

## البحث الأول :

**الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك**

### المحاضر :

**أ. جمله عبدالله صالح النومسي**  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية والآداب  
جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية  
**إشراف: د. نادية خلف البلوي**  
أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المساعد  
كلية التربية والآداب جامعة تبوك



## الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

أ. جملة عبدالله صالح النومسي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية والآداب

جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

إشراف: د. نادية خلف البلوي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية والآداب جامعة تبوك

### • المستخلص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)؛ وأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؛ والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجنس)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والبالغ عددهم (٩٣٢) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار: (٢٧٨) منهم بالطريقة العشوائية البسيطة عينة للدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعادها، وبناء القيادات الريادية وأبعادها. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها: تأطير مفهومي (الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية) كمفاهيم حديثة في الإدارة التربوية، وأسلوب إداري في تأدية المهام والوظائف، والعمل على نشر أسلوب الإدارة بالاستثناء بشكل واسع، وأوصت بالعمل على زيادة الوعي حول أهمية ترسيخ ثقافة الأساليب الإدارية التي تعمل على تطوير الجوانب الشخصية والريادية للقيادات ورؤساء الأقسام بالجامعة، لما لها من الأثر الكبير على تدعيم مكانة جامعة تبوك وتحقيق الريادة والميزة التنافسية بين الجامعات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالاستثناء - القيادة الريادية - جامعة تبوك.

### *Management-by-Exception and its Relationship to Building Dimensions of Entrepreneurial Leadership at Tabuk University*

Jamlah Abdullah Saleh Al-Noumsi

Supervisors: Dr. Nadia Khalaf Al-Balawi

#### Abstract

The study aimed to reveal the relationship of the dimensions of management-by-exception (powers determination, delegation of authority, effective communication, performance appraisal and evaluation); and the leadership dimensions (strategic vision, creativity, risk-taking, proactivity) among the heads of academic departments from the perspective of faculty members at Tabuk University. To achieve this, the descriptive survey correlational approach was used, and the questionnaire was a tool for data collection. The study community consisted of faculty members (n=932) at Tabuk University, and simple random sample was chosen of (278) of faculty members. The study results showed: there is a statistically significant direct correlation relationship at the level of (0.01) between the practice of management-by-exception and its dimensions and building entrepreneurial leaderships and their dimensions. The results also found that there were no

statistically significant differences between the study samples' response about (delegation of authority, active communication, strategic vision, creativity, risk-taking, proactivity, entrepreneurial leadership) according to the gender variable, while differences appeared on (determining powers and responsibilities, performance appraisal and evaluation, management by exception, performance appraisal and evaluation) in favor of males. The study recommended a number of recommendations, the most prominent of which are: framing the concepts of (management-by-exception and entrepreneurial leadership) as modern concepts in educational administration, and an administrative style in performing tasks and functions, and working to widely spread the method of management by exception. It recommended working to increase awareness of the importance of establishing a culture of administrative methods that work to develop the personal and entrepreneurial aspects of heads of departments in the university, because of their great effects on strengthening the position of Tabuk University and achieving leadership and competitive advantage among other universities.

**Key words:** ManagementbyException - Entrepreneurial Leadership – Tabuk University.

• مقدمة:

تواجه المجتمعات في الوقت الراهن تطوراً سريعاً في المجالات كافة، الأمر الذي يستوجب النظر للمستقبل وحتمية التغيير والتطوير، حيث تسعى المنظمات - وخاصة المنظمات التربوية - لمواكبة هذه المستجدات؛ لذا تزايد الاهتمام بموضوع القيادة والتخلي عن الأساليب التقليدية، والبحث عن الأساليب الجديدة، وتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة.

مرّ التعليم في المملكة العربية السعودية بمراحل عديدة، حتى وصل إلى ما وصل إليه في الوقت الحالي من التطوير لمسايرة البناء والتقدم الذي تشهده المملكة، حيث تولي الدولة اهتماماً كبيراً بالتعليم، وقد وُضعت الخطط الكفيلة بنهضته وتطوره حتى يواكب أحدث النظم التعليمية في العالم، ويكون متصفاً بالخصائص العصرية الحديثة والمتطورة.

ويحظى التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بمرحلة مهمة من مراحل تطوره المشهودة، وذلك تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في إحداث نقلة نوعية وكمية، وتطويره بمستوياته ومكوناته كافة، وفقاً لأحدث التوجهات العلمية الحديثة، ويشمل هذا الحراك التطويري كل ما يخص العملية التعليمية من سياسات وخطط إستراتيجية وكوادر بشرية وإدارية.

وفي ظل كل هذه التغيرات تضطر المنظمات الى الاستناد للمبادئ والطرق والإدارية والقيادية لكي تتوصل الى الريادة لمنظمتهم ولقياداتهم، حيث تعد الريادة الهدف الأساسي للجامعات في الوقت الراهن، حيث تلعب الجامعات الريادية دوراً رئيساً في تطور المجتمعات في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كافة، ودفع عجلة التنمية في المجالات كافة، ويعد أسلوب الإدارة

بالاستثناء من الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة، التي من شأنها أن توصل المؤسسات التعليمية إلى الريادة في منظماتها وقياداتها.

وتعدّ الإدارة بالاستثناء الأسلوب الريادي الذي من خلاله يتم تحديد دقيق للسلطة والمسؤوليات التي تتناسب مع الاختصاصات والمهارات والقدرات للأفراد العاملين، وتفويض جزء من السلطة مع وجود اتصال فاعل بين الرئيس والمرؤوسين لضمان تصحيح الانحرافات عن الأهداف المنشودة.

بدأت الجامعات حول العالم بالتحول من الدور التقليدي بوصفها مصدراً للتعلم إلى نموذج الجامعة الريادية التي تسهم في تطور المجتمعات، حيث أن الجامعات الريادية تلعب دوراً رئيسياً في التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلدان. (القحطاني، ٢٠١٨)

ولمواكبة الريادة الأكاديمية، يعدّ بناء القيادات الريادية هو الهدف الكبير الذي تسعى له الجامعات عموماً والجامعات السعودية تحديداً، حيث أطلقت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بتاريخ ١٠ - ١٠ - ٢٠٠٩، برنامج الريادة العالمي في الجامعات السعودية، والذي يهدف إلى تمكين الجامعات السعودية من تحقيق الريادة والمنافسة العالمية بين جامعات العالم. (صائغ، ٢٠١١)

وجاءت هذه الدراسة لتدرس العلاقة بين أبعاد الإدارة بالاستثناء الأربعة، كما حددها (العتيبي، ٢٠٠٥)، وهي: (تحديد السلطات والمسؤوليات، وتفويض السلطة، والاتصال الفاعل، وتقويم الأداء وتقييمه)، وبناء القيادات الريادية بأبعادها الأربعة، التي تكررت عن أغلب الباحثين والمؤلفين، مثل: (السكرانة، ٢٠١٠) و(البشقال، ٢٠١٠) و(الحيلة ومسلم، ٢٠١٦)، وغيرهم وهي: (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطر، المبادرة والاستباقية).

#### • مشكلة الدراسة:

- سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:
- ◀ هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك؟
  - ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجنس)؟

#### • أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى:
- ◀ بيان علاقة الإدارة بالاستثناء في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك.
  - ◀ بيان وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجنس).

#### • أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في:

قد تساهم هذه الدراسة - في توصياتها ومقترحاتها - في فتح المجال للباحثين في إجراء بحوث ودراسات تتعلق بموضوعي الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية، وقد يستفيد منها رؤساء الأقسام الأكاديمية في معرفة مؤشرات الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية.

#### • مصطلحات الدراسة:

##### • الإدارة بالاستثناء:

عرّفها (خلف الله، ٢٠١٧: ٣٤٣) أنّه أسلوب إداري يبيّن ملامح العلاقات بين المستويات الإدارية كافة الواقعة ضمن الهيكل التنظيمي، من خلال التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات، وعدم التدخل المباشر من القائد إلا في حدوث انحرافات كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف المحددة في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

كما بيّن (العجمي، ٢٠١٣: ٢٤٩) أنّ الإدارة بالاستثناء تعبر عن تفويض القائد لمرؤوسيه، وهذا التفويض مرتبط بالتنظيم الإداري في صورة وحدات رأسيّة وأفقيّة، وتحديد المهام الواضحة لكل الوحدات، وتكليفهم بأعمال محددة، ويقتضي التفويض الثقة والكفاءة من قبل المرؤوسين المفوضين.

التعريف الإجرائي: هي أسلوب إداري حديث ينتهجه رؤساء الأقسام الأكاديمية، والذي يتم من خلاله تحديد السلطات والمسؤوليات التي تتناسب مع قدرات ومهارات العاملين، وتفويض جزء من السلطة، مع وجود الاتصال الفاعل، وتقييم أداء الأفراد باستمرار والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات غير المرغوبة، والتي تؤثر سلباً على الأداء المنشود.

##### • القيادة الريادية:

بيّن (القحطاني، ٢٠١٥: ٤٤٢) أنّها القيادة التي تسعى إلى الإبداع والابتكار من خلال إيجاد خدمات ومنتجات جديدة، وبذلك تركز على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع، وأضاف (محمد، ٢٠١٢: ٥٦) أنّها نوع من القيادات العصرية التي من الممكن أن توصل منظماتها إلى المنظمات الريادية من خلال الرؤية الإستراتيجية الواضحة، والقدرة على الابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية، وأخذ المخاطر التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل.

التعريف الإجرائي: هي القيادة التي يمارسها رئيس القسم الأكاديمي التي تجمع الإبداع والاستباقية في جميع المهام الأكاديمية ضمن رؤية إستراتيجية محددة، وامتلاك القدرة على تحمل المخاطر للنهوض بالجامعة وتحقيق أهدافها المرغوبة.

• حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:
- ◀ الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك.
  - ◀ الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك.
  - ◀ الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام ١٤٤٢هـ.
  - ◀ الحدود المكانيّة: نفذت هذه الدراسة في جامعة تبوك.

• أدبيات الدراسة

• أولاً: الإطار النظري:

أدى التطور العصري والتكنولوجي لزيادة حدة المنافسة بين الجامعات للوصول للتميز والتطور في المجالات كافة، وفي ظل هذه المتغيرات تسعى الجامعات إلى الرفع من كفاءة وفاعلية أفرادها، والسعي نحو الاستناد للمبادئ والطرق الإدارية والقيادية، لكي تصل إلى سلم الريادة، ومن المبادئ الحديثة التي تزيد من الكفاءة الإدارية في المنظمات هو أسلوب (الإدارة بالاستثناء)، وهو الأسلوب الإداري الذي يمكن من خلاله أن تحقق الريادة في القيادة.

سوف يتناول الفصل الحالي الإطار النظري بمباحثه الثلاثة: الإدارة بالاستثناء، والقيادة الريادية، وجامعة تبوك، والدراسات السابقة مقسمة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

ويتناول المبحث الحالي الإدارة بالاستثناء من خلال المحاور التالية، وهي: مفهوم الإدارة بالاستثناء، وخصائص الإدارة بالاستثناء، وكيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء، وشروط تطبيق الإدارة بالاستثناء، ومتطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء، وأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه).

• المبحث الأول: الإدارة بالاستثناء

• مفهوم الإدارة بالاستثناء:

يشير مفهوم الإدارة بالاستثناء إلى الكيفية والأساس الذي تقوم عليه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل، حيث يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة التي تركز على مدى استعداد الرئيس لتفويض السلطات للمرؤوسين، بالاعتماد على كفاءتهم والتزامهم أثناء إنجاز الأعمال المختلفة (العتيبي، ٢٠٠٥: ٥٧).

ويمكن القول: إن الإدارة بالاستثناء أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على تنظم العمل الإداري، وتوزيع المهام من خلال العمل على تفويض السلطات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ووجود اتصال فاعل بين الرئيس والمرؤوسين، ويترك لكل مستوى إداري ممارسة النشاط دون تدخل القائد، إلا إذا حدثت انحرافات في الخطط والمعايير الموضوعية.

• أبعاد الإدارة بالاستثناء:

• البعد الأول: تحديد السلطات والمسؤوليات:

• السلطة:

تعدّ السلطة عاملاً مهماً في عملية التنظيم، ويعدّ وجودها أمراً ضرورياً حتى يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته، فالسلطة حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر، والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا، فكلما انخفضت الوظيفة على السلم الإداري انخفضت السلطة (العتيبي والحواري وخريس ٢٠٠٧: ٢١٧).

• البعد الثاني: تفويض السلطة:

يشير مفهوم تفويض السلطة - كأحد أبعاد الإدارة بالاستثناء - إلى تنازل الرئيس للمرؤوس عن بعض سلطته وإعطائهم الحق في اتخاذ قرارات معينة، حيث يعرف تفويض السلطة بأنه إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لآخرى بغرض تحقيق واجبات معينة (الجبوسي وجاد الله، ٢٠٠٨: ١١٩)، في حين يوضح (محمد، ٢٠١٢: ٣٥) أن تفويض السلطة هو تنازل شاغل المنصب للمرؤوسين إعطائهم الحق في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من القيام بالواجبات المعهودة إليهم، وتعتبر عملية ضرورية عندما تكون مسؤوليات القيادة كبيرة وعندما يستلزم اتخاذ القرارات بصورة سريعة وعاجلة في حالة غياب القائد.

• البعد الثالث: الاتصال الفاعل:

يشير مفهوم الاتصال إلى عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما (السكرانة، ٢٠١٠: ٤٩)، حيث يمكن للمنظمة الاستفادة من هذه العملية في تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف المختلفة، منها: توضيح رسالة المنظمة، وتبادل المعلومات والتقارير اليومية، والتعبير عن الآراء، وجمع مجموعة كبيرة من المعلومات بطريقة فاعلة (حريم، ٢٠٠٦: ٢٧٤).

• البعد الرابع: تقييم الأداء وتقويمه.

يعدّ تقييم الأداء جزءاً من تطوير الأداء الوظيفي، وهو عملية دورية تتم من خلال تقييم أداء وإنتاجية الموظفين، وقد أشار كلٌّ من (علي، ٢٠١٣: ٢٨٨) و(الشريف، ٢٠١٣: ٥٠) أنّ الأداء يعني السلوك، وهو نتاج معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.

في حين بيّن (كلالدة، ٢٠١١: ٧٥) مفهوم تقييم الأداء بأنه عبارة عن تقرير دوري يبيّن مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به.

وأوضح (محمد، ٢٠٠٤: ٥١) على أنّ عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاً، التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الأفراد لحثّهم على بذل أقصى جهد في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.



وأضاف (علي، ٢٠١٣: ٢٨٨) أنّ تقويم الأداء عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازهُ كماً ونوعاً، والعمل على تصحيح الانحرافات ومعالجتها.

• **المبحث الثاني: القيادة الريادية**  
• **مفهوم القيادة الريادية:**

أشار (Roomi & Harrison, 2011: 2) إلى أنّ مفهوم القيادة الريادية هو مفهوم يجمع بين القيادة والريادة، لذا ينتج مفهوماً جديداً يسمّى القيادة الريادية، وهي توصيل الرؤية لإشراك الفرق لتحديد وتطوير وانتهاز الفرص من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ويوضح هذا المفهوم العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، ويعدّ أحد أنماط القيادة الذي يتلاءم مع الطبيعة المتغيرة في بيئة العمل.

وقد أشار كلٌّ من (السيف، ٢٠١٦: ١٤) و(مغاوري، ٢٠١٧: ٥٤٥) إلى أنّ القيادة الريادية هي قيادة المؤسسة التعليمية وإدارتها من خلال نمط قيادي يتبعه القائد بهدف التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة التعليمية، وتنظيم جهودهم وتعزيز التعاون بينهم والارتقاء بالعملية التعليمية من خلال تحمّل المخاطر واستثمار الفرص والجرأة في اتخاذ القرارات، فهي عملية ديناميكية تقتضي وجود رؤية واضحة وتحديد ما هو جديد لحدوث التغيير، وذلك من خلال تنفيذ أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة بالتعامل مع التحديات والصعوبات المختلفة.

وعرّف (القحطاني، ٢٠١٨: ٢٢٢) القيادة الريادية في الجامعات بأنها هي التي تجمع ما بين إلهام التغيير وفن التأثير في بيئة ديناميكية، تعمل ضمن الرؤية والابتكار والإبداع والشغف من أجل الاستباقية في جميع الأعمال الأكاديمية، وامتلاك القدرة على التنافسية والاستدامة والاستقلالية وتحمل المخاطر لاستثمار الفرص في نهوض وعلية شأن الجامعة.

• **أبعاد القيادة الريادية:**  
• **الرؤية الإستراتيجية:**

الرؤية الإستراتيجية هي الطريق المستقبلي للمنظمة الذي يقوم بتحديد الوجهة وتحديد أهداف المنظمة، حيث تبدأ الخطوة الأولى في الإدارة الإستراتيجية بصياغة رؤية شاملة للمنظمة، والتي تعدّ الفكرة المجردة القريبة من الحلم، لتكون منظوراً مستقبلياً للإدارة ومصدراً للشعور بالانتماء والولاء بالنسبة للعاملين.

وقد أشارت (مغاوري، ٢٠١٦: ٥٤٥) إلى أنّ الرؤية الإستراتيجية هي التصورات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيق هذه الرؤى، من خلال العمل على الخطط الإجرائية على أرض الواقع، وتذليل العقبات، وتحمل المخاطر في سبيل تنفيذها، حيث يرى (الكساسبة والضاعوري، ٢٠١٠: ٢٥) أنّ الرؤية هي حالة مستقبلية للمنظمة، وبعبارة أخرى هي طموح المنظمة لتحقيق ما هو إستراتيجي.

• **الإبداع:**

ظهر الإبداع مع وجود الإنسان منذ بداية حياته على الأرض، فهو حين ابتدع لنفسه العصا يتوكأ عليها ويدافع بها عن نفسه، وفبرك الأدوات الحجرية وروّض

النار، بدأت عملية الإبداع تنبثق من عقله وفكره وروحه شيئاً فشيئاً، حتى بلغا أبعاد الفضاء (الصيري، ٢٠٠٣: ١١). كما يعرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي - إن وجدت في بيئة مناسبة - فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاجاً للأفكار، التي تتميز بالغزارة والأصالة مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه (الشايح، ٢٠١١: ٧٤).

وبيّن (حريم، ٢٠٠٩: ٣٥٣) أنّ الإبداع هو تطوير الفكرة أو تطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة، مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة الفرص وتحقيق ربح،

وقد عرّفت (القحطاني، ٢٠١٨: ٢٢٢) الإبداع الريادي بأنه قدرة القائد الأكاديمي على تحويل الابتكارات الفكرية المتولدة في الجامعة إلى واقع، والمتمثلة بتغييرات جذرية في التعليم والبيئة التنظيمية، والتواصل الفاعل وتهيئة المناخ الداعم للإبداع، وتبني الابتكارات المختلفة؛ فكرياً وعلمياً واجتماعياً واقتصادياً.

وصنّف (الشايح، ٢٠١١: ١١١) خصائص القائد المبدع إلى:

- ◀ خصائص عقلية: وتكمن بالقدرة على إنتاج أفكار جديدة في وقت محدد، والمرونة بالتفكير والقدرة على تنظيم الأفكار والخروج عن المألوف.
- ◀ خصائص شخصية: وتتمثل بالميل للمخاطرة وتقبل الغموض وكسر القيود الذاتية، والتمتع بالثقة بالنفس وتحمل المسؤولية والقدرة على التكيف والجرأة بتقديم المقترحات اللازمة.
- ◀ خصائص معرفية: وتتمثل في حبّ القراءة والاطلاع والميل للبحث والتحقيق، واستخدام المعرفة كأساس لإنتاج الأفكار الجديدة.

لذا فإنّ القائد المبدع هو الذي يعمل على استحداث أمر جديد وغير مألوف، والتفكير بشكل مختلف وإيجاد الحل المناسب بطريقة مبتكرة وغير مكررة، وله خصائص يتميز بها عن غيره.

#### • تعمل المخاطرة:

وأشار كلٌّ من (الدوسري، ٢٠١٦: ٣٤٣) و(السياف، ٢٠١٦: ٤١) ومعيقل (٢٠١٧، ٤٧) إلى أنّ المخاطرة لدى القائد الريادي تكمن بالجرأة والمجازفة في حال عدم التأكد والغموض، وذلك من خلال طرح أفكار جديدة وتطوير آليات للعمل غير مسبوق واتخاذ قرارات فريدة أو تقديم خدمات جديدة.

وأوضحت (القحطاني، ٢٠١٨: ٢٢٢) أنّ تحمّل المخاطر تعني قدرة القائد الأكاديمي على اتخاذ القرارات الجريئة بالرغم من حالة عدم التأكد، مع توظيف القيادة الذاتية التي تمكنه من إدارة المخاطر إستراتيجياً بفاعلية، في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطور الجامعة. ويمكن القول: إنّ تحمّل المخاطرة هو قدرة القائد على تحمل التقلبات والتباين في نتائج القرارات الجريئة التي يتخذها والتي تؤثر في المنظمة، وقدرته على ضمان نجاح قراراته وإدارتها جيداً.

• **المبادأة أو الاستباقية:**

الاستباقية هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للمستفيدين الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص جديدة. والاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات، ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والمدراء الإستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لديهم نظرة استشرافية للمستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور (Dess,2005:430).

اذ تسعى المنظمات الريادية الى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة من السوق قبل أي منظمة ولا تنتظر الآخرين لإنجاز المهام. (Alderman, 2011:559)

ويشير كلُّ من (الدوسري، ٢٠١٦: ٣٤٥) و(معيقل، ٢٠١٧: ٤٥) و(السيف، ٢٠١٦: ٤١) إلى أن الاستباقية تعني قدرة القائد على البحث باستمرار عن الإمكانيات وتوقع الاحتياجات المستقبلية المتطورة وتقديم أساليب العمل الجديدة، كما أن أهم ركائز الاستباقية هي العلم والتفكير بما لم يفكر به أحد من قبل.

وتشير (القحطاني، ٢٠١٨: ٢٢٢) إلى أن الاستباقية هي قدرة القائد الأكاديمي على تمكين الجامعة من سبق الجامعات الأخرى بميزتها التنافسية، من خلال تقديم خدمات أو تخصصات أو برامج جديدة تلبي حاجات المستفيدين باستمرار، وتعزيز الثقافة التنافسية في البيئة الجامعية التنظيمية بين الطلاب والعاملين والكليات.

وتجدر الإشارة إلى أن القائد الاستباقي هو الذي يتميز عن غيره بالمبادأة وصنع الفرصة، والنظرة الصائبة للمستقبل، ويتميز بأنه حازم وغير متردد ويستحدث أساليب للعمل غير مألوفاً.

• **البحث الثالث: جامعة تبوك**

• **نشأة الجامعة:**

تقع جامعة تبوك بمدينة تبوك في الشمال الغربي من المملكة العربية السعودية، وتزيد مساحة حرمها الجامعي عن (١٢) مليون متر مربع، وقد صدرت الموافقة الكريمة السامية حسب التوجيه البرقي رقم (٣٥١٤/م ب) بتاريخ ٥/٣/١٤٢٧هـ، بالموافقة على إنشائها لخدمة المجتمع المحلي والإقليمي في منطقة تبوك (دليل جامعة تبوك، ٢٠١٤: ٢٠).

• **رؤية الجامعة:**

جامعة متميزة تعليمياً وبحثياً مسهمة في خدمة المجتمع (التقرير السنوي الرابع عشر، ٢٠٢٠: ٥).

• **رسالة الجامعة:**

تلتزم الجامعة بتقديم خدمات تعليمية نوعية معتمدة أكاديمياً من قبل جهات الاعتماد الوطنية والدولية، وتركز من خلالها على طلاب المرحلة

الجامعية، وتعمل على تنمية شراكات مجتمعية إيجابية مستمرة، وإجراء بحوث في مجالات تدعم نهضة وتطور المجتمع، وتضي باحتياجات مواطني منطقة تبوك، وتدعم وتثري الخبرات التعليمية لطلاب الجامعة (التقرير السنوي الحادي عشر، ٢٠١٨: ١٧).

#### • تطوّر الجامعة:

أصبح لدى الجامعة منظومة متكاملة من الكليات المختلفة، عددها (١٧) كلية وتضم (١٣٨) قسماً، حيث تمنح هذه الأقسام مختلف الدرجات العلمية في التعليم العالي للتخصصات النظرية والتطبيقية والهندسية والطبية والتقنية، إذ تغطي هذه التخصصات مدينة تبوك، والمحافظات الخمس التابعة لها إدارياً (حقل، تيماء، ضباء، الوجه، أملج) كما تساندها منظومة أخرى من العمادات المساندة وعددها (١٠) عمادات، بالإضافة إلى معهد البحوث والاستشارات ومعهد تعليم اللغات و(٣) مراكز بحثية، هي: مركز الطاقة المتجددة وكفاءة الطاقة، ومركز أبحاث شبكات الاستشعار والأنظمة الخلوية، ومركز الابتكار الصناعي والروبوت، وظيفتها الأساسية دعم العملية التعليمية التي تقوم بها جامعة تبوك بمختلف المستويات الدراسية وخدمة الجامعة والمجتمع بجميع فئاته وأفراده، لتلبية احتياجات سوق العمل السعودي بالقطاعاتين العام والخاص.

ولكثرة عدد العاملين بالجامعة وانتشار فروعها على نطاق منطقة تبوك ومحافظاتها، كان لزاماً على الإدارة العليا بالجامعة أن تتبنى مبدأ التخصص وتقسيم العمل تحت قطاعات رئيسة بالجامعة، وهي:

- ◀◀ وكالة الجامعة.
- ◀◀ وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
- ◀◀ وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية.
- ◀◀ وكالة الجامعة للتطوير والجودة.
- ◀◀ وكالة الجامعة للفروع.
- ◀◀ وكالة الجامعة لشؤون الطالبات (التقرير السنوي الرابع عشر، ٢٠٢٠: ٨).

#### • الأهداف الإستراتيجية للجامعة:

تطمح جامعة تبوك لأن تتبوأ مركزاً مرموقاً ومتميزاً في مجال التعليم، وكذلك في مجالات منتقاة من البحوث والدراسات، وتسعى جاهدة لتحقيق هذا الطموح من خلال العمل على إنجاز الأهداف الإستراتيجية الآتية:

- ◀◀ الهدف الأول: تقديم تعليم جامعي يلبي احتياجات سوق العمل.
- ◀◀ الهدف الثاني: دعم البحوث الإبداعية للمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة.
- ◀◀ الهدف الثالث: المساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع.
- ◀◀ الهدف الرابع: تطوير البنية التحتية والتقنية لتوفير بيئة محفزة وجاذبة.
- ◀◀ الهدف الخامس: تطوير بيئة إدارية وتنظيمية فاعلة في الجامعة.
- ◀◀ الهدف السادس: تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية. (التقرير السنوي الرابع عشر، ٢٠٢٠: ٧).

• ثانياً: الدراسات السابقة.

• الدراسات العربية:

• دراسة خلف الله (٢٠١٧) بعنوان: "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظه خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلميههم، والكشف عن درجة تحقق متطلبات القيادة الريادية للمدراء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعيناً باستبانتين طبقتا على (٢٤٥) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية بلغت (٩٨٪) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

• دراسة عمار (٢٠١٦) بعنوان: "مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية.. دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث أبعاداً للإدارة بالاستثناء، تمثلت في (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكان مجتمع الدراسة هو الإداريون العاملون في الجامعات الفلسطينية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة طردية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبين تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الإدارة بالاستثناء المؤثرة في تنمية الخصائص الريادية هي (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل)، وأن متغير "تقييم الأداء وتقويمه" تأثيره ضعيف.

• دراسة مدني (٢٠١٧) بعنوان: "دور الإدارة بالاستثناء في تحقيق القيادة الريادية" Medany, (2017). The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة بالاستثناء في تحقيق القيادة الريادية وبقاء المؤسسات ونموها ومحاولة زيادة فاعليتها وأدائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، وقد تم إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي، فهي دراسة إرشادية تعتمد على مراجعة الأدبيات المنطقية وتحديد النتائج المنطقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الريادية القدرة على التأثير في العاملين وأداء المؤسسات، واستناداً إلى مبادئ وأسس القيادة والإدارة الحديثة من الممكن للمنظمات تحقيق قيادة الأعمال الاستباقية بين المنظمات الأخرى.

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**  
في ضوء عرض الدراسات السابقة، استفادت الدراسة الحالية من تلك الجهود فيما يأتي:  
« إعطاء تصوّر حول موضوع الدراسة الحالية؛ من حيث أهدافها وأهميتها ومنهجها وأدواتها والمجالات التي تم تضمينها والعبارات المتضمنة بكل مجال وسلم تدريج الاستجابات.  
« الوقوف على الأدب النظري الذي تناولته الدراسات السابقة؛ وإثراء الأدب النظري الخاص بالدراسة الحالية.  
« بلورة مشكلة الدراسة الحالية، وتحديد بدقتها.  
« تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة، والتي تستخدم في تحليل البيانات والنتائج.  
« الإسهام في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.  
« بناء وتطوير أداة الدراسة الحالية.  
« توجيه الباحثة إلى العديد من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### • منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **منهج الدراسة:**  
لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي؛ وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٩) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلًا"، والذي يعدّ من أكثر المناهج ملاءمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

#### • مجتمع الدراسة:

- تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من أستاذ و أستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومحاضر، والبالغ عددهم (٩٣٢) وفق إحصائية التقرير الرابع عشر لجامعة تبوك خلال فترة إجراء الدراسة خلال العام ١٤٤٢/١٤٤١ هـ.

#### • عينة الدراسة:

- أخذت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٧٨) مفرّدة، حيث وُزعت الاستبانة إلكترونيًا وبيديًا. حيث كان (١٥٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٦.٥٪ ذكور، بينما (١٢١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٣.٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.

#### • خصائص أفراد عينة الدراسة:

- حدّد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس - الرتبة الأكاديميّة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى

أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وتساعد في إرساء الدعائم التي بُنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

• الجنس:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
٥٦.٥	١٥٧	ذكر
٤٣.٥	١٢١	أنثى
١٠٠%	٢٧٨	المجموع

يُتضح من الجدول (١) أنّ (١٥٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٦.٥% ذكور، بينما (١٢١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٣.٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.

• الرتبة الأكاديمية:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة الأكاديمية.

النسبة %	التكرار	الرتبة الأكاديمية
٦.٥	١٨	أستاذ
٢٣.٧	٦٦	أستاذ مشارك
٥٤.٧	١٥٢	أستاذ مساعد
١٥.١	٤٢	محاضر
١٠٠%	٢٧٨	المجموع

يُتضح من الجدول (٢) أنّ (١٥٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٤.٧% رتبهم الأكاديمية أستاذ مساعد، بينما (٦٦) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣.٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة رتبهم الأكاديمية أستاذ مشارك، و(٤٢) منهم يمثلون ما نسبته ١٥.١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة رتبهم الأكاديمية محاضر، و(١٨) منهم يمثلون ما نسبته ٦.٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة رتبهم الأكاديمية أستاذ.

• أداة الدراسة:

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

• بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء وتطوير الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، وفيما يأتي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها:

- ◀ القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- ◀ القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس - الرتبة الأكاديمية).

◀ القسم الثالث: ويتكون من (٣٠) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، والجدول (٣) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (٣): محاور الاستبانة وعباراتها.

المجموع	عدد العبارات	العنوان	المحور
١٥	٣	أولاً: تحديد السلطات والمسؤوليات.	الإدارة بالاستثناء.
	٣	ثانياً: تفويض السلطة.	
	٤	ثالثاً: الاتصال الفاعل.	
	٥	رابعاً: تقييم الأداء وتقييمه.	
١٥	٤	أولاً: الرؤية الاستراتيجية.	القيادة الريادية.
	٤	ثانياً: الأيداع.	
	٣	ثالثاً: تحمل المخاطرة.	
	٤	رابعاً: للمادة أو الاستباقية.	
٣٠ عبارة		الاستبانة	

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة الآتية: (بدرجة مرتفعة جداً - بدرجة مرتفعة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جداً)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للآتي: بدرجة مرتفعة (٥) درجات، بدرجة مرتفعة (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، بدرجة منخفضة (درجتان)، بدرجة منخفضة جداً (درجة واحدة). ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠.٨)، وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات).

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	بدرجة مرتفعة جداً	٤.٢١	٥.٠٠
٢	بدرجة مرتفعة	٣.٤١	٤.٢٠
٣	بدرجة متوسطة	٢.٦١	٣.٤٠
٤	بدرجة منخفضة	١.٨١	٢.٦٠
٥	بدرجة منخفضة جداً	١.٠٠	١.٨٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

• صدق أداة الدراسة:  
صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت له، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

• الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق الحكمين):  
للتعرف إلى مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم ١) على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين إلى (١٢) محكماً (ملحق



رقم ٢)، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وبعد أخذ الآراء، والإطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي أنفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم ٣).

• صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف إلى درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد.

المحور الأول: (الإدارة بالاستثناء)			
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
أولاً: تحديد السلطات والمسؤوليات.	١	♦♦٠.٩٠٢	٣
	٢	♦♦٠.٨٩٤	-
ثانياً: تفويض السلطة.	١	♦♦٠.٧٧٣	٣
	٢	♦♦٠.٩٠٣	-
ثالثاً: الاتصال الفاضل.	١	♦♦٠.٨٦٨	٣
	٢	♦♦٠.٩٢٠	٤
رابعاً: تقييم الأداء وتقويمه.	١	♦♦٠.٨٥٨	٤
	٢	♦♦٠.٩٠٠	٥
	٣	♦♦٠.٩٢٨	-

♦♦ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول (٦): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد.

المحور الثاني: (القيادة الريادية)			
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
أولاً: الرؤية الإستراتيجية.	١	♦♦٠.٩١١	٣
	٢	♦♦٠.٩٤٣	٤
ثانياً: الإبداع.	١	♦♦٠.٩١٤	٣
	٢	♦♦٠.٩٠٧	٤
ثالثاً: تحمل المخاطرة.	١	♦♦٠.٩٣٥	٣
	٢	♦♦٠.٩٦٦	-
رابعاً: المبادرة أو الاستباقية.	١	♦♦٠.٩٠٧	٣
	٢	♦♦٠.٩٣١	٤

♦♦ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

• ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، ويوضح الجدول (٧) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٧): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

ثبات المحور	عدد العبارات	البيد	الاستبانة
٠.٨٦١	٣	أولاً: تحديد السلطات والمسؤوليات.	الإدارة بالاستثناء
٠.٧٩٧	٣	ثانياً: تفويض السلطة.	
٠.٩٠٧	٤	ثالثاً: الاتصال الفاضل.	
٠.٩٤١	٥	رابعاً: تقييم الأداء وتقويمه.	القيادة الريادية
٠.٩٤١	٤	أولاً: الرؤية الإستراتيجية.	
٠.٩٢٩	٤	ثانياً: الإبداع.	
٠.٩٤٠	٣	ثالثاً: تحمل المخاطرة.	
٠.٩٤٣	٤	رابعاً: المبادرة أو الاستباقية.	
٠.٩٧٩	٣٠	الثبات العام	

يُتضح من الجدول (٧) أن معامل الثبات العام عالٍ، حيث بلغ (٠.٩٧٩)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

• إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات الآتية:  
 ◀ توزيع الاستبانة إلكترونياً وبيدياً.  
 ◀ جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (٢٧٨) استبانة.

• نتائج الدراسة ومناقشتها:

• إجابة السؤال الأول: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك؟  
 للتعرف إلى ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبناء القيادات الريادية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٨): نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبناء القيادات الريادية.

البيد	معامل الارتباط	الرؤية الإستراتيجية	الإبداع	تحمل المخاطرة	المبادرة أو الاستباقية	القيادة الريادية
تحديد السلطات والمسؤوليات	٠.٧٣٠	♦♦♦	٠.٧٦٠	٠.٧٥٩	٠.٧٦٠	٠.٧٩٤
تفويض السلطة	٠.٥٧٦	♦♦♦	٠.٦١٥	٠.٦٠٩	٠.٥٧٢	٠.٦٢٥
الاتصال الفاضل	٠.٧٥٧	♦♦♦	٠.٧٦١	٠.٧٣٥	٠.٧٥٩	٠.٧٩٧
تقييم الأداء وتقويمه	٠.٦٨٤	♦♦♦	٠.٦٧٦	٠.٧١٠	٠.٧٠١	٠.٧٣٠
الإدارة بالاستثناء	٠.٧٩٧	♦♦♦	٠.٨٠٩	٠.٨١٥	٠.٨١١	٠.٨٥٦

♦♦ دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعادها (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)، وبناء القيادات الريادية وأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية).

حيث يتضح أنه كلما زادت ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعادها (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)، تحسّن مستوى بناء القيادات الريادية وأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية).

وتفسّر هذه النتيجة بأن ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالاستثناء وأبعادها (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)، يعرّز من إشراك أعضاء هيئة التدريس في العمل الإداري، مما يؤدي لتحسين مستوى بناء القيادات الريادية لدى رؤساء الأقسام بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية)، وأن الإدارة بالاستثناء تؤثر بالقيادة الريادية، فكلّ منهما هو متطلب للآخر، حيث إنّ ممارسة الإدارة بالاستثناء بأبعادها الأربعة (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه) يمكن رئيس القسم الأكاديمي من التفرغ للمهام غير الروتينية والمهمة التي تتطلب وقتاً وجهداً، والتي قد تمكنه من الوصول بالقسم الأكاديمي إلى سلم الريادة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية)، وقد أشار (أبو بكر، ٢٠١٤: ٧٧) إلى أنّ القائد الريادي يتجه إلى نقل ما يمكن تفويضه؛ لينمي قدرات مرؤوسيه ويبني الثقة لديهم ويحفزهم للمبادرة والمخاطرة والإبداع والابتكار.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خلف الله (٢٠١٧)، والتي بيّنت وجود علاقة قوية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكلّ من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عمار (٢٠١٦)، والتي بينت أنه توجد علاقة طردية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء، وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

واتفقت مع دراسة (مدني، ٢٠١٧) التي بينت وجود علاقة ذات تأثير قوي بين ممارسة الإدارة بالاستثناء في تحقيق القيادة الريادية.

• إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة حول دور الإدارة بالاستثناء في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجنس)؟

• الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرّف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار "Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (٩): نتائج اختبار "Independent Sample T-test" للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
تحديد السلطات والمسؤوليات	ذكر	١٥٧	٣.٥٥	٠.٨٧٥	٢.١٦٨	٠.٠٣١	دالة
	أنثى	١٢١	٣.٢٩	١.٠٤٦			
تفويض السلطة	ذكر	١٥٧	٣.٦٥	٠.٨٥٢	٠.٧٠٨	٠.٤٧٩	دالة
	أنثى	١٢١	٣.٥٨	٠.٨٦٠			
الاتصال الفاعل	ذكر	١٥٧	٣.٧٩	٠.٨٢٥	١.٤٢٥	٠.١٥٦	دالة
	أنثى	١٢١	٣.٦٢	١.٠٢٦			
تقييم الأداء وتقويمه	ذكر	١٥٧	٣.٢٢	١.٠٣٩	٣.٠٣٠	٠.٠٠٣	دالة
	أنثى	١٢١	٢.٨١	١.١٨٦			
الإدارة بالاستثناء	ذكر	١٥٧	٣.٥٢	٠.٧٧٢	٢.٣٥١	٠.٠٢٠	دالة
	أنثى	١٢١	٣.٢٨	٠.٩٣٤			
الرؤية الإستراتيجية	ذكر	١٥٧	٣.٦٢	٠.٩٨٨	١.١٨٩	٠.٢٣٦	غير دالة
	أنثى	١٢١	٣.٤٦	١.١٣٢			
الإبداع	ذكر	١٥٧	٣.٦٠	٠.٩٥٧	٠.٨٩٧	٠.٣٧٠	غير دالة
	أنثى	١٢١	٣.٤٨	١.١٥٠			
تحمل المخاطرة	ذكر	١٥٧	٣.٤٤	٠.٩٥٧	١.٦٥٢	٠.١٠٠	غير دالة
	أنثى	١٢١	٣.٢٤	١.١٠٠			
المبادأة أو الاستباقية	ذكر	١٥٧	٣.٣٩	٠.٩٨٧	١.٢٤٠	٠.٢١٦	غير دالة
	أنثى	١٢١	٣.٢٣	١.١٢٤			
القيادة الريادية	ذكر	١٥٧	٣.٥١	٠.٩٠٧	١.٢٦٠	٠.٢٠٩	غير دالة
	أنثى	١٢١	٣.٣٦	١.٠٨٧			

◆◆ دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل. ◆ دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل.

يُتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادأة أو الاستباقية، القيادة الريادية) باختلاف متغير الجنس. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عمار، ٢٠١٦) حيث خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاختلاف الجنس، وهذا يدل على اتفاق الذكور والإناث على أهمية الوصول للريادة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. واختلفت مع دراسة (الكيلاني، ٢٠١٧) حيث خلصت إلى وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير الجنس.

يُتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (تحديد

السلطات والمسؤوليات، تقييم الأداء وتقويمه، الإدارة بالاستثناء) باختلاف متغير الجنس لصالح الذكور. ويبيّن من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (تقييم الأداء وتقويمه) باختلاف متغير الجنس لصالح الذكور.

• الفروق باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية:

للتعرّف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٠):

الجدول (١٠): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	التعليق
تحديد السلطات والمسؤوليات	بين المجموعات	١٠.٧٦١	٣	٣.٥٨٧	٤.٠٢٣	◆◆٠.٠٠٨	دالة
	داخل المجموعات	٢٤٤.٢٨٣	٢٧٤	٠.٨٩٢			
	المجموع	٢٥٥.٠٤٤	٢٧٧	-			
تفويض السلطة	بين المجموعات	٢.٧٥٨	٣	٠.٩١٩	١.٢٦٢	٠.٢٨٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٩٩.٦٣٤	٢٧٤	٠.٧٢٦			
	المجموع	٢٠٢.٣٩٢	٢٧٧	-			
الاتصال الفاعل	بين المجموعات	٦.٩٤٣	٣	٢.٣١٤	٢.٧٩١	◆٠.٠٤١	دالة
	داخل المجموعات	٢٢٧.٢٣٢	٢٧٤	٠.٨٢٩			
	المجموع	٢٣٤.١٧٥	٢٧٧	-			
تقييم الأداء وتقويمه	بين المجموعات	١٩.٠٤٣	٣	٦.٣٤٨	٥.٢٧٦	◆◆٠.٠٠١	دالة
	داخل المجموعات	٣٢٩.٦٤٩	٢٧٤	١.٢٠٣			
	المجموع	٣٤٨.٦٩٣	٢٧٧	-			
الإدارة بالاستثناء	بين المجموعات	٨.٥٩٤	٣	٢.٨٦٥	٤.٠٦٥	◆◆٠.٠٠٨	دالة
	داخل المجموعات	١٩٣.١٠٥	٢٧٤	٠.٧٠٥			
	المجموع	٢٠١.٦٩٩	٢٧٧	-			
الرؤية الإستراتيجية	بين المجموعات	١٣.١٨٧	٣	٤.٣٩٦	٤.٠٩٣	◆◆٠.٠٠٧	دالة
	داخل المجموعات	٢٩٤.٢٣٣	٢٧٤	١.٠٧٤			
	المجموع	٣٠٧.٤٢٠	٢٧٧	-			
الإبداع	بين المجموعات	٦.٩٥٦	٣	٢.٣١٩	٢.١٤٩	٠.٠٩٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٩٥.٦٠٧	٢٧٤	١.٠٧٩			
	المجموع	٣٠٢.٥٦٣	٢٧٧	-			
تحمل المخاطرة	بين المجموعات	١٠.٢٧٦	٣	٣.٤٢٥	٣.٣٤٦	◆٠.٠٢٠	دالة
	داخل المجموعات	٢٨٠.٤٨٣	٢٧٤	١.٠٢٤			
	المجموع	٢٩٠.٧٥٩	٢٧٧	-			
المبادأة أو الاستباقية	بين المجموعات	١١.٨٤٢	٣	٣.٩٤٧	٣.٦٥٢	◆٠.٠١٣	دالة
	داخل المجموعات	٢٩٦.١٧٧	٢٧٤	١.٠٨١			
	المجموع	٣٠٨.٠١٩	٢٧٧	-			
القيادة الريادية	بين المجموعات	١٠.٢٩٨	٣	٣.٤٣٣	٣.٦٠٠	◆٠.٠١٤	دالة
	داخل المجموعات	٢٦١.٢٩٧	٢٧٤	٠.٩٥٤			
	المجموع	٢٧١.٥٩٥	٢٧٧	-			

◆◆ دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل. ◆ دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل.

يُتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (تفويض السلطة، الإبداع) باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية.

يُتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (تحديد السلطات والمسؤوليات، تقييم الأداء وتقويمه، الإدارة بالاستثناء، الرؤية الإستراتيجية) باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية. ويتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الاتصال الفاعل، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية، القيادة الريادية) باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات الرتبة الأكاديمية، تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

جدول (١١): نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات الرتبة الأكاديمية.

المحور	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	محاضر	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
تحديد السلطات والمسؤوليات	محاضر	٤٢	٢,٩٨	-	-	♦	♦
	أستاذ	١٨	٣,٤٣	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣,٥٦	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣,٥١	-	-	-	-
الاتصال الفاعل	محاضر	٤٢	٣,٣٥	-	-	♦♦	♦
	أستاذ	١٨	٣,٦٩	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣,٧٩	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣,٧٩	-	-	-	-
تقييم الأداء وتقويمه	محاضر	٤٢	٢,٦٤	-	-	♦♦	-
	أستاذ	١٨	٢,٦٦	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣,٤٢	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣,٠٣	-	-	-	-
الإدارة بالاستثناء	محاضر	٤٢	٣,٠٥	-	-	♦♦	-
	أستاذ	١٨	٣,٢٩	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣,٦١	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣,٤٥	-	-	-	-
الرؤية الإستراتيجية	محاضر	٤٢	٣,١٠	-	-	♦	♦
	أستاذ	١٨	٣,٣٣	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣,٧٧	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣,٦١	-	-	-	-
تحمل المخاطرة	محاضر	٤٢	٢,٩٣	-	-	♦	-
	أستاذ	١٨	٣,١٩	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣,٤٨	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣,٤٤	-	-	-	-
المبادرة أو الاستباقية	محاضر	٤٢	٢,٨٩	-	-	♦	-
	أستاذ	١٨	٣,٠٧	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣,٥٠	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣,٣٨	-	-	-	-
القيادة الريادية	محاضر	٤٢	٣,٠٤	-	-	♦	-
	أستاذ	١٨	٣,٢٢	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣,٦١	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣,٥٢	-	-	-	-

♦♦ دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل. ♦ دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة، الذين رتبتهم الأكاديمية محاضر، وأفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) حول (تحديد السلطات والمسؤوليات، الرؤية الإستراتيجية) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية محاضر وأفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مشارك) حول (تقييم الأداء وتقويمه، الإدارة بالاستثناء) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مشارك).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية محاضر وأفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مشارك) حول (المبادأة أو الاستباقية، القيادة الريادية) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مشارك).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية محاضر وأفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مساعد) حول (تحمل المخاطرة) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مساعد).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية محاضر وأفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مشارك) حول (الاتصال الفاعل) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مشارك).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية محاضر وأفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مساعد) حول (الاتصال الفاعل) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ مساعد).

#### • توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يأتي:  
 « تأطير مفهومي (الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية) كمفاهيم حديثة في الإدارة التربوية، وأسلوب إداري في تأدية المهام والوظائف، والعمل على نشر أسلوب الإدارة بالاستثناء بشكل واسع.

◀ العمل على زيادة الوعي حول أهمية ترسيخ ثقافة الأساليب الإدارية التي تعمل على تطوير الجوانب الشخصية والريادية والقيادية لرؤساء الأقسام بالجامعة، لما لها من الآثار الكبيرة على تدعيم مكانة جامعة تبوك وتحقيق الريادة والميزة التنافسية بين الجامعات الأخرى.

◀ اتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واحدة من عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعدها تحديد السلطات والمسؤوليات تتمثل في العبارة رقم (٣)، وهي: "يتيح رئيس القسم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس اتخاذ القرارات في القسم بحرية تامة"، لذا توصي الدراسة بالتطبيق الفاعل لمبدأ اللامركزية في الجامعة، وإتاحة قدر كبير لمشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع واتخاذ القرارات.

◀ واتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على جميع عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعدها تقييم الأداء وتقويمه، لذا توصي الدراسة بالآتي:

◀ استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، ومناقشة هذه النتائج بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن أدائهم في العمل لضمان سلامة العمل وفق الخطط الموضوعة.

◀ التنوع في استخدام أساليب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وعدم الاقتصار على أسلوب واحد.

◀ وضع إجراءات مناسبة للتعامل مع الانحرافات الناتجة عن تقييم الأداء، ليكون للتقييم فاعليته، وذلك من خلال حث رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تساعد في تطوير أدائهم ومهاراتهم.

◀ اتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على اثنتين من عبارات درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق ببعدها تحمل المخاطرة تتمثلان في (يملك رئيس القسم الأكاديمي خطة واضحة للتنسيق مع جميع أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المخاطر)، و(يطبق رئيس القسم الأكاديمي طرائق مبتكرة في التعامل مع المخاطر التي تواجههم)، لذا فإن الدراسة توصي بتعزيز ثقافة تحمل المخاطر أو المخاطرة المحسوبة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في طرح الخطط المبتكرة والجديدة وتبنيها، والنظر إليها كوسيلة للنمو الريادي، مع استقطاب رؤساء أقسام وأعضاء هيئة التدريس ذوي الشخصية المبادرة والقيادة الذاتية.

◀ اتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على جميع عبارات درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق ببعدها المبادرة أو الاستباقية، لذا توصي الدراسة بتعزيز ثقافة الاستباقية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال التخطيط لاحتياجات القسم المستقبلية والتحضير المسبق قبل تنفيذ الأعمال للحد من الانحرافات



عن الأهداف المنشودة، مع إشراك أعضاء هيئة التدريس بذلك، وتعزيز العلاقات الاجتماعية في القسم الأكاديمي حتى يتمكن الجميع من التفاني في تقديم المزيد.

#### • مقترحات للدراسات المستقبلية:

- استطاعت الدراسة الحالية أن تكشف درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وتوافر أبعاد القيادة الريادية في جامعة تبوك؛ مما يتيح الفرصة لمزيد من الأبحاث التي تُسهم في تعزيز الأساليب الإدارية الفاعلة التي تحقق الريادة في الجامعة كونها حاجة ملحة تفي بمتطلبات التنعالي وتسهم بتحقيق رؤية ٢٠٣٠ ودفع عجلة التنمية، ومن المقترحات إجراء دراسات مستقبلية حول ما يأتي:
- « دور الإدارة بالاستثناء في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.
- « القيادة الريادية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك.
- « القيادة الريادية وأثرها في تحسين جودة الأداء لدى العاملين في جامعة تبوك.

#### • المراجع:

##### • أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى. (٢٠١٤). منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها ورقة عمل مقدمة لفعاليات المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، المنعقد ب سبتمبر ٢٠١٤، كتاب أبحاث المؤتمر، ٥٩-٨١.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (١٩٩٥). لسان العرب. دار صادر للشعرز بيروت: لبنان.
- أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠٠٨). مدخل إلى الإدارة التربوية. دار النشر للتوزيع. عمان: الأردن.
- البشقالى، محمود محمد أمين، (٢٠١٠). الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينتة من الكليات جامعة داهوك، رسالتة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة داهوك.
- ادريس أحمد حسن. (٢٠١٤) دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لآراء عينتة من المديرين شركة كورك للاتصالات في محافظة أربيل. مجلة العلوم الإنسانية، ١٨(٥)، ١١٣-١٣٠.
- بن دهيش، خالد عبدالله؛ الشلاش، عبدالرحمن سليمان؛ رضوان، سامي عبدالسبع. (٢٠٠٦). الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية). ط٢. مكتبة الرشد: الرياض.
- بيتل، ليسترار، ترجمة: محمد نجار. (١٩٩٩). إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضيق الوقت. دار النشر الأهلية.
- التركي، الهنوف بنت عبدالله. (٢٠١٨). دور المشاريع الريادية في الحد من البطالة. رسالتة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الاعمال. كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- جامعة تبوك (١٤٣٥). التقرير السنوي الثامن للعام الجامعي (١٤٣٤-١٤٣٥).
- جامعة تبوك (١٤٣٩). التقرير السنوي الحادي عشر للعام الجامعي (١٤٣٨-١٤٣٩).
- جامعة تبوك (١٤٤١). التقرير السنوي الرابع عشر للعام الجامعي (١٤٤١-١٤٤٢).
- الجبوسى، محمد؛ جاد الله، جميلة. (٢٠٠٨). الإدارة علم وتطبيق، ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة. ط٢. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمزة، لفقير. (٢٠٠٩). تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولتة مع دراسة الحالة برنامج cree Greme المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية. رسالتة ماجستير غير منشورة. جامعة بوقرة، كلية العلوم والاقتصاد: الجزائر.

- الحيلة، آمال ومسلم، عبدالقادر (٢٠١٦). مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، ورقة بحثية مقدمة خلال فعاليات مؤتمر "المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني". والذي عقد في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة فلسطين يوم السبت ٢٠١٦/٣/١٢.
- خضيرات، عمر. (٢٠١١). الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، ٣٠(١٩)، ١٠٨-١٤٠.
- خلف الله، محمود إبراهيم (٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لاسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية). دراسة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى.
- خير الله، جنل. (٢٠٠٩). *الابداع الإداري*. دار الاسامة للنشر والتوزيع.
- الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية جامعة طنطا*، ٦٣(٣)، ٣٢١-٣٧٣.
- ذياب، أمجد تركي (٢٠٠٤). *تفويض السلطة لدى مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني في نابلس.
- رؤية (٢٠٣٠). <https://www.vision2030.gov.sa>.
- الزهراني، سناء محمد. (٢٠١٣). *توجهات طالبات كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود نحو مشروعات الأعمال الريادية "دراسة استطلاعية"*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة وارشاف تربوي. كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- زويليف، مهدي. (٢٠٠٣). *إدارة الافراد*. عمان: دار الصفاء للنشر.
- السبيعي، قوت (٢٠١٩). *واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠). *الريادة والإدارة منظمات الأعمال*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- السكارنة، بلال. (٢٠٠٨). *الريادة وإدارة منظمات الأعمال*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلام، أسامة عزمي؛ موسى، شقير نوري. (٢٠٠٧). *إدارة الخطر والتأمين*. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- السيف، لؤلؤة. (٢٠١٦). *متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- الشابع، علي بن صالح. (٢٠١١). *العلاقات الإنسانية والابداع الإداري في المؤسسات التعليمية*. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الشريف، ريم. (٢٠١٣). *دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، السعودية.
- الشيخ، فؤاد نجيب. (٢٠١٧). *أثر التفكير الإبداعي على النية الريادية لدى طلبة جامعة اليرموك*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشيخ، فؤاد نجيب؛ ملحم، يحيى؛ العكاليك، وجدان محمد. (٢٠٠٩). *صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٣٠(١)، ١٣٦-١٩٠.
- صانغ، عبدالرحمن. (٢٠١١). *التصنيفات الدولية للجامعات: تجربة الجامعة السعودية*. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ٥، ٢٥-٣٨.
- الصبيحات، إبراهيم. (٢٠١٤). *الجدور الإسلامية للفكر الإداري المعاصر*. *المجلة الأردنية للدراسات الإسلامية*، ١٢(١)، ١٠١-١٢١.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح. (٢٠٠٣). *الإدارة الرائدة*. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- عامر، سعيد ليس، عبدالوهاب، علي محمد (١٩٩٨). *الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة*. ط٢- القاهرة-مصر.
- العامري، مهدي صالح، الغالبي، ظاهر صالح. (٢٠٠٨). *الإدارة والأعمال*، دار النائل للنشر والتوزيع.
- العاني، مظهر شعبان؛ ارشيد، حسين عليان؛ حجازي، هيثم علي. (٢٠١٠). *إدارة المشروعات الصغيرة: مضور الريادي التكنولوجي*. دار الصفاء للنشر والتوزيع. ط١. عمان: الأردن.

- عباس، علي. (٢٠٠٨). الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال. ط١. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- العتيبي، صبحي (٢٠٠٥). تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- العتيبي، ضرار، الحواري، نضال، خريس، إبراهيم. (٢٠٠٧). العملية الإدارية مبادئ وأصول. ط١. عمان: دار اليزاوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
- عرفنة، سيد سالم. (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عطوي، جودت. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- علي، ميعاد. (٢٠١٣). نموذج محاسبي مقترح لتقويم أداء إنتاجية العاملين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٣٤)، ٢٨٥-٢٩٨.
- عمار، أحمد (٢٠١٦). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- عواد، فتحي. (٢٠١٣). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط١. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- غنام، محمود. (٢٠١٧). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- القاسم، منى منذر موسى. (٢٠١٣). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠١٥). "القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات" مجلة الإدارة العامة، ٣(٥٥)، ٤٣٥-٤٩٩.
- القحطاني، عبير. (٢٠١٨). القيادة الريادية كمدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. الدمام.
- الكيلاني، أنمار. (٢٠١٧). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية بالأردن. المجلة التربوية الأردنية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. ٣(٣)، ١٧-١٠.
- الكرخي، مجيد. (٢٠١٤). التخطيط المبني على النتائج. دار النشر، الريان: قطر.
- الكسابية، محمد مفضي: القاعوري، عبير حمود. (٢٠١٠). قضايا معاصرة في الإدارة وبناء القدرات الحاسمة لنجاح الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع. ط١. عمان: الأردن.
- كلالدة، طاهر. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط١. عمان: دار اليزاوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كوردي (٢٠١١). <http://kenanaonline.com/>.
- كوردي، احمد السيد (٢٠١٠). الرقابة الإدارية، دار ماهر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- المومني، هناده. (٢٠١٥). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة البترا، الأردن.
- محمد، أحمد أبو السعود. (٢٠٠٤). الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، دار المصاريف للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- محمد، عمر مصطفى (٢٠١٢). "دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية، دراسة استطلاعية لأراء عينية من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السلیمانیة"، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السلیمانیة.
- محمود، علاء الدين. (٢٠١١). إدارة المنظمات. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- معيقل، نورة بنت سعود. (٢٠١٧). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية "برنامج تدريبي مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ١٨(٦)، ٥٣٥-٥٥٦.
- المنصور، كاسر نصر. (٢٠٠٣). الريادة في الاعمال واسس المشروعات الصغيرة. دار الرضا للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعة صالح؛ العلي، عبدالستار محمد. (٢٠٠٦). الريادة وإدارة الاعمال. عمان: الأردن.
- النوفل، سلطان. (٢٠١١). مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين (دراسة استطلاعية لأراء عينته من رؤساء الأقسام العلمية جامعة الموصل. مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، ٣٤(٣٣).

#### • ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alderman, Delton, (2011) " Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon" Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner Alan B., (2007), "Strategic Management: Creating Competitive Advantage, MC Grow-Hill, Barded. New York
- Ghorbanian. A, Bahadori. M and Nejati. M. (2012). The relationship between managers leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. AustralasMed J.; 5(1): 1-7.
- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). Leading the entrepreneurial university. University of Oxford.
- Gupta. V & MacMillan. I. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing a Crosscultural Construct. Journal of Business Venturing. Claremont Mckenna College.
- Hasija.K.G. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School.2349-7165.
- Medany, E. A. I. (2017). The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership و مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، (٨).
- Renko, Maija.(2018).A Day in the Life of leader.in (Antonakis, John, Day· David) (editor) The Nature of Leadership. 383. London: SAGE
- Roomi. M & Harrison. R. (2011). Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught International Review of Entrepreneurship, Senate Hall Academic Publishing.
- Yu, C.W.M. and Man, T.W.Y. (2009), "Social interaction and the formation of entrepreneurial characteristics: A case study in authentic enterprise activity", Journal of Workplace Learning, Vol. 21 No. 8, pp. 595-613. <https://doi.org/10.1108/13665620910996160>

