيادة التعقيد في المؤسسات المستندة على المعرفة (التعليم العالي نموذجا) المؤتمر الدولي الخامس للعلوم الاجتماعية اسطنبول تركيا , 2018

المنيح , الجوهرة بنت عبدالرحمن (2020). مستوى تطبيق الصالحيات الممنوحة لرؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن وأهم المعوقات التي تواجههم من وجهة نظر رؤساء الاقسام , المجلة التربوية . كلية التربية، جامعة سوهاج، (76)

نبيل سعد خليل (2009م): التربية المقارنة الأصول المنهجية ونظم التعليم الإلزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

نبيل سعد خليل (2022م): القيادة في المنظمات التعليمية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

Ali Baltacı & Ali Balcı (2017). Complexity Leadership; A Theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, Vol. (5), No. (1), pp. 30 – 58.

B.E. White, Leadership under conditions of complexity, Conference: 2016 11th System of Systems Engineering Conference (SoSE), June 2016

Bahman Zenouzi & A. Dehghan (2012). Complexity Theory and General Model of Leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. (12), Issue (21), pp. 1 - 15.

Baltacı, A. & Balcı, A. (2017). Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 30-58. Doi: 10.17583/ijelm.2017.2435 To link this article: <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2017.2435>

Barrett C. Brown (2012): Essentials of Applying Complexity Thinking for Sustainability Leadership. *Integral Sustainability Center*, Resource Tool No. 12, April 2012, pp. 1 - 9.

Brian T. Hollan (2021): Poling for the 22nd. Century: A Complexity Theory – Based Approach Agar, *Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Security Studies (Homeland Security and Defense)*, Naval Postgraduate School, Monterey, California,.

Castellani B, Hafferty FW. *Sociology and Complexity Science: A New Field of Inquiry*. Springer; 2009.

Daniel Robert Weberg (2013): Complexity Leadership Theory and Innovation: A New Framework for Innovation Leadership. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree Doctor of Philosophy*, Arizona State University



- Daniel Robert Weberg (2013): Complexity Leadership Theory and Innovation: A New Framework for Innovation Leadership. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree Doctor of Philosophy*, Arizona State University, August.
- Davis, B., & Simmt, E. (2003). Understanding learning systems: Mathematics education and complexity science. *Journal for Research in Mathematics Education*, 34(2), 137-167
- Davis, B., & Sumara, D. (2006). Complexity and education: Inquiries into learning, teaching, and research. Routledge
- Emilio Delia. (2011). Complexity Leadership in Industrial Innovation Teams; A Field Study of Leading, Learning and Innovating in Heterogeneous Teams, *A Dissertation Submitted to The Graduate School-Newark, in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy*, The State University of New Jersey.
- Farmer JD, Foley D. The economy needs agent-based modelling. *Nature*. 2009;460(7256):685-686
- Gear, C., Koziol-McLain, J., Wilson, D., Clark, F., & Phelan, J. (2018). Applying complexity theory: A review to inform evaluation design. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1609406918816012 p4. <https://doi.org/10.1177/1609406918816012>
- Gear, C., Koziol-McLain, J., Wilson, D., Clark, F., & Phelan, J. (2018). Applying complexity theory: A review to inform evaluation design. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1609406918816012. <https://doi.org/10.1177/1609406918816012>
- Goldstein, J. (2008). Conceptual foundations of complexity science: Development and main concepts. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership part 1: Conceptual foundations* (pp. 17-48). Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass
- Hazy, J. K., Goldstein, J. A., & Lichtenstein, B. B. (2010). Complexity and leadership: Part 1—Enabling conditions for complexity leadership. *Emergence: Complexity and Organization*, 12(1), 1-18.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.

- James Hazy (2010). Complexity Thinking & Leadership; How Nonlinear Models of Human Organizing Dynamics Can Inform Management Practice, Adelphi University School of Business, pp. 1 - 46.
- James K Hazy, 2018, Complexity Leadership: Construct Validation of an Instrument to Assess Generative and Administrative Leadership Modes, *Journal of Managerial Issues* 30(3):325, September
- James K. Hazy & Mary Uhl-Bien (2013): Rethinking Complexity Leadership; A New Synthesis of Theory and Empirical Findings. University of Nebraska, June, pp. 1 - 34.
- James K. Hazy, Jeffrey Goldstein & Benyamin B. Lichtenstein (2007): Complex Systems Leadership Theory, New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness, Vol, (1), The Exporting Organizational Complexity, ISCE Publishing
- Laurie A. Fitzgerald, Frans M. Van Eijnatten (2002): Chaos Speak: A Glossary of Chaordic Terms and Phrases, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. (15), No. (4),
- Levin SA. Fragile dominion: complexity and the commons. Perseus Books; 1999
- Levin SA. Fragile dominion: complexity and the commons. Perseus Books; 1999
- Manning, T. and Robertson, B. (2002), "The dynamic leader – leadership development beyond the visionary leader", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34 No. 4, pp. 137-143. <https://doi.org/10.1108/00197850210429110>
- Manning, T. and Robertson, B. (2011), "The dynamic leader revisited: 360-degree assessments of leadership behaviours in different leadership situations", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 2, pp. 88-97. <https://doi.org/10.1108/00197851111108917>
- Marguerite Schneider & Mark Somers (2006): Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research. *The Leadership Quarterly*, Vol. (17), Issue (4), pp. 351 –365
- Mary Uhi-Bien & Russ Marion (2009): Complexity Leadership in Bureaucratic forms of Organizing; A Meso Model. *The Leadership Quarterly*, Vol. (20), Issue (4), pp. 631 - 650.
- McKelvey, B. (2008). Emergent strategy via complexity leadership: Using complexity science and adaptive tension to build distributed intelligence. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership part 1: Conceptual foundations* (pp. 225–268). Charlotte, NC: Information Age Publishing.



-
- Mitchell M. Complexity: A Guided Tour. Oxford University Press; 2009
- Moldoveanu, M. C., & Baum, J. A. (2015). Theories of strategic leadership. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 1-26.
- Ngoc Khuong Mai & Thanh Tung Do (2023) The role of leadership and organizational learning in fostering high performance of tourism firms in Vietnam, *Cogent Business & Management*, 10:1, 2164139, DOI: 10.1080/23311975.2022.2164139
- Patricia Auspos and Mark Cabaj (2014). *Complexity and Community Change, Managing Adaptively to Improve Effectiveness*, September, The United State of America; The ASPEN Institute, Roundtable on Community Change.
- S. Amundsen et al , (2014) Self-other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention *The Leadership Quarterly*
- S. Amundsen et al. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale *The Leadership Quarterly* (2014)
- Stephen P. Presley (2014). How Leaders Engage in Complexity Leadership; Do Action logics Make a Difference? *Fielding Graduate University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in Human and Organizational Systems*, February.
- Stuart McClean and Alison Shaw(2005) ,The Problematic Relationship Between Expert and Lay Knowledge—An Exploratory Conceptual Synthesis of Two Qualitative Studies, *Qualitative Health Research* , Volume 15, Issue 6 ,2005,https://doi.org/10.1177/1049732304273
- Tanya Sammut-Bonnici Complexity Theory, In book: *Wiley Encyclopedia of Management* Publisher: John Wiley & Sons, Ltd, January 2015
- Tenneisha Nelson, Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving, *Journal of Leadership Education* , DOI: 10.12806/V16/I4/T2 , 2017
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.\