

# البحث الحادي عشر :

القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة  
من وجهة نظر المعلمات

## المصادر :

أ. عفاف عبدالإله صالح عجلان

قسم القيادة والسياسات التعليمية

كلية التربية جامعة الطائف المملكة العربية السعودية

إشراف . د. وفاء بنت عايض الجميعي

استاذ الادارة التربوية والتخطيط المشارك

قسم القيادة والسياسات التعليمية كلية التربية جامعة الطائف



## القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات

أ. عفاف عبدالإله صالح عجلان

قسم القيادة والسياسات التعليمية

كلية التربية جامعة الطائف المملكة العربية السعودية

إشراف . د. وفاء بنت عايض الجميعي

استاذ الادارة التربوية والتخطيط المشارك

قسم القيادة والسياسات التعليمية كلية التربية جامعة الطائف

### • المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: ( التعامل الإداري، بيئة العمل الإدارية، السلوك الابتكاري) والكشف فيما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - البرامج التدريبية): (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠٢١م)؛ والبالغ عددهم (٤٠١٩) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ووزعت على عينة الدراسة المتمثلة (٣٥١) معلمة، وقد تم بناء استبانة مكونة من (٢٥) عبارة وزعت على ثلاثة محاور هي: ( التعامل الإداري، بيئة العمل الإدارية، السلوك الابتكاري) ، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٦٠)، بانحراف معياري (٠.٧٠٧)، كما خلصت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تعزى الي متغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو عدد الدورات التدريبية، وكانت أهم توصيات الدراسة: اعتماد القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية كأحد أساليب القيادة الحديثة، مع ضرورة إدراج القيادة الابتكارية كعنصر أساسي في بطاقة تقييم أداء مديرات المدارس، والتأكيد على إشراك أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع في طرح الأفكار الابتكارية التي تخدم العمل الإداري وتطوره.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية ، مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة

### *Leading change among women leaders in the General Administration of Education in the city of Taif from the point of view of the female educational supervisors*

Afaf abdulelah saleh ajlan

Supervisor . Dr.. Wafa bint Aayed Al-Jumai

#### Abstract

The study aimed to identify the degree of innovative leadership practice among secondary school principals in Jeddah from the point of view of the teachers, in terms of the following dimensions: (administrative interaction, administrative work environment, innovative behavior) and detecting whether

there are statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 > \alpha$ ) in the degree of innovative leadership practice among secondary school principals in Jeddah due to the following variables (educational qualification - years of experience - training programs): (educational qualification, years of experience and training courses). The study used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all secondary school teachers in Jeddah for the second semester of the academic year (2021 AD), and their number was (4019) female teachers. It consists of (25) phrases distributed on three axes: (administrative dealing, administrative work environment, innovative behavior). The study reached the following results: The practice of innovative leadership among the principals of secondary schools in Jeddah from the point of view of the teachers came at a (high) degree, where the general average of the total sum was (3.60), with a standard deviation of (0.707), and the study concluded that there are no statistically significant differences between the averages of responses. The study sample for the degree of innovative leadership practice among secondary school principals in Jeddah is attributed to the variable of academic qualification, years of experience, or number of training courses. The study recommended a number of recommendations, most notably: adopting innovative leadership in educational institutions as one of the modern leadership methods, with the need to include innovative leadership as an essential element in the performance evaluation card for school principals, and emphasizing the involvement of parents and community institutions in putting forward innovative ideas that serve administrative work and its development.

**Keywords :** women leaders - General Administration of Education - female educational supervisors - City of Taif

#### • أولاً: المقدمة:

تعد الإدارة المدرسية الناجحة ذات دور مهم في نجاح العملية التعليمية وتطويرها والارتقاء بها الى الابداع المنشود في ظل عالم متسارع التغيير حيث نجد أن مديري المؤسسات التعليمية يحرصون على تطوير المؤسسة من خلال نمط الادارة الذي ينتهجونه ولهذا تتسابق الدول المتقدمة على بناء كوادرها الإدارية ومساعدتهم على النمو المهني أثناء الخدمة حيث تعمل على تشجيعهم على الابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية والقدرة على إلهام الآخرين وتشجيع وتنمية الابتكار والابداع لدى المعلمين (غنيم، ٢٠١٨: ٤٥).

فمديري المؤسسات في عصرنا الحديث مطالبون بالتغيير والابتكار وفتح المجال أمام مديري المدارس والمعلمين للمشاركة في مواكبة التطور وابتكار أساليب وطرق عمل تعمل على ضمان استمرارية المؤسسة، والعمل على رعاية الأفكار المبتكرة ومتابعة تطبيقها وذلك لضمان نجاح عمليات التغيير المرجوة والحد من مقاومة التغيير بأشكالها المتعددة، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. (أبو عجوة، ٢٠١٨: ٩٠). ومن أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تسعى المؤسسات التعليمية الى ممارستها هي القيادة الابتكارية حيث حظي أسلوب القيادة الابتكارية باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة نظرا للعلاقة التي تربط بين

القيادة الابتكارية والقدرة على زيادة الإنتاج ، حيث تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال وغطت مجالا واسعا من مجالات الابتكار والإبداع الذي يؤثر إيجابيا على المؤسسات التعليمية.

ومن هذا المنطلق نرى أن كثيرا من الأوساط الإدارية في المؤسسات التعليمية اهتمت اهتماما كبيرا بمفهوم القيادة الابتكارية وذلك لما له من تأثير كبير على نجاح المؤسسات وتحسين العملية التعليمية والنهوض بمستوى المؤسسة ، فالابتكار يساعد مديري المدارس والمعلمين على تحسين قدرتهم في اتخاذ القرار الملائم وإنجاز المهام المطلوبة بشكل أفضل كما يفيد في تقديم الأفكار الجديدة والمساهمة في تقديم الحلول للمشكلات التي قد تواجه المديرين والمعلمين في المؤسسة (القرعان، ٢٠٢٠: ٣٨).

فحرص الباحثون على تطوير أساليب القيادة في المؤسسات عامة وفي المؤسسات التعليمية خاصة فبمرور الزمن حدثت تطورات في أساليب القيادة حيث تغيرت من الأساليب القيادية التقليدية الى الأساليب القيادية الحديثة والتي أثرت إيجابا في مخرجات المؤسسات التعليمية وساهمت في ادخال تغييرات إيجابية في المؤسسة وتوليد أفكار وحلول جديدة ومبتكرة تساعد المؤسسات على الميزة والبقاء ، وتحقيق النجاح والقدرة على المنافسة.

لذلك تعتبر القيادة الابتكارية من أهم المواضيع التي يسعى الباحثون الى تسليط الضوء عليها وممارستها فعليا في المؤسسات التعليمية الأمر الذي جعل العديد من الباحثين يوصون بإجراء دراسات عن القيادة الابتكارية ، والسعي إلى تدريب المعلمين على كيفية تطبيق أساليب القيادة الابتكارية ، فقد هدفت دراسة (جبريني، ٢٠١٦) على العمل على تشجيع المعلمين على الاهتمام بالابتكار كطريقة مثلى لتحسين قيامهم بمهامهم على أكمل وجه بلا ملل ولا تقصير وكذلك هدفت دراسة (الحجاج، ٢٠١٨) على تعزيز ثقافة القيادة الابتكارية من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية لمديري المدارس مختصة بالابتكار والإبداع بالتعاون مع خبراء مختصين في هذا المجال للخروج بقرارات ابتكارية تخص مصلحة مديري المدارس والمعلمين والعملية التعليمية أما دراسة (عياد، ٢٠١٩) فقد هدفت بمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم من قبل مديري المدارس ليتمكنوا من الابتكار والقيام بأعمالهم بشكل مرن من دون أي عوائق أو تأخير.

ومن خلال جميع ما سبق رأت الباحثة بأن الدور الأساسي لتحقيق القيادة الابتكارية يقع على عاتق مديري المدارس إذ يلزم عليهم إدراك أهمية الابتكار في العمل والنظر الى ما هو جديد والاهتمام بأساليب التفكير الجديدة والعمل على توظيفها في المؤسسة التعليمية حتى يتسنى لهم رفع كفاءة المعلمين والطلاب وكذلك رفع مستوى الإنتاجية.

لذا جاءت الحاجة الى هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات.

• **ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

يتعرض مديري المدارس في المؤسسات التعليمية إلى الكثير من المشكلات الإدارية التي تواجههم فيكونوا عاجزين في كثير من الأحيان عن إيجاد الحلول التي تتناسب مع مستجدات العصر ومما يزيد المشكلة تفاقمها هو اتباعهم للأسلوب القيادي التقليدي (الأوتوقراطي المركزي) الذي يقتل روح الابتكار والابداع لدى المعلمين الأمر الذي يؤثر سلباً على مستوى المؤسسة وكذلك على مخرجات التعليم والعملية التعليمية، لذلك كان لزاماً على مديري المدارس ممارسة أسلوب من أساليب القيادة الحديثة التي تسهم بدورها في حل المشكلات التي تواجههم.

فقد أكدت دراسة (الشمري، ٢٠٠٦) أن المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة للقيادة الابتكارية التي تشجع أجواء الابتكار وتوجد حوافز من أجل التغيير في الهياكل والمؤسسات وأساليب العمل.

من خلال خبرتي العملية كمعلمة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، اتضح ان هناك قصور من قبل بعض المعلمات في تبني التفكير الابتكاري لأساليب التدريس وكذلك غياب الاهتمام بإعداد الطالبات في طرح افكارهن الابتكارية ومناقشتها ونقضها والاسهام في تنميتها لمواجهة تحديات المستقبل وذلك بسبب النمط الإداري التقليدي والسلطة المركزية الرسمية التي تؤثر سلباً على المعلمات والطالبات من خلال البيئة المناسبة والمشجعة للابتكار.

كان لزاماً على المؤسسات التعليمية تطبيق أسلوب القيادة الابتكارية وممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

وبناءً على ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: "ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟"

ويتفرع من السؤال الرئيسي، مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:  
 « ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: ( التعامل الإداري، بيئة العمل الإدارية، السلوك الابتكاري)؟  
 « توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - البرامج التدريبية)؟

• **ثالثاً: أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاتي:  
 « معرفة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية(التعامل الإداري، بيئة العمل الإدارية، السلوك الابتكاري).

◀◀ الكشف فيما إذا كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية).

#### • رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

##### • الأهمية النظرية:

يمكن توضيح الأهمية النظرية من خلال النقاط التالية:  
 ◀◀ تعتبر الدراسة من الموضوعات المستجدة في مجال القيادة التربوية وموافقتها مع تطورات العصر.  
 ◀◀ تسهم هذه الدراسة في تحفيز المعلمين ومديري المدارس للتطور من الناحية التقنية ومواكبة التطورات العصرية.  
 ◀◀ تساهم في نشر ثقافة الابتكار والابداع والتطور لدى المعلمين في المؤسسات التربوية والتعليمية.

##### • الأهمية التطبيقية:

يمكن توضيح الأهمية التطبيقية من خلال النقاط التالية:  
 ◀◀ يؤمل أن تلفت نتائج هذه الدراسة انتباه قادة المؤسسات التربوية والتعليمية وخاصة مديري المدارس الثانوية بضرورة الانتباه لقيمة ودور المدير المبتكر واثره في تحسين وتطوير المؤسسة التعليمية.  
 ◀◀ تساعد هذه الدراسة على تنمية الشخصية الابتكارية لدى الطالبات حتى يصبحن قادرات على قيادة الابتكارات المستقبلية والمشاركة في الوظائف المستقبلية الجديدة.  
 ◀◀ تسهم في فتح التخطيط المستقبلي للتوجه نحو القيادة الابتكارية والابداع في تنفيذها للمعلمات والطالبات.  
 ◀◀ تطبيق القيادة الابتكارية وممارستها من قبل المعلمات يسهم في تنويع أساليب التدريس بما يتماشى مع رؤية القيادة الرشيدة ٢٠٣٠ وتطلعاتها المستقبلية.  
 ◀◀ يمكن الاستفادة من أداة هذه الدراسة في قياس مدى فاعلية القيادة الابتكارية في المؤسسات الحكومية الأخرى، وتستمد الدراسة أهميتها كونها معاصرة للتطور السريع الذي يحدث في العالم حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة أيضا في مؤسسات مشابهة كالجامعات والشركات الاستثمارية.

#### • خامساً: حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:  
 ◀◀ الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر

المعلمات في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية التالية: ( التعامل الإداري، بيئة العمل الإدارية، السلوك الابتكاري).

« الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على معلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة والذين هم على رأس العمل، للعام الدراسي ١٤٤٣هـ.

« الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٣هـ.

« الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على معلمات التعليم العام للمرحلة الثانوية في وسط محافظة جدة.

### • مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات التي تناولتها الدراسة الحالية والتي تحتاج إلى توضيح في الآتي:

#### • القيادة الابتكارية (innovative leadership):

تعرف على انها مجموعة من المهارات والأفكار المرتبطة بالإبداع والتحفيز والتي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والتي تؤدي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر أصالة وجديدة في انجاز أهداف ورؤى المدارس الثانوية الحكومية بحيث تكون أكثر خدمة للمجتمع المحلي. (عامر، ٢٠١٧: ٣٥).

تعريف آخر: هي القدرة على إلهام العمل المنتج في نفسك والآخرين خلال أوقات الإبداع والاختراع وعدم اليقين والغموض والمخاطر. إنها كفاءة ضرورية للمنظمات التي تأمل في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة حقاً. (البنداوي، ٢٠١٥: ٤٠)

وتعرف الباحثة القيادة الابتكارية إجرائياً على أنها: قدرة مديرات المدارس الثانوية على إنشاء وسط وبيئة لتكوين الابتكار وإنتاج الأفكار الإبداعية والخلاقة والتحفيزية غير المألوفة من المعلمات في المدرسة من خلال حل المشكلات والعمل على التجديد والتغيير للأفكار الجديدة بقيادة فاعلة وواعية

### • الإطار النظري:

تسعى الباحثة في هذا الإطار إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع القيادة الابتكارية، والتي سوف تتناول فيه مجموعة من المحاور المهمة، على النحو التالي:

#### • المطلب الأول: القيادة الابتكارية:

##### • أولاً: مفهوم الابتكار:

لكي يتضح مفهوم القيادة الابتكارية يجب أولاً أن يكون مفهوم الابتكار واضحاً كونه المصدر الذي استمد منه مصطلح القيادة الابتكارية، ويعرف الابتكار على أنه: القيام بتغيير شيء جديد استناداً على ان أي فرد يستطيع القيام به، والاستجابة للتغيرات بطريقة إبداعية، ويتعلق ذلك بتوليد أفكار جديدة وإجراء البحث والتطوير، وتحسين العمليات أو تجديد المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى



تطبيق حلول جديدة لمشاكل ذات معنى، وهو شيء موجود خارج عقلية أعمالنا اليومية الروتينية أي يستوجب التفكير خارج الصندوق. (عباس، ٢٠٢٠: ٥٥).

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بأن الابتكار القدرة على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة لدى المؤسسات التعليمية بطريقة مستحدثة لتحقيق الأهداف المرجوة وحل المشكلات ومواكبة المستجدات.

#### • ثانياً: مفهوم القيادة الابتكارية:

تم تعريف القيادة الابتكارية على أنها مجموعة من المهارات والأفكار المرتبطة بالإبداع والتحفيز والتي يمارسها مديرو المدارس الثانوية تؤدي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر أصالة وجديدة في إنجاز أهداف ورؤى المدارس الثانوية الحكومية بحيث تكون أكثر خدمة للمجتمع المحلي. (عامر، ٢٠١٧: ٦٥).

كما تعرف بأنها طريقة من الطرق التي يستطيع من خلالها مديري المدارس تنمية العمل الإداري وبناء قاعدة للمعلمين وأيضا في التصدي لمواجهة المنافسين فتصبح المؤسسة التعليمية أكثر كفاءة ونتاجية. (بسنت، ٢٠١٢: ١٢٨)

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن اختلاف مفهوم القيادة الابتكارية لدى الباحثين المختصين، ويمكن استخلاص من التعاريف السابقة بعضاً من الخصائص التي تميز القيادة الابتكارية عن بقية أساليب القيادة، ولعل من أهمها ما يلي:

- ◀◀ القيادة الابتكارية تعتبر أسلوب يركز على بناء أنماط تفكير ومهارات ابتكارية وفعالة تساعد في التطور ومعالجة المشكلات ومتابعة التطورات التكنولوجية
- ◀◀ القيادة الابتكارية تعمل على بناء وتطوير العمل الجماعي بين المعلمين والتفاعل والتكامل بين أفرادها وتحمل المسؤولية للوصول الى الأهداف المشتركة
- ◀◀ تهدف الى الوصول الى خلق مناخ تنظيمي منفتح والاستفادة من الموارد الخارجية في المؤسسة التعليمية وتوظيفها لصالح البيئة الداخلية
- ◀◀ تعترف القيادة الابتكارية بوجود فروق فردية في المؤسسات التعليمية فتسعى الى دعم وتنمية روح الابتكار من خلال التشجيع والمكافآت والتدريب وإزالة أية حواجز ومعوقات للابتكار.

#### • ثالثاً: أهمية القيادة الابتكارية:

تعد القيادة الابتكارية مهمة، وذلك لأن القيادة المبتكرة هي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو مخرج جديد أو حل لمشكلة بطريقة جديدة كما تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها لكي يكون الهدف النهائي بمواصفات وخصائص لم تهدها المؤسسات التعليمية من قبل. وتتمحور أهمية القيادة الابتكارية كما يلي:

- ◀◀ الابتكار من أجل البقاء: إن القيادة الابتكارية تساعد على التأقلم مع الظروف البيئية المتغيرة حيث تساعد في تنمية المؤسسة وبقائها في عالم التميز والمنافسة

◀ مواجهة التحديات: نجد أن القيادة الابتكارية تمنح مديري المؤسسات التعليمية القدرة على وضع خطط ابتكارية تساهم في مقاومة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات

◀ الحصول على عمل جماعي مشترك: تساهم في خلق مناخ داعم للابتكار والابداع لجميع المعلمين في المؤسسة التعليمية يهدف الى الوصول للأهداف المرجوة والارتقاء بمستوى المؤسسة ووضوح حلول تعالج مشكلاتها. (السعود، ٢٠١٢: ٧٠)

مما سبق، نلاحظ أن القيادة الابتكارية تساهم في تحسين وتطوير جودة المؤسسة التعليمية وتنمية مهارات التفكير الابتكارية الشخصية لدى المعلمين والطلبة، كما تساهم في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وتعمل أيضا القيادة الابتكارية في تحسين جودة القرارات المصنوعة لحل المشكلات داخل المؤسسة التعليمية ومواجهة الأزمات المستحدثة

لذلك تعتبر المؤسسات التعليمية وخاصة مدارس المرحلة الثانوية بحاجة ماسة في تطبيق هذا الأسلوب القيادي خاصة في الوقت الراهن في ظل هذه الظروف الصعبة التي سببتها جائحة كورونا والتي تعتبر من أقوى التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية

#### • رابعا: مزايا القيادة الابتكارية:

يمكن إيضاح مزايا القيادة الابتكارية كما ذكرها (عباس، ٢٠٢٠: ٨٨):

◀ حلول جديدة للمشكلات: تساعد القيادة الابتكارية الشركات من خلال فتح فرص جديدة لحل المشكلات والنمو الذي لا تسمح به الأساليب التقليدية يمكن أن تؤدي وجهات النظر الجديدة حول المشاكل من نهج إبداعي إلى حلول جديدة ربما لم يسمع بها من قبل

◀ تحقيق الأهداف والنمو: عندما يقترب القادة من الأهداف من وجهة نظر إبداعية، فإنهم يكتسبون القدرة على الوصول إلى الأهداف بسهولة أكبر. ويرى القائد الإبداعي مسارات فريدة للوصول إلى هذه الأهداف. سواء كان الأمر يتعلق بكيفية زيادة المخرجات التعليمية أو تحسين وتطوير المؤسسة، فإن القائد الإبداعي لديه القدرة على رسم مسار للوصول إلى مستويات جديدة من النجاح لا يستطيع القادة الآخرون داخل المؤسسة أو خارجها ورؤيتها

◀ تعزيز العقلية الإيجابية في مكان العمل: مع نمو المؤسسات وتغير العمليات بمرور الوقت، غالباً ما يشعر المعلمين ذوو الرتب الدنيا بالنبذ أو النسيان. تقدم القيادة الإبداعية عدداً من الفرص لمعالجة هذه العقلية من خلال تطبيق التقنيات والأفكار غير التقليدية لتشمل المعلمين في نجاح المؤسسة وقد يقترح القائد الإبداعي جعل المعلمين يطرحون أفكاراً من وجهة نظرهم، بدلاً من أخذ الأفكار من القمة. لا يمتلك المعلمين دائماً نفس المعلومات مثل الإدارة، لذا فإن

رؤية المشكلات أو ابتكار الأفكار من الداخل يمكن أن يؤدي إلى أفكار ومعلومات جديدة أو عميقة للمساعدة في تشكيل حلول للمشكلات.

« البحث عن وجهات نظر غير تقليدية: من أجل أن تزدهر، يجب على المؤسسة التعليمية النمو والتكيف وخلق طريقها الخاص نحو النجاح وبتبني القادة المبتكرون وجهات نظر غير تقليدية وتسمح وجهات النظر غير المحتملة بالكشف عن طرق جديدة ومثيرة، والتي يمكن استخدامها لابتكار تغييرات جديدة ومثيرة لمساعدة المؤسسة التعليمية على الازدهار والنمو (نجم، ٢٠٠٣: ١١٢).

مما سبق نستنتج أن القيادة الابتكارية تساعد كافة المؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية على إيجاد حلول غير اعتيادية لكافة الاشكاليات التي تواجه تلك المؤسسات، وفق نهج ابداعي، علاوة على أنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات المخطط لها، سواء كانت تلك الأهداف استراتيجية أو أهداف تشغيلية لاسيما وأن تلك القيادة دائما ما تفكر خارج الصندوق للوصول إلى الأهداف المنشودة، كما أن القيادة الابتكارية تخلف فرص جديدة للمؤسسات من أجل التقدم والنمو والازدهار وشق طريقها نحو التميز الإداري وتقديم خدمات تعليمية وتربوية متميزة وخاصة

#### • خامسا: مقومات القيادة الابتكارية:

تتضح مقومات القيادة الابتكارية في النقاط التالية كما ذكرها :

« التقمص: أن يضع مديري المدرسة أنفسهم موضع المعلمين ويشعرون بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة وأهدافها ونحو القيم التنظيمية

« الادراك: ويمثل مقدرة مديري المدارس على تقييم أنفسهم بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون

« الموضوعية: وهي قدرة مديري المدرسة على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا منطقيا دون تدخل العاطفة

« الطلاقة: وتشتمل على:

✓ الطلاقة اللفظية: إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة وتكون لها ميزة فريدة على سبيل المثال ابتداء وانتهاء الكلمات بحرف معين.

✓ الطلاقة التعبيرية: يقصد إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات تدل في إطارها على معنى معين ومرتب بأسلوب انتقائي مميز.

✓ الطلاقة الارتباطية: السهولة والسرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقات الترابطية بين الأشياء المختلفة لتعبّر عن علاقة جديدة.

✓ الطلاقة الفكرية: توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.. (الدعليج، ٢٠١٠: ٨٩)

« المرونة: قدرة القيادة الابتكارية على التغيير من موقف إلى آخر نتيجة اتسامها بالمرونة والتلقائية والتحرر من الجمود والنمطية في التفكير.

« الأصالة: إنتاج عدد كبير من الأفكار الغريبة والغير مألوفة ولم يتم التعرف عليها مسبقاً. وأورد (غبان، ٢٠٠٩: ١٤٣) مجموعة من الأسس للقيادة الابتكارية المهمة منها:

- ✓ أهداف واضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- ✓ سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- ✓ اختيار المعلمين الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.
- ✓ صلاحيات محددة جداً وموزعة بين المعلمين بما يتناسب ومسؤولياتهم مع الموضوع لتقويم اتخاذ القرار.
- ✓ حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغييراته.

مما سبق نستنتج أن قوة القيادة الابتكارية تكمن في الأساليب المستحدثة التي تستخدم لحل المشكلات، ومن ذلك دعم الأفراد وتشجيعهم على طرح الآراء والأفكار حتى وإن كانت غريبة، ويدعم حرية التفكير وديمقراطية العمل، وتنمية روح الفريق والمشاركة واحترام الأفكار الخلاقة، ويشجع التفكير الابتكاري لإيجاد قيم وأهداف مشتركة، كما وأنه يعترف بالفروق الفردية في المؤسسات التربوية (عباس، ٢٠٢٠: ١٢٨)

ومن هذا المنطلق فإن الأدوار التي يجب أن يقوم بها القائد الابتكاري تتمثل في فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين وأن يضع نفسه مكان الآخرين ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة، علاوة على ضرورة مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون، لاسيما وأن ادراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد والتي قد تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين، كما أن القائد الابتكاري يتميز بالموضوعية على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العواطف أو المتمسك بالآراء الشخصية

#### • المطلب الثاني: القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية:

يعتبر وجود القيادة الابتكارية من السمات الأساسية والاحتياجات المهمة التي ينبغي توافرها في المؤسسات التعليمية في عصرنا الراهن، حيث أن الابتكار مهم لتحقيق أهداف المؤسسة وسير العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة وخارجها ومعالجة المشكلات وكذلك يساعد على مواجهة التغيرات والتطورات التي تواجهها المؤسسات.

ويشير (السيوطي، ٢٠١٥: ٥٦). إلى أهمية ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المؤسسات التعليمية، فالقيادة الابتكارية تعمل على تحفيز المدرك واستثارة الأحاسيس من خلال وسائل عديدة ويوجد قادة متميزون لديهم ملكة

الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن، باستطاعتهم الوصول إلى أفضل الحلول وأنسبها من مجموعة تصورات مبتكرة لمسائل وصفت بأنها مستعصية.

فيعمل المدير الابتكاري على تطبيق القيادة الابتكارية في المدرسة من خلال مايلي:

◀ ممارساته الابتكارية من خلال طرح الأفكار والمساهمات الابتكارية والتي تفيد في حل المشكلات والتصدي للأزمات التي تواجه المدرسة داخليا وخارجيا .

◀ خلق مناخ يساعد على مشاركة المعلمين في تأسيس رؤية وأهداف مشتركة من خلال تقبل الخطط والمقترحات الابتكارية التي يقدمها المعلمون والعمل بروح الفريق الواحد

◀ تدريب المعلمين على أساليب التفكير الإيجابية والاشادة بنقاط القوة لديهم مما يعزز التفكير الابتكاري والمرونة في العمل

◀ اعتماد أسلوب قيادي منفتح من خلال فتح باب التعاون مع المدارس الأخرى لجذب واستقطاب مفاتيح ومساهمات ابتكارية جديدة غير تقليدية اتي تساعد المدرسة على الازدهار والنمو (السعود، ٢٠١٢: ٩٥)

◀ عمل منصة الكترونية لحفظ الملكية الفكرية الابتكارية

مما سبق، نجد أن القيادة الابتكارية أضحت أحد أهم مؤشرات التقدم في أي دولة، وهو الشيء الذي وضعت وزارة التعليم في الاعتبار ضمن منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع رؤية القيادة ٢٠٣٠ وتطلعاتها الوطنية، حيث تم تنويع الأساليب التدريسية، والمواد التعليمية، والمناهج المتخصصة التي تعزز من مهارة الابتكار لتكون أكثر عصرية ومطابقة لتوجهات الدولة في تخريج أجيال مبتكرة ومبدعة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن مدارس المرحلة الثانوية حالياً أحوج ما تكون لهذا النمط القيادي، لما يتسم به النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية حالياً من تغيرات وتطورات مستمرة وسريعة، كما تكمن أهميتها في كونها إحدى الأساليب الحديثة التي تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتي تهدف الى تطوير وتحسين تخطيط التعليم وتقييمه وتطوير أساليب العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها وتوفير بيئة عمل محفزة

كما تجد الباحثة أن هناك توافق بين أسلوب القيادة الابتكارية وبرنامج التنمية الإدارية وبرنامج تنمية القدرات البشرية وهما أحد البرامج المستحدثة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ حيث يسعيان إلى تطوير جميع مكونات المؤسسة التعليمية وتعزيز القيم وتطوير المهارات الأساسية لدى المديرين والمعلمين والطلبة نحو المستقبل وتشجيع الابتكار لديهم (رؤية المملكة ٢٠٣٠)

#### • الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، التي أتيح للباحثة الاطلاع عليها، وقد تم ترتيبها من الأحدث للأقدم كما يلي:

هدفت دراسة عياد (٢٠١٩) الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطبيق استبانة وزعت على كافة معلمين ومشرفين المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (٣٨٠) معلما ومعلمة و(١١١) مشرفا ومشرفة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية وامتلاك القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطا.

وهدفت دراسة الشهراني (٢٠١٧) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة من (٢٠٩) عضو هيئة تدريس، وكانت أهم نتائج الدراسة بأن القادة الأكاديميين بجامعة بيشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة جبريني (٢٠١٦) إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من (٣٤٢) فرداً من عمداء ورؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بأن هناك استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفي درجة فاعلية القرار.

وهدفت دراسة خليفة (٢٠١٥) إلى هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميه في عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفرادها (٣٤٦) معلماً وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميه في عمان متوسطة.

وهدفت دراسة الشمري (٢٠٠٦) الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من (٤٦٥) قائداً تربوياً، وكانت أهم نتائج الدراسة بأن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية، وفي المجال التصوري كانت الممارسة مرتفعة.

هدفت دراسة سومارتونوا (2014, Soemartono) إلى التعرف إلى دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم، وقد تم استخدام المنهج الكيفي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (85) مديراً مدرسياً، وكانت أهم نتائج الدراسة إن القيادة الابتكارية مهمة في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية.

وهدفت دراسة كل من أووروأوفانوس (2013, Orr&Orphanos) إلى فهم تأثير إعداد القيادة الابتكارية على الممارسات وتعاون المعلمين في العمل مع القيادة ومدى رضاهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق المقابلة، على 175 معلماً وكانت أهم نتائج الدراسة أن القيادة الابتكارية تؤثر بشكل مباشر على الممارسات القيادية للمدراء وبشكل غير مباشر على تعاون المعلمين ورضاهم، وبأن إعداد القادة يعمل على تهيئة ظروف عمل إيجابية للمعلمين، وبالتالي يعمل على تحسين تعلم الطلاب ويلعب دوراً مهماً في تطوير المدرسة. وهدفت دراسة هوانغ وشينغ (2008, Hung&Cheng) إلى التعرف على القيادة الابتكارية للفائز بجائزة القيادة المتميزة على القيادة الابتكارية وتضمينها في المدرسة لقياس مستوى القيادة الابتكارية عند الرابحين بجائزة القائد المتميز ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المقابلات على (24) مديراً رابحاً في العامين (2004) و (2005)، واستخدمت الاستبانة على (495) معلماً يعلمون في مدارس مديروها من الرابحين بالجائزة وكانت أهم النتائج أن المفاهيم الابتكارية لدى المديرين تستند إلى وجهات نظر علمية، كما أن المعلمين يميلون إلى فهم هذا النوع من القيادة ودعمه واعطائه تقيماً إيجابياً.

وهدفت دراسة جولد رنج (2006, Gold ring) إلى التعرف على قياس كفاية الإدارة التعليمية لمديري المدارس من خلال الوقوف على قدراتهم الابتكارية، والى التعرف على واقع القدرات الابتكارية وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمقابلة على مجتمع الدراسة من (50) مديراً، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك دوراً مهماً للكفاية الابتكارية عند المديرين تسهم في تشجيع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري عند المرؤوسين.

#### • التعقيب على الدراسات السابقة:

##### • أولاً: من ناحية الهدف:

نجد ان هناك دراسات هدفت الى دراسة درجة ممارسة القيادة الابتكارية منها على سبيل المثال دراسة الشمري (٢٠٠٦) ودارسة عياد (٢٠١٩) ودراسة الشهراني (٢٠١٧)، دراسة خليفة (٢٠١٥) ودراسة جبريني (٢٠١٦) وهذه الدراسات اتفقت مع دراسة الباحثة في أهدافها.

اما دراسة جولد رنج (2006, Gold ring) ودراسة (2013, Orr&Orphanos) هدفت الى معرفة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس، بينما هدفت دراسة هوانغ وشينغ (2008, Hung&Cheng) ودراسة سومارتونوا (2014, oemartono) الى ممارسة القيادة التربوية وهنا اتفقت مع دراسة الباحثة في تناول القيادة الابتكارية لدى المديرين التربويين.

• **ثانياً: من ناحية مجتمع الدراسة:**

لقد تباينت الدراسات السابقة مع بعضها البعض ومع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة، فنجد دراسة الشمري (٢٠٠٦) والشهراني (٢٠١٧) ودراسة جبريني (٢٠١٦) ودراسة أوور وأوفانوس (2013, Orr&Orphanos) ودراسة هوانغ وشينغ (2008, Hung&Cheng) فكانت عينتها من القادة التربويين، وبهذه تكون هذه الدراسات اتفقت مع دراسة الباحثة في عينتها اما دراسة خليفة (٢٠١٥) ودراسة جولد رنج (2006, Gold ring) ودراسة سومارتونوا (2014, Soemartono) على مدرء المدارس والمعلمين وهذا ما اتفقت فيه مع دراسة الباحثة في عينتها من المدرء والمعلمين.

• **ثالثاً: من ناحية مجال التطبيق:**

نجد دراسات تناولت موضوع القيادة الابتكارية من الدراسات التي كانت عينتها المدارس الثانوية او المتوسطة كدراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة عياد (٢٠١٩) ودراسة خليفة (٢٠١٥) ودراسة فيردن (Ferdun.2006) دراسة سومارتونوا (2014, Soemartono) ودراسة (2013, Orr&Orphanos) ودراسة (Gold ring,2006) فكانت على المدارس الثانوية وهذا ما اتفقت فيه مع دراسة الباحثة اما دراسة جبريني (٢٠١٦) ودراسة الشهراني (٢٠١٧) فكانت على الجامعات وهذا ما اختلفت فيه مع دراسة الباحثة.

• **رابعاً: من ناحية منهج الدراسة:**

نجد أن جميع الدراسات السابقة تشابهت في استخدامها المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة جبرتي (٢٠١٥) ودراسة الشهراني (٢٠١٧) والوصفي الارتباطي كدراسة خليفة (٢٠١٥) ودراسة عياد (٢٠١٩) اما الشمري (٢٠٠٦) ودراسة (2013, Orr&Orphanos) فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واتفقت فيه مع دراسة الباحثة في اختيارها للمنهج الوصفي اما دراسة (2014, Soemartono) فقد استخدمت المنهج الكيفي وهذا ما اختلفت فيه مع دراسة الباحثة.

• **خامساً: من ناحية أداة الدراسة:**

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من دراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة عياد (٢٠١٩) والشهراني (٢٠١٧)، دراسة خليفة (٢٠١٥) ودراسة جبريني (٢٠١٦) ودراسة جولد رنج (2006, Gold ring) ودراسة هوانغ وشينغ (2008, Hung&Cheng) ودراسة سومارتونوا (2014, Soemartono) وذلك في أداة الدراسة والتي كانت تتمثل في الاستبانة بينما اختلفت دراسة أوور وأوفانوس (2013, Orr&Orphanos) مع دراسة الباحثة في تناوله للمقابلة كأداة.



• **سادسا: من ناحية نتائج الدراسة:**

فوجد ان الدراسات السابقة كانت متباينة منها ما كانت ممارستها للقيادة الابتكارية بدرجة (متوسطة) دراسة الشمري(٢٠٠٦) بجامعة بيشه والشهراني (٢٠١٧) كانت درجة ممارسة القيادة الابتكارية بدرجة (متوسطة) ودراسة عياد (٢٠١٩) كانت الممارسة بدرجة (متوسطة) للقيادة الابتكارية وجبريني (٢٠١٦) بدرجة كبيرة اما خليفة (٢٠١٥) فكانت الممارسة بدرجة فاعلة.

كما أظهرت نتائج دراسة جولد رنج ( Gold ring,2006 ) بأن للكفاية الابتكارية عند المديرين دور مهم في تشجيع روح الإنتاج الابتكاري لدى الرؤوسين ذلك تم اختيار موضوع ممارسة القيادة الابتكارية، وذلك لأهميتها التي برزت من نتائج الدراسات السابقة بالإضافة الى ممارستها في المؤسسات الجامعية، لما لها من دور إيجابي وفعال في إدارة المنظمات وقيادتها.

• **سابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

والذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي أنها أول الدراسات-على حد علم الباحثة-التي تناولت موضوع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، كما تميزت الدراسة الحالية في هدفها الذي يسعى إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، والكشف فيما إذا كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية)، كما تميزت الدراسة الحالية في مجتمعها الذي يتكون من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، وتعد الدراسة الحالية - على حد علم الباحثة - من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع ممارسة درجة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس بمحافظة جدة.

• **ثامناً: أوجه الاستفادة من الدراسات**

تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي: بناء أداة الدراسة، والإطار النظري، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تفسري نتائج الدراسة الحالية، وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

• **منهجية الدراسة وإجراءاتها**

• **منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، وللمعلومات المراد الحصول عليها، ولأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها وللوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل النتائج، بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات في ضوء أبعاد القيادة الابتكارية وهي: (التعامل الإداري - بيئة العمل - السلوك الابتكاري)

ويمكن تعريف المنهج الوصفي التحليلي، على أنه: المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كميًا أو كيفياً حيث يعبر فيه المجتمع عن آرائه بطريقة منظمة حين يطلب منهم ذلك من قبل الباحثين (عبيدات وعدس وعبد الحق، ٢٠٠٠: ١٨٧)

كما تم في هذا الجزء تحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، وخطوات جمع البيانات وحساب العينة، وحساب صدق وثبات أداة الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل للنتائج الميدانية.

#### • مجتمع الدراسة:

هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة، ويعرف بأنه مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأفراد، والأشخاص، أو الأشياء التي تكون موضع البحث (عطوي، ١٤٢٨: ٨٥)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠٢١م)، والبالغ عددهم (٤٠١٩) معلمة وفقا لإحصائية الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة وذلك للعام الدراسي (٢٠٢١م) ويتضح في ملحق رقم (٧)

#### • عينة الدراسة:

وهي جزء من مجتمع الدراسة الأصلي، اختارتها الباحثة، وعلافت بأنها " نموذج يشمل جانبا، أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، وممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة" (العبيدي، ٢٠١٠: ١٤٤).

وقد تم احتساب العينة التي تمثل هذا المجتمع باستخدام الموقع الإلكتروني التالي: [www.raosoft.com/samplesize.html](http://www.raosoft.com/samplesize.html)

والذي أوصى بالاكثفاء بعينة (٣٥١) معلمة لتمثل مجتمع مكون من (٤٠٠٠) معلمة وقد تم جمع المعلومات الميدانية المتعلقة بهذا البحث من خلال استبانة إلكترونية تم توزيعها بالمراسلة على البريد الإلكتروني الخاص بالمعلمات من المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية بمحافظة جدة، حيث تم الحصول على معلومات التواصل بهن من خلال مكاتب التعليم. وتم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من عام (٢٠٢١م) وكانت الاستبانة المستردة (٣٥١) استبانة، جميعها صالح للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانة المستوفاة والجاهزة للتحليل (٣٥١) أي أن نسبة الاستجابة كانت (٧١٪).

#### • الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة:

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:  
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي  
كما تبينه النتائج بجدول (١) التالي:

الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	٣٢٦	٩٢.٩%
دراسات عليا	٢٥	٧.١%
المجموع	٣٥١	١٠٠%

يلاحظ من الجدول رقم (١) ان معظم افراد عينة الدراسة هم من الحاصلات على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٩٢.٩%) وبلغت نسبة الحاصلات على دراسات عليا (٧.١%).

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة:  
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة  
كما تبينه النتائج بجدول (٢) التالي:

الجدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (١٠) سنوات	٧٦	٢١.٧%
(١٠) سنوات فأكثر	٢٧٥	٧٨.٣%
المجموع	٣٥١	١٠٠%

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أن معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٧٨.٣%) في حين كانت نسبة من كانت خبرتهم من أقل من (١٠) سنوات (٢١.٧%).

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد البرامج التدريبية:  
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لعدد البرامج  
التدريبية كما تبينه النتائج بجدول (٣) التالي:

الجدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لعدد البرامج

عدد البرامج التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (١٠) برامج	٩٨	٢٧.٩%
(١٠) برامج فأكثر	٢٥٣	٧٢.١%
المجموع	٣٥١	١٠٠%

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن معظم أفراد عينة الدراسة حصلوا على (١٠) برامج تدريبية فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٧٢.١%) في حين كانت نسبة الحاصلين على أقل من (١٠) برامج تدريبية (٢٧.٩%).

#### • أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة الحالية، ملائمتها لطبيعة الدراسة، تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما وشيوعا في البحوث الوصفية، وتوصف الاستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة المسحية يطلب الإجابة عليها من قبل مجموعة من المشاركين في البحث (أفراد العينة) (علام، ٢٠١٢: ٢٩٦).

- إجراءات الدراسة الميدانية:  
مرت الأداة في بنائها بالخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: تحديد أهداف أداة الدراسة التي تمثلت فيما يلي:  
تحديد درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات.
- الخطوة الثانية: تحديد أبعاد أداة الدراسة في صورتها الأولية، حيث تضمنت (٣) أبعاد متمثلة في:
  - ◀ البعد الأول: التعامل الإداري.
  - ◀ البعد الثاني: بيئة العمل الإدارية.
  - ◀ البعد الثالث: السلوك الابتكاري.
- الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة الدراسة:  
تم ذلك بعد مراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الابتكارية.
- الخطوة الرابعة: الصورة الأولية لأداة الدراسة:  
تكونت أداة الدراسة من جزأين:
  - ◀ الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية.
  - ◀ الجزء الثاني: ويشتمل على أبعاد الدراسة وهي:
    - ✓ البعد الأول: التعامل الإداري ويتكون من (٧) عبارات.
    - ✓ البعد الثاني: بيئة العمل الإدارية ويتكون من (١١) عبارة.
    - ✓ البعد الثالث: السلوك الابتكاري ويتكون من (٧) عبارات.
- وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت خماسي التدرج (منخفضة جدا - منخفضة - متوسطة - عالية - عالية جدا).
- الخطوة الخامسة: إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:  
صدق أداة الدراسة:
  - اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال والثانية وتسمى الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:
    - أولاً: الصدق الظاهري للأداة:  
وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية ملحق رقم (١) على عدد (٧) محكمين ذوي الاختصاص والخبرة ملحق رقم

(٢) طلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة نهائية. وبذلك تكون أداة الدراسة في صورتها النهائية كما هو في ملحق رقم (٣) قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري.

• ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية بلغ عددها (٢٠) من معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كما توضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

السلوك الابتكاري		بيئة العمل الإدارية		التعامل الإداري	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٧٥٤	١	٠.٧٧٩	١	٠.٦٥٦	١
٠.٥٣٥	٢	٠.٧٦٠	٢	٠.٨٦٤	٢
٠.٨٥١	٣	٠.٤٣١	٣	٠.٥٨٣	٣
٠.٦٥٢	٤	٠.٧١٧	٤	٠.٧٥٩	٤
٠.٧٢١	٥	٠.٦٥٩	٥	٠.٧٣٢	٥
٠.٧٠٥	٦	٠.٧٦٤	٦	٠.٧٦١	٦
٠.٥٨٧	٧	٠.٨٩٨	٧	٠.٧٥٠	٧
		٠.٧٤٦	٨		
		٠.٧٣٧	٩		
		٠.٥٦٩	١٠		
		٠.٧٦٤	١١		

♦ وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

• الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
٠.٩٣٨	التعامل الإداري
٠.٩٨٥	بيئة العمل الإدارية
٠.٩٧٠	السلوك الابتكاري

♦ وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٩٣٨-٠.٩٨٥)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

• ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية بلغ عددها (٢٠) من معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

الجدول (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة

البعاد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
التعامل الإداري	٧	٠.٩٥٦
بيئة العمل الإدارية	١١	٠.٩٧٥
السلوك الابتكاري	٧	٠.٩٦٣
الاستبانة ككل	٢٥	٠.٩٨٦

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) إن قيم معاملات الثبات للأبعاد جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٥٦-٠.٩٧٥) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٨٦) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

وقد تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستبانة، والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

• الخطوة السادسة: تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٣هـ، وذلك بعد إتمام خطوات بنائها وتقنينها، والتأكد من صدقها، وثباتها، وإستكمال الإجراءات النظامية لتطبيقها وفقاً للخطوات التالية:

- ◀ اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية من قبل المشرفة على المشروع البحثي.
- ◀ الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحثة، والموافقة على التطبيق من سعادة وكالة عمادة البحث العلمي ملحق رقم (٥)
- ◀ تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

◀ جمع الردود الإلكترونية للاستبانات تمهيداً لإدخالها على برنامج (SPSS)، ومعالجتها إحصائياً.

• الخطوة السابعة: تصحيح أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل لتتم معالجتها إحصائياً كما هو في الجدول التالي:

الجدول (٧) درجات مقياس ليكرت

الاستجابات الدرجة	عالية جداً ٥	عالية ٤	متوسطة ٣	منخفضة ٢	منخفضة جداً ١
----------------------	-----------------	------------	-------------	-------------	------------------

وتم تصنيف تلك الإجابات إلى (٥) مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠.٨٠

لنحصل على التصنيف التالي:

الجدول (٨) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

المتوسط المرجح	درجة الاستجابة
من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	عالية جداً
من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	عالية
من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	متوسطة
من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	منخفضة
من ١.٧٩ إلى ١.٠٠	منخفضة جداً

### • مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

#### • أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها

نص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: ( التعامل الإداري، بيئة العمل الإدارية، السلوك الابتكاري)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: ( التعامل الإداري، بيئة العمل الإدارية، السلوك الابتكاري)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	التعامل الإداري	٣.٩٤	٪٧٤	٠.٩٥٦	١	عالية
٢	بيئة العمل الإدارية	٣.٧٥	٪٦٩	٠.٩٧٧	٢	عالية
٣	السلوك الابتكاري	٣.٧٥	٪٦٩	١.٠٠١	٣	عالية
	ممارسة القيادة الابتكارية ككل	٣.٨٠	٪٧٠	٠.٩٤٦		عالية

يتبين من الجدول (٩) أن ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٦٠)، بانحراف معياري (٠.٧٠٧).

وجاءت المجالات بين المتوسط والمرتفع، حيث يتبين من الجدول السابق أن ممارسة بعد التعامل الإداري جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة بعد بيئة العمل الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وفي الترتيب الثالث والأخير ممارسة بعد السلوك الابتكاري بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت بشكل مرضي كون هذه المفاهيم الإدارية الحديثة قد بدأ تطبيقها في مراحل متأخرة من العصر الحالي، لاسيما وأن متطلبات تطبيق هذه المفاهيم يحتاج إلى موارد بشرية مدربة علاوة على ضرورة وجود بنية تحتية وموارد مالية واستقلالية إدارية ومالية.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة عياد (٢٠١٩) حيث توصلت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية وامتلاك القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطاً، كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن القادة الأكاديميين بجامعة بيشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة، كما أن هذه النتيجة تتوافق إلى حد ما مع دراسة جبريني (٢٠١٦) توصل إلى أن هناك استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفي درجة فاعلية القرار، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٠٦) والتي خلصت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان متوسطة.

ولمزيد من التفصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حده:

#### ١. ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات:

قامت الباحثة بتخصيص (٧) عبارات لتحديد درجة ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٥	تبنى مديرة المدرسة الثقة في نفوس المعلمات تجاه مهاراتهن الابتكارية	٤.٠٢	٪٧٥	١.٠١٠	عالية	١
٤	تعزز مديرة المدرسة الرقابة الذاتية لدى المعلمات	٤.٠٠	٪٧٥	١.٠٠٦	عالية	٢
٢	تهتم مديرة المدرسة بأفكار المعلمات الابتكارية	٣.٩٩	٪٧٥	١.٠٣٩	عالية	٣
٣	تحفز مديرة المدرسة المعلمات على استخدام مهارات الابتكار في مختلف الواجبات	٣.٩٩	٪٧٥	١.٠١٣	عالية	٤
١	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على القيام بمهامهن بأسلوب متجدد	٣.٩٤	٪٧٤	١.٠٥٠	عالية	٥
٦	تقدم مديرة المدرسة الحوافز العنوية للمعلمات المتميزات	٣.٨٧	٪٧٢	١.١٧٢	عالية	٦
٧	تتيح مديرة المدرسة فرصة للمعلمات في تطوير أنظمة المدرسة	٣.٧٦	٪٦٩	١.٢١٦	عالية	٧
	ممارسة التعامل الإداري ككل	٣.٩٤	٪٧٤	٠.٩٥٦	عالية	

من خلال الجدول (١٠) الموضح أعلاه يتضح ان ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٩٤ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٧٦ إلى ٤.٠٢ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (عالية). كما يوضح الجدول (١٠) ما يلي:



« جاءت العبارة (تبني مديرة المدرسة الثقة في نفوس المعلمات تجاه مهارتهن الابتكارية) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وبنسبة مئوية بلغت (٧٥٪).

« جاءت العبارة (تتيح مديرة المدرسة فرصة للمعلمات في تطوير أنظمة المدرسة) بالمرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبنسبة مئوية بلغت (٦٩٪).

« وترى الباحثة أن الإدارة العليا في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تسعى جاهدة إلى تحديد طبيعة التعامل ما بين القيادة العليا والمعلمين علاوة على تحديد علاقة مبنية على أساس الهيكل الإداري السليم مع اصحاب المناصب الاشرافية مثل المشرفين أو أي طرف ذو علاقة اشرافية مع معلمي مدارس الثانوية بمدارس جدة، ومن خلال ذلك يمكن لنا ان نستنتج أن تعامل الإدارة العليا مع المعلمين يحظى بسمعة جيدة نوعا ما من قبل المعلمين والمشرفين ممن يعملون في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، وقد اتفقت هذه النتيجة كما سبق ذكره مع دراسة عياد (٢٠١٩) ودراسة جبريني (٢٠١٦).

٢. ممارسة بيئة العمل الإدارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات:

قامت الباحثة بتخصيص (١١) عبارة لتحديد درجة ممارسة بيئة العمل الادارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة بيئة العمل الادارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة	م
١	عالية	٠.٩٣٤	٪٧٦	٤.٠٤	تحرص مديرة المدرسة على بناء العلاقات الإنسانية بين المعلمات	٦
٢	عالية	١.٠٤١	٪٧٢	٣.٨٨	تركز مديرة المدرسة على العمل الجماعي بين المعلمات	٨
٣	عالية	١.٠٣٢	٪٧١	٣.٨٣	تشجع مديرة المدرسة على التنافس الإيجابي بين المعلمات	٥
٤	عالية	١.٠٨٤	٪٧١	٣.٨٢	تنمي مديرة المدرسة المهارات الابتكارية لدى المعلمات	٧
٥	عالية	١.٠٣٢	٪٧٠	٣.٧٩	تقدم مديرة المدرسة الدعم للمعلمات في تأدية مهامهن التدريسية	٤
٦	عالية	١.١٢٤	٪٦٩	٣.٧٦	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في صياغة رؤيتين واضحتين	١
٧	عالية	١.١٠٧	٪٦٦	٣.٦٦	تمكن مديرة المدرسة المعلمات من المشاركة في تحديد أهداف المدرسة	٢
٨	عالية	١.١٩٤	٪٦٦	٣.٦٦	توفر مديرة المدرسة جو من المرح بين المعلمات لخلق مناخ مشجع للابتكار	١٠
٩	عالية	١.١١٩	٪٦٦	٣.٦٢	تنظم مديرة المدرسة اجتماعات بين المعلمات لتبادل الأفكار الابتكارية	٩
١٠	عالية	١.١٤٩	٪٦٥	٣.٦١	تناقش مديرة المدرسة المعلمات في تصميم برامج لتنمية المهارات الابتكارية	١١
١١	عالية	١.١٧٧	٪٦٥	٣.٥٩	توفر مديرة المدرسة للمعلمات نظاما لتقييم أدائها	٣
	عالية	٠.٩٧٧	٪٦٩	٣.٧٥	ممارسة بيئة العمل الادارية ككل	

من خلال الجدول (١١) الموضح أعلاه يتضح ان ممارسة بيئة العمل الادارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٧٥ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة بيئة العمل الادارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٥٩ إلى ٤.٠٤ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يوضح الجدول (١١) ما يلي:

« جاءت العبارة (تحرص مديرة المدرسة على بناء العلاقات الإنسانية بين المعلمات) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وبنسبة مئوية بلغت (٧٦٪).

« جاءت العبارة "توفر مديرة المدرسة للمعلمات نظاماً لتقييم أدائها) بالمرتبة الأخيرة" بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبنسبة مئوية بلغت (٦٥٪).

ويمكن أن تفسر بأن غالبية مديرات المدارس في المرحلة الثانوية بمدينة جدة يحرصن على بناء العلاقات الإنسانية بين المعلمات، وتطوير أداء العاملين ورفع كفاءة العملية التدريسية وبالتالي فإن المخرجات التعليمية ستكون ذات جودة أعلى ومرضية للطلبة وذويهم في المرحلة الثانوية بمدينة جدة، كما وقد هدفت الرؤية الجديدة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، إلى الارتقاء بجميع مدارس التعليم العام، كي تكون ملائمة لمتطلبات الحياة في القرن الواحد والعشرين، وتتوفر في القائمين عليها المهارات القيادية اللازمة التي تمكنهم من إعداد النشء لمستقبل متميز، لذا بذلت الدولة جهوداً جبارة لأجل إعداد شاغلي الوظائف القيادية والتعليمية وامتلاكهم المهارات اللازمة، وكان أحد ثمرات هذه الجهود " البرنامج الوطني لتطوير المدارس" والذي تم إعداده في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم، وفقاً للقرار رقم ٣٢٥٦٠٠٣ بتاريخ ٢٢/٢/١٤٣٣هـ، حيث يسعى البرنامج إلى أن تكون المدارس بيئة جاذبة ومعززة للتعليم في جميع عناصرها (الدليل الإرشادي لوحدة تطوير المدارس، ٢٠١٥: ١٥٩).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة بيشه والشهراني (٢٠١٧) ودراسة عياد (٢٠١٩) وكذلك دراسة جبريني (٢٠١٦) كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة خليفة (٢٠١٥) دراسة جولد رنج (2006, Gold ring) ودراسة (2013, Orr&Orphanos)، وكذلك دراسة هوانغ وشينغ (2008, Hung&Cheng) ودراسة سومارتونوا (2014, oemartono)

٣. ممارسة السلوك الابتكاري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات:

قامت الباحثة بتخصيص (٧) عبارات لتحديد درجة ممارسة السلوك الابتكاري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة السلوك الابتكاري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٧	تمتلك مديرة المدرسة الجرأة على اتخاذ القرارات الهامة	٣.٩٥	٪٧٤	١.٥٦	عالية	١
٥	تستثمر مديرة المدرسة المبادرات الفردية من المعلمات	٣.٨٠	٪٧٠	١.٥٨٤	عالية	٢
٣	تقدم مديرة المدرسة يد العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة	٣.٧٨	٪٧٠	١.٥٧٧	عالية	٣
٢	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل	٣.٧٥	٪٦٩	١.١١٣	عالية	٤
١	تقدم مديرة المدرسة اقتراحات وأساليب جديدة في العمل	٣.٧٢	٪٦٨	١.١١٩	عالية	٥
٤	تفوض مديرة المدرسة الصلاحيات الكافية التي تمكن المعلمات من اتخاذ القرارات	٣.٦٢	٪٦٥	١.١٢٥	عالية	٦
٦	تزود مديرة المدرسة المعلمات بنماذج من التجارب المبتكرة الناجحة	٣.٥٩	٪٦٥	١.١٦٢	عالية	٧
	ممارسة السلوك الابتكاري ككل	٣.٧٥	٪٦٩	١.٥١	عالية	

من خلال الجدول (١٢) الموضح أعلاه يتضح ان ممارسة السلوك الابتكاري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٧٥ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة السلوك الابتكاري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٥٩ إلى ٣.٩٥ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يوضح الجدول رقم (١٢) ما يلي:

« جاءت العبارة (تمتلك مديرة المدرسة الجرأة على اتخاذ القرارات الهامة) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٩٥) ونسبة مئوية بلغت (٪٧٤).

« جاءت العبارة (تزود مديرة المدرسة المعلمات بنماذج من التجارب المبتكرة الناجحة) بالمرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٥٩) ونسبة مئوية بلغت (٪٦٥).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (تمتلك مديرة المدرسة الجرأة على اتخاذ القرارات الهامة) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى قدرة مديرة المدرسة على مواجهة المشكلات والصعوبات وتحمل عالي للمخاطر وذلك من خلال تمتعها بوضع الحلول الممكن تنفيذها واختيار الحل الأمثل عند اتخاذ القرارات، وكما أنه يمكن أن يرجع حصول العبارة (تزود مديرة المدرسة المعلمات بنماذج من التجارب المبتكرة الناجحة) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) إلى مساهمة مديرة المدرسة في الانفتاح على الابتكارات الخارجية الجديدة والارتقاء بمهارات المعلمات الابتكارية التي تؤدي الى تطوير وتحسين القيادة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ما تبنت المملكة من الاهتمام بالفئات القيادية وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كافة قيادات المدارس تعتبر النجاحات التي تحققها المدرسات في رفع اسهم العملية التعليمية هو بمثابة نجاح شخصي لها كما أن نجاح الإدارة المدرسية في استثمار جهود جميع المعلمات، واستثمارها الاستثمار الأمثل لم تقتصر على خبرة قائدة المدرسة، أو اجتهاداتها الشخصية، بل تعتمد على مجموعة من العمليات والأنشطة والممارسات القيادية والإدارية التي تساعد على تحقيق تلك الغاية، لذا كان فإن وزارة التعليم السعودية دائماً ما تقوم بإعداد قائدة المدرسة إعداداً أكاديمياً وتربوياً مميّزاً، بالإضافة إلى تطوير ما تمتلكه من مهارات قيادية وإدارية وشخصية وإنسانية تؤهله للقيام بتلك المهمة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة بيشه والشهراني (٢٠١٧) ودراسة عياد (٢٠١٩) وكذلك دراسة جبريني (٢٠١٦) كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة خليفة (٢٠١٥) دراسة جولد رنج (2006, Gold ring) ودراسة (2013, Orr&Orphanos)، وكذلك دراسة هوانغ وشينغ (2008, Hung&Cheng) ودراسة سومارتونوا (2014, oemartono)

#### • ثانياً: مناقشة السؤال الثاني وتفسيرها

• نص السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - البرامج التدريبية)؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - البرامج التدريبية)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

#### • أولاً: المؤهل العلمي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ويوضح الجدول (١٣) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) لعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البيد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التعامل الإداري	بكالوريوس	٣٣٦	٣.٩٣	٠.٩٧٨	٠.٦٧-	٠.٥٠٨
	دراسات عليا	٢٥	٤.٠٢	٠.٦٠٧		
بيئة العمل الإدارية	بكالوريوس	٣٣٦	٣.٧٥	٠.٩٩١	٠.٢٧	٠.٩٧٨
	دراسات عليا	٢٥	٣.٧٥	٠.٧٨٣		
السلوك الابتكاري	بكالوريوس	٣٣٦	٣.٧٥	١.٠٢٠	٠.٣٣٨	٠.٧٣٨
	دراسات عليا	٢٥	٣.٧٠	٠.٧١٢		
القيادة الابتكارية ككل	بكالوريوس	٣٣٦	٣.٨٠	٠.٩٦٥	٠.٤١-	٠.٩٦٨
	دراسات عليا	٢٥	٣.٨١	٠.٦٧٢		

يتضح من الجدول (١٣) التالي:

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٥٠٨) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بيئة العمل الإدارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٩٧٨) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الابتكاري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٧٣٨) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٩٦٨) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

وهذا يعني أن لدى أفراد العينة توجهات وآراء متشابهة حول ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة ، بعض النظر عن مؤهلاتهن الدراسية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عياد (٢٠١٩) دراسة الشهراني (٢٠١٧) في عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العمي كما اتفقت كذلك مع دراسة جبريني (٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية نحو ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير المؤهل العملي إلا في محور فاعلية اتخاذ القرار وكانت الفروق لصالح مؤهل الدكتوراه، .

• ثانياً: سنوات الخبرة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ويوضح الجدول (١٤) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المستوى	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	البعد
٠.٣٢٤	٠.٩٩٠	٠.٨١٦	٤.٠٣	٧٦	أقل من (١٠) سنوات	التعامل الإداري
		٠.٩٩١	٣.٩٢	٢٧٥	(١٠) سنوات فأكثر	
٠.٠٨١	١.٧٤٨	٠.٩٦١	٣.٩٢	٧٦	أقل من (١٠) سنوات	بيئة العمل الإدارية
		٠.٩٧٧	٣.٧٠	٢٧٥	(١٠) سنوات فأكثر	
٠.٠٥٥	١.٩٢٣	٠.٩٤٧	٣.٩٤	٧٦	أقل من (١٠) سنوات	السلوك الابتكاري
		١.٠١٠	٣.٦٩	٢٧٥	(١٠) سنوات فأكثر	
٠.١٠٧	١.٦١٤	٠.٨٨١	٣.٩٦	٧٦	أقل من (١٠) سنوات	القيادة الابتكارية ككل
		٠.٩٦٠	٣.٧٦	٢٧٥	(١٠) سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول (١٤) التالي:

◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٣٢٤) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بيئة العمل الإدارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٨١) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الابتكاري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٥٥) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.١٠٧) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀◀ وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة أن كافة مديرات

مدارس المرحلة الثانوية لأن الابتكار والنجاح والابداع يمكن ملاحظته بسهولة سواء كانت القيادة من اصحاب الخبرة القليلة ام الخبرة الكثيرة وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عياد (٢٠١٩) دراسة الشهراني (٢٠١٧) في عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة جبريني (٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

• ثالثاً: عدد البرامج التدريبية:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية ويوضح الجدول (١٥) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	عدد البرامج التدريبية	العدد	البعد
٤٠٥	٠.٩٣٧	١.٣١٨	٠.١٨٨	أقل من (١٠) برامج	٩٨	التعامل الإداري
٣.٩٠	٠.٩٦٦			(١٠) برامج فأكثر	٢٥٣	
٣.٩٤	٠.٩٣٧	٢.٣٦٠	٠.٠٢٤	أقل من (١٠) برامج	٩٨	بيئة العمل الإدارية
٣.٦٨	٠.٩٨٤			(١٠) برامج فأكثر	٢٥٣	
٣.٩٠	١.٠١٥	١.٧٥١	٠.٠٨١	أقل من (١٠) برامج	٩٨	السلوك الابتكاري
٣.٦٩	٠.٩٩١			(١٠) برامج فأكثر	٢٥٣	
٣.٩٦	٠.٩٢٦	١.٩١٨	٠.٠٥٦	أقل من (١٠) برامج	٩٨	القيادة الابتكارية ككل
٣.٧٤	٠.٩٤٩			(١٠) برامج فأكثر	٢٥٣	

◀ وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٥) التالي:

◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.١٨٨) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة بيئة العمل الإدارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية لصالح الحاصلين على أقل من (١٠) برامج تدريبية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٢٤) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الابتكاري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٨١) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٥٦) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥).

ويمكن أن تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التعامل الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تُعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية وهذا يعني أن لدى أفراد العينة رؤى متشابهة حول القيادة الابتكارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، بغض النظر عن الدورات التدريبية وقد يكون ذلك راجعاً إلى تبادل الخبرات بين المعلمات التي ساهمت في اكتسابهن للمعرفة وبالتالي قللت من وجود الفوارق بينهم في الخبرة العملية حول القيادة الابتكارية، وتجدر الإشارة بأنه لا توجد أي دراسة ربطت متغير الدورات التدريبية بموضوع القيادة الابتكارية.

#### • التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة، والمشكلة التي طرحتها الدراسة، فإن التوصيات تتمثل فيما يلي:

- ◀◀ اعتماد القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية كأحد أساليب القيادة الحديثة في العصر الحالي لما لها من أثر فعال في تطوير وتحسين العمل الإداري
- ◀◀ إدراج بند القيادة الابتكارية كعنصر أساسي في بطاقة تقييم أداء مديرات المدارس
- ◀◀ إدراج المديرات المبتكرات خلال كل عام من ضمن قائمة أفضل قيادة العام الدراسي في مدينة جدة
- ◀◀ إشراك أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع في طرح الأفكار الابتكارية التي تخدم العمل الإداري وتطوره

#### • المقترحات:

- بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة، والمشكلة التي طرحتها الدراسة فإن المقترحات تتمثل في الآتي:
- ◀◀ إجراء المزيد من الدراسات، للتعرف على سبل تعزيز القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية
- ◀◀ إجراء المزيد من الدراسات، للتعرف على معوقات القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية
- ◀◀ ضرورة اهتمام إدارة الموهبة بالقيادات الابتكارية وتطوير التفكير الابتكاري لدى مديرات المدارس من خلال الدورات والبرامج التدريبية
- ◀◀ حث إدارة التدريب والابتعاث على الأخذ بأيدي المديرات المبتكرات لتطويرهن والاستفادة من الأفكار الابتكارية في المؤسسات التعليمية العالمية



• أولاً: المراجع العربية:

- عباس، سهيل. (2020). القيادة الابتكارية والأداء المتميز" حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري". ط١(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
- المطيري، مسيعيد. (2006). الإداريين بين الواقع والمأمول، مجلة المعرفة، (210)، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.
- الصيرفي، محمد. (2005) القرار الإداري ونظم دعمه. ط١(القاهرة: دار الفكر الجامعي).
- حريم، حسين . (2004) السلوك التنظيمي. ط١(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع).
- نجم، نجم عبود. (2003) . إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. ط١(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
- السرور، ناديا. (2003). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، ط4 ، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، عمان، الأردن
- بسنت، جون. (2012). الابتكار. ط1(بيروت: مكتبة لبنان ناشرون).
- ثانياً: الدراسات العربية:
- الشهراني، نورة صالح. (2017). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- عباد، ميسم حسن أحمد (2017). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- جبريني، سماح حسن علي (٢٠١٦) .درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- خليفة، محمد عداوي. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميه في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن
- الشمري، سعد بن ديبان. (2006) . درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين عبده.. (2000) (الإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات المستقبل ومتطلباتها كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، (42)، جامعة المنصورة
- البنداوي، عبدالعزيز بدر. (٢٠١٥). اثر القيادة الابتكارية على استراتيجيات الابتكار، دراسة ما ماجستير، جامعة الزيتونية الأردنية، كلية الاقتصاد والادارة.

- Gold ring, Ellen B (2006). “Measuring the Instructional Leadership Competence School Principals”. Vander The Leadership Quarterly. Volume 21, Issue 3, PP. 339-349.
- Hung, T.H&Cheng, M.T (2008). Innovative leadership of the winner of outstanding leadership award and its implication for school (article written in Chinese). Contemporary Educational Research Quarterly, 16,(4), 109-153
- Freudun, sizgin.(2006). Perceptions of Elementary School teachers on person- Organization value congruence. Educational Administration: theory&Practice, (48), 575-583.
- Orr, Margaret, Orphanos, Stelios (2013). The influence of innovative school leadership preparation on teacher’s experiences and outcomes, Frederick University, Limassol, Cyprus.
- Soemartono, T (2014). Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based action research. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 115, 269-282

