



**واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة  
الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض**  
**The reality of the practice of innovative leadership among school  
leaders at the primary level in public education in Riyadh**

إعداد

**مشاعل سعد المطيري**  
**Mashaal Saad al-Mutairi**

جامعة الملك سعود - كلية التربية قسم الإدارة التربوية

*Doi: 10.21608/jasep.2023.285121*

استلام البحث : ١٥ / ٩ / ٢٠٢٢

قبول النشر: ٢١ / ١٠ / ٢٠٢٢

المطيري ، مشاعل سعد (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٣٢) فبراير، ٤٩١ – ٥٢٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى قائدات مدارس المرحلة الإبتدائية في التعليم العام في مدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (٢٥) عبارة مقسمة على مجالين (درجة ممارسة، المعوقات)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الإبتدائية في مكتب تعليم النسيم في مدينة الرياض والبالغ عددهن (٥٩٨٦)، وتألقت عينة الدراسة من (١٣٦) متقدم لطلب ملاء الاستبانة، وهي عينة بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائجها. لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الاصدار ٢٣، وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج. ومن أهم هذه النتائج:

- اتفق أفراد الدراسة بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الإبتدائية في التعليم العام في مكتب تعليم النسيم بمدينة الرياض لعملية الأصاله كأحد أبعاد القيادة الابتكارية حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة (٢.٢٢ من ٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٦٧٦).
- اتفق أفراد الدراسة بدرجة فوق المتوسطة على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الإبتدائية في التعليم العام في مكتب تعليم النسيم بمدينة الرياض لعملية المرونة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة (٢.١٧) من ٤.٠٠ وانحراف معياري (٠.٧٠٦).
- اتفق أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الإبتدائية في التعليم العام في مكتب تعليم النسيم بمدينة الرياض لعملية المعوقات الشخصية حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة (١.٦٢ من ٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٤٨).
- اتفق أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الإبتدائية في التعليم العام في مكتب تعليم النسيم بمدينة الرياض نحو ممارسة القيادة الابتكارية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة (١.٧٢ من ٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨١١).

الكلمات المفتاحية : المرحلة الابتدائية، الابتكار التنظيمي، القيادة الابتكارية، الإبداع القيادي، الأصالة الفاعلية.

## Abstract

This study aimed to identify the degree of creative leadership practice among female leaders of primary schools in the city of Riyadh, and to reveal the obstacles that hinder their practice, and suggestions for their application from the point of view of the study sample members. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey method, and the questionnaire as a tool for the study, which consisted of (25) phrases divided into two areas (the degree of practice, obstacles), and the study population consisted of all primary school teachers in the city of Riyadh, who numbered (5986), and the study sample consisted of (136) applicants to ask to fill out the questionnaire, which is a simple sample representative of the study population, and statistical methods were used to reach its results.

The most important of these results are:

- The study members agreed with a high degree on the degree to which primary school leaders in Riyadh practice the process of authenticity as one of the dimensions of innovative leadership, where the MEAN of the study sample members reached (2.22 out of 4.00), SD = (0.676).
- The study members agreed to an above-average degree on the degree to which primary school leaders in Riyadh practice the flexibility process as one of the dimensions of innovative leadership. The MEAN of the study sample members reached (2.17 out of 4.00), SD = (0.706).
- The study members agreed to a medium degree on the personal obstacles facing the leaders of primary schools in the city of Riyadh for the process of personal obstacles, where the MEAN of the study sample members reached (1.62 out of 4.00, SD = (0.748).
- The study members agreed to a moderate degree on the administrative obstacles facing primary school leaders in the city

of Riyadh towards practicing innovative leadership. The MEAN of the study sample members reached (1.72 out of 4.00, SD = (0.811).  
Keywords: the primary stage, organizational innovation, innovative leadership, leadership creativity, originality, effectiveness

#### المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية حالياً تطوراً كبيراً في مجال التعليم، وذلك إيماناً منها بأن العلم هو وسيلة لتقدم المجتمعات على جميع المستويات، وهو الوسيلة الأمثل للنهوض بالأمة وأفرادها، وهذا التطور يتطلب اهتماماً كبيراً من الدولة بالمؤسسات التعليمية سواء على مستوى التعليم العام أو التعليم العالي بكافة مراحله ومستوياته، وتوفير الأساليب والوسائل الحديثة التي تساهم في مواكبة هذا التطور، وتعتبر أهم مرحلة دراسية في تعليم المملكة العربية السعودية هي المرحلة الابتدائية وذلك لما تحمله هذه المرحلة من أهمية كبيرة في نجاح مراحل التعليم الأخرى.

والابتكار هو مصطلح يعني التطوير الإبداعي، أي تطوير قيم جديدة موجهة للفرد من خلال حلول تستجيب للمتطلبات الجديدة له، أو للمتطلبات القديمة بطرق جديدة، يتم تحقيق ذلك من خلال نوع متخصص من المشاريع يسمى المشروع الابتكاري، أو عمليات، أو خدمات ابتكارية، أو تكنولوجيا ابتكارية، أو أفكار متاحة بسهولة، أو الحكومات، أو المجتمع بفعالية أعلى، وفي معظم الحالات يتم استخدام أساليب أو منهجيات تطوير مبتكرة. ويشير مصطلح إدارة الابتكار إلى العمليات الإدارية في الابتكار، يمكن استخدامها لتطوير كل من الخدمات التعليمية والابتكار التنظيمي. فدون وجود عمليات مناسبة، لا يمكن أن يكون البحث والتطوير فعالين، لذلك تتضمن إدارة الابتكار مجموعة من الأدوات التي تسمح للقادة التربويين بالتعاون من أجل الوصول إلى فهم مشترك للأهداف والعمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية. تركز إدارة الابتكار على السماح للمؤسسات التعليمية باغتنام أي فرصة، سواء كانت خارجية أو داخلية، واستخدام جهودها الإبداعية لتقديم أفكار أو عمليات أو خدمات جديدة. والأهم من ذلك، أن إدارة الابتكار لا تقتصر على البحث والتطوير؛ وتضم المعلمين والعاملين على جميع المستويات من أجل المشاركة الخلاقة في تطوير مخرجات المؤسسات التعليمية. لاشك أن المرحلة الابتدائية هي البداية الحقيقية لعملية تنمية مدارك الطلاب، وبالتالي فإنها تحتاج لكفاءات تربوية تساهم في تلبية احتياجات منسوبيها، وهي كذلك بحاجة ماسة لإيجاد فرص للإبداع وتفعيله داخل المدرسة والبعث عن الطرق التقليدية. ويتم ذلك من خلال ما أشارت إليه كفى القحطاني (القحطاني، ٢٠١٢ م) عن طريق منح قائد المدرسة صلاحيات تتناسب مع مسؤولياته، وإتاحة قراراً من الاستقلالية للقائد في قراراته، وتدعيم مفهوم المشاركة الجادة لقائد المدرسة ويتمثل ذلك في نمط من أنماط القيادة وهي القيادة الإبداعية. وتحققت في السنوات الأخيرة تطورات علمية وثقافية

وتكنولوجية بشكل لم يكن له مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي أرغم المؤسسات والمنظمات على مواكبة هذه التطورات والتجديدات وفرض عليها عملية مراجعة لسياساتها وأهدافها وتقنياتها ونشاطاتها المرتبطة بالابتكار، وذلك لتمكين المتدربين من اكتساب المهارات والخبرات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة. ويبدو أن الدول المتقدمة قد تجاوزت معظم الصعوبات التي كانت تواجه المدارس والمؤسسات التعليمية في جهودها لتطوير أنشطتها، وذلك من خلال ابتكار الكثير من الآليات الأخيرة.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه المدارس الابتدائية العديد من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي، والتي تستدعي قيادة محنكة، تواجه هذه التحديات بطريقة واعية مدركة لحجم هذه التحديات وأبعادها، لذلك فإن وجود قائد مبدع لمؤسسة تربوية كالمدرسة الابتدائية هو أحد السبل لحل مشاكلها، حيث ترتبط أهمية دور قائد المدرسة إلى الحاجة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها لتحقيق الأهداف التربوية، وذلك يكون على مستوى المدرسة وبكافة منسوبيها. (الرفاعي، ٢٠١٤م)

وقد أشار له العاجز وشلدان (العاجز، ٢٠١٠م) إلى أن بعض قادة المدارس بحاجة إلى إبراز قدراتهم الإبداعية من خلال الأنشطة التي تقدمها القيادة المدرسية، وذلك لدورهم في التأثير على منسوبي المدرسة، ولأنهم المسؤولون عن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وللعلاقة الوثيقة بين القيادة والإبداع. ويدل ذلك على حاجة القادة لممارسة القيادة الإبداعية، حيث إنها كما وصفها السويد (السويد، ٢٠١٤) هي القيادة التي تساعد أفرادها على الاستمرار في مواصلة التفكير في المشكلة دون ملل من حيثياتها لفترة زمنية كبيرة التي ان يتم الوصول إلى حلول جديدة. وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة الابتكارية ومعوقاتها ومقترحات تطويرها؛ مما يدل على اهتمام الباحثين بهذا النوع من أنواع القيادة، حيث كشفت دراسة القحطاني (القحطاني، ٢٠١٣م) عن مدي أهمية القيادة الابتكارية لدى قادة المدارس الابتدائية، ووجود مشكلات تعيق أداء قادة المدارس تتعلق بالابتكار والإبداع، بينما أشارت دراسة الغامدي (الغامدي، ٢٠١٢م) إلى ضعف درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة المدارس والآثار السلبية لذلك، وهذا يؤكد الحاجة لتفعيل دور هذا النوع من القيادة والوقوف على نقاط القوة للإبداع في قادة المدارس لتعزيزها. ونظرًا للدور الكبير الذي تمثله المرحلة الابتدائية، حيث إنها مرحلة النشء، وفيها تكتسب الطالبة أغلب مهاراتها، ولما تلاحظه في الميدان التربوي من تغلب النمط التقليدي على أنماط القيادة لقائدات المدارس، شكل ذلك دافعا لإجراء هذه الدراسة، وللتعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض.

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية مدينة الرياض.

٢. الكشف عن معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض للقيادة الابتكارية.
٣. التعرف على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض للقيادة الابتكارية.

#### أهمية الدراسة:

- للدراسة أهمية كبيرة مستمدة من الموضوع الذي تناقشه فتهدف أهمية الدراسة إلى:
- (١) زيادة الوعي لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية داخل مدينة الرياض، بمفاهيم القيادة الابتكارية.
  - (٢) إثراء المكتبة العربية في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة الابتكارية بشكل خاص.
  - (٣) توفير لمتخذي القرار في وزارة التعليم معلومات عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية للقائدات في مدارس المرحلة الابتدائية، ومن خلال تقديم توصيات يستفيد منها العاملون في مجال القيادة والإدارة من أجل رفع كفاءة القيادات المدرسية في وزارة التعليم.

#### أسئلة الدراسة:

- (١) ما درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية مدينة الرياض؟
- (٢) معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية في مدينة الرياض؟
- (٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القائدات للقيادة الابتكارية ومعوقات تطبيقها بخلاف المتغيرات الأتية، (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)

#### حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض.
٢. الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٣م.
٣. الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المدارس الابتدائية التابعة لمكتب تعليم النسيم في التعليم العام بمدينة الرياض.

#### مصطلحات الدراسة:

#### القيادة:

تُعرف لغويا عند ابن منظور (ابن منظور، ٢٠٠٥م) "مشتقة من الفعل قاد فهو قائد وجمعه قادة، وقواد وأصلها قود والقود عكس السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، اما السوق من الخلف" وأيضاً أنّها: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".

### القيادة الابتكارية:

يعرف الرفاعي (الرفاعي، ٢٠١٣ م) "القيادة الابتكارية بأنها قدرة القائد على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها، مستغلاً الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه"

فهي القيادة التي تتيح لقائد المدرسة إحداث تغيير في المدرسة للأفضل، من خلال طرق إبداعية ابتكارية بعيداً عن الطرق التقليدية المعتادة، لتحقيق إهداف المدرسة وفق الإمكانيات المتاحة.

وكما عرف نجم (نجم، ٢٠٠٣م) القيادة الابتكارية بأنها تستند على إنشاء علاقات وثيقة ومتبادلة بين الموظفين في المنظمة، وتقوم على تطوير أساليب العمل، وتطوع السياسات والأنظمة في المنظمة وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد وتشجع الجانب المبتكر وجميع قنوات الاتصال مفتوحة في كل اتجاه.

فيما عرفت الباحثة القيادة الابتكارية إجرائياً علي: أنها القيادة التي تمكن قائدة المدرسة من إحداث تغيير في المدرسة للأفضل، عن طريق أساليب إبداعية مبتكرة بعيدة عن الأساليب التقليدية المعتادة، لتحقيق أهداف المدرسة في ضمن الإمكانيات المتاحة.

### التعليم العام:

عرفه (القحطاني، ١٤٢٨هـ) علي أنه هو نوع التعليم الذي يتم توفيره للطلاب والطالبات منذ بداية السلم التعليمي وبدون التعليم العالي، وهو المحور الأساسي للنظام التعليمي، لما له من أهمية في تحقيق البناء المتكامل للمواطن.

### قائدة المدرسة:

عرفت وزارة التعليم قائدة المدرسة بأنها الشخص المنوط به "قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة"

وأيضاً هي القائدة التربوية والمشرفة المسؤولة عن منسوبات المدرسة، والتي تقودها لتحقيق الأهداف المنشودة وفق السياسة التعليمية للمدرسة.

### القرار:

القرار أداة لممارسة السلطة، إن لم يكن الأداة الوحيدة للقائد لممارسة حقه المشروع الذي يحقق من خلاله نتائج ملموسة لنفسه ولعاملين في المنظمة. فهو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. (الصيرفي، ٢٠٠٧)

### المرحلة الابتدائية:

تعرف سياسة التعليم (سياسة التعليم، ١٤١٦هـ) المرحلة الابتدائية بأنها "الأساس الذي يقوم عليه إعداد وتجهيز الأطفال للمراحل التالية، وهي مرحلة عامة تشمل جميع أبناء الأمة، ويتم تزويدهم بأساسيات العقيدة الصحيحة، والمواقف السليمة، والخبرات، والمعلومات والمهارات".

### الإطار النظري

لم تعد الإدارة في هذه الأيام مجرد عمل روتيني يقوم به الفرد بدون تفكير، فلقد أصبحت هو الأداة التي يستخدمها المجتمع في الوصول إلى أهدافه، و يعد وسيلة من وسائل تحقيق التنمية ؛ لذلك فإن القادة التربويون يطالبون بالمبادأة والتطوير والإبداع، واعتبار ذلك من الواجبات الإدارية الملقاة عليهم، فالقائد المبدع و المنظمات التي لا تتقدم تضل في مكانها، لذلك من المتوقع من القائد أن يكون مبدع، وصاحب أفكار جديدة أصيله، وقادر على مواجهة المشكلات وهذا ما يجعله ينهض بمؤسسته، والمبادأة قد تأخذ شكل برامج تحسين، وبرامج تطوير، أو تقوية إدارة من الإدارات التي بها خلل، كمسؤوليات القائد التي تجعله مبدعا، يتخذ قرارات إبداعية ويشجع الآخرين على الإبداع. (باكير ٢٠١٨م).

القيادة الابتكارية:

من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة العملية، فالقيادة كمفهوم يعتبر محير للكثير، وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلّى عن الهياكل العريضة التقليدية، وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. (صبري، ٢٠١٠) فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم بروى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب. (مرعي، ٢٠٠٨)

مفهوم القيادة:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم التي أثارت جدلا كبيرا حيث تباينت التعاريف التي تحدثت عن هذا المفهوم يرجع أصل كلمة "القيادة إلى الفكر اليوناني، وأيضا الفكر اللاتيني، حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية Leadership من الفعل - "Archein بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود، هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه.

"Archein وهو اسم يطلق على الرجل الأول في الولاية أو الدولة، ومنه استنتج أنه هناك علاقة بين منفعة ومرووسين لهما وظيفتين مختلفتين، ووظيفة إعطاء التعليمات والأوامر، وهي تعتبر من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي تعتبر من واجب المرؤوسينتحدد القيادة أيضا: "إنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك البشري من أجل تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه ويفتخرون بأهميته، لذلك يتفاعلون معًا بطريقة تضمن تماسك المجموعة وسلوكها والتقدم في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف ". (مسعودان، ٢٠٠٧).



فتعرفها لنا جمال (٢٠١٧) إنها القدرة على التأثير في الآخرين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة وهذا يعني أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسية حيث يتبادلون المعارف ويتعاونون في إنجاز المهام الموكلة إليهم. وتعرف القيادة أيضا بأنها " هي العملية يتفاعل من خلالها شخص واحد مع مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة بينهم (Northouse، 2001) وعبر (Robbins، 2003) عن القيادة باعتبارها هي عملية التأثير في سلوك الجماعات وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. كما عرفها (Yukl، 2006) بأنها: عملية تمتاز بالقدرة على التأثير في مواقف وقيم التابعين، مما قد يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم. وقد وصفت القيادة بأنها عملية التحكم في أنشطة المجموعة المنظمة في جهودها لتحديد أهداف المنظمة وتحقيقها. كما عرفت (2005) Bratton, et al، القيادة بأنها: عملية تواصل وتوجيه وتحفيز لتوصيل تصورات التابعين المستقلين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

خصائص القيادة:

فكما أن لكل أسرة راعٍ مسؤول عن رعيته، ويقودها ويدير شؤونها، ويعمل دائماً من أجلها، ويبدل قصارى جهده لتحقيق آمالها، فإن لكل مجموعة قائد يعمل لديها ويديرها ويرشدها حول تحقيق أهدافها بشرط ألا تتعارض هذه الأهداف مع المصلحة العامة، وتكون القيادة ظاهرة اجتماعية تنبثق من طبيعة المجتمع البشري.

لا يمكن لأي فرد أن يصبح قائداً بدون مجموعة، والقيادة هي سمة من سمات النشاط الجماعي، تتعامل مع جميع مجالات النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والديني والأخلاقي وتستمد سلطتها من السيطرة على الرأي العام. في كل مجموعة، يلعب واحد أو أكثر منهم دوراً قيادياً فيها مستخدماً كل ما في وسعه من المعرفة والمهارة والجهد والإدارة والذكاء والمشاعر للتأثير على سلوك أعضاء مجموعته أو لتوجيه قدراتهم وميولهم واستعداداتهم، أو تدريبهم على المهارات، أو إقناعهم بالأراء والأحكام لتحقيق هدف معين، فأساس القيادة هو العمل مع المجموعة ومن أجل مصلحتها ومساعدتها حتى يتعاون أعضائها في تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه ويقنعون بأهميته، يتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك المجموعة والتحرك في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود، ويفهم من هذا أن القائد ليس هو الذي يفرض رغبته.

عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات. فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام، أو القانون، أو العرف، أو العادات والتقاليد. والهدف من كل هذا هو الوصول إلى المجموعة لتحقيق ما تطمح إليه دون العبث بالنظام أو المساس بأمن الآخرين. وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً؛ وتعاوناً وهدفاً حيويًا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي:

- ✓ القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع الأشخاص الذين لديهم قدرات جسدية وعقلية وعاطفية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات بشكل بناء لا تخريبي.
- ✓ تؤثر القيادة على الأفراد والجماعات للتحرك نحو هدف مشترك تسعى المجموعة إلى تحقيقه. يأتي التأثير عادة من خلال المناقشة والإقناع، وليس من خلال الأمر والفرص. القيادة هي التعاون، ويجب على القائد أن ينشر روح التعاون بين أعضاء مجموعته، خاصة عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- ✓ القيادة هدف حيوي ومن واجب القائد تحفيز الأفراد من أجل تحقيق هدفهم. أهمية القيادة:

يجب أن يكون لحياة المجتمع البشري قيادة حتى يتم ترتيب حياتهم، وإقامة العدل بينهم، وحتى لا يأكل القوي الضعيف. فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع، والطاقة، والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت الملزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في الآتي:

- ✓ هو الرابط بين الموظفين وخطط المنظمة والرؤى المستقبلية.
- ✓ إنها البوتقة التي تذوب فيها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- ✓ أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ نشر القوى الإيجابية في التنظيم وتقليل السلبيات قدر الإمكان.

مصادر قوة القيادة:

يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة كما يلي:

أولاً: (السلطة الرسمية) ومن مظاهر هذه السلطة:

١. قوة المكافأة: ومصادرها توقع الفرد ب أن يؤدي أدائه لعمله بالشكل المطلوب إلى مكافأة مادية أو معنوية من الرئيس.
٢. قوة الإكراه: ومصدرها الخوف، وهو مرتبط بتوقعات الفرد بأن إخفاقه في أداء واجباته أو عصيانه لرئيسه سيؤدي إلى معاقبة الرئيس.
٣. السلطة القانونية: مصدر هذه السلطة هو المنصب الرسمي الذي يشغله الفرد في التنظيم الإداري، وتتدفق هذه السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

ثانياً: قوة التأثير: وهي ترتبط بالشخص ذاته وليس بالمنصب، ومن أشكالها:

- القوة الفنية: ومصدرها هو الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد.
- قوة الإعجاب: وهي أن الفرد يحصل على هذه القوة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية وتقدمهم إليه وذلك بسبب توافر هذه الصفات الجاذبة في شخصيته. (غباين، ٢٠٠٩).

عناصر القيادة:

لا بد أن تتوفر عدة عناصر للقيادة، وهي: (الصيرفي، ٢٠٠٧)

- القائد.
- الموقف.
- المناخ التنظيمي.

الأنماط القيادية:

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم مختلفة وفلسفات مختلفة حول طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة، أم هي علاقة تعاطف وأخوة، أم هي علاقة تجمع بينهما؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب مختلفة للقيادة الإدارية. (العجارمة، ٢٠١٢)

أشهر أنماط القيادة السائدة:

**القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):**

حيث يتميز قائدها بمحاولة تركيز كل الصلاحيات والسلطات في يده، فهو يتولى كل شيء صغير وكبير، لذلك لا يشاركه أحد في توجيهه وظيفته، فهو يتخذ المركزية المطلقة كأسلوب عمل؛ فلا يفوض سلطاته؛ حتى البسيط منها، بل يسعى دائماً إلى توسيع دائرة صلاحياته ، والقائد في هذا الأسلوب فريد من نوعه في وظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه أو حتى مشورتهم في ذلك. ولهذا فلا تتوفر فلسفة تجريبية للقائد الأوتوقراطي ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع أو مبادأة ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات، يستخدم القائد هنا أساليب الإكراه والتهديد، وهذا السلوك يؤدي إلى انتشار الصفات السيئة مثل الخضوع والقلق والكرهية وقلة المبادرة والإبداع والتجديد وكذلك توقف النمو المهني وتدني الروح المعنوية للعاملين.

**القيادة المتسيبة (الحرّة):**

يرى (الزهيري، ٢٠٠٨) أن هذه القيادة تكون غير موجودة: فالقائد في ظل هذا النوع من القيادة يتخلى عن سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، فهو يقوم عادة بنقل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم الحرية في التصرف في العمل دون استشارته وأي تدخل منه؛ وبحسب (الزهيري، ٢٠٠٨) يمكن توضيح أكثر هذه السلوكيات الشائعة لدى القيادة الحرّة في الآتي:

- ١) مشاركة الأعضاء تصبح على مستوى متدني من الإنتاجية.
  - ٢) عدم الجدية في الحديث والمناقشة.
  - ٣) تأخر الأعضاء عن مواعيد الاجتماعات وكثرة غيابهم.
  - ٤) التسرع في تقديم القرارات.
  - ٥) الهروب من تحمل مسؤوليات أخرى.
- القيادة الابتكارية:

### مفهوم الابتكار:

عرفها ابن منظور (٢٠٠٥م) بأنها " مشتقة من الفعل ابتكر : أدرك الخطبة من أولها وهو من الباكورة. وأول كل شيء باكورته" (ص٧٧).  
ويعد مفهوم الابتكار من المفاهيم التي لم يحدد لها تعريف وواجهت صعوبة في ذلك، وذلك لتداخلها مع العديد من المفاهيم الأخرى، فالابتكار لا يقتصر على مجال بعينه، فهناك الابتكار في التعليم، والابتكار في التكنولوجيا، والابتكار في الاقتصاد وغيرها وفي كل مجال يوجد لها تعريف واتفقوا جميعاً حول مفهوم الابتكار بأنه يعني الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة وتحويلها لممارسات جديدة، تعتمد بالأساس على التطبيق (منصور، ٢٠١٩).  
من كل ما سبق نستنتج أن الابتكار يعني قدرة القائد التربوي على ابتكار ما هو جديد حتى يضيف قيمة أكبر وأسرع من غيره فهو مجموعة من النشاطات التي يتم تنفيذها وتطبيقها على العاملين والتي تقدمها وزارة الأشغال العامة أو غيرها من المؤسسات التي تساعد العاملين على تحسين وتطوير تدريبهم وتعليمهم ونموهم أثناء الخدمة، والتي تمكنهم من التقدم في المهنة من خلال الحصول على مزيد من المعلومات والخبرات الثقافية.

### القيادة الابتكارية:

تعرف القيادة الابتكارية بأنها مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملين، والتي تؤدي إلى خلق عمليات أساليب وطرق إدارية أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية وأكثر خدمة للمجتمع.  
وبالتالي يمكن استنتاج ان القيادة الابتكارية كل ما هو جديد وحديث ولم يسبق تجربته، وينتأى الابتكار من مبادرة فردية ذاتية يبديها أحد الأفراد في موقع إداري أو قيادي او في بيئة يكون فيها فاعلا ونشطا بحيث يعمل على تجربتها ونقلها للآخرين.  
وقد عرفها أبو عجوة (٢٠١٨م) بأنها" عبارة عن الممارسات العلمية للأفكار الجديدة بطرق مرنة، تهدف لزيادة فاعلية أساليب العمل الحالية في تحقيق أهداف المؤسسة" (ص٣٤).

تؤكد نورة الشهراني (٢٠١٨م) أن الدور الأساسي لتحقيق القيادة الابتكارية يقع على عاتق القادة والقائدات، فلا بد أن يكونوا مبتكرين ومثابرين، ويدركوا أهمية الابتكار في مجال العمل ويقدموا كل الأساليب التفكير الجديدة. والقيادة الابتكارية جملة من الأساليب والوسائل والطرق التي يستخدمه القائد ليحقق أهداف المنظمة ويتصدى للمشكلات والصعوبات التي قد تواجهه (Hughes, Rigtering, Covin, Bouncken, Kraus, 2018).

مكونات العملية الابتكارية ومراحلها:

للعلمية الابتكارية مكونات ومفاهيم كالتالي:

١- الطلاقة: وتشمل أربعة أنواع هي:

**الطلاقة اللفظية:** ويقصد بها قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات لها شروط أو مواصفات معينة تتعلق بمجال معين بحيث تؤدي هذه المجموعة من الكلمات إلى صيغة معينة تتميز عن الصيغة الأخرى لمجموعة من الأفراد فمثلاً ابتداء وانتهاء الكلمات جميعها بحرف معين.

**الطلاقة التعبيرية:** والمقصود بها إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل جمل وعبارات تدل في إطارها بشكل عام على معنى معين مرتب بأسلوب منتنقى يتميز عن غيره في التسلسل التعبيري والإجمالي.

**الطلاقة الارتباطية:** وهي السهولة والسرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقة الترابطية بين الأشياء المختلفة لتعبر عن علاقة جديدة.

**الطلاقة الفكرية:** وهي توليد عدد من الأفكار حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

٢- **المرونة:** وهي تعني القدرة للفرد لإنتاج أفكار مختلفة ومتعددة وينتقل من فكره إلى أخرى ومن فئة أفكار لفئة أفكار أخرى ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف بمرونة تلقائياً (الدوك ٢٠٢٠م ص١٦).

٣- **الأصالة:** ويقصد بها أنتاج عدد من الأفكار الغريبة والغير مألوفة ولم يتم التعرف عليها من قبل.

وبهذا الابتكار يعتبر حالة الخروج بفكره غير مألوفة بعيدة عن النمطية والتقليد يقوم بها أحد الأفراد العاملين في بيئة معينة إلى مرحلة من التجديد المرن يتميز بعدد من المميزات مثل بعدم الجمود والابتعاد عن الروتين والرتابة والسرعة والسهولة.

مراحل عملية الابتكار:

عملية الابتكار لها أربع مراحل تمر فيها على النحو التالي:

(١) مرحلة الاستعداد (Preparation Stage) ويتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة، ومعرفة حلولها السابقة للاستفادة منها في ابتكار حلول للمشكلة.

(٢) مرحلة الاحتضان (Incubation Stage) وفي هذه المرحلة يترك الفرد المشكلة أو الموقف وينصرف عنه إلى موقف أو نشاط آخر ويترك للأفكار مجالاً تختمر في ذهنه.

(٣) مرحلة الإشراق (Illumination Stage) وتبدأ هنا الفكرة بظهور والهبوط إلى الذهن بشكل مفاجئ.

(٤) مرحلة التحقق والتحقق (Verification Stage) وهي التأكد من صحة ودقة الحلول أو الإنتاج الذي تم الوصول إليه في ضوء الحقائق والتجارب.

أساسيات القيادة الابتكارية:

ترتكز القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير تتمثل على النحو التالي:

✓ أهداف مرئية وواضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.

✓ سياسات واضحة وتناسب الواقع.

- ✓ اختيار الأفراد الذين لديهم الصفات والامكانيات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول صلاحيات محددة للغاية وموزعة بين الأفراد بما يتناسب مع مسؤولياتهم مع وضوح معايير لتقييم اتخاذ القرار.
  - ✓ حساسية فائقة وقدرة عالية على الإحساس بالمستقبل وتغييراته. (غبابن، ٢٠٠٩).
- سمات القائد الابتكاري:

وقد تبين مما سبق أن القيادة الابتكارية تتميز بصفات كثيرة كما حددها علماء النفس والإداريون والدراسات الإدارية الحديثة، وتذكر ميتكالف (Metclaf,2013) عدداً من السمات التي تميز القادة الابتكاريون عن غيرهم من القادة، وأضاف عياد (٢٠١٩م ص٦) أن القائد المدرسي لكي يكون قائداً ابتكارياً عليه أن يتسم بما يأتي:

○ **الإبداع والتبصر:** فالقيادة الفاعلة تكون متبصرة للمستقبل وقادرة على ابتكار الأساليب المتوقعة لخلق ظروف أفضل للنجاح إن لم تكن خططها قادرة على التكيف مع المستقبل مع مراعاة إنجازاتها في الماضي.

القدرة على الإبداع بإحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها وهؤلاء الناس هم الفرق التي تحقق النجاح والديناميكية والفاعلية المستمرة في تحقيق أهداف التنظيم. السمات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي الذي يريد ممارسة القيادة الابتكارية:

○ **الحساسية للمشكلات:** أن يكون لديه حس كافي بوجود مشكلات وأن يتلمس وجود المشكله قبل وقوعها وذلك من خلال المواقف اليومية أو من خلال مواقف معينة قد تحدث في مؤسسته.

○ **إعادة التنظيم:** وهي القدرة على تشكيل وتنظيم الأفكار وأعادتها من جديد وإعادة تركيبها بسهولة.

○ **المرونة:** هي قدرة القائد أن يشتكل حسب ما يواجهه من مواقف ومشكلات.

○ **القدرة على التحليل:** قدرة القائد المبدع على أن يحلل المواقف بشكل متأنى وأن لا يتخذ القرارات بسرعة والتي قد تنعكس عليه سلباً. أيضاً هناك سمات أخرى لقائد التربوي الناجح:

هو القدرة على الابتكار، ويتطلب من القائد الناجح البحث عن الأفكار الجيدة بين العاملين والاختيار من بين هذه الأفكار مما يؤدي إلى تحسين وتطوير عمله ويمكن القول بان القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً واضحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل ودعم التأثير على الجماعة نحو تطبيق الأهداف.

أن فعالية اختيار القائد التربوي في ظل الاتجاهات الحديثة للقيادة تتمثل أن يمتلك مجموعة من الصفات والسمات الشخصية التي يعتبر من أهمها المبادرة بالعمل والإبداع والمثابرة والطموح والتفاعل الاجتماعي الايجابي. ومن هذه الخصائص:

❖ أن يكون الشخص المبتكر لديه القدرة على المخاطره والمغامره وعدم الوقوف عند حدود معينه ؛ وأن يتحمل المخاطر التي تنشأ من تجاربه التي سوف يقوم بها وألا يخاف من النتائج المترتبة عليها سواء كانت إيجابية أو سلبية، وأن يمتلك حب الاستطلاع والبحث عن كل ما هو جديد، وألا يقف عند حدود معرفته الحالية، ويجب عليه أن يمتلك القدرة على الإحساس بالمشكلات بحيث يكون قادرا على التنبؤ وأن يكون لديه حدس، علاوة على كونه يتمتع برؤية مستقبلية للواقع وما سيكون عليه.

وأورد (الصيرفي، ٢٠٠٧) بأن القائد الإبداعي يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يمتلك حس اجتماعي وأقتصادي بما يدفعه الي خفض النفقات لتحسين مستوي الجودة.
- الانتماء إلى المنظمة وبذلك يشجع العاملين فيها إلى المحافظة على ممتلكاتها وسمعتها.
- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.
- الانفتاح على الرأي الآخر.
- الإيمان بأن هناك مواهب لدى الآخرين.
- الأصالة: ويُقصد بها الخروج عن ماهو مألوف في التفكير والتعبير والتحرر من كل ماهو تقليدي.
- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الإلتزام والقدرة على تقديم الأفكار والتفاني في العمل.
- النقد الذاتي وسماع الآراء وتبادلها.
- الشفافية تجاه المشكلات.
- التلقائية والمرونة.
- وضوح الرؤية.
- معوقات الابتكار:

تواجه عملية الابتكار العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته كما ذكرها (آل سميح، ٢٠١٩). وقد أشار بلانكين (Blanken, 2019) إلى عدة معوقات وهي كالتالي:

١. الرفض والمقاومة وعدم رغبتها في التغير .
٢. التمسك بالقديم، والخوف من التجديد.
٣. عدم ثقة بعض المدراء بقدراتهم وأمكانيتهم.
٤. الانتقاد للأفكار الجديده قبل مناقشتها .
٥. ارتفاع تكاليف التي تساعد في تطبيق القيادة الابتكارية.
٦. القيم الاجتماعية السائدة.
٧. الازدواجية المتبعة في التنظيم.

هناك معوقات لظاهرة الإبداع والابتكار، (الشيان، ٢٠١٥) منها:

- (١) المعوقات الشخصية: يتمحور تفكير القائد حول ذاته ويبحث عن مصالحة الشخصية ورغباته الخاصة وامتلاك نظرة بناء الآراء المسبقة عن الغير، وعدم تقبله لأفكار الآخرين، وأن يكون تقليدي لا يمتلك الثقو يخضع للعادات والتقاليد ويكون تفكيره نمطي وغير قابل للتغير.
  - (٢) المعوقات الأسرية: وهي التي تنشأ مع الفرد، وتجعله ليس لديه القدرة في وضع الحلول التفكيرية فعندما يتدنى مستوى العائلة الاقتصادي ذلك لا ينمي شخصية القائد تنمية متزنة وسليمة.
  - (٣) المعوقات المؤسسية: تعاني المؤسسات في العالم العربي من أزمة حقيقية، حيث تهدر طاقات المبدعين والمبتكرين الذين لا يجدون من يتباهم لتميزهم بسبب عدم وجود استراتيجية واضحة للكشف عن الموهوبين، والاهتمام بالتعليم أكثر من تربية المتعلم على القيم ومبادئ الحرية والديمقراطية، وقلة الحوافز والتشجيع، وعدم توافر التقنية التربوية الحديثة التي تساعد على العمل الابتكاري واختصار الوقت.
- فاعلية اتخاذ القرار:

يصف (الصيرفي، ٢٠٠٧) عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما يصف المدير بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه في ذلك هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء تحققة أية منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. ويعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثرًا في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول.

**مفهوم الفاعلية:**

شاع استخدام لفظ الفاعلية حديثًا في اللغة العربية. واستعمل حديثًا في كتب الإدارة: وهو مشتق من لفظ (فعال) الذي يعني لغويًا كثير الفعل، وهي صفة تدل على المبالغة في كثرة تكرار الفعل، وهو معنى بعيد عن المعنى الشائع في كتب الإدارة.

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرار على مدى قدرة متخذه على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق الا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع.

ويرى (الصيرفي، ٢٠٠٧) أن فاعلية اتخاذ القرار هي نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى قبوله من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه.



## مفهوم اتخاذ القرار:

تعددت تعريفات اتخاذ القرار بحسب الكتاب والباحثين في هذا المجال، ومنها ما عرفها (الصيرفي، ٢٠٠٧) بأنها "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة". وعرفها كل من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2000) بأنها "كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه؛ والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه.

وايضاً عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيماً وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات.

## العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار:

تصنف العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار إلى عوامل إنسانية، وتنظيمية إدارية:

وبينية وضغوط خارجية وداخلية كما يلي:

(١) العوامل الإنسانية.

(٢) العوامل البيئية.

(٣) الضغوط الخارجية والداخلية.

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية: الدراسات المحلية:

دراسة الحوشان (٢٠١٨م)، بعنوان "واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تحد من ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الابتكارية، وتقديم مقترحات تعزز ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (٥١) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور (الواقع، المعوقات، المقترحات)، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٤٢٤) معلمة من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (٦٩٢٤) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الابتكارية جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب الأبعاد (التعلم والاكتشاف بدرجة عالية) و(التطبيق بدرجة متوسطة) و(النشر الخارجي بدرجة متوسطة) إضافة إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية حول المعوقات التي ود من ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الابتكارية، هناك موافقة بدرجة متوسطة حول المقترحات التي تعزز ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الابتكارية..

دراسة آل سميح (٢٠١٩) بعنوان "واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تحد من ممارستهم لها، وتقديم مقترحات تعزز قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للقيادة الابتكارية وذلك من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٩٠) معلماً. وكانت أبرز النتائج: أن واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك موافقة بدرجة عالية حول الصعوبات التي تحد من ممارسة قادة مدارس التعليم العام.

الدراسات العربية:

دراسة دعا البنا (٢٠٢٠م) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٨٨) معلماً ومعلمة، وجاءت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأنة لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

دراسة حرز الله (٢٠١٥م) بعنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وبلغ عدد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة عمان (١٦٤٩٣) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وأظهرت النتائج أن اهتمام المدراء بتطوير المعلمين من الناحية المهنية، وتوفير الإمكانيات المادية التي تعزز الابتكار، وتجريب الخبرات التربوية الجديدة جاء بدرجة عالية. وبينت الدراسة أن إشراك المجتمع المحلي في دعم المدرسة مادياً، والتعامل مع المشكلات كفرص للنمو والتطوير كان يتم بدرجة متوسطة.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة سومارتو (Soemartono، ٢٠١٤): بعنوان: "إعادة تركيب السياسات التربوية في بالي والتعرف إلى أفضل الممارسات في القيادة التربوية الإبداعية والابتكارية باستخدام الأبحاث العملية" حيث استخدمت الدراسة الأساليب الاسترشادية التي تطرحها القيادة الابتكارية، وهدفت إلى التعرف إلى دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكيفي وأجريت على عينة من ٨٥ مديراً مدرسياً، حيث بينت الدراسة بأن الإطار المؤسسي يلعب دوراً في دعم جهود القيادة الابتكارية، كما أن المجالس المحلية تحمل دوراً في مسألة تبني وتسهيل تمويل المشاريع التربوية والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الابتكارية، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي.
- وكما يلاحظ أن جميع الدراسات قد اتفقت على أن سلوك الابتكاري في القيادة ضرورة في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من: آل سميح (٢٠١٩م) و دراسة أمل الحوشان (٢٠١٨م) في كونها كلهما تهدف للتعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية، والكشف عن المعوقات، وتقديم المقترحات.
- اختلفت عينة بعض الدراسات السابقة عن عينة هذه الدراسة برغم اتفاقهم في تناولهم جميعاً لموضوع القيادة الابتكارية، حيث أن عينة هذه الدراسة عباره عن معلمات المدارس الابتدائية التابعات لمكتب تعليم النسيم (تعليم عام) بمدينة الرياض، أما الدراسات السابقة فتناولت بعضها القادة الأكاديميين في الجامعات وبعضها الإداريين في القطاعات التعليمية، لتتفق مع هذه الدراسة من حيث نوعية الهدف من الدراسة.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بإنها تركز على ممارسات القائدات لمرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض.

### منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يعرفه (العزاوي، ٢٠٠٨ م) بأنه "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها للوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة".

### مجتمع الدراسة:

يشير عبيدات، وعبد الحق، وعدس (٢٠٠٧ م) إلى أن مجتمع الدراسة هو " جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث". وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أن يتكون من جميع المعلمات في المدارس الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٥٩٨٦) معلمة.

### عينة الدراسة:

لصعوبة تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع تم أخذ عينة عشوائية باستخدام أسلوب الرابطة الأمريكية لكيرجسي ومورجان ( Kergcie& Morgan ) لتحديد حجم عينة الدراسة وهي (136) معلمة. يتناول الجزء الأول من الاستبانة الأسئلة الخاصة بالمتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد الدراسة وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

### ١. المؤهل العلمي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
21.3%	٢٩	دبلوم
65.4%	٨٩	بكالوريوس
13.2%	١٨	دراسات عليا
100%	١٣٦	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٨٩) من عينة الدراسة يمثلن نسبه (٦٥.٤%)، من إجمالي أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (١٨) من عينة الدراسة يمثلون نسبه (١٣.٢%)، من إجمالي أفراد الدراسة من حملة مؤهل الدراسات العليا، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

### ٢. عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
23.5%	٣٢	من سنة إلى ٥ سنوات
41.2%	٥٦	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
35.3%	٤٨	من ١٠ سنوات فأكثر
100%	١٣٦	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٥٦) من عينة الدراسة يمثلن نسبة (٤١.٢%)، من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهن من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٣٢) من أفراد العينة يمثلون نسبة (٢٣.٥%)، من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهن من سنة إلى ٥ سنوات، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

### ٣. عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة الابتكارية:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة الابتكارية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
من ١ إلى ٥ دورات	٥٨	42.6%
من ١٠ دورات فأكثر	٢٤	17.6%
لا يوجد	٥٤	39.7%
المجموع	١٣٦	100%

يتضح من الجدول السابق أن (٥٨) من عينة الدراسة يمثلن نسبة (٤٢.٦%)، من إجمالي أفراد الدراسة الذين حصلوا على دورات تدريبية في مجال القيادة من ١ إلى ٥ دورات، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٢٤) من أفراد العينة يمثلون نسبة (١٧.٦%)، من إجمالي أفراد الدراسة حصلن على ١٠ دورات فأكثر، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة. أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة عن الدراسة وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة، وتعرف الاستبانة بأنها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجابتهن عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره أثناء إجابتهن عنها". وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** خطاب موجه لمعلمات التعليم الابتدائي في مدينة الرياض، يوضح أهداف الدراسة ويطلب الإجابة على فقرات الاستبانة.

**الجزء الثاني:** ويتكون من البيانات الأولية لمستجيبين الاستبانة وهي (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الابتكار).

**الجزء الثالث:** ويتكون من (٢٥) عبارة، مقسمة على مجالين كالتالي:

١- **المجال الأول:** ويتكون من (١٧) عبارة، تتناول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية بمدينة الرياض، وينقسم هذا المجال إلى ثلاثة محاور هما:

- المحور الأول: الأصالة، ويتكون من (٧) عبارات.
- المحور الثاني: المرونة، ويتكون من (٧) عبارات.
- المحور الثالث: حل المشكلات، ويتكون من (٣) عبارات.

٢- **المجال الثاني:** ويتكون من (٨) عبارات، تتناول معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية في مدينة الرياض، وينقسم هذا المجال إلى محورين هما:

- المحور الأول: المعوقات الشخصية، ويتكون من (٤) عبارات.
- المحور الثاني: المعوقات الإدارية، ويتكون من (٤) عبارات.

وقد تم توزيع الاجابات في اربع متدرجة، وتم إعطاء كل مقياس وزن نسبي ليتم معالجته إحصائيا من الأقل للأعلى على النحو التالي: نعم (١) ، بعض الأحيان (٢) ، نادراً (٣) ، لا على الإطلاق (٤)

**صدق أداة الدراسة:**

تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، وهي من الأسس التي يصمم عليها أي مقياس، تم تأكيد صلاحية أداة الدراسة عن طريق:

#### صدق المحتوى:

تم عرض الصورة الأولية من الاستبانة على عدد من المحكمين، المتمثلين في عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والعاملين في المؤسسات الحكومية والذين يحملون درجة الدكتوراه في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى الصيغة النهائية للاستبانة.

#### ثبات أداة العينة:

يعرف الثبات بأنه (إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها) (القحطاني، وآخرون، ٢٠٠٤ م: ٢٣٦)، وللتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٤) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة

المجال	المحور	التكرار	معامل الثبات
المجال الأول: درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية بمدينة الرياض	المحور الأول: الأصالة	١٧	٠.٩٠٧
	المحور الثاني: المرونة		
	المحور الثالث: حل المشكلات		
المجال الثاني: معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية في مدينة الرياض.	المحور الأول: المعوقات الشخصية	٨	٠.٨٤٥
	المحور الثاني: المعوقات الإدارية		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٨٤٥ - ٠.٩٠٧)، وهي جميعها قيم ثبات عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني

**إجراءات تطبيق الدراسة:** بعد أن أصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) جاهزة في شكلها النهائي قامت الباحثة بما يلي:

١. توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد الدراسة، وكان عدد الاستبانات المستردة (١٣٦) استبانة.

٢. تمت المعالجة الإحصائية للاستبانات للإجابة على أسئلة الدراسة.

**أساليب تحليل البيانات:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار ٢٣، وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج. وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

- (١) معامل الفا كرونباخ ( Alpha Cronbach ) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- (٢) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي سوف تتضمنها أداة الدراسة.
- (٣) المتوسط الحسابي ( Mean ) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- (٤) الانحراف المعياري ( Standard Deviation ) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.

#### النتائج:

**إجابة السؤال الأول:** ما مدى درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية في التعليم العام بمدينة الرياض؟

للتعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

## أولاً: بالنسبة لمحور الأصالة:

جدول (٥) استجابات أفراد الدراسة على عبارات الأصالة مرتبة حسب متوسطات الموافقة

م	الفقرة	نعم		بعض الأحيان		نادراً		لا على الإطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
١	استخدام الأفكار غير التقليدية	١٣	٥.٥	٧٩	٣٣.٥	٤٠	١٦.٩	٤	١.٧	٢.٢٥٧٤	٠.٦٦٦٦٢٦
٢	تطبيق أساليب حديثة في العمل	١٦	٦.٨	٨١	٣٤.٣	٣٦	١٥.٣	٣	١.٣	٢.١٩١٢	٠.٦٦١٢٥
٣	توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين	١٠	٤.٢	٨١	٣٤.٣	٣٩	١٦.٥	٦	٢.٥	٢.٣٠١٥	٠.٦٧٠٢١
٤	مزج وجهات النظر المختلفة لتصيغ منها أفكار عملية	١٢	٥.١	٧٤	٣١.٤	٤٧	١٩.٩	٣	١.٣	٢.٣٠١٥	٠.٦٥٩٠٧
٥	انتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها في العمل	١٦	٦.٨	٧٧	٣٢.٦	٤٠	١٦.٩	٣	١.٣	٢.٢٢٠٦	٠.٦٧٤٣٠
٦	إعطاء المعلمات في المدرسة الفرصة للتعبير عن آرائهن	٢٥	١٠.٦	٦٨	٢٨.٨	٣٩	١٦.٥	٤	١.٧	٢.١٦١٨	٠.٧٥٢٤٨
٧	مناقشة الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة	١٩	٨.١	٧٨	٣٣.١	٣٨	١٦.١	١	٠.٤	٢.١٥٤٤	٠.٦٥٤٠٩
										٢.٢٢	٠.٦٧٦

المتوسط العام

درجة المتوسط الحسابي من (٤.٠٠)

الجدول السابق يوضح الآتي:

أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض لعملية الأصالة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة الأصالة (٢.٢٢ من ٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٦٧٦) وعليه يتبين أن قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض يمارسن عملية الأصالة بدرجة متوسطة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى حاجة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض إلى تطوير مستواهن من خلال استخدام الأساليب الحديثة للقيادة من أجل تحسين ممارسة الأصالة.



ثانياً: بالنسبة لمحور المرونة:

جدول (٦) استجابات أفراد الدراسة على عبارات المرونة مرتبة حسب متوسطات الموافقة

م	الفقرة	نعم		بعض الأحيان		نادراً		لا على الإطلاق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
٨	قبول الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل	٢٢	٩.٣	٨٣	٣٥.٢	٢٨	١١.٩	٣	١.٣	٢.٠٨٨٢	٠.٦٧١٨٨
٩	المرونة في تطبيق العمل لإتاحة فرصة للإبداع	٢٣	٩.٧	٦٩	٢٩.٢	٣٩	١٦.٥	٥	٢.١	٢.١٩١٢	٠.٧٥٥٣٧
١٠	الحوار مع العاملين حول مقترحات تحسين العمل	٢٦	١١.٠	٦٦	٢٨.٠	٤٢	١٧.٨	٢	٠.٨	٢.١٤٧١	٠.٧٣٥٦٥
١١	تجربة أفكار مبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات	١٣	٥.٥	٧٦	٣٢.٢	٤٣	١٨.٢	٤	١.٧	٢.٢٧٩٤	٠.٦٧٤٣٠
١٢	الاستفادة من التغذية الراجعة	٢٥	١٠.٦	٧٠	٢٩.٧	٣٧	١٥.٧	٤	١.٧	٢.١٤٧١	٠.٧٤٥٦٥
١٣	إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى	١٥	٦.٤	٧٨	٣٣.١	٤٠	١٦.٩	٣	١.٣	٢.٢٢٧٩	٠.٦٦٦٣٠
١٤	انجاز الأعمال الموكلة لها بأسلوب حديث ومتطور	٢٠	٨.٥	٧٥	٣١.٨	٣٨	١٦.١	٣	١.٣	٢.١٧٦٥	٠.٦٩٧٩٦
										٢.١٧	٠.٧٠٦

المتوسط العام

درجة المتوسط الحسابي من (٤.٠٠)

الجدول السابق يوضح الآتي:

أفراد الدراسة موافقات بدرجة فوق المتوسطة على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض لعملية المرونة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة المرونة (٢.١٧ من ٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٠٦) وعليه يتبين أن قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض يمارسن عملية المرونة بدرجة متوسطة، وترى الباحثة أن تلك النتيجة قد تعود إلى أن الأنظمة في المدارس الابتدائية في طريقها للانتقال من القيادة التقليدية إلى إدارة لا مركزية لها رؤية خاصة قائمة على المرونة في التعامل والتعاميم.

## ثالثاً: بالنسبة لمحور حل المشكلات:

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة على عبارات حل المشكلات مرتبة حسب متوسطات الموافقة

م	الفقرة	نعم		بعض الأحيان		نادراً		لا اطلاقاً		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
١٥	التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها	١٩	٨.١	٧٩	٣٣.٥	٣١	١٣.١	٧	٣.٠	٠.٧٣٥٥٠	٢.١٩١٢
١٦	إدراك أبعاد المشكلة بوضوح	٢٠	٨.٥	٦٩	٢٩.٢	٤٢	١٧.٨	٥	٢.١	٠.٧٤٢٧٢	٢.٢٣٥٣
١٧	تحليل المشكلة من كافة جوانبها	٢٣	٩.٧	٦٦	٢٨.٠	٤٣	١٨.٢	٤	١.٧	٠.٧٥١٤٧	٢.٢٠٥٩
المتوسط العام											
										٠.٧٤٣	٢.٢١

درجة المتوسط الحسابي من (٤.٠٠)

الجدول السابق يوضح الآتي:

أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض لعملية حل المشكلات كأحد أبعاد القيادة الابتكارية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة حل المشكلات (٢.٢١ من ٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٤٣) وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى ضعف استخدام قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض إلى الأساليب الحديثة في حل المشكلات التي يواجهن في المدارس.

وفيما يلي ترتيب هذه المحاور حسب متوسطات الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

جدول (٨) استجابات أفراد الدراسة على جميع محاور مجالات درجة ممارسة القيادة الابتكارية مرتبة تنازلياً:

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الأصالة	٢.٢٢	٠.٦٧٦
٢	حل المشكلات	٢.٢١	٠.٧٤٣
٣	المرونة	٢.١٧	٠.٧٠٦
	المتوسط العام لدرجة الممارسة	٢.٢	٠.٧٠٨

إجابة السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية في مدينة الرياض؟

للتعرف على معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب

المئوية كذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات مجال معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

أولاً: بالنسبة لمحور المعوقات الشخصية:

جدول (٩) استجابات أفراد الدراسة على عبارات المعوقات الشخصية مرتبة حسب متوسطات الموافقة

م	الفقرة	نعم		بعض الأحيان		نادرا		لا على الاطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
١٨	اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات	٧٩	٣٣.٥	٥٠	٢١.٢	٥	٢.١	٢	٠.٨	١.٤٨٥	٠.٦٤٣٨
١٩	تجنب التحدي ومواجهة المشكلات	٦٧	٢٨.٤	٥٤	٢٢.٩	٨	٣.٤	٧	٣.٠	١.٦٦٩	٠.٨٠٧٨
٢٠	التسرع في حل المشكلات	٥٨	٢٤.٦	٥٨	٢٤.٦	١٤	٥.٩	٦	٢.٥	١.٧٦٤	٠.٨٠٩٥
٢١	الالتزام حرفيا بالقوانين والتعليمات	٧١	٣٠.١	٥٣	٢٢.٥	٨	٣.٤	٤	١.٧	١.٥٩٥	٠.٧٣٤١
										١.٦٢	٠.٧٤٨

درجة المتوسط الحسابي من (٤.٠٠)

الجدول السابق يوضح الآتي:

أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض لعملية المعوقات الشخصية نحو ممارسة القيادة الابتكارية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات الشخصية (١.٦٢) من (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٤٨) وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى وجود عوامل تساعد على إعاقة الإبداع والابتكار والتجديد في أساليب القيادة لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض.

ثانياً: بالنسبة لمحور المعوقات الإدارية:

جدول (١٠) استجابات أفراد الدراسة على عبارات المعوقات الإدارية مرتبة حسب متوسطات الموافقة

م	الفقرة	نعم		بعض الأحيان		نادرا		لا على الاطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %		
٢٢	الرغبة الضعيفة للتجديد والإبداع	٦٨	٢٨.٨	٥٣	٢٢.٥	٨	٣.٤	٧	٣.٠	١.٦٦١٨	٠.٨٠٩٣٩
٢٣	التفكير بعشوائية عند حل المشكلة	٥٨	٢٤.٦	٥٥	٢٣.٣	١٥	٦.٤	٨	٣.٤	١.٨٠١٥	٠.٨٥٩١١
٢٤	العمل وفق مركزية	٧٧	٣٢.٦	٥٢	٢٢.٠	٥	٢.١	٢	٠.٨	١.٥٠٠٠	٠.٦٤٤٠٦

٠.٩٣٣٨٧	١.٩٥٥٩	٥.٩	١٤	٥.٩	١٤	٢٥.٤	٦٠	٢٠.٣	٤٨	الأنظمة والتعاميم النقد بشكل هادم ومحيط للأفكار الإبداعية	٢٥
٠.٨١١	١.٧٢	المتوسط العام									

درجة المتوسط الحسابي من (٤.٠٠)

الجدول السابق يوضح الآتي:

أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض نحو ممارسة القيادة الابتكارية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات الإدارية (١.٧٢ من ٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨١١) وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض يواجهن عوامل تعيق إبداعهن في ظل التعميمات المركزية والروتين في العمل.

وفيما يلي ترتيب هذه المحاور حسب متوسطات الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

جدول (١١) استجابات أفراد الدراسة على جميع محاور مجالات معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الابتكارية في مدينة الرياض مرتبة تنازلياً

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المعوقات الإدارية	١.٧٢	٠.٨١١
٢	المعوقات الشخصية	١.٦٢	٠.٧٤٨
	المتوسط العام لدرجة الممارسة	١.٦٧	٠.٧٧٩

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
- ضرورة تبني برامج توعوية تساهم في رفع مستوى الوعي بأهمية الممارسات القيادية الابتكارية ودورها في تسخير العملية الإدارية وخاصة في المجال التعليمي.
- تكثيف البرامج التدريبية التي تساهم في زيادة خبرة وكفاءة قادة المدارس نحو تطبيق الممارسات المبتكرة في القيادة.
- توفير الكوادر المؤهلة اللازمة لتطبيق أساليب ومهارات القيادة الابتكارية.
- اعتماد برامج التحفيز المادي والمعنوي التي تساهم في ممارسة القيادة الابتكارية من قبل قادة المدارس.
- توفير البنية التحتية المادية والبشرية من حيث الخبرات والكفاءات اللازمة لتطبيق أساليب القيادة الابتكارية.
- توفير بيئة من الأنظمة والتعليمات التي تسهل تطبيق الريادة الابتكارية.

■ توفير نظام اتصال يتيح عملية التواصل بين جميع العاملين بالمدرسة الابتدائية ويسهل تبادل المعلومات بينهم.

#### مقترحات الدراسة:

يحتاج مجال البحث إلى أبحاث ودراسات تتناول موضوعات مشابهة لموضوع البحث فتقترح الباحثة عدة موضوعات ألا وهي:

- إجراء دراسات لمعرفة متطلبات ومعوقات ممارسة القيادة الابتكارية من قبل قيادات المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات حول دور قادة المدارس في تطبيق الريادة الابتكارية في المدارس في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات لمعرفة أهمية تطبيق القيادة الابتكارية في تحسين أداء المدارس في المملكة العربية السعودية.
- وضع رؤية مقترحة لرفع مستوى تطبيق القيادة الابتكارية في مدارس المملكة العربية السعودية.

### المراجع العربية:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم. (٢٠٠٥). لسان العرب. ج ٣ لبنان، بيروت: دار صادر للنشر والتوزيع.
- البناء، دعاء جميل. (٢٠٢٠م). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الحوشان، أمل (٥١٤٣٩). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. بحث مكمل لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- أبو عجوة، عبدالله. (٢٠١٨م). القيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- آل سميح، زياد. (٢٠١٩م). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة التعليم العام بمدينة الرياض. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨م). الإدارة المدرسية والصفية: منظومة الجودة الشاملة، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الدوك، شهد. (٢٠٢٠م). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الشيبيان، سلطان بن محمد عبد العزيز. (٢٠١٥م). المعوقات الاجتماعية للتفكير الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين في التعليم العام من منظور مشرفي ومعلمي الموهوبين بمدينة الرياض.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧م). القرار الإداري ونظم دعمة، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر.
- العجارمة، موفق أحمد شحادة (٢٠١٢م). النمط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوي جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.
- القحطاني، كفي جعفر (٢٠١٢م) واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- العزاوي، رحيم يونس كرو، (٢٠٠٨م). مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية.

باكير، آلاء ناصر أحمد. (٢٠١٨م). القيادة المدرسية بين الواقع والمأمول في ضوء الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس في محافظة إربد في المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. ع. ٢، يوليو ٢٠١٨. ص. ٢٣٣-٢٤٩.

جمال، لينا. (٢٠١٧م) إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.

حرز الله، ماجد (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، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

صبري، هالة عبد القادر (٢٠١٠م) أنماط قيادة المديرين في مؤسسات العمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة العمال، المجلد ٦.

العاجز، فؤاد وشلدان، فايز (٢٠١٠م) دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، ١٨ (١، ١، ٣٧).

السويد، عبد الله (٢٠١٤م) القيادة الإبداعية أسس ونظريات، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.

الغامدي، فهد (٢٠١٢م) درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

غبانين، عمر (٢٠٠٩م). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع. مرعي، كائنكان فواز (٢٠٠٨م). أثر القياديتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مسعودان، أحمد (٢٠٠٧م). الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس صطيف.

نجم، (٢٠٠٣م). إدارة الابتكار. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الولي، عمان، الأردن. القحطاني، سالم سعيد والعامري، أحمد سليمان وآل مذهب، معدي محمد والعمر، بدران عبد الرحمن (٢٠٠٤م) منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العيكان.

الشهراني، نورة صالح. (٢٠١٨م). درجة ممارسة القادة الزكاديين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، العقيق.

الرفاعي، رجا الله. (٢٠١٣ م). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، المدينة المنورة: جامعة طيبة.  
عياد، ميسم حسن. (٢٠١٩ م). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Soemartono, T. (2014). *Reconstruction of Education Policy in Jimbaran Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based Action Research*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 269–282. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.435.
- Blanken, Rhea (2019). Common Leadership Styles, The Center for Association Leadership. Retrieved from: <https://www.asaecenter.org>
- Robbins, S. P, (2003), *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). *Organizational Leadership*. United States: Library of Congress Publishing.
- Kaplan, R.S. And Norton, D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Harvard Business School Printing
- Metcalf, Maureen. (2013). *Innovative Leaders guide to transforming organization*. United states: integral publishers Northouse, P.G.(2001), *Leadership Theory And Practice*. Thousand Oaks, CA: sage publications, inc.
- Hughes, M. & Rigtering J. & Covin, J.& Bouncken, R. & Kraus, R. (2018). *Innovative Behavior, Trust and Perceived Workplace Performance*. *British Journal of Management*, 29, 750- 768. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12305>.
- Northouse, P.G.(2001), *Leadership Theory And Practice*. Thousand Oaks, CA: sage publications, inc.