



بعض عناصر القيادة الجديرة ودورها في دعم ابتكار الخدمة

دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة

The role of Authentic Leadership in supporting Innovations in Academic
Institutions An applied study in the faculties of the University of Kufa

أ.د. أحمد عبد الحسين الإمارة

الباحثة نور الهدى علي حسين

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

Prof Dr. Ahmed Abdul Hussein Al-Emara

Researcher Nour Al-Huda Ali Hussein

Faculty of Administration and Economics/University of Kufa

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(A\).19348](https://doi.org/10.36322/jksc.176(A).19348)

الملخص:

تهدف الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة الجديرة من خلال عناصرها (المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية العلائقية) في دعم ابتكار الخدمة.

وجاءت الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى هي الدراسة الأولية pilot study، إذ تم توزيع قائمة

فحص checklist على مجتمع الدارسة في الدراسة الأولية والمتمثل بالمعاونين العلميين والإداريين في

كليات جامعة الكوفة البالغ عددها (٢١) ليكون مجموع معاونين الإجمالي (٤٢) فضلا عن (٦) من مدراء





أقسام ديوان الجامعة العلمية والإدارية ذوي العلاقة، وقد تم استرداد (٤٢) استمارة فحص صالحة للتحليل، وبعد تحليل البيانات الدراسة الأولية تبين أن هناك (١٠) كليات تتوافر فيها القيادة الجديرة بمستوى عالٍ مع وجود الابتكارات، ثم أجريت المرحلة الثانية من الدراسة على هذه الكليات العشرة باعتبارها "عينة قصدية" حيث تم إجراء المقابلات الشخصية مع عمداء تلك الكليات وفقاً للمنهج النوعي Qualitative Approach، وتم تحليل تلك البيانات وفقاً لآليات برنامج NVivo.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، الابتكار الخدمي، جامعة الكوفة، دراسة تمهيدية، دراسة أساسية.

Abstract:

The study aims to explore the role that competent leadership can play through its components (internal ethical perspective, relational transparency) in supporting service innovation. The study consisted of two phases. The first phase was the pilot study. A checklist was distributed to the study population in the pilot study, which included (21) academic and administrative assistants at the University of Kufa's colleges, bringing the total number of assistants to (42), in addition to (6) directors of the relevant academic and administrative departments at the University Diwan. (42) valid test forms were retrieved for analysis. After analyzing the data from the pilot study, it was found that there were (10) colleges with a high level of competent leadership and innovation. The second phase of





the study was conducted on these ten colleges as a "purposive sample." Personal interviews were conducted with the deans of these colleges according to a qualitative approach. The data was analyzed using the NVivo program.

Keywords: Authentic leadership, service innovation, University of Kufa, preliminary study, basic study.

المبحث الأول: منهجية البحث Research Methodology

سوف يتم تناول في هذا البحث مشكلة البحث، أهميته، أهدافه بالإضافة إلى تصميم المخطط الافتراضي للبحث، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة البحث والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: مشكلة البحث Research problem

حظي مفهوم القيادة الجديرة والابتكارات بشكل عام باهتمام كبير في الأبحاث العلمية والأدبيات المعاصرة لما له من أهمية بالغة، فقد أشاد (Puni & Hilton , 2020: 2) بالقيادة الجديرة باعتبارها أسلوباً معاصراً للقيادة، ويعمل القادة الجديرون من خلال القيم الواضحة للآخرين، ويطبّقون المبادئ الأخلاقية في كل ما يفعلونه، ويأخذون زمام المبادرة دائماً وسط المخاطر الشخصية ويعملون على ضمان الشفافية. والقيادة الجديرة تبني الثقة وبيئة عمل أكثر صحية، كما أنها متجذرة في القيم الإنسانية. وتأتي هذه الدراسة لتركز على استكشاف مدى إمكانية تطبيق القيادة الجديرة في دعم وتطوير ابتكار الخدمة في المنظمة عينة الدراسة، وذلك لما لها من أهمية كون ابتكار الخدمة تعد أساساً في تحسين وتطوير أداء





عمل المنظمة عينة الدراسة بشكل عام، وكذلك هنالك حاجة ماسة لابتكار الخدمة في هذه المنظمة من أجل أن تكون رائدة في رفق قطاع التعليم لما له من أثر معنوي لهذه الجامعة. وعليه تكمن الإشكالية العلمية لهذه الدراسة في استكشاف مدى إمكانية تطبيق عناصر القيادة الجديرة في دعم وتطوير ابتكار الخدمة في المنظمة عينة الدراسة. واستنادا إلى ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. هل يتمتع القادة الجامعيون بصفات وخصائص القيادة الإدارية الجديرة في المؤسسات العلمية (الكليات) التي يتولون قيادتها؟
٢. هل ينتج مجتمع الدراسة بعض الابتكارات الأساسية ذات العلاقة بعملها مثل ابتكار الخدمة؟
٣. كيف تتأثر نوعية الابتكارات بالدعم الذي يقدمه القادة الجديرون، وإلى مدى يساهم ذلك في تطوير مؤسساتهم العلمية؟

ثانياً: أهداف البحث Research Objectives

تتطلع الدراسة الحالية إلى تحقيق أهداف رئيسة متعددة يمكن حصرها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وكما يأتي:

١. التعرف على إمكانية تطبيق خصائص القيادة الجديرة المناسبة لقطاع التعليم العالي وأهمية الدور الذي تمارسه هذه الخصائص لقطاع التعليم العالي.
٢. التعرف على أهمية القيادة الجديرة لقطاعات التعليم العالي.





٣. جذب انتباه مسؤولي الإدارة العليا في المنظمة عينة الدراسة إلى منافع ابتكار الخدمة، ومحاولة الربط بين خصائص القيادة الجديرة وابتكار الخدمة.

٤. تطوير ابتكار الخدمة من خلال تطبيق خصائص القيادة الجديرة.
محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية التغيير لتبني خصائص القيادة الجديرة وتجاوز مختلف المعوقات لتطبيقها

ثالثاً: أهمية البحث Research Importance

الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وذلك:

١. كون القيادة الجديرة من المواضيع الإدارية المهمة والتي تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين والمختصين في هذا المجال، إذ أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل أساسي على القيادات التي تقود هذه المنظمات.

٢. رسم خططها وسياساتها نحو خطوات واضحة وسليمة من تطبيق خصائص القيادة الجديرة لما لها من دور كبير في دعم وتطوير وتحسين مستوى ابتكار الخدمة التي تقدمها المنظمة عينة الدراسة.

٣. تعد المنظمة عينة الدراسة من الجهات الخدمية التي تسعى لأن يكون لها دور فاعل في تحسين وتوسيل قطاع التعليم العالي إلى أعلى مستوى وبأفضل السبل لتعزيز الدور المتميز في ذلك.

الأهمية التطبيقية:





تستند الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كون أن لها دوراً بارزاً في تطبيق خصائص القيادة الجديرة في دعم وتطوير ابتكار الخدمة في المنظمات بشكل عام، والمنظمة عينة الدراسة بشكل خاص، وتستمد الأهمية أيضاً من خلال مدى تبني المنظمة عينة الدراسة لتلك المفاهيم والكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى القيام بخصائص القيادة الجديرة لدعم وتطوير ابتكار الخدمة، حيث أن المنظمة عينة الدراسة شأنها شأن باقي المنظمات، تحتاج إلى تطبيقات ومناهج معاصرة لتحقيق مستويات عالية من الابتكارات.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث Research Framework

من أجل تحديد نموذج مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي، تم تصميم المخطط الإجرائي الموضح في الشكل (1) ليعكس صورة واضحة عن فكرتها، ويعبر عن طبيعة العلاقات المنطقية بين محاورها وهما:
المحور الأول: يتمثل بالقيادة الجديرة والذي يتكون من العناصر الفرعية التالية (المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية العلائقية).

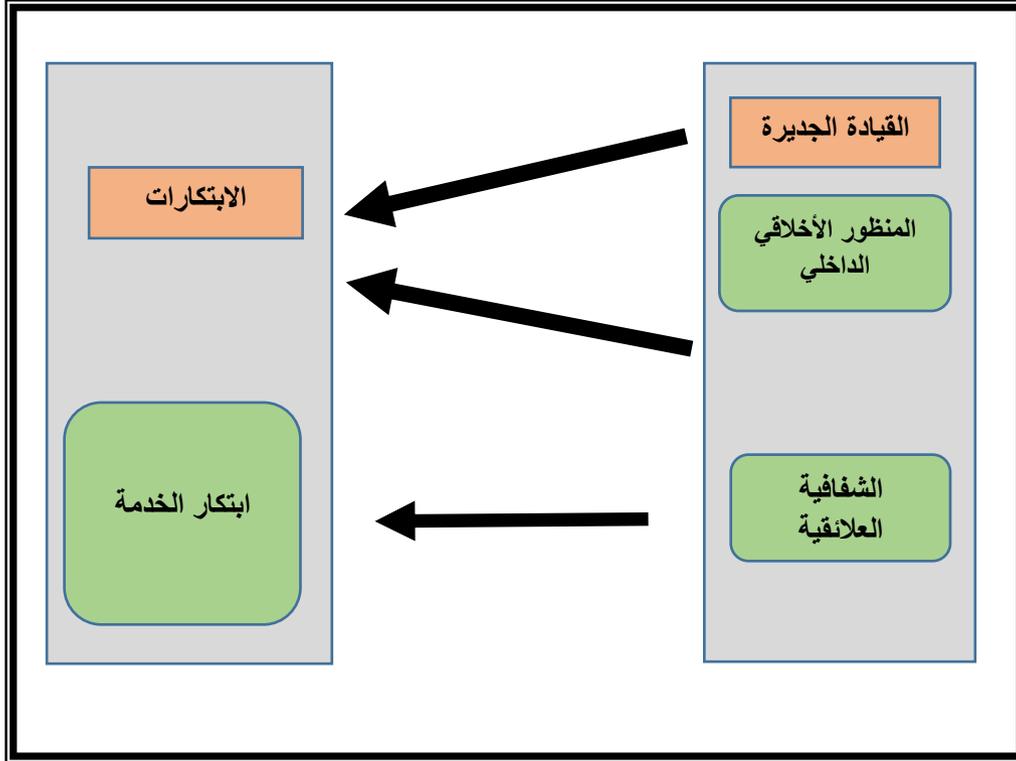




المحور الثاني: ويتمثل بابتكار الخدمة.

(علاقة دعم)

الشكل (١) المخطط الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثة





سادساً: الأدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات نظراً لصعوبة التحديد المسبق للمنظمات التعليمية التي يمتلك قادتها خصائص القيادة الجديرة، ونظراً لعدم وضوح الابتكارات في الفترة الحالية في المنظمات الأكاديمية وعدم وجود ترويج كافٍ للتعريف بها، فستكون عملية جمع البيانات وتحليلها على مرحلتين:

١- مرحلة الدراسة الأولية Pilot study: حيث تقوم الباحثة بتوزيع استمارات فحص Check list على معاونين العلميين والإداريين في رئاسة جامعة الكوفة وكلياتها للتعرف على خصائص القيادات الجامعية الحالية، ومن ثم تحديد الكليات التي يتميز قادتها بالمنظور الأخلاقي الداخلي والشفافية العلائقية، فضلاً عن استكشاف ابتكار الخدمة الموجودة حالياً في كل كلية (أو عدم وجودها).

٢- مرحلة الدراسة الأساسية: بعد انتهاء جمع بيانات مرحلة الدراسة السريعة، تم على ضوء نتائجها تحديد الكليات والمراكز التي تتميز قيادتها بخصائص القيادة الجديرة، فضلاً عن ضمان وجود الابتكارات الخدمية التي تركز عليها هذه الدراسة، بعد ذلك تم استخدام المدخل الاستكشافي النوعي، وتحديد طريقة (المقابلات الشخصية) في جمع البيانات من عمداء الكليات التي ثبت فيها وجود القيادة الجديرة وابتكار الخدمة. وتم هذا السياق تم تحليل البيانات وفقاً لآليات برنامج NVivo المخصص للتحليل النوعي.

سابعاً: المنهج البحثي المعتمد

من ضمن ما تناوله الباحثين من مناهج البحث العلمي في الدراسات الاجتماعية هو البحث المنهج النوعي Qualitative approach: تعرف (ثناء هاشم، ١٣٥: ٢٠) المنهج النوعي بأنه " نوع من البحوث العلمية الذي يقوم على دراسة تحليل البيانات وجميع الأحداث بأسلوب يختلف عن الأسلوب الكمي، إذ لا يتم





تحويل البيانات إلى أرقام كما هو الحال في المنهج النوعي وإنما يتم الحصول على النتائج من ملاحظة وتحليل الأحداث والمواقف والوثائق والاتصالات اللفظية وغير اللفظية، ويستخدم المنهج النوعي qualitative approach في تحليل ومعالجة البيانات المتحصلة حول موضوع جديد في الغالب وبتفسير استقرائي inductive interpretation للبيانات. ويرى (Arquitectura et al, 2015:149) أن هذا المنهج يستخدم الأسلوب الاستكشافي وبما يساعد على اكتشاف الحقائق التي يصعب الوصول إليه بالطرق البحثية الأخرى، فهو أسلوب منهجي يوضح المفاهيم المعنية.

واستناداً إلى (Hammarberg, et al, 2016: 21) يستخدم المنهج النوعي في الحالات الآتية:

١. استكشاف الخبرات التي عادة ما يمتلكها فئة معينة من المستجيبين كالمدرّاء وذوي الخبرات في المنظمة.

٢. تقييم المواقف التي يدركها الآخرون، أو الحصول على معلومات أساسية من منظور مؤسسي.

٣. تحليل النصوص والوثائق والتقارير الحكومية والمواقع الإلكترونية.

تقييم المشاكل المحتملة في تنفيذ تجربة مفتوحة أو تطبيق آلية عمل جديدة..

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

بما أن الهدف الجوهرى للدراسة الحالية هو التحقق من وجود خصائص القيادة الجديرة ودورها في دعم الابتكارات، أجرت الباحثة الدراسة الحالية في كليات جامعة الكوفة والبالغ عددها ٢١ كلية. فضلاً عن رئاسة الجامعة. ففي الدراسة الأولية تمثل مجتمع الدارسة بالمعاونين العلميين والإداريين في كليات جامعة





الكوفة البالغ عددها (٢١) أي معاون عميد إداري وعلمي(42) . فضلا عن (٦) من مدراء أقسام ديوان الجامعة العلميين والإداريين، وقد تم استرداد (٤٢) استمارة فحص صالحة للتحليل. أما المرحلة الثانية من الدراسة (الدراسة الأساسية) فقد ركزت على العينة القصدية والمتمثلة بعمداء الكليات العشرة التي توافرت بها محاور الدراسة (القيادة الجديرة والابتكارات) حيث تم إجراء المقابلات الشخصية مع عمداء تلك الكليات وفقاً للمنهج النوعي Qualitative Approach.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث Theoretical Framework

أولاً: القيادة الجديرة

١- مفهوم القيادة الجديرة

عرّف (Stewart , 2012:53) القيادة الجديرة على أنها تعني عملية مستمدة من كل من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والمنتسبين، تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية، يوفر أساساً موسعاً للمصادقية حيث أصبحت المبادئ الأربعة للوعي والمعالجة غير المنحازة والعمل والتوجيه العلائقي الأساس الأكثر تأثيراً للقيادة الجديرة.

وحسب رأي (Trong, 2018: 3) إن القيادة الجديرة ما هي إلا " نمط من سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعززهما، من أجل تحقيق وعي ذاتي أكبر، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، والشفافية بين القادة والأتباع". إذ يتمتع القادة الجديرون





بالوعي والإفصاح عن معتقداتهم الشخصية وقيمهم ودوافعهم ومشاعرهم، ويشجعون ويرحبون بمدخلات الآخرين، بالإضافة إلى مشاركة الموارد اللازمة لصنع القرار، فالقيادة الجديرة تقوم ببناء قادة جديرين وموثوقين ومهتمين ببناء نقاط قوة الموظفين، وتوسيع تفكيرهم وخلق بيئة عمل جذابة.

ثانياً: أهمية القيادة الجديرة

تساهم القيادة الجديرة بمجموعة من أفعال حقيقية مثل معرفة الذات، والاستماع إلى الآخرين، والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية التي تأتي من الداخل، وتقدير الآخرين، وخدمة الآخرين. كما أن تنمية القيادة الجديرة لها ثلاثة مكونات أخلاقية أساسية القدرة الأخلاقية، والشجاعة الأخلاقية، والمرونة الأخلاقية. وهذه المكونات الثلاثة تتطور بمرور الوقت، وتؤثر على الأفعال الأخلاقية، وتشكل الطريق للأتباع والقادة الآخرين. كما تميل الثقافة المؤسسية الجديرة التي تعزز السلوك الأخلاقي وتدعم موظفيها إلى تعزيز تنمية القيادة الجديرة (Stewart, 2012: 54).

ثالثاً: عناصر القيادة الجديرة

١- المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized moral perspective: يعرف (Puni & Hilton , 2020: 5 – 6) المنظور الأخلاقي الداخلي على أنه عملية تنظيم ذاتي للقائد الجدير، إذ يتضمن وضع معايير داخلية، وتقييم وحل التناقضات، واستخدام فيها القائد الحقيقي معايير أخلاقية داخلية لتوجيه السلوكيات بدلاً من السماح لسلوك الغرباء بالتأثير على سلوكه. ويصف (Peus et al, 2012: 332) المنظور الأخلاقي الداخلي بأن القائد يسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية ويتصرف وفقاً لها، حتى





ضد الضغوط الجماعية أو التنظيمية أو المجتمعية. ويعرف بأنه التنظيم الذاتي الذي يسترشد بالمعايير الأخلاقية الداخلية والقيم التي تؤدي إلى سلوكيات وقرارات تتفق مع تلك القيم. علاوة على ذلك، تقدم السلوكيات الأخلاقية دليلاً على أن اتخاذ القرار يتوافق مع القيم الداخلية (Bennett , 2015: 37) . كما يشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى قوة البوصلة الأخلاقية الخاصة بالقائد، والاتساق الذي يظهر بين القيم والأخلاق الخاصة بالقادة وقراراتهم وسلوكياتهم، ويتخذ القادة ذوو المنظور الأخلاقي الداخلي القرارات، ويتصرفون بطرق تعكس نظام القيم الأخلاقية القوي لديهم (9: 2012, Kiersch).

٢- الشفافية العلائقية Relational transparency: يشير (6 – 5: 2020, Puni & Hilton) إلى الشفافية العلائقية بأنها صدق القادة الجديرين في تقديم ذواتهم الجديرة إلى أتباعهم. كما أنها تتحقق عندما يشارك القادة الجديرون بشكل مناسب مشاعرهم الأساسية ودوافعهم وميولهم مع أتباعهم، ومن ثم، فهو ينطوي على قادة جديرين يقدمون جوانب إيجابية وسلبية لأنفسهم لأتباعهم. ومن وجهة نظر (Neider & Schriesheim, 2011:1147) يرى أن الشفافية العلائقية هي تقديم الذات الجديرة (على عكس الذات المزيفة أو المشوهة) للآخرين، إذ يعزز مثل هذا السلوك الثقة من خلال الإفصاحات التي تنطوي على مشاركة المعلومات والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية للفرد بشكل صريح أثناء محاولة تقليل عرض المشاعر غير اللائقة. كما تعرف بأنها الأسلوب الذي يشارك من خلاله القادة المعلومات بشكل علني، شرط أن يتسم هؤلاء القادة بالصدق، وتكون طريقة تعبيرهم عن مشاعرهم جديرة، بدلاً من تقديم الذات المزيفة التي تتناسب عكسياً مع ثقة المرؤوسين (29: 2014, cotrufo). كما يعبر عنها بأنها





تعبير عاطفي مناسب يتيح القائد من خلاله للأخرين أخذ تصورات جديدة عنه، وكذلك الأمر بالنسبة للمرؤوسين تجاه القائد (Grubb , 2015: 45). وتتضمن الشفافية العلائقية توظيف العلاقات المستندة على الثقة كمخرجات تعتمد على الصراحة والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشاعر والأفكار بدلاً من إظهار رؤية مشوهة عن الذات للمرؤوسين (Rader , 2015: 32) .

ثانياً: الابتكارات

١- مفهوم الابتكارات

تعرف الابتكارات على إنها النتيجة الدقيقة والمعتمدة لبيان مدى قدرة الشركات على توليد معرفة جديدة وتطبيقها على كل من المنتجات والعمليات والأساليب التنظيمية الجديدة. إذ أن توليد المعرفة الجدية وإدخال الابتكارات هي النتائج المشروطة حتى تتم عملية التفاعل الإبداعي والمحلي الذي يحدث للشركات، عندما تواجه أحداثاً غير متوقعة في أسواقها ومنتجاتها. (Antonelli et al, 2013: 3).

عرف (Rehman, 2016: 3) الابتكارات بأنها عملية معقدة تتضمن أفكاراً جديدة يتم تطويرها وتحويلها، وفي النهاية تطبيقها باستخدام تقنيات المعرفة والقدرات والموارد. ولأن الابتكار يلعب دوراً رئيسياً في العديد من الاستراتيجيات المعقدة، يعتبر محركاً أساسياً لتنافسية الشركات والمصدر النهائي للإنتاجية والنمو.





أهمية الابتكارات

بإمكاننا تلخيص أهمية الابتكار كما يلي:

١. يطور ويزيد المهارات الشخصية، سواء في التفكير والتفاعل عبر الإبداع الجماعي
٢. يرفع مستوى جودة القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات في المنظمة ومفاصلها وقطاعاتها سواء في المجالات الفنية والمالية والتسويقية، وكذلك البيئة الاجتماعية للعمل.
٣. يزيد المنتجات جودة
٤. يختصر الوقت والمدة الفاصلة بين تقديم منتج وآخر وهذا بدوره يساهم في بروز المنظمة من حيث المنافسة في الوقت.
٥. يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة
٦. يساهم في إيجاد طرق زيادة حجم المبيعات
٧. يخلق صورة ذهنية جيدة للمؤسسة لدى عملائها (سليمان، ٢٠٠٧: ٣٦).

ابتكار الخدمة Service innovation

يعرف (Berry et al., 2006: 56) ابتكار الخدمة على أنه فكرة لتحسين الأداء، إذ يرى الزبائن أنه يقدم فائدة جديدة من الجاذبية الكافية التي تؤثر بشكل كبير على سلوكهم، وكذلك سلوك الشركات المنافسة.





ويبدأ ابتكار الخدمة بالثقافة، إذ تتطلب محركات النجاح ثقافة تنظيمية تدعم الأداء البشري والابتكار. بالنسبة للشركات التي تعمل في خلايا لا يمكن فصلها، إذ تعد جودة تفاعل الموظفين مع الزبائن أمراً بالغ الأهمية. بالنسبة للشركات التي تعمل في الخلايا القابلة للفصل، من المهم بشكل خاص استخدام الابتكار المستمر للبقاء في صدارة المنافسة، لأن هذه الأنشطة التجارية تضع اعتماداً أكبر على العوامل التي يمكن تكرارها بسهولة. بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الشركة التي تبني رأس المال البشري، يجب على الشركات التي تسعى إلى إنشاء أسواق جديدة مع الخدمات أن تخلق ثقافة للابتكار (Berry et al., 2006: 63). ومن وجهة نظر (Den Hertog et al., 2010: 494 – 496) فإن ابتكار الخدمة هو تجربة خدمة جديدة أو حل خدمة، ويتكون من واحد أو أكثر والذي يشمل: مفهوم الخدمة الجديدة والتفاعل الجديد مع العملاء ونظام القيمة الجديد / الشركاء التجاريين ونموذج إيرادات جديداً ونظاماً جديداً لتقديم الخدمات التنظيمية أو التكنولوجية. ويمثل ابتكار الخدمة إنشاء عروض قيمة جديدة، أو تطوير العروض الحالية، لذا فإن التركيز على كيفية تطوير وإنشاء عروض القيمة يستلزم تركيزاً وصفيماً دقيقاً (Skålén et al., 2015: 11). ويرى (Chen et al., 2016: 55) أنه يمكن اعتبار ابتكار الخدمة مجموعة من التحسينات في الابتكار التكنولوجي وابتكار نموذج الأعمال والابتكار التنظيمي الاجتماعي والمطالبة بالابتكار بهدف تحسين الخدمات الحالية أو إنشاء عروض قيمة جديدة أو إنشاء أنظمة خدمة جديدة، إذ تعد قدرة ابتكار الخدمة الخاصة بشركة ما أمراً حيوياً لبقائها.





المبحث الثالث: تحليل البيانات:

أولاً: آليات تحليل البيانات وفقاً للمدخل النوعي

١. مبادئ نظرية المعرفة التامة ودورها في التحليل النوعي Grounded Theory

تعتبر نظرية المعرفة التامة grounded theory من أشهر النظريات التي تعنى بتحليل مختلف أنواع البيانات النوعية. ويعتبر من أشهر رواد هذه النظرية هما (Corbin and Strauss) الذين نشروا بحثهما بعنوان:

Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria في سنة ١٩٩٠. وتمثل هذه النظرية أساس البحث الاستقرائي من خلال الجمع والتحليل المنهجي للبيانات المتعلقة بظاهرة اعتماداً على أدوات منهجية وفكرية وغير حسابية. مع الأخذ بنظر الاعتبار استكشاف العلاقات المترابطة والمتبادلة فيما بين البيانات إذ تختلف عن منهج البحث المعتمد على الفرضيات الاستنتاجية في المنهج العلمي (Bowen, 2006: 13).

ووفقاً لهذه النظرية، لا بد من اختيار رموز أساسية (coding) تعبر عن المحتوى الفكري للبيانات وتكون بمثابة دلالة على تحديد العلاقات بين أجزاء البيانات، والتي سيأتي ذكرها لاحقاً. وعليه اعتمدت الباحثة على منهج نظرية المعرفة التامة في استقراء للبيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات الشخصية المنجزة، وذلك لاستكشاف البيانات والوصول إلى تفسير علمي مناسب لها.





٢. المدخل الاستكشافي Explorative

المدخل الاستكشافي يعني استخدام الطريقة التفسيرية interpretive التي تساعد في إظهار ما تخفيه الرموز codes واستكشاف ما يقصده المستجيبون حتى لو حاولوا عدم التصريح ببعض البيانات (behind lines)، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى الحصول على موضوعات أساسية (themes) تساعد في استكشاف العلاقات المشتركة بين الحقائق وتربط بعضها ببعض (Lee & Lings, 2008: 244). وفي هذا الصدد فلا بد من القيام بخطوتين أساسيتين، الخطوة الأولى تمثل عملية تحويل التسجيلات الصوتية إلى نصوص مكتوبة، والتي يعبر عنها (Transcription) وبمساعدة برامج تبطئء الكلام مثل برنامج voice record. والخطوة الثاني هي تهيأت البيانات وفقا للرموز لكي تكون جاهزة لمعالجتها واعتمادا على آليات برنامج NVivo الخاص بالتحليل النوعي.

٣. تحديد رموز البحث Codes

وفقا لمنهج نظرية المعرفة التامة، فإن الرموز Codes تكون بثلاثة أنواع:

أ- الترميز المفتوح (open coding)، ويشير الترميز المفتوح إلى اختيار الرموز التي تساعد على وصف السمات العامة للبحث، بمعنى أنها عملية ربط المفاهيم (الرموز) بالبيانات والظواهر التي لوحظت أثناء





تحليل البيانات النوعية. ويتحقق الترميز المفتوح من خلال تقسيم البيانات إلى جمل ذات معنى ووصفها بكلمات بسيطة في جمل قصيرة.

ب- الترميز المحوري (axial coding)، وهي عملية ربط البيانات للكشف عن العلاقات الفرعية المتجذرة في البيانات التي تم جمعها والتي تعبر عما يراه المستجيبون من وجهة نظرهم. بمعنى آخر، يعد التفسير المحوري وسيلة لإنشاء روابط بين البيانات

ج- الترميز الانتقائي (selective coding) وهي الرموز التي يتم من خلالها تحديد المفاهيم الأساسية والمشاركة بين الترميزين المحوري والمفتوح.

يعتمد الباحثون على مصدرين أساسيين في الحصول على الرموز، وهما مصدر الإطار النظري والأدبيات المستخدمة من قبل الباحث في الدراسة. وأما المصدر الآخر فهي الرموز التي يتم الحصول عليها من مصادر جمع البيانات نفسها (والمتمثلة بالمقابلات الشخصية في هذا البحث). وعادة ما يقوم المستجيبون بالتعبير عن آرائهم بترديد مصطلحات معينة، وهي بالحقيقة تمثل رموزاً أساسية تساعد على تفسير ما يدور بأذهانهم (William, 2015: 90). وعليه، يتم تحديد إحصائية أولية من الرموز الأساسية المستخدمة والمحصلة من كلا المصدرين، بحيث يمكن دمج الرموز المتقاربة؛ لتكون فروعاً لكل رمزا من الرموز الرئيسية.





٤. الاتاحية Validity

تُعرّف الاتاحية بكونها المدى الذي تقيس به الأداة ما تهدف إلى قياسه. الصدق هو محاولة شرح حقيقة نتائج البحث إذ يتم قياس الاتاحية باستخدام كل من الأدلة النظرية والتجريبية. والتقييم النظري هو المكان الذي يتم فيه ترجمة فكرة بناء أو تمثيلها في مقياس تشغيلي. يتم ذلك من قبل لجنة من الخبراء من القضاة أو المحاضرات الجامعية التي تقيم مدى ملاءمة كل عنصر وتقييم مدى ملاءمتها في تعريف البناء. التقييم التجريبي هو حيث تعتمد الصلاحية على التحليل الكمي الذي يتضمن تقنيات إحصائية. (Kubai, 2019: 2).

٥. التحليل الموضوعي Thematic Analysis

يوصف التحليل الموضوعي كنهج وصفي نوعي مستقل بشكل أساسي بأنه "طريقة لتحديد وتحليل وإعداد التقارير عن أنماط (مواضيع) داخل البيانات". كما تم تقديمه كطريقة وصفية نوعية توفر المهارات الأساسية للباحثين لإجراء العديد من الأشكال الأخرى للتحليل النوعي. في هذا الصدد، يجب أن يصبح الباحثون النوعيون أكثر دراية بالتحليل الموضوعي كنهج نوعي مستقل وموثوق للتحليل (Vaismoradi et al, 2013: 3).





٦. قياس موثوقية البيانات النتائج Reliability

إنّ الموثوقية في التحليل النوعي تمثل أحد الخطوات الأساسية في الوصول إلى تفسيرات شاملة للبيانات، وكذلك فهم أعمق للباحث (Babbie, 2010: 17). تشير الموثوقية إلى مدى تناسق أداة الدراسة (المقياس) في جمع وتحليل البيانات، ويكون المقياس موثوقاً إذا حقق نفس النتيجة باستمرار مهما تم تكراره باستخدام نفس الأساليب في نفس الظروف. ويُنظر إلى الموثوقية، على أنها استقرار القياس على مجموعة متنوعة من الظروف التي يجب الحصول على النتائج فيها. أي إنها في الأساس تكرار نتائج البحث. وعندما يتم إجراء دراسة من قبل باحث في ظل بعض الظروف ثم يتم إجراء نفس الدراسة مرة أخرى للمرة الثانية فستؤدي إلى نفس النتائج، وهذا ما يعكس موثوقية البيانات. لذا فإن موثوقية البيانات من أدوات البحث تتأثر بخطأين، وهي خطأ عشوائي وخطأ منهجي. يُعزى الخطأ العشوائي إلى مجموعة من العوامل الخارجية غير المعروفة والتي لا يمكن السيطرة عليها والتي تؤثر بشكل عشوائي على بعض الملاحظات دون غيرها. أما الخطأ المنهجي فيُعزى إلى الأخطاء المعروفة والتي يمكن التنبؤ بيها والسيطرة عليها والقضاء عليها بسهولة على عكس الأخطاء العشوائية (3: Kubai, 2019).

٧. قياس المصداقية Creditability

يعرف ليتمان Lichtman مصطلح المصداقية أو تقدير الحقيقة بأنه تقييم نتائج الدراسة من خلال وجهات نظر المشاركين، وتعبير الباحث عن العلاقة بين ما عبر عنه المشاركون اجتماعياً والطريقة التي صور بها الباحث وجهات نظرهم وأظهرها في صورة نهائية (الزهراني, ٢٠٢٠: ٦١٢). كما إنّ مصطلح





المصادقية في المدخل النوعي يشير إلى العملية التي يتم خلالها إيجاد وتحديد العلاقة بين البيانات التي تم استحصالتها من المشتركين في المقابلات الشخصية، إذ توصف المصادقية بأنها المعيار الذي يستخدم لضمان إنَّ الباحث يفهم العلاقات بين البيانات بشكل صحيح، وعلى إنَّ البحث يتم على وفق ضوابط الممارسات والتطبيق السليم وتقديم نتائج البحث إلى المجتمع العلمي بحدود قصوى من الجدارة والثقة ((Trustworthines" Bryman, 2015:390)).

٨. قابلية النقل Transferability

وتعبر عن مدى إمكانية تطبيق نتائج إحدى الدراسات على مواقف أخرى. وغالبًا ما يكمن القلق في إثبات أن نتائج العمل قيد البحث يمكن تطبيقها على عدد أكبر من السكان، نظرًا لأن نتائج المشروع النوعي خاصة بعدد صغير من البيئات والأفراد المعينين، فمن المستحيل إثبات أن النتائج والاستنتاجات قابلة للتطبيق على مواقف ومجموعات سكانية أخرى، لذا يتم تصنيف وترتيب المعلومات بطريقة تجعل البيانات ذات منطقية لضمان الموثوقية في مشاريع البحث النوعي (Shenton, 2004: 69).

٩. إنشاء الموضوعات الرئيسية Themes

عقب الانتهاء من ترميز البيانات يتم إنشاء الموضوعات الرئيسية، إذ تشرع خطوة البحث بتحديد ما يعرف بالثيمات Themes، والتي ترشح من البيانات النوعية، ويمكن أن تجمع بين الرموز المتشابهة التي تم تحديدها سابقاً، إذ أنّ هذه الثيمات تمثل أفكاراً أساسية ورئيسية من تلك البيانات النوعية (Lewis,2015:32). وعليه، إنّ هذه المرحلة تمثل البحث عن الموضوعات الأساسية أو ما يعرف





بالثيمات، وهي العبارات التي لها علاقة مباشرة وجليّة حول متغيرات الدراسة، فضلاً عن المتغيرات التي يعتقد المستجيبون في المقابلات الشخصية أنها مؤثرة، ويقومون بإعطاء أدلة منطقية حولها، وتكون تلك الموضوعات متشربة بالمعرفة، التي يجتهد الباحث للحصول عليها خلال عملية جمع البيانات.

ثانياً: مصفوفة الكليات وتحديد الكليات التي سيتم إجراء الدراسة الأساسية عليه وهي الخطوة الأخيرة في تحليل البيانات الأولية، حيث يلاحظ من خلال المصفوفة (1) أن معظم الكليات قد حصلت على نسبة عالية في تقييم معاونين العلميين والإداريين، ولكنها تتفاوت كثيراً في نسب تقييم الابتكارات. لذا، ولكي تكون دراسة المحاور الأساسية في الدراسة أكثر توازناً، فسيتم التركيز في الدراسة الأساسية على الكليات التي تكون فيها التقديرات عالية ومتناسقة. بمعنى أن تقدير القيادة الجديرة في الكلية عالٍ، فينبغي أن يكون تقدير الابتكارات عالياً أيضاً. وعليه فإن الحقل (الأول) في المصفوفة أدناه يمثل الكليات التي سيتم التركيز عليها في المرحلة اللاحقة (مرحلة الدراسة الأساسية)





الشكل (2) مصفوفة تحديد الكليات التي سيتم التركيز عليها في مرحلة الدراسة الأساسية

	منخفض	محور القيادة الجديدة	عالي
منخفض	Kc17		Kc4, Kc5 Kc6, Kc7 Kc8, Kc9 Kc10, Kc12 Kc13, Kc15
محور الابتكارات			
عالي	Kc2, Kc16 Kc20, kc21		Kc1, Kc3 Kc11, Kc14 Kc19, Kc18





ثالثاً: التحليل النوعي لمحور القيادة الجديرة عنصر المنظور الأخلاقي الداخلي

فيما يتعلق بعنصر المنظور الأخلاقي الداخلي، تحاول الباحثة تحليل البيانات المتعلقة بإجراءات القائد في تطوير أداء الكوادر داخل المؤسسة، إذ يؤدي القائد دوراً مهماً في المؤسسات التعليمية وتطوير فرق العمل الموجودة داخل المؤسسة، وهذا ما أشارت إليه عينة البحث وما لتطوير هذه الكوادر من أهمية سواء على الصعيد الشخصي أو على صعيد المؤسسة بشكل عام. وهذا التطوير يحتاج إلى تشجيع وتوفير المستلزمات الأساسية للملائمة لكل الكادر. وفي هذا الصدد يذكر المستجيب C2 ما يأتي:

من المعروف أن الكوادر التدريسية تبذل جهداً كبيراً في إعطاء المادة عبر المحاضرات والتعامل مع الأعداد الكبيرة للطلاب، وهذا بطبيعة الحال يدعونا دائماً إلى المزيد من التشجيع لهم والوقوف على احتياجاتهم اللوجستية والنفسية داخل المؤسسة الجامعية فضلاً عن التواصل الدائم بما يسهل عملية التدريس، وعقد الاجتماعات الدورية معهم ومناقشة المشكلات التي يواجهونها، وتشجيعهم على حلها ذاتياً أو بالتشاور معنا، مع الأخذ بنظر الاعتبار الطرق المثلى عالمياً التي تعالج مثل هذه المشاكل التي قد يواجهها السادة التدريسيين.

ويضيف المستجيب (C5) ما يلي:

إن من أهم الأساليب التي يجب اتباعها في سبيل تطوير الطرق وقدرات الهيئة التدريسية هو توفير الأجواء المناسبة والملائمة للأساتذة بما يمكنهم من الأداء التدريسي بسلاسة وارتياح خالٍ من المشقات. كما أن عقد الاجتماعات بصورة دورية وتبادل الرؤى والأفكار يساعد على تجاوز الكثير من المشكلات دون الحاجة إلى تغييرات كبيرة وجذرية.





يتضح مما تم ذكره من قبل المستجيبين أعلاه على أن قادة الكليات يعملون وفقاً لقيمهم الأخلاقية بالتواصل المستمر مع التدريسيين ودعم الكوادر العاملة والعمل معهم جنباً إلى جنب لتجاوز التحديات التي قد يواجهونها لأسباب مختلفة. فالحضور الدائم والمستمر لهؤلاء القادة يجسد التزامهم الأخلاقي المهني تجاه التدريسيين وان المسؤوليات التعليمية هي مشتركة بين القائد وبين التدريسيين. كما أن تطوير التعليم يؤدي بدوره إلى تحقيق المنافسة العليا في هذه المؤسسات التعليمية وهذه تعتبر من أهم المحاور التي تركز عليها المؤسسات حالياً سواء كانت خاصة أو عامة. ويحصل ذلك عن التشجيع المستمر من قبل القائد لمواكبة أحدث ممارسة التعليم وأساليبه كذلك توفير الاحتياجات الملائمة لهم ليكونوا قادرين على التميز محلياً ودولياً بجودة مخرجاتهم. ويوضح الجدول (٢) المزيد من آراء المستجيبين حول هذا الموضوع عينة من إجابات المستجيبين والنتائج المتحققة حول عنصر المنظور الأخلاقي الداخلي

ت	رمز المستجيب	البيانات	متطلبات المنظور الأخلاقي الداخلي
١	المستجيب C3	" نسعى لاعتماد الطرق الحديثة في جعل التدريسيين ملمين بمهارات التدريس والتعليم الأحدث والتي تعمل بها الجامعات العالمية، من خلال المتابعة المستمرة لتلك النشاطات وعبر مواقع خاصة في شبكة الأنترنت، وكذلك المحاضرات المصورة في الجامعات العالمية الرصينة التي يمكن اعتمادها انموذجاً يحتذى به، ولا بأس طبعاً في نقل التجارب العالمية وتبادلها بين الجامعات".	توجيه السلوكيات، القيم الأخلاقية العامة، واستخدام أساليب حديثة في نقل التجارب





تنظيم ذاتي ، توجيه السلوك الجماعي، القيم الأخلاقية	" في سبيل تطوير الكوادر العاملة داخل الجامعة نقوم بالاعتناء والاهتمام بالتدريسيين وإقامة دورات جادة من أجل تدريبهم على كيفية ممارسة العملية التدريسية، وثقافتهم من الناحية العلمية والعملية".	المستجيب C6	٢
تنظيم ذاتي وتوجيه السلوك الجماعي، الإجراءات الوقائية لحل المشاكلات.	" نحن نتابع بشكل مستمر سير العمل التعليمي وغيره داخل الجامعة ونقف على المشكلات الطارئة ونقوم بعلاجها أو تلافيها قبل وقوعها وهذا يخلق الجو الملائم المشجع لكي يؤدي كل شخص واجبه بصورة جيدة تنسجم والطموح بأكبر قدر ممكن".	المستجيب C7	٣
القيم الأخلاقية و تنظيم ذاتي وتوجيه السلوكيات	" نحن نراعي الضغوط النفسية والبدنية والأعباء التي يتعرض لها الكادر التدريسي ونحاول دائماً الاستمرار بالتواصل معهم من أجل التخفيف من ذلك العبء والضغوط ونتقبل كافة الملاحظات ونأخذ بها ولا نكتفي بالاطلاع عليها بل نسعى قدر الإمكان إلى معالجتها معالجة حقيقية".	المستجيب C8	٤

يتضح خلال آراء المستجيبين في الجدول (٢) أعلاه، أن غالبية المستجيبين يسعون جاهدين إلى ترسيخ القيم السلوك العلمي والأخلاقي لدى كوادرهم. فهؤلاء القادة يركزون على معظم خصائص المنظور الأخلاقي الداخلي كالتنظيم الذاتي وتوجيه السلوكيات العلمية الأخلاقية للتدريسيين، وتجنب وجود





الانحرافات والمشاكل، وذلك من خلال الإجراءات المختلفة التي يقوم بها هؤلاء القادة، وهذا بمجمله يعكس القيم الأخلاقية التي يتحلى بها القائد في تطوير الكوادر داخل المؤسسة التعليمية. وعلى النقيض مما ذكر أعلاه، فلم يثبت وجود عنصر المنظور الأخلاقي الداخلي لدى بعض المستجيبين. إذ يتبين أنهم ليس لديهم المبادرة التي تعكس وتجسد اهتمامهم بهذا الجانب، وبدلاً من ذلك فإنهم ينتظرون المبادرة من الكوادر التدريسية ومن ثم اتخاذ الإجراءات وفقاً لها. كذلك هناك من لا يمتلك سمات وخصائص المنظور الأخلاقي الداخلي نتيجة لضيق الأفق القيادي وضعف التنظيم الذاتي والقدرة على حل التناقضات وعدم وجود معايير وقلة الخبرة القيادية أحياناً. والجدول (3) يوضح بعض الحالات التي لم يثبت بها وجود عنصر المنظور الأخلاقي الداخلي.

عينة من إجابات المستجيبين التي لم تثبت وجود عنصر المنظور الأخلاقي الداخلي

محدودية التوجيه، انعدام المبادرات والاعتماد على مبادرات الكوادر	"الكوادر التدريسية والكوادر العاملة في الجامعة كلها تعرف ما لها وما عليها ورغم ذلك نحن نستمع بشكل دائم إلى ما يقترحه الكادر نفسه فكل فرد هنا أعلم بما يحتاجه من أجل إعطاء المزيد ويمكن ذلك من خلال الحوار المباشر أو التواصل البريدي والإلكتروني بشكل مستمر".	المستجيب C4	6
ضعف التنظيم الذاتي، ضعف القدرة على حل التناقضات، ضبابية المعايير الداخلية	"إذا أردنا أن نطور الجامعة وبرامج التعليم والتدريس فيها لا بد من النظر إلى الإمكانيات المتاحة فيها وما يمكن تطبيقه واستبعاد ما لا يمكن أن ينفذ، فهناك مثلاً طرق حديثة في العالم تحتاج إلى قاعات وشاشات ذكية وأدوات لوجستية	المستجيب C1	





	غير متوفرة في الجامعة دوماً وهنا ننظر إلى الجزء الممكن فقط ونحاول اعتماده في العراق".		
--	---	--	--

ويوضح الشكل (٤) أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة واستناداً إلى الرموز المستخدمة في عنصر المنظور الأخلاقي الداخلي (مع غياب الأجماع على وجود هذا العنصر).

الشكل (٤): أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في عنصر المنظور الأخلاقي الداخلي

المحور الرئيسي	العنصر	الرموز codes	النتائج المحققة
القيادة الجديرة	المنظور الأخلاقي الداخلي	تنظيم ذاتي، معايير داخلية، حل التناقضات، توجيه السلوكيات، القيم الأخلاقية الداخلية، قوة البوصلة الأخلاقية	التنظيم الذاتي ، استخدام الأساليب المتطورة في نقل التجارب، توجيه السلوكيات والقدرة على معالجة المشاكل المتعلقة بالتعليم.

الشكل (٤) من إعداد الباحث





رابعاً: التحليل النوعي الخاص بعنصر الشفافية العلائقية

تركز هذه الفقرة على تحليل البيانات المتعلقة بعنصر الشفافية العلائقية ومدى انسجام قرارات القائد مع ميول ودوافع الكوادر في الجامعة، إذ يتضح أن المستجيبين يؤكدون على أهمية أن تنسجم القرارات التي يصدرها القائد مع آراء وتوجهات الكوادر، وأن تكون قابلة للنقاش والتساؤل، وهذا الانسجام يشكل أساس العلاقة بين القائد وكوادره. ويذكر المستجيب C12 دوره في هذا الخصوص بما يأتي:

إن المصلحة الشخصية لدى بعض التدريسيين قد تكون شديدة، وتجد التدريسي ينظر إلى قراراته ويعتبرها صحيحة، وأن القيادة أو العمادة على خطأ. هنا الدور القيادي يتحتم عليك التعامل معه على أساس القانون، فإذا كان هناك مجال للإقناع أقوم بإقناعه، وفي بعض الأحيان أراجع عن بعض القرارات إذا وجدت وجهة نظر التدريسي صائبة أو فيها مصلحة عامة للجميع، حتى لا تحدث فجوة بيني وبينه. وكما قلت إن بعض التدريسيين لا يقتنع، فأضعه أمام أطر القانون حتى لا أتجاوز أنا الحدود المسموحة لي، وهو كذلك لا يتجاوز الحد المسموح له.

ويذكر المستجيب C15 ما يأتي:

إذا كان لدينا قضية مهمة جداً فلا بد من أن نضع في الحسبان أننا ننظر للمصلحة العامة للمؤسسة قبل مصلحة الفرد، وإذا كان هناك تقاطع بين مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة فلا بد أن نسير وفقاً لمصلحة المؤسسة. كذلك حين تطرأ مشكلة نحاول أن نفهم أسبابها ونحاول إيجاد الحلول لها ونعالجها حتى لا تكبر. أنا أستخدم قوة الإقناع وبيان الأسباب الموجبة لاتخاذ مثل هذا القرار، وكثيراً ما استمع للأساتذة والموظفين وحتى الطلبة وأجيب على استفساراتهم بشفافية وبعيداً عن الخداع والتضليل.





وفي هذا الصدد يذكر المستجيب C9 ما يأتي:

يتداخل موضوع الانسجام مع موضوع التغيير، فعندما يطرأ تغيير على مستوى المؤسسة أو التعليمات أو التنمية فإن ردة الفعل تظهر واضحة في سلوك الأشخاص وما اعتادوا عليه، لذا فستكون هناك مقاومة لكل تغيير، وهنا يأتي دور القائد كي يمهد لهذا التغيير. القيادي حتى ينجح بجعل قراراته تنسجم مع كادره لا بد أن يقنع الأشخاص إلى أن ما يريد أن يصل إليه هو الأفضل، فيصف الظروف ويصف الفوائد ويكون واقعياً ليصف التحديات للوصول إلى ما يريد.

يتضح مما ذكر أعلاه أن نجاح القائد مرهون بمدى توافق قراراته ورؤى كوادره، وبمدى قدرته على استيعاب ردة فعل الكوادر، ومن ثم إقناعهم على أن ما يقوم به ضروري وينسجم مع أهداف العملية التعليمية، وحتى يتم ذلك لا بد للقائد الناجح أن يسعى إلى إصدار قراراته ببيان أهميتها على صعيد المؤسسة، وما يسعى إلى تحقيقه من أهداف منشودة، مع دراسة سلوكيات الأشخاص وميولهم حتى يجعلها تتناغم مع تلك القرارات، ومع ذلك نجد بعض القادة يحتاج إلى تقديم الأدلة التي تثبت انسجام التوجيهات القيادية مع التعليمات الوزارية، وهذا يدل على إن الشفافية العلائقية التي يتمتع بها بعض القادة تكون مقيدة، مما قد يربك العمل القيادي المستقبلي.

ويبدو أنه لا يوجد إجماع لدى المستجيبين حول مدى قدرتهم على تحقيق الشفافية العلائقية بينهم وبين كوادرهم، إذ أن بعض المستجيبين كانوا حذرين جداً بوصف الانسجام مع الكوادر عند اتخاذهم قرارات أو إصدار تعليمات جديدة ضمن حدود صلاحياتهم، إذ أنهم ليسوا متأكدين من قدرتهم على إقناع كوادرهم بقبول تلك التعليمات، ولا يستطيعون ضمان تنفيذ كوادرهم لتلك التعليمات، مما يدل على وجود خلل واضح فيما يتعلق بتحقيق الشفافية العلائقية. ويوضح الجدول (١٦) المزيد من آراء المستجيبين حول هذا الموضوع





عينة من إجابات المستجيبين والنتائج المتحققة حول عنصر الشفافية العلائقية

ت	رمز المستجيب	البيانات	متطلبات الشفافية العلائقية
١	المستجيب C6	" إذا صدرت القرارات من شخص واحد فلن يكون هناك انسجام نوعاً ما، فيما يكون الانسجام إذا كانت القرارات تصدر من مجلس الكلية وهم رؤساء الأقسام أو تأتي من لجان تتشكل بعد دراسة الأوضاع بشكل أعمق قبل إصدار أي قرار. أنا شخصياً عندما أقف على قرارات تخص الطلاب أقوم بمشاركة رأيهم فيها لكي أسمع آراءهم."	انسجام محدود، ثقة شخصية محدودة،
٢	المستجيب C7	" القرار إذا اتخذ بشكل فردي فلن تجد هناك انسجام. القرارات لا بد أن تتخذ من صنع القرار. أي قرار يتخذ يتم استشارة الإدارية والقانونية والمالية، وإذا كان به جانب علمي استشير الجانب العلمي."	رؤية غير واضحة، الذات الجديرة محدودة
٣	المستجيب C8	" إلى حد ما تكون منسجمة بسبب التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسات التعليمية، فموضوع انسجام القرارات مع ميول الكوادر قد يكون صعباً بسبب تعارض ما يرغب به القائد وما يرغب به الموظف"	شفافية محدودة، انسجام محدود،





انسجام محدود، رؤية غير واضحة ، التناقض في التصورات	" أعتقد أن الأفضل هو مسك العصا من الوسط، فبعض قراراتي بنسبة ٧٠٪ تكون منسجمة و ٣٠٪ تحتاج إلى حزم في الموضوع".	المستجيب C4	٤
شفافية محدودة، انسجام محدود، التناقض في التصورات	"عندما تكون القرارات شخصية فلن تكون منسجمة مع كل كوادرات المؤسسة، ولكن عندما تكون هناك مبادرات للعمل فمن الممكن أن نسمع الآراء المضادة من الكوادرات، وماهي وجهة نظرهم، ولكن في النهاية نحتكم للكتب الوزارية. يكون الانسجام في الغالب إلى حد ما مقبولاً"	المستجيب C5	٥
الشفافية محدودة، الذات الجديرة محدودة،	"حتى أحقق الانسجام اضطر لجعل تدريساً رئيساً شعبة إدارية، وفعلاً يتم تحقيق نتائج أفضل، وهذا الانسجام بتغيير الأدوار يأتي بنتائج غير متوقعة".	المستجيب C13	٦
الشفافية محدودة، الذات الجديرة محدودة	"نوعاً ما منسجمة. اليوم أحاول في مؤسستي إبراز الحقائق بمعنى فهم المقابل لقراري الذي يتم اتخاذه. بعض الأحيان تصل القرارات التي تصدر إلى تقاطعات سواء من التدريسيين أو الموظفين وأحاول قدر الإمكان أن أعطي توضيحاً لهذا	المستجيب C10	٧





	القرار، وأحياناً آخر أقوم بتأجيل بعض القرارات حتى يتم استيعابها من المقابل"		
--	---	--	--

تستنتج الباحثة من خلال الجدول (١٦) أعلاه أن آراء غالبية المستجيبين تؤكد أن هناك ضعفاً في وجود الشفافية العلائقية، لا سيما فيما يتعلق بالتناقض في الآراء والدوافع والتصورات بين القادة وكوادرهم، ومحدودية الانسجام بين وجهات نظرهم، ورغم أنه لم يثبت وجود ثقة مزيفة، إلا أن تلك الثقة لم تكن في أفضل حالاتها.

ويوضح الشكل (٩) أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة واستنادا إلى الرموز المستخدمة في عنصر الشفافية العلائقية.

الشكل (٩): أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في عنصر الشفافية العلائقية.

المحور الرئيسي	العنصر	الرموز codes	النتائج المحققة
القيادة الجديرة	الشفافية العلائقية	صدق القادة، الذات الجديرة، التعبير العاطفي، توظيف العلاقات، الصراحة في الإفصاح عن المعلومات، رؤية واضحة	محدودية الشفافية، محدودية الانسجام، ضعف الثقة، التناقض في الدوافع والآراء. الأطر القانونية

الشكل (٩) من إعداد الباحثة





خامساً: التحليل النوعي الخاص بعنصر ابتكار الخدمة

ضمن عنصر ابتكار الخدمة تحاول الباحثة تحليل البيانات المتعلقة بدور القائد بدعم الأنشطة التي من شأنها أن تساهم في تقديم أفضل الخدمات للطلبة، إذ أن عملية تحسين الخدمات تمثل هدفاً أساسياً تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه، وقد يكون ابتكار الخدمة بصورة حل لمشكلة إدارية تتعلق بالتدريسيين أو الموظفين أو الطلبة، أو قد يتمثل الابتكار بالاستجابة ذات القيمة المتميزة لطلبات المستفيدين سواء من داخل الجامعة أو خارجها، وفقاً لطبيعة الخدمة التي يحتاجها أولئك المستفيدون، وقد يرافق ابتكار الخدمة تسهيلات أو ابتكارات أخرى التنظيمية أو التكنولوجية.

وفي هذا الصدد، يذكر المستجيب C15 ما يأتي:

لدينا ابتكارات خدمية واضحة ومفيدة. على سبيل المثال لدينا مشروع لتنمية الطلبة صدرناه في عام ٢٠١٩ وأقر في مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة، وعنوانه "اقرأ وترقى". هذا المشروع قائم على اختيار مجموعة من الكتب العلمية والثقافية ويطلب من الطلبة لمن يرغب أن ينضم لقراءة هذه الكتب وكتابة إيجاز عنه ويكون هناك لجان للتحكيم، فالذي يقدم أكبر عدد من الكتب وأفضل إيجاز واضح للكتب سوف يترقى لمرحلة ثقافية أعلى.

كما أشار المستجيب C13 أيضاً بدوره في استقبال مثل هذه الأنشطة والأفكار بما يأتي:

كثيرة هي الخدمات التي تقدم للكوادر والطلبة والتي نحن من الداعمين لها. على سبيل المثال النشاطات التي تخص جانباً معيناً والتي يرغب الطالب بعمل هذا النشاط، ونحن نعمل بقدر الإمكان على تقديم التسهيلات، ونعمل حتى على جمع التبرعات إذا لم يكن هناك غطاء مالي لهذه الخدمة أو تلك، فيتم





جمعها إذا اقتضى الأمر، وأيضا تقوم بعمل النشاطات المشتركة مع أقسام الكلية وعمل الورش والدورات التدريبية معاً ويصل الأمر حتى إلى عمل المشاركات الدولية من أجل تطوير أفكار جديدة لمضاعفة الخدمات نوعاً وكماً.

يتضح مما تم ذكره من قبل المستجيبين، هناك تأكيد على أن الابتكارات لا تأتي بطريقة عشوائية، بل إنها تخضع للدراسات البحثية والعلمية، وبالتالي فإن استخدام المنهج العلمي في الوصول إلى ابتكارات جديدة يدل على أن تلك الكليات تسير بالاتجاه العلمي الصحيح، كما يتضح أيضاً رغبة المستجيبين في تقديم التسهيلات المختلفة من أجل تقديم خدمات عامة أفضل، مما يدل على أن القادة يتمتعون بخصائص ومبادئ القيادة الجديرة وفقاً لعناصرها محل الدراسة، والتي بدورها تدعم الابتكارات.

ومع ذلك يبدو أن ابتكار الخدمة لا يزال في مراحله الأولى ويحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير، فضلاً عن الحاجة إلى الدعم المالي المناسب، لكي يرقى إلى مستوى الابتكارات المحددة والقابلة للتعميم، فبالرغم من دعم القادة للمبادرات ذات العلاقة بابتكارات الخدمة، وبالرغم من وجود طلبة وكوادر تسعى إلى تقديم ابتكارات خدمة جديدة، إلا أن تقديم ابتكار خدمة فريد لا يزال محل الطموح لتلك الكوادر. ويوضح الجدول (١٨) المزيد من آراء المستجيبين حول هذا الموضوع:





عينة من إجابات المستجيبين والنتائج المتحققة حول عنصر ابتكار الخدمة

ت	رمز المستجيب	البيانات	متطلبات ابتكار الخدمة
١	المستجيب C6	" موضوع التعامل مع الأنشطة التي تقدم من قبل فئات الكلية هي من الأمور المهمة التي نسعى لتكون من الداعمين لها، باعتبار هذه الأفكار والأنشطة يمكن أن تسهل الكثير على الطلبة وأي من المستفيدين الآخرين، ولدينا تواصل مباشر مع من يقدم الفكرة "	الدعم المتواصل لتطوير الخدمات، التواصل المباشر مع أصحاب الأفكار الجديدة
٢	المستجيب C12	" لدينا مبادرات رياضية وغيرها. مؤسستنا في مرونة أكبر من باقي المؤسسات، إذ نقوم بعمل البطولات الرياضية بين التدريسيين، أو بين الطلبة أنفسهم، وأنا أشجع حتى الطلبة الذين يقترحون عمل أشياء تخص توسيع الخدمات وما إلى ذلك."	الدعم المتواصل لتطوير الخدمات، التواصل المباشر مع أصحاب الأفكار الجديدة
٣	المستجيب C7	" أعتقد أن الخطوة الأولى هي الحوكمة. الموجود حالياً مجموعة من البرامج الخاصة بعملية التوثيق، والثانية خاصة بعملية الإجازات، والثالثة تخص إدارة الموظف بشكل عام. تم العمل على البرنامج الأول والثاني، أما البرنامج الثالث فيحتاج فقط برمجة من قبل المتخصصين،	ابتكار خدمة مدعوما تقنيا (الحوكمة)، تقديم الخدمات التنظيمية، تجارب خدمات جديدة .





	لكن الشيء المهم والذي لا يزال يمثل تحدياً هو توفير البنى التحتية ومن ضمنها الحواسيب".		
تشجيع الأفكار الابتكارية ، تقديم الدعم لأصحاب الأفكار الجديدة	"لدينا الآن في أحد الأقسام طلاب أبداعوا بمجال الابتكارات التي تخص الخدمات ومنتظر أن ترى النور حتى تخدم هذه المؤسسة. نحن في الحقيقة ندعم الأنشطة والأفكار حتى وإن كنا نتوقع أن نسبة نجاحها ضئيلة، لأننا نؤمن بأن ذلك يعني فتح الباب أمام أفكار جديدة مستقبلاً تكون نسبة نجاحها أكبر، لأننا بذلك ندعم صاحب الفكرة وليس فقط الفكرة".	المستجيب C5	٤
تشجيع الابتكارات، تجارب خدمات جديدة	" نعتبر نحن الكلية الإنسانية الوحيدة التي لديها ٥ مختبرات علمية، لأننا سهلنا وصول المادة الدراسية، وهذا بفضل أفكار الكوادر التدريسية داخل الكلية، إذ قدموا ولا يزالون يقدمون التسهيلات بالمادة الدراسية".	المستجيب C4	٥
تشجيع ابتكارات الخدمة، خدمات جديدة، تطوير الخدمات الموجودة	"في وقتنا الحالي، إن بقاء المؤسسة يعتمد على ما تقدمه من خدمات لكوادرها باعتبارهم الفئات التي تحمل اسم المؤسسة، وبذات الوقت يقع على كاهلها مسؤوليات كبيرة، وإن تقديم خدمات جديدة، وسهولة الحصول على الخدمات يعد من أولويات قائد هذه المؤسسة، لذا وبحكم صلاحياتنا	المستجيب C10	٦





	الوزارية نقوم بدعم النشاطات التي يمكن أن تقدم خدمات إضافية أو تطور من الخدمات الموجودة، وبالتالي حققنا الهدف الأول من وجودنا داخل المؤسسة وهو تقديم أفضل ما يمكن أن نقدمه لتسهيل أمور طلابنا أو الفئات الأخرى".		
تشجيع ابتكارات الخدمة، تقديم الدعم لأصحاب الأفكار الجديدة	"هناك تسهيلات في المجالات التطبيقية رغم شحة الموارد، ونحن نقوم بتسخيرها بطريقة ما لتستجيب لاحتياجات الطلبة، وعلى سبيل المثال نعمل على استثمار مشاريع الطلبة لتحل مشاكل واقعية وبالتنسيق مع لجنة (تحديد وحل المشاكل) التي تقوم بتحديد أهم المشاكل، ومن ثم بعدها يقوم الطلبة بعمل البحوث سواء مشروع تخرج أو دراسة خاصة أو بحث يشترك به مجموعة من الأساتذة، لتقديم تقرير لحل هذه المشكلة، من خلال أفكار أو ابتكارات خدمة مناسبة.	المستجيب C9	٧

من خلال آراء المستجيبين وكما هو موضح بالجدول (١٨) يتبين هناك أن هناك إجماعاً لدى المستجيبين على أن القادة يركزون على معظم خصائص ابتكار الخدمة فيما يخص تحسين أداء المؤسسة الخدمي، وتطوير الخدمات الموجودة وإيجاد خدمات جديدة والاستفادة من التسهيلات التقنية والتنظيمية لتطوير تلك الخدمات وفقاً لمنهج بحثي وعلمي، وكذلك السعي للمحافظة على حيوية المؤسسة من خلال دعم وتشجيع الأفكار والأنشطة وتقديم المساعدة لضمان نجاح التجارب، وهذا ما يعكس الدور الذي تمارسه القيادة





الجديرة في دعم ابتكار الخدمة. ويوضح الشكل (١٢) أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة واستنادا إلى الرموز المستخدمة في عنصر ابتكار الخدمة.

الشكل (١٢): أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في عنصر ابتكار الخدمة

النتائج المحققة	الرموز codes	العنصر	المحور الرئيسي
حوكمة الخدمات، تطوير الخدمات الموجودة، الدراسات والبحوث الهادفة إلى تطوير ابتكار الخدمة، تقديم الدعم لأصحاب الأفكار الجديدة، التواصل المباشر مع أصحاب الأفكار والأنشطة، اختزال الإجراءات المعقدة داخل المؤسسة.	تحسين الأداء، تجربة خدمة جديدة، التفاعل الجديد مع العملاء، تقديم الخدمات التنظيمية، تقديم عروض أو قيم جديدة، تطوير العروض الحالية، ابتكار نموذج للأعمال، المحافظة على حيوية المؤسسة.	ابتكار الخدمة	الابتكارات

الشكل (١٢) من إعداد الباحثة

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendation

يتكون هذا المبحث من أهم وأبرز الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي للدراسة الحالية، وأن الاستنتاجات أدت إلى تحقيق النتائج لكشف جوانب مهمة بالبحث لم تكن ضمن خطة البحث في الدراسة الحالية وهذه بالنتيجة يمكن أن تؤدي إلى دعم الابتكارات التكنولوجية في المنظمة عينة الدراسة وكما يأتي:





أولاً: الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج تحليل بيانات الدراسة الأولية أن هناك أربع مجموعات من كليات الجامعة، وجود أو عدم وجود محوري هذه الدراسة المتمثلين بالقيادة الجديرة والابتكارات، فهناك كليات توجد فيها خصائص القيادة الجديرة وتوجد فيها ابتكارات بنسبة عالية وعددها (١٠)، وبالمقابل هناك (٦) كليات توجد فيها خصائص القيادة الجديرة، ولكن لا يوجد فيها ابتكارات
٢. وجود كليات لا توجد فيها خصائص القيادة الجديرة بنسبة عالية ولكن توجد فيها ابتكارات وعددها (١)، وكليات لا توجد فيها خصائص القيادة الجديرة وأيضاً لا توجد فيها ابتكارات وكان عددها (٤).
٣. أظهرت النتائج أن بعض الكليات لا توجد فيها اتفاق شامل على عنصر المنظور الأخلاقي الداخلي إذ أن هناك ضعف في هذا العنصر لدى بعض الكليات فيما يتعلق بتضييق الأفق وضعف التنظيم الذاتي والقدرة على حل التناقضات وقلة الخبرة القيادية أحياناً.
٤. هناك ضعف في بعض الكليات فيما يتعلق بعنصر الشفافية العلنية، لا سيما فيما يتعلق بالتناقض في الآراء والدوافع والتصورات بين القادة وكوادرهم، ومحدودية الانسجام بين وجهات نظرهم، ويعود السبب في ذلك إلى عدم رغبة بعض التدريسيين في التغيير والتشكيك بمقترحات القادة، مما يقيد عنصر الشفافية العلنية لدى بعض القادة.
٥. أظهرت النتائج وجود إجماع على معظم خصائص ابتكار الخدمة وفيما يخص تحسين أداء المؤسسة الخدمي وتطوير الخدمات الموجودة وإيجاد خدمات جديدة، لكن على الرغم من وجود طلبه وكوادر تسعى إلى تقديم ابتكارات خدمة جديدة، إلا أن تقديم ابتكار خدمة فريدة لا يزال محل الطموح لتلك الكوادر.





ثانياً: التوصيات:

- ١- الاهتمام بخصائص القيادة الجديرة في الكليات التي لا توجد فيها هذه الخصائص لكونها تمثل محوراً مهماً في أداء المؤسسة التعليمية وكذلك الاهتمام بالابتكارات التنظيمية
- ٢- أما الكليات التي توجد خصائص القيادة الجديرة لابد من مواصلة الاهتمام بمحور القيادة الجديرة والابتكارات التنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية.
- ٣- ضرورة قيام المنظمة عين الدراسة بمضاعفة جهودها نحو الاهتمام بعنصر المنظور الأخلاقي الداخلي كالتنظيم الذاتي وتوجيه السلوكيات العلمية الأخلاقية للتدريسين، وتجنب حدوث الانحرافات والمشاكل، وذلك من خلال الإجراءات المختلفة التي يقوم بها هؤلاء القادة، وهذا بمجمله يعكس القيم الأخلاقية التي يتحلى بها القائد في تطوير الكوادر داخل المؤسسة التعليمية.
- ٤- ضرورة الاهتمام بالشفافية والوضوح من قبل القادة فيما يتعلق بإصدار القرارات، وأن تكون قابلة للنقاش والتساؤل، ومدى توافق هذه القرارات مع الكوادر الموجودة داخل المؤسسة، وهذا الانسجام يشكل أساس العلاقة بين القائد وكوادره.
- ٥- ضرورة قيام المنظمة عينة الدراسة بزيادة الدعم للمبادرات ذات العلاقة بابتكارات الخدمة من أجل زيادة تطوير وتحسين الأداء المؤسسي الخدمي، بالإضافة إلى تشجيع ودعم الأفكار وتقديم المساعدة لضمان نجاح التجارب التي تقدم من قبل الكوادر.





المراجع:

-المراجع العربية:

- ١- ثناء هاشم محمد، ٢٠٢٠ " معوقات البحث النوعي في مجال أصول التربية من وجهة نظر مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية، وسبل التغلب عليها". جامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٤ ، جزء ٢.
 - ٢- سليمان، محمد، ٢٠٠٧ "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة". مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، قسم علوم التسيير.
- المراجع الإنكليزية:

1. Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work–life balance perceptions: Does authentic leadership matter?. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875-893.
2. Kim, H. K. (2014). The effect of authentic leadership on employees' attitudes, behaviors, and performances in a Korean context. Oklahoma State University
3. Kiersch, C. E. (2012). A multi-level examination of authentic leadership and organizational justice in uncertain times (Doctoral dissertation, Colorado State University).
4. Sørensen, E. (2017). Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs. *Public Management Review*, 19(1), 1-19.
5. Kurteshi, R. (2018). Human Resources Supporting Innovation in the Public Sector: The Case of Kosovo. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, 9(3), 153-172.
6. Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281.
7. Puni, A., & Hilton, S. K. (2020). Dimensions of authentic leadership and patient care quality. *Leadership in Health Services*.
8. Kiersch, C. E. (2012). A multi-level examination of authentic leadership and organizational justice in uncertain times (Doctoral dissertation, Colorado State University).
9. Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International journal of qualitative methods*, 5(3), 12-23.
10. Kubai, E. (2019). Reliability and validity of research instruments. In Conference: NMK conference. Project: Critical Analysis of policies on Special Education in Kenya. kubaiedwin@yahoo.com.





11. Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398-405.
12. Shenton, A. K. (2004). The analysis of qualitative data in LIS research projects: A possible approach. *Education for Information*, 22(3-4), 143-162.
13. Lewis, S. (2015). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Health promotion practice*, 16(4), 473-475.
14. Lee, N., & Lings, I. (2008). *Doing business research: a guide to theory and practice*. Sage.
15. Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.
16. Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of service Management*.
17. Chen, K. H., Wang, C. H., Huang, S. Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64
18. Rehman, N. U. (2016). Does internal and external research and development affect innovation of small and medium-sized enterprises? Evidence from India and Pakistan.
19. Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69, 132-144.

