



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٧) يناير ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د. علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية

التربية الأساسية- الكويت

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د. عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية

الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء

التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر
أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-
مصر
أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن
مهيدي- أم البواقي- الجزائر
أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-
ماليزيا
أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة
الطائف- المملكة العربية السعودية
د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة
القاهرة- مصر
د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-
جامعة المنصورة- مصر
أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة
سوهاج- مصر
أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي
بالأغواط- الجزائر
أ.د.م. خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك
سعود- المملكة العربية السعودية
د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-
الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة
التربية سابقاً- الكويت
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عيود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-
جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة
آل البيت- الأردن

- | | |
|---|--|
| أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر | أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر |
| أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر | أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية |
| أ.د. أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن | أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د. سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، معرفة e- MAREFA، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قدّم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمته العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العدلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	التقويم السيكمومتري للمقاييس النفسية باستخدام نظرية الاختبار الكلاسيكية ونظرية الاستجابة المفردة والوظيفة التمييزية للمفردات: مقياس الخوف من جائحة كورونا (COVID-19)، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	44-1
2	خريطة استراتيجية لتطوير أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت "دراسة مستقبلية"، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	90-45
3	اتجاهات طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت نحو التعلم عن بُعد، د. رابعة الفهد.....	122-91
4	فاعلية برنامج إرشادي مستند إلى أسلوب السيكدوراما في الأليكسيثيميا (Alexithymia) وتقدير الذات لدى طلبة صعوبات التعلم ضحايا الاستقواء، د. صلاح الدين عبد الكريم الضامن.....	154-123
5	درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، د. آمنة حيدر الحرز.....	181-155
6	الاحتياجات التدريبية ومعوقات التدريب من منظور مدربي مكتب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، أ. إسراء سالم المجمد.....	217-182
7	واقع وتحديات تقويم المفاهيم الإحصائية إلكترونياً عبر الفصول الافتراضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، أ. هائف بن محمد السبيعي، أ.د. رياض بن عبد الرحمن الحسن.....	242-218
8	درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين، أ. ريماء المعتز بالله التميمي؛ أ.د. عمر محمد الخرابشة.....	287-243
9	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت نحو النشر مفتوح الوصول (OAP)، أ.د. مبارك عبد الله الذروة، أ. رشاد عبد الوهاب نجار.....	311-288
10	مدى وعي معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت بالتعلم الإلكتروني وواقع استخدامهم له في التدريس، أ. عذاري سليمان ياسين الزيدان، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	356-312
11	واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. سعاد عبد الكريم نور.....	392-357

422-393	واقع تطبيق نظام الفصول الافتراضية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر الطالبات، أ.د.م ليلي محمد صديقي جنيدي.....	12
449-423	متطلبات تحسين الإنفاق التعليمي بمدارس تعليم الرس في ضوء رؤية 2030، أ. تركي بن عبيد الحربي، أ. صالح بن عبدالرحمن الرميحي، أ.د إبراهيم بن حنش الزهراني.....	13
472-450	درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، د. آمنة حيدر الحرز.....	14
516-473	تصميم بيئة للتعليم الإلكتروني التعاوني وأثرها في تنمية كفايات مادة الحاسوب لطالبات الصف السابع المتوسط بدولة الكويت، أ. ياسمين سليمان سالم المطاوعة، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	15
549-517	درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، د. سعاد عبد الكريم نور.....	16

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعيتن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة

The Degree of Practicing Innovative Leadership among Faculty Members at the College of Basic Education in the State of Kuwait from Students' Point of View

د. سعاد عبد الكريم نور

أستاذ مشارك- قسم الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

Email: dr.suadnoor@gmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (416) طالباً وطالبة من طلبة كلية التربية الأساسية طبقت عليهم استبانة مكونة من (39) عبارة موزعة على ستة مجالات (الأفكار الجديدة، المبادرات الشخصية، حل المشكلات، المثابرة والإصرار، التعامل مع الطلبة، بيئة العمل). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية ككل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية كبيرة، وجاء مجال بيئة العمل في الترتيب الأول، يليه الأفكار الجديدة، ثم حل المشكلات، ثم المثابرة والإصرار، ثم المبادرات الشخصية، وأخيراً التعامل مع الطلبة وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مجال الأفكار الجديدة وفقاً لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية وباقي المجالات. ووجود فروق حول مجالي (الأفكار الجديدة، التعامل مع الطلبة) وفقاً لمتغير السنة الدراسية، بينما لا توجد فروق حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية وباقي المجالات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية وجميع المجالات وفقاً لمتغير التخصص.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية الأساسية، الكويت.

Abstract: The study aimed to identify the degree of practicing innovative leadership among faculty members at the College of Basic Education in the State of Kuwait from the point of view of the students, and the impact of some variables on that. The study sample consisted of (416) male and female students from the College of Basic Education, they were given a questionnaire consisting of (39) phrases distributed over six domains (new ideas, personal initiatives, problem-solving, perseverance and persistence, dealing with students, and the work environment). The results of the study concluded that the degree of practicing innovative leadership as a whole among faculty members in the College of Basic Education is large, the domain of work environment came first, followed by new ideas, then problem-solving, then perseverance

and persistence, then personal initiatives, and finally dealing with students, all of which came to a large degree. The results showed that there were statistically significant differences between the averages of the study sample in the domain of new ideas according to gender variable, while there were no differences in the total degree of innovative leadership and the rest of the domains. And there are differences in two domains (new ideas, dealing with students) according to academic year variable, while there are no differences in the total degree of innovative leadership and the rest of the domains. The results also showed that there were no differences in the total degree of innovative leadership and all domains according to specialization variable.

Keywords: Innovative Leadership, Faculty Members, College of Basic Education, Kuwait.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الابتكار.

ويعد الابتكار من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليبها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى (أبودلوح وجرادات، 2013).

ويتطلب الابتكار قيادة ملتزمة بالتغيير تدعم الابتكار وتسانده وتتسامح مع الأخطاء بل وتشجعها، وعلى القائد أن يساعد الأفراد في التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الابتكار الدائم، والمؤسسات التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية والتي تعزز التنوع يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبتكرين (Schermerhron, Hunt & Osborn, 2000).

والابتكار من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تساهم في تطور الفرد والمؤسسة، وبناء ثقافة في المؤسسة تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع واللاحق بالأمم المتقدمة، التي لم تصل إلى ذلك المستوى إلا من خلال قادة مبتكرين (الصيرفي، 2003).

ويعمل الابتكار على الربط بين القيادة والإبداع، والعمليات الإبداعية والابتكارية داخل المؤسسة، وإنجاحها واستمرارها، وتنمية المناخ الإبداعي وتميئته، فقائد التغيير يسعى للتطوير المستمر من أجل إيجاد طرق الابتكار والإبداع، واكتشافها من خلال رفع وعي القادة والأتباع والمؤسسة ككل (العبادي، 2016).

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة في المجتمع أصبح لازماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، ويتطلب ذلك نمطاً جديداً مبتكراً من القادة التربويين يجب تدريبهم وتأهيلهم وتجديد كفاياتهم وتجويدها لأداء الدور التطويري المتوقع منهم (مؤتمن، 2003).

ولتحقيق القيادة الابتكارية على القائد أن يكون مبتكراً، يتسم بالمثابرة ويجب عليه إدراك أهمية الابتكار في العمل وينظر إلى كل ما هو جديد، ويهتم بأساليب التفكير الجديدة، ويعمل على توظيفها في المؤسسة حتى يتسنى له رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين معه من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، ويحرك الأفكار ويتلافى المشكلات وإدارة الأزمات حتى يتمكن من مواكبة التطور والسير معه (الشهراني، 2017).

وأشار ميلو (Mello, 2016) إلى أنه يمكن تحقيق الابتكار في المؤسسات التعليمية التي تبدأ بقيادة التغيير لإحداث التطوير في المؤسسة، وتحسين سير آليات العمل لتصل القيادة لدرجة الاتقان الشخصي والجماعي، وتقديم تغذية راجعة مستمرة من قبل قائد التغيير للمرؤوسين لإكساب المؤسسة التعليمية الاكتفاء الذاتي بإمكانياتها وكوادرها المحترفة، وبالتالي تحقيق الابتكار الناجح بها على مختلف إمكاناتها وأنظمتها التعليمية.

يتضح مما سبق أن الابتكار يعد من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، والابتكار من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمؤسسة، والنظام التربوي يتطلب نمطاً جديداً مبتكراً من القادة التربويين.

مشكلة الدراسة:

يتعرض أعضاء هيئة التدريس للكثير من التحديات والمشكلات التي تواجههم بشكل يومي، مما يتطلب منهم القدرة على التصدي لها بكفاءة وفعالية، وعلى هذا يجب أن تتوافر لديهم سمات معينة للقدرة على الابتكار في هذا الموقف بدلاً من الأسلوب النمطي المتبع لمواجهة هذه التحديات، وأشارت دراسة سومارتونو (Soemartono, 2014) إلى أن القيادة الابتكارية تلعب دوراً في تطوير جودة التعليم وأن الإطار المؤسسي يلعب دوراً في دعم جهود القيادة الابتكارية، وأشارت دراسة جولد وإيلين (Gold & Ellen, 2006) إلى أن هناك دوراً مهماً للكفاية الابتكارية يسهم في تشجيع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري، وأوصت دراسة الكوني (2022) برفع درجة الوعي ونشر ثقافة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأشارت بعض الدراسات إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس متوسطة مثل دراسة كل من: الكوني (2022)، الشهراني (2018). وفي حدود علم الباحثة لم تجرى دراسة في البيئة الكويتية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة لإجراء هذه الدراسة، وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، السنة الدراسية، التخصص)؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغيرات (النوع، السنة الدراسية، التخصص).

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من جدوى الابتكار الذي يعد من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها.
- قد تسهم الدراسة في تزويد متخذي القرار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالقدرات والمهارات اللازمة عند اختيار القياديين ورؤساء الأقسام.
- قد تسهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للقيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة للدراسة والبحث.
- قد تسهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تحسين القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- الحدود البشرية: اشتملت على عينة من الطلبة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- الحدود المكانية: اشتملت على كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2022/2023م.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة: هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ القيادات المنشودة (النمر وآخرون، 2006، 314). وتعرف إجرائياً أنها فن تأثير القائد على الأفراد وتوجيههم إلى تحقيق الهدف.

- القيادة الابتكارية: هي القيادة القادرة على توليد وجمع الأفكار الجديدة مع بعضها بعضاً بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي يتمثل في كون القائد الابتكاري هو الذي يرى المشكلة، ويستطيع قراءتها دون غيره بطريقة مختلفة (قنديل، 2010، 160). وتعرف إجرائياً أنها قدرة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلقة والتحفيزية غير المألوفة، والعمل على التجديد والتغيير للأفكار الجديدة، وتقاس من خلال استجابة أفراد العينة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

الخلفية النظرية للدراسة:

أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات الحاجة إلى الابتكار، كما أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ابتكاري يضمن بقاءها واستمرارها، وتظهر الحاجة إلى الابتكار عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد في العمل تفرضه التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتوافر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل (الصرن، 2001).

مفهوم القيادة الابتكارية وأسسها:

تعرف القيادة أنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2001, 14). وتعرف أنها قدرة شخص ما على التأثير على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (حسين، 2006، 97). كما تعرف القيادة أنها عملية تنسيق الجهود الموارد البشرية، وهي توجيه وإرشاد نحو تحقيق الأهداف واستثمار الفرص (الحري، 2007، 114).

ويعرف الابتكار أنه عملية التطبيق الفعلي لفكرة جديدة في مجال ما بشكل يؤدي لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والمستخدمين (رواج، 2011، 19). وتعرف القيادة الابتكارية أنها نمط قيادي يتصف بالثقة بالنفس أولاً ثم الثقة بالآخرين، والقدرة على مجازة مقتضيات التغيير المتعددة، بمخالفة الأنماط التقليدية في العمل، والجرأة في إبداء المقترحات والآراء المختلفة (عماد الدين، 2003، 104).

وتعرف أنها إيجاد علاقات وثيقة بين المديرين والعاملين في المؤسسة الواحدة، حيث يجتمعون على تقديم مجموعة من الأفكار، لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها في طرق أكثر فاعلية، ومخالفة للنمط التقليدي (القسوس، 2004، 14). وتعرف أنها القيادة القادرة على توليد وجمع الأفكار الجديدة مع بعضها بعضاً بطريقة فردية تنظم علاقتها

غير المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي يتمثل في كون القائد الابتكاري هو الذي يرى المشكلة، ويستطيع قراءتها دون غيره بطريقة مختلفة (قنديل، 2010، 160).

وعرف جبريني (2016، 30) القيادة الابتكارية أنها كل ما هو حديث وجديد وغير مألوف من قبل، حيث يتبنى أحد الأفراد في موقع إداري، أو قيادي فكرة الابتكار بمبادرة فردية من تلقاء نفسه، بحيث يعمل على تجربتها، ونقلها للآخرين. وعرفها آخرون أنها إيجاد شيء جديد من خلال صياغة الأفكار، وتعديلها على أن يكون ملائماً للواقع، ويعمل على حل المشكلات، وتحقيق الأهداف، ويكون ذا قيمة (الزواهره، 2019، 21).

وأورد غباين (2009) مجموعة من الأسس للقيادة الابتكارية المهمة في مواجهة عملية التغيير منها ما يلي:

- أهداف واضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.
- صلاحيات محددة جداً وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع الوضوح لتقويم اتخاذ القرار.
- إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشكلات وتتطور مع تغيير الأوضاع، ومعلومات ونظم وقنوات اتصال كذلك.
- توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة.
- حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغييراته.

والقائد المبتكر عليه أن يكون مغامراً، لا يقف عند حدٍّ معين، وعليه أن يتحمل المخاطر التي تنشأ من التجارب التي سيقوم بها، وأن يتقبل النتائج سواء كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية، وعليه أيضاً امتلاك القدرة على الإحساس بالمشكلات بحيث يكون قادراً على التنبؤ بما يمكن أن يحدث (السورور، 2003).

والقائد المبتكر هو الذي ينوع في الأساليب التي تستخدم لحل المشكلات، ومن أساليبه دعم الأفراد وتشجيعهم على طرح الآراء والأفكار حتى إن كانت غريبة، ويدعم حرية التفكير وديمقراطية العمل، وتنمية روح الفريق والمشاركة واحترام الأفكار الخلاقة، ويشجع التفكير الابتكاري لإيجاد قيم وأهداف مشتركة، ويعترف بالفروق الفردية في المؤسسات التربوية (عباس، 2004).

خصائص القيادة الابتكارية وأبعادها:

يشكل نمط القيادة الابتكارية عاملاً حاسماً في منظمات الأعمال في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة كونها تساعد على تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية لما يتميز به هذا النمط من خصائص إيجابية تميزه عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى، ومن هذه الخصائص ما يلي:

1- الخصائص التطويرية: وتتضمن ما يلي

- المساهمة في تقديم المبادرات.
- الخوض في تجارب جديدة.
- توفير الأمانة والشجاعة والمثابرة.
- تساعد على التعلم والانفتاح.
- تساهد في تقدير الإبداع والابتكار.

2- الخصائص المنظمية: وتتضمن ما يلي

- الانضباط الذاتي.
- القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية.
- القدرة على تحديد التفاصيل.
- القدرة على تحمل القلق والغموض.
- القدرة على توضيح المسائل المعقدة.

3- الخصائص الحدسية: وتتضمن ما يلي

- الانفتاح بغير حدود.
- الحماس والسرعة.
- القدرة على تحرير الأفكار والتعبير عنها.
- القدرة على حماية الأفكار.

4- الخصائص العاطفية: وتتضمن ما يلي

- القدرة على التعبير عن الذات.
- القدرة على إدراك الأمور بطريقة خاصة.
- القدرة على حل الصراعات الداخلية.
- القدرة على دمج العناصر المتفرقة.
- القدرة على تقبل الآخرين (السالم، 2012).

وهناك عدة أبعاد للقيادة الابتكارية، وهي كالتالي:

- أ. البعد التواصلي: وفقاً لهذا البعد تعمل القيادة الابتكارية على تطوير عملية التواصل بين العاملين، بحيث يتم التعامل بأسلوب التعاون الجماعي للحصول على ثقتهم وشعورهم بالاستقرار والاستمرار في العمل، مما يؤدي إلى خلق الحافز لاستغلال طاقاتهم الابتكارية الكامنة.
- ب. البعد الريادي: هو عملية الإدراك لأهمية تحقيق الريادة في مركز المؤسسة التنافسي وقدرتها على الوصول إلى تحقيق الريادة من خلال الابتكار، لذلك تعمل المؤسسة على خلق مناخ تنظيمي محفز للمبادرات الخاصة بالعاملين من خلال توفير جميع الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.
- ج. البعد التغييري: هو عملية امتلاك المؤسسة القدرة على قيادة عملية التغيير الذي يؤدي إلى تحقيق الابتكار المؤسسي من خلال قدرتها على إقناع العاملين بالتغيير وتحفيزهم نحوه.
- د. البعد الإستراتيجي: هو عملية امتلاك القدرة على صياغة الإستراتيجيات المتكاملة لتحقيق الابتكار المؤسسي المطلوب ثم العمل على ضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية وفقاً لبيئة المؤسسة.
- هـ. البعد التطويري: العمل على تطوير بيئة عمل المؤسسة المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين من خلال الاهتمام بالجانب المادي والنفسي المرتبط باحتياجات واهتمامات العاملين (De Jong & Vermeulen, 2006).

مهارات القيادة الابتكارية ومهامها:

هناك مهارات ضرورية للقيادة الابتكارية أوردتها الحارثي (2016) فيما يلي:

1. الاهتمام: إن الانطباعات الأولية والافتراضات ليست الصورة الكاملة، لذلك فهي لا تؤدي إلى التقييم الدقيق أو الحل الأمثل، والاهتمام هو القدرة على ملاحظة الأشياء التي لم يتم ملاحظتها كما هو البحث بعمق في شتى المواضيع عن طريق المراقبة الجيدة وإدراك التفاصيل، ورؤية الأنماط الجديدة، ويبدأ الاهتمام بتباطؤ مؤقتاً حتى تكون أكثر دراية باستيعاب وفهم الأحوال والتمعن في وجهات النظر المختلفة، والمدخلات المتعددة، وبعبارة أخرى النظر والاستماع من منظور جديد.
2. إضفاء الطابع الشخصي:
 - الاستفادة من نطاق موقعنا الواسع من المعرفة والخبرة.
 - فهم عملائنا بطريقة شخصية وعميقة.
3. التصور: هو أداة تساعد على إكمال المعلومات، عادة ما تعد المعلومات في حد ذاتها غير كافية لصنع إحساس التعقيد، أو كميات واسعة من المعلومات.
4. المرح الجاد: يتطلب الابتكار انحناء بعض القواعد، تفرغ النفس أو أخذ قسط من الراحة والمرح عند توليد المعرفة والبصيرة من خلال الطرق التقليدية كالاستكشاف الحر، التجريب، الحد من الاختبار العلمي يشعرك بالمرح، ولكن النتائج هي أعمال جادة.

5. التحقيق التعاوني: الابتكارات نادراً ما تصنع عن طريق العبقرية الأحادية، وهو عملية الحوار المستمر والفاعل مع من لديهم مصلحة في هذا الوضع، والاعتماد على مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة والآراء المختلفة يمكن أن يسهم في التقيد ولكنه أيضاً مصدر الكثير من الفرص.

6. الصياغة: تعد أهم المهارات التي تستطيع النقد والتركيب والتنسيق واستيعاب الآراء وتقييم جوانب الابتكار من أجل صياغة تسهم في تحقيق الابتكار الذي يقود إلى التغيير بشكل متناغم، وقد يكون التوتر الخلاق أحد أساليب تلك التوليفة والصياغة.

وتُعد القيادة الأداة الأساسية التي يمكن للمؤسسات أن تحقق غايتها المثلى عن طريقها، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما تعد من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة (عياصرة، 2007).

وتسهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمؤسسة وبيئتها، ومن مهام القيادة الابتكارية ما يلي:

- أ. بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.
- ب. غرس الابتكار لقيم واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير التحفيز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
- ج. تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة الرسمية.
- د. تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الإنتاج.
- هـ. تطوير القدرات الإبداعية لمروؤوسية وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم وتنمية مهاراتهم الفكرية.
- و. تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار (قنديل، 2010).

سمات القائد المبتكر:

- تتميز القيادة الابتكارية بالعديد من الصفات كما حددها علماء النفس والإداريين، ومن هذه السمات ما يلي:
- الإبداع والتبصر: فالقيادة الفاعلة قادرة على استشراف المستقبل وابتكار الأساليب المنظورة لإيجاد ظروف أفضل للنجاح.

- 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 (غباين، 2009).

وترى الباحثة أن القائد المبتكر لا يخشى مواجهة المشكلات والصعوبات، لأنه على دراية بأنه قادر على تخطيها، وبيئة العمل التي يكون قائدها مبتكراً مبدعاً تكون بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون والتفاهم، وجميع العاملين فيها قادرين على مواجهة أي ظروف طارئة بسلاسة، حيث يعكس القائد التربوي الابتكاري صفاته وقدراته على البيئة المسؤول عنها.

وأشار حريم (2004) إلى أن القائد التربوي الذي يريد ممارسة القيادة الابتكارية يجب أن تتوفر فيه السمات التالية:

1. الحساسية للمشكلات: بحيث يكون لدى هذا القائد الحساسية الكافية من أجل قدرته على تلمس المشكلة قبل وقوعها وذلك من خلال المواقف اليومية أو من خلال مواقف معينة قد تحدث في مؤسسته.
2. إعادة التنظيم: هي القدرة على إعادة تنظيم الأفكار لخطوة معينة وإعادة تركيبها بسهولة، بحيث تكون له القدرة حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة.
3. المرونة على التحليل: هي أن يكون لدى القائد القدرة على تحليل المواقف التي تحدث بشكل متناهي وألا يتسرع في اتخاذ القرارات التي تنعكس عليه سلباً.
4. التقييم: على القائد المبدع الذي يريد النجاح في إبداعه أن يعرف أي مشكلة وأي منهج ينتخب من بين المشاكل والمناهج المتعددة على ضوء الإمكانيات المفتوحة أمامه والمهارات المكتسبة أو التي يستطيع اكتسابها.

كما أنهم يتميزون بحب الاستطلاع، ويتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء، ويفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق، ويأتون بتصورات جديدة لطرق مواجهة المشاكل والفرص (أبو النصر، 2004).

يتضح مما سبق أن القيادة الابتكارية تشكل نمطاً عاملاً حاسماً في منظمات الأعمال وهناك عدة أبعاد للقيادة الابتكارية تشمل البعد التواصل والريادي والتغيري والإستراتيجي والتطويري، وتسهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمؤسسة وبيئتها، وتتميز القيادة الابتكارية بالعديد من السمات منها الإبداع والاستشراف، والقدرة على الإبداع.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أجرى الكوني (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج، وتحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على ذلك، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية، والاستغراق الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من (44) عبارة تم توزيعها على عينة بلغت (62) عضو هيئة تدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لقيادات كلية التربية صبر بجامعة لحج جاءت بدرجة (متوسطة) وعلى مستوى المجالات جاء مجال بيئة العمل في الترتيب الأول ثم السلوك الابتكاري وأخيراً تعامل الإدارة مع الموظفين وجميعها بمستوى ممارسة (متوسطة)، وجاء الاستغراق الوظيفي لهيئة التدريس بدرجة (عالية)، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مجالي (السلوك الابتكاري، وبيئة العمل) والقيادة الابتكارية ككل تعزى لمتغير المؤهل لصالح البكالوريوس، وفي مجال الاستغراق الوظيفي لصالح الماجستير، ووجود فروق في جميع المجالات تعزى لمتغير اللقب العلمي لصالح المعيد، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري (الجنس- الخبرة)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي. وأوصت الدراسة برفع درجة الوعي ونشر ثقافة القيادة الابتكارية لدى قيادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس.

وأجرى مقيبيل (2021) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة سيئون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واشتمت الأدوات على استبانة مكونة من (42) فقرة تم تطبيقها على عينة طبقية مستهدفة قوامها (47) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة سيئون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية جاءت بدرجة تقدير متوسط، وحصلت المبادرات الشخصية على أعلى متوسط، تليها المشكلات، ثم بعد المثابرة والمثابرة، وأخيراً تحقق بُعد الأفكار وجاءت جميعها بمتوسط، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة الأكاديمية، الخبرة، التخصص، مكان العمل). وأوصت الدراسة بضرورة عمل القادة الأكاديميين على الابتكار لتحسين طريقة العمل وتنفيذ المهام المطلوبة.

وهدف دراسة البنا (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير القيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (388)

معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير، وتم تطوير استبانة مكونة من قسمين هما القيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس لواء وادي السير، ووجود مستوى متوسط من جودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، ووجود فروق في مستوى جودة الأداء المدرسي تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق في مستوى جودة الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي، وأوصت الدراسة بعقد دورات للتدريب على التعامل مع الأفكار الابتكارية الجديدة، وزيادة المعرفة بأساليب القيادة الابتكارية.

وهدف دراسة الراشد واليحيى (2020) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (116) عضو هيئة تدريس بكلية التربية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الابتكارية من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن المعوقات الإدارية والأكاديمية التي تحد ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في الكلية كانت متوسطة. وأوصت الدراسة بتشجيع رؤساء الأقسام على ممارسة القيادة الابتكارية.

وهدف دراسة الحجاج (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (310)، وتم جمع البيانات من خلال استبانة ضمت (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس كانت قليلة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي لصالح المدير ودرجة الماجستير، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة.

وهدف دراسة الشهراني (2018) إلى التعرف على درجة الممارسة القيادية الابتكارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتألفت العينة من (209) من أعضاء هيئة التدريس طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى الأكاديميين في جامعة بيشة في عينة البحث كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في تقييمهم لدرجة ممارسة القائد الأكاديمي للقيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات

(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، مكان العمل). وأوصت الدراسة بالعمل على الاهتمام بالابتكار من قبل القادة الأكاديميين لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

وهدف دراسة سومارتونو (Soemartono, 2014) إلى التعرف إلى دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم. واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي، وأجريت على عينة مكونة من (85) مديراً ومعلماً. وأشارت النتائج إلى أن الإطار المؤسسي يلعب دوراً في دعم جهود القيادة الابتكارية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية.

وهدف دراسة جولد وإيلين (Gold & Ellen, 2006) إلى قياس كفاية الإدارة التعليمية لمديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال الوقوف على قدراتهم الابتكارية، والتعرف على واقع القيادة الابتكارية وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً مهماً للكفاية الابتكارية عند المديرين يسهم في تشجيع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري عند المرؤوسين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي نظراً لمناسبة لطبيعتها وأهدافها.
- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث تناولت بعض الدراسات السابقة التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية مثل دراسة كلٍّ من: الكوني (2022)، مقبيل (2021)، البنا (2020)، الراشد والبيحي (2020)، الحاج (2019)، الشهراني (2018). كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحاج (2019). وتناولت دراسة الكوني (2022) العلاقة بين القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي، وتناولت دراسة (Soemartono, 2014) دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم، وتناولت دراسة (Gold & Ellen, 2006) قياس كفاية الإدارة التعليمية لمديري المدارس من خلال الوقوف على قدراتهم الابتكارية.
- توصلت العديد من الدراسات إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية متوسطة، مثل دراسة كلٍّ من: الكوني (2022)، مقبيل (2021)، البنا (2020)، الراشد والبيحي (2020)، الشهراني (2018). وتوصلت دراسة الحاج (2019) إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية ضعيفة.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع

الدراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (416) طالباً وطالبة من طلبة كلية التربية الأساسية بحيث يمثلون مستويات مختلفة من حيث النوع، السنة الدراسية، التخصص، ويوضحها جدول (1) التالي.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
%59.6	248	ذكور	النوع
%40.4	168	إناث	
%24.5	102	الأولى	السنة الدراسية
%38.0	158	الثانية	
%26.9	112	الثالثة	
%10.6	44	الرابعة	
%10.6	44	علوم	
%4.8	20	لغة عربية	التخصص
%5.8	24	لغة إنجليزية	
%19.7	82	تكنولوجيا تعليم	
%14.9	62	إسلامية	
%8.2	34	تصميم داخلي	
%9.1	38	حاسوب	
%18.3	76	تربية بدنية	
%8.7	36	تربية فنية	

أداة الدراسة:

هي استبانة تهدف إلى التعرف على واقع القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وتكونت في صورتها الأولى من (39) عبارة موزعة على ستة مجالات، كالتالي: الأفكار الجديدة

(7) عبارات، المبادرات الشخصية (7) عبارات، حل المشكلات (7) عبارات، المثابرة والإصرار (6) عبارات، التعامل مع الطلبة (6) عبارات، بيئة العمل (6) عبارات. ولكل عبارة خمسة استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: بشدة (5 درجات)، أوافق (4 درجات)، لا أدري (3 درجات)، لا أوافق (درجتان)، لا أوافق بشدة (درجة واحدة).

صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق استبانة القيادة الابتكارية بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ويعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (65) طالباً وطالبة من كلية التربية الأساسية غير عينة الدراسة الأساسية، ورصدت النتائج في جدول (2) التالي:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الابتكارية

المجال	معامل الارتباط
الأفكار الجديدة	0.801**
المبادرات الشخصية	0.817**
حل المشكلات	0.813**
المثابرة والإصرار	0.799**
التعامل مع الطلبة	0.833**
بيئة العمل	0.820**

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وتراوح ما بين (0.799-0.833)، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة: تم حساب معامل ثبات استبانة القيادة الابتكارية عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية ويوضحها جدول (3) التالي.

جدول (3)

معاملات الثبات لمجالات استبانة القيادة الابتكارية

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
الأفكار الجديدة	7	0.87
المبادرات الشخصية	7	0.86
حل المشكلات	7	0.86
المثابرة والإصرار	6	0.87
التعامل مع الطلبة	6	0.86
بيئة العمل	6	0.86
الاستبانة ككل	39	0.87

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية ودالة إحصائية، وتراوحت معاملات الثبات ما بين (0.86-0.87)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.87)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض الحكم على واقع القيادة الابتكارية يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج، من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (كبير، متوسط، ضعيف)

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة (5) - أصغر قيمة لفئات الإجابة (1) = 5 - 1 = 4

وبالتالي طول الفئة = $4 \div 3 = 1.33$ ، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهائية كل فئة، وعليه يكون:

أ- الحد الأدنى = $1 + 1.33 = 2.33$

ب- الحد المتوسط = $2.34 + 1.33 = 3.67$

ج- الحد الأعلى = 3.67 فأكثر، وهكذا تصبح الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (3.68-5) يعني أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية كبيرة.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (2.34-3.67) يعني أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية متوسطة.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (1.00-2.33) يعني أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية ضعيفة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وإجراء المعالجات التالية:

- التكرارات (Frequencies)، النسبة المئوية (Percentages)، المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test).
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات القيادة الابتكارية ككل، وكل عبارة من العبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة الابتكارية ككل

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
الأفكار الجديدة	3.82	0.80	2	كبيرة
المبادرات الشخصية	3.74	0.84	5	كبيرة
حل المشكلات	3.79	0.87	3	كبيرة
المثابرة والإصرار	3.78	0.86	4	كبيرة
التعامل مع الطلبة	3.73	1.00	6	كبيرة
بيئة العمل	3.87	0.89	1	كبيرة
القيادة الابتكارية ككل	3.79	0.80	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية ككل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، والانحراف المعياري (0.80)، وجاء مجال بيئة العمل في

الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.87)، يليه الأفكار الجديدة بمتوسط حسابي (3.82)، ثم حل المشكلات بمتوسط حسابي (3.79)، ثم المثابرة والإصرار بمتوسط حسابي (3.78)، وجاء في الترتيب قبل الأخير المبادرات الشخصية بمتوسط حسابي (3.74)، وجاء في الترتيب الأخير التعامل مع الطلبة بمتوسط حسابي (3.73)، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية يمارسون القيادة الابتكارية ككل وجميع مجالاتها بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى ما يتمتع به أعضاء هيئة التدريس من الثقة بالنفس أولاً ثم الثقة بالآخرين، والقدرة على مجاراة مقتضيات التغيير المتعددة والجرأة في إبداء المقترحات والآراء المختلفة. وأشار عباس (2004) إلى أن القائد المبتكر هو الذي ينوع في الأساليب التي تستخدم لحل المشكلات، ومن أساليبه دعم الأفراد وتشجيعهم على طرح الآراء والأفكار حتى إن كانت غريبة، ويدعم حرية التفكير وديمقراطية العمل، وتنمية روح الفريق والمشاركة واحترام الأفكار الخلاقة، ويشجع التفكير الابتكاري لإيجاد قيم وأهداف مشتركة، ويعترف بالفروق الفردية في المؤسسات التربوية. وترى الباحثة أن القيادة الابتكارية تشكل نمطاً حاسماً في المؤسسات التعليمية في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة، وتوصلت دراسة الكوني (2022) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي. ونظراً لأهمية القيادة الابتكارية أوصت بعض الدراسات بضرورة العمل على الاهتمام بالابتكار، ونشر ثقافة القيادة الابتكارية مثل دراسة كل من: الكوني (2022)، مقبيل (2021)، البنا (2020)، الشهراني (2018).

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية متوسطة، مثل دراسة كل من: الكوني (2022)، مقبيل (2021)، البنا (2020)، الراشد واليحيى (2020)، الشهراني (2018). كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحاج (2019) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية ضعيفة.

وفيما يلي عرض كل مجال على حدة:

جدول (5)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الأفكار الجديدة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
1	يتبنى أعضاء هيئة التدريس الأفكار الجديدة.	32.7	38.5	18.3	8.2	3.91	1.02	4	كبيرة
2	يتقبل أعضاء هيئة التدريس الآراء المعارضة لهم.	21.6	32.7	25.0	16.3	3.51	1.13	7	متوسطة
3	يحاوِر أعضاء هيئة التدريس الطلبة بطريقة مناسبة.	34.1	41.8	15.9	6.7	4.00	0.95	1	كبيرة
4	يتفهم أعضاء هيئة التدريس الحاجات في مجال الابتكار.	23.1	39.9	26.9	7.7	3.74	0.98	5	كبيرة
5	ينسق أعضاء هيئة التدريس الأفكار بطريقة مفهومة للجميع.	32.2	41.3	16.3	8.2	3.94	0.99	2	كبيرة
6	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة أصحاب الحلول الابتكارية.	33.7	36.1	21.6	6.3	3.92	1.01	3	كبيرة

7	يستغل أعضاء هيئة التدريس أوقات العمل لتوليد أفكار جديدة.	27.4	34.6	24.0	10.6	3.4	3.72	1.08	6	كبيرة
	المجال ككل						3.82	0.80	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مجال الأفكار الجديدة ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82)، والانحراف المعياري (0.80)، ويتضمن هذا المجال (7) عبارات، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (3) "يحاوّر أعضاء هيئة التدريس الطلبة بطريقة مناسبة" بمتوسط حسابي (4.00). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (5) "ينسق أعضاء هيئة التدريس الأفكار بطريقة مفهومه للجميع" بمتوسط حسابي (3.94). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (6) "يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة أصحاب الحلول الابتكارية" بمتوسط حسابي (3.92)، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس يحرصون على الحوار مع الطلبة بطريقة مناسبة، وينسقون الأفكار بطريقة مفهومه للجميع، ويشجعون الطلبة أصحاب الحلول الابتكارية، مما ينعكس إيجاباً على البيئة الجامعية ونجاح العملية التعليمية وتشجيع الطلبة على الابتكار، وقد أشارت دراسة سومارتونو (Soemartono, 2014) إلى أن القيادة الابتكارية تلعب دوراً في تطوير جودة التعليم، وأشارت دراسة جولد وإيلين (Gold & Ellen, 2006) إلى أن هناك دوراً مهماً للكفاية الابتكارية يسهم في تشجيع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (7) "يستغل أعضاء هيئة التدريس أوقات العمل لتوليد أفكار جديدة" بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (2) "يتقبل أعضاء هيئة التدريس الآراء المعارضة لهم" بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على استغلال أوقات العمل في توليد أفكار جديدة من شأنها دعم العمل الجامعي، في حين أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يتقبلون الآراء المعارضة لهم ويتعارض ذلك مع خصائص القيادة الابتكارية التي من ضمنها القدرة على تقبل الآخرين كما حددها السالم (2012).

جدول (6)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال المبادرات الشخصية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
8	يكيف أعضاء هيئة التدريس بيئة العمل لتعلم مستدام.	23.1	42.8	21.6	10.1	2.4	3.74	1.00	كبيرة
9	يهتم أعضاء هيئة التدريس بالابتكار من أجل الاستمرار في التغيير.	30.8	38.5	17.8	10.1	2.9	3.84	1.06	كبيرة
10	يقترح أعضاء هيئة التدريس حلولاً ابتكارية وغير تقليدية للمشكلات.	25.0	38.5	21.6	10.1	4.8	3.69	1.10	كبيرة
11	يكسر أعضاء هيئة التدريس الروتين في العمل مما يشجع على الابتكار.	25.0	37.5	23.6	10.1	3.8	3.70	1.07	كبيرة

12	يتحمل أعضاء هيئة التدريس المخاطر المترتبة على الحلول الابتكارية.	19.7	37.5	26.9	12.5	3.4	3.58	1.05	7	متوسطة
13	يسعى أعضاء هيئة التدريس للإجراءات الابتكارية الجديدة في إنجاز المهام.	24.5	44.7	21.2	6.3	3.4	3.81	0.99	2	كبيرة
14	يوظف أعضاء هيئة التدريس التقنية المعلوماتية في مجال العمل ليكون أكثر ابتكاراً.	25.0	44.7	19.2	8.7	2.4	3.80	0.99	3	كبيرة
	المجال ككل						3.74	0.84	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مجال المبادرات الشخصية ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.74)، والانحراف المعياري (0.84)، ويتضمن هذا المجال (7) عبارات، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (9) "يهتم أعضاء هيئة التدريس بالابتكار من أجل الاستمرار في التغيير" بمتوسط حسابي (3.84). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (13) "يسعى أعضاء هيئة التدريس للإجراءات الابتكارية الجديدة في إنجاز المهام" بمتوسط حسابي (3.81). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (14) "يوظف أعضاء هيئة التدريس التقنية المعلوماتية في مجال العمل ليكون أكثر ابتكاراً" بمتوسط حسابي (3.80)، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس يهتمون بالابتكار، ويحرصون على استخدام الإجراءات الابتكارية الجديدة في إنجاز المهام، ويوظفون التقنية في مجال العمل مما ينعكس إيجاباً على تنمية الابتكار لدى الطلبة، فالظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تتطلب الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ابتكاري، مما يؤكد على أهمية وجود مخرجات تعليمية تتمتع بقدر عالٍ من الابتكار وتناسب متطلبات سوق العمل، ولن يحدث ذلك دون وجود أعضاء هيئة تدريس مبتكرون.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (10) "يقترح أعضاء هيئة التدريس حلولاً ابتكارية وغير تقليدية للمشكلات" بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (12) "يتحمل أعضاء هيئة التدريس المخاطر المترتبة على الحلول الابتكارية" بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى قدرة أعضاء هيئة التدريس على طرح حلول ابتكارية للمشكلات، في حين أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يتحملون مخاطر الحلول الابتكارية، وأشار أبو النصر (2004) إلى أن القادة الابتكاريين يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق ويأتون بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشكلات والفرص، وترى الباحثة أن المخاطرة تلعب دوراً في الابتكار.

جدول (7)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال حل المشكلات

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
15	يكسب أعضاء هيئة التدريس ثقة الطلبة.	34.1	42.3	12.5	6.7	4.3	3.95	1.06	كبيرة
16	يتصدى أعضاء هيئة التدريس لمشكلات متنوعة في وقت واحد.	19.2	43.3	21.6	13.9	1.9	3.64	1.01	متوسطة
17	يتقبل أعضاء هيئة التدريس الاقتراحات الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.	33.2	38.9	16.8	7.2	3.8	3.90	1.06	كبيرة
18	ينتقي أعضاء هيئة التدريس الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة.	27.9	36.5	25.5	5.3	4.8	3.77	1.06	كبيرة
19	يحاول أعضاء هيئة التدريس إيجاد بيئة مناسبة للمساعدة على الابتكار.	25.0	44.2	18.3	7.2	5.3	3.76	1.07	كبيرة
20	يرصد أعضاء هيئة التدريس جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة.	24.5	43.3	20.2	7.2	4.8	3.75	1.06	كبيرة
21	يخصص أعضاء هيئة التدريس وقتاً للاهتمام بالحلول الابتكارية للطلبة.	26.9	37.5	20.7	9.6	5.3	3.71	1.12	كبيرة
المجال ككل						3.79	0.87	-	-

يتضح من الجدول السابق أن مجال حل المشكلات ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82)، والانحراف المعياري (0.80)، ويتضمن هذا المجال (7) عبارات، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (15) "يكسب أعضاء هيئة التدريس ثقة الطلبة" بمتوسط حسابي (3.95). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (17) "يتقبل أعضاء هيئة التدريس الاقتراحات الجديدة التي تساعد في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.90). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (18) "ينتقي أعضاء هيئة التدريس الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة" بمتوسط حسابي (3.77)، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس يكسبون ثقة الطلبة، ويتقبلون الاقتراحات الجديدة التي تساعد في حل المشكلات، ويحرصون على انتقاء الحلول الابتكارية مما ينعكس إيجاباً على حل المشكلات بطريقة ابتكارية وغير تقليدية، وأشار أبو النصر (2004) إلى أن القادة الابتكاريين يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق، وأشار حريم (2004) إلى أن القائد التربوي الذي يريد ممارسة القيادة الابتكارية يجب أن تكون لديه الحساسية الكافية لتلمس المشكلة قبل وقوعها من مواقف معينة قد تحدث في مؤسسته.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (21) "يخصص أعضاء هيئة التدريس وقتاً للاهتمام بالحلول الابتكارية للطلبة" بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (16) "يتصدى أعضاء هيئة التدريس لمشكلات متنوعة في وقت واحد" بمتوسط حسابي (3.64) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى وعي أعضاء هيئة التدريس بأن الطلبة هم المجال الرئيسي للعملية التعليمية، لذلك يخصصون وقتاً للاهتمام بالحلول

الابتكارية للطلبة، في حين أن بعض أعضاء هيئة التدريس ليست لديهم القدرة على التصدي لمشكلات متنوعة في وقت واحد.

جدول (8)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال المثابرة والإصرار

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
22	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بثقة ذاتية عالية.	30.3	46.2	17.8	2.9	3.98	0.93	1	كبيرة
23	يواجه أعضاء هيئة التدريس تحديات العمل بمرونة.	23.1	45.7	22.6	6.7	3.81	0.93	2	كبيرة
24	يملك أعضاء هيئة التدريس رؤية واضحة للمستقبل.	23.6	35.6	28.4	6.7	3.64	1.09	6	متوسطة
25	يفعل أعضاء هيئة التدريس المرونة في تطبيق اللوائح.	23.6	44.7	18.8	6.7	3.73	1.09	5	كبيرة
26	يدافع أعضاء هيئة التدريس بقوة عن الأفكار الابتكارية.	26.4	38.5	24.5	6.3	3.76	1.05	3	كبيرة
27	يتصرف أعضاء هيئة التدريس بحكمة في مواجهة ضغوط العمل.	24.0	42.8	21.6	5.8	3.74	1.07	4	كبيرة
	المجال ككل					3.78	0.86	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مجال المثابرة والإصرار ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82)، والانحراف المعياري (0.80)، ويتضمن هذا المجال (6) عبارات، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (22) "يتمتع أعضاء هيئة التدريس بثقة ذاتية عالية" بمتوسط حسابي (3.98). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (23) "يواجه أعضاء هيئة التدريس تحديات العمل بمرونة" بمتوسط حسابي (3.81). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (26) "يدافع أعضاء هيئة التدريس بقوة عن الأفكار الابتكارية" بمتوسط حسابي (3.76)، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بثقة ذاتية عالية، ولديهم القدرة على مواجهة تحديات العمل بمرونة، ويدافعون بقوة عن الأفكار الابتكارية مما يؤكد وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية الابتكار والحاجة الماسة له في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، وأشار أبو دلبوح وجرادات (2013) إلى أن الابتكار يعد من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (25) "يفعل أعضاء هيئة التدريس المرونة في تطبيق اللوائح" بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (24) "يملك أعضاء هيئة التدريس رؤية واضحة للمستقبل" بمتوسط حسابي (3.64) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى مرونة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق اللوائح مما ينعكس إيجاباً على البيئة التعليمية، في حين أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل نتيجة كثرة أعباء العمل الجامعي.

جدول (9)
النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التعامل مع الطلبة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
28	يوجه أعضاء هيئة التدريس الطلبة لاختيار القدوة.	25.0	40.4	23.1	7.2	4.3	3.75	1.05	كبيرة
29	يهتم أعضاء هيئة التدريس بالأفكار الابتكارية للطلبة.	26.4	40.4	18.3	9.1	5.8	3.73	1.12	كبيرة
30	يقوم أعضاء هيئة التدريس بإشعار الطلبة بالثقة الكبيرة في قدراتهم.	34.6	34.6	16.8	8.2	5.8	3.84	1.16	كبيرة
31	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على أداء مهامهم بأسلوب متجدد.	26.9	40.4	18.3	7.2	7.2	3.73	1.15	كبيرة
32	يقدم أعضاء هيئة التدريس حوافز معنوية للطلبة ذوي القدرات الابتكارية.	30.8	36.1	20.2	7.2	5.8	3.79	1.13	كبيرة
33	يعقد أعضاء هيئة التدريس اجتماعات مع الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجههم.	29.3	26.4	23.1	9.6	11.5	3.52	1.31	متوسطة
	المجال ككل					3.73	1.00	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مجال التعامل مع الطلبة ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82)، والانحراف المعياري (0.80)، ويتضمن هذا المجال (6) عبارات، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (30) "يقوم أعضاء هيئة التدريس بإشعار الطلبة بالثقة الكبيرة في قدراتهم" بمتوسط حسابي (3.84). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (32) "يقدم أعضاء هيئة التدريس حوافز معنوية للطلبة ذوي القدرات الابتكارية" بمتوسط حسابي (3.79). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (28) "يوجه أعضاء هيئة التدريس الطلبة لاختيار القدوة" بمتوسط حسابي (3.75)، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس يقومون بإشعار الطلبة بالثقة في قدراتهم، ويقدمون حوافز معنوية للطلبة ذوي القدرات الابتكارية، ويوجهون الطلبة لاختيار القدوة، مما ينعكس إيجاباً على شخصياتهم وسلوكياتهم وقدراتهم الابتكارية، ويدفعهم للعمل على إنتاج المزيد من الابتكارات.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (31) "يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على أداء مهامهم بأسلوب متجدد" بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (33) "يعقد أعضاء هيئة التدريس اجتماعات مع الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجههم" بمتوسط حسابي (3.52) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على تشجيع الطلبة لأداء مهامهم بأسلوب متجدد مما ينعكس إيجاباً على قدراتهم الابتكارية، ويحرص بعض أعضاء هيئة التدريس على عقد اجتماعات مع الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجههم مما ينعكس إيجاباً على البيئة التعليمية وتنمية دفعية الطلبة نحو التعلم وزيادة تحصيلهم الأكاديمي.

جدول (10)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال بيئة العمل

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
34	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على العمل الجماعي.	35.1	45.7	11.5	4.8	2.9	0.96	1	كبيرة
35	يدعم أعضاء هيئة التدريس جهود الطلبة في أداء المهام المكلفين بها.	33.7	42.8	15.9	4.3	3.4	0.99	2	كبيرة
36	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على تقديم مقترحات في العمل.	29.3	40.4	17.8	8.7	3.8	1.07	4	كبيرة
37	يشجع أعضاء هيئة التدريس على التنافس بين الطلبة كأحد أسباب تطور القيادة الابتكارية.	27.4	38.5	20.2	8.2	5.8	1.12	6	كبيرة
38	يعمل أعضاء هيئة التدريس على إيجاد جو من المرح بين الطلبة لتوفير مناخ مشجع للإبداع.	34.6	36.5	15.4	6.7	6.7	1.17	3	كبيرة
39	يشجع أعضاء هيئة التدريس العلاقات الإنسانية بين الطلبة وإدارة الكلية مما يحفز العملية الابتكارية.	29.8	36.5	20.2	8.2	5.3	1.12	5	كبيرة
	المجال ككل					3.87	0.89	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مجال بيئة العمل ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82)، والانحراف المعياري (0.80)، ويتضمن هذا المجال (6) عبارات جميعها بدرجة كبيرة، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (34) "يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (4.05). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (35) "يدعم أعضاء هيئة التدريس جهود الطلبة في أداء المهام المكلفين بها" بمتوسط حسابي (3.99). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (38) "يعمل أعضاء هيئة التدريس على إيجاد جو من المرح بين الطلبة لتوفير مناخ مشجع للإبداع" بمتوسط حسابي (3.86). وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس يشجعون الطلبة على العمل الجماعي، ويدعمون جهود الطلبة في أداء المهام المكلفين بها، ويحرصون على توفير مناخ مشجع للإبداع، مما ينعكس إيجاباً على القدرات الابتكارية للطلبة.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (39) "يشجع أعضاء هيئة التدريس العلاقات الإنسانية بين الطلبة وإدارة الكلية مما يحفز العملية الابتكارية" بمتوسط حسابي (3.77). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (37) "يشجع أعضاء هيئة التدريس على التنافس بين الطلبة كأحد أسباب تطور القيادة الابتكارية" بمتوسط حسابي (3.74). وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس يشجعون العلاقات الإنسانية بين الطلبة وإدارة الكلية، ويشجعون الطلبة على التنافس مما ينعكس إيجاباً على الابتكار، وأشار (Schermehron, Hunt & Osborn, 2000) إلى أن الابتكار يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير تدعم الابتكار وتسانده، وأن العلاقات الاجتماعية القوية التي تعزز التنوع يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبتكرين.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، السنة الدراسية، التخصص)؟

تم استخدام اختبار "ت" (t-Test)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)، واختبار شيفية (Scheffe Test) لجميع مجالات القيادة الابتكارية، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (12)

نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفقاً لمتغير النوع

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
الأفكار الجديدة	ذكور	248	3.86	0.79	2.387	414	0.048
	إناث	168	3.76	0.81			
المبادرات الشخصية	ذكور	248	3.77	0.84	0.718	414	0.478
	إناث	168	3.69	0.85			
حل المشكلات	ذكور	248	3.79	0.86	0.697	414	0.753
	إناث	168	3.77	0.89			
المثابرة والإصرار	ذكور	248	3.73	0.90	0.151	414	0.362
	إناث	168	3.84	0.79			
التعامل مع الطلبة	ذكور	248	3.70	1.05	0.121	414	0.645
	إناث	168	3.76	0.92			
بيئة العمل	ذكور	248	3.89	0.92	0.422	414	0.336
	إناث	168	3.85	0.84			
الدرجة الكلية	ذكور	248	3.79	0.81	0.871	414	0.716
	إناث	168	3.78	0.80			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مجال الأفكار الجديدة وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة "ت" (2.387) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05). وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور أكثر وعياً من الإناث حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس الأفكار الجديدة مثل تبني الأفكار الجديدة، وتنسيق الأفكار بطريقة مفهومه للجميع، وتشجيع الطلبة أصحاب الحلول الابتكارية، وقد أشارت النتائج الخاصة بالسؤال الأول إلى أن هذا المجال ككل جاء بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية والمجالات التالية: (المبادرات الشخصية، حل المشكلات، المثابرة والإصرار،

التعامل مع الطلبة، بيئة العمل) وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيم "ت" (0.871)، (0.718)، (0.697)، (0.151)، (0.422)، (0.871) بنفس الترتيب ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف الجنس حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس القيادة الابتكارية ككل والمجالات السابقة، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير الجنس، مثل دراسة كل من: الكوني (2022)، مقبيل (2021)، البنا (2020)، الحاج (2018)، الشهراني (2018).

جدول (14)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى تفاعل الطالبات وفقاً لمتغير السنة الدراسية

المجال	السنة الدراسية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأفكار الجديدة	الأولى	102	3.92	0.70	بين المجموعات	6.26	3	2.09	4.315	0.018
	الثانية	158	3.88	0.73	داخل المجموعات	124.60	412	0.61		
	الثالثة	112	3.83	0.86	المجموع	130.86	415			
	الرابعة	44	3.32	0.92						
	مجموع	416	3.82	0.80						
حل المشكلات	الأولى	102	3.79	0.76	بين المجموعات	1.88	3	0.63	0.879	0.453
	الثانية	158	3.79	0.83	داخل المجموعات	145.43	412	0.71		
	الثالثة	112	3.71	0.87	المجموع	147.32	415			
	الرابعة	44	3.48	1.02						
	مجموع	416	3.74	0.84						
المثابرة والإصرار	الأولى	102	3.81	0.79	بين المجموعات	5.10	3	1.70	2.281	0.080
	الثانية	158	3.88	0.85	داخل المجموعات	152.00	412	0.75		
	الثالثة	112	3.80	0.87	المجموع	157.10	415			
	الرابعة	44	3.34	1.03						
	مجموع	416	3.79	0.87						
المبادرات الشخصية	الأولى	102	3.83	0.81	بين المجموعات	2.77	3	0.92	1.260	0.289
	الثانية	158	3.84	0.84	داخل المجموعات	149.52	412	0.73		
	الثالثة	112	3.76	0.88	المجموع	152.29	415			
	الرابعة	44	3.45	0.94						
	مجموع	416	3.78	0.86						
التعامل مع الطلبة	الأولى	102	3.76	1.02	بين المجموعات	7.04	3	2.35	3.418	0.037
	الثانية	158	3.87	0.91	داخل المجموعات	198.00	412	0.97		
	الثالثة	112	3.68	1.00	المجموع	205.04	415			
	الرابعة	44	3.23	1.14						
	مجموع	416	3.73	1.00						
بيئة العمل	الأولى	102	3.89	1.02	بين المجموعات	4.77	3	1.59	2.043	0.109
	الثانية	158	3.99	0.75	داخل المجموعات	158.83	412	0.78		
	الثالثة	112	3.85	0.86	المجموع	163.60	415			

الدرجة الكلية	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع	4.33	129.11	133.44	3	1.44	2.280	0.081	1.03	3.47	44	الرابعة
											0.89	3.87	416	مجموع
											0.78	3.83	102	الأولى
											0.73	3.88	158	الثانية
											0.83	3.77	112	الثالثة
											0.95	3.38	44	الرابعة
											0.80	3.79	416	مجموع

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية والمجالات التالية: (المبادرات الشخصية، حل المشكلات، المثابرة والإصرار، بيئة العمل) وفقاً لمتغير السنة الدراسية، حيث بلغت قيم "ف" (2.280)، (0.879)، (2.281)، (1.260)، (2.043) بنفس الترتيب ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة مع اختلاف السنة الدراسية لديهم معلومات ومعارف بدرجة متقاربة حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس القيادة الابتكارية كل المجالات السابقة، وقد انعكس ذلك على استجاباتهم حول هذه المجالات.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مجالي (الأفكار الجديدة، التعامل مع الطلبة) وفقاً لمتغير السنة الدراسية، حيث بلغت قيم "ف" (4.315)، (3.418) بنفس الترتيب ومستوى دلالتها أصغر من (0.05). وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (14)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الابتكارية وفقاً لمتغير السنة الدراسية

المجال	السنة الدراسية	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة
الأفكار الجديدة	الأولى		0.037	0.089	0.596**
	الثانية			-0.052	0.559**
	الثالثة				0.506
	الرابعة				
التعامل مع الطلبة	الأولى		0.105	0.076	0.526**
	الثانية			0.182	0.632**
	الثالثة				0.449
	الرابعة				

(**) دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة السنة الأولى والرابعة حول مجالي الأفكار الجديدة والتعامل مع الطلبة لصالح السنة الأولى، ووجود فروق بين طلبة السنة الثانية والرابعة حول مجالي الأفكار الجديدة والتعامل مع الطلبة لصالح السنة الثانية. وقد يرجع ذلك إلى أن طلبة الفرقة الأولى والثانية أكثر وعياً

من طلبة السنة الرابعة من درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس المهام الخاصة بمجال الأفكار الجديدة والتعامل مع الطلبة، نتيجة لممارسة أعضاء هيئة التدريس المهام المرتبطة بالمجالين السابقين مع طلبة الفرقة الأولى والثانية بدرجة أكبر من طلبة الفرقة الرابعة.

جدول (14)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى تفاعل الطالبات وفقاً لمتغير التخصص

المجال	السنة الدراسية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأفكار الجديدة	علوم	44	3.95	0.89	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.70 128.16 130.86	8 407 415	0.34 0.64	0.523	0.838
	لغة عربية	20	4.01	0.69						
	لغة إنجليزية	24	3.65	0.60						
	تكنولوجيا تعليم	82	3.87	0.82						
	إسلامية	62	3.84	0.71						
	تصميم داخلي	34	3.59	1.03						
	حاسوب	38	3.68	0.74						
	تربية بدنية	76	3.87	0.84						
	تربية فنية	36	3.76	0.70						
	مجموع	416	3.82	0.80						
حل المشكلات	علوم	44	3.94	0.76	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.35 143.97 147.32	8 407 415	0.42 0.72	0.578	0.795
	لغة عربية	20	3.91	0.76						
	لغة إنجليزية	24	3.51	0.65						
	تكنولوجيا تعليم	82	3.76	0.80						
	إسلامية	62	3.74	0.90						
	تصميم داخلي	34	3.54	0.98						
	حاسوب	38	3.55	0.91						
	تربية بدنية	76	3.81	0.92						
	تربية فنية	36	3.73	0.80						
	مجموع	416	3.74	0.84						
المفاخرة والإصرار	علوم	44	3.92	0.78	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.75 154.36 157.10	8 407 415	0.34 0.78	0.443	0.794
	لغة عربية	20	4.09	0.69						
	لغة إنجليزية	24	3.74	0.68						
	تكنولوجيا تعليم	82	3.76	0.84						
	إسلامية	62	3.89	0.91						
	تصميم داخلي	34	3.66	1.01						
	حاسوب	38	3.59	0.93						
	تربية بدنية	76	3.78	0.96						
	تربية فنية	36	3.71	0.90						
	مجموع	416	3.79	0.87						
المبادرات الشخصية	علوم	44	3.99	0.79	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	6.94 145.35 152.29	8 407 415	0.87 0.73	1.178	0.308
	لغة عربية	20	4.15	0.67						
	لغة إنجليزية	24	3.61	0.77						

											تكنولوجيا تعليم	82	3.74	0.86
											إسلامية	62	3.97	0.70
											تصميم داخلي	34	3.48	0.95
											حاسوب	38	3.50	0.90
											تربية بدنية	76	3.79	0.96
											تربية فنية	36	3.73	0.90
											مجموع	416	3.78	0.86
											علوم	44	3.89	0.91
											لغة عربية	20	3.97	0.70
											لغة إنجليزية	24	3.50	0.66
											تكنولوجيا تعليم	82	3.67	1.08
											إسلامية	62	3.96	0.89
											تصميم داخلي	34	3.38	1.21
											حاسوب	38	3.37	1.01
											تربية بدنية	76	3.88	1.11
											تربية فنية	36	3.66	0.87
											مجموع	416	3.73	1.00
											علوم	44	4.08	0.77
											لغة عربية	20	3.93	0.83
											لغة إنجليزية	24	3.69	0.40
											تكنولوجيا تعليم	82	3.81	1.05
											إسلامية	62	4.02	0.81
											تصميم داخلي	34	3.77	1.00
											حاسوب	38	3.42	0.90
											تربية بدنية	76	4.03	0.90
											تربية فنية	36	3.84	0.84
											مجموع	416	3.87	0.89
											علوم	44	3.96	0.75
											لغة عربية	20	4.01	0.69
											لغة إنجليزية	24	3.62	0.44
											تكنولوجيا تعليم	82	3.77	0.83
											إسلامية	62	3.90	0.78
											تصميم داخلي	34	3.57	0.97
											حاسوب	38	3.52	0.79
											تربية بدنية	76	3.86	0.87
											تربية فنية	36	3.74	0.79
											مجموع	416	3.79	0.80
											علوم	44	3.96	0.75
											لغة عربية	20	4.01	0.69
											لغة إنجليزية	24	3.62	0.44
											تكنولوجيا تعليم	82	3.77	0.83
											إسلامية	62	3.90	0.78
											تصميم داخلي	34	3.57	0.97
											حاسوب	38	3.52	0.79
											تربية بدنية	76	3.86	0.87
											تربية فنية	36	3.74	0.79
											مجموع	416	3.79	0.80

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية وجميع المجالات (الأفكار الجديدة، المبادرات الشخصية، حل المشكلات، المثابرة والإصرار، التعامل مع الطلبة، بيئة العمل) وفقاً لمتغير التخصص، حيث بلغت قيم "ف" (0.839)، (0.523)، (0.578)، (0.443)، (1.178)، (1.135)، (1.137) بنفس الترتيب ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يرجع ذلك إلى

اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف التخصص حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس القيادة الابتكارية ككل وجميع المجالات، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير التخصص، مثل دراسة كل من: مقبيل (2021)، الشهراني (2018).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي:

- طرح موضوع القيادة الابتكارية بشكل أوسع وأكبر وتعريف العاملين بها وتحفيزهم على القيام بإجراءاتها من خلال عقد ورش عمل ترفع من مستوى استخدامها.
- تشجيع العاملين على الاهتمام بالابتكار كطريقة مثلى لتحسين قيامهم بمهامهم على أكمل وجه دون ملل أو تقصير.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية الابتكار والإفادة من أفكارهم الموجودة لديهم والعمل على تحفيزهم.
- ضرورة دعم التواصل بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة من أجل تحقيق القيادة الابتكارية.
- ضرورة التفاعل الإيجابي مع أعضاء هيئة التدريس وإشراكهم في الابتكار والتعرف على ما لديهم من أفكار ابتكارية.
- قيام المؤسسات الجامعية بمنح حوافز معنوية ومالية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة للتشجيع على القيام بأعمال ابتكارية تؤدي إلى منفعة المؤسسات التربوية.
- حث أعضاء هيئة التدريس على تقبل الآراء المعارضة لهم.
- حث أعضاء هيئة التدريس على تحمل المخاطر المترتبة على الحلول الابتكارية.
- تنظيم ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس حول كيفية التصدي لمشكلات متنوعة في وقت واحد.
- تنظيم ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس حول كيفية امتلاك رؤية واضحة للمستقبل.
- حث أعضاء هيئة التدريس على عقد اجتماعات مع الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجههم.

البحوث المقترحة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن إجراء الدراسات والبحوث التالية:

- إجراء دراسات وبحوث حول واقع القيادة الابتكارية مع عينات تختلف عن الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الابتكارية وعلاقتها ببعض المتغيرات.
- إجراء دراسات وبحوث حول معوقات ممارسة القيادة الابتكارية.

قائمة المراجع:

- أبو النصر، مدحت (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو دلبوح، موسى وجرادات، صفاء (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، *مجلة المنارة*، 19(3)، 1-38.
- البناء، دعاء جميل محمد (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- جبريني، سماح (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح الوطنية، غزة.
- الحارثي، هاجد بن سعد (2016). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحجاج، حرب خلف (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلمهم، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، فلسطين، 27(6)، 216-239.
- الحري، رافدة عمر (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي، ط2. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- الراشد، أسماء راشد واليحيى، حصة ناصر (2020). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، *مجلة كلية التربية*، مصر، 36(6)، 246-265.
- روايح، عبد القادر (2011). الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ودراسة وتجارب وطنية ودولية، *الملتقى الدولي لتشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي*، جامعة سعد البلدة، الجزائر، خلال الفترة 18-19 مايو.
- الزواهرة، حنين محمد (2019). عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- السالم، فاروق (2012). الإبداع. عمان: المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث.
- السرور، ناديا (2003). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، ط4. عمان: دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر.
- الشهراني، نورة صالح (2017). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

- الشهراني، نورة فالح عايض (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، الأردن، 3(3)، 585-617.
- الصرن، رعد (2001). *كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات*. دمشق: دار الرضا للنشر.
- الصبري، محمد (2003). *الإدارة الرائدة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العبادي، حامد (2016). مشكلات التربية العلمية كما يراها الطلبة المعلمون في تخصص معلم صف وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة مصرته، ليبيا، (51).
- عبّاس، سهيلة (2004). *القيادة الابتكارية والأداء المتميز*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عماد الدّين، منى (2003). *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير*، ط2. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عياصرة، علي أحمد (2007). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- غباين، عمر (2009). *القيادة الفعّالة والقائد الفعّال*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- القسوس، نبيلة بسام موسى (2003). تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عند تلك الممارسات، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، الأردن.
- قنديل، علاء (2010). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الكوني، حسين سالم صالح (2022). درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، اليمن، 2(12)، 168-192.
- مقبيل، محمد علي حسن (2021). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، اليمن، 1(8)، 81-106.
- مؤتمن، منى (2003). *الأردن أولاً من منظور تربوي*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- النمر، سعود؛ وخاشقجي، هاني؛ ومحمود، محمد؛ وحمزاوي، محمد (2006). *الإدارة العامة الأسس والوظائف*. ط6، الرياض: مكتبة الشقري.
- De Jong, J.& Vermeulen, P. (2006). Increasing the ads for successful innivation in SMEs: A comparison across industries, *Paper forthcoming in international small business journal*, (35).
- Gold, R., Ellen, B. (2006). Measuring the Instructional Leadership Competence School Principals, *Vander The Leadership Quarterly*, 21(3), 339-349.
- Mellor, J. (2016). An Action Research investigation in to the innovation of a Creative pedagogic approach within a secondary school Building Schools for the Future project, *unpublished doctoral dissertation*, School of Education University of Leicester.

-
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc..
- Schermerhron, J.H.& Osborn, R. (2000). *Organizational behavior*. 5th ed, John wiley.
- Soemartono, T. (2014). Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based action research, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 115, 269-282.