



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

معيقات القيادة الابتكارية في من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع غزة

*Obstacles to Innovative Leadership in Educational Administration from the
Point of View of Principals of Public Secondary Schools in Central
Governorate in the Gaza Strip*

إعداد

أ/ وصال تايه عبد الرحيم حنيني

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية

الجامعة العربية الأمريكية

فلسطين

تاريخ الاستلام: ٢٩ أغسطس ٢٠٢٣ م - تاريخ القبول: ٢٨ أكتوبر ٢٠٢٣ م

DOI

مستخلص البحث:

تناول هذا البحث التعرف إلى معيقات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وجاءت أداة الدراسة متمثلة في استبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى، حيث بلغ عدد مفرداته (٥٠) مديراً ومديرة، طبقت على عينة قوامها (٤٠) مديراً ومديرة منهم (١٤) مديراً و (٢٦) مديرة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى.

توصلت الدراسة إلى أن درجة معيقات ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معيقات ممارسة القيادة الابتكارية تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة)، وتبعاً لذلك أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالابتكار ووسائله وطرقه وتحديد المعايير الابتكارية للمديرات من قبل وزارة التربية والتعليم.

الكلمات المفتاحية: معيقات القيادة الابتكارية، الإدارة التربوية، مديري المدارس الثانوية، محافظة الوسطى.

Abstract:

This research dealt with identifying the obstacles to innovative leadership among principals of government secondary schools Central Governorate from their point of view, and the study relied on the descriptive analytical approach to achieve the goal of the study, and the study tool was represented in a questionnaire to collect data, the study population consisted of all principals of the government secondary stage in Central Governorate, where the number of vocabulary (٥٠) principals, applied to a sample of (٤٠) principals, including (١٤) principals and (٢٦) directors from government secondary schools in Central Governorate.

The study found that the degree of obstacles to the practice of innovative leadership came to a high degree, and the results also showed that there were no statistically significant differences about the obstacles to the practice of innovative leadership attributed to the variables (gender, academic qualification, type of school stage and years of experience), and accordingly the researcher recommended the need to pay attention to innovation, its means and methods, and to determine the innovative standards for managers by the Ministry of Education.

Keywords: Obstacles to Innovative Leadership, Educational Administration, Secondary School Principals, Central Governorate.

مقدمة:

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات في المجتمع، حيث تأتي في المركز الثاني بعد الأسرة باعتبارها مؤسسة تعليمية تربية يقع على عاتق قادتها الكثير من المهام والمسؤوليات إن إدارة التغيير في مثل هذه المؤسسات الأكاديمية من أكثر المهام تعقيداً، حيث يترتب على القادة فهم عملية التغيير بشكل دقيق؛ لضمان قيادتها وإدارتها بطريقة فعالة، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العصر، وهذا بدوره يتطلب توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل فعال بهدف الحصول على مخرجات ذات كفاءة وفاعلية عالية (Matthews, ٢٠١٨).

إضافةً إلى حاجة المؤسسات التربوية لمواكبة عجلة التغيير المستمرة في الدوران، وضماناً لمواجهة التحديات، وتحقيقاً للاستدامة؛ فإنها مطالبة أيضاً بالابتكار باعتباره وسيلة مهمة لنمو المؤسسات التربوية وازدهارها، وبداية الابتكار تكون مع نجاح قائد التغيير في إحداثه، وذلك يكون من خلال الاتقان، والقدرة على صقل كوارر محترفة تعطي للمؤسسة التعليمية ميزة الاكتفاء الذاتي (Mellor, ٢٠١٦).

يعتبر الابتكار حلقة وصل بين القيادة والعمليات الإبداعية داخل المؤسسة التربوية، وقائد التغيير الناجح يواكب التطورات اللازمة؛ ليفتح الطريق أمام تمكين الفكر الابتكاري، لا سيما في ظل الثورة الرقمية التي يشهدها العالم (العبادي، ٢٠١٦).

والقيادة الابتكارية بمثابة الورقة الرابحة داخل المؤسسات التربوية؛ إذ أنها تعمل على التحسين بشكل مستمر، كما أنها تقرأ الظروف وتحدد الفرص والمخاطر (التركي، ٢٠١٩).

تعكس القيادة الابتكارية أثراً إيجابياً داخل المؤسسات التربوية، وهذا يتطلب من مديري المدارس أن يكونوا على معرفة وإلمام كامل بعملية الابتكار، حيث أن القائد الفعال كما يراه أغلب الباحثين هو القادر على مواجهة التحديات داخل المؤسسة التعليمية التربوية (Cheng, Tseng, & Chun Wu, ٢٠١٩).

في ضوء ما سبق تسلط هذه الدراسة الضوء على دعم مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس، وذلك من خلال البحث والتعرف على المعوقات التي تواجههم عند ممارسة القيادة الابتكارية، ومن ثم حصرها وإيجاد طرق لمعالجتها أو الحد منها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لأن المؤسسات التربوية جزء لا يتجزأ من المجتمع فإنها الأكثر تأثراً بهذه التغيرات السريعة، وبالتالي فإن البحث عن معيقات القيادة الابتكارية ومحاولة تذليلها أمر في غاية الأهمية.

تبلورت مشكلة هذه الدراسة لدى الباحثة من خلال عملها كمعلمة في المدارس الحكومية، وإطلاعها على الواقع التربوي والتعليمي في فلسطين، واستشعارها لوجود بعض المعوقات في ممارسة القيادة الابتكارية في الإدارة التربوية، وتقلب الإدارات في مدرستها، وعدم تلمسها لجوانب الابتكار والإبداع في الإدارة داخل مدرستها، ورغبةً في الحد من المعوقات التي تحول دون القدرة على الإنجاز وتحقيق الأهداف.

وهنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: " ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى عند ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظرهم"

ولغرض الإجابة عن هذا التساؤل تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:
ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى عند ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظرهم؟

هل تختلف وجهات نظر مديري المدارس للمعيقات التي تواجههم في ممارسة القيادة الابتكارية باختلاف (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة).
أهداف الدراسة:

التعرف على معيقات القيادة الابتكارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الوسطى.

تحديد الفروق الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول بالمعيقات التي تواجههم عند ممارسة القيادة الابتكارية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية: "الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة".

أهمية الدراسة:

تظهر في الجانب النظري والجانب العملي:

الأهمية النظرية:

تتناول الدراسة أحد المفاهيم المهمة في الإدارة التربوية، وهو القيادة الابتكارية، كما وتساعد في الكشف عن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة القيادة الابتكارية وسبل تذليلها.

يمكن أن تساعد هذه الدراسة الجهات المعنية والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم بحصر المعوقات واتخاذ الاجراءات اللازمة لتقليلها، ثم القيام بالتخطيط البناء استنادًا لذلك. الأهمية العملية:

تبرز هذه الدراسة لمديري المدارس العقبات التي تحول دون ممارستهم للقيادة الابتكارية، وبالتالي يصبح مديرو المدارس أكثر قدرة على تطوير قدراتهم والتغلب على مواطن الضعف.

قد تكون هذه الدراسة مرجعًا يثري رفوف الإدارة التربوية في المكتبة العربية، وتمهيدًا لمزيد من الدراسات التي ترقى بالعملية التربوية والتعليمية وتساعد في تطويرها. فرض الدراسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات المبحوثين حول معوقات ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة). مفاهيم الدراسة:

القيادة الابتكارية (Innovative Leadership): هي عملية تطوير أساليب وسياسات العمل داخل المؤسسة، مع وجود مرونة في الأنظمة والقواعد المتبعة تحت حيز الابتكار، والتي تكون فيها قنوات الاتصال مفتوحة بكل الاتجاهات (أبو عجوة، ٢٠١٨).

وعرفها الدهشان (٢٠١٨ : ٩) على أنها: "مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات الحكومية". وتعرف إجرائياً بأنها:

المعوقات (Obstacles): مجموعة من الظروف والصعوبات التي تواجه مديري المؤسسات وتحول دون قيامهم بالمهام المنوطة لهم بطريقة ذات كفاءة وفاعلية، وهي عبارة عن مشكلات إدارية، تنظيمية، فنية، ثقافية اجتماعية تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (الزهراني وطيب، ٢٠١٧).

وإجرائياً: بأنها مجموعة من العقبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس عند ممارسة القيادة الابتكارية، وتؤدي إلى عرقلة اعمال نهج الابتكار داخل المدرسة.

الجانب النظري:

القيادة الابتكارية:

إن القيادة الابتكارية أسلوب يتضمن تطبيق الابتكار والإبداع لإدارة الأفراد والمشاريع، وتعتبر القدرة على تطبيق الابتكار مهمة جداً وخاصة في الأوقات التي تواجه فيها المؤسسات المخاطر وحالات عدم اليقين، لذلك يمكن للمؤسسات التي تواجه مثل هذه المواقف جلب قادة مبتكرين ومبدعين (Indeed Editorial Team, ٢٠٢١).

إن القيادة التي تتبنى الابتكار يمتلك قائدها روح الريادة ويبحث بشغف عن طرق مبتكرة للقيام بالأشياء بشكل مختلف، يشجع فريقه على تبني عقلية مماثلة لمساعدتهم على التطوير والتأثير بهم، كما أنه مثابر ويصمم على تجربة طرق جديدة للعمل، يحل المشكلات التي تواجهه بإنتاج أفكار جديدة غير المألوفة، ويبحث دائماً عن أفكار التجديد والتغيير بطريقة واعية وأكثر فاعلية (Owens, ٢٠٢١).

وعندما نتحدث عن الابتكار في المؤسسات التربوية بشكل خاص، فإننا نرى أن الدور الأساسي يلعبه القادة الأكاديميون، حيث أنهم مطالبون بإدراك أهمية الابتكار للعمل والانفتاح على الأفكار الجديدة و تقبلها، كما أن خلق بيئة عمل ابتكارية داخل المؤسسة التربوية يحتاج قادة بعيدون كل البعد عن التوتر والقلق، و قادرين على تحمل المخاطر و مواكبة الأزمات (الشهراني، ٢٠١٨)، ولكن الأمر لا يقتصر على اتباع الأفكار الجديدة، و ليس بالضرورة أن يقف القادة المبتكرون خلف كل الأفكار الإبداعية المبتكرة داخل المؤسسة؛ فهم أيضاً يمتلكون فريق قادر على الابتكار إذا ما قاموا بتحفيظه على تجربة مفاهيم جديدة، ورسم الطريق بفكر إبداعي يخلق الكثير من النجاح و التمييز (Alharbi, ٢٠٢١).

تتميز القيادة الابتكارية بقدرتها على إيجاد حلول غير مألوفة للمشكلات، إذ أنها فرص جديدة للنمو والتطوير الذي لا تسمح به الكثير من الأساليب التقليدية، وبها تندحر

أفكار النبذ والنسيان التي يشعر بها موظفو الرتب الدنيا؛ وذلك لأنها تسمح للموظفين بطرح أفكارهم من وجهة نظرهم وتعزز العقلية الإيجابية في بيئة العمل (رائد الأعمال العربي، ٢٠٢١).

ومن أهم مهارات قائد الابتكار كما يرى Cooper (٢٠١٨): القدرة على إقناع الآخرين وتحمل المخاطر، إذ أن الابتكار لا ينحصر بالقدرة على توليد أفكار جديدة ومختلفة، وإنما هو أيضاً امتلاك الشغف والإيمان بهذه الأفكار، ثم ومحاولة إقناع الآخرين بها.

التعلم المستمر والابتعاد عن الافتراضات والطرق التقليدية: يعتبر التعلم المستمر مهارة مهمة للقائد المبتكر؛ لأنها تتيح له امتلاك المعرفة والاستعداد التام لمواصلة التعرف على أفكار جديدة. كما أن عالم اليوم يحتدم فيه التنافس، لذا على القائد المبتكر أن يدرك قاعدة مهمة، وهي أن الابتكار يبدأ حيث تنتهي الافتراضات التي اعتدنا عليها. المثابرة والإصرار والرغبة في الاستمرار مهما كانت المعوقات. القدرة على تخيل وتصور المستقبل.

مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين والقدرة على تحقيق التماسك بين أعضاء فريق العمل. حب المغامرة والاستطلاع، والبحث عن كل ما هو جديد. معيقات القيادة الابتكارية:

على الرغم من أن الابتكار أصبح أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات التربوية ونموها في هذا العصر، إلا أنه ما زال يواجه العديد من التحديات التي تعيق تقدمه، نذكر من هذه المعوقات:

المعيقات الإدارية: وهي عبارة عن مجموعة من التحديات المتمثلة بـ: المركزية، عدم وضوح أهداف المؤسسة غياب الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة وتركيز الابتكار على مجموعة وظيفية واحدة، الافتقار إلى العمل الجماعي، عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الفكر الابتكاري، الإدارة المفتقرة للخبرة والكفاءة، بالإضافة إلى الالتزام الحرفي بالقوانين المعمول بها (Playford, n.d, ٢٠٢٢).

المعيقات الأكاديمية: وتتمثل هذه المعوقات بـ: الخوف من الفشل المتضمن لعدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، وذلك خوفاً من العقاب والنقد الناتج عن تلك الأفكار (كردي، ٢٠١٥)، بالإضافة إلى الإجراءات الروتينية وضغوطات العمل،

وغياب الروح التنافسية في العمل (الراشد واليحيى، ٢٠٢٠)، كما أن نقص التعاون وضعف التواصل والتعاون بين مدير المدرسة والأفراد الآخرين فيها يعرقل سير تنفيذ الابتكار (الشهراني، ٢٠١٨).

المعيقات الثقافية والاجتماعية: إن التعليم له دور كبير في الحد من الابتكار، وذلك عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير ملائمة لتطوير مدارك الطلاب، كما أن استخدام التلقين والأساليب التقليدية داخل المدرسة يغيب الشغف للابتكار ويقتل مهارته، ذلك علاوة على بعض العادات والتقاليد التي تحد من الابتكار وتقتل الطموح (كردي، ٢٠١٥).

أما (Gower ٢٠١٥) فقد لخصت معيقات القيادة الابتكارية على النحو التالي: الافتقار إلى القيادة: يجب أن يقاد الابتكار من القمة، ففي كثير من الأحيان لا يدعم الأمناء والرؤساء التنفيذيون والمديرون الأهمية الاستراتيجية للابتكار كمحرك للأعمال وبالتالي، فهم يواصلون فعل ما فعلوه دائماً.

ضيق الوقت: ليس لدى الناس الوقت أو المكان أو المال أو الإرادة للتركيز على شيء يعتمد على الحظ.

قلة التركيز: إذا لم تكن المؤسسة واضحة بشأن هدفها والتركيز عليه، فيمكنها بسهولة قضاء الوقت في نشاط لن يحدث فرقاً، حيث أنه من السهل أن تشتت انتباهك بالمنتجات الجديدة والتكنولوجيا الجديدة، ولكن إذا لم تساعدك في تحقيق مهمتك، فلا ينبغي أن تستثمر الوقت والموارد فيها.

الكثير من الأفكار بدون تطبيق: النقطة الشائكة هي أن الناس يقولون إنهم يريدون أن يكونوا مبتكرين. يأتون بأفكار ثم لا يفعلون شيئاً.

موت الأفكار الابتكارية داخل المؤسسة: تموت الكثير من الأفكار ببطء في المنظمات لأنها لا تمتلك هيكلًا أو عمليات للمضي قدمًا بها.

عدم الاستجابة بشكل عاجل للتغيير.

طرق التغلب على معيقات قيادة الابتكار:

بالتأكيد لا بد من وجود معيقات تواجه قيادة الابتكار في المؤسسات الأكاديمية شأنها

شأن باقي المؤسسات التي تتبنى الابتكار، وإن سبل التخلص من هذه المعوقات كما أوضحها (زوحى، ٢٠١٦) تكون من خلال:

بلورة الأفكار الابتكارية على ارض الواقع.

إيجاد سبل لتكييف المناهج الدراسية بما يتناسب مع ثورة التكنولوجيا الرقمية. تغيير الممارسة التعليمية من شكلها التقليدي إلى منهج تربوي حديث يحفز الإبداع والابتكار في المدارس ويشجع التفكير النقدي لدى الطلاب دون الخوف من الفشل أو الرسوب التخطيط للدروس على أساس أن يكتشف الطلاب المفاهيم والمعلومات من خلال طرح الأسئلة المناسبة.

يجب على المعلم بصفته أهم عناصر تنفيذ الابتكار، أن يجعل من أفكار الطلاب وإجاباتهم ومنتوجاتهم ذات قيمة كبيرة ونوعاً من الابتكار أو الاختراع ويشجعهم على نقدها لتطويرها أو تحسينها.

الابتكار والإبداع أصبحا اليوم مهارتين أساسيتين تقودان المؤسسة التربوية من وإلى التغيير الفعال الذي يحقق للمؤسسة التربوية أهدافها بطريقة تواكب متطلبات العصر، وإن أعمالهما بالشكل الصحيح يجعل المدرسة تواجه تحديات المستقبل، وتُخرج من بين أكنافها طلاب يمتلكون مهارات وقدرات متباينة. دراسات سابقة:

من خلال رحلة البحث والاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، لوحظ أن الموضوع جديد الطرح وأن هناك ندرة في الدراسات التي حاولت البحث في هذا الموضوع - حسب علم الباحثة - وقد استطاعت الباحثة العثور على هاتين الدراسيتين، حيث أظهرت دراسة عسيري (٢٠٢٢) أن استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر جاءت بدرجة موافقة "موافق" وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق حول واقع ومعوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة"، في حين وجدت دراسة الراشد واليحيى (٢٠٢٠) أن المعوقات إدارية وأكاديمية التي تحد ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في الكلية كانت بدرجة عالية.

منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة المتبع:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعين لمديرية التربية والتعليم بالمحافظة الوسطى والبالغ عددهم (٥٠) مديراً ومديرة، بحسب إفادة قسم الشؤون الإدارية في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

تكون مجتمع الدراسة الحقيقي من (٤٠) مديراً ومديرة، والذي مثل ما نسبته (٨٠%) من مجموع مفردات المجتمع الكلي البالغ (٥٠) مديراً ومديرة من في محافظة الوسطى وتعتبر هذه النسبة مقبولة لإجراء الاختبارات الإحصائية والتحقق من فرضيات الدراسة، حيث تم استثناء ممن لديهم سنة خبرة واحدة لغرض تعميم نتائج الدراسة. عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية بسيطة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعين لمديرية التربية والتعليم بالمحافظة الوسطى والبالغ عددهم (٤٠) مديراً ومديرة، حيث جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة بإتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة. أداة الدراسة "الاستبانة":

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية، والجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة، والتي تكونت من (٢٤) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد هي: البعد الأول " المعوقات الإدارية والتنظيمية" وتضمن (١١) فقرة، والبعد الثاني " المعوقات الفنية والسلوكية" وتضمن (٨) فقرات، والبعد الثالث " المعوقات الاجتماعية" وتضمن (٥) فقرات. صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين تألف من (٥) متخصصين في المجال التربوي، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وملاحظاتهم، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف

وتعديل، واعتمدت نسبة اتفاق بين المحكمين (٨٠ %) لاعتماد فقرة الاستبانة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

الصدق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط لبيرسون، حيث تبين أن قيم معامل الارتباط دال إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين الأبعاد جميعها ومع الدرجة الكلية للاستبانة. ثبات الاستبانة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وحيث بلغت قيمته (٠.٨٢٣)، وعليه فإن الاستبانة تتمتع بصدق وثبات عال، مما يؤكد صحة الاستبانة وقابليتها للتحليل.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: الإحصاءات الوصفية واختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار T لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي.

نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول للبحث ومناقشته:

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب معيقات القيادة الابتكارية وفقاً للدرجة على كافة أبعاده مجتمعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لأبعاد معيقات القيادة الابتكارية وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي

م	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
١.	البُعد الأول: المعيقات الإدارية	٤.٠٨	٠.٤٩٦	٠.٨٢	عالية	٢
٢.	البُعد الثاني: المعيقات الأكاديمية	٤.٢١	٠.٣٢١	٠.٨٤	عالية جداً	١
٣.	البُعد الثالث: الاجتماعية والثقافية	٣.٩٥	٠.٥٥٦	٠.٧٩	عالية	٣
-	معيقات القيادة الابتكارية	٤.٠٨	٠.٣٠١	٠.٨٢	عالية	-

يظهر الجدول (١) أن جميع أبعاد معيقات القيادة الابتكارية تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٩٥-٤.٠٩)، وقد جاء بُعد " المعيقات الأكاديمية " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٤%) بدرجة عالية جداً، يليه بُعد " المعيقات الإدارية " حيث تنبأ المرتبة

الثانية بوزن نسبي (٨٢%) بدرجة عالية، وفي المرتبة الأخيرة بُعد " المعيقات الاجتماعية والثقافية " بوزن نسبي (٧٩%) بدرجة عالية.

ويلاحظ أن المتوسط الكلي لمعيقات القيادة الابتكارية بلغ (٤.٠٨) بوزن نسبي (٨٢%)، وهذا يشير إلى أن معيقات القيادة الابتكارية جاءت عالية.

وترجع الباحثة ذلك إلى أن المديرين يسعون بشكل دائم إلى إحداث تغييرات في مدارسهم؛ لتحسين مستواها التعليمي، كما أنهم يحضون بسمعة حسنة من قبل مسؤوليهم.

واتفقت النتائج مع عسيري (٢٠٢٢) ودراسة الراشد واليحيى (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجهما أن درجة معوقات القيادة الابتكارية جاءت بدرجة عالية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للبحث ومناقشته:

وللإجابة عن السؤال الثاني وضعت الباحثة الفروض التالية:

الفرض الأول: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقديرات آراء المبحوثين حول معيقات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس"

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T" للعينتين المستقلتين والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢): نتائج اختبار "T" - للعينتين مستقلتين" - الجنس

(Sig)	قيمة اختبار T	الجنس		التكرار	معيقات القيادة الابتكارية
		أنثى	ذكر		
٠.٢٩٢	-٠.٠٦٩	٢٦	١٤	المتوسطات	
		٤.١٢	٤.٠١	الانحراف المعياري	
		٠.٢٥٩	٠.٣٠٤		

*قيمة T عند ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٨" تساوي ١.٦٣٨٩

تبين من الجدول (٢) أعلاه أن قيمة (Sig=٠.٨٤٥) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=٠.٠٥$)، وعليه لا توجد فروق في تقديرات استجابات المبحوثين نحو معيقات القيادة الابتكارية تعزى لمتغير الجنس.

وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين تجاه معيقات القيادة الابتكارية بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يعملون في بيئة عمل واحدة تحت نظام إداري موحد يعامل كلا الجنسين من حيث الإعداد والتوظيف

والاستكمال وفقاً لذات المعايير دون تمييز في المعاملة، ولديهم إدراك مشترك واتفق اتجاه معيقات القيادة الابتكارية.

واتفقت مع نتيجة دراسة عسيري (٢٠٢٢) التي بينت عدم وجود فروق درجة معوقات القيادة الابتكارية تبعاً للجنس.

الفرض الثاني: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقديرات آراء المبحوثين حول معيقات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي" للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T" للعينتين المستقلتين" والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (٣): نتائج اختبار "T" - للعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي

(Sig)	قيمة اختبار T	المؤهل العلمي			
		ماجستير فأعلى	بكالوريوس فأقل		
٠.٣٠٢	١.٠٤٦	٩	٣١	التكرار	معيقات القيادة الابتكارية
		٣.٤٠	٤.١١	المتوسطات	
		٠.٣٤١	٠.٢٨٩	الانحراف المعياري	

*قيمة T عند ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٩" تساوي ١.٦٣٨٩

تبين من الجدول (٣) أعلاه أن قيمة (Sig= ٠.١٤٣) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه لا توجد فروق في تقديرات استجابات المبحوثين نحو درجة معيقات القيادة الابتكارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى وعي المديرين بمعيقات القيادة الابتكارية داخل مؤسساتهم التعليمية، كما أن طبيعة المعوقات التي تواجه المؤسسة التعليمية معروفة لدى جميع المديرين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

واتفقت مع نتيجة دراسة عسيري (٢٠٢٢) التي بينت عدم وجود فروق درجة معوقات القيادة الابتكارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرض الثالث: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقديرات آراء المبحوثين حول معيقات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير نوع المرحلة التعليمية"

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T" للعينتين المستقلتين" والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (٤): نتائج اختبار "T" - للعينتين مستقلتين" - المرحلة التعليمية

(Sig)	قيمة اختبار T	المرحلة التعليمية		التكرار	معيقات القيادة الابتكارية
		المرحلة الأساسية	المرحلة الثانوية		
٠.٩٢٠	٠.١٠١	١٩	٢١	المتوسطات	الابتكارية
		٤.٠٨	٤.٠٩	الاتحراف المعياري	
		٠.٣٣٠	٠.٢٨٠		

*قيمة T عند ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٩" تساوي ١.٦٣٨٩

تبين من الجدول (٤) أعلاه أن قيمة ($\text{Sig}=٠.٨٤٥$) أكبر من مستوى الدلالة ($٠.٠٥=\alpha$)، وعليه لا توجد فروق في تقديرات استجابات المبحوثين نحو معيقات القيادة الابتكارية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معيقات القيادة الابتكارية متقاربة لجميع المراحل ولا تختلف باختلاف المرحلة التعليمية، كما أن مديري المدارس وبغض النظر عن نوع المرحلة التعليمية فهم لديهم المقدرة على تحديد المعوقات التي تواجههم.

الفرض الرابع: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($٠.٠٥=\alpha$) في تقديرات آراء المبحوثين حول معيقات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة" تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥): نتائج اختبار "تحليل التباين" - سنوات الخدمة

(Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
٠.٣٣٧	١.١٢١	٠.١٠١	٢	٠.٢٠٢	بين المجموعات	معيقات القيادة الابتكارية
		٠.٠٩٠	٣٧	٣.٣٢٨	داخل المجموعات	
			٣٩	٣.٥٢٩	المجموع	

*قيمة (F) عند ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢،٣٧) تساوي ٣.٢٣

يتبين من الجدول (٥) أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig}= ٠.١٦٩$) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي-ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وعليه لا توجد فروق في تقديرات استجابات المعلمين عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تجاه معيقات القيادة الابتكارية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يواجهون نفس المعوقات ومن السهل ادراكهما بسرعة بسبب تشابه الظروف والضغوط التي تواجهها مدارس المحافظة الوسطى باختلاف سنوات خبرتهم، مما يدل على وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث حول معيقات القيادة الابتكارية لدى مديري المحافظة الوسطى تعزى لمتغير سنوات الخبرة واتفقت مع نتيجة دراسة عسيري (٢٠٢٢) التي بينت عدم وجود فروق درجة معوقات القيادة الابتكارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

- ضرورة تخصيص جزءاً من الموازنات الخاصة بالتعليم لتلبية احتياجات القيادة الابتكارية.
- وجود صلاحيات لمديري المدارس لتطبيق وسائل القيادة الابتكارية.
- إعادة النظر في المهام التي تلقى على عاتق مديري المدارس واحداث توازن بينها.
- ضرورة العمل مع المؤسسات الإنسانية على مختلف أشكالها والخاصة بالتعليم للحد من هذه المعوقات.
- ضرورة الاهتمام بالابتكار ووسائله وطرقه وتحديد المعايير الابتكارية للمديرات من قبل وزارة التربية والتعليم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو عجوة، عبد الله. (٢٠١٨). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

التركي، عبد العزيز إبراهيم. (٢٥-٢٧ مارس ٢٠١٩). دور القيادة الابتكارية في استدامة التنمية. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة - تكنولوجيا - تنمية مستدامة)، دولة الكويت.

الدشان، ابتسام. (٢٠١٨). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الراشد، أسماء واليحيى، حصة. (٢٠٢٠). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. المجلة العلمية بكلية التربية، ٣٦ (٦)، ٢٤٧-٢٦٥.

رائد الأعمال العربي. (٢٠٢١). القيادة الابتكارية، تاريخ الزيارة: ٢٠٢٣/٠٦/٠٥، متوفر على الرابط:

[مهارات-قيادية/القيادة-الابتكارية\(https://the-arabic-entrepreneur.com/\)](https://the-arabic-entrepreneur.com/)

الزهراني، مستورة وطيب، عزيزة. (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة القيادة الابتكارية في المدارس المتوسطة بجدة، مجلة الإدارة التربوية، ٤ (١٦)، ٣٩٨ - ٤٩١.

زوحى، نجيب. (٢٠١٦). قيادة التغيير في المدرسة، مجلة تعليم جديد، تاريخ الزيارة: ٢٠٢٣/٠٦/٢٥،

متوفر على الرابط: [الإبداع-و-الابتكار-في-المدارس-educ.com//](https://www.new-الإبداع-و-الابتكار-في-المدارس-educ.com//)

[educ.com//](https://www.new-الإبداع-و-الابتكار-في-المدارس-educ.com//)

الشهراني، نورة. (٢٠١٨). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٣ (٣)، ٥٨٤-٦١٧.

العبادي، حامد. (٢٠١٦). مشكلات التربية العملية كما يراها الطلبة المعلمون في تخصص معلم صف

وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣١ (٢)، ٢٤٢-

٢٥٢.

عسيري، عائشة. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب

تعميم بلحمر، مجلة كلية التربية، ٨٨ (٤)، ٢٧٦-٣٢٧.

كردي، أحمد. (٢٠١٥). ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمات، تاريخ الزيارة: ٢٠٢٣/٠٦/٠٥، متوفر

على الرابط: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/٢٧٧٣٧٣>

المراجع الأجنبية:

- Alharbi, I. B. (٢٠٢١). Innovative leadership: A literature review paper. Open Journal of Leadership, ١٠(٠٣), ٢١٤-٢٢٩.
- Cooper, B. (٢٢ October, ٢٠١٨). Leadership Development: What Skills Should an Innovation Leader Possess? <https://movestheneedle.com/lean-innovation/leadership-development-what-skills-should-an-innovation-leader-possess/>
- Chang, D., Tseng, Sh., & Chun Wu, H., (٢٠١٩). A Study of Change Leadership Roles for School Principals Based on the Perspectives of Competing Values. International Journal of Information and Education Technology, ٩ (١٠), ٧٢٤-٧٢٨.
- Gower, L. (٧ September, ٢٠١٥). The ten barriers to innovation. Retrieved ١٠ MAY ٢٠٢٣, from <https://www.lucidity.org.uk/the-ten-barriers-to-innovation/>
- Indeed Editorial Team. (١ March, ٢٠٢١). What is innovative leadership? Indeed, Career Guide. Retrieved ١٠ MAY, ٢٠٢٣, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/innovative-leadership>
- Matthews, M., (٢٠١٨). Leading change in your school. Available: <https://www.sec-ed.co.uk/best-practice/leading-change-in-your-school/>. Last accessed ٢٥th MAY ٢٠٢٣.
- Mellor, J. (٢٠١٦). An Action Research investigation in to the innovation of a Creative pedagogic approach within a secondary school Building Schools for the Future project, unpublished doctoral dissertation. School of Education University of Leicester.
- Owens, J. (٢٠٢١, March ١٠). Invention - part of a leader's mindset. Athenaem Consulting Ltd - Training & Consultancy Solutions. Retrieved ١٥ MAY ٢٠٢٣, from <https://www.athenaeumconsulting.com/invention-part-of-a-leaders-mindset>
- Playford, B. (n.d.). ٩ challenges hindering innovation in your organization. Intellectual Property Management Software. Retrieved ١٠ MAY ٢٠٢٣, from <https://www.innovation-asset.com/blog/٩-challenges-hindering-innovation-in-your-organization>