



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية

إعداد

**عهود علي محمد الوادعي**

كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد الخامس - جزء ثاني - مايو ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المُلخَص

استهدفت الدَّرَاسَةُ التَّعَرُّفَ على واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدَّرَاسَةُ على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدَّرَاسَةُ استمارة الاستبيان الإلكتروني كأداة للدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة ١١٠ فرد، وتوصلت الدَّرَاسَةُ إلى ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكذلك ارتفاع مستوى تطبيق كافة أبعاد القيادة الابتكارية (الطلاقة الفكرية - الأصالة - المرونة - قبول المخاطرة) بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدَّرَاسَةِ حول درجة مُمارَسة القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، تعزى للمُتغَيِّرات الشخصية (العمر، المُسمَّى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وأوصت الدَّرَاسَةُ: بضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المُتميز للقيادة الابتكارية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، من خلال الدورات والبرامج التدريبية؛ لتحقيق أفضل استفادة مُمكنة من المورد البشري المُتاح، وكذلك ضرورة قيام الباحثين بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المُتعلقة بتأثير مُمارَسة القيادة الابتكارية على كافة العوامل المؤثرة على مستوى أداء وإنتاجية العاملين، وكذلك أداء وإنتاجية المنظمات والمؤسسات، والعمل على توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي يُمكن من خلالها زيادة مستويات أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بصفة خاصَّة، وكافة المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية والخدمية بصفة عامة.

الكلمات الدلالية: القيادة الابتكارية - الطلاقة الفكرية - الأصالة - المرونة - قبول المخاطرة

## **Abstract**

The study aimed to identify the reality of the application of innovative leadership in middle school schools in the urban city of Abha, Saudi Arabia. It was also found that there were no statistically significant differences between the response averages of the study sample members about the degree of innovative leadership practice in middle school schools in the urban city of Abha due to personal variables (age, job title, education, qualification, number of years of experience).

The study recommended the need to work to maintain the outstanding level of innovative leadership in middle school schools in the city of Abha through training courses and programs, and the need for researchers to conduct more research and studies related to the impact of the practice of innovative leadership on the level of performance and productivity of employees as well as the performance and productivity of organizations and institutions and work to provide All the capabilities and needs through which it is possible to increase the performance levels of employees, especially in educational institutions

**Keywords: innovative leadership – Intellectual fluency – originality – flexibility – acceptance of risk**

## مقدمة

في عالم سريع التغير اليوم، من الضروري أن تكون المنظمات مُبتكرة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، وضمان استمرار النجاح؛ لقد أدت هذه الحاجة إلى الابتكار إلى ظهور مطلب للقيادة القادرين على التأثير، وإلهام الجهود الإبداعية، يتمتع القادة المُبدعون بالقدرة على النظر إلى الأشياء بطرق جديدة وحل المشكلات من خلال رؤية أشياء لا يفعلها الآخرون، تشمل مرادفات الابتكار كلمات مثل: الإبداع، والخيال، والرؤية، والتقدم، والأصالة، والحيلة على سبيل المثال لا الحصر.

الابتكار هو أحد أهم صفات قائد الأعمال الحديث، يشتمل النخلة عن الهياكل الجامدة، وهي سمة مرغوبة جداً للأفراد في المناصب القيادية في بيئة الشركة، إنَّ الابتكار في مجال الأعمال هو شأنٌ تعاوني يمتد من الفكرة إلى التطوير إلى التنفيذ، تتضمن هذه العملية عادة العديد من الأشخاص ذوي الخبرات المختلفة؛ لذا فإنَّ مفهوم المُبتكر الوحيد غير موجود ببساطة؛ لكن ما يُميز المُبتكرين العظماء والشركات العظيمة أنهم يرون مساحة لا يراها الآخرون، إنهم لا يستمعون فقط إلى ما يقوله الناس لهم، إنهم في الواقع يخترعون شيئاً جديداً، شيئاً لم تكن تعلم أنك بحاجة إليه.

قيادة الابتكار هي: القدرة على إلهام العمل المُنتج في نفسك والآخريين، خلال أوقات الإبداع، والاختراع، وعدم اليقين والغموض والمخاطر، إنها كفاءة ضرورية للمنظمات التي تأمل في تطوير مُنتجات وخدمات مُبتكرة حقاً، قادة الابتكار مطلوبون عادة في الصناعات الموجهة نحو التكنولوجيا التي تتقدم بسرعة، يجب أن يكون لديهم الخبرة المطلوبة في المجال للتواصل بشكلٍ فعّال مع فريقهم، ونقل رؤية مُوحّدة، وفهم المخاطر والمزايا الكامنة في فكرة إبداعية، وكذلك للحصول على الاحترام من الفريق.

سيساعد الموظفون المبتكرون أرباب عملهم على التحسن، حتى في شركة ناشئة ليس لديها عمليات أو تدريب أو موارد لتطوير المهارات، يتعلم هؤلاء الموظفون بسرعة البرق، ويشاركون ما تعلموه، إنهم يسعون جاهدين لإتقان العمليات وتحسينها عند تطبيق التعلم الجديد.

عندما يأتي أعضاء الفريق بفكرة جديدة، يكون قادة الابتكار مُتقبلين ومنفتحين تماماً لاستكشاف الفكرة، يساهم هذا الانفتاح على الأفكار الجديدة، حتى الأفكار المُتطرفة، بشكلٍ كبير في خلق مناخ مُبتكر للغاية في المنظمة، لا يمكننا جميعاً أن نكون بارعين في كل شيء، لكن الموظفين الرأئيين بارعون في اكتساب المهارات اللازمة بسرعة للنجاح في أدوارهم، يعرف هؤلاء القادة من يسألون يجدون أولئك الذين يجيدون اختراق المعرفة ويتعلمون كيفية التمكن من نط القيادة الابتكاري.

الابتكار في التعليم يعني القيام بما هو أفضل لجميع الطلاب، يجب أن يكون المعلمون والدروس والمناهج مرنة، علينا أن نجعل طلابنا أيضاً يفكرون وي طرحون الأسئلة، نحن بحاجة إلى إثارة فضولهم وإيجاد طرق لإبقائهم مهتمين، الابتكار يعني التغيير؛ لذلك علينا أن نتعلم أن طلابنا يحتاجون إلى أكثر من المهارات اللازمة لاجتياز الاختبارات الفصلية، علينا أن نمنحهم الأدوات التي ستجعلهم منتجين في حياتهم المهنية في المستقبل، يسعى الابتكار في التعليم دائماً إلى الحصول على المعرفة التي ستدعم الأفكار الجديدة والفريدة من نوعها في التقنيات التعليمية التي ستصل إلى الطلاب بطرق أكثر فعالية وإثارة.

### مشكلة الدراسة

في وقت تعرف إستراتيجية الابتكار في التعليم بأن المؤسسات التعليمية تُقدّم منتجات وخدمات جديدة، على سبيل المثال المناهج الحديثة، والكتب المدرسية المُطوّرة، وكذلك تقدم عمليات جديدة مثل: خدمات التعلم الإلكتروني، إضافة إلى التقنيات الرقمية الجديدة للأنشطة الطلابية، وتقنيات التسويق الجديدة وتطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم التكنولوجي، في حين يتم قياس الابتكار في التعليم عبر مقارنة الابتكار في التعليم مع القطاعات الابتكارية الأخرى، مثل: الصحة، والاقتصاد. وتحديد الابتكارات الهادفة عبر الأنظمة التعليمية ومقارنة مخرجات التعليم مع مؤشرات الابتكار. (إسماعيل، ٢٠١٩)

ترتبط التنمية بالزيادة، والنمو، والتحسين المستمر لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل على مستوى الدولة والمؤسسة والأفراد، فالتنمية استثمار في الموارد الطبيعية والمالية والبشرية، وضمان لاستدامتها واستمرارية عوائدها عبر الأجيال، ولكن لا يمكن تحقيق أهداف التنمية من دون قيادة قادرة على التأثير في سلوك أفراد المجتمع والمؤسسة، وتنسيق جهودهم وتوجيههم للوصول إلى الأهداف، فالقيادي شخص يقود مجموعة من الأفراد بشكل فعّال نحو هدف مُحدد، لذلك يجب أن يتميز القائد بصفات ومهارات فنية، إنسانية، تنظيمية وفكرية، وابتكارية تُساعده على التأثير في سلوك مُتبعيه حتى يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت؛ فالقيادة الابتكارية تُعبّرُ نقطة النقاء الابتكار والإبداع والموهبة والتخطيط والتنمية، فالقائد الابتكاري لديه القدرة على جمع الأفكار الجديدة بعضها مع بعض، وتنظيم علاقتها غير المترابطة، وجعلها منصة للابتكار والإبداع، ويقوم كذلك بتهيئة فرق العمل وإنشاء بيئة عمل ابتكارية داخل المؤسسة، ويهتم دائماً بالاكتشاف والتجديد بهدف إيجاد أفضل وأسرع الطرق لتحقيق الأهداف، ولديه روح المبادرة والقدرة على التصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع. (إسماعيل، ٢٠١٩)

فالقائد الابتكاري منفتح نحو التغيير واستشراف المستقبل، ولديه رغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية لحلها في جلسات العصف الذهني، والقدرة على مواكبة التطورات، والتعلم المستمر والتنوع الثقافي، والتفكير خارج الصندوق، وتطوير بيئة العمل، واكتشاف المواهب، ودمج وتوطين خبراتهم في المؤسسة، وتعزيز قدراتهم وتقدير وتوثيق إنجازاتهم. (شيمة وآخرون، ٢٠٢١)

أمّا التحديات التي تواجهها القيادة الابتكارية فتتمثل في مواكبة التغيير والتطور التكنولوجي المستمر، وندرة الكفاءات والخبرات، وعدم إتاحة المعلومات، وضعف مخرجات التعليم، وغياب الدعم؛ فالمؤسسات اليوم تواجه تحديات أكبر بسبب التطور التكنولوجي المتسارع، والتنوع الجغرافي والثقافي لفرق العمل، وصعوبة اتخاذ القرارات في ظل تواجد كمية هائلة من المعلومات والمُعطيات، لذلك نجد أنّ القيادة في المؤسسات الرائدة انتقلت من أسلوب إصدار الأوامر والسيطرة وتقسيم المهام إلى نموذج أكثر تفاعلية وابتكارية، حيث أصبحت القيادة تعرف من خلال القدرة على التعاون، والتحفيز، وطريقة إدارة شبكة العلاقات، وتنمية القدرة على الإبداع، والابتكار في مختلف قطاعات المؤسسة، والاهتمام برأس المال البشري، والتطوير المستمر، واكتشاف واستقطاب المواهب، وتمكين الكفاءات، وتوثيق تجارب وخبرات المؤسسة، وتأسيس بنية تحتية رقمية لاقتصاد المعرفة. (شيمة وآخرون، ٢٠٢١)

ومن خلال العرض السابق تتمثل مُشكلة الدّراسة في إنها تسعى إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية؟

### والذي يتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية؟
- ما واقع تطبيق الأصالة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية؟
- ما واقع تطبيق المرونة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية؟
- ما واقع تطبيق قبول المخاطرة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة مُمارسة القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

## أهمية الدراسة

مِمَّا لا يَخْفَى على أحد أنَّ القيادة الابتكارية، التي أصبحت حديث المجتمع في هذه الأيام، لها آثار إيجابية على مستوى القطاعات في الدول وبالأخص التعليم، وكذلك على المستوى الفردي، وبشكل عام فإنَّ دراسة القيادة الابتكارية موضوع يحظى بأهمية كبرى لدى مُتَّخِذِي القرار، لذا فإنَّ التخطيط لتطوير التعليم باستخدام القيادة الابتكارية له أهمية من الجانبين العلمي والتطبيقي على الجانب العلمي تستمد هذه الدراسة أهميتها من التالي:

### الأهمية النظرية:

1. الإضافة العلمية لحقل المعرفة والمُتمثلة باقتراح نموذج قائم على أساس علمي يَزْتَكِرُ على الأبعاد الاجتماعية والتقنية للقيادة الابتكارية من جهة، وعلى الإستراتيجيات المُطبَّقة في استخدام القيادة الابتكارية كأداة لتطوير التعليم من جهة أخرى.
2. أكثر البحوث السابقة تم دراستها وتطبيقها في غير الدول العربية؛ لذا فإنَّ تطبيق النموذج المُقترح على دولة السعودية يُعْتَبَرُ إضافة جديدة إلى أدبيات هذا المجال الحيوي.
3. النموذج المُقترح في هذا البحث يُعْتَبَرُ مُكْمَلًا للدراسات السابقة في هذا المجال الهام، والذي ما زال يتطلب الكثير من الأعمال البحثية.

### الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية هذا البحث من تقديم آلية تُساعد مُتَّخِذِي القرار في مجال التعليم باستخدام القيادة الابتكارية؛ حيث يساعد ذلك في وضع معايير لقياس إكمال كل هدف لتطوير التعليم، ومُتَابَعَة تحقيق الأهداف بصورة عملية.

## أهداف الدراسة

يستهدف البحث تحقيق هدف رئيسي وهو التعرف على مستوى تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- الكشف عن مستوى تطبيق الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية.
- الكشف عن مستوى تطبيق الأصالة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية.
- الكشف عن مستوى تطبيق المرونة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية.

- الكشف عن مستوى تطبيق قبول المخاطرة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

### منهج الدراسة

يستخدم البحث كلاً من:

**المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يهتم بتحليل البيانات المتعلقة بالبحث، والتي سوف يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية؛ للوصول إلى نتائج يُمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في قاعات ووكيلات ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة؛ فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة، وذلك عن طريق أداة الدراسة المُتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني، والتي سوف يتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة؛ نظرًا للإجراءات الاحترازية المُطبقة حاليًا، ولسهولة استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرّابط الخاص بالاستبيان علي كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ١١٠ فرد، وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان.

### حدود الدراسة

**حدود مكانية:** مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية.

**حدود زمنية:** الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٣ هـ.

**حدود بشرية:** قاعات ووكيلات ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية.

**حدود موضوعية:** القيادة الابتكارية - الطلاقة الفكرية - الأصالة - المرونة - قبول المخاطرة



## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة الحجاج (٢٠١٩) بعنوان "درجة مُمارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحُكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة، وتعرف أثر مُنغبرات الدراسة، تَكُون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة والبالغ عددهم (٨٦٧)، اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ حجمها (٣١٠)، خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (٣٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: تطوير الأفراد والعاملين، وإدارة الموارد والاستثمار، وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة مُمارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة كانت قليلة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٣) بانحراف معياري (٠.٤٦)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في درجة مُمارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، تعزى لمُتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدير، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمُتغير المؤهل العلمي، ولصالح درجة الماجستير، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لمُتغير الجنس ومُتغير سنوات الخدمة.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصية بتشجيع مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في الأردن بتوظيف المرونة في العمل الإداري والأكاديمي لإيجاد بيئة إبداع وابتكار في المدرسة.

دراسة بسكر (٢٠١٩) بعنوان "القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك - مدينة المسيلة".

هذه الدراسة تقوم على الكشف عن العلاقة بين القيادة الابتكارية، والمناخ التنظيمي؛ لأن كل تنظيم لا يقوم إلا بوجود قيادة رشيدة تقوم بمواكبة التغيرات، والتطورات التي تحتاج إلى قدرٍ من الابتكار والتكيف، والتي تتضمن معايير الجودة والنوعية والخدمة، وهذا لا يكون إلا في مناخ تنظيمي محفز وفَعَّال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لكشف العلاقة بين المتغيرات مما تم الحصول على نتائج الدراسة حيث تم طرح مجموع من الاقتراحات والتي تضمن تحقيق الاستمرارية على جميع المستويات التنظيمية بأفضل أداء وجودة.

دراسة الحارثي (٢٠١٦) بعنوان "القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي".

تمثلت مشكلة هذه الدراسة والتي تتلخص في السؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي في كل من كلية الملك فهد الأمنية، وكلية الملك خالد العسكرية؟ ويتكون مجتمع الدراسة من منسوبي كلية الملك الفهد الأمنية، وكلية الملك خالد العسكرية من مدنيين وعسكريين للرتب العسكرية من (نقيب إلى لواء) والمراتب المدنية من (الثامنة إلى الخامسة عشر) وعدده (٥٦٢) وتم تحديد الحد الأدنى للعينة بالعدد (٣١٥) كلية الملك فهد بالعدد (٢٠٣) منهم (١٤٢) عسكرياً و(٦١) من المدنيين، وكلية الملك خالد العسكرية بالعدد (١١٢) منهم (٧٨) عسكرياً و(٣٤) مدنياً، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أسفرت الدراسة عن:

١. أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القيادة الابتكارية تُمارس في كلية الملك فهد الأمنية، وفي كلية الملك خالد العسكرية؛ إلا أنها تُمارس في كلية الملك خالد العسكرية بدرجة أعلى قليلاً منها في كلية الملك فهد الأمنية.
٢. أفراد الدراسة موافقون على أن التغيير التنظيمي يحدث في كلية الملك فهد الأمنية، وفي كلية الملك خالد العسكرية، إلا أنه في كلية الملك خالد العسكرية بدرجة أكبر قليلاً منه في كلية الملك فهد الأمنية.
٣. أفراد الدراسة موافقون على أن القيادة الابتكارية تُساهم في التغيير التنظيمي في كل من كلية الملك فهد الأمنية، وكلية الملك خالد العسكرية إلا أن مساهمة القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد الأمنية أعلى بدرجة قليلة منه في كلية الملك خالد العسكرية.

٤. أفراد الدراسة مُحابِدون تجاه المعوقات التي تحد من دور القيادة الابتكارية في إحداث التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد الأمنية، وكلية الملك خالد العسكرية، ويُعدُّ معوق التغييرات الإدارية المُفاجئة من الإدارة العُليا أكبر معوق في كلية الملك فهد الأمنية؛ أمَّا كلية الملك خالد العسكرية فيُعدُّ معوق عدم الاهتمام بعقد ورش عمل لتنمية روح الابتكار المعوق الأكبر بين المعوقات التي تحد من دور القيادة الابتكارية في إحداث التغيير التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بتوفير بيئة أكثر تشجيعاً للابتكار في الكليتين، العمل على تدوير العاملين بين الوظائف المُختلفة من فترة إلى أخرى بما يتناسب مع الوظائف، بذل المزيد من تسهيل الإجراءات واختصارها، والتقليل من الإجراءات الإضافية غير ذات القيمة الإضافية في أداء الأعمال، العمل على تمكين العاملين من أجل تخفيف الأعباء على القيادة لتركز على مهامها الأساسية ولتُسهم في تنمية الإبتكار وإحداث التغيير التنظيمي، العمل على تحسس المشاكل قبل وقوعها بتوفير وسائل اتصال فعَّالة وقنوات اتصال مُتعددة.

دراسة محسن (٢٠١٨) بعنوان "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد".

تمثلت مشكلة البحث بأن المؤسسات عامة؛ والتعليمية منها خاصة في الوقت الحاضر تواجه ظروفًا بيئية تفرض عليها حتمية التغيير، وذلك بسبب التحولات التي تحدث في عالمنا الحالي سواءً كان على المستوى المحلي، أو العالمي، أو على مستوى المؤسسة نفسها؛ مما يجعل مؤسساتنا التربوية بحاجة مُلحةً لمواجهة هذا التغيير القادم، وذلك من خلال معالجة المشكلات التي قد تظهر بطرق مُبتكرة وإبداعية مُغايرة للطرق التقليدية، وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب ومعرفة المشكلات، والعوائق التي تحول دون التقدم والمضي في وجود جيل قادر على استحداث أساليب ابتكارية في تسيير أداء العمل في المؤسسات التربوية والارتقاء بها.

وتتبنى أهمية البحث من الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المؤسسات، وإدارة الموارد البشرية، في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية؛ لذا لا بد من توفر الكفاءات القيادية الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة، والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب. إذ تحدد البحث بجميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الصباحية مما يعملون في مديريات تربية محافظة بغداد الرصافة (٣/٢/١) والبالغ عددهم (١١٧) فرداً للعام الدراسي (٢٠١٧-٢٠١٨)، حيث قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث، في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق إلى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع البحث، وقد اتبعت مجموعة من الإجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته حيث تم الحصول على عينة مؤلفة من (٩٧) فرداً وهو نسبة (٨٣%) تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية وبأسلوب التوزيع المناسب حيث تم إجراء الصدق والثبات على الأداة، ثم خرج البحث بعدد من النتائج .

دراسة عقاب & حسيان (٢٠٢١) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية ببعض مدارس مدينة بن سرور الابتدائية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين في بعض مدارس المقاطعة البيداغوجية ٦٧ بمدينة بن سرور، وقصد تحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالبان المنهج الوصفي، وذلك من خلال الاعتماد على استبيان للباحثة ميسم حسن أحمد عياد من جامعة الشرق الأوسط، ومكون من (٣٦) فقرة ورعت على قسمين: القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)، والقسم الثاني: خصص للقيادة الابتكارية، ولها محورين وهما: (تعامل الإدارة مع المعلمين، بيئة العمل)، وقد تم التأكد من الخصائص السيكمومترية للاستبيان، والتي كانت إيجابية وأسفرت الدراسة عن أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الادارية والفنية وفي المجال التصوري كانت الممارسة مرتفعة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (٢٠٢٠) Delanoy & Kasztelnik بعنوان " Business Open Big Data Analytics to Support Innovative Leadership and Management Decision in Canada"

تلخص الدراسة كيف أن وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الأخرى مستمرة في الانتشار؛ وكيف أن المشهد الاقتصادي المتغير سيعجل بنهج أكثر تكيفاً للمديرين الذين يحاولون فهم الجوانب الافتراضية مُتعدِّدة الأبعاد للتواصل مع جانب الذكاء الاصطناعي، وأيضاً تكشف عن الدعم الحالي المُختلف لتحليلات البيانات الضخمة لاتخاذ قرار الأعمال العقلاني، وقد تم تنفيذ الدراسة في التسلسل المنطقي لفهم كيفية استخدام مديري علاقات العملاء لوسائل التواصل الاجتماعي ضمن إطار تحليلات البيانات من منظور الباحث والممارس، كما سلطت الدراسة الضوء على الآثار المُترتبة على ربط عمليات الإدارة المبتكرة مثل التحليل الديموغرافي، وفهم النظام الأساسي، وطرق الاتصال معاً كونه أمراً بالغ الأهمية لأي عمل تجاري عام له تأثير عالمي، وقد استنتجت الدراسة أنه يمكن أن يُساعد فهم الإدارة المبتكرة في عصر وسائل التواصل الاجتماعي، وفهم كيفية استخدام العملاء لمصادر تحليلات البيانات الكبيرة المفتوحة في ممارسات القيادة عبر الصناعات في جميع أنحاء العالم.

دراسة (٢٠٢١) Nzinga, et al., بعنوان " An innovative leadership development initiative to support building everyday resilience in health systems"

وقدمت هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول المحتوى والتطوير المشترك للتدخل التشاركي الذي يجمع بين عنصرين أساسيين: نظام صحي معقد يتم تدريسه، وتدريب مُكيف على الاتصالات، وعملية الكفاءة العاطفية؛ ونتائج التقييم التكويني لهذا التدخل، والتي تضمنت ملاحظات للتدريب، ومقابلات فردية مع المديرين المشاركين ومناقشات في اجتماعات منتظمة مع المديرين، وبعد

التدريب أبلغ المديرين عن اعتراف أكبر بأهمية برمجيات النظام الصحي (القيم وأنظمة المعتقدات والعلاقات)، وتحسين الوعي الذاتي والتواصل الجماعي، يبدو أن المديرين يبنون مهارات قيمة في الاستماع النشط، وإعطاء ملاحظات بناءة، و"التراجع" عن ردود الفعل التلقائية للمواقف العاطفية الصعبة، وتحمل المسؤولية للتواصل بكفاءة عاطفية، كما خلق التدريب مساحات للمديرين لتبادل الخبرات، والتفكير في الكفاءات الاجتماعية ورعايتها، وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح نظرية التغيير فيما يتعلق بإمكانية تدخل تطوير القيادة لدينا لتعزيز مرونة النظام الصحي اليومي من خلال تعزيز القدرات المعرفية والسلوكية والسياقية، كما أوصت الدراسة بمزيد من التطوير والتقييم للمقاربات الجديدة مثل التي تمت مشاركتها في الدراسة لدعم تطوير القيادة والإدارة في الأنظمة الهرمية المعقدة.

دراسة (Somsueb, et al. (٢٠١٩ بعنوان " Indicators of Innovative

### Leadership for Secondary School Principals: Developing and "Testing the Structural Relationship Model

كانت أهداف هذا البحث اختبار ملاءمة النموذج الذي تم تطويره من النظرية والبحث مع البيانات التجريبية، والتحقق من قيمة عامل التحميل للمكونات الرئيسية والمكونات الفرعية والمؤشرات باستخدام منهجية البحث الوصفي، حدد حجم العينة بالتناسب بين وحدة العينة وأعداد المعلمة ٢٠: ١ واختر ١٠٢٠ عينة من ٢٣٥٩ مديرًا لمدارس ثانوية تحت اختصاص مكتب لجنة التعليم الأساسي في تايلاند باستخدام أخذ العينات العشوائي النسبي، جمع البيانات باستخدام مجموعة من استبيانات مقياس التصنيف بموثوقية ٠.٩٧. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS. استند البحث إلى فرضيات البحث المقدمة بما في ذلك نموذج القياس البصري (VIS) ، ونموذج القياس التعاوني (COL)، ونموذج قياس المخاطرة (RISK) ، ونموذج قياس التغيير الموجه (OCH)، ونموذج القيادة المبتكرة التي تتوافق مع البيانات التجريبية، كانت المكونات الرئيسية والمكونات الفرعية والمؤشرات متوافقة مع المعايير.

دراسة (Eja, et al., ٢٠٢٠) بعنوان " Principals' Innovative Leadership Practices and Effective School Supervision in Ikom Education Zone "of Cross River State, Nigeria

وقد ركزت الدراسة على العلاقة بين ممارسات القيادة المبتكرة لمديري المدارس والإشراف الفعّال على المدرسة في منطقة Ikom التعليمية في ولاية كروس ريفر، نيجيريا، اعتمدت الدراسة تصميم بحث الارتباط، كان عدد سكان الدراسة ٣٧٦ مُستجيبًا. اعتمدت الدراسة أسلوب أخذ العينات التعدادية، حيث تم استخدام ٩٤ مديرًا و٢٨٢ معلمًا من ٩٤ مدرسة ثانوية حكومية في المنطقة؛ وتم استخدام استبيان منظم بعنوان القيادة والإشراف المدرسي (LSSQ) كأداة للدراسة، كما تم التحقق من صحة الأداة جيدًا وتراوح المُعامل الذي تم الحصول عليه من ٠.٨٢-٠.٨٩ على التوالي، مما يُشير إلى موثوقية الدراسة، كانت تقنيات تحليل البيانات المُعتمدة للدراسة هي تحليل معامل ارتباط بيرسون لحظية المنتج (PPMC) لاختبار الفرضيات.

وقد كشفت الدراسة أن ممارسات القيادة المبتكرة لمديري المدارس مثل القيادة الأصيلة والثقافية والمتوازنة ترتبط بشكل كبير بالإشراف الفعّال على المدرسة من حيث تقديم التعليم وحفظ السجلات وصيانة المرافق المدرسية في منطقة Ikom التعليمية بولاية كروس ريفر، أوصت الدراسة بضرورة ضمان مديري المدارس أن المواد التعليمية والسجلات المدرسية، والرياضة، ومرافق البناء المُقدّمة للمدارس يتم الاحتفاظ بها بشكل جيد، واستخدامها لتعزيز فعالية التدريس والتعلم، يجب على المديرين تبني ممارسات قيادية أصيلة وثقافية، ومُتوازنة من أجل تعزيز الإشراف الفعّال في المدارس الثانوية على أساس مُستمر.

دراسة (Moonsrikaew & Chansirisira, ٢٠٢٠) بعنوان " Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of Secondary School Administrators under the Office of Basic Education Commission

وقد هدفت الدراسة دراسة مكونات ومؤشرات القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية في إطار لجنة التعليم الأساسي.

- ٢) دراسة الحالة الحالية والمرغوبة للقيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية تحت المكتب من لجنة التعليم الأساسي.
- ٣) دراسة طرق تعزيز القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية.
- ٤) تصميم برنامج تعزيز القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية تحت إشراف مكتب لجنة التعليم الأساسي.
- ٥) دراسة نتائج تنفيذ برنامج القيادة المبتكرة للمرحلة الثانوية لمديري المدارس تحت إشراف مكتب لجنة التعليم الأساسي.

تم تقسيم البحث إلى ٥ مراحل، مجموعة جمع البيانات لتأكيد ملاءمة مكونات ومؤشرات القيادة المبتكرة، وطرق تعزيز القيادة المبتكرة، يُعزز البرنامج المكون من ٧ خبراء. كان السكان مديرين ومعلمين من المدارس الثانوية التابعة لمكتب لجنة التعليم الأساسي ، ٢٣٥٨ مدرسة، كانت مجموعة العينة المستخدمة في جمع البيانات هي مديري ومعلمي المدارس الثانوية التابعة لمكتب هيئة التعليم الأساسي، وتم الحصول على ٦٦٠ شخص عن طريق أخذ العينات باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية مُتعددة المراحل.

كانت مجموعة العينة التي استخدمت البرنامج هي مديري المدارس الثانوية التابعة لمكتب منطقة الخدمات التعليمية الثانوية ٢٧، وتم الحصول على ٨ أشخاص من خلال أخذ العينات المقصودة الذين شاركوا طواعية في التنمية، تم استخدام الأدوات لجمع البيانات بما في ذلك الاستبيانات وسجلات المناقشة الجماعية، تم استخدام الإحصائيات في تحليل البيانات على النحو التالي، المتوسط، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، معامل ألفا لكرونباخ، مؤشر الاحتياجات ذات الأولوية المعدلة (PNImodified) وتقنيات اختبار t المستقلة، وجاءت نتائج البحث كالتالي:

١. كانت مكونات ومؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية ٤ مكونات. ٢٠ مؤشراً وهي (١) الشجاعة (٢) الإبداع (٣) الشغف و (٤) بناء الفريق وتوجيهه. تؤكد النتائج ملاءمة مكونات ومؤشرات القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية مع وجود خبراء مناسبين لكل المكونات.
٢. كانت الظروف الحالية للقيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية بشكل عام على مستوى متوسط، كانت الظروف المرغوبة للقيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية في أعلى المستويات، تسلسل الاحتياجات لتعزيز القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية، بالترتيب التنازلي بما في ذلك الإبداع وبناء وتوجيه الفريق والشجاعة والعاطفة.



٣. تتكون نتائج دراسة طرق تعزيز القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية من ٣ طرق هي (١) التدريب (٢) التعلم أثناء العمل و (٣) المناقشة الجماعية.
٤. كانت نتائج برنامج التصميم لتعزيز القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية على النحو التالي: تتكون مكونات البرنامج لتعزيز القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية من ٦ مكونات كانت (١) مبادئ البرنامج (٢) أهداف البرنامج (٣) محتوى تطوير البرنامج (٤) عملية التطوير و (٥) تقييم البرنامج. ووجدت نتائج التقييم التي أجراها الخبراء أنّ مجموعة أنشطة البرنامج ودليل البرنامج، ومجموعة أدوات تطوير القيادة المبتكرة لديها مستوى مناسب على مستوى عالٍ.
٥. تم دراسة نتائج تنفيذ برنامج القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية على النحو التالي:
- ٥.١ تقييم القيادة الابتكارية لمديري المدارس، وجدّ التقييم الذاتي للمستجيبين أنّ مديري المدرسة كانوا يمتنعون بمستوى القيادة المبتكرة قبل التطور الشامل عند مستوى معتدل، وبعد التطوير الشامل على مستوى عالٍ. ٥.٢ النتائج المقارنة لمستوى القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية، في حالة التقييم الذاتي قبل التطوير وبعده، وجد أنّ مرحلة ما بعد التطوير كانت أعلى بكثير مما كانت عليه قبل التطوير عند مستوى ٥.٣ .٠٠٠٥. متابعة ما بعد التطوير من خلال تقييم مستوى القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية، وجد تقييم ٤ مستويات من قبل مجموعتين من المُقيمين أنّ جميع المستويات كانت على مستوى عالٍ، ووجدت نتيجة تقييم الرضا عن البرنامج لتعزيز القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية أنّ أعلى مستوى. ٥.٥ يمكن استخدام المناقشة الجماعية بين التطوير وما بعد التطوير للمشاركين كمفهوم لتطوير قيادة ابتكارية لمديري المدارس الثانوية.

## الإطار النظري للدراسة

### ١. مفهوم القيادة الابتكارية

ذكر بسكر (٢٠١٩) أنّ القيادة تعدّ إحدى العوامل الهامة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين فرق العمل المختلفة، والسعي إلى توفير مناخ مناسب للعاملين؛ كما يلعب المدير والقائد المحبوب دورًا هامًا في بناء فريق عمل فعّال، ويسعى دائمًا إلى تنمية اهتمام الفريق بالعمل، فينتقلون من مرحلة العمل لأجل العمل، إلى حب ما يقومون به والرغبة في تطويره وإنجازه.

وأكد حسين & هاجر (٢٠٢١) أنَّ مهارات التميُّز القيادي والإداري في بناء فرق العمل المُختلفة والتواصل الاحترافي بين الفريق والإدارة بمستوياتها كافة تعدُّ أمرًا هامًا جدًا لأي قائد يودُّ أن يسمو بنفسه ورفيقه إلى قمة الابتكار الإداري والقيادي، ويُحقِّق ذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات، كاستراتيجية الابتكار الخلاق التي تعدُّ إحدى أهم الاستراتيجيات في بناء فرق العمل الفعالة.

وأكدت أيضًا منتهى محسن (٢٠١٨) أنه يقوم نجاح أي مؤسسة على مرتكزين أساسيين، يتمثل أحدهما في قيام الفريق بالأعمال المنوطة بهم بالصورة والكيفية المرادة، في حين يتمثل الآخر في العمل بروح الفريق الواحد الذي يعدُّ أحد أهم المرتكزات لنجاح المنظمات.

استنتج الحجاج. (٢٠١٩) أن الابتكار الإداري يُعدُّ أحد أهم ركائز القائد، فالابتكار من أبرز المزايا العقلية التي فضّل بها الله - سبحانه وتعالى - الإنسان على غيره، وقد ساعدت تلك الميزة البشرية على التطور عن طريق حل المشكلات، وإيجاد الطرائق لسد الاحتياجات الأساسية، وتوفير إمكانيات الرفاهية؛ وقد حدد العلماء عدة مستويات للإبداع، منها:

- الابتكار الفردي: يعتمد على الخصائص الفطرية للإنسان، كالذكاء بأنواعه والمواهب المختلفة.
- الابتكار الجماعي: يقوم على التعاون بين فرق العمل المختلفة.

ولو أردنا الحديث عن معنى الابتكار، لوجدنا أنه الإنتاج غير المؤلف لفردي أو مجموعة عمل صغيرة، والمُتمسِّم بالجدية، والمُتميز بأفكار مُلائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدامات مُحدَّدة؛ وقد حدد العلماء جملة من دوافع الابتكار التي تعمل على إحداث طفرة إدارية لدى فريق العمل، ومنها (( Delanoy & Kasztelnik, ٢٠٢٠) :

- الدوافع الذاتية: هي التي تُحرك القائد من الداخل، وتستحثه لخلق بيئة إبداعية، وتقوده إلى تحقيق الأهداف الشخصية وإيجاد قيم جديدة ومبتكرة له ولفريق العمل.
- الدوافع الخارجية: هي التي تنتج من التحديات والصعوبات التي تواجه قادة فرق العمل، وتقودهم إلى استحداث أثر نوعي وفارق جوهري على مستوى إدارة هذه المشكلات بطرائق أكثر إبداعية؛ فكما قيل: "الحاجة أم الاختراع"، بل وهي التي تقودُ الشَّخصَ إلى الابتكار.

## ٢. عملية الابتكار

تَمُرُّ عملية الابتكار بمجموعة من العمليات، فهي ليست وليدة اللحظة أو الصدفة؛ وهذه العمليات هي (Nzinga et al ٢٠٢١) :

- الاستكشاف: مرحلة من العمل والجد ينتج عنها الخبرة والمُمارسة، ممَّا يُمكن القائد لبدء عملية الابتكار عن وعي.
- مرحلة التحليل: يحدث فيها تحليل المشكلات أو النتائج التي تنتج عن مُمارسة فرق العمل، والبحث عن أسبابها، والسعي إلى حلها بطرائق إبداعية.
- مرحلة التأمل: بعد عملية التحليل واستحضار أسباب المشكلات، يحتاج القائد إلى التأمل فيما وصل إليه من نتائج وحلول لبدء برسم الطريق لقيادة الفريق نحو الأداء الابتكاري.
- مرحلة العمل: مرحلة استبصار النتائج والحل المُبتكر وتهيئة الفريق وإشراكهم في الحل، لتكوين منظومة عمل تتسم بالإيجابية والابتكار.

لكي تتحقق عملية الابتكار القيادي، لا بد من تحقق شروط مُحدَّدة جرى التفصيل فيها في أكثر من مرجع، وتحدث عنها أكثر من خبير في مجال القيادة الإدارية، نذكر منها:

- الوعي: أي أن تظهر العملية الابتكارية في الوعي الإنساني، وتُترجم الأفكار إلى أفعال، وتخرج الفكرة إلى حيز التنفيذ؛ فالابتكار والقيادة مُتلازمان، والوعي عملية تراكمية لا تنشأ من فراغ، ولا تتوقف على قدرات أو مواهب معينة.
- التكوين: أي أن يكون العمل الابتكاري محسوساً، ومُستمرّاً، ومُتواصلًا.

## ٣. صفات القيادة الابتكارية:

إن صفات القيادة الابتكارية لا تختلف عن نظريات الابتكار والحديث عن الشخص المبتكر (Somsueb, et al ٢٠١٩) :

- الثقة: يجب أن يتمتع القائد بثقته بذاته وقدراته والآخرين؛ وكنتيجة حتمية لذلك، نجد أن القائد الذي يتمتع بهذه الصفة يحظى بالتبعية بثقة الآخرين فيه، فالثقة هي ركيزة أساسية لدى القائد.
- الذكاء: الذكاء وإن كان فطرياً، إلا أنه من المُمكن اكتسابه.

- سعة الثقافة والاطلاع: لا يكفي أن يتمتع القائد بمؤهلات أو خبرات مُعَيَّنَة، ولكن من الأهمية بمكان الاستزادة من الاطلاع وتكوين ثقافات مُتعددة، لا سيَّما لدى القادة الذين يعملون في بيئات متعددة.
- التخيل والاستنباط: القدرة على تنفيذ الأفكار الابتكارية واستنباط الأمور؛ فلا يكتفي برؤية الظواهر على علاتها، بل يُحلِّها ويُنير التساؤلات التي تقوده إلى حلول غير تقليدية.
- القدرة على إقامة العلاقات: لديه علاقات اجتماعية واسعة، ويتعامل مع الآخرين، ويستفيد من آرائهم.
- الإقدام: لا بد أن يكون لدى القائد القدرة على الجرأة والإقدام والمجازفة المحسوبة، بحيث تقوده وفريق العمل إلى تقديم أفكار لم تُطرح من قبل؛ كما يجب ألا يستسلم للقوانين التي تقيد حركته وتشل إبداعه.
- الفضول: لدى القائد المُبتكر شغف وفضول نحو البحث عن كل ما هو جديد، وتغيير الوضع الراهن.
- قيادة التغيير: نجد أن القادة الذين يصبون إلى قيادة الآخرين وإحداث طفرات يتميزون بسرعة الاستجابة للمتغيرات، وقبول التغيير، والتعامل معه بإيجابية من خلال التعاون مع الآخرين والعمل في فريق.
- التحليل: القدرة على تحليل المشكلات واقتراح مداخل وأفكار لحلها.

### و لقد انقسم الابتكار إلى نوعين (Eja, et al ٢٠٢٠) :

- الابتكار على المستوى الفردي:
  - أي أن أفراد الفريق يتمتعون بجزء من الابتكار والقيادة، ويخرج منهم قادة كل في مجاله؛ وفي هذه الحالة، يتمتع الفريق على المستوى الفردي بقدرة إبداعية خَلَّاقَة لتطوير العمل، وتكون على شكل مؤشرات منها:
    - حل المشكلات.
    - الأفكار الخَلَّاقَة.
    - المرونة.
    - الرؤية والرسالة الواضحة والمرشدة.

## • القيادة الابتكارية على مستوى المنظمات:

مثلما أنّ هنالك أفراد وقادة مبدعون، هنالك منظمات ومؤسسات مُبدعة، وتكون قادرة على ابتكار أفكار وفرص لقيادة السوق والفريق الذي ينتمي إليها بصورة مُختلفة تمامًا عمّا يُفكر فيه المنافسون، لقد ذكر خبراء الإدارة أنّ الابتكار على مستوى المنظمة يعني "المُخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يَحُدُّث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الابتكارية من جهة أخرى"؛ كما عرّف بأنّه "تَبَيُّنُ فكرة أو سلوك جديد بالنسبة إلى المنظمة".

كذلك ميز الباحثون في مجال القيادة التنظيمية بين نوعين من الابتكار على مستوى المنظمات، وهما:

- الابتكار الفني: بحيث يتعلق بالمنتج وتكنولوجيا الإنتاج، أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي تنتج عنها السلع أو الخدمات.
- الابتكار الإداري: يتعلق بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة بصورة مباشرة، وبنشاطات المنظمة الأساسية بصورة غير مباشرة.

## الإطار التطبيقي

### أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية، وتم إعدادهم عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة، وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين؛ يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويشتمل القسم الثاني على العبارات المُتعلقة بأبعاد القيادة الابتكارية، وبلغت عدد عبارات الاستبيان ١٦ عبارة وتمّ استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدًا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جدًا (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق تحديد مُعاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

م	العبارة	معامل الارتباط
الطلاقة الفكرية		
١	تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمشكلات العمل	٠.٨٧٨**
٢	تمتلك الإدارة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	٠.٧٤٥**
٣	تمتلك الإدارة القدرة على اتخاذ القرار السريع في الظروف المختلفة	٠.٨٦٥**
٤	تمتلك الإدارة القدرة على التعبير عن أفكارها بكلمات محددة تتناسب مع المواقف المختلفة	٠.٨٨٤**
الأصالة		
٥	تعمل الإدارة على ابتكار أفكار جديدة تساهم في تحسين ظروف العمل	٠.٨٥٨**
٦	تهتم الإدارة باتخاذ القرارات التي تتوافق مع الأساليب الحديثة في الإدارة	٠.٨٩٠**
٧	تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة	٠.٨٣٤**
٨	تمتلك الإدارة رؤية دقيقة تساهم في اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول لها	٠.٨٧٠**
المرونة		
٩	تمتلك الإدارة القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة	٠.٩٥١**
١٠	تقوم الإدارة بوضع الخطط المرنة التي يمكن تغييرها وفقاً للظروف المحيطة	٠.٨٧٦**
١١	تقوم الإدارة بأخذ آراء ومقترحات العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام العمل	٠.٩١٣**
١٢	تتقبل الإدارة أي انتقادات بصدق رحب	٠.٨٣١**
قبول المخاطرة		
١٣	تهتم الإدارة بتنفيذ الأفكار الجديدة المبتكرة التي يمكن من خلالها تحسين نظام العمل	٠.٨٧٩**
١٤	تتحمل الإدارة المسؤولية عن أي قرارات تقوم باتخاذها	٠.٩٠٣**
١٥	تقوم الإدارة بالتعامل بشفافية ووضوح مع الجميع	٠.٨٩٦**
١٦	تقوم الإدارة بالاعتراف بالخطأ عند حدوثه ولا تقوم بإنكار حدوث مشكلات	٠.٧٠٠**

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.01)$

من الجدول السابق نلاحظ أنّ جميع معاملات الارتباط لجميع فقرات محاور الاستبيان كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = (0.01)$  وهذا يعني أن الأداة تتمتع بارتفاع معدل الصدق وهي صالحة لأغراض الدراسة.

## ثبات أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب "ألفا كرونباخ" للتعرف على مستوى ثبات أداة الدراسة، وتبين أن قيمة "ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة بلغت ٠.٩٧٥ وهي قيمة أكبر من ٠.٦٠ وبالتالي تبين هذه النتيجة أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات وكافية لتحقيق أغراض الدراسة.

## تحليل استمارة الاستبيان

### أولاً: خصائص عينة الدراسة

#### ■ الفئة العمرية

تكونت عينة الدراسة من ٤.٥ % أعمارهم أقل من ٢٥ سنة في حين بلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارها من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة حوالي ٢٧.٣% بينما بلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارها من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة حوالي ٣١.٨ % وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين ٣٥ وأقل من ٤٠ سنة ٢٧.٣ % في حين بلغت نسبة الافراد التي تبلغ أعمارهم ٤٠ سنة فأكثر ٩.١ % من عينة الدراسة.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة %
١	أقل من ٢٥ سنة	٥	٤.٥
٢	من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة	٣٠	٢٧.٣
٣	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة	٣٥	٣١.٨
٤	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	٣٠	٢٧.٣
٥	٤٠ سنة فأكثر	١٠	٩.١
	المجموع	١١٠	١٠٠

#### ■ المؤهل العلمي

تكونت عينة الدراسة من ٣٩.١ % حاصلين على مؤهل متوسط و ٢٤.٥ % حاصلين على بكالوريوس بينما بلغ نسبة الحاصلين على دراسات عليا ٣٦.٤ %.

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
١	متوسط	٤٣	٣٩.١
٢	بكالوريوس	٢٧	٢٤.٥
٣	دراسات عليا	٤٠	٣٦.٤
	المجموع	١١٠	١٠٠

## ■ عدد سنوات الخبرة

تكونت عينة الدراسة من ١٥.٥ % عدد سنوات خبرتهم أقل ١٠ سنوات بينما بلغت نسبة الأفراد التي تتراوح عدد سنوات خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة حوالي ٤٠.٩ % في حين بلغت نسبة الأفراد التي تبلغ عدد سنوات خبرتهم من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة ٣٥.٥ % وبلغت نسبة الأفراد التي تبلغ عدد سنوات خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر ٨.٢ % من عينة الدراسة.

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
١	أقل من ١٠ سنوات	١٧	١٥.٥
٢	من ١٠ سنوات الي أقل من ١٥ سنة	٤٥	٤٠.٩
٤	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٩	٣٥.٥
٥	٢٠ سنة فأكثر	٩	٨.٢
	المجموع	١١٠	١٠٠



ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات القيادة الابتكارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
الطلاقة الفكرية												
٠.٧٩٥	٤.١٨٢	٠.٠	٠	٤.٥	٥	٩.١	١٠	٥٠.٠	٥٥	٣٦.٤	٤٠	تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمشكلات العمل
٠.٨٨٩	٤.١٣٦	٠.٠	٠	٩.١	١٠	٤.٥	٥	٥٠.٠	٥٥	٣٦.٤	٤٠	تمتلك الإدارة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
٠.٨٥٣	٣.٨١٨	٠.٠	٠	٩.١	١٠	١٨.٢	٢٠	٥٤.٥	٦٠	١٨.٢	٢٠	تمتلك الإدارة القدرة على اتخاذ القرار السريع في الظروف المختلفة
٠.٨٨٩	٣.٨٦٤	٠.٠	٠	٩.١	١٠	١٨.٢	٢٠	٥٠.٠	٥٥	٢٢.٧	٢٥	تمتلك الإدارة القدرة على التعبير عن أفكارها بكلمات محددة تتناسب مع المواقف المختلفة
الأصالة												
٠.٩٧١	٣.٩٠٩	٠.٠	٠	١٣.٦	١٥	٩.١	١٠	٥٠.٠	٥٥	٢٧.٣	٣٠	تعمل الإدارة على ابتكار أفكار جديدة تساهم في تحسين ظروف العمل
٠.٨٨٣	٣.٧٢٧	٠.٠	٠	١٣.٦	١٥	١٣.٦	١٥	٥٩.١	٦٥	١٣.٦	١٥	تهتم الإدارة باتخاذ القرارات التي تتوافق مع الأساليب الحديثة في الإدارة
٠.٧٨٠	٣.٦٨٢	٠.٠	٠	٩.١	١٠	٢٢.٧	٢٥	٥٩.١	٦٥	٩.١	١٠	تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة
٠.٧٢٢	٤.٠٤٥	٠.٠	٠	٤.٥	٥	٩.١	١٠	٦٣.٦	٧٠	٢٢.٧	٢٥	تمتلك الإدارة رؤية دقيقة تساهم في اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول لها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
المرونة												
٠.٧٧٤	٣.٨٦٤	٠.٠	٠	٩.١	١٠	٩.١	١٠	٦٨.٢	٧٥	١٣.٦	١٥	تمتلك الإدارة القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة
٠.٧٧٤	٣.٨٦٤	٠.٠	٠	٩.١	١٠	٩.١	١٠	٦٨.٢	٧٥	١٣.٦	١٥	تقوم الإدارة بوضع الخطط المرنة التي يمكن تغييرها وفقاً للظروف المحيطة
٠.٨٣٤	٣.٨٦٤	٠.٠	٠	٩.١	١٠	١٣.٦	١٥	٥٩.١	٦٥	١٨.٢	٢٠	تقوم الإدارة بأخذ آراء ومقترحات العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام العمل
٠.٨٦٩	٣.٧٧٣	٠.٠	٠	١٣.٦	١٥	٩.١	١٠	٦٣.٦	٧٠	١٣.٦	١٥	تقبل الإدارة أي انتقادات تصدر رحب
قبول المخاطرة												
٠.٨٤٤	٣.٩٥٥	٠.٠	٠	٩.١	١٠	٩.١	١٠	٥٩.١	٦٥	٢٢.٧	٢٥	تهتم الإدارة بتنفيذ الأفكار الجديدة المبتكرة التي يمكن من خلالها تحسين نظام العمل
٠.٨٤٤	٣.٩٥٥	٠.٠	٠	٩.١	١٠	٩.١	١٠	٥٩.١	٦٥	٢٢.٧	٢٥	تتحمل الإدارة المسؤولية عن أي قرارات تقوم باتخاذها
٠.٨١١	٣.٩٠٩	٠.٠	٠	٩.١	١٠	٩.١	١٠	٦٣.٦	٧٠	١٨.٢	٢٠	تقوم الإدارة بالتعامل بشفافية ووضوح مع الجميع
١.٠٢٠	٣.٧٧٣	٤.٥	٥	٩.١	١٠	٩.١	١٠	٥٩.١	٦٥	١٨.٢	٢٠	تقوم الإدارة بالاعتراف بالخطأ عند حدوثه ولا تقوم بإنكار حدوث مشكلات

عند ترتيب العبارات المتعلقة بمحور القيادة الابتكارية المتعلقة بالطلاقة الفكرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمشكلات العمل) هي أكثر العبارات أهمية بوسط حسابي بلغ ٤.١٨٢ وانحراف معياري ٠.٧٩٥. بينما كانت عبارة (تمتلك الإدارة القدرة على اتخاذ القرار السريع في الظروف المختلفة) هي أقل العبارات أهمية بوسط حسابي بلغ ٣.٨١٨ وانحراف معياري ٠.٨٥٣. وتبين ارتفاع مستوى تطبيق الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٠٠ بانحراف معياري ٠.٨٥٦ وهو ما يجيب عن التساؤل الفرعي الأول للدراسة ويحقق الهدف الفرعي الأول

عند ترتيب العبارات المتعلقة بمحور القيادة الابتكارية المتعلقة بالأصالة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة: (تمتلك الإدارة رؤية دقيقة تُساهم في اكتشاف المُشكلات وإيجاد حلول لها) هي أكثر العبارات أهمية بوسط حسابي بلغ ٤.٠٤٥ وانحراف معياري ٠.٧٢٢. بينما كانت عبارة (تعلم الإدارة على تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة ومُبتكرة) هي أقل العبارات أهمية بوسط حسابي بلغ ٣.٦٨٢ وانحراف معياري ٠.٧٨٠. وتبين ارتفاع مستوى تطبيق الأصالة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٨٤١ بانحراف معياري ٠.٨٣٩ وهو ما يجيب عن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة ويحقق الهدف الفرعي الثاني.

عند ترتيب العبارات المتعلقة بمحور القيادة الابتكارية المتعلقة بالمرونة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارات (تمتلك الإدارة القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة، تقوم الإدارة بوضع الخطط المرنة التي يمكن تغييرها وفقاً للظروف المحيطة، تقوم الإدارة بأخذ آراء ومُقترحات العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام العمل) هي أكثر العبارات أهمية بوسط حسابي بلغ ٣.٨٦٤ وانحراف معياري ٠.٧٧٤. بينما كانت عبارة (تتقبل الإدارة أي انتقادات بصدق) هي أقل العبارات أهمية بوسط حسابي بلغ ٣.٧٧٣ وانحراف معياري ٠.٨٦٩. وتبين ارتفاع مستوى تطبيق المرونة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٨٤١ بانحراف معياري ٠.٨١٣ وهو ما يجيب عن التساؤل الفرعي الثالث للدراسة ويحقق الهدف الفرعي الثالث.

عند ترتيب العبارات المتعلقة بمحور القيادة الابتكارية المتعلقة بقبول المخاطرة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبيّن أنّ العبارتين (تهتم الإدارة بتنفيذ الأفكار الجديدة المُبتكرة التي يُمكن من خلالها تحسين نظام العمل، تتحمل الإدارة المسؤولية عن أي قرارات تقوم باتخاذها) هي أكثر العبارات أهمية بوسط حسابي بلغ ٣.٩٥٥ وانحراف معياري ٠.٨٤٤ بينما كانت عبارة (تقوم الإدارة بالاعتراف بالخطأ عند حدوثه ولا تقوم بإنكار حدوث مشكلات) هي أقل العبارات أهمية بوسط حسابي بلغ ٣.٧٧٣ وانحراف معياري ١.٠٢٠ وتبين ارتفاع مستوى تطبيق قبول المخاطرة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٨٩٨ بانحراف معياري ٠.٨٨٠ وهو ما يُجيب عن التساؤل الفرعي الرابع للدراسة ويُحقق الهدف الفرعي الرابع.

وتبين مما سبق ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٨٩٥ بانحراف معياري ٠.٨٤٧ وهو ما يجيب عن التساؤل الرئيسي للدراسة ويحقق الهدف الرئيسي لها.

وللتعرف على هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المُسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) تم إجراء الاختبار الإحصائي؛ حيث قام البحث باستخدام أسلوب اختبار الفروق f وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) قيمة اختبار الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الدلالة الإحصائية	قيمة F	العدد	الفئات	الخصائص
٠.٧٦٨	٠.٤٥٤	٥	أقل من ٢٥ سنة	العمر
		٣٠	من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة	
		٣٥	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة	
		٣٠	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	
		١٠	٤٠ سنة فأكثر	
٠.٤٢٦	١.٣٦٢	٤٣	متوسط	المؤهل العلمي
		٢٧	بكالوريوس	
		٤٠	دراسات عليا	
٠.٨٨٨	٠.٢٧٨	١٧	أقل من ١٠ سنوات	الخبرة
		٤٥	من ١٠ سنوات الي أقل من ١٥ سنة	
		٣٩	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	
		٩	٢٠ سنة فأكثر	

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وهو ما يُجيب عن التساؤل الفرعي الخامس للدراسة ويُحقّق الهدف الخامس الفرعي لها.

### استنتاجات الدراسة

ارتفاع مستوى تطبيق الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٠٠ بانحراف معياري ٠.٨٥٦ وهو ما يجيب عن التساؤل الفرعي الأول للدراسة ويحقق الهدف الفرعي الأول.

ارتفاع مستوى تطبيق الأصالة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٨٤١ بانحراف معياري ٠.٨٣٩ وهو ما يجيب عن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة ويحقق الهدف الفرعي الثاني.

ارتفاع مستوى تطبيق المرونة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٨٤١ بانحراف معياري ٠.٨١٣ وهو ما يُجيب عن التساؤل الفرعي الثالث للدراسة ويحقق الهدف الفرعي الثالث.

ارتفاع مستوى تطبيق قبول المخاطرة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٨٩٨ بانحراف معياري ٠.٨٨٠ وهو ما يُجيب عن التساؤل الفرعي الرابع للدراسة ويحقق الهدف الفرعي الرابع.

ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٨٩٥ بانحراف معياري ٠.٨٤٧ وهو ما يُجيب عن التساؤل الرئيسي للدراسة ويحقق الهدف الرئيسي لها.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائياً بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وهو ما يُجيب عن التساؤل الفرعي الخامس للدراسة ويحقق الهدف الخامس الفرعي لها.

### التوصيات

- ضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز للقيادة الابتكارية بمدارس التعليم العام بمدينة أ بها الحضرية من خلال الدورات والبرامج التدريبية لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من المورد البشري المتاح.
- ضرورة قيام الباحثين بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بتأثير ممارسة القيادة الابتكارية على كافة العوامل المؤثرة على مستوى أداء وإنتاجية العاملين، وكذلك أداء وإنتاجية المنظمات والمؤسسات.
- العمل على توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي يُمكن من خلالها زيادة مستويات أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وكافة المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية والخدمية بصفة عامة.

## قائمة المراجع

## اولا : المراجع العربية

بسكر & حدة. (٢٠١٩). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي ، أسمع سابقاً في الأقسام المختلفة ، في سونطراك-مدينة المسيلة (أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة).

الحارثي، & هاجد بن سعد محمد. (٢٠١٦). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي (Doctoral dissertation).

حرب خلف الحجاج. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٦).

حسيان عبد الصمد، & عقاب هاجر. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية ببعض مدارس مدينة بن سرور الابتدائية (Doctoral dissertation)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).

زاوي اسماعيل. (٢٠١٩). الإبداع والابتكار في تعليم اللغة العربية في إندونيسيا في القرن الحادي والعشرين. الادعاء في Konferensi Nasional Bahasa Arab، (٥) ٥، ٨-١.

شيمة ، يمينه ، فضيل ، وهيبه ، مصطفىاوي ، & سفيان . (٢٠٢١). دراسة اثر القيادة التحويلية على الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي (أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية - أدرار).

منتهى عبد الزهرة محسن. (٢٠١٨). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد. مجلة كلية التربية للبنات ، ٢٩ (٧).



ثانيا : المراجع الأجنبية

- Delanoy, N., & Kasztelnik, K. (٢٠٢٠). Business open big data analytics to support innovative leadership and management decision in Canada. Business Ethics and Leadership, ٤(٢), ٥٦-٧٤.
- Eja, M. A., Ele, A. A., Egbonyi, R. C., & Ido, D. E. (٢٠٢٠). Principals' Innovative Leadership Practices and Effective School Supervision in Ikom Education Zone of Cross River State, Nigeria. American International Journal of Nursing Education and Practice, ١(١), ٣٥-٤٩.
- Moonsrikaew, N., & Chansirisira, P. (٢٠٢٠). Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of Secondary School Administrators under the Office of Basic Education Commission (Doctoral dissertation, Mahasarakham University.)
- Nzinga, J., Boga, M., Kagwanja, N., Waithaka, D., Barasa, E., Tsofa, B., ... & Molyneux, S. (٢٠٢١). An innovative leadership development initiative to support building everyday resilience in health systems. Health policy and planning, ٣٦(٧), ١٠٢٣-١٠٣٥.
- Somsueb, A., Sutheejariyawatana, P., & Suwannoi, P. (٢٠١٩). Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. International Education Studies, ١٢(٢), ١١-١٨.