



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر

إعداد

أ/ عائشة متعب عبدالوهاب عسيري

باحثة ماجستير، مسار القيادة التربوية التنفيذي، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

المجلد (٨٨) العدد (الرابع) أكتوبر ٢٠٢٢ م

المستخلص :

هدف البحث تعرف واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر، ووضع توصيات لتطوير التطبيق، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث؛ حيث طُبقت على عينة بلغت (١٥) مفردة من مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر جاءت بدرجة موافقة "غير موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري بلغ (١.١٣)؛ وأفادت استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر جاءت بدرجة موافقة "موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري بلغ (١.١٣)؛ وأفادت استجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر جاءت بدرجة موافقة "موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٩)؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع عدد من التوصيات، ومنها: تشجيع المعلمين على استخدام الاساليب الابتكارية داخل فصولهم الدراسية من خلال استخدام وسائل تعليمية مبتكرة في شرح المقررات الدراسية والتي تؤدي لابتكار الطلاب. تقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين من المعلمين والطلاب على مستوى المدارس في تطبيق وسائل الابتكارية الحديثة في عملية التدريس والتقويم. ويمكن وضع عدد من المقترحات، ومنها: دراسة بعنوان التخطيط لتحقيق أبعاد القيادة الابتكارية للقيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية، ودراسة بعنوان الاحتياجات التدريبية للمعلمين والمعلمات والطلبة والإداريين بالمدارس الثانوية لتطبيق أبعاد القيادة الابتكارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، مديري المدارس الابتدائية، الأمية الرقمية، مكتب تعليم بلحمر.



Abstract:

The aim of the research was to develop a number of recommendations to develop the requirements for the application of innovative leadership among primary school principals in the Belhamer Education Office. The research used the descriptive approach, and the questionnaire as a tool for research; Where it was applied to a sample of (15) individual principals of primary schools in the Belhamer Education Office; The research reached several results, including: the responses of the research sample members about the reality of the application of innovative leadership among primary school principals in the Belhamer Education Office came with a degree of “neutral” approval; Where the arithmetic mean was (2.40), and the standard deviation was (1.13); The responses of the research sample members about the obstacles to the application of innovative leadership among primary school principals in the Belhamer Education Office came with an approval degree of 'agree'; Where the arithmetic mean was (3.42), and the standard deviation was (1.13); The responses of the research sample members about the requirements for implementing innovative leadership among primary school principals in the Belhamer Education Office came with a degree of approval of 'agree'; Where the arithmetic mean was (3.93), and the standard deviation was (0.89); And the absence of statistically significant differences between the responses of the research sample members about the reality, obstacles and requirements for applying innovative leadership among primary school principals in the Belhamer Education Office due to the variables of gender, age, educational qualification, and years of experience. In light of the findings of the research, a number of recommendations can be made, including: establishing technological environment units within schools in terms of whether all students can access technology with high efficiency, and providing incentives and rewards for distinguished teachers and students at the school level in applying modern innovative means in the process of Teaching and assessment, providing an administrative body that provides technical services to students and teachers, and maintaining



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



equipment and tools necessary to implement innovative leadership in public education schools. In light of the findings of the research, a number of proposals can be developed, including: a study entitled Planning to achieve dimensions of innovative leadership for academic leaders in Saudi universities, and a study entitled training needs for male and female teachers, students and administrators in secondary schools to apply the dimensions of innovative leadership

Keywords: innovative leadership, primary school principals, digital literacy, Belhamer Education Office.

مقدمة البحث:

تعد المؤسسات التعليمية وطاقتها التعليمية والإداري مرآة تعكس واقع وطموحات المجتمع، ففيها تتم عملية ترجمة فلسفته إلى فكر يتم تقديمه لبناء المستقبل على شكل مناهج وأساليب تعليمية، وعليه فقد اجتهدت الدول بالعمل على إيجاد رؤى واتجاهات تربوية حديثة مناسبة لتطلعاتها من أجل تطبيقها في المؤسسات التربوية للاستفادة من التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير المنظومة التعليمية وهذا يتطلب تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة المؤسسات التعليمية لمواكبة المتغيرات بشكل علمي وإيجابي يعود على المجتمع بالبناء والتقدم بما يتلاءم مع طموحات وتطلعات المجتمع لتحقيقها من خلال طاقمها الإداري والتعليمي؛ ومن ثم أصبح التطوير سمة من سمات العصر وينبغي السعي الحثيث لتنفيذه من خلال انتقال العمل القيادي من الأساليب التي تعتمد على الإجراءات التقليدية إلى أساليب تقنية حديثة، مستفيداً من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق الأساليب القيادية الحديثة .

حيث يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات كثيرة في المجال العلمي والتقني والثورة المعرفية والتحول الاقتصادي والاجتماعية والتي أدت إلى زيادة التنافس بين المؤسسات التعليمية التي تتطلع إلى تحقيق مكانة معرفية في جميع المجالات وعلى كافة المستويات المحلية، والإقليمية، والدولية من خلال تأهيل القوى البشرية؛ فالعنصر البشري المؤهل والمدرّب والكفاء والمبدع والمبتكر هو أساس تقدم الأمم (الحميدي، ٢٠١٥: ٢).

ونظراً لأهمية دور المدرسة للمجتمع، فإنها بحاجة إلى قيادة مدرسية تملك الرؤية الواضحة والقدرة على استشراف أفق المستقبل، وعلى تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس؛ بما يساعد على دفع المدرسة إلى التغيير الإيجابي، ويجعلها قادرة على التميز والمنافسة، والسعي إلى التميز التنظيمي كأحد السبل التي يمكن للمؤسسات التعليمية اللجوء إليها من خلال نشاطها؛ سعياً لأن تكون الأفضل بين المنافسين من خلال تجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتهديدات الخارجية المؤثرة عليها (الأخضر، ٢٠١٩).

وتعد القيادة المدرسية من المجالات التي يمكن أن تطبق فيها الأساليب القيادية الحديثة لإحداث التميز والتفوق إذا تولتها إدارة مدرسية مدربة وواعية بالتطوير الشامل واستخدام التقنية في قيادتها، وأن تكون قادرة على تطوير ذاتها قبل تطوير أداء العاملين فيها، ومن ثم يستطيع المدير أن يتابع عمليات تطوير المدرسة وإدخال التحسينات التقنية عليها بشكل مستمر، وحتى تكون القيادة المدرسية قيادة قادرة على التعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة ويجب أن تكون لديها القدرة على صياغة الرؤى الاستراتيجية للمستقبل وتبني تطبيق التطورات التكنولوجية واستخدامها في عمليات الاتصال بالمرؤوسين وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى (القرني، ٢٠١٧: ٢١).

ويقوم قائد المدرسة بدور مهم في تيسير العملية التعليمية وإنجاحها، فهو المسؤول عن توجيه المعلمين في النواحي الفنية بالاشتراك مع الإشراف التربوي، وله العديد من الاختصاصات والمسئوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالمدرسة والأنشطة المختلفة، فقائد المدرسة يقوم بعمليات التخطيط والتنظيم للسياسة العامة للمدرسة، ووضع برنامج شامل للعمل المدرسي، ويقوم بعمليات الإشراف على تنفيذ البرنامج والنظم والمشروعات، ويتابع سير الدراسة والأنشطة المختلفة بالمدرسة، ويعالج نواحي الضعف والمشكلات التي تحول دون تحقيق المدرسة لرسالتها في خدمة المجتمع (يوسف وأحمد، ٢٠١٦: ٣).

وتتطلب القيادة الاعتماد على أساليبها الحديثة التي تعتبر أكثر مرونة، وأكثر فاعلية، وأكثر تحفيزاً، وتتمتع بروح إبداعية تنافسية عالية بين العاملين لاسيما في المؤسسات التعليمية، وإعطاء الصلاحيات، والتفويض واللجوء إلى اللامركزية، وبناء شبكة اتصال داخلي فعال باستخدام وسائل التواصل الحديثة، وإشراك العاملين في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية (سالم، ٢٠١٨: ١٥٥).

ويُعدّ تطوير أداء القيادات المدرسية هدفاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي، وإحداث التغيير المطلوب في أداء القيادات يكون ذلك من خلال إكسابهم مهارات وقدرات وكفاءات معرفية وسلوكية مبنية على استخدام الأساليب والنماذج العلمية الحديثة لتطوير القيادات؛

حتى يُمكنهم القيام بأدوارهم المختلفة، وأنه متى ما توفرت القيادة الجيدة التي تقوم بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء بشكل كفو، فإن ذلك سيؤدي إلى تهيئة الطالب والأستاذ والعملية التدريسية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (البرازي، ٢٠١٤: ٣٧٨).

ولكي تصل المدرسة إلى الابتكار في الأداء والنتائج المرجوة فإن قيادتها يجب أن تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة وتطور ممارساتها بما يتلاءم مع دورها وعملها في خدمة المجتمع، إذ أن النتائج في المؤسسات التربوية لا تترجم على شكل أرباح مادية، وإنما أرباح في رأس المال البشري وفي المنظومة التعليمية وفي أداء معلم وتفكير طالب، فالتحدي أكبر، وعليها أن تعيش واقعها وماضيها وحاضرها والمستقبل لكي ترتب وتنظم مدخلاتها والحصول على مخرجات متميزة (الجنازرة، ٢٠٢٠: ٦).

ولذلك اتجهت الدول إلى تطوير قيادة المدارس وما يتعلق بها من أساليب وخدمات وبنية تحتية وقوى بشرية ومادية وترجمة الخطط والسياسات التعليمية إلى واقع من خلال التمكين الإداري لقيادتها، الذي يعتبر أحد الدعائم الحيوية لتحقيق أهدافها بصورة سليمة؛ حيث يعتبر عامل محوري في تحقيق المدارس لأهدافها، ويسهم في السلوك الابتكاري عند العاملين وما يتعلق بهم من أفكار وثقة وإبداع لزيادة الإنتاجية في أعمالهم، وأن توافر التمكين الإداري يسمح بزيادة فرصة تبادل الآراء والأفكار والملاحظات فهو عنصر أساسي لعمل المؤسسات (الفضلي؛ المحسين، ٢٠١٧: ١٢٨)

مشكلة البحث:

تبذل القيادات التعليمية جهود كثيرة لتطوير أداء القيادات المدرسية في جميع المراحل التعليمية إلا أن بعض الدراسات أكدت أن هناك العديد من المشكلات تواجه عملية ممارسة الابتكار لدى قادة المدارس؛ ومنها الشمري (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أن القيادة الابتكارية لم تحظ باهتمام الباحثين والأكاديميين إلا في السنوات الأخيرة، وهذا كان له تأثيره في ضعف ممارستها وتطبيقها، وأثر بدوره في تأخر القيادات الجامعية في إحداث نقلة نوعية في العمل القيادي.

وفي السياق ذاته أكدت دراسة الصالحي (٢٠١٨) على النموذج التقليدي الشائع في مؤسسات التعليم هو القائد التقليدي الذي يميل إلى تفضيل إتباع مدخل المثوبة والعقوبة، وتطبيق اللوائح والقوانين أكثر من اعتماده على مدخل القيم، والالتزام الذاتي والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، والاهتمام بالآخرين، ومن ثم فإن ذلك غالباً ما يدفع المرؤوسين إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ولكن دون الشعور بقدر كاف من الدافعية التي تحفزهم على المزيد من النمو والتطور الذي يؤدي إلى مزيد من نمو وتطور مؤسساتهم.

وأكدت دراسة النبيني (٢٠١٧) على أن قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف يواجهون معوقات تنظيمية تتمثل في جمود الهياكل التنظيمية؛ حيث إنها لم تتغير رغم التطورات الكبيرة المستحدثة وبطء اتخاذ القرار وضعف أنظمة الحوافز، ومعوقات بشرية تتمثل في نقص الموارد البشرية بما يزيد العبء على الموظفين وضعف قبولهم للتغيير، ومعوقات مادية تتمثل في ضعف كفاية ميزانية المدرسة وقلة المرافق والتجهيزات والمصادر اللازمة لتسهيل العمل.

كما أشارت دراسة الدخيل (١٤٣٣) إلى أن هناك مشكلة في اختيار قادة المدارس؛ حيث يتم الاعتماد على المؤهلات وحدها كمياري لاختيار قائد المدرسة، وأن المشكلات التي تضعف أداء المدارس لا تعود غالباً لقلّة كفاءة العاملين بها، وإنما تعود للممارسات الخاطئة للقيادات المدرسية.

أسئلة البحث: يمكن صياغة أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٢- ما معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

- ٣- ما متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية تعليم بللحمر من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة، ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية) ؟ أهداف البحث: هدف البحث الحالي إلى تعرف:
- ١- واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر.
- ٢- تعرف معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر.
- ٣- متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر.
- ٤- تعرف الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة، ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية) أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي في الجوانب التالية:
- ١- تتطرق أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع نفسه؛ كونه يتناول تقديم عدد من التوصيات لتطوير تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر.
- ٢- القيادة المدرسية لها دور مهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والمدرسية وذلك من خلال القيام بعمليات التخطيط والتنظيم المدرسي والتأثير في العاملين لتنفيذ الخطط وإشراكهم عند اتخاذ القرارات وتوفير بيئة مدرسية قائمة على المشاركة والتقدير والتعاون لتطوير المدرسة وتحقيق أهدافها.

٣- أهمية الدور الذي تؤديه القيادات المدرسية في العملية التعليمية التعليمية لتحسين وتطوير ممارسات المعلمين التدريسية مما يحسن من إنجازاتهم داخل الصف، وينعكس ذلك بشكل ايجابي على تحقيق القيادة الابتكارية .

٤- تنفيذ نتائج البحث وتوصياته المسؤولين وصانعي القرار في وزارة التعليم، في مجال تطوير القيادات المدرسية والإدارية، والنهوض بها بما يتوافق مع التغييرات العالمية والمحلية والتوجهات الحديثة.

٥- مساعدة واضعي السياسات التربوية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في تعزيز وتقويم ومتابعة الجوانب الفنية في عمل القيادات المدرسي، وإعطائهم بعض الصلاحيات التي تعزز من تأدية أدوارهم بكفاءة عالية .

حدود البحث: اقتصرت حدود البحث على:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تعرف واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية بتعليم بلحمر ومتطلبات تطويرها.

الحدود البشرية: طبق هذا البحث على عينة من مديري المدارس الابتدائية بتعليم بلحمر .

الحدود المكانية: نفذ هذا البحث بالمدارس الابتدائية بتعليم بلحمر .

الحدود الزمنية: نفذ هذا البحث في العام الجامعي ١٤٤٢-١٤٤٣هـ.

مصطلحات البحث:

١- القيادة:

تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير المتبادل بين القائد والعاملين معه لتحقيق أهداف مشتركة، متفق عليها وعلى استراتيجياتها وإجراءاتها وطرائق تحقيقها، والإمكانات المخصصة لها " (الحارثي، ٢٠١٩).

وتعرف القيادة كذلك بأنها إدراك القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمرها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة بالجامعة (الشريف، ٢٠١٦: ١٣١)

٢- القيادة الابتكارية :

تعرف القيادة الابتكارية بأنها " القدرة الإلهامية التي يستطيع القائد من خلالها تحريك العاملين معه لتحقيق الأهداف بأسرع وقت وأجود أداء وأقل كلفة" (نجم، ٢٠١٥: ٢١٢). وتعرف إجرائياً في هذا البحث بأنها: قدرة مديري المدارس المرحلة الابتدائية بمكتب التعليم بللحمر على ممارسة القيادة الابتكارية وأبعادها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الاستحداث، الابتناق) في جميع الجوانب الإدارية والقيادية في المدارس.

الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: الابتكار.

أولاً: مفهوم الابتكار:

أصبح الابتكار مصدراً للميزة التنافسية، حيث يقود التغيير الاجتماعي والاقتصادي في القرن الحادي والعشرين الذي يشهد نوبات كاسحة من المبتكرات العلمية والتكنولوجية، ولمواكبة هذه التغيرات أو تجاوزها يحتاج العالم إلى كل القدرات البشرية، وأن يتعلم الشباب كيف يكونوا مبدعين، وتهدف الدول إلى الوصول لمجتمع معرفي مبدع، ومبتكر، ومنتج للعلوم، والتكنولوجيا، والمعارف الداعمة لنموه، وريادته بحلول عام ٢٠٣٠، ولتحقيق ذلك لابد من الوصول إلى حلول ابتكارية للتغلب على تحديات التنمية.

ويمكن عرض مفهوم التفكير الابتكاري قبل تحديد مفهوم الابتكار؛ حيث يعرف التفكير الابتكاري بأنه عملية عقلية معرفية وجدانية راقية بناءه تؤسس على محصلة العمليات النفسية مثل: الإدراك، والاحساس، والتحصيل، والابداع، وكذلك على العمليات العقلية كالالتذكر، والتميز، والاستدلال، والتفسير، والتحليل والمقارنة وبالتالي يأتي التفكير الابتكاري على قمة العمليات العقلية والنفسية لما له من دور مهم في اكتساب المعرفة وحل المشكلات التي توجه الانسان بإبداع وابتكار (الرفاعي، ٢٠١٨ : ٣٧١).

ويعرف الابتكار الإداري بأنه العملية التي يمكن من خلالها استحداث ممارسات وعمليات إدارية وهياكل وأساليب قيادية بهدف تعزيز قوة المنظمة وإحداث التطوير المستمر فيها (Vaccaro. 2010,p.3)

ويعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها التوصل إلى مفاهيم جديدة وممارسات ابتكارية، وتأتي القيادة الابتكارية لتحويل تلك المفاهيم والممارسات إلى تطبيق عملي في جميع إجراءات المنظمة. (أبو مدين، ٢٠٢٠: ١٦)

فالقيادة الابتكارية هي العملية التي تسهل على الابتكارين الإداريين توليد الأفكار وإنتاجها وعمليات الدمج والتحليل وإعادة الصياغة والدعاية لتلك الأفكار وتنفيذها تنفيذاً تجريبياً، وتقويمها ثم التطبيق الرسمي لها بعد التأكد من أثرها الإيجابي، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم وتوفير الجو التنظيمي المناسب (الحارثي، ٢٠١٩)

ثانياً: أهمية الابتكار:

- يسهم الابتكار في مساعد قائد المدرسة على بناء ثقته بنفسه و تجعله يسمو فوق المصاعب ويقهرها والخروج منها بإيجابية وسرعة وبديهة؛ حيث أن القائد المميز يرى صعوبات الحياة وتعقيداتها ويعيش مصاعبها وهمومها ولكنه لا يدعها تحبطه أبداً ولا يستسلم لليأس ويرى في كل محنة منحة ويبحث عن الحلول دوماً لمواجهة المشكلات التي تعترض طريقه نحو تحقيق أهدافه (عوض، ٢٠١٩ : ١٨).

- تستهدف تحسين الممارسات الإدارية والقيادية التي تقوم بها القيادات الإدارية بإدارة التعليم للارتقاء بإدارة النظام التعليمي في ضوء معايير التميز الإداري لتحقيق الأهداف المنشودة (الصعيدي، ٢٠١٨ : ٢٤٢)

- مواكبة التحولات الإدارية المعاصرة والتغيرات المتلاحقة والحاجة إلى مرؤوسين يتمتعون بمهارات وقدرات ابتكارية وإبداعية لكي يستطيعوا مجابهة التغيرات ومواجهة الأزمات التي تحدث في محيط العمل وحلها بفعالية وتجنب الخسائر المحتملة أو الحد منها إلى أدنى درجة ممكنة. (الشريف، ٢٠١٤).

- العملية التعليمية عملية إنسانية بكافة جوانبها، فهي نشاط إنساني تهدف إلى تحقيق غايات إنسانية وتقوم بها مؤسسة إنسانية بالدرجة الأولى، لذا من الضروري أن يتم تطوير القيادات المدرسية من خلال اتباع أساليب قيادية حديثة مثل القيادة الابتكارية لتتيح

لهم قيادة المرؤوسين بكفاءة، بحيث يتم تحفيزهم لبذل أقصى ما لديهم من خلال بذل جهود ابتكارية وابداعية (الحري، ٢٠١٦: ١٢٥).

- حاجة المؤسسات التعليمية إلى وجود قيادات مدرسية مؤهلة تتوافر فيها المهارات الأساسية، ولا يشترط توافر هذه المهارات فقط، بل لابد من قدرة القائد على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله، وتعامله مع الآخرين، وهذه المهارات تتمثل في المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية، وحتى تستطيع المؤسسات التعليمية الوفاء بمتطلبات العمل التربوي لا بد لها من وجود قائد يقودها نحو تحقيق التطلعات، وهذا يتوافق مع ما جاء في رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث أكدت على ضرورة مواصلة الاستثمار في التعليم والتدريب، وذلك بتأهيل القيادات التربوية، والمعلمين؛ ليكونوا قادرين على تزويد الطلبة بالمعارف، والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل. (الحارثي، ٢٠١٩)

- العمل على زيادة القدرات التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية داخل المؤسسة التعليمية بشكل يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتمكين المؤسسات من التحقق في الواقع العملي بشكل كبير من خلال استثمار الحاضر واستشراف المستقبل. (قرني، ٢٠١٩: ٤٦).

المبحث الثاني: القيادة الابتكارية

أولاً: مفهوم القيادة الابتكارية.

تعددت تعريفات القيادة الابتكارية؛ ومنها: تعرف القيادة الابتكارية بأنها "القيادة القادرة على توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، بالتعاون مع العاملين، وتحليل تلك الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها والإعلان عنها والدعاية لها ثم تنفيذها" (الحارثي، ١٤٣٧: ٧٧).

وتعرف أيضاً بأنها "قدرة القائد على إنتاج الأفكار وجمعها من مصادرها المتعددة وإعادة تحليلها وبلورتها في أفكار جديدة يمكن تطبيقها، لتحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات" (حرز الله، ٢٠١٥: ١١)

ثانيًا: أهمية القيادة الابتكارية: ترجع أهمية القيادة الابتكارية إلى التالي:

- تعتبر القيادة الابتكارية المؤثر الأكبر في تعزيز قدرة المؤسسة على التطور والتكيف مع المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والاستعداد لمواجهتها والتعامل معها، ويظهر دور القيادة الابتكارية في المجال الجامعي والأكاديمي في تطوير وتحديث الأنظمة واللوائح التنظيمية الخادمة للتنظيم الإداري الجامعي، لتتوافق مع المعايير العالمية الحديثة، وإعادة صياغة النموذج الهيكلي للجامعات، وابتكار نظم عمل جديدة؛ ليمتد الاستثمار الأمثل لرأس المال المعرفي والفكري والبشري والمادي ورأس مال العلاقات، ورفع القدرة التنافسية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، في ظل الانتشار الواسع للاعتماد الأكاديمي (عوض، ٢٠١١: ٤٦٥).

- التزام مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التعليم للارتقاء بالمواطن، وتعزيز قدرات الشباب على التعامل السليم مع المتغيرات والتحديات المعاصرة؛ كي يواكب التحديات الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أن الكثير من الدراسات في المجالات التربوية أثبتت أهمية استخدام الأساليب القيادية الحديثة وأثرها على تحقيق الأهداف بمرونة عالية

- تجعل قائد المدرسة قادرا على مواجهة تحديات العمل المدرسي، وتجعل عنده ثقة بالنفس، والتحكم بأفكاره وقدراته، وتجعله أكثر قدرة على التقدم والإنجاز، وردة فعل إيجابية اتجاه المواقف الحالية والمستقبلية والعيش في مستويات مرتفعة من السعادة، لذا يجب أن ندعم ممارسة هذا النمط من القيادة، ونجعله أسلوب حياة، وبالتالي يجعلها أفضل وأكثر إشراقا (أبو سيسي، ٢٠٢٠: ١٢)

- تسهم في توجيه قائد المدرسة على حل كثير من المشكلات وتجنب الكثير من الأخطار، وبه يستطيع السيطرة والتحكم في مجريات الأمور وتسييرها لصالحه؛ مما يمكنه من الوصول إلى مراده وتحسين مستوياته الفكرية من خلال تبني منهج فكري سليم عن نفسه وعن مجتمعه وعن البيئة المدرسية عامة، وتحقيق غاياته وأهدافه بكفاءة (مصطفى، ٢٠٢٠م: ١٨)

ثالثاً: أبعاد القيادة الابتكارية:

تحتاج القيادات إلى الذكاء في توجيه طاقات الكوادر الإدارية والتعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية والشخصية، وتوفير بيئة متناغمة في التواصل والتفاعل من خلال تفهم القادة لاحتياجاتهم، وتفهمهم لوجهات النظر المختلفة وتقوية جوانب الضعف لديهم، وتطوير جوانب القوة وتوجيههم للابتكار والتخطيط واغتنام الفرص؛ مما يسهم في النمو الفكري لديهم ويحفزهم للاستمرارية، كما تتضح أهمية احتياج القيادة التربوية للذكاء العاطفي لقدرتها على المساهمة في الرفع من مستويات أداء الكوادر الإدارية والتعليمية وبالتالي الارتقاء بمستوى ممارسات العملية التعليمية (خان، ٢٠٢٠)

البعد الأول: الأصالة:

أصالة الفكرة القيادية والممارسة الإدارية تزيد كلما قل شيوع تلك الفكرة والممارسة في الميدان الإداري، فالبعد عن تطبيق الشائع والمألوف يدفع القائد للبحث والتجريب للوصول إلى درجة من التميز والتحرر من النزعة التقليدية (السلمي، ١٤٣٣)

وتعرف بأنها "امتلاك القدر الكافي من القدرة الانتقائية والتجديدية التي تؤهل القائد لتطبيق أفكار وممارسات إدارية جديدة"، فالأفكار الإدارية التي تتسم بالأصالة لها جوانب تميزها عن غيرها مثل: (خير الله، ٢٠٠٩: ١٧٢) :

- الجدة التي تعني أن تكون الفكرة غير مسبوقة.
- الطرافة التي تثير الدهشة والغرابة.
- الندرة فلا يمكن الوصول إلى الأفكار الأصيلة من خلال مستويات التفكير الدنيا.
- تجاوز الواقع لتتصل بالخيال والبعد المبدئي عن الواقعية .
- ولبعد الأصالة صور مختلفة (الحارثي، ١٤٣٧: ٨٣) ، (الحارثي، ٢٠١٩: ٥٨) ، منها:
 - التمكن من إنتاج الأفكار الابتكارية التي لم يسبق الوصول إليها.
 - القدرة على التفكير الأصيل الذي يوافق بين الواقع وبين المستقبل.
 - الوصول إلى درجة من النضج الفكري الذي يفتح آفاقاً فكرية جديدة.

- الاستطاعة على إنتاج الأفكار التي لا تتعارض مع القيم والمبادئ الاجتماعية والتنظيمية.
- وتتسم تلك الأفكار بالخيال النشط الذي يدفع للمزيد من التصورات الذهنية، وأن تحوي الفكرة الأصيلة جوانب متباعدة يمكن إدراك العلاقة فيما بينها (الرفاعي، ١٤٣٥: ١٦).
- البعد الثاني: الطلاقة:
- تعني الطلاقة "القدرة التي يمتلكها القائد الابتكاري للتمكن من إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإدارية والممارسات القيادية والتصورات الإبداعية في فترة زمنية معينة". (الحارثي، ٢٠١٩: ٥٨)
- وكذلك تعرّف على أنها "القدرة الفائقة على استدعاء الأفكار الابتكارية لحل المشكلات، وتجاوز الصعوبات والتحديات التي تظهر فجأة ودون سابق إنذار" (النوري، ٢٠١٤: ٢٨)
- وينقسم هذا البعد إلى الأقسام التالية (خير الله، ٢٠٠٩: ٣٠)
- الطلاقة الفكرية: تأتي الطلاقة الفكرية في مقدمة أقسام هذا البعد، لاعتبار أن التفكير يسبق تكوين الألفاظ والتعبير، وتتضمن الطلاقة الفكرية أعمال القدرات العقلية ومهارات التفكير في إنتاج الأفكار وتكوينها وتركيبها والمقارنة بينها، وتحليلها وبلورتها في سياق واضح قابل للتنفيذ.
- الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج الكلمات وفق شروط تركيبية محددة، وتتمثل في سرعة تمكن القائد الابتكاري من حسن اختيار الكلمات المعبرة والألفاظ ذات المؤدى الكامل والمعنى التام في سياق واضح ومحدد، ليستطيع القائد الابتكاري إقناع العاملين معه والداعمين له والمستفيدين بأفكاره الابتكارية بأيسر جهد وبأوضح صورة وبأسرع وقت.
- الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع لتكوين حالة تتمثل الفكرة من خلال تعبيرات المنطق والجسد وإيماءات الحواس الظاهرة، وترتبط الطلاقة التعبيرية بالطلاقة اللفظية، فالأفكار الصحيحة التي هي نتاج الطلاقة الفكرية وتتطلب كلمات وألفاظ معبرة وصياغة إنشائية واضحة تتوافق مع المواقف، وهذه نتاج الطلاقة اللفظية،

ولكنها كذلك تتطلب تعبيراً مؤثراً يستخدم فيه القائد كل ما يستطيع من إمكانيات شخصية لتمثيل الدور الذي يشتمل على التعبير اللفظي والجسدي والخيالي.

- الطلاقة الارتباطية: وتعني القدرة على الربط بين الأفكار، واستنتاج نقاط التوافق والالتقاء، ونقاط الاختلاف والافتراق، ومواطن القوة ومواطن الضعف.

- طلاقة التداعي: وتعني القدرة على إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى، وتتصل بالأفكار المجردة ويمكن من خلال تلك الصور التقريب والإدراك (الخياط، ١٤٣٢: ٢٦).

البعد الثالث: المرونة:

تعني المرونة قدرة القائد على التحول مع المواقف المختلفة كاتجاه مضاد للثبات والنمطية والروتين. كما تعرف في القيادة الابتكارية بأنها "إنتاج الأفكار انتاجاً له صفة التعدد والاختلاف بما يتناسب مع المواقف والمثيرات". (النوري، ٢٠١٤: ٣٠).

وللمرونة نوعان (الرفاعي، ١٤٣٥: ١٦):

- المرونة التكيفية: ومعناها القدرة على تغيير الوضع، للتمكن من توليد الأفكار والحلول التي تتناسب مع المثيرات والمواقف، ويمكن من خلالها التكيف مع المتغيرات.

- المرونة التلقائية: ومعناها قدرة القائد الابتكاري على إنتاج استجابات تتناسب مع مشكلة أو مثير أو موقف بصفة نوعية.

البعد الرابع: الاستحداث:

وهو بعد يميز القيادة الابتكارية عن القيادة الإبداعية، ويعني القدرة على التطوير والتحسين للأفكار والممارسات الإدارية المعمول بها، والاستطاعة على دمج الأفكار الحالية في بعضها وتعديلها باستخدام المهارات الفردية والتصويرية والخيالية، لإنتاج أفكار جديدة تتوافق مع تطلعات القائد الابتكاري، وتربطها علاقة بالأفكار السابقة أو المستنبطة منها (الحارثي، ٢٠١٩: ٥٨) (مسلم، ١٤٣٦: ١٦٠)، (القرشي وتوفيق، ٢٠١١: ٢٠٤)

ولهذا البعد صور متعددة، منها:

- تعديل الأفكار والممارسات الحالية بما يتوافق مع التغيرات المتلاحقة سواء في البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية أو يتفوق عليها لاستباق تطلعات المستفيدين.
 - دمج الأفكار والتصورات بما يتوافق مع سير العمل الإداري لاختصار إجراءات العمل، ولتهيئة البيئة الداخلية لتطبيق أفكار أو ممارسات جديدة.
 - استنتاج أفكار إدارية جديدة من خلال تحليل الأفكار الحالية المعمول بها، ثم الاستغناء عن الأفكار القديمة وتطبيق الأفكار الجديدة بدلاً منها مع تهيئة الظروف.
 - وأشار الغامدي (١٤٣٣) إلى جوانب تتصل ببعد الاستحداث، منها:
 - التركيب: ويعني قدرة القائد الابتكاري على تركيب العناصر والأجزاء ذات العلاقة الواحدة، أو التي لا علاقة بينها؛ لتكوين فكرة شاملة يمكن تطبيقها.
 - التنبؤ: ويتضمن المهارات التي تمكن القائد الابتكاري من التوقع الصحيح للمشكلات والإعداد المسبق للحلول المستقبلية.
 - سلامة الاتجاه: ومن خلال هذا الجانب يضمن القائد التحييد الإيجابي للمؤثرات الخارجية التي قد تعوق تطبيق الأفكار الإدارية والممارسات القيادية.
 - ويشمل بعد الاستحداث تحويل الأفكار الابتكارية إلى مشاريع تطبيقية ناجحة، والانتقاء الدقيق للمدخلات التي تضمن جودة المخرجات والتي تقلل من الهدر، ودمج الأنماط القيادية في نمط قيادي واحد له خاصية المعاصرة، والتواصل مع المنافسين المحليين والعالميين للاستفادة من تجاربهم، وغير ذلك. (الحارثي، ٢٠١٩: ٥٩)
- البعد الخامس: الانبثاق:

يمثل هذا البعد أعلى درجة من بعد الاستحداث، فهو لا يعتمد على أي فكرة معمول بها، بل يعتمد على قدرة القائد الابتكاري على إنتاج أفكار إدارية جديدة لا علاقة لها بالأفكار الإدارية المعمول بها ولا تتصل بها أو تتشابه معها في أي جانب من جوانب العمل (حامد، ٢٠١٠: ١٣٥)، وتتسم الأفكار الناتجة عن بعد الانبثاق بصعوبة استيعابها من قبل العاملين أو القدرة على تصورها أو تخيل إمكانية تطبيقها، وتعتمد على قدرة القائد الابتكاري في تقريبها لفهم العاملين ومعرفة قدراتهم العقلية من خلال الاستفادة من الأبعاد

السابقة (Zwilling, 2016)، ويعتمد هذا البعد كذلك على قدرة القائد على قبول المخاطرة والمبادأة وفق صور مختلفة، منها: (الحارثي، ٢٠١٩: ٥٨) (لالو، ٢٠١٥: ٦):
البحوث والدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالابتكار.

هدفت دراسة الحارثي (٢٠٢١) معرفة "أثر استخدام نموذج فراير في تدريس العلوم على تنمية التفكير الابتكاري لدى تلميذات الصف الخامس الابتدائي بمدينة الطائف". وتحقيقا لهدف الدراسة استخدمت الباحثة منهجا شبه تجريبي على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث الذي شمل تلميذات الصف الخامس الابتدائي بمدرسة الابتدائية الحادية والعشرين، بمدينة الطائف، وقد بلغ عدد تلميذات العينة (١٠٤) تلميذات، مقسمة على النحو التالي: (٥٢) تلميذة في المجموعة الضابطة، و(٥٢) تلميذة في المجموعة التجريبية، ودرست المجموعة الضابطة بالطريقة المعتادة، ودرست المجموعة التجريبية بنموذج فراير، واستخدمت الباحثة اختبار التفكير الابتكاري من إعداد: د. فرانك ويليامز، ترجمة وتقنين: د. أحمد قنديل. وتم تطبيق هذا الاختبار تطبيقا (قبليا، وبعديا)، و بعد التأكد من صدقه وحساب ثباته، واختبار صحة الفروض عولجت البيانات باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، ومعادلة حساب حجم التأثير، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق بين متوسطات درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي لاختبار التفكير الابتكاري عند مهارات: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والعنوان اللفظي، والدرجة الكلية لصالح المجموعة التجريبية بينما كانت مهارة التحسين غير دالة، وكان حجم تأثير نموذج فراير في تنمية التفكير الابتكاري يتراوح بين صغير وكبير .

وحاولت دراسة خلف (٢٠٢١) الكشف عن فاعلية استراتيجية المشروعات الالكترونية في تنمية مهارات التفكير الابتكاري والتحصيل في مادة الحاسب الآلي للطلاب، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي، القائم على تصميم المجموعتين؛ وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٨) طالب من طلاب الصف الأول ثانوي تم اختيارهم حسب الطلاب المنتظمين في الحضور وقد تم تقسيمهم عشوائيا إلى مجموعتين؛ مجموعة

تجريبية وبلغ عددهم (٢٩) طالب وتم تدريس المحتوى التعليمي لهم باستخدام استراتيجية التعلم القائم على المشروعات، ومجموعة ضابطة بلغ عددهم (٢٩) طالباً تم تدريس المحتوى التعليمي لهم باستخدام بالطريقة الاعتيادية، وتمثلت أدوات الدراسة في اختبار تحصيلي لقياس الجوانب المعرفية للمحتوى المقرر، واختبار تفكير ابتكاري من تصميم الباحث لقياس الجوانب الإبداعية في المحتوى، وتم التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة قبل تطبيقها، وكشفت النتائج وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية في القياس البعدي في الاختبار التحصيلي، واختبار التفكير الابتكاري لصالح المجموعة التجريبية.

وحاولت دراسة غياشي، (٢٠٢١) الاستفادة من خبرات الجامعات المبتكرة مثل جامعة سنغافورة الوطنية، وذلك بهدف تقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية لتنمية الابتكار بالجامعات المصرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، ومن أهم المقترحات المقدمة ما يلي: توفير التعليم الداعم للابتكار بالجامعات، وذلك من خلال تبنى التعليم التحويلي الشامل (Transformative Education) ، والذي يمكن الطلاب من تطوير مهاراتهم، ودعم التوجه نحو التخصصات البيئية؛ و تشجيع استخدام التفكير بالتصميم (Design Thinking) في التعليم وحل المشكلات كطريقة لتشجيع الطلاب والباحثين على العمل بشكل أكثر إبداعاً، لتطوير حلول متميزة للمشكلات، وتوليد وتطوير الابتكارات في مختلف التخصصات؛ وإطلاق برامج متنوعة لجذب الطلاب والباحثين الموهوبين خاصة في المجالات الحيوية للابتكار؛ وتنظيم العديد من المعارض، والندوات، والمسابقات في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار، على مدار العام، لزيادة اهتمام الطلاب في العلوم والابتكار، ورصد واكتشاف المبتكرين، وتشجيعهم .

وحاولت دراسة مكي (٢٠٢١) تقديم مقارنة عملية لتطوير نموذج بيئة داعمة للإبداع والابتكار في الجامعة اللبنانية بلحاظ الواقع والبيئة المتوافرين، وبيّنت مراجعة الأدبيات ضعف المخرجات الابتكارية للمجتمع اللبناني وتدني مرتبته العالمية (٨١ من أصل ١٤٣ دولة)، و بيّنت أيضاً وفرة مدخلات الرأسمال الإنساني (طاقات وكفاءات) والإطار العام

اللازم، مما يدلّ على ضعف فعالية منظومة التعليم العالي عموماً، والجامعة اللبنانية خصوصاً، واستندت المقاربة إلى الخلفية الإدارية ونظريات وتطبيقات التغيير المنظم والتحوّل الابتكاري لاستكشاف أن القسم الأكاديمي في الجامعة اللبنانية باعتباره المتغير الأكثر استعداداً لإحداث التغيير (catalyst) وتحسين مؤشر الابداع لمؤسسات التعليم العالي يملك الهامش الإداري والأكاديمي والقيادي لتكوين بيئة داعمة للإبداع والابتكار ،و تطلب إنجاز نموذج التحوّل نحو البيئة الابتكارية اتّباع منهجية البحث الجنسي التفسيري الموجّه نحو حلّ المشاكل، وتطوير المفاهيم و النظريات والنماذج في إطار الرؤية التحويلية والبراغماتية لمواجهة التحديات من واقع الحياة ،و اعتمد البحث على بيانات: قوانين تنظيم الجامعة اللبنانية؛ تقرير التقييم الذاتي الصادرين عن الجامعة اللبنانية وكلية الهندسة؛ تقرير خبراء المجلس الأعلى لتقييم البحوث والتعليم العالي (HCERES) في فرنسا؛ وتقرير مؤسسة اعتماد برامج الهندسة (CTI) الفرنسية، ووفقاً لمعايير الجامعات الناجحة تستند التقارير المذكورة على بيانات إحصائية، مقابلات، زيارات ميدانية، وتقييم أهل الاختصاص، مما يوفّر مادة غنية لم يتمّ استثمارها سابقاً ،و أفضى تحليل المضمون والمقاربة المستمرة مع الرموز المشتقة من البيانات (الترميز المحوري) الخاصة بدراسة حالة الجامعة اللبنانية أولاً: إلى توافر الإطار العام أو العناصر الأساسية للتحوّل: قانوناً وممارسات، كفايات، وبيئة محيطة؛ ثانياً: أنه لا مانع من تكوين نموذج العمل المطلوب، واعتباره محقّراً (catalyst) للتحوّل؛ وثالثاً: أنّ أحد أهمّ عوامل التغيير المنظمي هو أداء مديري المستوى التنفيذي الأول، وهو ما يعني رؤساء الأقسام في المنظومة الأكاديمية، وهناك عوامل أخرى مثل حسّ المبادرة، المسؤولية الاجتماعية، والشراكة مع الآخرين تشكّل دافعا لاكتساب المهارات الابتكارية ،و بناء عليه خلص الباحث الى اقتراح نموذج عمل يؤسّس للتحوّل نحو البيئة الابتكارية الملائمة ،و يطرح تكوين النموذج على المستوى الاجرائي تساؤلات لأبحاث مستقبلية حول إمكانية التحوّل إلى براديم (Paradigm) جديد يفترض الأصالة والتجدّد لمواجهة التحديات المجتمعية والاقتصادية كمبادئ حاكمة لنشوء كل بيئة تعليمية ولا سيما على صعيد التعليم العالي.

وهدفت دراسة شاهين (٢٠٢٠) تعرّف فاعلية برنامج إرشادي يستند إلى اللعب في تنمية التفكير الابتكاري لدى أطفال مرحلة ما قبل المدرسة، باستخدام المنهج شبه التجريبي من خلال عينة ضمت (٤٠) طفلاً من أطفال مرحلة ما قبل المدرسة وزعوا مناصفة إلى مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وصمم لأغراض البحث برنامجاً إرشادياً يستند إلى اللعب طُبّق على المجموعة التجريبية في جلسات بلغ عددها (١٢) جلسة بواقع جلستين أسبوعياً مدة كل منها (٦٠) دقيقة، و أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي على مقياس التفكير الابتكاري لصالح المجموعة التجريبية، وكانت الفروق دالة أيضاً بين القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية ولصالح القياس البعدي، في حين لم تظهر فروق دالة بين القياسين البعدي والتتبعي لدى أفراد المجموعة التجريبية، مما يشير إلى فاعلية البرنامج الإرشادي المطبق في تنمية التفكير الابتكاري، واستمرارية فاعليته بعد فترة تتبّع مدتها ستة أسابيع، وبلغ حجم الأثر للبرنامج الإرشادي (٨٩٣) وبناءً على النتائج، توصي الدراسة بتطبيق البرنامج الإرشادي المطور على مجتمعات أخرى، ولأغراض إرشادية مشابهة أم مغايرة .

المحور الثاني دراسات تناولت القيادة الابتكارية:

حاولت دراسة مقبيل (٢٠٢١) تحديد درجة ممارسة القيادة المبتكرة بين القادة الأكاديميين في جامعة سيئون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي المتمثل في استبيان مكون من (٤٢) فقرة موزعة على عينة طبقية مستهدفة قوامها (٤٧) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المبتكرة بين القادة الأكاديميين في جامعة سيئون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية تحصل على متوسط حسابي إجمالي (٣.٠١ من ٥)، وتقدير ممارسة (متوسط). فيما يتعلق بالأبعاد، وحصلت المبادرات الشخصية على أعلى متوسط (٣.١٥)، تليها المشكلات بـ (٣.١٣)، ثم بعد المثابرة والمثابرة (٢.٩٤)، وأخيراً تحقق بُعد الأفكار الجديدة (٢.٨٣)؛ وكلها (متوسطة) كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات تقديرات أعضاء هيئة

التدريس بالكلية في جامعة سيئون للدرجة التي يمارس فيها القادة الأكاديميون القيادة الإبداعية وفق متغيرات (الجنس)، ودرجة أكاديمية، خبرة، تخصص، مكان العمل) وأوصت الدراسة بعمل القادة الأكاديميين على الابتكار لتحسين طريقة العمل وتنفيذ المهام المطلوبة .

وهدفنا دراسة البنا (٢٠٢٠) معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي؛ وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٨٨) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وقامت الباحثة بتطوير استبانة مكوّنة من قسمين هما متغير القيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس لواء وادي السير؛ كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير؛ وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغيرات (الجنس) كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ($\alpha=$) في مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير، وأوصت الدراسة بعقد دورات للتدريب على استراتيجيات حديثة تمكن مديري المدارس من التعامل مع الأفكار الابتكارية الجديدة، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة معرفتهم بأساليب القيادة الابتكارية ليتمكنوا من التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

وهدفت دراسة الراشد (٢٠٢٠) التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، حيث طبقت الدراسة على (١١٦) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الابتكارية من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط، وأن المعوقات الإدارية والأكاديمية التي تحد من ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في الكلية كان غالباً، وأوصت الدراسة بالعمل على إضفاء مرونة أكبر على الإجراءات المتبعة في الجامعة والعمل على تقليل ضغوط العمل على رؤساء الأقسام عن طريق تشجيعهم على ممارسة القيادة الموزعة وإعادة النظر في مهام أعضاء هيئة التدريس وإحداث توازن بينها.

وهدفت دراسة عياد (٢٠١٩) التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة، وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة، واستبانة موزعة مكونة من (٥٢) فقرة مقسمة إلى ستة محاور (بيئة العمل، السلوك الابتكاري، الإدارة تعامل المعلمين، شفافية المدير، قاضي المدير، الثقة المتبادلة بين المدير والمعلم) ووزعت الاستبيانات على جميع معلمي المدارس في المدرسة الخاصة في العاصمة عمان والبالغ عددهم (٣٨٠) معلماً، وعلى جميع المشرفين التربويين في المدرسة الخاصة في العاصمة عمان والبالغ عددهم (١١١) حول الاستبيانات الموزعة على المدارس الخاصة في العاصمة عمان، واستخرجنا (٢٩٤) معلماً بنسبة (٧٧.٠٤%) وعن الاستبيانات الموزعة على المشرفين التربويين استرجعنا (٨٦) بنسبة (٢٢.٠٦%) لفهم موضوع القيم التنظيمية من خلال التعرف على مفاهيم مختلفة وإبراز أهم المراحل في تنمية القيم التنظيمية وتصنيفها، وفهم ما تعنيه القيادة الإبداعية وكيف يمكن أن تجعل المدرسة تتطور إلى أفضل معيار.

وهدفت دراسة الشبول (٢٠١٨) التعرف على مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن من خلال قياس سمة تحمل المسؤولية، وسمة التعاون، وسمة الاتصال والتواصل مع الآخرين، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٢ من القادة التربويين في مديرية تربية إربد الأولى، ومديرية تربية الرمثا، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها؛ وتضمنت ثلاثة أبعاد، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج، وكان من أهم نتائج الدراسة: جاءت متوسطات إجابات القادة التربويين على بعد تحمل المسؤولية بدرجة متوسطة، وبلغ ٣.١٦ درجة، وضمن نسبة مئوية تتراوح بين ٦٨% - ٥٢%، حسب المحك المعتمد في الدراسة، وجاءت متوسطات إجابات القادة التربويين على بعدي التعاون، والاتصال والتواصل بدرجة كبيرة، وبلغا على التوالي ٣.٥٠ و ٣.٤٨ درجة، وضمن نسبة مئوية تتراوح بين ٨٤% - ٦٨%، حسب المحك المعتمد في الدراسة، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين استجابات أفراد العينة فيما يتصل بمساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين اتجاه الإبداع الإداري (الجنس الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

وهدفت دراسة الحارثي (٢٠١٦) التعرف على دور القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي في كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية حيث تكون مجتمع الدراسة من منسوبي كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية من مدنيين وعسكريين والرتب العسكرية من (نقيب إلى لواء) والمراتب المدنية من (المرتبة الثامنة إلى الخامسة عشر) وعددهم (٥٦٢) وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بأن القيادة الابتكارية تمارس في كلية الملك فهد الأمنية أقل من ممارستها في كلية الملك خالد العسكرية وأن الموظفين في كلية الملك فهد يميلون أكثر للتغيير التنظيمي من كلية الملك خالد العسكرية، وأوصت الدراسة بتفعيل الابتكار في المنظمات الحكومية ومواجهة التحديات وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمات، من خلال تشجيع الاداء الابتكاري والتخلص من الإجراءات الروتينية.

هدفت دراسة حرز الله (٢٠١٥) في مقومات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان، ودرجة مقاومة المعلمين لممارسة مديري المدارس لهذا الجنس من القيادة، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان، وقياس ودرجة مقاومة المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: أن مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة وذلك بسبب افتقار المديرين لمقومات القيادة الابتكارية، وأن المعلمين يقاومون ممارسة مديري المدارس بدرجة متوسطة بسبب قلة الرغبة في التغيير.

ثانياً: التعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

- أ- التعليق العام على البحوث والدراسات السابقة:
- معظم الدراسات السابقة ركزت على أهمية القيادة المدرسية وتوظيف القيادة الابتكارية للارتقاء بالعملية التعليمية .
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي في دراستها للقيادة الابتكارية.
- معظم الدراسات التي تم عرضها استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في تحديد أدوار القيادة المدرسية أو المعلمين في ممارسة القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم العام خاصة.
- تناولت الدراسات السابقة مختلف أبعاد القيادة الابتكارية ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية.
- ب- أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:
- يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي في ممارسة القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية .
- يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- يتفق البحث الحالي مع البحوث والدراسات السابقة في المنهجية العلمية والخطوات التي يسير عليها وفق منهج البحث العلمي .
- يختلف البحث في تناوله مع الدراسات السابقة في مجتمع البحث من ممارسة قادة وقائدات ومعلمين للقيادة الابتكارية في المرحلة الابتدائية.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يدرس ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر للقيادة الابتكارية.
- يختلف البحث الحالي في تناوله العديد من الأبعاد المختلفة القيادة الابتكارية لقادة المدارس.
- ج- أوجه تفرد البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة:
 - يركز البحث الحالي على ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر للقيادة الابتكارية .
 - يعدّ البحث الحالي من البحوث التي تعمل على توظيف الاتجاهات القيادية الحديثة والاستفادة منها في قيادة المؤسسات التعليمية ومنها القيادة الابتكارية ويسعى هذا البحث لتطوير ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر للقيادة الابتكارية.
 - د- أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة:
 - يمكن إجمال جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو التالي:
 - يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على القيادة الابتكارية وأبعادها.
 - يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في توضيح أدبيات الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة.
 - يستفيد البحث الحالي من الأساليب الإحصائية التي طبقت في الدراسات السابقة في تفسير نتائج البحث الحالي.

- يستفيد البحث الحالي في ربط نتائجه الميدانية وبين نتائج البحوث الدراسات السابقة، وفي التعليق وتفسير النتائج في الدراسة الميدانية.
- يستفيد البحث الحالي في الوصول إلى عدد من التوصيات لتطوير ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر للقيادة الابتكارية.

إجراءات البحث

أولاً: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة البحث؛ وهو أحد الطرق العلمية لجمع البيانات، والذي يقوم على استقاء جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه، بهدف وصف مشكلة البحث، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يقف الأمر عند حد وصف المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم مشكلة البحث، والعمل على حلها أو التقليل من تأثيرها السلبي؛ وتم رصد وتشخيص تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر ومتطلبات تطويرها.

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر؛ وقد بلغ مجتمع البحث كما هو مدون في جدول (١).

مجموع	انثي	ذكر
١٥	٨	٧

المصدر: (وحدة المعلومات والاحصاء بمكتب تعليم بلحمر).

يتضح من الجدول (١) أن مجتمع البحث تكون من (١٥) مفردة (٧) من القادة، و(٨) من القائدات، ومن ثم بلغ حجم المجتمع الكلي للبحث (١٥) عضواً وفقاً لإحصاءات وحدة المعلومات والاحصاء بمكتب تعليم بلحمر.

ثالثاً: عينة البحث:

تكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر، وتم أخذ مجتمع البحث كامل كعينة للبحث؛ حيث بلغ (١٥) مفردة من مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر، وفيما يلي وصفا لعينة البحث حسب متغيرات البحث.

1- وصف عينة البحث طبقاً لمتغير الجنس (ذكر، واثنى) :

جدول (٢): وصف عينة البحث طبقاً لمتغير الجنس (ذكر، واثنى)

م	المتغير	العدد	النسبة المئوية
١	ذكر	٧	٤٦.٦٦
٢	اثنى	٨	٥٣.٣٣
	الإجمالي	١٥	%١٠٠

والشكل التالي يوضح وصف عينة البحث طبقاً لمتغير الجنس (ذكر، اثنى) يتضح من الجدول (٢) والشكل (١) أن عدد أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس (ذكر، اثنى) بلغ من الذكور (٧)، ونسبة مئوية (٤٦.٦٦ %)، وبلغ من الإناث (٨)، ونسبة مئوية (٥٣.٣٣ %).

2- وصف عينة البحث طبقاً لمتغير العمر:

جدول (٣): يوضح وصف عينة البحث طبقاً لمتغير العمر

م	متغير العمر	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ٣٠ سنة	٠	٠
٢	من ٣٠- إلى أقل من ٤٠ سنة.	٣	٢٠
٣	من ٤٠- إلى أقل من ٥٠ سنة.	١٢	٨٠
٤	٥٠ سنة فأكثر.	٠	٠
	الإجمالي	١٥	%١٠٠

والشكل التالي يوضح وصف عينة البحث طبقاً لمتغير العمر. يتضح من الجدول (٣)، والشكل (٢) أن عدد أفراد العينة من فئة مديري المدارس أقل من ٣٠ سنة بلغ (٠) عضواً، بنسبة مئوية (٠%)، ومن فئة مديري المدارس من ٣٠- إلى أقل من ٤٠ سنة بلغ (٣) عضواً، بنسبة مئوية (٢٠%)، ومن فئة مديري المدارس من ٤٠- إلى أقل من ٥٠ سنة بلغ (١٢) عضواً، بنسبة مئوية (٨٠%)، ومن فئة مديري المدارس من ٥٠ سنة فأكثر بلغ (٠) عضواً، بنسبة مئوية (٠%)

3- وصف عينة البحث طبقاً لمتغير المؤهل العلمي :

جدول (٤): وصف عينة البحث طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	متغير المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
١	دبلوم	٦	٤٠
٢	بكالوريوس	٤	٢٦.٧
٣	دراسات عليا (ماجستير)	٥	٣٣.٣
٤	دراسات عليا (دكتوراه)	٠	٠
	الإجمالي	١٥	%١٠٠

والشكل التالي يوضح وصف عينة البحث طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول (٤) والشكل (٣) أن عدد أفراد العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي بلغ من الذين حصلوا على دبلوم (٦)، وبنسبة مئوية (٤٠%)، وبلغ من الذين حصلوا على درجة البكالوريوس (٤) عضواً، وبنسبة مئوية (٢٦.٧%). وبلغ من حصلوا على دراسات عليا ماجستير (٥) عضواً، وبنسبة مئوية (٣٣.٣%)، وبلغ من حصلوا على دراسات عليا دكتوراه (٠) عضواً، وبنسبة مئوية (٠%).

4- وصف عينة البحث طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة :

جدول (٥): وصف عينة البحث طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	١	٦.٧
٢	من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	٦	٤٠
٣	من ١٠- إلى أقل من ٢٠ سنة	٤	٢٦.٧
٤	٢٠ سنة فأكثر	٤	٢٦.٧
	الإجمالي	١٥	%١٠٠

والشكل التالي يوضح وصف عينة البحث طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (٥) والشكل (٤) أن عدد أفراد العينة طبقاً عدد سنوات الخبرة بلغ من الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات (١)، وبنسبة مئوية (٦.٧%)، وبلغ من الذين خبرتهم من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات (٦) عضواً، وبنسبة مئوية (٤٠%). وبلغ من الذين خبرتهم من ١٠- إلى أقل من ٢٠ سنة (٤) عضواً، وبنسبة مئوية (٢٦.٧%). وبلغ من الذين خبرتهم من ٢٠ سنة فأكثر (٤) عضواً، وبنسبة مئوية (٢٦.٧%).

رابعاً: أداة البحث :

هدف البحث في جانبه الميداني التعرف على آراء عينة البحث من مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر. وفي ضوء الهدف من البحث تم تصميم استبانة لجمع البيانات عن موضوع البحث في ضوء مشكلة البحث وأهدافه باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات حول آراء عينة البحث من مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر، وتكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: البيانات الأولية: وتضمنت متغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل، والخبرة) القسم الثاني: محاور الاستبانة: وقد شمل هذا الجزء من الاستبانة ثلاثة محاور، وهي: المحور الأول: واقع تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر. المحور الثاني: معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر. المحور الثالث: متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر.

وفي ضوء الملاحظات ووجهات نظر المحكمين على أداة البحث تم إعادة صياغة بعض عبارات الاستبانة، واستبدال بعض العبارات وإضافة بعض الأفكار الجديدة في بعض المحاور، وتم حذف بعض العبارات وإضافة البعض الآخر، ومن ثم تم إخراج أداة البحث

في صورتها النهائية التي تضمنت (٤٣) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسة كما هي موضحة بجدول (٦).

جدول (٦): وصف لعدد محاور وعدد العبارات بكل محور من أداة البحث

النسبة المئوية	عدد العبارات	من - إلى	المحاور
٣١.٧٠	٢٢	٢٢ - ١	المحور الأول: واقع تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر.
٣١.٧٠	١٢	٣٤ - ٢٣	المحور الثاني: معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر.
٣٦.٥٨	٩	٤٣ - ٣٥	المحور الثالث: متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر.
%١٠٠	٤٣		المجموع

وقد تم تطبيق أداة البحث على بعد الحصول على المخاطبات الرسمية للتطبيق من سعادة عميد كلية التربية ثم مخاطبة سعادة وكيل كلية جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي لتسهيل مهمة الباحثة، وتمت المتابعة من قبل الباحثة وتم إعداد رابط إلكتروني لاستخدامه في التطبيق، وتم رفع أداة البحث عليه.

خامساً: صدق أداة البحث:

أ- الصدق الظاهري لأداة البحث:

اعتمد البحث على الصدق الظاهري؛ حيث تم عرض الأداة على عدد من المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية؛ لتحكيمها، وإبداء وجهات نظرهم حول مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوحها من الناحية اللغوية، وقد اقترح بعض المحكمين إضافة عبارات جديدة، ونقل بعض العبارات إلى محاور أخرى أكثر ملائمة لها، وتم اقتراح البعض حذف بعض العبارات لتشابهها مع عبارات أخرى، ورأى البعض دمج بعض العبارات في عبارة واحدة، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة وتم بناء الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (٢).

ب- الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

اعتمد البحث في حساب صدق أداة البحث على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف تعرف مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل بيرسون Pearson "Correlation" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة البحث بمعنى "صدق المضمون"، وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من المحاور كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة" واقع، و معوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر" المتمثلة في المحاور المختلفة بالدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة
الأول	١	٠،٨١	٠،٠١	١٢	٠،٧٩	٠،٠١
	٢	٠،٦٥	٠،٠١	١٣	٠،٦٥	٠،٠١
	٣	٠،٥٦	٠،٠١	١٤	٠،٦٣	٠،٠١
	٤	٠،٨٧	٠،٠١	١٥	٠،٦٩	٠،٠١
	٥	٠،٦٧	٠،٠١	١٦	٠،٧٢	٠،٠١
	٦	٠،٦٩	٠،٠١	١٧	٠،٧٩	٠،٠١
	٧	٠،٧٢	٠،٠١	١٨	٠،٨٦	٠،٠١
	٨	٠،٦١	٠،٠١	١٩	٠،٧٦	٠،٠١
	٩	٠،٧٣	٠،٠١	٢٠	٠،٨٢	٠،٠١
	١٠	٠،٦٧	٠،٠١	٢١	٠،٦٤	٠،٠١
	١١	٠،٧٨	٠،٠١	٢٢	٠،٦٥	٠،٠١
الثاني	٢٣	٠،٧٣	٠،٠١	٢٩	٠،٧٣	٠،٠١
	٢٤	٠،٨٢	٠،٠١	٣٠	٠،٧٢	٠،٠١
	٢٥	٠،٨٩	٠،٠١	٣١	٠،٨٩	٠،٠١
	٢٦	٠،٦٦	٠،٠١	٣٢	٠،٨٦	٠،٠١
	٢٧	٠،٧٣	٠،٠١	٣٣	٠،٧٥	٠،٠١

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة
	٢٨	٠،٧١	٠،٠١	٣٤	٠،٦٣	٠،٠١
الثالث	٣٥	٠،٧٦	٠،٠١	٤٠	٠،٨٣	٠،٠١
	٣٦	٠،٨٥	٠،٠١	٤١	٠،٧٢	٠،٠١
	٣٧	٠،٧٦	٠،٠١	٤٢	٠،٧٣	٠،٠١
	٣٨	٠،٨٢	٠،٠١	٤٣	٠،٧٢	٠،٠١
	٣٩	٠،٦٣	٠،٠١	-	-	-

يتضح من الجدول (٧) ما يلي:

- ارتباط جميع عبارات المحور الأول: واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر بالدرجة الكلية للمحور " بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠١،٠) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.
 - ارتباط جميع عبارات المحور الثاني: معوقات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر بالدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠١،٠) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.
 - ارتباط جميع عبارات المحور الثالث: متطلبات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر بالدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠١،٠) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.
- ويوضح جدول التالي معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة .

جدول (٨): معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
---------	--------------	----------------	---------

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الأول	٢٢	*.٠.٨١	٠.٠١
المحور الثاني	١٢	*.٠.٧٨	٠.٠١
المحور الثالث	٩	*.٠.٦٩	٠.٠١
الاستبانة ككل	٤٣	٠.٨٦	٠.٠١

ويتضح من الجدول (٨) أن ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة .
سادساً: ثبات أداة البحث:

يقصد به قدرة الأداة على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدامها مرة ثانية، وتم التأكد من ثبات أداة البحث بتطبيقها في شكلها النهائي من خلال استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (كرونباخ)، وتم تطبيق الصورة النهائية للاستبانة على عينة البحث التي بلغت (٤٦) عضواً بهدف واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر، وتم قياس معامل الثبات لأداة البحث عن طريق معامل "ألفا كرونباخ" Alpha-Cronbach ، تبعا لمحاور الاستبانة وبعد استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي :

جدول (٩): قيم معامل الثبات لمحاور أداة البحث

المحاور	عدد العبارات	قيم معامل " ألفا كرونباخ ALPHA-CRONBACH "
المحور الأول	٢٢	٠.٦٩
المحور الثاني	١٢	٠.٧٣
المحور الثالث	٩	٠.٨٨
الاستبانة ككل	٤١	٠.٨٧

يتضح من الجدول (٩) أن قيم معاملات ثبات قيم معامل " ألفا كرونباخ - Alpha-

Cronbach لكل محور محاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٦٩ - ٠,٨٨) ، وأن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (٠,٨٧) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

سابعاً: تنفيذ البحث.

تضمنت خطوات تنفيذ البحث التالي:

- جمع المادة العلمية ومراجعة البحوث والدراسات السابقة.
- إعداد أداة البحث "الاستبانة" في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة .
- مخاطبة السادة المحكمين في عدد من الجامعات السعودية والعربية .
- توزيع الأداة على المحكمين وتعديلها في ضوء آراء المحكمين.
- كتابة تقرير بآراء المحكمين والأخذ بمعظمها .
- تم الانتهاء من صياغة الاستبانة في صورتها النهائية.
- بعد أن أصبحت أداة البحث جاهزة للتطبيق الميداني في صورتها النهائية وبعد موافقة سعادة المشرفة العلمية ببدء التطبيق الميداني، تم الحصول على خطاب من وكيل كلية التربية للدراسات العليا بجامعة الملك خالد موجهاً إلى وكيل الجامعة للدراسات والبحث العلمي؛ لتسهيل مهمة الباحثة بتطبيق أداة البحث على عينة البحث كما هو موضح في ملحق (٣)

وقد تم التطبيق الميداني من خلال الوسائل التالية:

- التطبيق الإلكتروني الرسمي: من خلال رابط الأداة الإلكتروني.
- تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية لحساب صدق وثبات الاستبانة.
- تم جمع الاستبانات وتحليلها احصائياً ثم عرض نتائج البحث ومناقشتها في ضوء

الإطار النظري والدراسات السابقة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) لحساب الصدق الداخلي لأداة البحث.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach) لقياس ثبات أداة البحث .
- اختبار t- test لمعرفة الفروق في الجنس.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way Analysis لمعرفة مدى وجود فروق من عدمها بين متوسطات درجات أفراد العينة حول النموذج المقترح، وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة ، العمر)
- اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة Schaffe Multi Comparison Test بهدف تحديد اتجاه دلالة الفروق.
- وقد تم استخدام الوزن النسبي وفقاً للمقياس ذي الخماسي درجات كما هو بالجدول التالي:

جدول (١٠): يوضح مدى ودرجة الاستجابة وفقاً للمقياس ذي الخمس درجات المدى

درجة الموافقة

المدى	درجة الموافقة
١ - ١.٧٩	غير موافق
١.٨٠ - ٢.٥٩	موافق
٢.٦٠ - ٣.٣٩	محايد
٣.٤٠ - ٤.١٩	موافق
٤.٢٠ - ٥	موافق بشدة

- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة على الاستبانة لكل عبارة تحت كل محور بالإجابة بموافق بدرجة (غير موافق بشدة، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة)

بإعطاء موازين رتب لكل استجابة على النحو التالي: غير موافق بشدة (١)، غير موافق (٢)، محايد (٣) موافق (٤)، موافق بشدة (٥)
نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: والذي نص على " ما واقع تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١١): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٣	١.١٢	٢.٦١	لدى معرفة بمفهوم القيادة الابتكارية	١.
١٢	١.٤٤	٢.٣٣	بيئة العمل تساعدني على مرونة أكبر في اتخاذ القرار	٢.
١٧	١.٢٢	٢.٢٧	أطرح مقترحات شموليه للمشكلات التي تواجهني في المدرسة	٣.
٥	١.١٤	٢.٥٤	أقوم بإجراء تغييرات شمولية فاعلة في العمليات التعليمية	٤.
٧	١.٣٠	٢.٤٨	أولي اهتماما بتحقيق النتائج أكثر من الاهتمام بالعملية	٥.
١٦	١.٣٤	٢.٢٨	أعمل خطة تحدد سير العمل	٦.
٢٢	١.١٧	١.٩٣	اعمل على تقليل المخاطرة في العملية التعليمية	٧.
٢١	١.٠٧	٢.٠٠	أوظف الإمكانيات المتاحة لتمكين الابتكار	٨.
١	١.٠٩	٢.٩٣	معلمي المدرسة على علم بمفهوم القيادة الابتكارية	٩.
٢	١.١١	٢.٧٣	معلمي المدرسة قادرين على رسم خطة عمل خارج المألوف	١٠.
١١	١.٢٩	٢.٤٠	لا توجد حواجز إدارية معقدة بيني وبين معلمي المدرسة	١١.
٤	١.٢٤	٢.٦٠	أخذ في الاعتبار الحالة المميزة لكل معلم في اتخاذ القرار	١٢.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
١٠	١.٣٥	٢.٤١	من المهم أخذ المخرجات التعليمية كمعيار لجودة العملية التعليمية.	١٣
٢٠	١.٦٠	٢.٠١	أشجع الابتكار والابداع في التعليم.	١٤
١٨	١.٣٦	٢.٢٦	أعمل على تنظم اجتماعات للارتقاء بالعمل الابتكاري	١٥
١٥	١.٢٢	٢.٢٩	الطلاب على علم بمفهوم القيادة الابتكارية.	١٦
١٤	١.٣٨	٢.٣٠	أهتم بأراء الطلاب وتعليقاتهم.	١٧
١٣	١.٤٣	٢.٣١	أراعي الحالة المميزة لكل طالب.	١٨
٦	١.٦١	٢,٥٣	أشارك الطلاب في بعض آليات اتخاذ القرار.	١٩
١٩	١.١٨	٢.١٣	أستفيد من المواهب الطلابية في الارتقاء بالعملية التعليمية	٢٠
٩	١.٣٥	٢.٤٢	أشجع الابداع والابتكار الطلابي	٢١
٨	١.٤١	٢.٤٦	اهتم بتحقيق أهداف النظام التربوي بغض النظر الطريقة.	٢٢
-	١.١٣	٢.٤٠	المتوسط العام	

يتضح من الجدول (١١) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الأول والمتعلق بواقع تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر جاءت بدرجة موافقة" غير موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري بلغ (١.١٣). كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات (المحور الأول)؛ جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبرة (٩) التي نصت على " معلمي المدرسة على علم بمفهوم القيادة الابتكارية" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٣)، و انحراف معياري بلغ (١.٠٩)، وجاءت بدرجة موافقة " محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بلحمر يرون أن ليس لديهم المعلومات الكافية حول القيادة الابتكارية وأهميتها في تطوير المنظومة التعليمية.

- جاءت العبرة (١٠) التي نصت على " معلمي المدرسة قادرين على رسم خطة عمل خارج المألوف" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٣)، و انحراف معياري بلغ (١.١١)، وجاءت بدرجة" موافقة "محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة

البحث من مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر يرون أن قدرتهم محدودة في رسم خطط ابتكارية أو إبداعية وأنهم يحتاجون لتدريب على ذلك من خلال التنمية المهنية لهم.

- جاءت العبارة (١) التي نصت على " لدي معرفة بمفهوم القيادة الابتكارية" في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦١)، و انحراف معياري بلغ (١.١٢)، وجاءت بدرجة موافقة "محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر يرون أن مفهوم القيادة الابتكارية وأبعادها من المصطلحات العلمية الحديثة التي يمكن تطبيقها في إدارة المدرسة وأنهم يحتاجون للتعرف عليه أكثر من خلال الممارسة.

- جاءت العبارة (١٢) التي نصت على " أخذ في الاعتبار الحالة المميزة لكل معلم في اتخاذ القرار" في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٠)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٤)، وجاءت بدرجة "موافقة محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من مديري المدارس الابتدائية بمكتب تعليم بللحمر يرون أنه يجب معرفة الفروق الفردية لكل معلم ومهارته وقدراته حتى يتسنى لمدير المدرسة الاستفادة منه في تحقيق الأهداف التعليمية ولكي يتخذ قرار صائب في وضعه في المكان المناسب له وفق قدراته وامكاناته.

- جاءت العبارة (١٥) التي نصت على " أعمل على تنظيم اجتماعات للارتقاء بالعمل الابتكاري" في المرتبة الثامنة عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٦)، و انحراف معياري بلغ (١.٣٦)، وجاءت بدرجة "غير موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أنه يتم عقد وتنظيم اجتماعات للارتقاء بالعمل التعليمي والإداري داخل المدرسة ولكن عدد الاجتماعات التي تتعلق بالابتكار قد تكون قليلة سواء للطلاب والطالبات أو الإداريين أو المعلمين أو المعلمات؛ الأمر الذي يحتاج إلى التطوير و زيادة عدد الاجتماعات واللقاءات التي تتعلق بالابتكار داخل المدرسة .

- جاءت العبارة (٢٠) التي نصت على "أستفيد من المواهب الطلابية في الارتقاء بالعملية التعليمية" في المرتبة التاسعة عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٣)، وانحراف معياري بلغ (١.١٨)، وجاءت بدرجة "غير موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن الطلاب والطالبات لديهم مواهب إبداعية وابتكارية في جميع المجالات العلمية والتقنية، ولكن قد لا يوجد خطط محددة للاستفادة منها في الارتقاء بالعملية التعليمية ومحاولة الاستفادة من تلك المواهب في تطوير قدرات الطلاب الابتكارية أو المعلمين أو المعلمات.
- جاءت العبارة (١٤) التي نصت على "أشجع الابتكار والابداع في التعليم" في المرتبة العشرون؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠١)، وانحراف معياري بلغ (١.٦٠)، وجاءت بدرجة "غير موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن عملية تشجيع الطلاب على الابتكار والإبداع موجود داخل المدرسة ويتم سواء من المديرين أو المعلمين أو المعلمات ولكنها تتم بشكل غير منظم ومخطط له؛ الأمر الذي يستوجب القيام بعمل خطط طويلة المدى حول تشجيع جميع منسوبي ومنسوبات المدرسة على الابتكار وطرقه وأساليب تحقيقه داخل المدرسة.
- جاءت العبارة (٨) التي نصت على "أوظف الإمكانيات المتاحة لتمكين الابتكار" في المرتبة الحادي والعشرون؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٠)، و انحراف معياري بلغ (١.٠٧)، وجاءت بدرجة "غير موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن عملية توظيف الإمكانيات المتاحة لتمكين الابتكار داخل المدرسة تتم بطرق فردية من قبل مديري المدارس أو بعض المعلمين أو المعلمات، وكذلك قلة الإمكانيات المادية المتاحة داخل المدرسة التي تشجع على الابتكار مثل الأجهزة والمعامل الحديثة والدورات التدريبية والجوائز العلمية و التشجيعية.
- جاءت العبارة (٧) التي نصت على "أعمل على تقليل المخاطرة في العملية التعليمية" في المرتبة الثاني والعشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٣)، انحراف معياري بلغ (١.١٧)، وجاءت بدرجة "غير موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة

البحث يرون أن عملية تقليل المخاطرة في العملية التعليمية تتم بطرق فردية من قبل مديري المدارس أو بعض المعلمين أو المعلمات، ولكن بشكل فردي وتتم من خلال عقد اللقاءات العلمية حول الابتكار وأهميته في تطوير العملية التعليمية. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: والذي نص على " ما معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر؛ وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:
جدول (١٢): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٧	١.٣٣	٣.٧٣	القيادة الابتكارية تطلب الكثير من الجهد للتعريف بأهميتها	٢٣.
١٠	٠.٩٢	٣.٦٥	القيادة الابتكارية غير مجدية بسبب قلة المرونة في القرارات الوزارية.	٢٤.
١٢	٠.٨١	٣.٤٥	القيادة الابتكارية لا يمكن تطبيقها إلا بشكل جزئي	٢٥.
٦	٠.٩١	٣.٧٨	المعلمون لا يرغبون في الابتكار	٢٦.
٢	٠.٨٨	٣.٩٣	الطلاب لا يرغبون في الابتكار	٢٧.
٥	١.٢٢	٣.٧٩	الإشراف التربوي لا يشجع الابتكار	٢٨.
٨	١.٢٣	٣.٦٩	التطبيق الحرفي للتعليمات أهم من تحقيق الأهداف	٢٩.
٤	١.٢٢	٣.٨٣	أولياء الأمور لا يهتمون بتنمية مواهب أبنائهم	٣٠.
١١	١.٣٠	٣.٥٣	لا يوجد تقييما يهتم بالابتكار لدى المعلم	٣١.
١	١.١٦	٣.٩٦	لا يوجد تقييما يهتم بالابتكار لدى الطالب	٣٢.
٣	٠.٩٩	٣.٨٦	ليس من الواضح حدود صلاحيات المديرين والمعلمين والطلاب	٣٣.
٩	٠.٨٨	٣.٦٧	الثقافة التنظيمية السائدة تصعب من تطبيق القيادة الابتكارية	٣٤.
	١.١٣	٣.٤٢	المتوسط العام	

يتضح من الجدول (١٢) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الثاني والمتعلق بمعوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر جاءت بدرجة موافقة" موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري بلغ (١.١٣)؛ كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثاني جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣٢) التي نصت على " لا يوجد تقييما يهتم بالابتكار لدى الطالب" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري بلغ (١.١٦) وبدرجة "موافق"، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن عملية تقييم الطلاب والطالبات داخل المدارس الابتدائية تعتمد في جزء كبير منها على التلقين والحفظ والبعد عن تطبيق الأساليب الابتكارية في عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة.

- جاءت العبارة (٢٧) التي نصت على " الطلاب لا يرغبون في الابتكار" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨) وبدرجة "موافق"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن الطلاب والطالبات لا يرغبون في تطبيق الابتكار وأساليبه في عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة، وكذلك قلة الموضوعات التي تدعم أفكار الابتكار وقلة الاهتمام به داخل العملية التعليمية وقلة دعم بعض أولياء الأمور للطلاب لعملية الابتكار .

- جاءت العبارة (٣٣) التي نصت على " ليس من الواضح حدود صلاحيات المديرين والمعلمين والطلاب" في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٦)، وانحرافا معياريا بلغ (٠.٩٩)، وجاءت بدرجة "موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن صلاحيات المديرين الخاصة بتطبيق وتنفيذ أساليب الابتكار في المنظومة التعليمية في المدارس غير محددة وكذلك قلة الدعم من قبل بعض المشرفين التربويين والمشرفات التربويات حول تشجيع عملية الابتكار لدى مديري المدارس والمعلمين والطلاب.

- جاءت العبارة (٣٠) التي نصت على " أولياء الأمور لا يهتمون بتنمية مواهب أبنائهم" في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٣)، و انحرافا معياريا بلغ (١.٢٢)، وجاءت بدرجة "موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن بعض أولياء الأمور لا يهتمون بتنمية مواهب أبنائهم خاصة في المرحلة الابتدائية وذلك نظرا للخوف عليهم من المخاطرة والتجريب والتي قد تؤدي إلى فشل الطلاب والطالبات في الصفوف الأولية .
- جاءت العبارة (٢٤) التي نصت على " القيادة الابتكارية غير مجدية بسبب قلة المرونة في القرارات الوزارية" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٥)، وانحرافا معياريا بلغ (٠.٩٢)، وجاءت بدرجة "موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن قلة المرونة في القرارات الوزارية التي تتعلق بالقيادة الابتكارية وقلة عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية حول آليات تنفيذ أساليب القيادة الابتكارية تكون عائق في الممارسة والتطبيق.
- جاءت العبارة (٣١) التي نصت على " لا يوجد تقييما يهتم بالابتكار لدى المعلم" في المرتبة الحادية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٣)، وانحرافا معياريا بلغ (١.٣٠)، وجاءت بدرجة موافقة "موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أنه لا يوجد تقييما يهتم بالابتكار لدى المعلم وإنما يهتم بالطرق التقليدية في عملية تقييم الطلاب والطالبات و التأكيد على الحفظ والتلقين في عملية التعليم والتعلم.
- جاءت العبارة (٢٥) التي نصت على " القيادة الابتكارية لا يمكن تطبيقها إلا بشكل جزئي" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٥)، وانحرافا معياريا بلغ (٠.٨١)، وجاءت بدرجة موافقة "محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أنه القيادة الابتكارية لا يمكن تطبيقها إلا بشكل جزئي وفي بعض المواقف الإدارية والتعليمية التي تحتاج من المدير والمعلم والإداري مهارات خاصة تساعدهم على تطبيق أساليب القيادة الابتكارية في المدرسة.

الإجابة عن السؤال الثالث: والذي نص على " ما متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:
جدول (١٣): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس

الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٥	٠.٨١	٣.٧٧	وجود حوافز مادية أو معنوية لتشجيع الابداع والابتكار	٣٥
٧	١.٢٢	٣.٦٥	المرونة في تفويض الصلاحيات للمعلمين بشكل أوسع	٣٦
١	١.٢٣	٣.٩٨	الابتعاد عن المركزية في العمل بالمدرسة	٣٧
٤	١.٢٢	٣.٨٦	تقليل ضغط العمل في المدرسة	٣٨
٣	١.٣٠	٣.٨٧	البعد عن الروتين وتجنب التعقيد الإداري	٣٩
٢	١.١٦	٣.٩٣	تعريف المديرين والمعلمين والطلاب بأدوارهم في القيادة الابتكارية	٤٠
٩	٠.٩١	٣.٥٦	توظيف التكنولوجيا في قيادة المدرسة	٤١
٦	٠.٨٨	٣.٧٦	فتح قنوات للتواصل الدائم والفعال مع مختلف الأطراف المهمة	٤٢
٨	٠.٨١	٣.٦٤	إشراك ذوي الخبرة والمعرفة من الجامعات والمؤسسات التعليمية للمساهمة في التحسين	٤٣
-	٠.٨٩	٣.٩٣	المتوسط العام	

يتضح من الجدول (١٣) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الثالث والمتعلق بمتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر جاءت بدرجة موافقة "موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٣)، وانحرافا معياريا بلغ (٠.٨٩)؛ كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثالث جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣٧) التي نصت على "الابتعاد عن المركزية في العمل بالمدرسة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٨)، وانحرافا معياريا بلغ (١.٢٣)، وبدرجة "موافق"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية تفويض الصلاحيات لمديري المدارس والابتعاد عن المركزية في العمل والعمل على تطبيق اللامركزية في تنفيذ القرارات وترك الحرية الكاملة للمديرين في قيادة المواقف الإدارية في إدارة المدرسة والعمل على تمكين المديرين في حل المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة دون الرجوع إلى الإدارة العليا في الحالات الصعبة.
- جاءت العبارة (٤٠) التي نصت على "تعريف المديرين والمعلمين والطلاب بأدوارهم في القيادة الابتكارية" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٣)، وانحرافا معياريا بلغ (١.١٦) وبدرجة موافقة "موافق"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية عقد الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين والمعلمات والطلاب والطالبات حول تطبيق القيادة الابتكارية في العملية التعليمية داخل المدارس وخارجها والعمل على تحديد أدوار منسوبي ومنسوبات المدرسة في تطبيق القيادة الابتكارية .
- جاءت العبارة (٣٩) التي نصت على "البعد عن الروتين وتجنب التعقيد الإداري" في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٧)، وانحرافا معياريا بلغ (١.٣٠)، وجاءت بدرجة "موافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية البعد عن الروتين وتجنب التعقيد الإداري الأمر المهم في عملية تطبيق الابتكار وأساليبه داخل المدرسة وبتنحية الفرصة أمام المديرين والمديريات في تشجيع منسوبي ومنسوبات المدرسة حول الابتكار وأهميته في العملية التعليمية.
- جاءت العبارة (٣٦) التي نصت على "المرونة في تفويض الصلاحيات للمعلمين بشكل أوسع" في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٥)، وانحرافا معياريا بلغ (١.٢٢) وبدرجة "موافق"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن المرونة في تفويض الصلاحيات للمعلمين بشكل أوسع سوف يعمل على تشجيع الابتكار لدي

المعلمين والمعلمات وكذلك ترك لهم الحرية في تجريب الأفكار الابتكارية في قيادة المواقف التعليمية والتدريسية داخل الفصل الدراسي وخارجه.

- جاءت العبارة (٤٣) التي نصت على "إشراك ذوي الخبرة والمعرفة من الجامعات والمؤسسات التعليمية للمساهمة في التحسين" في المرتبة الثامنة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٤)، وانحرافا معياريا بلغ (٠.٨١) وبدرجة "موافق"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن إشراك ذوي الخبرة والمعرفة من الجامعات والمؤسسات التعليمية للمساهمة في التحسين سوف يسهم في تشجيع جميع منسوبي ومنسوبات المدرسة في تقديم الأفكار الابتكارية في قيادة المدارس بصفة مستمرة دون خوف بل يؤدي لزيادة المشاركة والتطبيق .

- جاءت العبارة (٤١) التي نصت على "توظيف التكنولوجيا في قيادة المدرسة" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٦)، وانحرافا معياريا بلغ (٠.٩١) وبدرجة "موافق"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن توظيف التكنولوجيا في قيادة المدرسة من خلال إتاحة الفرصة لقادة المدارس لترشيح الطلاب لحضور الدورات التدريبية حول توظيف التقنية في قيادة المدرسة سوف يسهم في تجريب الأفكار الابتكارية في إدارتها بشكل ابتكاري وتطبيق أساليبه الابتكارية.

الإجابة عن السؤال الرابع: الذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر) تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وجاءت النتائج بالجدول التالي:

1- الفروق طبقاً لمتغير الجنس (ذكر، انثي):

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (t.test) (للمقارنة بين متوسطين مستقلين وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٤): اختبار(ت) لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	انثى (ن = ٨)		ذكر (ن = ٧)		الأبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.١٦٢	٢.١٩٩	٢٠.٣١٤٩٣	٥٩.٨٧٥٠	١٧.٧٩٩١٤	٤٥.١٤٢٩	المحور الأول
٠.١٩٠	١.٩١٥	٦.٤٠٨٧٠	٤٠.٧٥٠٠	٥.٥٦٣٤٩	٣٦.٤٢٨٦	المحور الثاني
٠.٣٢٤	١.٠٣١	٥.٧٠٧١٤	٣٠.٥٠٠٠	٤.٠٩٩٩٤	٢٧.٨٥٧١	المحور الثالث

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير الجنس
تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير الجنس وهذا يدل إلى وجود قناعة أفراد العينة من الجنسين بأهمية تطبيق القيادة الابتكارية في المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر وذلك لأن واقع التطبيق جاء في معظم العبارات بدرجة غير موافق مما يدل على وجود رغبة لديهم في تطبيق القيادة الابتكارية وأساليبها المختلفة.

2- الفروق طبقاً لمتغير العمر:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية.

جدول (١٥): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمر	المحاور
٠	٠	٠	أقل من ٣٠ سنة	المحور الأول
٦.٠٢٧٧١	٤٠.٣٣٣٣	٣	من ٣٠- إلى أقل من ٤٠ سنة.	
٢١.١٦١٠٠	٥٦.١٦٦٧	١٢	من ٤٠- إلى أقل من ٥٠ سنة.	
٠	٠	٠	٥٠ سنة فأكثر.	
٢٠.٠٠٠٠٠	٥٣.٠٠٠٠	١٥	المجموع	المحور الثاني
٠	٠	٠	أقل من ٣٠ سنة	
٦.٠٨٢٧٦	٣٨.٠٠٠٠	٣	من ٣٠- إلى أقل من ٤٠ سنة.	
٦.٥١٥١٣	٣٨.٩١٦٧	١٢	من ٤٠- إلى أقل من ٥٠ سنة.	
٠	٠	٠	٥٠ سنة فأكثر.	المحور الثالث
٦.٢٢٧٤٤	٣٨.٧٣٣٣	١٥	المجموع	
٠	٠	٠	أقل من ٣٠ سنة	
٥.٨٥٩٤٧	٢٩.٦٦٦٧	٣	من ٣٠- إلى أقل من ٤٠ سنة.	
٥.٠٩٦٠٥	٢٩.١٦٦٧	١٢	من ٤٠- إلى أقل من ٥٠ سنة.	المحور الثالث
٠	٠	٠	٥٠ سنة فأكثر.	
٥.٠٣٥١١	٢٩.٢٦٦٧	١٥	المجموع	

جدول (١٦): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٦٠١.٦٦٧	١	٦٠١.٦٦٧	١.٥٦٥	٠.٢٣٣
	داخل المجموعات	٤٩٩٨.٣٣٣	١٣	٣٨٤.٤٨٧		
	المجموع	٥٦٠٠.٠٠٠	١٤	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	٢.٠١٧	١	٢.٠١٧	٠.٤٨	٠.٨٢٩
	داخل المجموعات	٥٤٠.٩١٧	١٣	٤١.٦٠٩		
	المجموع	٥٤٢.٩٣٣	١٤	-		
المحور الثالث	بين المجموعات	٠.٦٠٠	١	٠.٦٢١	٠.٢٢	٠.٨٤٤
	داخل المجموعات	٣٥٤.٣٣٣	١٣	٢٧.٢٥٦		
	المجموع	٣٥٤.٩٣٣	١٤	-		

*دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) $\alpha =$

يتضح من الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير العمر .

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير العمر؛ وهذا يدل على وجود قناعة لدى أفراد عينة البحث حول أهمية تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر وعقد دورات تدريبية وورش العمل اللازمة لتدريب المعلمين والمعلمات والاداريين والطلاب والطالبات وإيجاد نوع من الثقافة الابتكارية لديهم.

3- الفروق طبقاً لمتغير المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية.

جدول (١٧): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	المحاور
٦.٥٦٢٥٢	٣٦.٦٦٦٧	٦	دبلوم	المحور الأول
٢٠.٤٤٥٠٥	٧١.٠٠٠٠	٤	بكالوريوس	
١٦.٥٧٤٠٨	٥٨.٢٠٠٠	٥	دراسات عليا (ماجستير)	
.	.	٠	دراسات عليا (دكتوراه)	
٢٠.٠٠٠٠٠	٥٣.٠٠٠٠	١٥	المجموع	المحور الثاني
٦.١١٢٨٣	٣٤.٨٣٣٣	٦	دبلوم	
٣.٤٦٤١٠	٤٥.٠٠٠٠	٤	بكالوريوس	
٤.٢١٩٠٠	٣٨.٤٠٠٠	٥	دراسات عليا (ماجستير)	
.	.	٠	دراسات عليا (دكتوراه)	المحور الثالث
٦.٢٢٧٤٤	٣٨.٧٣٣٣	١٥	المجموع	
٥.٤٧٧٢٣	٢٧.٠٠٠٠	٦	دبلوم	
٣.٤٦٤١٠	٣٣.٠٠٠٠	٤	بكالوريوس	
٤.٥٢٧٦٩	٢٩.٠٠٠٠	٥	دراسات عليا (ماجستير)	المحور الثالث
.	.	٠	دراسات عليا (دكتوراه)	
٥.٠٣٥١١	٢٩.٢٦٦٧	١٥	المجموع	

جدول (١٨): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٣٠٣١.٨٦٧	٢	١٥١٥.٩٣٣	٧.٠٨٣	٠.٧٧
	داخل المجموعات	٢٥٦٨.١٣٣	١٢	٢١٤.٠١١		
	المجموع	٥٦٠٠.٠٠٠	١٤			
المحور الثاني	بين المجموعات	٢٤٨.٩٠٠	٢	١٢٤.٤٥٠	٠.١٤٧	٠.٦٧
	داخل المجموعات	٢٩٤.٠٣٣	١٢	٢٤.٥٠٣		
	المجموع	٥٤٢.٩٣٣	١٤			
المحور الثالث	بين المجموعات	٨٦.٩٣٣	٢	٤٣.٤٦٧	٠.٠٧٦	٠.٧٨
	داخل المجموعات	٢٦٨.٠٠٠	١٢	٢٢.٣٣٣		
	المجموع	٣٥٤.٩٣٣	١٤			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.005$)

يتضح من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ وهذا يدل على وجود قناعة لدى أفراد عينة البحث حول أهمية متطلبات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر.

4- الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) ، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية.

جدول (١٩): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الأول	أقل من ٥ سنوات	٠	٠	٠
	من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	٤	٤١.٥٠٠٠	٥.٢٥٩٩١
	من ١٠- إلى أقل من ٢٠ سنة	٦	٥٦.٨٣٣٣	٢٦.٨٤٣٣٧
	٢٠ سنة فأكثر	٥	٥٧.٦٠٠٠	١٧.٢٥٦٨٨
	المجموع	١٥	٥٣.٠٠٠٠	٢٠.٠٠٠٠٠
الثاني	أقل من ٥ سنوات	٠	٠	٠
	من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	٤	٣٤.٢٥٠٠	٤.٩٩١٦٦
	من ١٠- إلى أقل من ٢٠ سنة	٦	٤٠.٨٣٣٣	٧.٦٥٢٨٩
	٢٠ سنة فأكثر	٥	٣٩.٨٠٠٠	٣.٩٦٢٣٢
	المجموع	١٥	٣٨.٧٣٣٣	٦.٢٢٧٤٤
الثالث	أقل من ٥ سنوات	٠	٠	٠
	من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	٤	٢٧.٢٥٠٠	٣.٦٨٥٥٦
	من ١٠- إلى أقل من ٢٠ سنة	٦	٢٩.٦٦٦٧	٦.٢٨٢٢٥
	٢٠ سنة فأكثر	٥	٣٠.٤٠٠٠	٤.٨٢٧٠١
	المجموع	١٥	٢٩.٢٦٦٧	٥.٠٣٥١١

جدول (٢٠): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٧٢٢.٩٦٧	٢	٣٦١.٤٨٣	٠.٨٩	٠.٤٣
	داخل المجموعات	٤٨٧٧.٠٣٣	١٢	٤٠٦.٤١٩		
	المجموع	٥٦٠٠.٠٠٠	١٤			
المحور الثاني	بين المجموعات	١١٢.٥٥٠	٢	٥٦.٢٧٥	١.٥٦٩	٠.٢٨
	داخل المجموعات	٤٣٠.٣٨٣	١٢	٣٥.٨٦٥		
	المجموع	٥٤٢.٩٣٣	١٤			
المحور الثالث	بين المجموعات	٢٣.٦٥٠	٢	١١.٨٢٥	٠.٤٢	٠.٦٦
	داخل المجموعات	٣٣١.٢٨٣	١٢	٢٧.٦٠٧		
	المجموع	٣٥٤.٩٣٣	١٤			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على وجود قناعة لدى أفراد عينة البحث حول أهمية متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر .

خاتمة البحث:

ثانياً: ملخص نتائج البحث:

توصل البحث من خلال الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج، ومنها:

- أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر جاءت بدرجة موافقة "غير موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري بلغ (١.١٣) .
- أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر جاءت بدرجة موافقة "موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري بلغ (١.١٣)
- أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر جاءت بدرجة موافقة "موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٩)
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر تعزى لمتغير الجنس

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير العمر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع عدد من التوصيات، ومنها :

- إنشاء وحدات لتشجيع الابتكار داخل المدارس بحيث يمكن لجميع الطلاب التفاعل معهم والتدريب والتجريب للوصول لمرحلة الابتكار ثقافة وتطبيق.

- تشجيع المعلمين على استخدام الاساليب الابتكارية داخل فصولهم الدراسية من خلال استخدام وسائل تعليمية مبتكرة في شرح المقررات الدراسية والتي تؤدي لابتكار الطلاب.

- تقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين من المعلمين والطلاب على مستوى المدارس في تطبيق وسائل الابتكارية الحديثة في عملية التدريس والتقويم.

- وجود صلاحيات لقادة المدارس لتطبيق وسائل القيادة الابتكارية.

- توظيف الموارد البشرية من المتميزين في مجال التقنية من المعلمين والمعلمات والطلاب والطالبات في توفير جهاز إداري يقدم خدمات التقنية للطلاب والمعلمين وصيانة الأجهزة والأدوات اللازمة لتطبيق القيادة الابتكارية بمدارس التعليم العام.



رابعًا: مقترحات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع عدد من المقترحات، ومنها :
- دراسة بعنوان التخطيط لتحقيق أبعاد القيادة الابتكارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
 - الاحتياجات التدريبية للمعلمين والمعلمات والطلبة والإداريين بالمدارس الثانوية لتطبيق أبعاد القيادة الابتكارية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو سيبي، ألاء غازي (٢٠٢٠). التفكير الايجابي والتنظيم الانفعالي وعلاقتها بالقدرة على ادارة الأزمات لدى طلبة الجامعات. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- أبو مدين، أمينة فياض سليمان (٢٠٢٠). أثر التفكير الايجابي على عملية الاصلاح الاداري بوزارة الداخلية والامن الوطني- الشق المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الأحمري، أمل عبد الله علي (٢٠١٦). واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة، مج ٨، ٢٩ع، رابطة التربية الحديثة، ص ٢٥ - ٩٢.
- الأحمري، وفاء عبد الله. (٢٠٢٠). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط. مجلة مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ٦.
- الأخضر، حمدي أبو القاسم (٢٠١٩)، " إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج ٥، عدد خاص.
- البرازي، مبارك عواد (٢٠١٤). برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية بدولة الكويت في مجال الإدارة الاستراتيجية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س ١٥، ع ٥٤، ٣٧٧ - ٣٢٩.
- بلخضر، مسعودة سليمان (٢٠١٦م). مدى توفر المهارات القيادية بمؤسسة فرتيال بعنابة ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين. مجلة دراسات، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، ٤٧، ١١٤ - ١٢٧.
- البناء، دعاء جميل محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين (ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الثبتي، ياسر عوض الله هلال (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- جرادات، مرام محمد (٢٠١١م). القيادة الابتكارية لمديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بأدائهن الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

- الجنازرة، أسماء علي محمود (٢٠٢٠). "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين". (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. جامعة الشرق الأوسط.
- جودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط٥. دار وائل: عمان
- الحارثي، مفلح بن حمود (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية، واستراتيجية تطويرها رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، مها بنت عيضة عايض (٢٠٢١). أثر استخدام نموذج فراير في تدريس العلوم على تنمية التفكير الإبتكاري واكتساب المفاهيم العلمية لدى تلميذات الصف الخامس الإبتدائي بمدينة الطائف. مجلة كلية التربية. مج. ٣٧، ع. ٤، أبريل ٢٠٢١. ص. ٢٧٣-٣٠٣ إنما ٣٦٤-٣٣٤
- الحارثي، هاجد سعد (١٤٣٧هـ). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية- دراسة مقارنة بين كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- حامد، عمرو (٢٠١٠م). الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ١٣١ - ١٦٥.
- حرز الله، ماجد عبدالكريم (٢٠١٥م). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحريري، (٢٠١٦). "تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف". مجلة التربية جامعة الأزهر، ص ٤-١٦٩.
- الحميدي، منصور علي (٢٠١٥). إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- خان، سمر عبدالله جميل، والبشيتي، وداد عبد السلام جمال. (٢٠٢٠). أبعاد القيادة التربوية وعلاقتها بالذكاء العاطفي لدى قائدات رياض الأطفال بمدينة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٢١)، ١٨٩-٢٢٩.
- خلف، عبد الرحمن محمد. (٢٠٢١). فاعلية استراتيجية المشروعات الإلكترونية في تنمية مهارات التفكير الإبتكاري والتحصيل في مادة الحاسب الآلي لدى طلاب الصف الأول المتوسط. مجلة كلية التربية. مج. ٣٧، ع. ١٠، أكتوبر ٢٠٢١. ص. ١٠١-١٢٥.

- خلف، منال إسماعيل (يونيو، ٢٠١٠م). العلاقة بين القدرة الابتكارية للمدير وبين الرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار كوسيط في هذه العلاقة: دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي الثاني لشباب الباحثين بكلية التجارة جامعة أسيوط - مصر. ٨٣ - ١١٤.
- الخياط، ماجد محمد (١٤٣٢هـ). التفكير التحليلي وحل المشكلات الحياتية. عمان: دار الراجحة.
- خير الله، جمال (٢٠٠٩م). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- داود، محمد. (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع
- الدخيل، تركي محمد (١٤٣٣هـ). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد الإسلامية، الرياض.
- الراشد، أسماء راشد. (٢٠٢٠). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية. مج. ٣٦، ع. ٦، يونيو ٢٠٢٠. ص. ٢٤٦-٢٦٥
- الرفاعي، صباح قاسم (٢٠١٨ م) . التفكير الإيجابي والتدفق النفسي كمنبئان للتوافق الدراسي لدى طلاب الدبلوم العالي للتربية، مجلة كلية التربية ، العدد (١١٣) ، المجلد (٢٩) ، ص ٣٧١.
- الرفاعي، رجا الله عطا الله (١٤٣٥هـ). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
- سالم، مأمون يوسف (٢٠١٨). أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمؤسسات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٢، ع ١٤٤، المركز القومي للبحوث غزة، صص ١٥٣ - ١٧٦.
- السلمي، فهد نجيم (١٤٣٣هـ). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- شاهين، محمد أحمد. (٢٠٢٠). فاعلية برنامج إرشادي يستند إلى اللعب في تنمية التفكير الابتكاري لدى أطفال مرحلة ما قبل المدرسة. المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية. مج. ١، ع. ٢، ٢٠٢٠. ص. ١٧٦-٢٠٨.
- الشبول، راوية خليل حسن.. (٢٠١٨). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٢٦، ع. ١، يناير ٢٠١٨. ص. ١٥١-١٦٩.

- الشريف، طلال عبد الله حسين (٢٠١٦). واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مع اقتراح تصور لتطبيقها دراسة تطبيقية على جامعات) أم القرى، الملك عبد العزيز، الطائف، الباحة، مجلة كلية التربية، ٢٧ (١٠٥)، ١٣١-١٩٢.
- الشمري، سعد بن دبيان (٢٠٠٦م). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الأصول والإدارة التربوية، الأردن.
- الصاعدي، احمد عيد براك. (٢٠١٨). دور المدرسة في تعزيز قيم المواطنة لدى طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ٩٩.
- الصالحى، خالد سليمان (٢٠١٨). القيادة التتموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بأسيوط، مج ٣٤، ع ٣، مصر.
- الصعيدى، هند أحمد محمد سعيد (٢٠١٨). "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري". مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، ص ص ٢٤٢-٢٥٥.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦م). القيادة الإدارية والإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- العباد، عبد الله حمد (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة الدولية التربوي المتخصصة، (٦) (٣).
- عبد الحسين، صفاء جواد (٢٠١٢ م) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد ٣٢.
- عوض، أحمد علي (٢٠١٩). التفكير الايجابي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات وتوجيهات أهداف الانجاز لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة. رسالة ماجستير. كلية التربية , جامعة الأزهر , غزة.
- عوض، رونالد نعيم (٢٠١١). دور الابتكار في رفع الكفاءة الانتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ٢، ٤٦٤ - ٤٨٦.
- عياد، ميسم حسن أحمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين (ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية، الأردن..
- الغامدي، فهد هزاع (١٤٣٣هـ). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- غباشي، شيماء حمدي زين. (٢٠٢١). تنمية الابتكار بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة سنغافورة الوطنية . مجلة البحوث. مج. ١، ع. ٢، ج. ٢، فبراير ٢٠٢١. ص ص. ٣٠-٧٠
- غبون، رولا يوسف ، وآخرون. (٢٠٢٠). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. مجلة العلوم التربوية والنفسية- المركز القومي للبحوث غزة، ٤(٢٥)، ١٧٤-٢٠١.
- الفضلي، منى عبد المحسن الفضلي، المحيس، سارة عبد الله (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء، مجلة كلية التربية، مج ٣٣، ع ٩٤، جامعة أسيوط - كلية التربية، ص ص ١٢٢ - ١٥٧
- قرني، حمادة عبد المنعم (٢٠١٩). "علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام بمصر". (رسالة ماجستير منشورة). كلية التربية. جامعة بني سويف. بني سويف. مصر.
- القرني، مها شعلان (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- كروبي، آرثر. جي (٢٠٠٦م). الابتكار في التعليم والتعلم. ترجمة عبد الحكم الخزامي. القاهرة: دار الفجر للنشر.
- لالو، فريدريك (٢٠١٥م). إعادة اختراع المؤسسات. دبي، قنديل للطباعة والنشر.
- مبروك، فوزية عيد؛ علي، نادية أمين (٢٠٠٠م). دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)- مصر، ١٤ (٢)، ١٥٣ - ١٨٤.
- مسلم، عبدالله حسن (١٤٣٦هـ). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار المعتر.
- مصطفى ، فتحي محمد محمود(٢٠٢٠م). التفكير الايجابي ودوره في وعي الشباب بمنطقة القصيم بمخاطر أسباب الانحراف والتطرف الفكري. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي . المجلد ٢٠ العدد ٢ ص ١٧٩-١٩٧.
- مطاوع، وسامة مصطفى؛ مرسى، نوال حلمي (٢٠١٤م). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، مصر، ١٧ (٥٠)، ٢٣٣ - ٣٠٦.
- مقبيل، محمد علي حسن. (٢٠٢١). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية و الإنسانية. مج. ١، ع. ٨، مارس ٢٠٢١. ص ص. ٨١-١٠٦.

- مكاحلة، هنادة أحمد (٢٠١٤م). درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
 - مكي، بسام غريب. (٢٠٢١). الإدارة التربوية والمواهب العلمية : مقارنة لبناء نموذج بيئة جامعية مستدامة للإبداع والابتكار : دراسة حالة الجامعة اللبنانية كلية الهندسة أنموذجا (دكتوراه). الجامعة اللبنانية المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية الاجتماعية، لبنان .
 - النايف، سعود بن عيسى .(٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. كلية الإمارات للعلوم التربوية (٥٨) . ٢٤١-٢٨٠.
 - نجم، نجم عبود (٢٠١٥م). القيادة وإدارة الابتكار، ط٢. عمان: دار صفاء.
 - النوري، زينب عماد (٢٠١٤م). أثر الذكاء الثقافي في قدرات الابتكار الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
 - الياحي نورة (٢٠١٩). دور القيادة المدرسية في تطوير التعليم وفق رؤية ٢٠٣٠ (بمدارس البنات بجدة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات) ٩.
 - الياحي، هادية بنت علي (٢٠١٨). "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠". مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٢ (٢٦)، ص ص ٣٢-٣٨.
 - يوسف، داليا طه محمود؛ أحمد، مها مراد علي (٢٠١٦). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة". مجلة علم النفس والتربية، كلية التربية، جامعة المنيا، مج ٢٩، ع ١، ٢-٩.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Vaccaro, I (2010). Management Innovation Studies on The Role of Internal Change Agents. Unpublished doctoral dissertation. Erasmus University Rotterdam Argentina
 - Zafar, S. T., Hmedat, W., Chaubey, D. S., & Rehman, A. (2019). An Exploration of Academic Leadership Dynamics: A Literature Review. International Journal on Leadership , 7(1), 35