

الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري
لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة

د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية
جامعة الباحة – المملكة العربية السعودية





الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة

د. عبد الرحمن هشلول عبدالله المنتشري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية
جامعة الباحة - المملكة العربية السعودية

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٧/٠٦/٢٩ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٧/١٠/٢٦ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة، بالإضافة إلى اختبار الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (٣٤١) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التمكينية جاء مرتفعاً بمتوسط ($M = 3.91$). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة القيادة التمكينية تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً بمتوسط ($M = 4.09$)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوك العمل الابتكاري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر، في حين لم تظهر فروق تُعزى إلى متغيري الجنس أو الرتبة الأكاديمية، وأوضحت النتائج وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية بين مستوى القيادة التمكينية ومستوى سلوك العمل الابتكاري ($r = 0.642, p < 0.001$). كما أظهرت النتائج أن النموذج الكلي دال إحصائياً ($F = 58.34, p \leq 0.001$)، وأن أبعاد القيادة التمكينية مجتمعة تفسر ما نسبته (٤١,٢٪) من التباين في سلوك العمل الابتكاري ($R^2 = 0.412$). وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز أبعاد القيادة التمكينية، ولا سيما بعدي الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات، نظراً لإسهامهما النسبي الأكبر في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، مع أهمية تهئية بيئة عمل تشجع على الاستقلالية وإضفاء معنى للعمل، وتقليل القيود البيروقراطية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، سلوك العمل الابتكاري، القيادات الأكاديمية، أعضاء

هيئة التدريس، جامعة جدة.

The Relative Contribution of the Dimensions of Empowering Leadership to Enhancing Innovative Work Behavior among Academic Staff at the University of Jeddah

Dr. Abdulrahman Hashlul A Almontashiri

Department Educational Planning – Faculty Education

Al-Baha University - Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to examine the relative contribution of the dimensions of empowering leadership to enhancing innovative work behavior among academic staff at the University of Jeddah, as well as to examine differences in the responses of the study sample according to gender, years of experience, and academic rank. To achieve these objectives, the study employed a descriptive-correlational approach and used a questionnaire as the primary data collection instrument. The sample consisted of 341 academic staff members. The results indicated that the level of empowering leadership practice was high ($M = 3.91$). The findings also revealed no statistically significant differences in the level of empowering leadership practice attributable to gender, years of experience, or academic rank. Conversely, the level of innovative work behavior among academic staff was also high ($M = 4.09$). Moreover, statistically significant differences were found in the level of innovative work behavior according to years of experience, in favor of academic staff with 10 years of experience or more, whereas no statistically significant differences were attributable to gender or academic rank. The results further demonstrated a strong, positive, and statistically significant relationship between empowering leadership and innovative work behavior ($r = 0.642$, $p < 0.001$). Furthermore, the overall model was statistically significant ($F = 58.34$, $p \leq 0.001$), and the dimensions of empowering leadership collectively explained 41.2% of the variance in innovative work behavior ($R^2 = 0.412$). The study recommended strengthening the dimensions of empowering leadership, particularly confidence in subordinates' high performance and participation in decision-making, given their greater relative contribution to enhancing innovative work behavior. It also emphasized the importance of creating a work environment that encourages autonomy, fosters a sense of meaning in work, and reduces bureaucratic constraints.

key words: empowering leadership, innovative work behavior, academic leaders, academic staff, University of Jeddah.

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، برز الابتكار بوصفه ركيزة أساسية لتقدم المنظمات واستدامتها؛ حيث لم يعد النجاح التنظيمي مرهوناً بتطبيق الإجراءات التقليدية أو المحافظة على الوضع القائم، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسات على التكيف والتطوير المستمر في الفكر والممارسة. غير أن تأثير هذه التحولات يتجلى بصورة أكثر عمقاً في مؤسسات التعليم العالي؛ نظراً لكونها منظمات معرفية تقوم أدوارها الأساسية على إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها، الأمر الذي يجعلها أكثر تأثراً بمتطلبات التنمية القائمة على المعرفة والتحول الرقمي المتسارع. وفي هذا السياق، لم يعد الابتكار داخل الجامعات خياراً تطويرياً، بل ضرورة تنظيمية تنعكس بشكل مباشر على الممارسات المهنية لأعضاء هيئة التدريس، سواء في أساليب التدريس، أو أنماط البحث العلمي، أو آليات خدمة المجتمع. ومن ثم، فإن قدرة الجامعات على تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للابتكار تسهم في دعم السلوكيات الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس، بما يعزز من فاعلية مخرجاتها، ويُمكنها من الاستجابة لمتطلبات التنمية المعاصرة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة والتحول الرقمي.

وفي هذا السياق، تمثل الجامعات مؤسسات محورية في بناء المجتمعات الحديثة من خلال دورها في إنتاج المعرفة ونقلها وتوظيفها لخدمة التنمية المجتمعية المستدامة. (Altbach et al., 2019) ومع تنامي المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي على المستويين المحلي والعالمي، أصبح من الضروري تطوير بيئة جامعية تحفز أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والتجديد في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويتطلب ذلك توافر نمط قيادي قادر على تمكين منسوبيه وإطلاق طاقاتهم

الابتكارية، من خلال الانتقال من الممارسات القيادية التقليدية التي تتسم بالمركزية في اتخاذ القرار، والاعتماد على التسلسل الهرمي الصارم، وضعف تفويض الصلاحيات، إلى ممارسات قيادية أكثر تشاركية ومرونة تقوم على دعم الاستقلالية المهنية وتعزيز الثقة التنظيمية (البرواني ودهليز، 2022).

وتُعد القيادة التمكينية من أهم الأساليب القيادية، التي يمارسها القائد من خلال تفويض السلطة للأفراد أو فرق العمل، بما يشمل تشجيعهم على التعبير عن آرائهم، ودعم مشاركتهم في صنع القرار، وتعزيز تبادل المعلومات، وتيسير عمليات اتخاذ القرار الجماعي (Zhu et al., 2019). وترتكز على عدد من الأبعاد الرئيسة، من أبرزها إضفاء الشعور بمعنى العمل، والمشاركة في صنع القرارات، ومنح الاستقلالية المهنية بعيداً عن القيود البيروقراطية، وإظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق مستويات أداء مرتفعة. وبالتالي، تسهم القيادة التمكينية في تهيئة مناخ تنظيمي داعم للسلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، من خلال تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، والمشاركة في تطوير الممارسات التعليمية والبحثية المبتكرة. كما أن منح الصلاحيات وتوفير الدعم المعنوي والمهني يسهمان في تعزيز الدافعية الداخلية نحو الابتكار، ويشجعان على التجريب والتجديد في أساليب العمل الأكاديمي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات العملية التعليمية والبحثية، ويدعم قدرة الجامعة على التكيف مع متطلبات التغيير والتنافسية في بيئة التعليم العالي المعاصرة (Zhang & Bartol, 2010). ويسهم هذا النمط القيادي في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة تقوم على التعاون والانفتاح وتقبل المبادرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى سلوك العمل الابتكاري (المدني، ٢٠١٩). ولا يقتصر دور القائد التمكيني على تفويض المهام فحسب، بل يمتد ليشمل تنمية القدرات

الفردية والجماعية، وتوفير أشكال متعددة من الدعم المهني والمعنوي التي تعزز من ثقة أعضاء هيئة التدريس في قدراتهم على الابتكار والمبادرة (برسولي وبوبكر، ٢٠١٩). وتؤكد بعض الدراسات أن القيادة التمكينية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة تحفيز العاملين والتزامهم التنظيمي، وتوفير مناخ داعم يحد من القيود البيروقراطية ويُثَمِّي الاستقلالية المهنية للعاملين، بما يساهم في تعزيز مستوى سلوك العمل الابتكاري (Ghosh & Shuck, 2019). كما أن تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية يُساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال تمكين الكفاءات الأكاديمية وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للبحث العلمي والتفكير النقدي والإبداع في أساليب التدريس، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تنمية سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس، وبما يدعم تحقيق التميز المؤسسي (Ahmed et al., 2022; Supriyanto et al., 2023) وتُجدر الإشارة إلى أن ما يرتبط بذلك من مظاهر تنظيمية، مثل تعزيز التعاون، أو دعم الاستقلالية المهنية، أو تقليل القيود البيروقراطية، يُستحضر في هذا السياق بوصفه آليات تفسيرية نظرية تبيّن كيفية تأثير القيادة التمكينية في سلوك العمل الابتكاري، دون أن تمثل متغيرات وسيطة ضمن النموذج التحليلي للدراسة الحالية.

وقد حظي مفهوم القيادة التمكينية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، بوصفه مدخلاً قيادياً يساهم في تنمية قدرات العاملين وتعزيز مشاركتهم ورفع مستوى أدائهم. ويكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في مؤسسات التعليم العالي السعودية التي تسعى إلى الارتقاء بجودة مخرجاتها التعليمية والبحثية انسجاماً مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تُعلي من شأن الابتكار والبحث العلمي بوصفهما ركائز أساسية لبناء اقتصاد معرفي قادر على المنافسة عالمياً. وفي هذا

السياق، تُعد جامعة جدة من الجامعات السعودية الطموحة التي تعمل على تطوير بيئة أكاديمية محفزة للابتكار، من خلال تبني الأساليب القيادية المتقدمة وتعزيز الممارسات التمكينية التي تتيح مشاركة فاعلة لأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبح الابتكار في بيئات العمل عنصراً جوهرياً لتحقيق التميز والأداء المؤسسي الفعال. فلم تعد الإجراءات التقليدية أو الأساليب النمطية قادرة على تلبية متطلبات البيئات التنظيمية الحديثة، بل بات من الضروري أن تتبنى المؤسسات توجهات إدارية تدعم تطوير الأفكار الجديدة، وتسهم في الحد من القيود التنظيمية التي تعيق المبادرة والابتكار كالمركزية في اتخاذ القرار، وضعف تفويض الصلاحيات، والإجراءات البيروقراطية.

ويُنظر في العصر الحالي إلى الابتكار بوصفه ضرورة إستراتيجية لضمان استدامة المؤسسات وقدرتها على المنافسة في أسواق تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. ويمثل الموظفون المبدعون ركيزة أساسية لهذا التحول، إذ لا يقتصر دورهم على تنفيذ المهام الروتينية، بل يتجاوز ذلك إلى تحسينها وتطويرها من خلال طرح حلول مبتكرة وتطبيق ممارسات عملية أكثر فاعلية (نانو، ٢٠٢٤). ويتضمن سلوك العمل الابتكاري تطوير الأفكار الجديدة وتبنيها وتنفيذها بطرق تعزز الأداء وتدعم التميز المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن تنمية هذا السلوك تتطلب وجود بيئة تنظيمية محفزة، تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار، وتتيح حرية التعبير عن الآراء، كما تحفز على التجريب والمخاطرة المحسوبة (الجميلي وعبابنة، ٢٠١٨).

وفي هذا السياق، يبرز دور النمط القيادي في خلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي التي تمثل بيئة معرفية قادرة على توليد الأفكار وتطبيقها بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الأكاديمي. وبذلك، تبرز القيادة التمكينية كأحد الاتجاهات الحديثة في الفكر القيادي؛ حيث تركز على تعزيز قدرات العاملين من خلال منحهم الثقة والاستقلالية، وتشجيع مشاركتهم في اتخاذ القرار، إلى جانب تقليل القيود التنظيمية التي قد تحد من فاعليتهم الابتكارية. ولا يقتصر هذا النمط القيادي على الممارسات العامة للتمكين، بل يتجسد في مجموعة من الأبعاد السلوكية التي يمكن قياسها وتحليل إسهامها في تحقيق النتائج التنظيمية، والمتثلة في إضفاء الشعور بمعنى العمل، والمشاركة في صنع القرارات، ومنح الاستقلالية المهنية بعيداً عن القيود البيروقراطية، وإظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق مستويات أداء مرتفعة؛ وهي الأبعاد التي تعتمدها الدراسة الحالية بوصفها متغيرات تفسيرية لتحليل الإسهام النسبي للقيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين؛ حيث تشير الأدبيات إلى أن ممارسة هذه الأبعاد القيادية تسهم في تحفيز العاملين على تبني المبادرات الابتكارية، وتدعم تشكيل اتجاهات إيجابية نحو الابتكار من خلال توفير بيئة عمل قائمة على الثقة والدعم والمشاركة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء الفردي والمؤسسي (نانو، ٢٠٢٤).

وأظهرت نتائج عدد من الدراسات العربية والدولية وجود تأثير إيجابي ومباشر للقيادة التمكينية في تعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين في قطاعات تنظيمية متعددة (الشملان ونعمان، ٢٠٢٣؛ البرواني ودهلير، 2022؛ Zhu et al., 2019). إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت القيادة التمكينية بوصفها متغيراً

كلياً دون تحليل أبعادها السلوكية بصورة تفصيلية، كما تركزت تطبيقاتها في سياقات تنظيمية غير تعليمية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئة العمل الأكاديمي في الجامعات، التي تتسم بخصوصية تنظيمية ومهنية تختلف عن غيرها من المؤسسات.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بدور القيادة في دعم الابتكار داخل مؤسسات التعليم العالي، فإن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس لم تحظَ بعد بالقدر الكافي من التحليل المتعمق، خصوصاً في البيئة الجامعية العربية. ويعكس ذلك الحاجة إلى دراسات تسهم في توضيح الآليات القيادية التي يمكن من خلالها تعزيز الممارسات الابتكارية في السياق الأكاديمي. حيث تدرك الجامعات المعاصرة أن تحقيق التميز المؤسسي لا يقتصر على تطوير البرامج التعليمية، بل يمتد إلى بناء بيئة عمل محفزة على الابتكار، من خلال دعم قدرات أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على تبني المبادرات الإبداعية. ويتطلب ذلك تبني أنماط قيادية تمكينية قادرة على استثمار الإمكانيات البشرية وتعزيز فاعليتها في تطوير الأداء الأكاديمي (المدني، ٢٠١٩).

وفي السياق المحلي، أولت رؤية السعودية 2030 اهتماماً كبيراً بالابتكار والتميز المؤسسي باعتبارهما محركين رئيسيين للنمو الاقتصادي والاجتماعي، وركيزتين أساسيتين لبناء اقتصاد معرفي تنافسي عالمياً. وقد انعكس هذا التوجه على مؤسسات التعليم العالي، التي باتت مطالبة بتطوير ممارسات قيادية تدعم الابتكار وتمكّن أعضاء هيئة التدريس من المساهمة بفاعلية في تطوير منظومة التعليم والبحث العلمي (الشميلان ونعمان، ٢٠٢٣). ومع ذلك فقد أظهر عدد من الدراسات السابقة في السياق السعودي مثل (آل رفيدة والقحطاني، ٢٠٢٤؛ والرويلي وعبد الجبار،

٢٠٢٢؛ القحيز والتويجري، ٢٠٢٤) أن مستوى الابتكار في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك ما أكدته دراسة (الدعدي، ٢٠٢٥) التي تم تطبيقها على عدد من الجامعات بالمنطقة الغربية بالمملكة من أن مستوى الابتكار في هذه الجامعات جاء متوسطاً كذلك. وتشير مراجعة الأدبيات في السياق السعودي تحديداً إلى ندرة الدراسات التي اختبرت بصورة مباشرة الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تفسير سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى محدودية النماذج التطبيقية في البيئة الجامعية المحلية. ومن هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية التي تستهدف تحليل هذا الإسهام في جامعة جدة، بما يسهم في سد هذه الفجوة البحثية وتقديم إطار تفسيري أكثر دقة للعلاقة بين المتغيرين.

أسئلة الدراسة:

- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل تختلف متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة جدة عند مستوى (0.05) وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي، الرتبة الأكاديمية)؟
- ما مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة من وجهة نظرهم؟
- هل تختلف متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة عند مستوى (0.05) وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي، الرتبة الأكاديمية)؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة؟

- ما مستوى الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، وتتجلى الأهداف التفصيلية للدراسة في عدة محاور، أولها تقييم مستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن الفروق في تقدير عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التمكينية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي، الرتبة الأكاديمية). إضافةً إلى ذلك، التعرف على مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحليل الفروق في تقدير عينة الدراسة لمستوى سلوك العمل الابتكاري وفق المتغيرات الديموغرافية ذاتها. كما تسعى الدراسة إلى فحص طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري، وتحديد الإسهام النسبي لكل بُعد من أبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من سعيها إلى تقديم إسهام علمي يتمثل في الانتقال من تناول القيادة التمكينية بوصفها بناءً كلياً عاماً إلى تحليلها في

ضوء أبعادها السلوكية الفرعية، بما يتيح فهماً أكثر دقة لطبيعة تأثير كل بُعد من أبعادها في سلوك العمل الابتكاري داخل البيئة الجامعية. إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على اختبار العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري على المستوى الإجمالي، دون التعمق في تحليل الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تفسير هذا السلوك، ولا سيما في سياق مؤسسات التعليم العالي. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم منظور تحليلي يقوم على تفكيك القيادة التمكينية إلى مكوناتها الأساسية، وتحليل أدوارها التفسيرية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس، بما يساهم في تطوير نموذج تفسيري يوضح آليات التأثير القيادي في دعم الممارسات الابتكارية في البيئة الأكاديمية. كما أن تطبيق هذا الطرح في سياق التعليم العالي السعودي من شأنه أن يضيف بعداً معرفياً يساهم في سد النقص في الأدبيات العربية التي تناولت ديناميكيات العلاقة بين أنماط القيادة المعاصرة وسلوك العمل الابتكاري في الجامعات، ويدعم بناء تراكم معرفي يمكن الانطلاق منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية توظيف نتائجها في دعم الممارسات القيادية والتنظيمية داخل البيئة الجامعية، وذلك على مستويات متعددة. فعلى مستوى القيادات الأكاديمية، يمكن أن تساهم مخرجات الدراسة في تعزيز وعيهم بأبعاد القيادة التمكينية الأكثر تأثيراً في تحفيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس، بما يساعدهم على تبني ممارسات قيادية قائمة على التفويض والمشاركة والدعم والاستقلالية في أداء العمل. أما على مستوى صنّاع القرار في الجامعة، فمن المتوقع أن توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية يمكن الاستناد إليها في تقييم مستوى

تبني القيادات الأكاديمية لممارسات القيادة التمكينية، بما يدعم تطوير السياسات التنظيمية واتخاذ قرارات إستراتيجية تسهم في تهيئة بيئة عمل أكاديمية محفزة على الابتكار. وفيما يتعلق بوحدات التطوير الأكاديمي والمهني، فقد تسهم نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية موجهة تستهدف تنمية السلوكيات القيادية التمكينية لدى القيادات الجامعية، وربطها بالممارسات الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس، بما يعزز من فاعلية مبادرات التطوير المؤسسي. كما يمكن أن يستفيد أعضاء هيئة التدريس من نتائج الدراسة في فهم طبيعة الممارسات القيادية الداعمة للابتكار داخل بيئة العمل الجامعي، بما يسهم في تعزيز مشاركتهم في تبني المبادرات الابتكارية وتحسين جودة أدائهم الأكاديمي. وإلى جانب ذلك، من المتوقع أن تدعم مخرجات الدراسة توجه الجامعات السعودية نحو بناء بيئة تعليمية قائمة على الابتكار وتنمية رأس المال البشري، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تطوير القدرات الوطنية وتعزيز الاقتصاد المعرفي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحديد الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة جدة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي

1446هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التمكينية: (Empowering Leadership)

عرفت القيادة التمكينية بأنها عملية مشاركة للسلطة وتخصيص الاستقلالية والمسؤوليات للتابعين عن طريق مجموعة محددة من سلوكيات القائد الموجهة للمرؤوسين، وذلك لتعزيز الدافع الداخلي وتحقيق النجاح في العمل (Cheong et al., 2019). وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة جدة لأبعاد القيادة التمكينية (إضفاء الشعور بمعنى العمل، المشاركة في صناعة القرارات، منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية، إظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين)، وتم قياس هذا المستوى من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في أداة البحث في المحور المصمم لهذا الغرض.

سلوك العمل الابتكاري: (Creative Work Behavior)

يعرف سلوك العمل الابتكاري بأنه السلوكيات المميزة الصادرة عن العاملين، سواء أفراداً أو جماعات، والتي تتضمن تطوير فكرة جديدة داخل المؤسسة أو تطبيق فكرة مبتكرة من خارج المؤسسة (البرواني ودهليز، ٢٠٢٢). ويعرف سلوك العمل الابتكاري إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك العمل الابتكاري من خلال تكوين الفكرة، وترويجها وتنفيذها. وتم قياس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في أداة البحث المخصصة لهذا المحور.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: القيادة التمكينية (Empowering Leadership):

مفهوم القيادة التمكينية وأهميتها:

تُعد القيادة التمكينية من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تمكين الموظفين من خلال منحهم السلطة والاستقلالية، بما يساهم في تعزيز دافعهم الداخلي وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة واتخاذ المبادرات في بيئة العمل (Cheng et al., 2025). كما يُنظر إليها بوصفها مدخلاً تطويرياً يهدف إلى بناء قدرات الأفراد وتعزيز شعورهم بالثقة والانتماء عبر المشاركة الفاعلة في صنع القرار وتفويض الصلاحيات (Wang, 2023) ويتسق هذا مع ما أوضحه (Cheong et al. (2019 من أن مشاركة السلطة وتخصيص الاستقلالية والمسؤوليات تمثل جوهر القيادة التمكينية، إذ تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والتحفيز الداخلي لدى الموظفين. وكذلك مع ما أشار إليه Fadila and Sawitri (2023) من أن القيادة التمكينية تتمثل في قدرة القائد على توفير فرص حقيقية للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات بطرق ابتكارية، بالإضافة إلى تعزيز شعورهم بالقدرة على الأداء المتميز والاستقلالية في إنجاز المهام بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. من جانب آخر، يضيف نانو (2024) بُعداً تكاملياً يتمثل في أن القيادة التمكينية تتضمن تنمية قدرة الأفراد على إدارة ذواتهم واستثمار طاقاتهم الابتكارية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. وتتفق أغلب التعريفات على جوهر القيادة التمكينية باعتبارها أسلوباً قيادياً يقوم على تقاسم السلطة بين القائد والمرؤوسين وتمكينهم من تطوير قدراتهم على ضبط الذات والعمل باستقلالية (إبراهيم والنفراوي، ٢٠٢٥). وبناءً على ذلك، تشمل القيادة التمكينية تهيئة بيئة عمل داعمة للتعليم الفعّال وحل المشكلات بطرق

مبتكرة، وتعزز قدرة الأفراد على المشاركة الفاعلة واتخاذ المبادرات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.

وتتمثل أهمية القيادة التمكينية في قدرتها على تعزيز شعور الموظفين بالكفاءة والقدرة على الإنجاز، وتحفيزهم على تبني السلوكيات الإيجابية والابتكارية داخل بيئة العمل، مما يساهم في التمكين النفسي وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (الشملان ونعمان، ٢٠٢٣). ويدعم ذلك ما ذكره البردان وعبد الجواد (٢٠٢٠) من أن هذا النمط القيادي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي عبر تمكين الموظفين ومنحهم فرص اتخاذ القرار المستقل. كما تمثل هذه القيادة نموذجاً فعالاً لتحفيز الابتكار وخلق بيئة داعمة للإبداع، فضلاً عن تعزيز المشاركة الفاعلة والانتماء المؤسسي، وتحسين الممارسات التنظيمية لمواكبة التغيرات المستمرة، ودعم أساليب جديدة لأداء المهام ورفع مستوى الرضا الوظيفي (نانو، ٢٠٢٤). ويتركز هذا النمط القيادي على منح الموظفين استقلالية أكبر في اتخاذ القرار، وتوفير الدعم والموارد اللازمة، بما يعزز شعورهم بأهمية وظائفهم وكفاءتهم الشخصية (Amundsen & Lee et al., 2017؛ Martinsen, 2013). ولنمط القيادة التمكينية تأثير إيجابي ملموس على الأداء المؤسسي، فهو يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز دافع الموظفين وزيادة مشاركتهم في العمل (Wang, 2023). وتشجيع الابتكار عبر خلق بيئة تحفز التفكير الابتكاري وتعزيز رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة (Kim & Beehr, 2025).

وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، تتجلى أهمية القيادة التمكينية في قدرتها على تعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس بالكفاءة المهنية والقدرة على الإنجاز، بما ينعكس إيجاباً على تبنيهم سلوكيات تدريسية وبخية ابتكارية، ومشاركتهم الفاعلة في

خدمة المجتمع الجامعي. كما يسهم هذا النمط القيادي في تنمية التمكين النفسي وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الأكاديمية، الأمر الذي يدعم فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات (شحاته، ٢٠١٩؛ النعيمش، ٢٠٢٢)

وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة التمكينية تتجاوز تفويض السلطة التقليدي، لتصبح فلسفة قيادية شمولية تسعى إلى تعزيز الدافعية الداخلية وتنمية مهارات الموظفين وبناء الثقة بين القائد والمرؤوسين. وبالتالي فهي تشمل التمكين الهيكلي، الذي يوفر فرص مشاركة السلطة وتبادل المعلومات، والتمكين النفسي، الذي يعزز الاستقلالية وتحمل المسؤولية. وتعمل هذه الممارسات على تمكين الموظفين من إدارة أنفسهم بفاعلية، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز التكيف مع المتغيرات، وتشجيع الابتكار، وإعادة تصميم العمليات بما يقلل من القيود البيروقراطية ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

أبعاد القيادة التمكينية:

تباينت اجتهادات الباحثين في تحديد الأبعاد المكونة للقيادة التمكينية، غير أن الاتجاه الغالب في الأدبيات يشير إلى أن أكثر الأبعاد شيوعاً واعتماداً يتمثل في أربعة أبعاد رئيسة، وهي (إضفاء الشعور بمعنى العمل، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وإظهار الثقة بقدرات المرؤوسين على تحقيق أداء متميز، وتوفير الاستقلالية بعيداً عن القيود البيروقراطية)، وقد أكدت دراسات متعددة أن هذه الأبعاد الأربعة تمثل جوهر مفهوم القيادة التمكينية، كما تُعد الأكثر حضوراً في الأبحاث التطبيقية ذات الصلة (إبراهيم والنفاوي، ٢٠٢٥؛ الشمالان و نعمان، ٢٠٢٣؛ البردان و عبد الجواد، ٢٠٢٠؛ Cheng et al., 2025؛ Wang, Fadila & Sawitri, 2023؛ Kim & Beehr, 2025) وانطلاقاً من ذلك، تستند الدراسة الحالية إلى هذه

الأبعاد الأربعة في تناولها للقيادة التمكينية، بوصفها الإطار النظري الذي يحدد أبعاد المفهوم ويعزز اتساقه العلمي، وسوف يتم استعراضها فيما يلي:

إضفاء الشعور بمعنى العمل:

يُعد إضفاء الشعور بمعنى العمل أحد أهم أبعاد القيادة التمكينية؛ إذ أن تعزيز هذا المعنى يمنح الموظفين حرية أكبر للتعبير والمبادرة، مما يعزز مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويسهم في رفع الدافعية الداخلية والالتزام والرضا الوظيفي، إضافةً إلى تحسين مستويات المشاركة والمبادرة (Seibert et al., 2011). ويركز القادة التمكينيون على توضيح أهمية العمل عبر إبراز قيمة جهود الموظفين وربط مهامهم بالأهداف الإستراتيجية، وتوفير بيئة تعزز تقدير الذات والدافعية (Fadila & Sawitri, 2023). فتعزيز معنى العمل يعتمد على تفاعل القائد المستمر مع المرؤوسين وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام، مما يزيد الارتباط العاطفي بالمنظمة (Cheng et al., 2025). كما بين Wang (2023) أن إدراك الموظفين لقيمة أدوارهم يرفع مستويات الالتزام والتحفيز والابتكار. بينما يؤكد إبراهيم والنفراوي (2025) أن وعي القائد بأهمية دور موظفيه يعزز الفاعلية التنظيمية. كذلك يشير Kim and Beehr (2025) إلى أن التوجيه والدعم المستمر يسهمان في تطوير مهارات الموظفين وتحقيق أهدافهم المهنية. ويتجلى هذا البعد في السياق الجامعي في توضيح القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس أثر جهودهم التدريسية والبحثية في تحقيق رسالة الجامعة وتصنيفها الأكاديمي، وإبراز إسهاماتهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية. وبذلك يمثل إضفاء معنى العمل أساساً في تمكين العاملين داخل الجامعة، لما له من دور في تعزيز الشعور بالقيمة المهنية وترسيخ الأداء الفعّال.

تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار:

يعكس هذا البعد مستوى إشراك القائد الموظفين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل وتشجيعهم على طرح آرائهم ومبادراتهم، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية والقدرة على التأثير، والمشاركة لا تقتصر على إبداء الرأي، بل تشمل تشجيع التفكير الإيجابي واستثمار القدرات، مما يسهم في تحسين الإنتاجية (Amundsen & Martinsen, 2013). ويسهم هذا البعد في تحفيز الموظفين على الابتكار، ورفع دافعيتهم الداخلية نحو التميز من خلال منحهم فرصاً حقيقية للمساهمة في القرارات التنظيمية. ويرتكز القائد التمكيني على الإدارة التشاركية عبر إشراك الموظفين في المناقشات والاجتماعات، ودعم مبادراتهم، ومنحهم حرية اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الالتزام والتحفيز وروح التعاون داخل المنظمة (Meng & Sun, 2019). وبذلك فإن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تُعد ركيزة أساسية لتمكينهم؛ إذ تعزز استقلاليتهم وثقتهم بأنفسهم. ويؤكد Kim and Beehr (2025) أن تشجيع الموظفين على المساهمة في القرارات يعزز بيئة العمل ويدعم فاعلية عمليات صنع القرار. وفي السياق الجامعي، يتجلى هذا البعد في إشراك أعضاء هيئة التدريس في تطوير الخطط الدراسية، والمشاركة في اللجان الأكاديمية، وصياغة السياسات المتعلقة بالبحث العلمي وشؤون الطلبة. وتسهم هذه المشاركة في تعزيز روح التعاون، ودعم ثقافة أكاديمية تشاركية تنعكس إيجاباً على جودة الأداء. وبذلك يُعد تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار ركيزة في القيادة التمكينية، لما له من دور في ترسيخ بيئة جامعية داعمة للمبادرة والمسؤولية وتحسين الأداء المؤسسي.

توفير الاستقلالية بعيداً عن القيود البيروقراطية:

يتمثل هذا البعد في منح الموظفين حرية أكبر في إدارة مهامهم واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم ضمن نطاق الصلاحيات الممنوحة لهم، وبما يحتملهم مسؤولية نتائج أدائهم (Xiang, 2021). ويقصد بها قدرة الموظف على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله والتكيف مع المتغيرات بأسلوب يعكس ثقة القائد (Zhang & Bartol, 2010) وتُظهر الدراسات أن تعزيز الاستقلالية يمكن الأفراد من تنظيم أعمالهم وتحديد أولوياتهم وفقاً لقدراتهم، مما يرفع من إنتاجيتهم وكفاءتهم التشغيلية (Cheong, 2019). ويعزز دافعتهم الذاتية ويحفّز المبادرة والابتكار في مواجهة التحديات (Meng & Sun, 2019). كما تسهم الاستقلالية في تعزيز التعبير عن الأفكار وتطوير حلول إبداعية تدعم الأداء التنظيمي (Kim & Beehr, 2025) فتمكين الموظف من إعادة تنظيم إجراءات العمل وجدولة مهامه في إطار توجيهي مرن يحقق توازناً بين الحرية والرقابة، حيث إن توفير الاستقلالية للموظفين بعيداً عن القيود البيروقراطية يساهم في اتخاذ القرارات القيّمة التي تخدم أهداف المنظمة (Amundsen & Martinsen, 2013). وبناءً عليه، تُعدّ الاستقلالية ركيزة في القيادة التمكينية لما تعززه من التزام ومسؤولية وابتكار وكفاءة أداء. وفي السياق الجامعي، تتجلى في تمكين أعضاء هيئة التدريس من تطوير مقرراتهم وإدارة أنشطتهم البحثية، وتمكينهم من تبسيط الإجراءات والمشاركة في القرارات، ضمن ضوابط واضحة تحقق التوازن بين الحرية المهنية والمسؤولية المؤسسية، بما يدعم جودة الأداء المؤسسي.

إظهار الثقة في الأداء العالي:

يعكس بعد إظهار الثقة في الأداء العالي درجة إيمان القائد بقدرات مرؤوسيه على تحقيق مستويات متميزة من الأداء، والنظر إلى الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتطوير المهني (Nuzul et al., 2020). ويُسهّم هذا البعد في تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية والدافعية الداخلية، بما ينعكس على جودة الأداء والمبادرة وتحمل المسؤولية (Supriyanto et al, 2023). ويُعد التعبير الصريح عن الثقة بقدرات العاملين سمة محورية في القيادة التمكينية، لما له من دور في دعم الالتزام والتميز الوظيفي (Cheng et al., 2025). كما أن إدراك الموظفين لهذه الثقة يعزز تحمل المسؤولية ويسهم في مشاركتهم الفاعلة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس على ٢١ كفاءة الأداء (Kim & Beehr, 2025). وبالتالي يتم دعم التفكير الإيجابي وتمكين الموظفين في مواجهة التحديات بثقة، وتشجيعهم على استخدام قدراتهم في الابتكار وحل المشكلات بفعالية (Chen et al., 2011; Cheng et al., 2025). وفي السياق الجامعي، يتجلى هذا البعد عندما يُظهر القائد كرئيس القسم أو عميد الكلية ثقته بقدرة أعضاء هيئة التدريس على تطوير مقرراتهم، وإدارة مشاريعهم البحثية باستقلالية، والمشاركة الفاعلة في اللجان الأكاديمية وصنع القرار. كما يظهر من خلال تشجيع المبادرات البحثية، وإسناد مهام قيادية للكوادر الواعدة، ودعم المحاولات الجديدة حتى في حال تعثرها، بما يعزز بيئة أكاديمية قائمة على التمكين والابتكار، ومن ثم فإن إظهار الثقة في الأداء العالي لا يقتصر على الإيمان النظري بقدرات العاملين، بل يُمثل ممارسة قيادية عملية تسهم في رفع جودة الأداء الأكاديمي وتعزيز التميز المؤسسي.

ثانياً: سلوك العمل الابتكاري: (Innovative Work Behavior)

مفهوم سلوك العمل الابتكاري وأهميته:

يُعد سلوك العمل الابتكاري أحد المظاهر السلوكية المهمة التي تعكس قدرة الأفراد على توظيف معارفهم وخبراتهم في توليد أفكار جديدة وتطويرها وتطبيقها داخل بيئة العمل، بما يساهم في تحسين أساليب الأداء وتطوير الممارسات المهنية على المستوى الفردي. ويُنظر إلى هذا السلوك بوصفه نشاطاً ذاتياً يتجاوز نطاق المهام الرسمية، ويستهدف إدخال تحسينات أو تبني حلول جديدة للمشكلات المرتبطة بالعمل، من خلال مراحل متكاملة تشمل توليد الأفكار وترويجها وتنفيذها (برسولي وبوبكر، ٢٠١٩). ويظهر سلوك العمل الابتكاري في صورة ممارسات فردية أو جماعية يقوم بها العاملون بهدف تحسين جودة الأداء أو تطوير الخدمات المقدمة داخل المنظمة (القرغولي وآخرون، ٢٠٢٠)، كما يمثل جهوداً طوعية تسعى إلى تطوير أو تنفيذ أفكار جديدة أو تحسين العمليات القائمة بما يتجاوز متطلبات الدور الوظيفي الرسمي (الشمالان ونعمان، ٢٠٢٣). وفي هذا الإطار، يشير بعض الباحثين إلى أن سلوك العمل الابتكاري يُعد من سلوكيات الدور الإضافي التي تدعم قدرة الأفراد على تحسين كفاءة العمل والتكيف مع متغيراته من خلال تقديم مبادرات تطويرية تساهم في تحسين الممارسات المهنية داخل المنظمة (Bos-Nehles et al., 2017; Abstein & Spieth, 2014). وعلى الرغم من أن مخرجات هذا السلوك قد تنعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي ومستويات الابتكار المؤسسي، إلا أنه يُعد في جوهره سلوكاً فردياً يرتبط بمبادرات العاملين داخل بيئة العمل، وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية في سياق البيئة الأكاديمية.

ومن منظور تكاملي، يُعد سلوك العمل الابتكاري أحد السلوكيات المحورية في المؤسسات الحديثة، لما له من تأثير مباشر في تحسين جودة الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على التطوير والابتكار المستمر، ويمثل ركيزة أساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النمو الاقتصادي (Shahab & Imran, 2018). فالابتكار ليس نشاطاً فردياً فحسب، بل هو عنصر متجذر في ثقافة المؤسسات المتميزة يظهر في العمليات اليومية، ويعزز فعالية اتخاذ القرار وكفاءة العمليات، فضلاً عن دوره في دعم التميز المؤسسي وخلق فرص عمل جديدة؛ حيث يساهم في تحسين جودة الخدمات وفاعلية العمليات، وتعزيز استدامة المزايا التنافسية في ظل التغيرات العالمية المتسارعة (البرواني ودهليز ، ٢٠٢٢).

وبناءً على ما سبق، يُعدّ سلوك العمل الابتكاري عملية ديناميكية تبدأ بتوليد الأفكار وتنتهي بتطبيقها، ويعكس ترجمة التوجه القيادي نحو الابتكار إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل، وعندما توفر القيادة بيئة داعمة تقوم على الحرية الفكرية وتبادل المعرفة، يتعزز هذا السلوك بين العاملين، مما يساهم في تحسين العمليات وترسيخ ثقافة التجديد المستمر. كما يتحول سلوك العمل الابتكاري من مجرد ممارسة تنظيمية إلى قيمة مؤسسية تُنمّي القدرات الفكرية وتمكّن العاملين من مواجهة التحديات المهنية. وفي ظل بيئات العمل التنافسية، يُعد ابتكار الموظفين عنصراً حاسماً لنجاح المؤسسات، ما يجعلها تسعى إلى بناء ثقافة ابتكارية وتطوير أنظمة معرفية تستثمر رأس المال المعرفي لضمان استدامة الابتكار.

أبعاد سلوك العمل الابتكاري:

يعد سلوك العمل الابتكاري عملية تنظيمية ديناميكية مترابطة المراحل، تساهم في تطوير الأداء المؤسسي عبر الانتقال من توليد الأفكار إلى ترويجها ثم

تطبيقها، بما يعزز القيمة المضافة في بيئة العمل (Janssen, 2010; De Jong & Den Hartog, 2010; Asih & Indriati, 2020; الشعلان ونعمان, ٢٠٢٣). ويُنظر إلى سلوك العمل الابتكاري بوصفه عملية معرفية وسلوكية مترابطة تتدرج عبر مراحل متتابعة؛ إذ تبدأ باستكشاف الفرص وتشخيص فجوات الأداء، ثم تتطور إلى توليد الأفكار وصياغة حلول جديدة، لتنتهي بتحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية تُدمج في الممارسات اليومية بما يضمن تحقيق قيمة مضافة واستدامة الابتكار داخل المنظمة (Anderson et al., 2014; Newman et al., 2020).

ورغم تعدد النماذج التي حاولت قياس سلوك العمل الابتكاري عبر عدة أبعاد، فإن الأدلة النظرية والتجريبية دعمت بقوة النظر إليه كبعد واحد متكامل. فقد أظهر (Janssen, 2010) أن مراحل توليد الفكرة وترويجها وتطبيقها مترابطة بدرجة تجعل فصلها غير واقعي في السياقات التنظيمية؛ حيث أظهرت النتائج ترابطاً إحصائياً عالياً بين هذه المراحل، ما يعزز دمجها في بعد واحد. وتشير مراجعات الأدب الحديثة إلى أن سلوك العمل الابتكاري يُمارَس بوصفه عملية متصلة تتطلب الانتقال السلس من التفكير الابتكاري إلى التنفيذ العملي، وأن تبني البعد الواحد يوفر إطاراً أكثر ملاءمة لتحليل العوامل المؤثرة فيه، خاصة في البيئات التعليمية التي تتطلب تكاملاً بين الجهد الابتكاري والتنفيذي (Abstein & Spieth, 2014).

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية تصوراً أحادي البعد لسلوك العمل الابتكاري قائماً على المراحل الثلاث (توليد الفكرة، وترويجها، وتطبيقها)، لما يوفره هذا الإطار من وضوح نظري وقدرة تفسيرية أعلى عند دراسة الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس. وبالتالي، تمثل مرحلة توليد الفكرة (Idea Generation) نقطة الانطلاق في العملية

الابتكارية؛ حيث يبدأ الفرد بالبحث عن حلول جديدة ومبتكرة عند إدراك وجود فجوة في الأداء أو فرصة لتحسين العمليات أو الخدمات أو التقنيات (Janssen, 2010) وفي هذه المرحلة، يشرع الأفراد في استكشاف الفرص وإعادة تنظيم المعلومات لتكوين حلول مبتكرة (القرغولي وآخرون، 2020). وتشكل المشكلات المرتبطة بالعمل والفجوات والاتجاهات الحديثة محفزات رئيسة لإنتاج الأفكار الابتكارية؛ حيث إن توليد الأفكار يحدث غالباً في بيئة تتسم بمستوى مرتفع من الحرية الفكرية، والتنوع المعرفي، وتبادل الخبرات، سواء عبر معالجة مشاكل قائمة أو تحديد آفاق جديدة أو تلبية احتياجات محددة. كما ترتبط هذه المرحلة ارتباطاً مباشراً بالقدرة على الاستكشاف المعرفي والمرونة الفكرية، ما يجعلها نقطة البداية الأساسية في سلسلة سلوك العمل الابتكاري المؤسسي (Bos-Nehles et al., 2017). وبالتالي، تشمل مرحلة توليد الفكرة ابتكار أساليب وطرق جديدة لتلبية الاحتياجات، ويعد تنوع العلاقات، وانفتاح البيئات، وتوافر المعلومات من العوامل الأساسية التي تحفز الابتكار وتعزز إمكانية تطوير حلول مبتكرة ومستدامة داخل المؤسسة.

يلي ذلك، مرحلة ترويج الفكرة (Idea Promotion) والتي تعتمد على إقناع زملاء العمل وأصحاب القرار بأهمية المقترح وبناء دعم داخلي لتأمين الموارد اللازمة لتنفيذه (Anderson et al., 2014)؛ حيث يسعى الفرد المبتكر إلى إظهار الجدوى التطبيقية للفكرة وكسب الدعم من الزملاء أو القادة أو صناع القرار، ما يتطلب مهارات تواصل فعالة وبناء تحالفات جيدة وداعمة (Janssen, 2010). كما ترتبط هذه المرحلة بالثقافة التنظيمية التي تشجع على تبادل المعرفة والتجريب دون خوف من الفشل، مما يعزز فعالية نشر الأفكار الابتكارية (Yadav et al., 2023). حيث إن مناخ الابتكار التنظيمي يلعب دوراً جوهرياً في تسهيل هذه العملية؛ فكلما

ارتفع مستوى الدعم النفسي والإداري، زادت احتمالية ترويج الأفكار الجديدة بنجاح. (Newman et al., 2020)

أما المرحلة الثالثة فهي تطبيق الفكرة (Idea Implementation) وتمثل في تحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات أو منتجات أو إجراءات قابلة للتنفيذ، بما يعزز استدامة الابتكار داخل المؤسسة، وتترجم هذه المرحلة الأفكار إلى مخرجات عملية ملموسة، مثل المنتجات أو الخدمات أو الأساليب الجديدة في العمل Newman (2010) إلى أن تطبيق الفكرة يتطلب توافر الموارد والدعم التنظيمي والقدرة على دمج الفكرة ضمن العمليات اليومية للمؤسسة، وتُعد مرحلة التطبيق الأكثر تحدياً، إذ تتطلب المثابرة والتنسيق بين الأفراد والوحدات المختلفة لتحقيق التغيير الفعلي واستدامة النتائج (Abstein & Spieth, 2014). ويتضح من خلال هذه المراحل الثلاث أن سلوك العمل الابتكاري عملية ديناميكية متكاملة ومتراطة تبدأ بتوليد الأفكار وتنتهي بتطبيقها، وتشكل ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية والإدارية.

ثالثاً: العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري:

يمثل فهم العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري أهمية محورية في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تستلزم تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر. فالقيادة التمكينية، بوصفها أحد الأساليب القيادية الحديثة، تركز على منح العاملين الثقة والصلاحيات والدعم الكافي، بما يساهم في تحفيز المبادرة والابتكار داخل البيئة الأكاديمية. وقد بينت العديد من الدراسات الدور الحيوي لهذا النمط القيادي في خلق مناخ تنظيمي داعم للابتكار وتعزيز سلوك

العمل الابتكاري لدى العاملين؛ حيث أظهرت نتائج عدد من الدراسات الأجنبية مدى تأثير القيادة التمكينية على الابتكار في بيئات مختلفة. فقد توصلت دراسة Supriyanto et al. (2023) إلى أن القيادة التمكينية تؤثر تأثيراً مباشراً على الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بإندونيسيا، فيما تلعب مشاركة المعرفة دور الوسيط بين القيادة التمكينية والابتكار الفردي، مما يعزز قدرة الأفراد على ابتكار أفكار وحلول جديدة. كما أظهرت دراسة Yadav et al. (2023) أن القيادة التمكينية لها تأثير إيجابي وملحوظ على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين الجامعيين، مع تأثير وسيط إيجابي للتمكين النفسي بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري، وبالتالي فإن تبني أساليب القيادة التمكينية وتعزيز التمكين النفسي لدى الموظفين يُمكن أن يرفع من قدرتهم على الابتكار والمساهمة في تطوير أداء الجامعات. وبالإضافة إلى ذلك، بينت دراسة Wang (2023) في الجامعات الصينية أن القيادة التمكينية تسهم في إدارة الصراعات وتعزيز الأداء المؤسسي، مع دور الوساطة الذي يؤديه الاستقرار العاطفي. فيما أظهرت دراسة Zhang et al. (2010) أن القادة الممارسين للقيادة التمكينية يخلقون بيئة تشجع أعضاء هيئة التدريس على طرح الأفكار الجديدة وتطوير أساليب تدريس مبتكرة. وأشارت بعض الدراسات إلى أن دعم القيادة التمكينية والتعلم التنظيمي يساهمان في تعزيز قدرة الأفراد على إنتاج أفكار إبداعية استباقية، خصوصاً في بيئات التعليم العالي (Nuzul et al., 2020; Yadav et al., 2023). كما أن القيادة التمكينية والإشراف الداعم يساهمان في تحويل الأفكار إلى تطبيقات مؤسسية قابلة للقياس (Yadav et al., 2023).

وفيما يخص الدراسات العربية، تُعد دراسة برسولي ونعرورة (2019) مرجعاً جيداً في هذا المجال؛ حيث أشارت إلى أن غياب القيادة التمكينية يشكل خطراً

كبيراً على الابتكار المؤسسي، وأن القيادة التمكينية تعزز الثقة، وتفعيل قنوات الاتصال والمشاركة بين العاملين، وتخلق مناخاً داعماً للابتكار، مع التأكيد على أهمية القيم التنظيمية كعنصر محوري لنجاح هذا النمط القيادي. ويظهر تحليل هذه الدراسة النقدي شموليتها؛ إذ توفر إطاراً نظرياً متيناً يجمع متغيري القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري في منظمات العمل. كما أظهرت دراسة شحاتة (2019) في جامعة المنصورة بمصر، وجود علاقة إيجابية بين القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري، مع تأثير مباشر للثقة والاستقلالية في تعزيز هذه العلاقة. كما أكدت دراسة البرواني ودهلز (2022) في الجامعات العمانية وجود علاقة إيجابية بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري وأن المناخ التنظيمي الداعم يمثل وسيطاً رئيسياً بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري، مما يبرز أهمية الثقافة المؤسسية في تنشيط الابتكار الأكاديمي.

أما الدراسات المحلية التي أجريت في المملكة العربية السعودية، فقد سلط الضوء على تطبيقات القيادة التمكينية في بيئة تعليمية وبخثة محلية. فقد أظهرت دراسة الشمالان ونعمان (2023) التي تم تطبيقها في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري، مبينة أن تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم ومنحهم صلاحيات أوسع وتشجيعهم على تحمل المسؤولية يسهم في رفع مستويات الابتكار لديهم، مع دور وسيط للمناخ الابتكاري في تقوية أثر القيادة التمكينية على السلوك الابتكاري. كما بينت دراسة النغيمش (2022) أن تطبيق مبادئ التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية أسهم في رفع الكفاءة، لا سيما في إدارة فرق العمل، مع التوصية بتأسيس وحدات مؤسسية لتأهيل القيادات وفق مبادئ التمكين.

وأشارت دراسة السليمان (2023) إلى أن التمكين الوظيفي من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار يعزز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز.

وتُظهر هذه النتائج أن القيادة التمكينية تسهم بفاعلية في تعزيز السلوك الابتكاري، إذ تدعم الأدلة فرضية وجود علاقة إيجابية بينهما تتفاعل عبر آليات وسيطة متعددة، الأمر الذي يبرز أهمية تبني هذا النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي عالمياً. وبناءً على ذلك، تُعد القيادة التمكينية ركيزة أساسية لدعم الابتكار من خلال تمكين الأكاديميين معرفياً وإدارياً، وهو ما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في بناء جامعات عالمية التنافسية تقوم على الابتكار والتميز. وتجدد الإشارة إلى أن الأدبيات الحديثة ركزت بصورة واسعة على العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري، مع تناول متغيرات وسيطة كالمناخ الابتكاري والتمكين النفسي، في حين ظلت الدراسات في السياق الجامعي السعودي محدودة، خصوصاً تلك التي تستهدف أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز الحاجة لإجراء البحث الحالي. وعليه، تأتي الدراسة الحالية لتملأ هذه الفجوة البحثية؛ إذ تسعى إلى التعرف على الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة، ما يجعلها من أوائل الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في سياق الجامعات السعودية، وتوفر أساساً علمياً لتبني أساليب القيادة التمكينية لتعزيز جودة التعليم والبحث، وفتح المجال أمام المزيد من الأبحاث المستقبلية حول طبيعة القيادة التمكينية وآليات تأثيرها ضمن الخصوصية الثقافية والتعليمية للجامعات السعودية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يُعد من أكثر المناهج البحثية استخداماً عند فحص العلاقات بين متغيرين أو أكثر، بهدف تحديد طبيعة العلاقة واتجاهها وقوتها (Cohen et al., 2018). ويُعد هذا المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات واقعية من الميدان وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، بما يمكن الباحث من الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري). كما يوفّر هذا المنهج إطاراً علمياً موثقاً يساعد على تفسير الظاهرة قيد الدراسة تفسيراً دقيقاً، ويمنح الباحث القدرة على تقديم توصيات عملية مستندة إلى نتائج قابلة للتطبيق، الأمر الذي قد يسهم في تعزيز تطوير الممارسات المؤسسية داخل سياق جامعة جدة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة من الجنسين، ممن يشغلون رتب (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، والبالغ عددهم (2237) عضو هيئة تدريس أثناء فترة تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ. ولغرض الحصول على عينة ممثلة تعكس خصائص مجتمع الدراسة، تم اختيار العينة باستخدام طريقة المعاينة العشوائية البسيطة، بما يضمن تكافؤ الفرص أمام جميع أفراد المجتمع للمشاركة. وقد جرى توزيع الاستبانة إلكترونياً على أعضاء العينة المستهدفة من خلال الآلية المتبعة بجامعة جدة عبر البريد الجامعي الرسمي. وبلغ عدد الاستجابات الفعلية (341) استبانة صالحة للتحليل، وهو حجم مناسب ويمثل عينة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، ويتوافق

حجم العينة مع جدول كريجشي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) لحساب حجم العينة، والذي يشير إلى أن العينة الممثلة لمجتمع حجمه يقارب (2237) تكون في حدود 327 مفردة، مما يؤكد ملائمة الحجم الفعلي لعينة الدراسة الحالية. والجدول التالي يبين خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية.

جدول (١): خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية (N=341)

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	221	64.70
	أنثى	120	35.30
سنوات الخبرة في التعليم الجامعي	10 سنوات فأقل	143	41.80
	أكثر من 10 سنوات	198	58.20
الرتبة الأكاديمية	استاذ	45	13.10
	أستاذ مشارك	86	25.30
	أستاذ مساعد	210	61.60

تُظهر بيانات الجدول (١) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (N=341)؛ حيث يشكّل الذكور النسبة الأكبر بنسبة (64.70%) مقابل (35.30%) من الإناث. وفيما يتعلق بخبرة عينة الدراسة، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز (10 سنوات) بنسبة (58.20%)، مقابل (41.80%) لمن هم أقل من ذلك، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الخبرة الأكاديمية لدى أفراد العينة. كما يتبين أن فئة الأستاذ المساعد تمثل النسبة الأعلى (61.60%)، تليها الأستاذ المشارك (25.30%)، ثم الأستاذ (13.10%)، وهو ما يعكس تركّز العينة في الفئات الأكاديمية المتوسطة الأكثر انخراطاً في الأنشطة التعليمية والبحثية. وبشكل عام، تعكس هذه الخصائص تمثيلاً مناسباً للكوادر الأكاديمية ذات الخبرة والفاعلية، بما يعزز موثوقية النتائج وقدرتها على تفسير الظواهر قيد الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة):

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة الحالية، والاستفادة من مقاييسها ونتائجها وكذلك من الأدب النظري في إعداد أداة الدراسة الحالية. وتكونت الاستبانة في شكلها النهائي من ثلاثة محاور رئيسة:

المحور الأول: تضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم الجامعي، والرتبة الأكاديمية) .

المحور الثاني: اشتمل على (١٥) فقرة تمثل متغير مستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية.

المحور الثالث: تكون من (٩) فقرات تمثل متغير مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل محور، مع تحديد فئات متوسطات الاستجابة وفق المتوسطات الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢): معيار الحكم لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محاور أداة الدراسة

المتوسط		المستوى
إلى	من	
5.00	4.20	مرتفع جداً
أقل من 4.20	3.40	مرتفع
أقل من 3.40	2.60	متوسط
أقل من 2.60	1.80	منخفض
أقل من 1.80	1.00	منخفض جداً

وبتتيح هذا التصنيف تفسيراً واضحاً لاستجابات أفراد العينة وتحديد مستوى ممارسة القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري بدقة، مما يدعم تحليل العلاقات بين المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة بشكل علمي موثوق.

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم أولاً تقييم الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على (١١) محكماً من أعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص والخبرة. وقد هدف هذا الإجراء إلى التأكد من ملاءمة الفقرات للمجالات التي تنتمي إليها، فضلاً عن فحص وضوح العبارات وصحة صياغتها اللغوية وقدرتها على تحقيق الغرض المقصود منها. وبعد استلام ملاحظات المحكمين التي شملت اقتراحات بالحذف أو التعديل، أُجريت التعديلات التي حصلت على موافقة (80%) فأكثر. وبالتالي، تم اعتماد النسخة النهائية للاستبانة لتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة.

وفيما يتعلق بصدق البناء الداخلي، فقد تم التحقق منه بعد مرحلة التحكيم من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) عضواً من مجتمع الدراسة، تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة الفعلية. وبعد جمع البيانات، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لضمان تمثيل كل فقرة بشكل دقيق للمفهوم الذي تقيسه.

جدول (٣): قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين فقرات محور القيادة التمكينية مع البعد الذي تنتمي إليه

بعد إضفاء الشعور بمعنى العمل		بعد المشاركة في صناعة القرارات		بعد منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية		بعد إظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.853*	5	0.714*	8	0.743*	12	0.762*
2	0.681*	6	0.649*	9	0.705*	13	0.821*
3	0.627*	7	0.764	10	0.841*	14	0.863*
4	0.719			11	0.824*	15	0.758*

* دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد تراوحت هذه القيم بين (0.627 – 0.863)، وتشير هذه النتائج إلى تمتع فقرات المحور بالصدق الداخلي، مما يعكس قدرتها على قياس البعد المنتمية إليه بدقة.

جدول (٤): قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد محور القيادة التمكينية والمستوى الكلي للمحور

البعد	قيمة معاملات ارتباط بيرسون
إضفاء الشعور بمعنى العمل	0.897*
المشاركة في صناعة القرارات	0.907*
منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية	0.788*
إظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين	0.873*

* دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والمستوى الكلي للمحور موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذه النتائج تبين صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة كذلك.

جدول (٥): قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين فقرات محور
سلوك العمل الابتكاري مع البعد الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل الارتباط	0.814*	0.895*	0.827*	0.729*	0.866*	0.752*	0.713*	0.842*	0.735*

* دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والمستوى الكلي للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)؛ حيث تراوحت القيم بين (0.713 – 0.895)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء الداخلي لفقرات المحور.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)؛ حيث أظهرت النتائج أن محاور الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ إذ بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.916)، والمحور الثاني (0.908)، وتُعد هذه القيم مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يعكس موثوقية الأداة ويؤكد وضوح عبارات محاور الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة حيث تُصنّف القيم التي تتجاوز (0.90)، على أنها عالية جداً، مما يعزز الثقة في استخدام الأداة لقياس المتغيرات محل الدراسة (George & Mallery, 2019).

جدول (٦): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة التمكينية	15	0.916
سلوك العمل الابتكاري	9	0.908

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS، بما يضمن موثوقية النتائج ودقتها. بدأ التحليل بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عبر معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ومن ثباتها الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، لضمان أن أداة الدراسة تقيس المتغيرات المقصودة بشكل موثوق. كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم مستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية، وكذلك مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس. ولفحص الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية المختلفة (الجنس، سنوات الخبرة في مجال التعليم العالي، الرتبة الأكاديمية)، تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة للمتغيرات ثنائية الفئات، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للمتغير ثلاثي الفئات، مع التأكد من تحقق افتراضات التوزيع الطبيعي وتجانس التباين لضمان صحة النتائج. كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري، فيما تم تطبيق الانحدار الخطي المتعدد

(Multiple Linear Regression) لتحديد مستوى الإسهام النسبي لأبعاد القيادة

التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص هذا السؤال على " ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أبعاد القيادة

التمكينية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة جدة (N=341)

م	البعد / العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	المستوى
إضفاء الشعور بمعنى العمل					
2	يدعمني رئيسي على إدراك أهمية العمل الذي أقوم به لتحقيق الفعالية الكلية للجامعة.	3.93	0.95	1	مرتفع
4	يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات العمل المتنوعة.	3.82	0.98	2	مرتفع
3	يلهمني رئيسي لإدراك كيفية المواءمة بين وظيفتي ورؤية الجامعة.	3.74	1.05	3	مرتفع
1	يساعدني رئيسي على الربط بين أهدافي الشخصية وأهداف المنظمة.	3.54	1.07	4	مرتفع
	المتوسط	3.76	1.01		مرتفع
المشاركة في صناعة القرارات					
7	يشجع رئيسي الرؤوسين على التعبير عن آرائهم.	3.96	1.05	1	مرتفع
5	يعتمد رئيسي أسلوب الإدارة التشاركية.	3.93	1.09	2	مرتفع
6	يحرص رئيسي على مشاركة الموظفين في صنع القرارات.	3.71	1.10	3	مرتفع
	المتوسط	3.87	1.08		مرتفع

منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية				
مرتفع	1	0.95	3.94	يسيطر رئيسي قواعد ولوائح العمل لجعل أداء المهام أكثر فاعلية.
مرتفع	2	0.93	3.91	يشجعني رئيسي على إيجاد حلول لمشاكل العمل دون تدخل مباشر منه.
مرتفع	3	0.88	3.87	يمنحني رئيسي حرية التصرف لمواجهة المهام الصعبة.
مرتفع	4	1.04	3.65	يسمح لي رئيسي بأداء مهام عملي وفق طريقي الخاصة.
مرتفع		0.97	3.84	المتوسط
إظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين				
مرتفع جداً	1	0.76	4.53	يعزز رئيسي من قدرتي على التعامل مع المهام المتنوعة.
مرتفع جداً	2	0.74	4.36	يظهر رئيسي ثقته في قدرتي على تحقيق مستويات عالية من الأداء.
مرتفع	3	0.99	4.11	يعترف رئيسي بإنجازات المرؤوسين ويظهرها للآخرين.
مرتفع	4	0.92	3.72	ينظر رئيسي إلى إخفاقات الأداء على أنها فرص للتعلم.
مرتفع		0.88	4.18	المتوسط
مرتفع		0.94	3.91	المتوسط العام

أظهرت النتائج في الجدول (٧) أن المتوسط العام لمستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة جدة بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.94)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع وفق معيار الدراسة. وتعكس هذه النتيجة إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادات الأكاديمية لأسلوب القيادة التمكينية بدرجة عالية. وقد يُفسَّر ذلك في ضوء تصورات أفراد العينة حول تبني القيادات الأكاديمية لممارسات قيادية تقوم على تعزيز الاستقلالية المهنية، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، ودعم المبادرة في بيئة العمل الأكاديمي، الأمر الذي يسهم في تنمية الشعور بالمسؤولية والكفاءة لديهم. وهو ما يتوافق مع ما ذكر في الأدبيات بأن

القيادة التمكينية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم على الأداء المتميز وإبراز قيمة الأدوار التي يقومون بها داخل المنظمة (Asih & Indriati, 2020). وبقراءة تفصيلية للنتائج، جاء بعد إظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين في المرتبة الأولى بين الأبعاد الأربعة؛ حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.18) بانحراف معياري (0.88)، مما يشير إلى مستوى مرتفع يميل إلى مرتفع جداً. وجاءت فقرة "يعزز رئيسي من قدرتي على التعامل مع المهام المتنوعة" الأعلى بمتوسط (4.53)، تلتها فقرة "يظهر رئيسي ثقته في قدرتي على تحقيق مستويات عالية من الأداء" بمتوسط (4.36). وتعكس هذه النتائج التزام القيادات الأكاديمية بالجامعة بتقدير إمكانات الموظفين وتحفيزهم على المبادرة والابتكار، ويتفق ذلك ما أكدته دراسة (Cheng et al., 2025) من أهمية بناء الثقة في تعزيز الكفاءة الذاتية والالتزام المؤسسي.

فيما جاء بعد المشاركة في صناعة القرار في المرتبة الثانية من حيث المتوسط العام، إذ بلغ (3.87) بانحراف معياري (1.08)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع. وكانت الفقرة "يشجع رئيسي المرؤوسين على التعبير عن آرائهم" الأعلى بمتوسط (3.97)، تلتها فقرة "يعتمد رئيسي أسلوب الإدارة التشاركية" بمتوسط (3.93). وتعكس هذه النتائج إدراك عينة الدراسة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعة تولي أهمية لتعزيز مشاركة الموظفين في القرارات التنظيمية وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم، بما يعكس مستوى مرتفعاً من أسلوب القيادة التمكينية، وهذه الممارسات تعزز من تحقيق أهداف المنظمات (Amundsen & Martinsen, 2013; Ye, 2022). وجاء بُعد منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية في المرتبة الثالثة بمتوسط عام (3.84) وانحراف معياري (0.97)، مما يشير إلى مستوى مرتفع وفق معيار الدراسة.

وكانت الفقرة "يسيطر رئيسي قواعد ولوائح العمل لجعل أداء المهام أكثر فاعلية" الأعلى بمتوسط (3.94)، تلتها فقرة "يشجعني رئيسي على إيجاد حلول لمشاكل العمل دون تدخل مباشر منه" بمتوسط (3.91). وتعكس هذه النتائج إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادات الأكاديمية لسلوكيات قيادية تدعم منح قدر من الاستقلالية في أداء المهام وتشجع المبادرة في التعامل مع مشكلات العمل، بما يتسق مع ما أشارت إليه بعض الأدبيات حول أهمية تمكين العاملين ومنحهم مساحة مناسبة من الاستقلالية المهنية في بيئة العمل. (Cheong, 2019; Xiang, 2021)

بينما احتل بُعد إضفاء الشعور بمعنى العمل المرتبة الرابعة بين الأبعاد، بمتوسط عام بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.01)، مما يشير إلى مستوى مرتفع في إدراك الموظفين لمعنى العمل ودورهم في تحقيق أهداف الجامعة. وجاءت فقرة "يدعمني رئيسي على إدراك أهمية العمل الذي أقوم به لتحقيق الفعالية الكلية للجامعة" الأعلى بمتوسط (3.93)، تلتها فقرة "يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات العمل المتنوعة" بمتوسط (3.82). وقد تعكس هذه النتائج اهتمام القيادات الأكاديمية بتوضيح قيمة الأدوار الوظيفية وربطها بالأهداف الإستراتيجية، وهو ما قد يسهم - من منظور إدراكي - في تعزيز اتجاهات إيجابية نحو العمل وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة بما يتوافق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات. (Seibert et al., 2011; Rubi et al., 2023)

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة جدة تمارس القيادة التمكينية بمستوى مرتفع، مع وجود درجة من التوازن النسبي في الاهتمام بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في تعزيز الثقة في الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومنح الاستقلالية، وإضفاء معنى للعمل؛ حيث أظهرت المتوسطات العامة لكل بُعد تقارباً يعكس اهتماماً متوازناً بهذه الممارسات. وقد يعكس هذا التوازن

توجه القيادات الأكاديمية بالجامعة نحو تبني ممارسات تمكينية في بيئة العمل، بما قد يرتبط بتكوين تصورات إيجابية لدى المرؤوسين حول أدوارهم وممارساتهم المهنية. وتتسق هذه النتيجة - على المستوى النظري - مع ما أشارت إليه الأدبيات حول الدور الإيجابي للقيادة التمكينية بشأن أهمية مشاركة السلطة وبناء الثقة ومنح الاستقلالية في دعم فاعلية الأداء التنظيمي (Cheng et al., 2025; Cheong et al., 2019).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص هذا السؤال على " هل تختلف متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة جدة عند مستوى (0.05) وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم الجامعي، والرتبة الأكاديمية)؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة جدة. كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي كما يلي:

أولاً: استخدام اختبار (t-test) للتحقق من دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لاختلاف فئات المتغيرات الديموغرافية ثنائية التصنيف (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي). وقد أسفر هذا الاختبار عن النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (٨): نتائج اختبار (t-test) لبيان دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التمكينية وفق متغيري (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي)

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	221	3.92	0.91	1.48	0.14
	أنثى	120	3.86	0.98		
سنوات الخبرة في التعليم الجامعي	10 سنوات فأقل	143	3.88	0.95	0.82	0.34
	أكثر من 10 سنوات	198	3.93	0.93		

تشير النتائج بالجدول (٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المتوسط الكلي لتقدير مستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة جدة، سواء بالنسبة لمتغير الجنس أو سنوات الخبرة في التعليم الجامعي؛ حيث بلغت قيمة (t=1.48) لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.14)، و لمتغير سنوات الخبرة (t=0.82) عند مستوى دلالة (0.34) وكلاهما أعلى من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يدل على أن الفروق غير دالة إحصائياً.

وتعكس هذه النتائج أن إدراك عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة التمكينية لم يتأثر بالاختلافات الفردية في الجنس أو سنوات الخبرة، إذ يظهر تقارب واضح في تقييمات فئة الذكور وفئة الإناث، وكذلك في تقييمات ذوي الخبرة فئة (10 سنوات فأقل) أو (أكثر من 10 سنوات). وقد يعزى ذلك إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس تركز بالأساس على السلوك القيادي الفعلي والمعايير المهنية المعتمدة داخل بيئة العمل الأكاديمي، وليس على الخصائص الديمغرافية أو الخبرة المهنية. ويدعم هذا التفسير ما أكدته نتائج بعض الدراسات؛ حيث أشارت دراسة (Kastle et al. (2022 إلى أن تأثير المتغيرات

الشخصية مثل الجنس والخبرة العملية على إدراك أعضاء هيئة التدريس لأنماط القيادة ضئيل، إذ يعتمد تقييم القيادة فعلياً على التفاعل اليومي والتجربة المباشرة مع القائد الأكاديمي. وبالمثل، بينت دراسة (Alharthi (2024 أن القادة الأكاديميين الذين يتواصلون بانتظام مع أعضاء هيئة التدريس يتميزون بوضوح وفاعلية أكبر في تطبيق ممارسات القيادة التمكينية، مما يعزز إدراك الموظفين لهذه الممارسات بشكل موضوعي ومستقل عن الخصائص الفردية للمستجيبين. كما أكدت الدراسة Thien et al. (2025) أن العوامل الديمغرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة لها تأثير محدود على تقييمات أعضاء هيئة التدريس لأنماط القيادة، في حين يلعب السياق التنظيمي وطبيعة التفاعل المهني المباشر مع القيادات دوراً محورياً في تشكيل هذه التقييمات. بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن إدراك مستوى ممارسة القيادة التمكينية يعتمد بشكل رئيس على المعايير السلوكية للقيادة وجودة التفاعل المهني اليومي مع القادة، أكثر من ارتباطه بالخصائص الفردية للعاملين. وتعكس هذه النتائج أهمية التركيز على تطوير الكفاءات والسلوكيات القيادية التمكينية داخل المؤسسات الأكاديمية لتعزيز المشاركة، الاستقلالية، وبناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المؤسسية.

ثانياً: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية باختلاف فئات متغير (الرتبة الأكاديمية) ثلاثي الفئات، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (٩): تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التمكينية وفق متغير (الرتبة الأكاديمية)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة
الرتبة الأكاديمية	بين المجموعات	553	2	276.429	0.52	0.595
	داخل المجموعات	179.794	338	532.256		
	المجموع	180.347	340			

تشير النتائج بالجدول (٩) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المتوسط الكلي لتقدير مستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة جدة تعزى لاختلاف فئات الرتبة الأكاديمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)؛ حيث إن قيمة F بلغت (0.52) عند مستوى دلالة (0.595)، وهي قيمة غير دالة إحصائية؛ حيث تجاوزت مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن مستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة جدة لم يختلف باختلاف فئات الرتبة الأكاديمية، إذ اتفقت عينة الدراسة على إدراك متقارب لمستوى ممارسة القيادة التمكينية. وقد يُعزى هذا التوافق إلى تبني الجامعة لثقافة قيادية متسقة وموحدة تركز على مبادئ المشاركة، والتمكين، والثقة في المرؤوسين، التي تشكل جزءاً من أنظمتها التنظيمية والإدارية. حيث تسهم السياسات والإجراءات الموحدة في ضمان عدالة وشفافية ممارسات القيادة التمكينية بين جميع الرتب الأكاديمية، مما ينعكس في اتساق استجابات أفراد العينة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن التمكين القيادي ليس سلوكاً فردياً قائماً على التمييز بين الفئات، بل هو نهج تنظيمي شامل يهدف إلى تطوير بيئة عمل تقوم على الثقة والمشاركة والاستقلالية في اتخاذ القرار. وتدعم

الأدبيات هذا التوجه، إذ يشير (2013) Amundsen and Martinsen إلى أن التمكين القيادي يمثل ممارسة تنظيمية تُعزز إشراك العاملين ومنحهم الصلاحيات والثقة، بما يسهم في رفع مستوى التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة. وعليه، يتضح أن نضج القيادة الجامعية في جامعة جدة واتساق ممارساتها مع الاتجاهات الحديثة في إدارة رأس المال البشري الأكاديمي المبنية على التمكين والمساءلة المشتركة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص هذا السؤال على " ما مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة من وجهة نظرهم؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، والجدول التالي يوضح هذه النتائج وفق ترتيب العبارات ومراحل سلوك العمل الابتكاري:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوك العمل الابتكاري

لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة (N=341)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	المستوى	المرحلة
١	أبتكر أفكاراً مبتكرة للقضايا الصعبة.	4.23	0.83	1	مرتفع جداً	توليد الفكرة
٢	أبحث عن أساليب وتقنيات وأدوات مبتكرة لتحسين عملي.	4.21	0.92	2	مرتفع جداً	توليد الفكرة
٣	أوجد حلولاً ابتكارية للمشاكل المرتبطة بمهام عملي.	4.15	0.88	3	مرتفع	توليد الفكرة
٧	أحول الأفكار الابتكارية إلى تطبيقات عملية مفيدة في مجال العمل.	4.11	0.91	4	مرتفع	تطبيق الفكرة

٥	أقوم بالخطوات المناسبة للحصول على الموافقة لاعتماد الأفكار الابتكارية.	4.09	0.93	5	مرتفع	ترويج الفكرة
٦	أسعى لجعل زملاء العمل متحمسين للأفكار الابتكارية المقدمة.	4.07	0.96	6	مرتفع	ترويج الفكرة
٨	أدخل الأفكار الابتكارية في بيئة العمل بطريقة منهجية وصحيحة.	4.05	0.89	7	مرتفع	تطبيق الفكرة
٩	أقيم جدوى وفائدة الأفكار الابتكارية.	3.98	0.94	8	مرتفع	تطبيق الفكرة
٤	أحشد الدعم الكافي تجاه الأفكار الابتكارية المقدمة.	3.94	0.95	9	مرتفع	ترويج الفكرة
	المتوسط العام	4.09	0.97		مرتفع	

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى أن مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة جاء مرتفعاً، بمتوسط بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.97)، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة الأنشطة المرتبطة بسلوك العمل الابتكاري. وعلى المستوى التفصيلي، سجلت فقرات مرحلة توليد الأفكار متوسطات مرتفعة؛ حيث جاءت عبارة "أبتكر أفكاراً مبتكرة للقضايا الصعبة" بمتوسط (4.23)، و"أبحث عن أساليب وتقنيات وأدوات مبتكرة لتحسين عملي" بمتوسط (4.21)، و"أوجد حلولاً ابتكارية للمشاكل المرتبطة بمهام عملي" بمتوسط (4.15). وقد تعكس هذه النتائج مستوى مرتفعاً من إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارستهم لسلوكيات مرتبطة بتوليد الأفكار في بيئة العمل. وتتسق هذه النتيجة - على المستوى النظري - مع ما أشارت إليه بعض الأدبيات بشأن أهمية دعم ممارسات توليد الأفكار في البيئات التنظيمية كونها نقطة الانطلاق كما أكدت على ذلك بعض الأدبيات مثل (Bos-Nehles et al., 2017; Park et al., 2020)

وأظهرت المتوسطات المرتبطة بفقرات مرحلة ترويج الأفكار مستوى أقل نسبياً، مثل "أقوم بالخطوات المناسبة للحصول على الموافقة لاعتماد الأفكار الابتكارية" بمتوسط (4.09)، و"أسعى لجعل زملاء العمل متحمسين للأفكار الابتكارية المقدمة" بمتوسط (4.07)، و"أحشد الدعم الكافي تجاه الأفكار الابتكارية المقدمة" بمتوسط (3.94). ويشير ذلك إلى أن العبارات المرتبطة بالتعاون والتحفيز الجماعي أقل مستوى مقارنة بالابتكار الفردي، وهو ما يتسق مع الدراسات التي أكدت أن نجاح مرحلة ترويج الأفكار يعتمد على مهارات التواصل وبناء التحالفات الداخلية، ودعم القيادة والمؤسسة لتسهيل نشر الأفكار وتنفيذها (Yadav et al., 2023).

بينما سجلت عبارات مرحلة تطبيق الفكرة متوسطات مرتفعة نسبياً، مثل "أحول الأفكار الابتكارية إلى تطبيقات عملية مفيدة في مجال العمل" بمتوسط (4.11)، و"أدخل الأفكار الابتكارية في بيئة العمل بطريقة منهجية وصحيحة" بمتوسط (4.05)، و"أقيم جدوى وفائدة الأفكار الابتكارية" بمتوسط (3.98). وقد تشير هذه النتائج إلى ارتفاع مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارستهم لسلوكيات مرتبطة بتطبيق الأفكار في بيئة العمل، وتتسق هذه النتيجة - على المستوى النظري - مع ما أشارت إليه بعض الدراسات بشأن أهمية مرحلة تطبيق الفكرة كمرحلة نتاج للمرحلتين السابقتين ضمن مراحل العملية الابتكارية. (Abstein & Spieth, 2014; Yadav et al., 2023)

وبصفة عامة، أظهرت نتائج التحليل أن سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة جاء بمستوى مرتفع في مراحله الثلاث توليد الأفكار، وترويجها، وتطبيقها؛ حيث سجلت جميع الأبعاد متوسطات حسابية ضمن الفئة المرتفعة، مما يعكس ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوكيات ابتكارية متعددة المراحل. ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع جزئياً بما توفره بيئة العمل الجامعي من

دعم تنظيمي واستقلالية أكاديمية، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن الأساليب القيادية الداعمة، إلى جانب البيئة التنظيمية المشجعة، تسهم في تعزيز سلوك العمل الابتكاري في جميع مراحل (Zargar et al., 2025; Yadav et al., 2023).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نص هذا السؤال على " هل تختلف متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة عند مستوى (0.05) وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم الجامعي، والرتبة الأكاديمية)؟". ولإجابة عن هذا السؤال، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة. كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة كما يلي:

أولاً: استخدام اختبار (t-test) للتحقق من دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لاختلاف فئات المتغيرات الديموغرافية ثنائية التصنيف (الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم الجامعي). وقد أسفر هذا الاختبار عن النتائج بالجدول التالي:

جدول (١١): نتائج اختبار (t-test) لبيان دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى سلوك العمل الابتكاري وفق متغيري (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي)

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	221	4.11	0.73	6.02	0.17
	أنثى	120	3.97	0.81		
سنوات الخبرة في التعليم الجامعي	10 سنوات فأقل	143	3.67	0.92	2.45	0.03
	أكثر من 10 سنوات	198	4.19	0.88		

تشير النتائج بالجدول (١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المتوسط الكلي لتقدير مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة وفقاً لاختلاف فئات متغير الجنس (ذكر/ أنثى)؛ حيث بلغت قيمة (t=6.02) لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.17)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في تقديرهم لمستوى سلوك العمل الابتكاري. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة جدة توفر فرصاً متكافئة للجنسين للمشاركة في سلوكيات العمل الابتكاري، مما أدى إلى تقارب في مستويات تقدير عينة الدراسة والتي تظهر تشابه في فهم بيئة العمل والممارسات الإدارية والأكاديمية التي يتم تطبيقها، وبالتالي تقديرها بطرق موضوعية. ويدعم هذا التفسير ما أكدته نتائج دراسة (الدعدي، ٢٠٢٥؛ أبو عامر، ٢٠٢١؛ الرويلي وعبدالجبار، ٢٠٢٢) فقد أكدت نتائجها على عدم وجود فروق في تقدير مستوى سلوك العمل الابتكاري تعزى لاختلاف فئات متغير الجنس مما يظهر أن تأثير اختلاف فئات الجنس على إدراك سلوكيات الابتكار في الأوساط الأكاديمية محدود.

في المقابل، تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المتوسط الكلي لتقدير مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة وفقاً لاختلاف فئات متغير سنوات الخبرة في التعليم العالي؛ حيث بلغت قيمة ($t=2.45$) لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.03)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (10 سنوات فأقل) و (أكثر من 10 سنوات)؛ حيث يميل ذوو الخبرة الأكبر إلى تقييم مستوى سلوك العمل الابتكاري بشكل أعلى. وتعكس هذه النتيجة أن إدراك أعضاء هيئة التدريس لمستوى سلوك العمل الابتكاري يتأثر باختلاف مدة الخبرة العملية، إذ يزداد تقدير عينة الدراسة لمستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس مع طول فترة الخبرة في مجال التعليم الجامعي. وقد يُعزى ذلك إلى أن الخبرة الطويلة تمنح أعضاء هيئة التدريس فرصاً أكبر للممارسة والتفاعل في بيئات أكاديمية متنوعة، مما يعزز وعيهم وإدراكهم للسلوكيات الابتكارية وآليات تطبيقها. وبالتالي فإن الخبرة المهنية قد تلعب دوراً أكثر وضوحاً في تشكيل التقديرات الفردية حيث إن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الطويلة يمتلكون قدرة أعلى على التكيف مع بيئات العمل الابتكاري وتقييمها بشكل موضوعي، مما ينعكس على مستوى سلوكهم الابتكاري.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن إدراك مستوى ممارسة سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس يعتمد بشكل رئيس على الخبرة العملية والمعيشة الأكاديمية اليومية، أكثر من ارتباطه بالخصائص الديمغرافية مثل الجنس. وتعكس هذه النتائج أهمية تعزيز الخبرة العملية والتدريب المستمر لأعضاء هيئة

التدريس لتعزيز سلوك العمل الابتكاري، بما يساهم في رفع جودة الأداء الأكاديمي وفعالية البحث والابتكار داخل الجامعات.

ثانياً: تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس باختلاف فئات متغير (الرتبة الأكاديمية) ثلاثي الفئات، والنتائج بالجدول التالي:

جدول (١٢): تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى سلوك العمل الابتكاري وفق متغير (الرتبة الأكاديمية)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة
الرتبة الأكاديمية	بين المجموعات	872	2	435.791	0.684	0.493
	داخل المجموعات	250.395	338	741.576		
	المجموع	251.267	340			

تشير النتائج بالجدول (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المتوسط الكلي لتقدير مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة وفقاً لاختلاف فئات متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)؛ حيث بلغت قيمة ($F=0.684$) للمتغير عند مستوى دلالة (0.493)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير الرتبة الأكاديمية في تقديرهم لمستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس. ويمكن عزو تجانس تقديرات أفراد العينة عبر مختلف الرتب الأكاديمية باعتماد الجامعة لسياسات موحدة وبرامج تدريب أكاديمية تهدف إلى تعزيز ثقافة الابتكار، وتكفل إتاحة فرص مقارنة

لجميع أعضاء هيئة التدريس لتوليد الأفكار المبتكرة وتطبيقها. وبالتالي، فإن اختلاف الرتبة الأكاديمية لا يشكّل عاملاً مؤثراً في تقدير أفراد العينة لمستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس، مما يشير إلى استقرار بيئة العمل الابتكاري وسياساتها التنظيمية، وأن تطوير الابتكار يرتبط أكثر بتعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للتجربة والمشاركة والتمكين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عامر (٢٠٢١) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير مستوى سلوكيات العمل الابتكاري بالجامعات يعزى لاختلاف فئات الرتبة الأكاديمية. وبالتالي فإن إدراك أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة سلوك العمل الابتكاري يكون متقارب بين الفئات المختلفة نتيجة وجود معايير مؤسسية واضحة للابتكار.

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن مستوى ممارسة سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس يعكس نضج بيئة العمل الابتكاري في الجامعة، واستقرار سياساتها التنظيمية، وأن تعزيز الابتكار لا يرتبط بالرتبة الأكاديمية بقدر ارتباطه بتطوير ثقافة مؤسسية داعمة للتجربة والتمكين والمشاركة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نص هذا السؤال على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لفحص طبيعة العلاقة وقوتها بين مستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية ومستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس. ويوضح الجدول أدناه قيم معاملات الارتباط ومستوى دلالتها الإحصائية.

جدول (١٣): معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين مستوى ممارسة أبعاد القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة

أبعاد القيادة التمكينية	سلوك العمل الابتكاري (r)	مستوى الدلالة (p)
إضفاء الشعور بمعنى العمل	0.521	0.001
المشاركة في صناعة القرارات	0.587	0.001
منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية	0.479	0.001
إظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين	0.612	0.001
الدرجة الكلية للقيادة التمكينية	0.642	0.001

يتضح من النتائج بالجدول (١٣) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى ممارسة القيادة التمكينية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة ؛ حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية لمستوى القيادة التمكينية مع مستوى سلوك العمل الابتكاري ($r = 0.642, p < 0.001$) ، ووفقاً لتصنيف (Cohen 1988) لمستويات قوة الارتباط، تُعد هذه العلاقة قوية، إذ إن القيم التي تتجاوز (0.50) تشير إلى قوة العلاقة، مما يعكس أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التمكينية يرتبط بزيادة مستوى سلوك العمل الابتكاري.

وعند تحليل العلاقة التفصيلية بين أبعاد القيادة التمكينية الأربعة ومستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ($p = 0.001$) بين جميع أبعاد القيادة التمكينية ومستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.479) و(0.612)؛ حيث جاءت العلاقة قوية في ثلاثة أبعاد وهي إضفاء الشعور بمعنى العمل ($r = 0.521$)، والمشاركة في صناعة القرارات ($r = 0.587$)، وإظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين ($r = 0.612$)، في

حين ظهرت علاقة متوسطة القوة مع بعد منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية
($r = 0.479$).

وتشير النتائج بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، فقد ارتبطت الثقة بالقدرات الفردية والتقدير المستمر بارتفاع مستويات السلوك الابتكاري، كما ارتبط تعزيز إدراك أهمية العمل وربطه بأهداف الجامعة بزيادة الدافعية نحو تقديم أفكار جديدة، كذلك أظهرت النتائج أن إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، ومنحهم قدرًا من الاستقلالية والمرونة في أداء مهامهم، يرتبطان بتعزيز روح المبادرة وتبني الحلول الابتكارية. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء ما أكدته الأدبيات التربوية والإدارية حول دور القيادة التمكينية في دعم السلوك الابتكاري؛ إذ أشارت دراسة الشمالان ونعمان (٢٠٢٣) إلى أن القيادة التمكينية تعزز سلوك العمل الابتكاري، كما بينت دراسة السليمان (٢٠٢٣) أن التمكين الوظيفي من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء الثقة يسهم في تعزيز هذا السلوك. وعلى الصعيد الدولي، أوضحت دراسات (Park et al., 2020; Janssen, 2010; Anderson et al., 2014) أن البيئات التنظيمية الداعمة للابتكار وتبادل المعرفة تشجع الأفراد على تطوير الأفكار الجديدة وتطبيقها. وبناءً على ذلك، تشير النتيجة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس. كما توضح النتائج أن الاهتمام بممارسات القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة يرتبط بتهيئة بيئة أكاديمية داعمة للابتكار، بما يعزز تطوير الأداء الفردي والمؤسسي ويدعم التوجه نحو التميز الأكاديمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

نص هذا السؤال على: " ما مستوى الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة؟". وللإجابة عن هذا السؤال، ولمعرفة إسهام كل بعد من أبعاد القيادة التمكينية في سلوك العمل الابتكاري تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression analysis)، كما في الجدول التالي:

جدول (١٤): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التمكينية وأثرها على سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة

البعد	معامل الانحدار المعياري (β)	t	مستوى الدلالة (p)
إضفاء الشعور بمعنى العمل	0.28	6.21	0.001
المشاركة في صناعة القرارات	0.33	7.15	0.001
منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية	0.25	5.88	0.001
إظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين	0.36	7.82	0.001
المؤشرات الكلية للنموذج	$F = 58.34, p < 0.001, R = 0.642, R^2 = 0.412$		

يظهر من النتائج بالجدول (١٤) أن النموذج الكلي للانحدار يُعد دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($p \leq 0.001$)؛ حيث بلغت قيمة ($F = 58.34$)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التمكينية مجتمعة تمتلك القدرة على تفسير نسبة معتبرة من التباين في سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس. كما بيّنت النتائج أن معامل الارتباط المتعدد بلغ ($R = 0.642$)، بما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات محل الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.412$)، وهو ما يعني أن نحو (41.2%) من التباين في سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة التمكينية مجتمعة، ووفقاً

لتصنيف (1988) Cohen لمستويات حجم الأثر (Effect Size) ، فإن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.412$) تشير إلى حجم أثر كبير (Large Effect Size) ، إذ تتجاوز الحد الأعلى لحجم الأثر الكبير والمحدد بـ (0.26).

وعلى مستوى الإسهامات الفردية للأبعاد، اتضح أن جميع أبعاد القيادة التمكينية تسهم بشكل دال إحصائياً في تعزيز سلوك العمل الابتكاري. وقد جاء بُعد "إظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين" في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.36$)، ويُمثل تأثيراً كبيراً وفق (1988) Cohen ، مما يشير إلى أن ثقة القيادات الأكاديمية بقدرات أعضاء هيئة التدريس تمثل العامل الأكثر تحفيزاً لتبني السلوكيات الابتكارية. يليه بُعد "المشاركة في صناعة القرارات" ($\beta = 0.33$) "بتأثير متوسط إلى كبير، والذي يؤكد أهمية إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرار بوصفه عاملاً معززاً لاستقلاليتهم المهنية ودافعاً لسلوكهم الابتكاري. كما أظهر بُعد "إضفاء الشعور بمعنى العمل" ($\beta = 0.28$) "إسهاماً ذا دلالة إحصائية وبمستوى متوسط، ما يعكس دور الشعور بقيمة العمل الأكاديمي في رفع مستويات المبادرات الابتكارية. وكذلك جاء بُعد "منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية" بإسهام متوسط ($\beta = 0.25$)، مما يشير إلى أن خفض التعقيدات الإدارية وإتاحة مساحة أكبر للمرونة يعززان من قدرة أعضاء هيئة التدريس على ممارسة السلوك الابتكاري. وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى أن أبعاد القيادة التمكينية تُحدث تأثيراً يتراوح بين المتوسط والقوي في سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، بما يتسق مع معايير (1988) Cohen في تحديد حجم الأثر. كما تعكس قوة الإسهام النسبي لهذه الأبعاد في دعم الابتكار داخل الجامعة، ولا سيما من خلال الثقة والمشاركة الفاعلة، بوصفهما مدخلين إستراتيجيين لتعزيز القدرات الابتكارية في البيئة الأكاديمية.

وفي ضوء ذلك، يتضح أن القيادة التمكينية تسهم في بناء بيئة جامعية محفزة للابتكار من خلال تعزيز معنى العمل، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير مستويات أعلى من الاستقلالية، وإرساء الثقة في قدرات الأفراد، الأمر الذي يمكن أعضاء هيئة التدريس من تبني الأفكار الجديدة وتطبيقها بفعالية، بما يعزز استدامة الابتكار في المؤسسة الأكاديمية. وتتسق هذه النتائج مع ما أكدته الأدبيات السابقة مثل (Park et al., 2020; Janssen, 2010; Anderson et al., 2014) التي بينت أن تمكين العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل تشجع على المبادرة، كلها عوامل ترتبط إيجابياً بتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية. وفي السياق المحلي، دعمت دراسات الشملان ونعمان (2023) والسليمان (2023) النتيجة الحالية التي تشير إلى تفوق بُعدي الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرار من حيث التأثير النسبي؛ إذ بينت هذه الدراسات أن التمكين الوظيفي وإتاحة مساحة أكبر للمشاركة يرفعان من مستوى الابتكار الفردي والفعالية في الأداء. وبذلك تؤكد الأدبيات السابقة صحة ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية من أن الأبعاد الأربعة للقيادة التمكينية تسهم بصورة إيجابية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، مع بروز الثقة في أداء العاملين وإتاحة المشاركة لهم في اتخاذ القرارات كأقوى العوامل المؤثرة، الأمر الذي يعزز من أهمية ترسيخ هذه الممارسات القيادية لتهيئة بيئة جامعية محفزة على الابتكار والاستدامة والتنافسية.

خاتمة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإسهام النسبي لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة. ومرت الدراسة بعدد من الخطوات المنهجية المتسلسلة، تمثلت في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وتساؤلاتها، ثم بناء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري. بعد ذلك تم اختيار المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتصميم أداة الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها. ثم جُمعت البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٣٤١) عضو هيئة تدريس، تلا ذلك تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الأساليب المناسبة، واستخلاص النتائج، ومناقشتها في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التمكينية جاء مرتفعاً بمتوسط ($M = 3.91$). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة القيادة التمكينية تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية. في المقابل، أظهرت النتائج أن مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً بمتوسط ($M = 4.09$). كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوك العمل الابتكاري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر، في حين لم تظهر فروق تُعزى إلى متغيري الجنس أو الرتبة الأكاديمية. وأوضحت النتائج وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً بين مستوى القيادة التمكينية ومستوى سلوك العمل الابتكاري ($r = 0.642, p < 0.001$). كما أظهرت النتائج أن النموذج الكلي دال إحصائياً ($F = 58.34, p \leq 0.001$)، وأن

أبعاد القيادة التمكينية مجتمعة تفسر ما نسبته (٤١,٢٪) من التباين في سلوك العمل الابتكاري ($R^2 = 0.412$).

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تُوصى هذه الدراسة بما يلي:
- تعزيز أبعاد القيادة التمكينية كافة لدى القيادات الأكاديمية، مع إيلاء اهتمام خاص لُبُعدي إظهار الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين والمشاركة في صناعة القرارات، استناداً إلى تسجيلهما أعلى معاملات انحدار معيارية ضمن النموذج الإحصائي المستخدم، بما يعكس ارتفاع مستوى ارتباطهما بسلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - تطوير بيئة تنظيمية محفزة للابتكار عبر دعم ممارسات القيادة التمكينية، بما يسهم في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس، استناداً إلى العلاقات الدالة إحصائياً بين هذه الأبعاد وسلوك العمل الابتكاري التي أظهرتها نتائج الدراسة.
 - تصميم برامج تدريبية موجهة للقيادات الأكاديمية تركز على تنمية مهارات التفويض الداعم وبناء الثقة، وصنع القرار التشاركي، وتعزيز الاستقلالية المهنية، بما يعزز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - الاستفادة من أداة قياس سلوك العمل الابتكاري المستخدمة في الدراسة كإطار مرجعي في عمليات المتابعة الداخلية، لرصد مستويات السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس وتعزيزها بما يتسق مع نتائج البحث.

المقترحات:

استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية يمكن اقتراح عدد من المسارات البحثية المستقبلية، وذلك على النحو التالي:

- إجراء دراسات مماثلة في جامعات سعودية أخرى لمقارنة النتائج الحالية مع بيئات تعليمية مختلفة، بما يتيح تعميم النتائج وفهم الفروقات السياقية.
- دراسة تأثير العوامل التنظيمية والبيئية، مثل الثقافة التنظيمية، رأس المال النفسي، الذكاء العاطفي، أو الدعم التكنولوجي، كمتغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري، لتعميق فهم آليات التأثير.
- توظيف منهجيات متعددة، مثل الدراسات الطولية أو شبه التجريبية، أو التصميم المختلط، لتقييم أثر القيادة التمكينية على سلوك العمل الابتكاري على المدى الطويل وتحليل العوامل المؤثرة بدقة أكبر.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد، والنفراوي، أحمد عبد السلام رجب. (٢٠٢٥). أثر القيادة بالتمكين

والنجاح الوظيفي على البراعة التنظيمية. مجلة البحوث الإدارية، ٤٣(١)، ٣٨-١.

<http://search.mandumah.com/Record/1619507>

أبو عامر، فاتنه، والمعافا، محفوظ علي. (٢٠٢١). واقع البحث والابتكار بالجامعات العربية في

ضوء اقتصاد المعرفة: الجامعات اليمنية نموذجاً، المجلة العربية للنشر العلمي، (٣٨)، ٣٧١-٣٨٥

<http://search.mandumah.com/Record/1436360>

آل رفيده، هند منصور، والفحطاني، إسراء سعد. (٢٠٢٤). دور جامعة الملك خالد في تحفيز

الابتكار الجذري في التعليم الالكتروني لتحقيق الاستدامة. مجلة كلية التربية(السيوط)،

٤٠(٢)، ٦٩ - ١١٣ .

https://mfes.journals.ekb.eg/article_347106.html

البردان، محمد فوزي، وعبد الجواد، ثروت صبري. (٢٠٢٠). دور القيادة التمكينية في الحد من

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية: دراسة ميدانية.

المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٧(٢)، ١٨٧-٢٢١.

<http://search.mandumah.com/Record/1108985>

برسولي، فوزية، و نعورة، بوبكر. (٢٠١٩). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي

لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ٨(٥)، ٤٣٣ -

٤٦٠ . <http://search.mandumah.com/Record/1029592>

البرواني، حمد بن محمد بن ناصر، ودهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام. (٢٠٢٢). أثر التمكين

القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان: الدور الوسيط

للمناخ التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.

<http://search.mandumah.com/Record/1583608>

الجميل، مهدي خلف علي أحمد، وعبابة، هایل طلاق محمود. (٢٠١٨). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

<http://search.mandumah.com/Record/875492>

الدعدي، رنده حسن مقبل. (٢٠٢٥). مستوى الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء مؤشر الابتكار العالمي GII، مجلة الفنون والأدب وعلم الانسانيات والاجتماع،

(١١٩)، ٢٦٨ - ٢٨٦. <https://goo.su/PYX0>

الرويلي، جواهر ثاني، وعبد الجبار، سيناريا كامل. (٢٠٢٢). واقع إدارة الجامعات السعودية لتحقيق الابتكار وريادة الاعمال في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث،

٧ (٣)، ٢٥٢ - ٢٧٦. [https://search.emarefa.net/detail/BIM-](https://search.emarefa.net/detail/BIM-1554520)

1554520

السليمان، ولاء سلمان. (٢٠٢٣). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدّة: دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، (٦٢)، ٤٤٥ - ٤٨٤.

<http://search.mandumah.com/Record/1547043>

شحاتة، صالح محمد صالح. (٢٠١٩). توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٣ (٤)،

٩٢ - ١٢٦. <http://search.mandumah.com/Record/1118854>

الشملاق، خالد بن عبد العزيز حمد، ونعمان، مرفت محمد السعيد مرسى. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري: دراسة ميدانية على مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. الإدارة العامة، ٦٣ (٤)، ٦٨٣ - ٧٤٩.

<http://search.mandumah.com/Record/1378540>

القحيز، أنعام زيد، والتويجري، أريج محمد. (٢٠٢٤). واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير
سطام بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤٠ (١٢)، ٢٥٨ - ٢٧٩.

<http://search.mandumah.com/Record/1566625>

القرغولي، حسين علي عبد الله ، والحكيم، ليلي محسن حسن، والشمري، أحمد عبد الله
أمانة. (٢٠٢٠). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين، دراسة
استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. المجلة
العراقية للعلوم الإدارية، ١٦ (٦٦)، ٢٥٤ - ٢٧٨.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1263256>

المدني، معن بن محمد. (٢٠١٩). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين
بجامعة الحدود الشمالية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣٨ (٤)، ٢٩٩ -

https://jsrep.journals.ekb.eg/article_67568.html . ٣٦٢

نانو، زيار (٢٠٢٤). أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين "التمكين النفسي" كمتغير وسيط،
وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ١٠ (٢)، ٢٥٠ -

<http://search.mandumah.com/Record/1475794> . ٢٦٦

النجيمش، فهد بن أحمد. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء
التمكين الإداري: تصور مقترح. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، (٨)، ١ - ٢٠.

https://edusohag.journals.ekb.eg/article_272236.html

ثانياً: المصادر الأجنبية والعربية المترجمة للأجنبية:

- Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work–life conflict. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 211–225. <https://doi.org/10.1111/caim.12053>
- Abu Amer, F., & Al-Maafa, M. A. (2021). The reality of research and innovation in Arab universities in light of the knowledge economy: Yemeni universities as a model(in Arabic) . *Arab Journal for Scientific Publishing*, (38), 371–385. <http://search.mandumah.com/Record/1436360>
- Al-Bardan, M. F. A., & Abdelgawad, T. S. A. (2020). The role of empowering leadership in reducing counterproductive work behaviors with the mediating role of organizational cynicism: A field study(in Arabic) . *Arab Journal of Administrative Sciences*, 27(2), 187–221. <http://search.mandumah.com/Record/1108985>
- Al-Burwani, H. B. M. N., & Dahleez, K. B. A. A. (2022). The impact of leadership empowerment on employees' creative behavior in private universities in Oman: The mediating role of organizational climate [Unpublished master's thesis] (in Arabic) . Sharqiya University. <http://search.mandumah.com/Record/1583608>
- Al-Daadi, R. H. M. (2025). The level of institutional innovation in Saudi universities in light of the Global Innovation Index (GII) (in Arabic) . *Journal of Arts, Literature, Humanities, and Social Sciences*, (119), 268–286. <https://goo.su/PYX0>
- Alharthi, F. B. (2024). Gender differences in perception of leadership styles and their impact on faculty motivation: Evidence from Taif University, Saudi Arabia. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476526>
- Al-Jumaili, M. K. A. A., & Abbabneh, H. T. M. (2018). The impact of organizational climate on creative behavior in private Jordanian universities: The mediating role of organizational citizenship [Unpublished master's thesis] (in Arabic) . Al al-Bayt University. <http://search.mandumah.com/Record/875492>

- Al-Madani, M. B. M. (2019). Work environment and its relationship with administrative creativity among administrative staff at Northern Borders University: A field study(in Arabic) . Journal of Faculty of Education, Al-Azhar University, 38(4), 299–362. https://jsrep.journals.ekb.eg/article_67568.html
- Al-Naghaimish, F. B. A. (2022). Developing the performance of academic leadership in Saudi universities in light of administrative empowerment: A proposed framework(in Arabic) . Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, (8), 1–20. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_272236.html
- Al-Qargouli, H. A. A., Al-Hakeem, L. M. H., & Al-Shammari, A. A. (2020). The role of entrepreneurial leadership in enhancing employees' creative work behavior: An exploratory analytical study of a sample of private college staff in Karbala Governorate(in Arabic) . Iraqi Journal of Administrative Sciences, 16(66), 254–278. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1263256>
- Al-Quhaiz, A. Z., & Al-Tuwaijri, A. M. (2024). The reality of institutional innovation implementation at Prince Sattam bin Abdulaziz University(in Arabic) . Journal of Faculty of Education (Assiut), 40(12), 258–279. <http://search.mandumah.com/Record/1566625>
- Al-Rufaida, H. M., & Al-Qahtani, S. S. (2024). The role of King Khalid University in promoting radical innovation in e-learning to achieve sustainability from the perspective of faculty members(in Arabic) . Journal of Faculty of Education (Assiut), 40(2), 69–113. https://mfes.journals.ekb.eg/article_347106.html
- Al-Ruwaili, J. Th., & Abduljabbar, S. K. (2022). The reality of Saudi universities' management in achieving innovation and entrepreneurship in light of Saudi Vision 2030 from the perspective of faculty members(in Arabic) . Arabian Omani University Journal for Research, 7(3), 252–276. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1554520>
- Al-Shamlan, K. B. A. H., & Nauman, M. M. S. M. (2023). The relationship between empowering leadership and innovative work behavior: A field study at King Abdulaziz City for Science and Technology(in

- Arabic). Public Administration, 63(4), 683–749.
<http://search.mandumah.com/Record/1378540>
- Al-Sulaiman, W. S. (2023). The impact of job empowerment on creative behavior among employees in public universities in Jeddah: A case study at King Abdulaziz University(in Arabic) . Arab Journal of Scientific Publishing, (62), 445–484.
<http://search.mandumah.com/Record/1547043>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. Brill.
<https://goo.su/xKmQH>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2013). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. The Leadership Quarterly, 25. <https://goo.su/7kZYy6r>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. Journal of Management, 40(5), 1297–1333. <https://goo.su/pRfSv>
- Asih, R. B., & Indriati, F. (2020). Effect of empowerment in leadership and psychological capital towards innovative work behavior: A research proposal. Journal of Business and Management, 22(7), 1–5.
- Bersouli, F., & Boubaker, S. (2019). Leadership empowerment and innovation: Enabling creativity in organizations(in Arabic) . International Journal of Management Studies, 26(1), 1-15.
- Bersouli, F., & Na‘roua, B. (2019). Empowering leadership and its role in developing employees’ creative behavior in the organization(in Arabic) . Ijtihad Journal for Legal and Economic Studies, 8(5), 433–460. <http://search.mandumah.com/Record/1029592>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. Personnel Review, 46(7), 1228–1247. <https://goo.su/scQRA>
- Cheng, P., Zhou, L., Liu, T., & Ge, N. (2025). Empowering leadership and frontline employees’ emotional labor: The mediation effects of job

- passion. *Frontiers in Psychology*, 16, 1437736.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1437736>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30, 34-58.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
<https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315456539>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Fadila, F., & Sawitri, H. S. R. (2023). A Conceptual Model: The Mediating Role of Creativity Climate in Empowering Leadership on Management Innovation and Innovative Behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 316-319.
<https://goo.su/yw13KX0>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). <https://goo.su/XACNT>
- Ghosh, R., & Shuck, B. (2019). Examining the impact of leadership on employee creativity: The role of empowering leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 123–135. <https://goo.su/FUPKwS>
- Ibrahim, M. A. M., & Al-Nafrawi, A. A. R. (2025). The impact of empowering leadership and job success on organizational dexterity(in Arabic) . *Journal of Administrative Research*, 43(1), 1–38. <http://search.mandumah.com/Record/1619507>
- Janssen, O. (2010). Job demands, perceptions of effort–reward fairness, and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>

- Kim, S. S., & Beehr, T. A. (2025). Empowering leadership and occupational burnout: The mediating role of workaholism and the moderating effect of psychological hardiness. *BMC Psychology*, 13(1), 92. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02492-8>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Meng, Q., & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 983-990. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S215912>
- Nano, Z. (2024). The impact of empowering leadership on employee creativity: "Psychological empowerment" as a mediating variable(in Arabic) . Human Resource Development Research Unit, Ferhat Abbas University, Setif, Algeria, 10(2), 250-266. <http://search.mandumah.com/Record/1475794>
- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 73-109. <https://goo.su/Tw8jq>
- Nuzul, A., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2020). Empowering Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *SEISENSE Journal of Management*, 3(6), 14-25. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i6.467>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shehata, S. M. S. (2019). Mediating knowledge sharing in the relationship between empowering leadership and employees' innovative performance at Mansoura University(in Arabic) . *Egyptian Journal of Business Studies*, 43(4), 92-126. <http://search.mandumah.com/Record/1118854>

- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Rokhman, W., Ahamed, F., Munir, M., & Miranti, T. (2023). Empowerment leadership as a predictor of organizational innovation in higher education. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01538. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1538>
- Thien, L. M., Lim, H. L., Ahmad Shabudin, A. F., et al. (2025). Women leadership in higher education: Exploring enablers and challenges from middle-level academics' perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, (95). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04278-6>
- Wang, Y. (2023). Empowering leadership: A conflict resolver and a performance booster for organizations. *Plos one*, 18(11), e0294351. <https://goo.su/gOLq4Is>
- Xiang, S. (2021). How does leader empowering behavior promote employees' job satisfaction?. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-9. <https://goo.su/dJnPJ>
- Yadav, R., Prakash, C., & Dalal, A. (2023). Empowering leadership and innovative work behavior: Mediating effect of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 17(1), 1–20. <https://hdl.handle.net/10419/270917>
- Zargar, P., Daouk, A., & Chahine, S. (2025). Driving Innovative Work Behavior Among University Teachers Through Work Engagement and Perceived Organizational Support. *Administrative Sciences*, 15(7), 246. <https://doi.org/10.3390/admsci15070246>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: The role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, 20(4), 657–671. <https://psycnet.apa.org/record/2019-68121-010>