

واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية: دراسة ميدانية بجامعة جيجل
**The reality of the practice of the top leaders at the Algerian University
 for Creative Leadership: Field study at the University of Jijel**

لعريب وسام¹، حديد مختار²

Larib Wissam¹, Hedid Mokhtar²

¹ مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - (الجزائر)، wissam.larib@univ-jijel.dz

² مخبر بحث البناء والمحيط، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - (الجزائر)، hedidmokhtar@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/03/01 تاريخ القبول: 2020/10/30 تاريخ النشر: 2020/11/14

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة جيجل، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ووُزِعَ على عينة تكونت من 50 قائد جامعي متمثلين في العمداء، نوابهم، ورؤساء الأقسام وذلك بطريقة أسلوب الحصر الشامل. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الممارسة السلوكية التي تتسم بها القيادة الإبداعية من حيث الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الطلاقة، الأصالة، وروح البهجة والبشاشة لدى القيادات العليا بجامعة جيجل متوسطة؛ وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير السن، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في المركز القيادي. كلمات مفتاحية: قيادة إبداعية، حساسية لمشكلات، مبادرة، طلاقة، أصالة.

تصنيفات JEL : O31، M54.

Abstract:

This study aimed at identifying the degree of creative leadership practice among the top leaders at the university of Jijel, the questionnaire was used as a tool in collecting the data, it was distributed on a sample

¹ المؤلف المرسل: لعريب وسام، الإيميل: wiwi-management@hotmail.fr

consisting of 50 university leaders represented by deans, their deputies and heads of départements .

The results of this study discovered that the degree of behavioral practice that characterising the creative leadership in term of sensitivity to problems, perseverance, fluency, originality, the spirit of cheerfulness is medium among the top leaders at the university of Jijel ; and that there are no significant differences between the top leaders of Jijel university in the creative leadership characteristics attributed to the variable of age, current position, degree of science, years of experience in the leadership position.

Keywords: creative leadership, sensitivity to problems, initiative, fluency, originality.

JEL Classification Codes: O31, M54.

1. مقدمة:

تشهد الجامعات اليوم عبر العالم تغيرات وتطورات سريعة في مختلف المجالات العلمية والعملية، فرضت عليها التركيز على الطرق الحديثة والفعالة لمواكبة تلك التطورات، ومن الطرق العملية الحديثة؛ القيادة الإبداعية، حيث تستند على العلم والمعرفة، وتقوم على التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة (قنديل، 2010، صفحة 161)، وتوفير مناخ يبعث على الإبداع والتعلم والعمل بصفة جماعية (Hariss, 2009, p. 10)، كل هذا يقود إلى امتلاك ميزة تنافسية والقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التي فرضتها المنافسة الحادة في ظل العولمة، كونها تساهم في خلق أفكار جديدة ومفيدة، وإتباع أسلوب إبداعي في العمل يتسم بالجودة والأصالة في إنتاج الجديد أو حل المشكلات بطرق إبداعية. لذا يتحتم على أي مؤسسة جامعية ترغب في التفوق محليا وعالميا إعادة النظر في عملها القيادي، فحتى تتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية لابد من توفرها على قادة مبدعين (عمداء ونوابهم، ورؤساء أقسام مبدعين) يمتلكون سمات قيادية إبداعية تؤهلهم للتأثير الفعال وتفجير المواهب والأفكار الإبداعية بما يحقق الأهداف المشتركة، ويضمن التميز والتفوق لمؤسساتهم الجامعية والرقمي بها إلى مصاف العالمية.

1.1 إشكالية الدراسة:

تكمن إشكالية الدراسة في الصعوبة التي يجدها قادة المؤسسات الجامعية في قيادتها، والتي تتطلب منهم امتلاك العديد من السمات والقدرات الإبداعية لتحقيق الأهداف المنشودة، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم، وكذا محاولة التكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة الجامعية. ومن هنا، جاءت هذه الدراسة بغرض تسليط الضوء على الإشكالية التي يعبر عنها السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا في جامعة جيجل؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين التاليين:

- ما درجة الممارسة السلوكية التي تتسم بها القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الطلاقة، الأصالة، روح البهجة والبشاشة) لدى القيادات العليا بجامعة جيجل؟؛
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في المركز القيادي)؟

2.1 الفرضيات: انطلاقا من إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

- درجة الممارسة السلوكية التي تتسم بها القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الطلاقة، الأصالة، روح البهجة والبشاشة) لدى القيادات العليا بجامعة جيجل متوسطة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في المركز القيادي).

3.1 أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها الذي يعتبر محددًا أساسيًا في توجيه

مسار تطور المؤسسة الجامعية ورفيها إلى مصاف العالمية، كما أن لهذا البحث أهمية تطبيقية قد يستفيد من نتائجها وتوصياتها القيادات العليا بالجامعة الجزائرية عامة والقيادات العليا بجامعة جيجل خاصة.

4.1 أهداف الدراسة : من أبرز الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها ما يلي:

- معرفة درجة ممارسة القيادات العليا بجامعة جيجل للقيادة الإبداعية من حيث سماتها، والمتمثلة في: الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الطلاقة، الأصالة، روح البهجة والبشاشة؛
- الوقوف على تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في: السن، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في المركز القيادي، على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة جيجل.

5.1 منهج الدراسة ومصادرها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة موضوعها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الإطار النظري لتكوين رؤية عن القيادة الإبداعية وسماتها، من خلال الاستعانة بما تيسر للباحثين الاطلاع عليه من كتب ومجلات علمية وأطروحات وغيرها من المصادر المعرفية ذات الصلة؛ وتم الاعتماد على المنهج التحليلي في الإطار الميداني لمعالجة بيانات الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وأساليب المعالجة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

2. الإطار النظري لقيادة الإبداعية وسماتها:

1.2 مفهوم القيادة الإبداعية:

ظهرت القيادة الإبداعية على يد مالكوم ناولز **Malcom Knowles**، حيث تصور وجود علاقة بين الإبداع والقيادة عندما طرح نظرية في القيادة الإبداعية سنة 1990، ناقش فيها شكلا جديدا من أشكال القيادة تختلف عن سمات النظرية التقليدية للقيادة، وقد جمع في هذه النظرية بين القيادة والإبداع لتصبح القيادة الإبداعية. (Ackerley, 2006, p. 1)

وتعرف القيادة الإبداعية بأنها القدرة على التغيير والتحديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر، وهي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق، وكذا قدرتها على الإنتاج بأكثر طاقة ممكنة من الأفكار المرنة، وذلك كاستجابة لمشكلة ما أو موقف معين. (قنديل، 2010، صفحة 161)

كما تعرف بأنها خيال وفكر يتم من خلاله استغلال الفرص ومواجهة الصعوبات التي تحول دون الوصول إليها، وهي الرؤية التي تتعلق بفعل المهام بطرق مختلفة في سبيل التحسين والتطوير، وتوفر القيادة الإبداعية

مناخ تنظيمي يجعل الآخرين مبدعين (Stoll & Temperley, 2009, p. 64) ، وتعرف كذلك بأنها القيادة بمفهومها العام، وهي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا لابد من أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق. (عوض الله، 2018، صفحة 138)

إذاً يمكن تعريف القيادة الإبداعية بأنها القيادة التي تقوم على وجود الإبداعية في التأثير الفعال بما تحقق الأهداف المشتركة، وتستخدم في ذلك أفكار وأساليب جديدة تستند إلى العلم والمعرفة، وتوفير مناخ يبعث على الإبداع، وإثارة حماس الآخرين للإبداع وتفجير مواهبهم وقدراتهم الإبداعية للمساهمة في إنتاج فكرة جديدة أصيلة ومفيدة وحل المشكلات بطرق إبداعية.

2.2 أهمية القيادة الإبداعية: تكمن أهميتها في أنها تعمل على تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي، وتزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة في المجالات المختلفة الفنية، المالية، الإدارية، والبشرية. (عوض الله، 2018، صفحة 139)

3.2 سمات القيادة الإبداعية:

1.3.2 الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وسرعة الإحساس بها واستشعار أسبابها، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما، أو يشتمل على مشكلة ما، أو يحتاج إلى إحداث تغيير. (قنديل، 2010، صفحة 163)، وتبنى الحساسية للمشكلات على عناصر أساسية هي: الحساسية: وتمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور حول موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين؛ القدرة على التشخيص: وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية؛ مرونة التصرف: وهي القدرة على السلوك الفعال وفقا للمواقف. (القرشي، 2004، صفحة 94)

2.3.2 المشاركة: تعني قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز، وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول إبداعية جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر،

فالمثابرة يستطيع القائد المبدع التركيز على هدف معين لفترات طويلة بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تنيرها المواقف الخارجية أو تحدث نتيجة تغير مضمون الهدف. (القرشي، 2004، صفحة 96)

3.3.2 المبادرة: هي القدرة على التصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويجفزهم على المبادرات والمبادرات، حيث يشكل القائد المبدع المواقف ويطوّعها ويبادر بالتصرف، ويظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة، فالقادة المبادرين يحققون مستوى أداء عالي، ويجولون الاستراتيجيات الجديدة إلى واقع ملموس. (القرشي، 2004، صفحة 97)

4.3.2 الطلاقة: ويقصد بها سرعة وسهولة توليد أكبر عدد من البدائل، أو الحلول، أو الأفكار المناسبة لموقف معين، وهي عملية تذكر واستدعاء المعلومات أو الخبرات، (البشاشة، 2008، صفحة 42)، تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي القائد المبدع من معلومات في وحدة زمنية معينة (الفاعوري، 2005، صفحة 19)، وأشارت (بوكلتوم، 2018، صفحة 292) إلى نوعين من الطلاقة: طلاقة فكرية مرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالتخيل والاستنباط والتشبيه؛ وطلاقة تعبيرية لها علاقة بسهولة بناء الجمل.

5.3.2 الأصالة: هي القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة، وهي انتاج غير مألوف، فكلما قل شيوع الفكر زادت درجة أصالتها، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن المألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون. إن المهم في الأصالة هو قيمة ونوعية وجدة الأفكار وليس كميتها. (خير الله، 2009، صفحة 29)

6.3.2 روح البهجة والبشاشة: ويقصد بها الترويح عن النفس بالابتسام، الضحك، الدعابة، والنشاط بصفة عامة، إذ من الضروري وجود جو من الاسترخاء والمتعة وروح الدعابة للقدرة على الإبداع، فقد أوضحت الأبحاث في جامعة ميتشجان أن الضحك يؤدي إلى مزيد من الطاقة ويضيف قوة دفع للإبداع، فروح الدعابة تساعد على تقليل من أحد عوائق الإبداع وهي الإحساس بالغباء أو الخوف من ارتكاب الأخطاء (القرشي، 2004، الصفحات 97-98). إنّ البشاشة وروح الدعابة سلوكيات تساوي في قوتها اللوائح الإدارية والقوانين المؤسسية التي تستهدف في مجملها حث المرؤوسين على العمل والإنجاز، وتساهم في

ارتفاع الروح المعنوية وتحسين الحالة البدنية والمزاجية، فالروح البهجة للقائد ونشرها داخل المؤسسة غالبا ما تكون مصدرا كبيرا لخلق جو للفكر الابداعي وتنفيذه. (خبراء المجموعة العربية، 2014، صفحة 21، 83)

3. منهجية الدراسة الميدانية:

فيما يلي سيتم عرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأداتها، بالإضافة إلى تحديد أساليب المعالجة الإحصائية لها.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات العليا (عمداء، نواب العمداء، ورؤساء الأقسام) بجامعة جيجل والبالغ عددهم (56)، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، والجدول (1) يوضح الاستبانات التي تم توزيعها واستردادها، وكذا حجم العينة المدروسة:

الجدول 1: إدارة الإستبانة وحجم عينة الدراسة

عينة الدراسة				العدد	مجتمع الدراسة
العينة النهائية	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الموزعة		
5	/	5	7	7	عمداء
13	/	13	14	14	نواب العمداء
32	2	34	35	35	رؤساء أقسام
50	2	52	56	56	المجموع
%89	%3	%92	%100		النسبة %

المصدر: من إعداد الباحثين

2.3 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الضرورية المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، وقد تم صياغة وتطوير وتكييف عباراته بما يتناسب وأغراض هذا البحث بالاعتماد على ما جاء في الشق النظري، وكذا الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وقد تضمن الاستبيان جزئين: جزء متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية؛ وجزء تضمن 39 عبارة موزعة على 6 أبعاد، تتعلق بسمات القيادة الإبداعية المتمثلة في: الحساسية للمشكلات،

المثابرة، المبادرة، الطلاقة، الأصالة، روح البهجة والبشاشة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس درجة توافرها، وتم تحديد الأوزان، والفئات ودلالاتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2: معالجة مقياس ليكرت

الدرجة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الأوزان	5	4	3	2	1
طول الفئة*	[5 – 4.20]] 4.20 -3.40]]3.40- 2.60]]2.60 -1.80]]1.80 – 1]
دلالات الفئات	عالية	متوسطة		ضعيفة	

* تم تحديد طول الفئة كالتالي: $0.80 = 5 / (1-5)$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

3.3 أساليب المعالجة الإحصائية: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS.V20) لإدخال وتحليل البيانات، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية في سبيل معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة؛ والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى الاعتماد عليها، معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation للتحديد قوة ارتباط كل عبارة مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، معاملي الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة، وتحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Anova) لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

4. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي سيتم اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة وثابتها، والتأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وكذا تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

1.4 اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة:

للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (3):

الجدول 3: اختبار الصدق البنائي

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	1	0.476**	0.000**	الطلاقة	21	0.773**	0.000**
	2	0.603**	0.000**		22	0.733**	0.000**
	3	0.665**	0.000**		23	0.750**	0.000**
	4	0.770**	0.000**		24	0.783**	0.000**
	5	0.542**	0.000**		25	0.857**	0.000**
	6	0.723**	0.000**		26	0.756**	0.000**
المشاركة	7	0.720**	0.000**	الأصالة	27	0.835**	0.000**
	8	0.652**	0.000**		28	0.835**	0.000**
	9	0.771**	0.000**		29	0.751**	0.000**
	10	0.772**	0.000**		30	0.655**	0.000**
	11	0.863**	0.000**		31	0.792**	0.000**
	12	0.797**	0.000**		32	0.674**	0.000**
المبادرة	13	0.754**	0.000**	روح البهجة والبشاشة	33	0.665**	0.000**
	14	0.746**	0.000**		34	0.689**	0.000**
	15	0.651**	0.000**		35	0.587**	0.000**
	16	0.421**	0.000**		36	0.688**	0.000**
	17	0.711**	0.000**		37	0.479**	0.000**
	18	0.643**	0.000**		38	0.447**	0.000**
	19	0.598**	0.000**		39	0.500**	0.000**
	20	0.752**	0.000**				

** ارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يلاحظ من الجدول أنّ مستوى الدلالة $(Sig.(2-tailed) = 0.000 < 0.01)$ ، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط العبارات المكونة لكل محور، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع عبارات كل محور محصورة بين [0.421، 0.863] وهي أكبر من 0.35، مما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات كل محور، وهذا إستنادا لدراسة (Oktavia, Irwandi, Mentari, & Mulia, 2018, p. 3) وعليه فإداة الدراسة تتمتع بالصدق البنائي.

2.4 اختبار ثبات أداة الدراسة: وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: نتائج معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	العبارات	أبعاد الدراسة	
0,797	8	الحساسية للمشكلات	القيادة الإبداعية
0,867	6	المثابرة	
0,698	6	المبادرة	
0,868	6	الطلاقة	
0,848	6	الأصالة	
0,640	7	روح البهجة والبشاشة	
0,940	39	معامل الثبات العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يلاحظ من الجدول أنّ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل 0.940 وهي درجة ممتازة من الثبات، أما بالنسبة للأبعاد الدراسة فقد ترواح معامل الثبات ما بين 0.640 و 0.867، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة لأنها أكبر من 0.60، إذ أكد (Taber, 2018, p. 1278) أنه حتى يتحقق شرط ثبات أداة الدراسة يجب أن يكون معامل الثبات لا يقل عن 0.60، وإذا كانت أدنى قيمة 0.64 وأعلى قيمة 0.85 فهذا يعني أن الثبات كافٍ. وعليه يمكن الوثوق بصدق وثبات الاستبيان وصلاحيته استخدامه لهذه الدراسة.

3.4 اختبار التوزيع الطبيعي: وذلك بالاعتماد على معاملي الإلتواء والتفلطح كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 5: معاملي الإلتواء والتفلطح

معامل التفلطح	معامل الإلتواء	أبعاد الدراسة	
1.644	-0.855	الحساسية للمشكلات	القيادة الإبداعية
-0.503	-0.765	المثابرة	
0.757	-0.801	المبادرة	
5.502	-1.752	الطلاقة	
4.586	-1.643	الأصالة	
0.661	-0.329	روح البهجة والبشاشة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من الجدول يلاحظ أن معامل الإلتواء محصور بين -0.329 و -1.752 وهو محصور بين [-3، +3]، ومعامل التفلطح محصور بين -0.503 و 5.502 وهو أقل من 20، إذن الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، فحسب دراسة (Cao & Dowlatshahi, 2005, p. 545) إذا كان معامل الإلتواء محصور بين [-3، +3] ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وعليه يمكن اختبار صحة فرضيات الدراسة بالاعتماد على الاختبارات المعلمية.

4.4 تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في السن، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في المركز القيادي باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 6: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المتغيرات	
16%	8	أقل من 40 سنة	
50%	25	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
24%	12	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	
10%	5	من 60 سنة فأكثر	
10%	5	عميد	
26%	13	نائب عميد	
64%	32	رئيس قسم	
22%	11	أستاذ تعليم عالي	
56%	28	أستاذ محاضر	
22%	11	أستاذ مساعد	
44%	22	أقل من 5 سنوات	
40%	20	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
16%	8	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [40،50] سنة، إذ يمثلون 50%، تليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين [50،60] سنة، أما الأفراد الذين سنهم أقل من 40 سنة فكانت نسبتهم 16%، بينما أفراد العينة الذين تعدى سنهم 60 سنة كانت نسبتهم قليلة مقدرة ب 10% من إجمالي أفراد العينة المدروسة، أما من حيث الوظيفة الحالية فإن أكثر من نصف أفراد العينة يشغلون وظيفة رئيس قسم بنسبة 64%، يليهم نواب العمداء بنسبة 26%، ثم العمداء بنسبة 10%، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم أساتذة محاضرين حيث بلغت نسبتهم 56%، في حين تساوى كل من أساتذة التعليم العالي والأساتذة المساعدين في الدرجة العلمية بنسبة 22% مناصفة، أما من حيث سنوات الخبرة في المركز القيادي فقد تقارب أفراد العينة التي هي أقل من 5 سنوات خبرة والعينة التي تتراوح خبرتها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 44% و 40%

على الترتيب، في حين بلغت نسبة من هم أكثر من 10 سنوات خبرة ب 16%، وعليه يلاحظ تنوع مفردات العينة الأمر الذي يجعل العينة أكثر تمثيلا.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج:

1.5.4 الفرضية الرئيسة الأولى: نصت هذه الفرضية على أن:

- درجة الممارسة السلوكية التي تتسم بها القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الطلاقة، الأصالة، روح البهجة والبشاشة) لدى القيادات العليا بجامعة جيجل متوسطة. للتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإبداعية وتحديد درجة ممارستها حسب مقياس الدراسة المعتمد (انظر جدول 02). كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أفراد العينة لسمات القيادة الإبداعية

رقم ع	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	لدي القدرة على التنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	3.46	0.813	متوسطة
2	أفكر في كل صغيرة وكبيرة وألتزم الحيطه والحذر	4.18	0.774	متوسطة
3	لدي القدرة على رؤية أبعاد المشكلة بوضوح واستشعار أسبابها	3.86	0.639	متوسطة
4	أخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها	4.12	0.872	متوسطة
5	أسعى لمعرفة مواطن القصور والضعف في بيئة العمل	4.40	0.728	عالية
6	لدي القدرة على مجابهة موقف ينطوي على عدة مشكلات في العمل ووضع حلول مناسبة لها	4.06	0.739	متوسطة
7	لدي القدرة على ملاحظة العيوب والنقائص في العمل	4.18	0.800	متوسطة
8	لدي القدرة على التعمق في المشكلة واستيعاب كافة النتائج المترتبة عليها	3.92	0.751	متوسطة
الحساسية للمشكلات				
9	لدي قوة العزيمة والإرادة والإصرار على إنجاز المهام	4.64	0.562	عالية
10	لدي القدرة على العمل بالرغم من الإجهاد والتعب الذي قد يواجهني	4.38	0.830	عالية
11	لدي القدرة على الاستمرار في العمل لفترات طويلة للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات	4.10	0.952	متوسطة
12	لدي القدرة على التركيز لمدة طويلة على هدف معين رغم كثرة المشتتات	3.88	0.872	متوسطة
13	لدي القدرة على تعديل وتبديل طريقة حل المشكلة لبلوغ الهدف المحدد	4.04	0.832	متوسطة
14	يمكنني العمل في ظروف عمل صعبة ومتغيرة بصبر وتحذ وحكمة	3.98	0.999	متوسطة
المتابعة				
15	أمارس جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية مني	3.92	0.986	متوسطة
16	لدي القدرة على التصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف	3.92	0.633	متوسطة
17	لدي القدرة على التعلم الذاتي والمستمر من مواقف العمل اليومية	4.34	0.772	عالية
18	يمكنني أن أحدد ماذا أقول وماذا أفعل دون انتظار أحد	4.06	0.956	متوسطة
19	أحرص على تشجيع وتحفيز المبادرات المقدمة من المرؤوسين	4.48	0.646	عالية
20	لدي القدرة على اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة في المؤسسة	3.62	1.140	متوسطة
المبادرة				
		4.05	0.552	متوسطة

واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية: دراسة ميدانية بجامعة جيجل

متوسطة	0.782	3.60	يمكنني توليد أفكار متعددة ومتنوعة لموقف معين في فترة قصيرة بكل سهولة	21
متوسطة	0.788	3.70	لدي القدرة على سرعة اقتراح الحلول لمواجهة مشكلات العمل	22
متوسطة	0.857	3.86	لدي القدرة على سرعة صياغة الأفكار في عبارات مفيدة وجمل متسلسلة ملائمة للموقف في موضوع معين	23
عالية	0.772	4.34	يمكنني أن أعبر عن أفكاري وأرائي بكل سهولة وفصاحة	24
متوسطة	0.924	4.04	يمكنني دمج الأفكار المطروحة لحل المشكلة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	25
متوسطة	0.793	3.68	لدي القدرة على إنتاج تصورات ورسم تفاصيل موقف معين في فترة وجيزة	26
متوسطة	0.637	3.87	الطلاقة	
متوسطة	0.925	4.00	أحرص على إنجاز المهام باستخدام أساليب جديدة في العمل	27
متوسطة	0.925	4.00	أنتقي الأفكار الإبداعية التي يمكن تنفيذها في الواقع	28
متوسطة	0.839	4.10	أقيم الفكرة الإبداعية في حدود الإمكانيات المتاحة	29
عالية	0.830	4.38	أعطي قيمة لنوعية الأفكار وليس كميتها	30
متوسطة	0.749	3.36	لدي القدرة على تقديم أفكار نادرة ومفيدة لم يفكر بها أحد من قبل	31
متوسطة	0.998	2.94	لدي القدرة على الإبداع من خلال توليد حلول مثيرة للدهشة في حل المشكلات	32
متوسطة	0.664	3.79	الأصالة	
عالية	0.666	4.38	أحرص على الابتسام والبشاشة الدائمة وعدم العبوس داخل المؤسسة	33
متوسطة	0.754	4.04	أحرص على التعامل مع الآخرين بروح الدعابة والمزاح في أداء العمل	34
متوسطة	0.872	4.12	أراعي نشر البهجة والنشاط داخل المؤسسة	35
عالية	0.750	4.26	أسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين	36
متوسطة	0.898	3.64	لدي القدرة على عدم إظهار التوتر والقلق في المواقف الصعبة	37
متوسطة	1.047	3.38	أفضل استخدام الاتصال غير الرسمي في التعامل مع المرؤوسين	38
متوسطة	0.839	3.50	لدي القدرة على تحسين الحالة المزاجية للمرؤوسين	39
متوسطة	0.472	3.90	روح البهجة والبشاشة	
متوسطة	0.462	3.97	القيادة الإبداعية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أولاً: الحساسية للمشكلات: يتضح من الجدول أن درجة ممارسة سمة الحساسية للمشكلات متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد 4.02 بانحراف معياري 0.4930، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أغلب القادة بجامعة جيجل لا يفكرون في كل صغيرة وكبيرة دائماً، ويلتزمون الحيلة والحذر بشكل متوسط، كما أنهم يملكون قدر متوسط نسبياً من استشعار مشكلات العمل ورؤية أبعادها وتحديد أسبابها والتخطيط لمواجهةها قبل حدوثها ووضع حلول مناسبة لها؛

ثانياً: المثابرة: من خلال الجدول يتضح أن درجة ممارسة سمة المثابرة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد 4.17 بانحراف معياري 0.661، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أغلب القادة بجامعة جيجل لديهم قدر متوسط نسبياً من قوة العزيمة والإصرار على إنجاز المهام، ولا يعملون كثيراً عند الإجهاد والتعب، ويملكون قدر متوسط نسبياً من الصبر والتحملي إزاء الظروف الصعبة؛

ثالثاً: المبادرة: من خلال الجدول يتضح أن درجة ممارسة سمة المبادرة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد 4.05 بانحراف معياري 0.552، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أغلب القادة بجامعة جيجل لديهم قدر متوسط نسبياً من التصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وأحياناً ما يمارسون المهام بمبادرة شخصية منهم، كما أنهم يحرصون بشكل متوسط على تشجيع وتحفيز المبادرات المقدمة من المرؤوسين؛

رابعاً: الطلاقة: من خلال الجدول يتضح أن درجة ممارسة سمة الطلاقة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد 3.87 بانحراف معياري 0.637، ويعود ذلك إلى أن أغلب القادة بجامعة جيجل يمكنهم توليد أفكار متعددة ومتنوعة في فترة متوسطة نسبياً، والتعبير عنها بكل سهولة وفصاحة، كما أنهم يملكون قدر متوسط نسبياً من القدرة على سرعة اقتراح الحلول، وصياغات الأفكار في جمل متسلسلة ملائمة للموقف في موضوع معين؛

خامساً: الأصالة: من خلال الجدول يتضح أن درجة ممارسة سمة الأصالة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد 3.79 بانحراف معياري 0.664، ويعود ذلك إلى

أن أغلب القادة يحرصون نسبيا على إنجاز المهام باستخدام أساليب وطرق جديدة في العمل، كما يعطون قيمة لنوعية الأفكار وليس كميتها، ولديهم قدر متوسط نسبيا من إنتقاء الأفكار الإبداعية الممكن تنفيذها، وتقييمها، ولا يقدمون كثيرا أفكار نادرة وحلول مثيرة للدهشة؛

سادسا: روح البهجة والبشاشة: من خلال الجدول يتضح أن درجة ممارسة البهجة والبشاشة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الإجمالي 3.90 بانحراف معياري 0.472، ويرجع ذلك إلى أن أغلب القادة يحرصون على الابتسام والبشاشة الدائمة ويسعون إلى رفع الروح المعنوية لمؤوسيتهم، لكن لا يحرصون كثيرا في التعامل مع الآخرين على روح الدعابة والمزاح في أداء الأعمال، ولا يراعون كثيرا نشر البهجة والنشاط داخل المؤسسة، ولا يفضلون كثيرا الاتصال غير الرسمي مع مؤوسيتهم.

تأسيسا على ما تقدم يتضح أن درجة ممارسة القيادات العليا بجامعة جيجل للقيادة الإبداعية هي متوسطة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.97، وانحراف معياري 0.462، ومنه الفرضية الأولى مقبولة. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القرشي، 2004) و (بوكلتوم، 2018).

2.5.4 اختبار الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى ل (السن، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في المركز القيادي).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 8: نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA

القيمة الاحتمالية	F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
0.404	0.995	0.344	4.02	أقل من 40 سنة	
		0.536	3.95	من 40 سنة إلى أقل من 50	
		0.385	3.85	من 50 سنة إلى أقل من 60	
		0.348	4.26	من 60 سنة فأكثر	
0.603	0.511	0.308	4.02	عميد	
		0.302	4.07	نائب عميد	
		0.532	3.92	رئيس قسم	
0.268	1.352	0.298	4.17	أستاذ تعليم عالي	
		0.387	3.92	أستاذ محاضر	
		0.705	3.88	أستاذ مساعد	
0.803	0.221	0.589	3.92	أقل من 5 سنوات	
		0.333	3.98	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
		0.375	4.05	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتبين من خلال نتائج هذا الجدول ما يلي:

أولاً: السن: يتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.995 بقيمة إحصائية 0.404 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير السن، والسبب في ذلك راجع إلى أن جميع القادة بجامعة جيجل يتمتعون بنفس النضج الفكري والعقلي والمعرفي بالرغم من اختلاف أعمارهم؛

ثانياً: الوظيفة الحالية: يتضح من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.511 بقيمة إحصائية 0.603 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية ويرجع ذلك إلى أن جميع القادة الجامعيين بجامعة جيجل سواء كانوا عمداء أو نواب عمداء أو رؤساء

أقسام فلديهم نفس الرغبة والطموح في إثبات جدارتهم في وظائفهم وتحقيق نتائج متميزة في العمل الذي يقومون به؛

ثالثا: **الدرجة العلمية:** يتضح من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.352 بقيمة احتمالية 0.268 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ويرجع ذلك إلى أن جميع القادة الجامعيين بجامعة جيجل سواء أكانوا أساتذة مساعدين أو محاضرين أو أساتذة تعليم عالي فهم يعملون في بيئة عمل متشابهة ويتعرضون لنفس الظروف ويعانون من نفس المشاكل؛

رابعا: **سنوات الخبرة في المركز القيادي:** يتضح من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.221 بقيمة احتمالية 0.803 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المركز القيادي، والسبب في ذلك راجع إلى أن جميع القادة بجامعة جيجل يلتزمون بنفس القوانين والأنظمة ويخضعون لتعليمات ثابتة من الوزارة الوصية ورئاسة الجامعة.

تأسيسا على ما تقدم تم فحص الفرضية الثانية، إذ تبين أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى ل (السن، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في المركز القيادي)، وعليه الفرضية الثانية مرفوضة. تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القرشي، 2004) باستثناء الوظيفة الحالية فهي تتوافق مع هذه النتيجة.

5. خاتمة

تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة جيجل، وكذا أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في درجة ممارستها، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها سيتم فيما يلي تقديم نتائج وتوصيات الدراسة.

1.5 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الممارسة السلوكية التي تتسم بها القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الطلاقة، الأصالة، روح البهجة والبشاشة) لدى القيادات العليا بجامعة جيجل متوسطة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية(السن، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في المركز القيادي).

2.5 توصيات:

- العمل على الوصول بجميع سمات القيادة الإبداعية المتوفرة لدى القيادات العليا بجامعة جيجل من درجة متوسطة إلى درجة عالية، وذلك بتعزيز قدراتهم الفكرية والإبداعية من خلال تشجيعها ومتابعتها وتطويرها؛
- التقليل من المهام الروتينية التي يقوم بها القيادات العليا بالجامعة ليتاح لهم وقت كافي في إنتاج أفكار إبداعية؛
- اعطاء صلاحيات أكثر للقادة الجامعيين من جهات أعلى تتلائم مع مسؤولياتهم، حيث يعتبر ذلك بمثابة تحفيز معنوي لهم، يجعلهم أكثر إبداعا في عملهم؛
- ضرورة عقد ورشات عمل ودورات تدريبية في الإبداع والقيادة الإبداعية تدرّب القيادات العليا بالجامعة على الأساليب والبرامج الإبداعية الحديثة في قيادة الجامعة بكفاءة وفعالية؛
- ضرورة تخصيص اعتمادات مالية من إدارة الجامعة والوزارة الوصية تدعم الأفكار والحلول الإبداعية، وتطبقها في الميدان لتحقيق التميز والريادة للجامعة الجزائرية؛
- إنشاء هيئة مختصة من إدارة الجامعة تُعين القيادات العليا بها بناء على كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم الإبداعية؛
- السهر على تحسين الظروف البيئية بالجامعة وتوفير مناخ إبداعي يسمح بتوليد أفكار وحلول إبداعية.

6. قائمة المراجع:

1. Hariss. A, (2009), **Creative Leadership: Developing Future Leaders**, Management in Education, 23 (01), pp 9-11.
2. Cao.Q, & Dowlatshahi.S, (2005), **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, Journal of Operations Management, 23 (05), pp 531-550.

3. Ackerley. E, (2006), **An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students** (doctoral dissertation), education ineducational leadership, Northern Arizona University, usa.
4. Stoll. L, & Temperley. J, (2009), **Creative Leadership: A Challenge of our Times**, School Leadership and Management, 29 (01), pp 63-76.
5. Oktavia. R, Irwandi. R, Mentari. M, & Mulia. I . S, (2018), **Assessing the validity and reliability of questionnaires on the implementation of Indonesian curriculum K-13 in STEM education**, Jornal of Physics, 1088, pp 1-8.
6. Taber. K. S, (2018), **The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education**, Research in Science Education, 48 (6), pp 1273-1296.
7. جمال خير الله، (2009)، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر، الأردن.
8. رفعت عبد الحليم الفاعوري، (2005)، **الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
9. عبير طابيل فرحان البشابشة، (2008)، **درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها**، دار الحامد، الأردن.
10. علاء محمد سيد قنديل، (2010)، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، الأردن.
11. فوزية علي سلطان عوض الله، (2018)، **أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة**، مجلة البحوث التجارية، المجلد 40 (العدد 01)، الصفحات 122-194.
12. خبراء المجموعة العربية للتدريب، (2014)، **الإدارة بالحب والفرح**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
13. ليلي حسن عبد الله القرشي، (2004)، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية)**، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
14. نعيمة بوكنتوم، (2018)، **أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي: دراسة استطلاعية لآراء عمال مؤسسة البناء المعدني البلدية**، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، مجلد 9 (العدد 01)، الصفحات 287-299.