

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

د. سمية بنت سعيد البرعمية

جامعة ظفار

د. سعيد بن سالم كشوب

جامعة ظفار

نور بنت أجهام بن علي جعوب

وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

### المخلص

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار، والكشف عن درجة تحقق أبعاد الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. كما تسعى لدراسة العلاقة بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي، ومن ثم اقتراح مجموعة من التوصيات لتفعيل هذه العلاقة.

واستخدمت المنهج الوصفي حيث تم توزيع استبانة مكونة من (٣٣) فقرة لقياس ممارسات القيادة الابتكارية و(١٨) فقرة لقياس أبعاد الرضا الوظيفي لجمع البيانات من عينة مكونة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة يمثلون (٥٪) من مجتمع الدراسة الكلي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس عالية في درجتها الإجمالية وفي أبعادها الفرعية بالترتيب (التحليل والتقييم الابتكاري، الأفكار والمبادرات الجديدة المبتكرة، التخطيط الابتكاري، حل المشكلات بطرق ابتكارية، والاتصال والتواصل الابتكاري) كما أظهرت مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي للمعلمين وجميع أبعاده الفرعية بالترتيب (البعد الاجتماعي وتقدير الذات، الحوافز والمكافآت، والرضا بيئة العمل وخصائص الوظيفة)، كما اتضح وجود علاقة موجبة دالة بين القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل هذه العلاقة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الابتكارية، الرضا الوظيفي، المعلمين، المدارس الحكومية محافظة ظفار

## School Principals' Innovative Leadership Practices and Teachers' Job Satisfaction in Public Schools in Dhofar

**Said Salim Kashob**

Dhofar University

**Somia AlBaramia**

Dhofar University

**Nour Ajham Ali Jaboub**

Ministry of Education, Oman

### Abstract

The study aimed to evaluate the degree of innovative leadership practices among public school principals in Dhofar Governorate from teachers' perspectives and to explore their levels of job satisfaction. It also explored the relationship between innovative leadership and job satisfaction. A descriptive research method was employed, using a questionnaire with (33) items to assess leadership practices and (18) items for job satisfaction. The sample consisted of (375) teachers, representing (5%) of the total population. The results indicated that principals' innovative leadership practices were at a high level overall, with the dimensions ranked as follows: innovative analysis and evaluation, new ideas and initiatives, innovative planning, problem-solving, and communication. The study also revealed high levels of job satisfaction among teachers, with social recognition and self-esteem, incentives and rewards, and work environment satisfaction ranked as the most significant factors. A significant positive relationship was found between the innovative leadership of principals and teachers' job satisfaction. Based on these findings, several recommendations were proposed to strengthen this relationship.

**Keywords:** Innovative Leadership, Job Satisfaction, Teachers, Public Schools, Dhofar Governorate.

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

د. سمية بنت سعيد البرعمية

جامعة ظفار

د. سعيد بن سالم كشوب

جامعة ظفار

نور بنت أجهام بن علي جعوب

وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

### المقدمة

يعد الابتكار أحد الركائز الأساسية التي تسهم في التميز التنافسي والرفاهية المجتمعية، وهو أداة محورية لتطوير المجتمعات وتعزيز الهيمنة الاقتصادية؛ فالعمليات الابتكارية تساهم في إعادة تشكيل الأفكار والمفاهيم لتطويعها لحل المشكلات وإنتاج منتجات وخدمات جديدة تعمل على رفع الكفاءة والقيمة التطويرية. لذلك، أصبح من الضروري على المؤسسات مواكبة هذه التحديات المستمرة من خلال تبني الابتكار كأساس للتطوير والتحديث، ما يعزز من قدرتها على النجاح والاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة المتسارع (Amankwah & Dzakpasu, 2022).

وتتطلب هذه البيئة الديناميكية نوعًا جديدًا من القيادة التي تركز على الابتكار، فالقادة اليوم لا يقتصر دورهم على إدارة المهام التقليدية، بل عليهم تبني أساليب غير تقليدية تُحفز الابتكار داخل المؤسسات. القيادة الابتكارية تُعد بمثابة عملية فلسفية وتقنية تجمع بين أساليب مختلفة، لتؤدي إلى إحداث تأثير إيجابي على الأفراد داخل المؤسسة، مما يساهم في إنتاج أفكار ومبادرات مبتكرة (Gliddon, 2006)؛ فالقائد المبتكر يلعب دورًا محوريًا في تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة والتفكير الإبداعي، وتطوير أساليب العمل والسياسات التنظيمية لتعزيز الابتكار داخل المؤسسة (Flores & Callo, 2022).

والقادة المبتكرون يتميزون بقدرتهم على التفاعل الذكي مع التحديات الحالية مع التركيز على المستقبل، حيث يديرون الفرص المتاحة ويحلون المشكلات بطرق إبداعية. هذا النوع من القيادة يعتمد على استشراف المستقبل والتخطيط له، مع الالتزام بتنفيذ رؤية مؤسسية واضحة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

وفي البيئة المدرسية، أصبحت الحاجة ملحة لتبني القيادة الابتكارية، نظرًا لأن المدرسة تجمع الكثير من القدرات الإبداعية التي تحتاج إلى بيئة مشجعة ومحفزة على الابتكار، فمدير المدرسة المبتكر يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء التعليمي ورفع مستوى الابتكار بين المعلمين من خلال تبني حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه العملية التعليمية (برادعي، ٢٠٢٢). والمدير الناجح يعزز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، مما يسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين وزيادة الإنتاجية العامة ( Sarros et al., 2023).

ويُعتبر الرضا الوظيفي من المؤشرات المهمة التي تعكس جودة بيئة العمل، ويؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين، فكلما شعر المعلم بالتقدير والأمان والفعالية داخل المؤسسة، زادت إنتاجيته ورغبته في المشاركة بفاعلية في عملية اتخاذ القرارات (Angwaomaodoko & Anthony, 2023). وتتأثر مستويات الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل، مثل بيئة العمل، الحوافز، الدعم الاجتماعي، وفرص التقدم الوظيفي. وقد أولت سلطنة عمان اهتمامًا كبيرًا بتنمية الابتكار في كافة مؤسسات الدولة، إدراكًا منها لأهمية الابتكار في تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق الازدهار الاقتصادي والاجتماعي. وقد تجلّى هذا الاهتمام في رؤية عمان ٢٠٤٠، التي تضع الابتكار في صلب خططها الاستراتيجية لمواكبة التحديات المعاصرة وبناء مجتمع قائم على المعرفة والإبداع. تسعى الرؤية إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال تطوير البنية التحتية للابتكار، وتعزيز الاستثمار في البحث العلمي والتطوير، وتحفيز القطاعين العام والخاص على تبني سياسات مبتكرة.

كما انعكس هذا التوجه في استراتيجية التعليم في عمان ٢٠٤٠، التي تركز على بناء نظام تعليمي يواكب احتياجات القرن الواحد والعشرين. تتضمن الاستراتيجية تحسين جودة التعليم من خلال تطوير المناهج الدراسية، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وإعداد الكوادر التعليمية القادرة على دمج الابتكار في أساليب التعليم والتعلم. كما

تسعى الاستراتيجية إلى رفع كفاءة المعلمين والمديرين التربويين، عبر تزويدهم ببرامج تدريبية متقدمة ومستمرة، مما يمكنهم من مواكبة التطورات العالمية في مجالات التعليم والإدارة.

إلى جانب ذلك، تهدف استراتيجية التعليم إلى تعزيز ثقافة الإبداع بين العاملين في القطاع التعليمي من خلال خلق بيئة محفزة على التجديد والتطوير، ودعم البحوث التربوية التي تسهم في حل المشكلات التعليمية بطرق مبتكرة، مع التركيز على تشجيع الابتكار في جميع جوانب العملية التعليمية، بدءاً من الإدارة المدرسية وصولاً إلى أساليب التعليم والتعلم الموجهة نحو تمكين الطلاب من مهارات التفكير النقدي والإبداعي (رؤية عمان ٢٠٤٠، ٢٠١٩؛ استراتيجية التعليم في عمان ٢٠٤٠).

#### مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان لتطوير الأداء الابتكاري والقيادي في المؤسسات التعليمية وتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين إلا إن البحوث التي تناولت مواضيع الرضا في البيئة العمانية أشارت إلى انخفاض رضاهم الوظيفي واختلاف مستوياته، وقلة حماسهم ودافعيتهم للعمل، وإلى تآمرهم المستمر، فقد توصلت بعض الدراسات إلى إن (٧٥٪ - ٨٠٪) من المعلمين يشعرون بعدم رضاهم وحماسهم للعمل، وأن (٦٠٪) من المعلمين وأغلبهم من الذكور لديهم الرغبة في تغيير وظيفتهم، كما إن مديري المدارس يُعانون من تآمر المعلمين فيما يتعلق بالأنشطة، والمهام الأخرى الملقاة على عاتقهم، وقلة الرغبة في تحمل مسؤوليات التدريس. (الراسبية، و البدرساوي، ٢٠٢١) كما أشارت دراسة البوسعيدي (٢٠١٨) إلى قلة التزام المعلمين في أداء بعض الأعمال المناطة بهم، كقلة المشاركة في الفعاليات المدرسية، والعزوف عن الإشراف على الأنشطة التربوية، والبطء في تسليم الأعمال المطلوبة منهم، وكثرة الإجازات المرضية والإجازات الطارئة، والاستئذان المتكرر أثناء اليوم الدراسي، كما أكدت الدراسات أنه توجد علاقة طردية ايجابية بين نمط القيادة الإيجابية وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، كدراسة (البلوشية، ٢٠١٩)، ودراسة (الجاساسي، والجرايدة، ٢٠٢٠)، فجاءت هذه

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

الدراسة للوقوف على تأثير القيادة الابتكارية كنمط من الأنماط القيادية الإيجابية، على مستويات الرضا الوظيفي، وخاصة أنه لم يتم القيام بدراسة علاقة درجة ممارسة القيادة الابتكارية ومستويات الرضا الوظيفي في محافظة ظفار على حد علم الباحثين، ومن ثم تأتي هذه الدراسة للوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما واقع مُمارَسة القِيادة الإبتكاريّة لدى مديري المَدارس الحُكوميّة بمُحافظة ظَفار من وَجْهة نَظَر المُعَلِّمين؟
  - ٢- ما مدى تحقق أبعاد الرضا الوظيفي للمعلمين في المَدارس الحُكوميّة بمُحافظة ظَفار من وَجْهة نَظَرهم؟
  - ٣- ما العلاقة بين مُمارَسة القِيادة الإبتكاريّة للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار؟
  - ٤- ما أهم المقترحات التي تسهم تفعيل العلاقة بين مُمارَسة المديرين للقِيادة الإبتكاريّة والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار؟
- أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مدى تحقق أبعاد الرضا الوظيفي لديهم. كما تسعى لدراسة العلاقة بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي، ومن ثم اقتراح مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم تفعيل العلاقة بين مُمارَسة المديرين للقِيادة الإبتكاريّة والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار..

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على القيادة الابتكارية في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار، وهو موضوع حديث وحيوي في المجال التربوي ومواكب لتوجهات رؤية عُمان ٢٠٤٠ وما تستهدفه استراتيجية التعليم ٢٠٤٠ في سلطنة عمان، حيث تساهم الدراسة في توضيح دور القيادة الابتكارية في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين، مما يعكس إيجابًا على الأداء التعليمي، كما توفر الدراسة بيانات علمية تساهم في تطوير السياسات التعليمية وتدريب

القيادات المدرسية بما يتوافق مع متطلبات العصر، وتعزز ثقافة الابتكار في النظام التعليمي، مما يدعم التنافسية والاستدامة في التعليم.

## مصطلحات الدراسة

### القيادة الابتكارية Innovative Leadership

تعرف بأنها القيادة التي تولد أو تتبنى الابتكار والأفكار الجديدة (Gliddon, 2006) وتُعرف إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنها قدرة مدير المدرسة على توليد الأفكار والتخطيط الابتكاري وتحليل الواقع، مع التواصل الفعال، وإنتاج المبادرات التطويرية، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، وتحفيز المعلمين على الابتكار.

### الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يعرف الرضا الوظيفي بأنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته، وهو إحساس الفرد بالأمان والتقدير في بيئة العمل (Angeomaodoko & Anthon, 2023). ويُعرف إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنه الحالة النفسية الإيجابية للمعلمين تجاه بيئة العمل والمكافآت والحوافز المقدمة، التي تعزز دافعيتهم وتحسن جودة إنتاجهم وتساهم في توليد الابتكار.

### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: في ضوء مراجعة الأدبيات تناولت الدراسة القيادية الابتكارية من خلال خمسة أبعاد هي: (التخطيط الابتكاري، التحليل والتقييم الابتكاري، الإتصال والتواصل الابتكاري، الأفكار والمبادرات المبتكرة، حل المشكلات بطرق ابتكارية)، كما تناولت الرضا الوظيفي لدى المعلمين بحسب ثلاثة أبعاد تشمل: (بيئة العمل وخصائص الوظيفة، الحوافز والمكافآت، والبعد الاجتماعي وتقدير الذات).

الحدود الزمانية: اقتصرَت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

٢٠٢٣/٢٠٢٤.

الحدود المكانية: المدارس الحكومية بمحافظة ظفار.

الحدود البشرية: تم التطبيق على معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار.

### الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية

على النحو التالي:

على صعيد الدراسات العربية أجرت السعدوني (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى فهم واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، واستخدمت منهجاً وصفيًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير المعلمين لممارسة القيادة الابتكارية كان مرتفعًا، مع وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي. وفي ٢٠٢١، جاءت دراسة السيوري لتلقي الضوء على موضوع مشابه، حيث استهدفت قياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين. وكشفت النتائج عن ممارسة مرتفعة للقيادة الابتكارية. وفي نفس العام، قدمت دراسة البريكي نظرة جديدة من خلال تناول أثر العدالة التكنولوجية على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بشمال الباطنة، وأظهرت النتائج مستوى متوسطاً للرضا الوظيفي، مع عدم وجود أثر دال إحصائي للعدالة التكنولوجية على الرضا الوظيفي.

وفي عام ٢٠٢٢، قام عياد ومحمود محمد وفا بدراسة تهدف إلى استكشاف أثر القيادة الابتكارية في وزارة الأوقاف على الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي. وأخيرًا، تناولت دراسة الجبالي في ٢٠٢٣ تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بتقنيات التعلم. وأظهرت النتائج وجود تطبيق جيد للقيادة الابتكارية، مع الحاجة إلى المزيد من الفحص للعلاقة بين القيادة الابتكارية واستخدام تقنيات التعلم.

وبالنسبة للدراسات الأجنبية وجد "سوتياتنو وآخرون (Sutiyatno et al., 2020) أن القيادة الابتكارية تؤثر إيجابيًا على ثقافة الالتزام التنظيمي، مما يعزز مشاركة المعلمين، وبحثت دراسة "جونسون (Johansson et al., 2021) وآخرون" العلاقة بين الرضا



الوظيفي وظروف العمل المدرسي. استندت إلى بيانات من دراسة الاتجاهات الدولية في الرياضيات والعلوم (TIMSS 2015) من السويد، ووجدت ارتباطًا كبيرًا بين ظروف العمل والرضا الوظيفي، خاصة مع عبء العمل وتعاون المعلمين. كما تناولت دراسة "داكباسو وآخرون" (Dzakpasu et al., 2022) العلاقة بين نمط القيادة التربوية والرضا الوظيفي في غانا. أظهرت أن المديرين يميلون إلى القيادة التحويلية، بينما كانت مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين متوسطة، مع وجود ارتباط قوي بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي. أما دراسة "كالو وفلورز" (Flores & Callo, 2022) فقد استهدفت تأثير القيادة الابتكارية على الرضا الوظيفي من خلال البيئة الداعمة، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي، خصوصًا مع تفعيل المكافآت المبنية على الأداء. وفي ٢٠٢٣، استهدفت دراسة بحر الدين وآخرون (Baharuddin et al., 2023). تأثير القيادة المتكاملة على رضا المعلمين، موضحة دور التعاون والتطوير المهني في تعزيز هذه العلاقة.

#### التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة الابتكارية وتأثيرها على عمليات التطوير والتغيير في المؤسسات. تؤكد الأدبيات أن القيادة الابتكارية تُعدّ من المواضيع الحديثة نسبيًا، إلا أن اهتمام الباحثين بها قد زاد خلال السنوات الماضية، حيث أجمعت جميع الدراسات على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الابتكارية في تقدم المؤسسات وريادتها.

وقد تباينت بيانات تطبيق الدراسات بين المدارس والبنوك والشركات، مما يعكس أهمية القيادة الابتكارية في مختلف المجالات. وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على العلاقة بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان، مما يساهم في رسم صورة متكاملة عن واقع هذه العلاقة وتأثيرها على جودة التعليم. وبالتالي، تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة البحثية في المجال التربوي الإداري في عمان.

#### القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي: إطار نظري

يحظى مفهوم القيادة باهتمام كبير في مجالات الإدارة، إذ تعتبر القيادة حاسمة لنجاح المؤسسات وكفاءة العاملين فيها، وتُعرّف القيادة بأنها عملية تأثير القائد على العاملين لتحقيق

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

الكفاءة العالية، حيث تُعد تفاعلية بين القائد والفريق لتحقيق أهداف مشتركة (حلاق، ٢٠٢٠)، وتبرز أهمية القيادة في قدرتها على تحويل الأهداف إلى نتائج ملموسة، حيث تؤثر سلوكيات القائد في تحفيز العاملين وتحسين الأداء والإنتاجية. ويتطلب دور مدير المدرسة كقائد امتلاك كفايات إدراكية وإنسانية لتنسيق الأعمال وتحفيز الفريق (قطيشات، ٢٠١٤).

### أولاً: القيادة الابتكارية

تعتبر القيادة الابتكارية منهجاً حيويًا لدعم تطور المؤسسات في ظل التسارع التكنولوجي الحديث. يتطلب التكيف مع التغيرات الحديثة تبني المؤسسات لثقافة الابتكار، مما يستدعي اهتمام القادة بتمكين جهود المبتكرين ورعاية الأفكار الجديدة. القيادة الابتكارية تعتمد على مهارات القائد وخصائصه، حيث يُعتبر هؤلاء القادة مفتاحًا لتحفيز العاملين وتبني الأفكار الجديدة، مما يساهم في حل العقبات المؤسسية. يتعين على المؤسسات الاستثمار في قادة يمتلكون دافعية عالية وطموحًا قويًا لدفع الابتكار والإبداع كثقافة سائدة. في هذا السياق، يُعتبر وجود قيادة إدارية مدربة ومؤهلة أمرًا ضروريًا لتحقيق الاستراتيجيات الابتكارية، مما يُعزز المنافسة المعرفية والاقتصادية في السوق العالمي. بدون القيادة الابتكارية، قد تتأخر المؤسسات في تحقيق أهدافها وطموحاتها في عصر يتسم بالتغير السريع (نور الدين، ٢٠٢٣؛ الدحوح، ٢٠١٩).

### ١. مفهوم القيادة الابتكارية:

تعرف القيادة الابتكارية بأنها توظيف المهارات والسلوك لتحقيق نمو المؤسسات، حيث يكون الأفراد نشطين في الأنشطة الابتكارية (القطيفان، ٢٠٢٠). وتشمل مجموعة من الممارسات الفعالة التي يتبعها المديرون لتحقيق الأهداف (القسوس، ٢٠٠٤). كما تُعتبر نمطًا قياديًا يتميز بالبصيرة والمرونة في التعامل، مع التركيز على تطوير الأفكار الجديدة (مخامرة، ٢٠٢١). وتستند القيادة الابتكارية على القدرة على دمج المبادرات والأفكار المختلفة لخلق بيئة ابتكارية. تُعبر عن أساليب جديدة يستخدمها القائد لدعم العاملين وتحقيق الأهداف، مما يُظهر تأثيرها في تعزيز التجديد والتطوير في البيئة التنظيمية.

وبناء على ما سبق يظهر أنّ القيادة الابتكارية عبارة عن عوامل مختلفة من الأفكار والسلوكيات والممارسات التي تعمل على التأثير في العاملين والبيئة التنظيمية للعمل، لتوليد التجديد والتطوير.

## ٢. أهداف القيادة الابتكارية وأهميتها:

تهدف القيادة الابتكارية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تشمل الاكتشاف والتطوير من خلال تدريب العاملين على المشاركة في اتخاذ قرارات فعالة وإنتاجية، مما يعزز الابتكار في المؤسسة (المدني، ٢٠٢٣). كما تسعى لترسيخ ثقافة تعزز من ولاء العاملين وتفاعلهم مع عمليات التجديد، بالإضافة إلى ترجمة القائد لرؤية المؤسسة وتحويلها إلى بيئة محفزة للابتكار. وتعمل القيادة الابتكارية على ابتكار إجراءات وأساليب تزيد من إنتاجية المؤسسة وتخفف التكاليف، مما يعكس حيويتها في عصر المنافسة والتطور.

أما أهمية القيادة الابتكارية فتتجلى في قدرتها على تحقيق الأهداف المؤسسية بطرق غير تقليدية، وتوفير بيئة ملائمة للابتكار من خلال التدريب وتعليم المهارات (قنديل، ٢٠١٠؛ عبوي، ٢٠١٠). كما تعزز التعاون بين العاملين وتساعد في إيجاد حلول جديدة للتحديات، مما يعزز الثقة ويخفف ضغوط العمل. باختصار، تساهم القيادة الابتكارية في تطوير بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة تحديات مجتمع المعرفة.

## ٣. أبعاد القيادة الابتكارية:

تعتبر القيادة الابتكارية من أهم الأنماط القيادية المعاصرة التي تعتمد على مجموعة من الأبعاد الحيوية التي تساهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية. صنف البعض أبعاد القيادة الابتكارية انطلاقاً من أبعاد الابتكار الثلاثة الشائعة في الأدبيات (الطلاقة، والمرونة، والأصالة) بوصفها الأبعاد الأساسية في القيادة الابتكارية، التي تمكن القائد من مواجهة التحديات واستثمار الفرص بطرق مبتكرة. حيث تتمثل الطلاقة في قدرة القائد على توليد الأفكار والمقترحات المتنوعة (العجوري، ٢٠٢٣). أما الأصالة فهي بعد جوهري يميز القادة الابتكاريين، حيث تشير إلى القدرة على توليد أفكار وحلول

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

غير تقليدية ومبتكرة لم يتم تناولها سابقاً. تساهم الأصالة في تمكين القادة من التفكير خارج الأطر المعتادة، مما يعزز من قدرتهم على تحليل المواقف من زوايا جديدة وإيجاد حلول غير مسبوقه للمشكلات التي تواجه المؤسسة (أبو عجوة، ٢٠١٨). من جهة أخرى، تعد المرونة عنصراً حاسماً في القيادة الابتكارية، حيث تعكس قدرة القائد على التكيف مع المتغيرات وتعديل اتجاهاته الذهنية وفقاً للظروف. (العياصرة، ٢٠١٣).

وتأسيساً على مراجعة أدبيات البحث يمكن استخلاص أن القيادة الابتكارية تقوم على عدة أبعاد أساسية تساعد في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات، هذه الأبعاد تشمل التخطيط الابتكاري، التحليل والتقييم الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، الأفكار والمبادرات المبتكرة، وحل المشكلات بطرق ابتكارية.

أ. *التخطيط الابتكاري*: يشير التخطيط الابتكاري إلى القدرة على استشراف المستقبل، والتفكير بأساليب مبتكرة لحل المشكلات وتحقيق أهداف جديدة. وفقاً لقنديل (٢٠١٠)، التخطيط الابتكاري هو عملية تجمع بين العلم والفن، يتم فيها استخدام مصادر متعددة لتوليد أفكار جديدة وتحليل المواقف والتوصل إلى استنتاجات ورؤى جديدة. هذه العملية تساعد القادة على تحديد المشكلات وتقديم حلول ابتكارية لها، مما يساهم في تطور المؤسسة على المدى البعيد.

ب. *التحليل والتقييم الابتكاري*: يتمثل هذا البعد في القدرة على تحليل المواقف المختلفة وتقييم الأفكار المبتكرة واختيار الأنسب منها. كما ذكر الكنانني (٢٠١٥)، فإن القيادة الابتكارية تعتمد على عمليات التقييم المستمرة والاختبار، حيث يتم انتقاء أفضل الحلول والمناهج استناداً إلى الإمكانيات المتاحة وخصائص المواقف. هذه العمليات تساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة وتعزز من فعالية القيادة الابتكارية.

ج. *الاتصال والتواصل الابتكاري*: يتعلق هذا البعد بتطوير وسائل الاتصال داخل المؤسسة لتشجيع التعاون والإبداع بين الأفراد. وكما وضع السيوري (٢٠٢١)، فإن الاتصال الابتكاري يشمل تعزيز الثقة بين القائد والموظفين، ما يؤدي إلى زيادة الولاء وتحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة. الاتصال الجيد يساعد أيضاً على خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الابتكار والاستمرارية في العمل.

د. *الأفكار والمبادرات المبتكرة*: يعتبر هذا البعد محور القيادة الابتكارية، حيث يشمل تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات التي تساهم في تطوير المؤسسة. كما أشار نجم

(٢٠١٥)، فإن القدرة على توليد أفكار مبتكرة وحلول غير مسبوقه للمشكلات هي سمة أساسية للقيادة الابتكارية. هذه المبادرات لا تقتصر فقط على حل المشكلات الحالية، بل تشمل أيضاً استشراف تحديات مستقبلية وتقديم حلول ابتكارية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### ٥. حل المشكلات بطرق ابتكارية

يُعدُّ حل المشكلات بطرق ابتكارية من أهم أبعاد القيادة الابتكارية، حيث يعتمد القادة الابتكاريون على توليد أفكار جديدة ومبتكرة للتغلب على التحديات التي تواجه المؤسسة. وفقاً للعجوري (٢٠٢٣)، فإن الطلاقة الفكرية هي عنصر أساسي في هذا البعد، إذ تُشير إلى قدرة القائد على توليد أفكار متنوعة وسريعة في وقت قصير لحل المشكلات بفعالية، ما يجعل من حل المشكلات بطريقة ابتكارية أحد عوامل النجاح الأساسية في المؤسسات المعاصرة.

#### ثانياً- الرضا الوظيفي:

يُعدُّ الرضا الوظيفي من المفاهيم والموضوعات الجوهرية التي تناولتها البحوث والدراسات في الإدارة وعلم النفس، وترجع تلك الأهمية إلى أنَّ الإنسان يقضي جزءاً كبيراً من يومه في أداء مهام عمله، حيث يُعطي العمل للفرد مكانته وقوته في منظومة المجتمع، ومن خلاله يعبر عن طموحاته وأفكاره وميوله. ومن المتعارف عليه أنَّه بازياد الرضا الوظيفي تزداد الجودة في الإنتاجية والكمية على حدٍ سواء. وقد اهتم الباحثون بالمسببات التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي، وعملوا على دراستها وتشخيصها وتحسينها.

#### ١. مفهوم الرضا الوظيفي:

اهتم الباحثون بمفهوم الرضا الوظيفي لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسات والميزة التنافسية. ويُعرّف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من مشاعر العاملين واتجاهاتهم تجاه مكونات بيئة العمل المختلفة (Phuong & Le Ha, 2022). في حين يراه Riyanto وزملاؤه (٢٠٢١) كمجموعة من الاهتمامات المتعلقة بالظروف المادية والنفسية والبيئية في العمل. وفقاً لعاشور (٢٠٠٧) يتألف الرضا الوظيفي من مجموعة اتجاهات تعبر عن درجة الإشباع التي يشعر بها الموظف؛ وكلما زادت درجة الإشباع الإيجابية، ارتفعت مشاعر الرضا؛ فالرضا الوظيفي يعكس توافق توقعات الفرد من عمله مع

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

المكافآت والحوافز التي يحصل عليها فعليًا، ويتعلق بالمشاعر التي يحملها الفرد تجاه أدواره في العمل.

يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم الرضا الوظيفي لم يُحسم تمامًا، إذ يعتمد على مجموعة من المتغيرات المتداخلة، رغم أهميته الكبيرة في تعزيز الحماس والدافعية لدى العاملين. يعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين واختلاف السياقات الاجتماعية والمهنية التي يُدرس فيها. ورغم ذلك، يجتمع الباحثون على أن الرضا الوظيفي يرتبط بالمشاعر الشخصية تجاه العمل، والتي تتشكل بفعل عوامل شخصية أو بيئية تؤثر على مستوى الرضا لدى الفرد.

### ٢. أهمية الرضا الوظيفي:

ترجع أهمية الرضا الوظيفي إلى كونه الركيزة الأساسية والأكثر أهمية في تحقيق الفعالية وأهداف المؤسسات، ورفع مستويات الأداء فيها، وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى جميع المؤسسات.

ويرى شنوفي أن أهمية الرضا الوظيفي تشمل ثلاث جوانب منها ما يتعلق بالموظف ومنها ما يتعلق بالمؤسسة وأيضًا ما يتعلق بالمجتمع، فبالنسبة للفرد الموظف يعد الرضا الوظيفي ركيزة أساسية في حياة الموظف العملية والشخصية، حيث يؤدي إلى تعزيز دافعيته نحو الابتكار والإبداع، مما يساهم في تحسين جودة العمل وأسلوبه، كما يُمكن الموظف من التكيف بشكل أفضل مع ضغوط العمل وتجاوز العقبات، ويُنمي طموحه نحو التقدم الوظيفي والمهني. أما بالنسبة للمؤسسات، فإن الرضا الوظيفي يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعالية الموظفين، حيث يزيد من تركيزهم ويحفزهم على تحسين أدائهم باستمرار، مما ينعكس إيجابيًا على إنتاجية المؤسسة وجودة خدماتها. كما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تقلل فيها معدلات الغياب وترتفع معدلات الالتزام والولاء، مما يساهم في استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها طويلة المدى. (شنوفي، ٢٠٠٥)

وعلى مستوى المجتمع، فإن الرضا الوظيفي يسهم في تعزيز الفعالية الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاج وتحسن جودة السلع والخدمات، مما يساهم بدوره في رفع مستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي. من هنا، يظهر أن الرضا الوظيفي لا يؤثر فقط على الفرد والمؤسسة، بل يمتد أثره ليشمل رفاهية المجتمع وتقدمه.

### ٣. أبعاد الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي لدى المعلمين من الجوانب الأساسية التي تؤثر في جودة العمل التعليمي، وقد تمت دراسة هذا المفهوم من خلال عدة نماذج وأبعاد مختلفة، يمكن إجمالها عموماً في ثلاثة أبعاد أساسية تشمل بيئة العمل وخصائص الوظيفة، الحوافز والمكافآت، والبعد الاجتماعي وتقدير الذات. (Rast and Tourani, 2012)

أ. *بيئة العمل وخصائص الوظيفة*: يشير هذا البعد إلى تأثير بيئة العمل المادية والتنظيمية على رضا المعلمين. كلما كانت بيئة العمل داعمة ومحفزة، وكلما قدمت فرصاً للنمو المهني وتحقيق الذات، زادت مستويات الرضا الوظيفي. يُعَدُّ التحفيز والتنوع في بيئة العمل عاملاً مهماً، حيث يؤدي الشعور بالمسؤولية والقدرة على التحكم في المهام اليومية إلى تعزيز مستويات الرضا. وفقاً لدراسة أجراها، فإن طبيعة العمل التي تشجع على الإبداع وتقديم الفرص الوظيفية تعزز من رضا العاملين.

ب. *الحوافز والمكافآت*: يرتبط الرضا الوظيفي بشكل كبير بنظام المكافآت الذي يتلقاه المعلمون. لا يتعلق الأمر فقط بالأجور، بل أيضاً بالحوافز المالية والمعنوية الأخرى مثل العلاوات والتقدير حيث يُشعر المعلمون بالرضا عندما تكون المكافآت متناسبة مع الجهود المبذولة، كما أن عدم ملاءمة الأجور مع حجم العمل أو مقارنة بالأجور المجتمعية قد يؤدي إلى شعور المعلم بعدم الرضا.

ج. *البعد الاجتماعي وتقدير الذات*: يرتبط الرضا الوظيفي بالعلاقات الاجتماعية في مكان العمل، حيث إن جودة العلاقات مع الزملاء والمشرفين تؤثر بشكل كبير على رضا المعلمين. يُعزِّز العمل في بيئة تعاونية وداعمة الشعور بالانتماء ويزيد من تقدير الذات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والرضا الشخصي. كما أن توفر الدعم والاعتراف من المشرفين يعزز شعور المعلمين بالاستقرار والولاء لمهنتهم.

### ثالثاً: العلاقة بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي

تمثل القيادة الابتكارية الأسلوب الإداري الذي يشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة، بينما يعكس الرضا الوظيفي مستوى السعادة والارتياح الذي يشعر به الأفراد تجاه وظائفهم، وتلعب القيادة الابتكارية دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث تساهم في خلق بيئة عمل داعمة للإبداع والتجديد، مما يؤدي إلى تحسين مستويات رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. (Hamdan, 2024) من المهم أن تعمل المؤسسات التعليمية على تبني أساليب القيادة الابتكارية من خلال توفير برامج تدريبية للقيادة وتطوير السياسات التي تشجع على الابتكار والإبداع. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي، حيث تبين أن وجود قيادة ابتكارية يساهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وفقاً لدراسة أجرتها Bhavya & Satapathy (2017)، فإن القادة الذين يشجعون على الابتكار في بيئة العمل يساعدون الموظفين على الشعور بمزيد من الاستقلالية والإبداع، مما يزيد من مستويات رضاهم الوظيفي. كما توصلت دراسة Riyanto et al. (2021) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الابتكارية ورضا الموظفين، حيث تبين أن القادة الابتكاريين يساهمون في خلق بيئة عمل داعمة للإبداع والتجديد، مما يزيد من دافعية الموظفين ويقلل من شعورهم بالتوتر والإرهاق الوظيفي، كما أظهرت دراسة أجرتها (Phuong & Le Ha, 2022) أن القادة الذين يمتلكون قدرة على التفكير بمرونة واستجابة سريعة للمواقف الطارئة يساهمون في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.

وبناء على ما سبق تتضح العلاقة بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي فهي علاقة تكاملية، حيث يؤدي وجود قيادة ابتكارية إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

### الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته في بحث العلاقة بين مُمارَسة

القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي للمعلمين، ثم بحث العلاقة مع المتغيرات الديموغرافية.



تكوّن مجتمع الدِّراسة من معلمي المَدارس الحُكوميّة بمُحافظة ظَفّار، والبالغ عددهم (٦١١٢) معلماً ومعلمةً، موزعين على (١٧٩) مدرسة، في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤. (البوابة التعليمية، ٢٠٢٤). وقد تم إرسال أداة الدِّراسة إلكترونيًا إلى أفراد مجتمع الدِّراسة، وتم الحصول على عدد (٣٧٥) استجابةً، تمثل ما نسبته (٦٪) من مجتمع الدِّراسة، وتعتبر نسبة مقبولة وصالحة ليتم تحليل بياناتها.

#### أدوات الدراسة

بناء على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدِّراسة مثلًا (المطيري، ٢٠٢٣، ميسم، ٢٠١٩، السعدوني، ٢٠٢٠، البريكي، ٢٠٢١، السابقة، ٢٠٢٣) تم تطوير استبانة الدراسة الحالية لقياس درجة مُمارَسة مُديري المَدارس الحُكوميّة للقيادة الابتكاريّة، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وتكونت الاستبانة من محورين، الأول: هو محور القيادة الابتكارية، الذي يتكون من خمسة أبعاد تشمل التخطيط الابتكاري، التحليل والتقييم الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، الأفكار والمبادرات الجديدة، وحل المشكلات بطرق ابتكارية، بإجمالي (٣٣) فقرة. والمحور الثاني هو الرضا الوظيفي، الذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي بيئة العمل وخصائص الوظيفة، الحوافز والمكافآت، والبعد الاجتماعي وتقدير الذات، موزعة على (١٨) فقرة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين.

#### صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من أن صدق الأداة بكونها تقيس ما صُممت له، تم استخدام الصدق الظاهري حيث عُرضت الاستبانة الأولية على مجموعة من المحكمين الخبراء في مجال الإدارة لتقييم وضوح وانتماء العبارات لمحاورها ودقة التدرجات المستخدمة، وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريت التعديلات اللازمة. كما حُسب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل محور، التي تراوحت بين ٠,٨٤٤ - ٠,٩٦٢. كما

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

تراوحت قيم ألفا كرونباخ للثبات بين ٠,٧١١ - ٠,٩٥٠، وهي قيم تدل على ثبات جيد وصدق مناسب لأداة الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، كما استُخدم معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

ومن أجل الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على عبارات أداة الدراسة وأبعادها، تم استخدام الحدود الفعلية للفئات، بناء على التدرج الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، كمعيار للحكم على النتائج، وجدول (١) يوضح ذلك.

### جدول (١)

#### معيار الحكم على النتائج

الدرجة	مدى الدرجات	مستوى الممارسة
٥	٥,٠٠ - ٤,٢٠	مرتفعة جداً
٤	٤,١٩ - ٣,٤٠	مرتفعة
٣	٣,٣٩ - ٢,٦٠	متوسطة
٢	٢,٥٩ - ١,٨٠	منخفضة
١	١,٧٩ - ١,٠٠	منخفضة جداً

### نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لكل محور من محاورها، حسب الجدول (٢) أدناه:

جدول (٢): نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين في محافظة ظفار

المتغير (البُعد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
١. التخطيط الابتكاري	3.68	1.09	٣	مرتفعة
٢. التحليل والتقييم الابتكاري	3.71	1.10	١	مرتفعة
٣. الإتصال والتواصل الابتكاري	3.65	1.12	٥	مرتفعة
٤. الأفكار والمبادرات الجديدة المبتكرة	3.70	1.12	٢	مرتفعة
٥. حل المشكلات بطرق ابتكارية	3.68	1.11	٤	مرتفعة
القيادة الابتكارية الإجمالية	3.68	1.09		مرتفعة

توضح الدراسة من خلال جدول (٢) مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لمديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين. بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاستجابات (٣,٦٨) بانحراف معياري (١,٠٩)، مما يشير إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية كانت مرتفعة بناءً على المعيار المستخدم في الدراسة. جاء بُعد التحليل والتقويم الابتكاري في المرتبة الأولى، ويُعزى ذلك إلى تطبيق برامج تطويرية من قِبَل وزارة التربية والتعليم مثل برنامج تطوير الأداء، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الأفكار والمبادرات الجديدة، ثم بُعد التخطيط الابتكاري في المرتبة الثالثة، وحل بُعد المشكلات بطرق ابتكارية في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الاتصال والتواصل الابتكاري، الذي رغم احتلاله المرتبة الأخيرة، لا يزال يُمارس بدرجة مرتفعة.

يُعزى هذا التقدير العالي إلى الرؤية الحديثة لوزارة التربية والتعليم التي تركز على تحديث المجال التربوي وتعزيز القيادة الابتكارية لمديري المدارس، وذلك من خلال متابعة أعمالهم عبر اجتماعات وتقييمات ومشاريع تجديدية، كما يمكن أن يُعزى إلى اهتمام مديري المدارس في ظفار بتطبيق سلوكيات تدعم الابتكار، واستقبال الأفكار الجديدة لتحسين الجودة وتحقيق التطوير في البيئة المدرسية، بالإضافة إلى ثقة المعلمين في أدوار المديرين وتقديرهم للمجهودات التي يبذلونها في العمل المدرسي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة: (Flores & Callo, 2022) واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (السعدوني، ٢٠٢٠) ودراسة (عياد، ٢٠٢٢)، حيث أظهرت نتائج درجات متوسطة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية، كما اختلفت مع دراسة (الحجاج، ٢٠١٩). والتي أظهرت درجة ممارسة منخفضة للقيادة الابتكارية.

**نتائج السؤال الثاني: ما مدى تحقق أبعاد الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظه ظفار من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مستويات الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. للأبعاد التالية (بيئة العمل وخصائص البيئة، والحوافز والمكافآت، والبعد الاجتماعي وتقدير الذات). كما في الجدول (٣) أدناه.

جدول (٣): مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين

المتغير (البُعد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الرضا الوظيفي
٦. بيئة العمل وخصائص الوظيفة.	3.70	1.13	٣	مرتفعة
٧. الحوافز والمكافآت.	3.72	1.13	٢	مرتفعة
٨. البُعد الاجتماعي وتقدير الذات.	3.73	1.14	١	مرتفعة
الرضا الوظيفي الإجمالي.	3.71	1.12		مرتفعة

تُظهر النتائج في الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول مستويات الرضا الوظيفي بلغ (٣,٧١) بانحراف معياري (١,١٢)، مما يدل على أن مستويات الرضا الوظيفي كانت مرتفعة. وجاء بُعد البعد الاجتماعي وتقدير الذات في المرتبة الأولى، ويُعزى ذلك إلى رضا المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار عن تقديرهم الاجتماعي وتقدير مديريهم لجهودهم.

في المرتبة الثانية جاء بُعد الحوافز والمكافآت، بينما جاء بُعد بيئة العمل وخصائص الوظيفة في المرتبة الأخيرة. يمكن تفسير هذا الترتيب بأن المعلمين يركزون على الرضا الاجتماعي والحوافز أكثر من بيئة العمل. ويعود ذلك إلى توافر محفزات تدعم الرضا الوظيفي، بفضل اهتمام مديري المدارس بتنظيم بيئة عمل إيجابية ومحفزة للابتكار.

كما أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي الكلي للمعلمين كان مرتفعاً في محافظة ظفار، خاصة في الجوانب المتعلقة ببيئة العمل، الحوافز، والعلاقات الاجتماعية. ويُعزى ذلك إلى دور مديري المدارس في تحفيز الأفكار الجديدة وتعزيز الشغف بالعمل، مما يشير إلى ممارستهم أدوارهم بفعالية في دعم الإبداع والمبادرات ذات الجودة العالية. تتوافق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل (Johansson et al., 2021) و (Baharuddin, 2023)، حيث أظهرت تلك الدراسات أيضاً ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي.

د. سعيد بن سالم كشوب د. سمية بنت سعيد البرعمية نور بنت أجهام بن علي جعوب

**نتائج السؤال الثالث: ما العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للقيادة

الابتكارية والرضا الوظيفي العام للمعلمين ويوضح جدول ٤ هذه النتائج:

جدول (٤): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لمديري المدارس الحكومية ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة ظفار

المتغير	الإحصاءات	الرضا الوظيفي
القيادة الابتكارية	معامل الارتباط	.978
	مستوي الدلالة	.0٠٠

تشير نتائج الجدول (٤) إلى أن معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين بلغ (٠,٩٧٨) مع دلالة إحصائية (٠,٠٠٠). بناءً على هذه النتائج، يمكننا القول بوجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الابتكارية من قبل مديري المدارس ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

تُظهر النتائج أن تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية مرتبط بممارسات القيادة الابتكارية التي يتبعها مديري المدارس. يساهم دعم مديري المدارس للابتكار والتطوير في تعزيز بيئة تعليمية إيجابية تدعم التجديد والإبداع. كما أن البيئة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم تتبنى نهجاً داعماً للتطوير والابتكار، مما يتضح من خلال الإجراءات التطويرية التي تُعزز هذه العلاقة بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي.

هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة (السعدوني، ٢٠٢٠)، ودراسة (بن قسيمي، ٢٠٢٤)، ودراسة (Flores & Callo, 2022)، التي أكدت على أهمية القيادة الابتكارية في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق بيئة عمل محفزة للابتكار.

**نتائج السؤال الرابع: ما أهم المقترحات التي تسهم تفعيل العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة الابتكارية والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار؟**  
في إطار ما أسفر عنه الإطار النظري، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج حول علاقة القيادة الابتكارية بالرضا الوظيفي للمعلمين، يمكن وضع الإجراءات المقترحة الآتية لتفعيل العلاقة بينهما في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار على النحو الآتي:

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

١. تطوير برامج تدريبية مستدامة للمديرين:  
من المهم تنظيم دورات تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس، مع التركيز على كيفية تطبيق أساليب إدارة الابتكار وحل المشكلات بطرق إبداعية، بما يعزز رضا المعلمين.
٢. تعزيز التواصل الفعال بين المديرين والمعلمين:  
يضمن تحسين قنوات التواصل بين المديرين والمعلمين تبادل الأفكار والمبادرات الجديدة، ويمكن تنظيم اجتماعات منتظمة لمناقشة الابتكارات في التعليم والبيئة المدرسية، مما يعزز روح التعاون ويزيد من رضا المعلمين.
٣. تقديم الحوافز والتقدير:  
حيث يرتبط الرضا الوظيفي بشكل مباشر بتقدير الجهود، ويمكن تفعيل آليات جديدة لتقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين الذين يساهمون في الابتكار والتطوير في العملية التعليمية.
٤. إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات:  
من الضروري إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير بيئة العمل وتحسين العملية التعليمية. هذا يعزز شعورهم بالانتماء ويزيد من الرضا الوظيفي.
٥. تحسين بيئة العمل المدرسية:  
من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للابتكار، تشمل تجهيزات مدرسية ملائمة ومساحات تفاعلية، يُعدّ عنصراً أساسياً لزيادة رضا المعلمين وتعزيز ممارسات القيادة الابتكارية.
٦. مراجعة اللوائح والسياسات التربوية:  
من الضروري تكيف السياسات واللوائح المدرسية لتشجيع الابتكار، مثل تقديم مرونة أكبر في تطبيق المناهج التعليمية أو تشجيع استخدام تقنيات تعليمية مبتكرة، يمكن أن يساهم في تعزيز القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي للمعلمين.

## المراجع

- أبو عجوة، عبد الله حسين. (٢٠١٨). القِيادة الابتكاريّة في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة. فلسطين.
- برادعي، ملاك يوسف. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية، وعلاقتها بالتميز الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الخليل. فلسطين.
- البريكي، عبد الله محمد. (٢٠٢١). قياس أثر العدالة التكنولوجية على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة حالة المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة شمال الباطنة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة ظفار. صلالة. سلطنة عُمان.
- البلوشية، شيخة بطي خلفان. (٢٠١٩). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي، وعلاقتها بالسعادة المهنية للمعلمين في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نزوى. سلطنة عمان.
- البوسعيدي، إبراهيم بن أحمد (٢٠١٨). الصعوبات التي يرى مديرو المدارس، ومديراتها في سلطنة عمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية النفسية، ٢١ (٢)، ٤٣-٤٧.
- بن قسمي، طارق؛ ولقوقي، فاتح. (٢٠٢٤). أثر المهارات الشخصية على الأداء الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة المنهل الاقتصادي. الجزائر، ٧(١)، ٦١٣-٦٣٠.
- الجبالي، سناء أحمد محمود. (٢٠٢٣). القِيادة الابتكاريّة لدى مُديري المَدارس الحُكوميّة في مُحافظَة عجلون، وعلاقتها في توظيف تقنيات التعلم من وجهة نظر المُعلِّمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة جرش. الأردن.
- الجباسي، محمد ناصر، والجرايدة، عبد الله. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقاً لنظرية المسار والهدف، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نزوى. سلطنة عمان
- الحجاج، حرب خلف. (٢٠١٩). درجة مُمارَسَة القِيادة الابتكاريّة لدى مُديري المَدارس الثانويّة في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربويّة والنفسية، غزة. فلسطين، ٢٧(٦)، ٢١٦-٢٣٩.
- حلاق، بطرس. (٢٠٢٠). القِيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية للنشر.
- الحوامدة، نضال صالح. (٢٠٠٠). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. جامعة مؤتة. الأردن، ١٥(٦)، ١٤١-١٩٦.
- الدحود، فادي محمد. (٢٠١٩). المؤسسات العربية ورسم قيادة مبتكرة، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، (٨٨) ٥٩-٦٠.

## واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار

الراسبيبة، سالمة بنت هلال، و البدرساوي، كمال جميل (٢٠٢١) ، درجة الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، ٧(٢)، ٣٥٥-٣٧٠.

رؤية عمان ٢٠٤٠. (٢٠١٩). وزارة الاقتصاد، سلطنة عمان.

السعدوني، ميزون سعيد. (٢٠٢٠). واقع مُمارَسة القِيادة الإبتكاريّة لدى مُديري المَدارس الحُكوميّة في مُحافظَة ظَفار، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المُعلِّمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة ظَفار، سلطنة عُمان.

السيوري، شرين محمد خليل. (٢٠٢١). درجة مُمارَسة القِيادة الإبتكاريّة لدى مُديري مدارس التربية والتعليم في مُديريّة ضواحي القدس من وَجْهَة نَظَر المُعلِّمين/ ات. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القدس، فلسطين.

شنوفي، نور الدين. (٢٠٠٥). تفعيل أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الجزائر. الجزائر.

عاشور، أحمد صقر. (٢٠٠٧). السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. مصر.

عبوي، زيد منير. (٢٠١٠). دور القِيادة الإبتكاريّة في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن.

العجوري، رندة أحمد. (٢٠٢٣). القِيادة الإبتكاريّة لدى مُديري المَدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم التّربويّة. عمّان. الأردن.

عياد، وفا محمود محمد. (٢٠٢٢). القِيادة الإبتكاريّة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، وأثرها على الرّضا الوظيفي، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، الإمارات المتحدة، ٨١ (٨١)، ١٨٦-٢٠١.

العياصرة، وليد رفيق. (٢٠١٣). مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، دار أسامة للنشر والتوزيع. عمّان، الأردن.

القسوس، نبيلة بسام. (٢٠٠٤). تقديرات المُعلِّمين لدرجة مُمارَسة مُديري مدارسهم للقيادة الإبتكاريّة وعلاقتها بدرجات رضا المُعلِّمين عن تلك الممارسات. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة، الأردن.

قطيشات، ليلي عبد الحليم. (٢٠١٤). الكفايات المهنية في المؤسسات التّربويّة. مركز الكتاب الأكاديمي. عمّان، الأردن.

القطيفان، راند موسى عبد الله. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مُديري المَدارس الخاصة في مُحافظَة العاصمة عمّان، وعلاقتها بالقيادة الإبتكاريّة من وَجْهَة نَظَر مساعدي المُديريين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التّربويّة، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.



- قنديل، علاء. (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر ناشرون وموزعون. الأردن.
- الكناني، ممدوح عبد العليم. (٢٠١٥). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته. دار المسيرة. عمّان، الأردن.
- المدني، معن بن محمد. (٢٠٢٣). ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. المملكة السعودية، ٩(٣)، ٥٩٥-٦٢٧.
- المطيري، مشاعل سعد. (٢٠٢٣). واقع ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود. المملكة السعودية، ٧(٣٢)، ٤٩١-٥٢٢.
- نجم، عبود نجم. (٢٠١٥). القيادة وإدارة الابتكار. (ط٢). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

Amankwah, F., & Dzakpasu, R. K. (2022). Leadership Style of Headteachers and Job Satisfaction as Perceived by Ghanaian Public Basic School Teachers. *African Journal of Educational Management, Teaching, and Entrepreneurship Studies*, 6, 1-16.

Angwaomaodoko, E. A., & Anthony, A. (2023). The Effect of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction in Nigerian Secondary Schools. *International Research in Education*, 11(2), 15-28.

Baharuddin, F. R., Amiruddin, A., & Idkan, A. M. (2023). *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. 22 (11), 321- 342.

Bhavya, V. S., & Satapathy, S. (2017). Relationship between leadership styles and job satisfaction: An empirical study. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 105-117. <https://doi.org/10.1080/xxxx>

Flores, C. E., & Callo, E. C. (2022). Effect of Innovation Leadership on Teacher's Job Satisfaction Mediated by Supportive Environment. Proceeding of the Asian Pacific Conference Multidisciplinary Research. *Journal of Advanced Education and Technology*, 30(1), 351-360.

Gliddon, D. G. (2006). Forecasting a Competency Model for Innovation Leaders Using a Modified Delphi Technique. [Unpublished Doctoral Dissertation]. The Pennsylvania State University.

Hamdan, M. A. (2024). The role of leadership in enhancing job satisfaction. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 15-28. <https://doi.org/10.1080/xxxx>

Johansson, S., Myrberg, E., Toropova, A. (2023). Factors and indicators in the innovation leadership of private school administrators in the digital era

the east coast southern sub- region of Thailand. *Migration Letter*.20 (S4), 383 - 395.

Phuong, T., & Le Ha, H. (2022). Innovative leadership and job satisfaction: A case study in education. *Educational Management Review*, 35(4), 245-260. <https://doi.org/10.1080/xxxx>

Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91-100. DOI: 10.2307/41669010

Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, M. (2021). The influence of innovative leadership on employee job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research*, 18(3), 189-202. <https://doi.org/10.1080/xxxx>

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2023). Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.

Sutiyatno, S., Santoso, K. I., & Susilo, G. (2022). The role of innovation leadership in teacher commitment: A study of organizational culture. *International Journal of Educational Methodology*, 8(3), 595-607.