

# تصور مقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية

## A proposed view for Developing Practices of Schools Leaders at Jazan, in Light of Creative Leadership

أ. محمد بن أبوبكر مشني مقري- وزارة التعليم – جازان – المملكة العربية السعودية

Email: almugry592@gmail.com

### (١) الملخص:

هدف البحث الى التوصل لتصور مقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وبناء استبانة، طبقت على عينة مكونة من (٢٥٩) قائدا وقائدة من مجتمع الدارسة، تم تحديدهم باستخدام معادلة كرجسي ومورجان لتحديد حجم عينة الدراسة. توصل البحث الى عدد من النتائج منها: أن أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس يمارسون جميع مهارات القيادة الابتكارية بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس بتعليم منطقة جازان تعزى لمتغيرات الدراسة. تبين ان أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس بمنطقة جازان تصادفهم معوقات أثناء ممارستهم للقيادة الابتكارية منها: تقيد القائد بتنظيمات وتعاميم تعيقه عن الابتكار، وعدم الرغبة في عملية التطوير بسبب عدم وجود التحفيز.

**الكلمات المفتاحية:** التطوير، الممارسات القيادية، القيادة الابتكارية، منطقة جازان

### Abstract:

The objective of this research is to develop a proposal for developing the practices of school leaders in the Jazan region in the according to innovative leadership.

To achieve the research objective, the descriptive method was used, and a four-part questionnaire was built, which was applied to a sample of 259 school leaders, using the Krejcie and Morgan equation to determine the size of the study sample.

The research findings are that school leaders practice all innovative leadership skills to a high degree, and there are no significant differences between the average responses of school leaders in Jazan region due to the study variables. The study also finds that the study sample of school leaders in Jazan encounter obstacles in the exercise of their leadership innovation such as: restriction of regulations and circulars that barriers the school leader from creativity and innovation as well as unwillingness to develop due to lack of motivation.

**Keywords:** Development, Practices of School Leaders, Innovative Leadership, Jazan Region

### مقدمة البحث:

تطور مفهوم القيادة التربوية داخل المؤسسات التعليمية من المهام وطرق أدائها الى توجيه الافراد لأداء مهامهم، ولكن ذلك لم يكن كافيا؛ لان تحديات بيئة الاعمال تتسم بالمنافسة الشديدة، ولذلك لا بد من وجود قيادة تربوية جديدة أكثر قدرة على التغيير بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة، فظهرت أنماط حديثة من القيادات داخل المؤسسات التعليمية منها القيادة



التحويلية، والقيادة الموزعة، والقيادة التشاركية، والقيادة الإبداعية، وظهرت القيادة الابتكارية بعد ان اثبتت نجاحها في المؤسسات الدولية وخاصة في بيئة الاعمال.

حيث من الصعب بصورة متزايدة على المدرسة اليوم أن تنجح بدون استراتيجية شاملة للابتكار والقيادة الابتكارية، في حين أن قادة هذه المدارس قد يشعرون بالضغط؛ ويعود السبب في ذلك لقلة المعرفة للخصائص والمهارات اللازمة لإنجاح منظماتهم في عملية الابتكار وقيادته. (Zawacki,2018,11)

ويؤكد خيربي (٢٠١٢، ٨١) أن القيادة الابتكارية أحد أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة؛ وذلك لكونها مستلزم من المستلزمات الأساسية للمنظمات الابتكارية القائمة على الابتكار؛ وقد يعود السبب في ذلك الى كونها الأكثر قدرة على الهام الافراد وتوجيههم؛ من اجل تحويل المنظمة الى منظمة ابتكارية.

وتتبع أهمية القيادة الابتكارية في المدرسة في عملية التحسين والتطوير، والابتكار والتجديد، فالابتكار كنشاط يتم داخل المدرسة يترتب عليه مساعدة منسوبي المدرسة على التحسين والتطوير في تدريبهم وتعليمهم ونموهم أثناء الخدمة. (الدويك، ٢٠٢٠، ١٤)، ويؤكد كيتانا kitana (٢٠١٦، ١٠٦) بأن أسلوب القيادة الابتكارية هو أفضل أسلوب لإدارة التغيير في المدرسة وقيادتها، إذ انه لا بد على القائد التربوي ممارسة مهارات القيادة الابتكارية إذا أراد تغيير وتطوير المدرسة، وتظهر أهمية الممارسات القيادية الابتكارية داخل المدرسة، من خلال مجموعة المهام التي يمارسها قائد المدرسة في مجالات متعددة مثل: التعلم والتعليم، والتطوير المهني للمعلمين، وتقويم تحصيل الطلاب العلمي وتعزيزه. (أبو حسين، ٢٠١٨، ٢٩٧)

فقطوير منسوبي المدرسة والبرامج المهنية الخاصة بهم، واقترح الحلول المناسبة التي تضمن الارتقاء بالمستوى التعليمي والتربوي لهم، له بالغ الاثر في تطوير البيئة المدرسية والتحول الى مجتمع معرفي ابتكاري. (الحازمي، ٢٠٢١، ٥٢) والتطوير له عدة مفاهيم منها: مواصلة التدريب المهني، والتحسين الذاتي، والتدريب اثناء الخدمة، والتطوير الوظيفي. (Fatih, 2021,58)، ويؤكد عدد من الباحثين بعلم القيادة التربوية الى وجود عدد من التفسيرات للممارسات القيادية لدى القادة التربويين، فقد أشارت اليها وصنفتها نظريات القيادة وانماطها الأساسية المختلفة؛ ويعود السبب في ذلك الى اهمية الممارسات القيادية والتي يجب ادائها، ويقوم بها شاغلو الوظائف القيادية داخل المدرسة. (الروقي والشريف، ٢٠١٩، ١٥٣). كما ويؤكد المطيري (٢٠١٥، ٥٦٢) أن الممارسات القيادية التي يقوم بها قائد المدرسة لقيادة فريق عمله في المدرسة تعتبر المهمة الأساسية لدفعهم نحو تحقيق الأهداف التربوية ضمن عدة مجالات كالتعلم والتعليم والنمو المهني.

### ثانياً: مشكلة البحث وأسئلته

القيادة الابتكارية واحدة من الأساليب الحديثة المعاصرة، التي تتميز بقدرتها على زيادة القدرة التنافسية للمدرسة، وتطوير أدائها، من خلال معرفة أهميتها في عملية التغيير، وممارسة مهاراتها. (الزعنون، مزهر، ٢٠١٩، ٨١). وتظهر أهمية القيادة الابتكارية في المدرسة فيما تواجهه من زيادة في العاملين والمتعلمين، وفي كونها مدخل اداري جديد ونوع من أنواع القيادة الحديثة داخل المدارس؛ وذلك لدورها المهم في عملية التغيير والتجديد، وتطوير العمليات الإدارية الهامة داخل المدرسة. (غنيم، ٢٠١٨، ١٣٤)، ومن خلال ما لاحظته الباحث على قادة المدارس في منطقة جازان من جهد وعناء في القيام بأدوارهم وأداء مسؤولياتهم، وحيث ان المدارس بتعليم جازان تواجه التغييرات الحاصلة في العالم، كالتقنية الحديثة، والسرعة المعلوماتية، والابتكار، فإن ذلك يتطلب من قادة المدارس تغيير الممارسات التقليدية أو تطويرها في ضوء نمط قيادي جديد؛ حتى تتناسب مع هذه المتغيرات الحديثة والمتجددة. وتؤكد دراسة الشهراني (٢٠١٨)، على أهمية دراسة القيادة الابتكارية كمدخل قيادي حديث ومتجدد وضرورتها.



وبناء على نتائج دراسة السلامي (٢٠١٩) ودراسة الحارثي (٢٠١٧) وكلها جاءت بدرجة متوسطة، ولعدم وجود دراسات محلية في منطقة جازان تناولت في موضوعها القيادة الابتكارية في مدارس التعليم العام وذلك في حدود علم الباحث، فقد تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما التصور المقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس؟** ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

ما درجة ممارسة قادة المدارس بمنطقة جازان لمجالات القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس؟  
ما هي المعوقات التي تصادف قادة المدارس بمنطقة جازان أثناء ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس؟  
ما التصور المقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس؟

### **ثالثاً: أهداف البحث:**

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

معرفة درجة ممارسة قادة المدارس بمنطقة جازان لمجالات القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس.  
تحديد المعوقات التي تصادف قادة المدارس بمنطقة جازان أثناء ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس.  
التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس بتعليم منطقة جازان لتطوير ممارسة قادة المدارس في ضوء القيادة الابتكارية تعزى الى متغيرات (النوع - المؤهل العلمي - الحصول على دورات في مجال القيادة المدرسية - سنوات الخدمة في التعليم).  
التوصل الى تصور مقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس.

### **رابعاً: أهمية البحث:**

#### **أ- الأهمية النظرية:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال استقراء مفهوم الابتكار ومفهوم القيادة الابتكارية ومبادئها. ايضاح أهمية الدراسة من خلال التركيز على ممارسات قيادات المدارس وذلك لكون قادة المدارس هم المحور الأساسي في الدفع بعملية التعلم والتعليم.  
التماشي مع الاتجاهات الحديثة التي تنادي بضرورة إعداد قادة التعليم العام.

#### **ب- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في:**

تكمن أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على ممارسات قادة مدارس جازان في ضوء القيادة الابتكارية. اسهام البحث الحالي على نشر ثقافة القيادة الابتكارية وطرق ممارستها داخل المدارس.  
اسهام البحث الحالي في تقديم تصور مقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس في ضوء القيادة الابتكارية. تشكل نتائج هذا الدراسة مرجعية لشريحة من المهتمين بمتغيرات وعينة البحث واستكمال فكرة البحث بتطبيقها على عينات أخرى.

### **خامساً: حدود البحث:**

الحد المكاني/المملكة العربية السعودية، منطقة جازان.  
الحد البشري / قادة وقائدات المدارس بإدارة تعليم جازان.  
الحد الزمني / الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣ هـ.



### ١- القيادة الابتكارية Innovative leadership

عرفها الزعنون ومزهر (٢٠١٩، ٨٥) بأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة يتميز فيها القائد بالقدرة على طرح الأفكار وتنفيذها بحيث يسعى من خلالها الى تميز المنظمة. ويعرفها جبريني (٢٠١٦، ٣٠٠) بأنها كل ما هو جديد وحديث ومبادرات فردية مبتكرة يبدئها أحد الافراد في موقع اداري او قيادي يكون فيه فاعلا حيث ينقل التجربة الى الاخرين. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: نمط قيادي جديد يتميز القائد فيه بالثقة بالنفس، والقدرة على انتاج الأفكار الابتكارية والتحفيزية الغير مألوفة لمنسوبي المدرسة، من خلال العمل على التجديد والتغيير والتطوير للممارسات القيادية القديمة بقيادة فاعلة وحكيمة؛ من أجل تحويل البيئة المدرسية الى بيئة ابتكارية

### ٢- التطوير Development

يعرف كافي (٢٠١٨، ٦٥) التطوير على انه جهد مخطط ومدروس يهدف الى تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات عن طريق التأثير في العاملين وتطوير مهاراتهم، والتطوير كما عرفه الصعيدي (٢٠١٨، ٢٣٤) بأنه عملية منظمة ومخطط لها تهدف الى تحسين الممارسات القيادية، ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: التغيير الإيجابي في الممارسات القيادية لقادة المدارس في منطقة جازان، والمخطط له في ضوء القيادة الابتكارية؛ من أجل التحسين في الممارسات القيادية والمخرجات التعليمية.

### ٣- الممارسات القيادية Leadership practices

يعرف العيسى ونصر والجيار (٢٠١٦، ٤) الممارسات القيادية على أنها الأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها قائد المدرسة من خلال عمله والمتعلقة بالاتصال والتواصل مع الافراد والتفويض واتخاذ القرار. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الأنشطة والمهام والأدوار والمسؤوليات والسلوكيات التي يقوم بها قادة المدارس بمنطقة جازان والمتعلقة بالعلاقات الإنسانية والتفكير والتخطيط واتخاذ القرار الصحيح وتطوير البيئة المدرسة ومنسوبي المدرسة في ضوء القيادة الابتكارية

أدبيات الدراسة:

أولاً: الابتكار: الابتكار امر حيوي ومهم للمؤسسات وخاصة المدرسة لما لها من أهمية في بناء الانسان في جميع الجوانب، وفي هذه المرحلة يعد الابتكار بالغ الأهمية لتطوير جميع مجالات المدرسة.

١. مفهوم الابتكار: الابتكار مجموعة الأفكار التي يتم تحويلها الى مخرجات عملية تخص المدرسة ويكون المصدر اما خارجيا او داخليا والذي يمثله جميع الافراد العاملين داخل المدرسة والمجتمع المحيط بها (العبيدي، ٢٠١٦، ١٨).

ويشير إلكينغتون وبويسين (Elkington &Booyesen، ٢٠١٥، ٨٧) بأن الابتكار أمر حيوي للازدهار التنظيمي في الواقع المعقد للقرن الحادي والعشرين، وقد تحتاج القيادة في بيئات مستقرة مع التكيف لدعم الازدهار في عصر جديد متغير.

٢. أنواع الابتكار: حدد المشروع الأوروبي لقياس الابتكار في القطاع العام ثلاثة أنواع من الابتكار وهي كما أشار إليها الشحي (٢٠١٦، ١٦): الابتكار في الخدمة ويعني ذلك تقديم خدمة جديدة او تحسن أخرى قائمة، الابتكار في توفير الخدمة والذي يقصد به تعديل او تغيير او ابتكار طرق وأساليب جديدة لإيصال الخدمات العامة للمستفيدين، الابتكار الإداري والتنظيمي وهو الابتكار الذي يتم من خلاله التغيير في هيكله النظام للمؤسسة والروتين في أداء الاعمال والمهام اليومية.

وذكر إن وكام N& Kam (٢٠١٢، ٦) ان الابتكار في المنتجات ينعكس في التعليم على سبيل المثال في المنهاج التعليمية والبرمجيات التعليمية الجديدة، والابتكار التسويقي في التعليم طريقة جديدة لتسعير خدمة تعليمية جديدة او استراتيجية



قبول جديدة، والابتكار التنظيمي في التعليم يكون بطريقة جديدة لتنظيم العمل بين المعلمين والإداريين في المجال الإداري والفني.

وذكر إيتوك Etuk (٢٠١٥، ٢٣١) لبعض أنواع الابتكارات في التعليم الجامعي منها: الابتكارات في التمويل، والابتكارات في ضمان الجودة والتي تشمل التخطيط الاستراتيجي، الابتكارات في محتويات التعليم ومكوناته، والابتكارات في تنمية الموارد البشرية والمادية.

٣. أهمية الابتكار: للابتكار بالغ الأهمية في إيجاد كل ما هو جديد في المدرسة من وسائل تدريسية، ومصادر للتعليم، ووسائل ترفيهية؛ من أجل تحسين البيئة التعليمية.

وكما أشار العنبي (٢٠١٩، ٣٣) للابتكار في التعليم بأنه من الركائز المهمة كونه هدفا استراتيجيا ومؤشر قوي على قدرة المدرسة على التأقلم مع متطلباته وذكرت منظمة التعاون والتنمية مجموعة من نقاط توضح أهمية الابتكار في التعليم يمكن ايجازها كالتالي: يزيد الابتكار من قيمة التعليم لأنه يساهم في تحسين جودة النظام التعليمي في جميع المجالات، يعزز الابتكار من الحصول على التعليم بشكل عادل لكافة افراد المجتمع، يساعد الابتكار على تخفيض التكاليف المادية والبشرية، يدعم الابتكار التغيير والتطوير.

وقد أشار حمروني (٢٠١٧، ٦) الى أهمية الابتكار في انه: ينمي المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي، ويزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات، والابتكار يحسن من جودة الخدمات والمنتجات، ويساعد في خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وكذلك يساعد على إيجاد سبل لزيادة حجم المبيعات وخلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى عملائها، بالإضافة الى انه قد يسمح للمؤسسة باحتكار جزئي ومؤقت للسوق حسب درجة كثافة الابتكار.

#### ثانياً: القيادة الابتكارية:

١. مفهوم القيادة الابتكارية: تعرف بأنها قدرة قادة المدارس على انتاج الأفكار الإبداعية والابتكارية التحفيزية الغير مألوفة للأفراد العاملين في المدرسة. (الحجاج، ٢٠١٩، ٢٢١)، وعرفها محمد (٢٠١٩، ١٧٢) بأنها ذلك النشاط الهادف والواعي والذي يمثل كل جديد نحو تحقيق الأفضل.

٢. القائد الابتكاري: القائد الابتكاري كما أشار اليه كيتانا kitana (٢٠١٦، ٩٧) هو الذي يتطلع الى تغيير وتطوير أساليب التفكير والابتكار ووضع استراتيجيات جديدة وخلق انجاز جديد. حيث يكون للقائد كاريما عالية وشخصية قوية من أجل الابتكار، ودورا هاما في عملية الابداع والابتكار وعملية التحفيز ووضع الرؤية والمهام المستقبلية من أجل تحقيق أهداف محددة، وعرف غنيم (٢٠١٨، ٦٢) القائد المبتكر على انه شخص يستطيع استثمار الموارد والإمكانات لصالح المؤسسة وذلك من خلال بناء الفرق والتخطيط الجيد وتحويل الرؤية والأفكار المستقبلية الى واقع ينطلق منه لتحسين أداء المؤسسة.

٣. خصائص وصفات القائد الابتكاري: أورد البعض خصائص للقائد الابتكاري تمكنه من إيجاد الحلول الحديثة وهي كالتالي: "مزيج متميز من الإبداع والانضباط، قبول الشكوك والمخاطر والإخفاقات إلى جانب القدرة على تعليم الفرق استخلاص النتائج واكتساب الخبرة في المستقبل، درجة عالية من الالتزام الشخصي لمهمة تشجيع الابتكار والبحث عن التكنولوجيا والأفكار من الخارج، الاستعداد للتجربة والشجاعة لوقف المشاريع - وليس فقط للشروع فيها - جنبا إلى جنب مع الشعور متى والتي يجب الاستمرار فيها وكذلك التي يجب الانتهاء منها، المواهب لبناء وقيادة فرق وموهبة لجذب واستبقاء المبتكرين" (Kozioł & Nadolna, 2020, 4).

٤. أدوار القائد الابتكاري: ذكر الفايز (٢٠١٦، ٣١) أدوار للقائد التربوي وهي: بناء ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تدعم الابتكار.





يعمل على تطوير رؤية المؤسسة وذلك بما يناسب المستقبل وبمشاركة فريق العمل.  
تفويض السلطة وتمكين العاملين.

لديه حس عالي بالمشكلات ويستطيع تحديدها بدقة وتوجيه العاملين للبحث عن طرق ابتكارية لحلها.  
يفعل قنوات الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.  
المحافظة على الافراد الاكفاء واحترام آرائهم.  
استقطاب المواهب من خارج المؤسسة.

يتبنى نمط الإدارة المعرفية ويسعى لجلب المعلومات التي تسهم في بناء ونجاح المؤسسة.

**ثالثاً: الممارسات القيادية الابتكارية:** تتأثر المدرسة بالمتغيرات المتسارعة في عالمنا فيبذل القائد وفريق العمل معه أقصى جهد لنقلها من واقع الى واقع اخر أفضل ومن مهمة الى أخرى، وذلك يلزم القائد استخدام كل دقيقة بحكمة والبقاء في أحسن الأحوال مع التطوير واستخدام المهارات والممارسات الابتكارية للحفاظ على الأداء. (غنيم، ٢٠١٨، ٤٦)، ومن هذه الممارسات القيادية الابتكارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والتواصل الفعال والعلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرار وتحفيز العاملين وتفويض وتمكين العاملين والابتكار والحفاظ على اخلاقيات مهنة التعليم وذلك من خلال فهم السياق المجتمعي للمدرسة والعمل على الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة (العيسى واخرون، ٢٠١٦، ١٠)

١. **التفكير الابتكاري:** يعتبر التفكير نشاطا حيويًا في حياتنا اليومية فبواسطته يستطيع الفرد إدراك العلاقات الجديدة بين العناصر المكونة للموقف والوصول الى حلول (مخن، ٢٠١٥، ٥٠)

يعرف منصور (٢٠١٩، ١٥) التفكير الابتكاري على انه قدرة الفرد على انشاء عدد كبير من الأفكار الجديدة بالإضافة الى تنميتها، والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يهدف الى التطوير والابتكار وذلك من خلال إيجاد حلول جديدة لمشكلة معينة. (مسلم، ٢٠١٥، ١٩٥).

٢- **خصائص ومقومات التفكير الابتكاري:** تنقسم مقومات التفكير الابتكاري الى قسمين، كما أوردها خلف (٢٠١٠، ٨٥):

مقومات تتعلق بالصفات الشخصية تساعد على زيادة فاعلية التفكير الابتكاري وجودة نتائجه وتشمل: الطلاقة في التفكير والمرونة في التفكير والاصالة في التفكير والخيال الخلاق والدافعية الداخلية والحساسية للمشكلات.  
مقومات تتعلق بالقدرات الشخصية وتشمل الذاكرة والذكاء والثقة بالنفس والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته والإصرار والميل لتطوير ما هو قائم.

وأشار الربيعي (٢٠١٩، ٥٢) الى عوامل القدرة الابتكارية وهي: الذكاء، والانفعالية، والقدرة على التخيل، والظروف النفسية والاجتماعية للأفراد، والتعليم والتدريب.

أ- **مراحل عملية التفكير الابتكاري:** تمر عملية التفكير بشكل عام والتفكير الابتكاري بشكل خاص بعدة مراحل من اجل تكوين فكرة جديدة ويمكن تحديد أربع مراحل تمر بها عملية التفكير الابتكاري وتشكل دائرة متكاملة بمعنى ان كل مرحلة تعتمد على المرحلة التي تسبقها ويمكن تحديدها كما أوردها أبو النصر (٢٠١٢، ٣٠) كالتالي: مرحلة الاعداد، مرحلة حضانة الفكرة، مرحلة تبلور الفكرة، مرحلة التحقق من صحة الفكرة.  
وحدد الجمال (٢٠١٩، ١٣) مراحل التفكير كالتالي: تحديد المسلمات، تحديد السياق وأهميته، تخيل واكتشاف البدائل، البحث عن المعلومات وربطها، التقييم، التكامل.



## الدراسات السابقة

هدفت دراسة الجرايدة والجمهوري (٢٠١٤) الى التعرف على درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وصممت استبانة طبقت على عينة مكونة من ١٥١ فردا وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أبرزها: ان درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية عالية. واوصت الدراسة بتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين وتفعيل عملية التفويض مما يساعد العاملين على تحمل المسؤولية ومن التوصيات أيضا توسيع مظلة البرامج التدريبية في القيادة الابتكارية ورعاية الأفكار الإبداعية لدى العاملين وتنميتها.

هدفت دراسة حرز الله (٢٠١٥) الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان و علاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي و تكونت عينة الدراسة من ٣٧٥ معلما و معلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية و لجمع البيانات الدراسة استخدمت الاستبانة و كانت أهم النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة و درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظر العينة كانت متوسطة و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال القيادة الابتكارية لتعريفهم بأهميتها و كيف توظيفها في العمل الإداري و كذلك اجراء دراسة مماثلة في مجال القيادة الابتكارية تتناول متغيرات غير التي تم تناولها في هذه الدراسة.

هدفت دراسة خليفة (٢٠١٥) الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية و علاقتها بفاعلية الانجاز لدى معلميه في عمان ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة و معلماتها في محافظة عمان و البالغ عددهم ٣١٨١ معلما و معلمة و تم سحب عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عدد افرادها ٣٤٦ معلما و معلمة و تم تطوير استبانتين لتحقيق هدف الدراسة و قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة و كانت اهم التوصيات هي تفعيل القيادة الابتكارية لدى المدارس الثانوية الخاصة عن طريق تنظيم دورات تدريبية وورش عمل في مجال القيادة المدرسية لرفع مستواهم القيادي و كذلك اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة .

هدفت دراسة أبو عيشة (٢٠١٨) الى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية و علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية التربية و التعليم لمنطقة الزرقاء الأولى استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي و تم تصميم استبانتين لجمع البيانات من عينة تكونت من ٣٣٩ معلما و معلمة و أبرز نتائج الدراسة كانت درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في مديرية التربية و التعليم في لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية عالية و من النتائج و جود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية و مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية التربية و التعليم لمنطقة الزرقاء الأولى و أوصت الدراسة بضرورة دراسة العوامل التي أسهمت في خفض مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين ذوي التخصصات العلمية و ذوي الخبرة التدريسية الأقل و اتخاذ إجراءات لتماشيها.

هدفت دراسة غنيم (٢٠١٨) الى وضع تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين لتلك المدارس في ضوء القيادة الابتكارية و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج البنائي و اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و تكونت عينة الدراسة من ٢٦٩ مديرا و مديرة و كانت اهم النتائج ان أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة كبيرة و اوصت الدراسة



بتدريب المديرين على نمط القيادة الابتكارية و دراسة هذا النوع من أنواع القيادة و استثماره في العمل المدرسي لتحقيق أعلى مستوى من الأهداف .

هدفت دراسة عياد(٢٠١٩) الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان و علاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين و المعلمين و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي و الاستبانة لتحقيق الأهداف و طبق الاستبانة على عينة مكونة من ٢٩٤ معلما و معلمة و ٨٦ مشرفا و أظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين و المعلمين كانت متوسطة و درجة امتلاك مديري المدارس للقيم التنظيمية متوسطا و أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية و القيم التنظيمية.

هدفت دراسة السلامي (٢٠١٩) الى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة الابتكارات والتي تتضمن: تصميم الابتكارات وتطويرها وتنفيذها وتسويقها والرقابة وارجاع الأثر للابتكارات بالجامعات السعودية كمدخل لتعزيز مصادر تمويلها ومعرفة درجة توافر متطلبات تطبيق عمليات إدارة الابتكارات لتعزيز مصادر تمويلها وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وصممت استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة و البالغ عددها ١٧٠٥ عضو هيئة تدريس بكلا من جامعة الامام محمد بن سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك فيصل، جامعة جازان، جامعة حائل. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود ممارسة لعمليات إدارة الابتكارات بالجامعات بدرجة متوسطة لعمليات تصميم و تطوير و تنفيذ و تسويق الابتكارات و بدرجة ضعيفة لعمليات الرقابة و ارجاع الأثر، و اشارت النتائج الى ان درجة توافر المتطلبات الادارية و البشرية و المالية لإدارة الابتكارات كانت بدرجة متوسطة و المتطلبات التقنية بدرجة ضعيفة و قد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها تطوير الخطط الاستراتيجية و تطوير الهيكل التنظيمي و توفير الكوادر البشرية المبتكرة و توفير المتطلبات المالية و دعم الكليات بالتقنية و التي تمكن المبتكرين بالجامعة من تصميم و تطوير و تنفيذ الابتكارات و من ثم تسويقها.

هدفت دراسة القرعان (٢٠١٩) الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة الابتكارية و علاقتها بفاعلية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي و الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة ٢٨١ معلما و معلمة من المدارس الثانوية في محافظة جرش و بنسبة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة. و من اهم النتائج التي اظهرتها الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة للقيادة الابتكارية جاءت متوسطة كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغيري الجنس والخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح الدراسات العليا. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت عدد من التوصيات منها: عقد دورات تدريبية لقادة المدارس لشرح مبادئ القيادة الابتكارية وأهميتها في العملية التعليمية والعمل على تطبيقها ضمن الإمكانيات المتوفرة.

هدفت دراسة الراشد واليحيى (٢٠٢٠) الى التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز و استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي و الاستبانة كأداة للدراسة على عينة الدراسة المكونة من ١١٦ عضو هيئة تدريس و قد أظهرت نتائج الدراسة ان ممارسة القيادة الابتكارية من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة و ان المعوقات الإدارية و الاكاديمية التي تحد من ممارسة ابعاد القيادة الابتكارية في الكلية كان غالبا و من التوصيات الدراسة إضفاء مرونة اكبر على الإجراءات المتبعة في الجامعة و التقليل من ضغوط العمل على رؤساء الأقسام عن طريق تشجيعهم على ممارسة القيادة الموزعة و إعادة النظر في مهام أعضاء هيئة التدريس و احداث توازن بينها.





هدفت دراسة البنا (٢٠٢٠) الى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي وتكونت عينة الدراسة من ٣٨٨ معلما ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطوير استبانة مكونة من قسمين هما متغير القيادة الابتكارية ومتغير جودة الأداء المدرسي. وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى متوسط من درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس كما اشارت نتائج الدراسة الى وجود مستوى متوسط من جودة الأداء المدرسي لمديري المدارس وأظهرت النتائج كذلك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي لمديري المدارس في لواء وادي السير. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية على استراتيجيات حديثة تمكن مديري المدارس من التعامل مع الأفكار الابتكارية وكذلك لزيادة معرفتهم بأساليب القيادة الابتكارية ليتمكنوا من التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

هدفت دراسة عواد (٢٠٢٠) الى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية و التعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمهارات القيادة الابتكارية من وجهة نظر العاملين و التوصل الى تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى المديرين و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي و المنهج البنائي و كانت أداة الدراسة الاستبانة و المجموعة البؤرية لبناء التصور المقترح و تكون مجتمع الدراسة من ١٤ نائب مدير و ١٣٤ رئيس قسم و اختيرت عينة الدراسة بطريقة المسح العشوائي و استجاب منهم ١٢٨ بنسبة ٨٠,٨٠٪ و توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها ان درجة ممارسة مديري التربية و التعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمهارات القيادة الابتكارية من وجهة نظر العاملين جاءت بمستوى مرتفع . كما توصلت الدراسة الى تصور مقترح يتكون من خمسة أهداف رئيسية وينبثق عنها مجموعة من الأهداف الفرعية والأنشطة. وقد أوصت الدراسة بتوصيات منها تبني اهداف وسياسات وأنشطة وبرامج التصور المقترح الذي توصلت اليه الدراسة، تدريب القيادات التربوية على أساليب الابتكار وحل المشكلات، توفير الدعم يتناسب مع حاجات المدراء ويتناسب مع الأفكار والمبادرات الابتكارية.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة:

**منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال دراسة الأطر النظرية للقيادة الابتكارية، و صممت استبانة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، ويعتبر المنهج الوصفي أحد مناهج البحث في العلوم التربوية المقترحة لهذا البحث حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويصفها وصفا دقيقا.

**مجتمع البحث:** ويتكوّن مجتمع البحث الحالي من جميع قادة المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٧٩٨) من القادة والقائدات حسب إحصائية إدارة التعليم بمنطقة جازان.

**عينة البحث:** تكونت عينة البحث الحالي من (٢٤٧) قائداً وقائدة من قادة المدارس التابعة لإدارة التعليم بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية للعام ١٤٤٢ هـ بنسبة (٣١٪) من مجتمع البحث، وقد قام الباحث بإرسال الاستبانة الإلكترونية لجميع مفردات مجتمع البحث، وحصل على (٢٤٧)، من الردود الإلكترونية، وفيما يلي خصائص مجتمع البحث وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

#### جدول رقم (١): توزيع أفراد عينة البحث وفق متغيراتهم الشخصية والوظيفية

النوع	التكرار	النسبة	عدد سنوات الخدمة في التعليم	التكرار	النسبة
ذكر	١٨٣	٧٤,١	أقل من ٥ سنوات	١٤	٥,٧
أنثى	٦٤	٢٥,٩	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	٢٤	٩,٧



٨٤,٦	٢٠٩	من ١٠ سنوات فأكثر	١٠٠٪	٢٤٧	المجموع
١٠٠٪	٢٤٧	المجموع	النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة
النسبة	التكرار	المؤهل	٧,٧	١٩	لم يحصل على دورات
٩٥,١	٢٣٥	البكالوريوس	١٠,٥	٢٦	حصل على دورة إلى ثلاث دورات
٤,٩	١٢	أعلى من البكالوريوس	٨١,٨	٢٠٢	حصل على أكثر من ثلاث دورات
١٠٠٪	٢٤٧	المجموع	١٠٠٪	٢٤٧	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١٨٣) من عينة البحث يمثلون ما نسبته (٧٤,١٪)، من الذكور، كما أن (٢٠٩) من عينة البحث يمثلون ما نسبته (٨٤,٦٪)، من ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر، وكذلك فإن (٢٠٢) من عينة البحث يمثلون ما نسبته (٨١,٨٪)، حصلوا على أكثر من ثلاث دورات تدريبية في مجال القيادة المدرسية، في حين أن (٢٣٥) من عينة البحث يمثلون ما نسبته (٩٥,١٪)، يحملون مؤهل البكالوريوس، وهي الفئات الأكبر في عينة البحث.

**أداة البحث:** استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من جزأين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** ويتكون من (٢٦) فقرة متغيرات البحث، ومقسمة على ست مجالات على النحو التالي:

المجال الأول: ويقاس التفكير الابتكاري لقائد المدرسة، ويشتمل على (٤) عبارات.

المجال الثاني: ويقاس التخطيط الابتكاري لقائد المدرسة، ويشتمل على (٥) عبارات.

المجال الثالث: ويقاس الاتصال بالبيئة المدرسية بطريقة ابتكارية، ويشتمل على (٤) عبارات.

المجال الرابع: ويقاس اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية، ويشتمل على (٤) عبارات.

المجال الخامس: ويقاس تطوير منسوبي المدرسة بطرق ابتكارية، ويشتمل على (٤) عبارات.

المجال السادس: ويقاس تطوير بيئة المدرسة بطرق ابتكارية، ويشتمل على (٥) عبارات.

وصيغت العبارات وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي: (عالية جداً/ عالية/ متوسطة/ منخفضة/ منخفضة جداً).

بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين يقيسان أبرز معوقات تطبيق القيادة الابتكارية داخل المدرسة، وكذلك المقترحات اللازمة لتطوير ممارسات قادة المدارس في ضوء القيادة الابتكارية.

**صدق وثبات أداة الدراسة:**

أ- **صدق أداة الدراسة:** تم اختبار صدق أداة البحث (الاستبانة)، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس يتم تصميمه، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

**صدق المحتوى (الصدق الظاهري):** تم عرض الصورة الأولية من الاستبانة على عدد من المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ومن المشرفين التربويين في التعليم العام، وبلغ عددهم (٢٥) محكماً، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى الصيغة النهائية للاستبانة.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات مجال البحث بالمجال الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية للمحور، وذلك بالتطبيق على عينة عددها (٣٠) وتبين أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المجال الذي تنتمي إليه وكذلك الدرجة الكلية لجميع المجالات موجبة ودالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل، وهو ما يوضح أن جميع العبارات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية وصالحة للتطبيق الميداني.



ب- ثبات الأداة: للتحقق من الثبات لمفردات مجالات البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على عينة عددها (٣٠) مفردة من مفردات الدراسة، وتبين أن ثبات جميع مجالات البحث مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠,٧٩١)، و(٠,٩٦١)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور البحث (٠,٩٦٣)، وهي جميعها قيم ثبات عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢): تصحيح أداة الدراسة:

درجة الممارسة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:  
طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة =  $(5 - 1) ÷ 5 = 0,80$ ، لنحصل على التصنيف التالي:

#### جدول (٣): توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	من ٤,٢١ - ٥,٠٠
عالية	من ٣,٤١ إلى أقل من ٤,٢١
متوسطة	من ٢,٦١ إلى أقل من ٣,٤١
منخفضة	من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦١
منخفضة جداً	من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨١

الأساليب الإحصائية: استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.

المتوسط الحسابي (Mean).

الانحراف المعياري (Standard Deviation).

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.

حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

تحليل نتائج السؤال الأول ونصه: ما درجة ممارسة قادة المدارس بمنطقة جازان لمجالات القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس؟

للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس بمنطقة جازان لمجالات القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة قادة المدارس بمنطقة جازان لمجالات القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:



جدول رقم (٤): استجابات أفراد عينة البحث على جميع مجالات القيادة الابتكارية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
٣	عالية	٠,٧٣٤	٤,١٥	التفكير الابتكاري لقائد المدرسة
٤	عالية	٠,٨١٤	٤,٠٧	التخطيط الابتكاري لقائد المدرسة
٢	عالية جداً	٠,٧٦٢	٤,٢١	الاتصال بالبيئة المدرسية بطريقة ابتكارية
١	عالية جداً	٠,٧٤١	٤,٢٤	اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية
٥	عالية	٠,٩٢٨	٣,٩٦	تطوير منسوبي المدرسة بطرق ابتكارية
١م	عالية جداً	٠,٧٤٧	٤,٢٤	تطوير بيئة المدرسة بطرق ابتكارية
	عالية	٠,٧٢٤	٤,١٥	المتوسط الكلي لجميع المجالات

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة البحث من قادة المدارس بمنطقة جازان يمارسون جميع مهارات القيادة الابتكارية بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم على جميع المجالات (٤,١٥)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,١-٣,٢٠)، والتي تبين أن خيار درجة ممارسة جميع مهارات القيادة الابتكارية لقائد المدرسة تشير إلى (بدرجة عالية) في أداة الدراسة، وفيما يلي تفصيل هذه المجالات:

أولاً: مجال التفكير الابتكاري لقائد المدرسة:

جدول رقم (٥): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال التفكير الابتكاري لقائد المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٤	يحفز قائد المدرسة أصحاب الأفكار	٤,٥١	٠,٧٧٥	عالية جداً	١
٢	يظهر قائد المدرسة أهمية التفكير	٤,١٦	٠,٨١٩	عالية	٢
٣	يوضح قائد المدرسة فوائد التفكير	٤,١٢	٠,٨٣٢	عالية	٣
١	ينشئ قائد المدرسة مركز للأفكار	٣,٨٠	٠,٩٧٤	عالية	٤
	المتوسط العام	٤,١٥	٠,٧٣٤	عالية	

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة البحث من قادة المدارس بمنطقة جازان يمارسون مهارات التفكير الابتكاري بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٥)، وأن أكثر هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (٤) وهي (يحفز قائد المدرسة أصحاب الأفكار الابتكارية)، وبدرجة عالية جداً، ويتضح من ذلك حرص قادة المدارس على تشجيع التفكير الابتكاري بين منسوبي المدرسة من خلال تحفيز أصحاب الأفكار الابتكارية حتى يسود روح التنافس بين منسوبي المدرسة ويزيد من مستوى دافعية منسوبي المدرسة لبذل المزيد من الجهد للإبداع والابتكار، في حين أن أقل هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (١) وهي (ينشئ قائد المدرسة مركز للأفكار الابتكارية)، وبدرجة عالية، ويرجع ذلك إلى عدم توفر دعم كافي من أجل انشاء هذه المراكز داخل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عيشة (٢٠١٨) حيث جاءت عبارة (يوفر قائد المدرسة الإمكانيات التي تسهم في الابتكار في المرتبة الأخيرة).



ثانياً: مجال التخطيط الابتكاري لقائد المدرسة:

جدول رقم (٦): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال التخطيط الابتكاري لقائد المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
١	يظهر قائد المدرسة رسالة المدرسة الابتكارية لمنسوبي المدرسة	٤,٢٠	٠,٨٧٣	عالية	١
٢	يشارك منسوبي المدرسة قائد المدرسة في وضع رؤية وأهداف المدرسة	٤,١٧	٠,٩١٠	عالية	٢
٥	يتابع قائد المدرسة تنفيذ الخطة المدرسية بطرق ابتكارية	٤,٠٢	٠,٩٠١	عالية	٣
٤	يحول قائد المدرسة الخطط الابتكارية إلى خطة تنفيذية قابلة للتطبيق	٤,٠٠	٠,٩٠٢	عالية	٤
٣	يوفر قائد المدرسة الموارد المادية والعلمية بطرق ابتكارية لمنسوبي	٣,٩٨	١,٠٣٦	عالية	٥
	<b>المتوسط العام</b>	<b>٤,٠٧</b>	<b>٠,٨١٤</b>	<b>عالية</b>	

من الجدول السابق يتبين أن أفراد عينة البحث من قادة المدارس بمنطقة جازان يمارسون مهارات التخطيط الابتكاري بدرجة عالية، بمتوسط بلغ (٤,٠٧)، كما أن أكثر هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (١) وهي (يظهر قائد المدرسة رسالة المدرسة الابتكارية لمنسوبي المدرسة)، في المرتبة (الأولى) من وبدرجة ممارسة عالية، ويتضح من تلك النتيجة أن قادة المدارس يظهرون رسالة المدرسة الابتكارية لمنسوبي المدرسة حتى يتضح أهمية الابتكار والإبداع بالنسبة لهم مما يثير دافعيتهم نحو الابتكار والتميز، في حين أن أقل هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (٣) وهي (يوفر قائد المدرسة الموارد المادية والعلمية بطرق ابتكارية لمنسوبي المدرسة) في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبدرجة ممارسة عالية، ويرجع أسباب ضعف العبارة (يوفر قائد المدرسة الموارد المادية والعلمية بطرق ابتكارية لمنسوبي المدرسة) إلى الصعوبة التي يواجهها قائد المدرسة لتوفير الموارد المادية والعلمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرعان (٢٠١٩)، ونتيجة دراسة غنيم (٢٠١٨) حيث جاءت عبارة (يوفر الإمكانيات لتحقيق أهداف المدرسة) في المرتبة الثامنة.

ثالثاً: مجال الاتصال بالبيئة المدرسية بطريقة ابتكارية:

جدول رقم (٧): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال الاتصال بالبيئة المدرسية بطريقة ابتكارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٢	يشارك منسوبي المدرسة قائد المدرسة أسلوب الحوار والمناقشة للوصول	٤,٢٧	٠,٨٤٢	عالية	١
٤	يفوض قائد المدرسة منسوبي المدرسة للتواصل مع أولياء الأمور بطرق	٤,٢٣	٠,٨٧٤	عالية	٢
١	يستخدم قائد المدرسة وسائل اتصال ابتكارية لتعزيز التواصل بين المدرسة	٤,٢١	٠,٨٧٣	عالية	٣
٣	يحرص قائد المدرسة على التواصل مع منسوبي المدرسة خارج أوقات العمل	٤,١٣	٠,٩١٥	عالية	٤
	<b>المتوسط العام</b>	<b>٤,٢١</b>	<b>٠,٧٦٢</b>	<b>عالية</b>	

من الجدول السابق يتبين أن أفراد عينة البحث من قادة المدارس بمنطقة جازان يمارسون مهارات الاتصال بالبيئة المدرسية بطريقة ابتكارية كأحد مجالات القيادة الابتكارية بدرجة عالية جداً، بمتوسط (٤,٢١)، كما أن أكثر هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (٢) وهي (يشارك منسوبي المدرسة قائد المدرسة أسلوب الحوار والمناقشة للوصول إلى النتائج بطرق ابتكارية)، في المرتبة (الأولى)، وبدرجة عالية جداً، ويتضح من تلك النتيجة أهمية أسلوب الحوار والمناقشة في عمليات التشاور مع منسوبي المدرسة للخروج بالمقترحات اللازمة لتنفيذ الخطط المدرسية والاستفادة من آراء ومقترحات منسوبي المدرسة، في حين أن أقل هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (٣) وهي (يحرص قائد المدرسة





على التواصل مع منسوبي المدرسة خارج أوقات العمل بطرق ابتكارية) في المرتبة الرابعة و الأخير وبدرجة عالية، ويرجع ذلك إلى ان قائد المدرسة يتواصل بشكل جيد أوقات العمل داخل المدرسة و لا يهتم بالتواصل مع منسوبي المدرسة .خارج أوقات العمل و تتفق مع نتيجة دراسة كلا من دراسة غنيم (٢٠١٨) و دراسة القرعان (٢٠١٩) ، وتختلف مع دراسة حرز الله (٢٠١٥) حيث أظهرت نتائج الدراسة مشاركة المدير المعلمين في مناسباتهم المتنوعة.

رابعاً: مجال اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية:

جدول رقم (٨): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارس	الرتبة
١	يشارك منسوبي المدرسة قائد المدرسة عملية اتخاذ القرار	٤,٢٦	٠,٨٠٦	عالية	١
٤	يفعل قائد المدرسة التفويض الفعال بين منسوبي المدرسة بطرق ابتكارية	٤,٢٥	٠,٨٣٧	عالية	٢
٣	يجمع قائد المدرسة المعلومات اللازمة قبل عملية اتخاذ القرار بطرق	٤,٢٣	٠,٨٥٤	عالية	٣
٢	يختار قائد المدرسة البديل الامثل عند اتخاذ القرار بطرق ابتكارية	٤,٢٢	٠,٨١٧	عالية	٤
	المتوسط العام	٤,٢٤	٠,٧٤	عالية	

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة البحث من قادة المدارس بمنطقة جازان يمارسون مهارات اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية بدرجة عالية جداً، بمتوسط (٤,٢٤)، كما تبين أن أكثر هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (١) وهي (يشارك منسوبي المدرسة قائد المدرسة عملية اتخاذ القرار)، في المرتبة (الأولى) بدرجة عالية جداً، ويتضح من ذلك أهمية مشاركة العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية والتشاور معهم حول آليات تنفيذ تلك القرارات. في حين أن أقل هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (٢) وهي (يختار قائد المدرسة البديل الامثل عند اتخاذ القرار بطرق ابتكارية) في المرتبة الرابعة والأخير، وبدرجة عالية جداً، ويرجع أسباب ضعف العبارة (يختار قائد المدرسة البديل الامثل عند اتخاذ القرار بطرق ابتكارية) الى ان قائد المدرسة بعد مشاركة منسوبي المدرسة في عملية اتخاذ القرار يأتي في الخطوة الأخير من اتخاذ القرار وينفرد باختيار البدائل ولا يشرك منسوبي المدرسة في ذلك. تتفق مع دراسة الجرايدة والجهوري (٢٠١٤) في ان العاملين يشاركون بدرجة منخفضة نسبياً في وضع الحلول وتقديم الأفكار، وتتفق كذلك مع دراسة غنيم (٢٠١٨) ودراسة أبو عيشة (٢٠١٨) ودراسة القرعان (٢٠١٩)، وتختلف مع دراسة عياد (٢٠١٩) ودراسة عواد (٢٠٢٠).

خامساً: مجال تطوير منسوبي المدرسة بطرق ابتكارية:

جدول رقم (٩): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال تطوير منسوبي المدرسة بطرق ابتكارية مرتبة

تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٣	يوضح قائد المدرسة لمنسوبي المدرسة الهدف من التدريب بطرق ابتكارية	٣,٩٨	٠,٩٣٧	عالية	١
١	يهيئ قائد المدرسة بيئة تدريبية بطرق ابتكارية	٣,٩٧	١,٠٣١	عالية	٢
٢	يشارك منسوبي المدرسة قائد المدرسة وضع أهداف التدريب بطرق ابتكارية	٣,٩٦	١,٠٢١	عالية	٣
٤	يشارك منسوبي المدرسة قائد المدرسة وضع استراتيجيات تطوير مهاراتهم	٣,٩٤	٠,٩٨٦	عالية	٤
	المتوسط العام	٣,٩٦	٠,٩٢٨	عالية	

من الجدول السابق يتبين أن أفراد عينة البحث من قادة المدارس بمنطقة جازان يمارسون مهارات تطوير منسوبي



المدرسة بطرق ابتكارية بدرجة عالية، بمتوسط (٣,٩٦)، كما تبين أن أكثر هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (٣) وهي (يوضح قائد المدرسة لمنسوبي المدرسة الهدف من التدريب بطرق ابتكارية)، في المرتبة (الأولى)، وبدرجة عالية، ويرجع ذلك إلى أهمية التدريب في تنمية مهارات العاملين، وبالتالي ضرورة تلك الأهداف بطريقة مبتكرة تعمل على زيادة دافعية منسوبي المدرسة نحو الالتحاق بهذه الدورات التدريبية والاستفادة منها.

في حين أن أقل هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (٤) وهي (يشارك منسوبي المدرسة قائد المدرسة وضع استراتيجيات تطوير مهاراتهم بطرق ابتكارية) في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبدرجة عالية، ويرجع ذلك إلى ان قائد المدرسة بعد توضيح الهدف من التدريب لمنسوبي المدرسة يقوم منفرداً بوضع استراتيجيات تطوير منسوبي المدرسة ولا يشركهم في ذلك.. وتتفق مع دراسة خليفة (٢٠١٥) حيث أظهرت عبارة تشجيع المعلمين على تطوير مهاراتهم في المرتبة الأخيرة.

سادساً: مجال تطوير بيئة المدرسة بطرق ابتكارية:

جدول رقم (١٠): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال تطوير بيئة المدرسة بطرق ابتكارية مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
٥	يشجع قائد المدرسة العلاقات الإنسانية بين منسوبي	٤,٦٢	٠,٧٤٥	عالية جداً	١
٤	يمكن قائد المدرسة منسوبي المدرسة من التنافس	٤,١٧	٠,٨٦٤	عالية	٢
١	يهيئ قائد المدرسة مناخ يشجع على الابتكار المدرسي	٤,١٦	٠,٨٨٥	عالية	٣
٣	يشرك منسوبي المدرسة قائد المدرسة في تطوير بيئة	٤,١٥	٠,٩٢١	عالية	٤
٢	يجهز قائد المدرسة مرافق المدرسة بالتقنية الحديثة	٤,٠٩	٠,٩٢٦	عالية	٥
	المتوسط العام	٤,٢٤	٠,٧٤٧	عالية جداً	

من الجدول السابق يتبين أن أفراد عينة البحث من قادة المدارس بمنطقة جازان يمارسون مهارات تطوير بيئة المدرسة بطرق ابتكارية بدرجة عالية جداً، بمتوسط (٤,٢٤)، وأن أكثر هذه الممارسات يتمثل في العبارة رقم (٥) وهي (يشجع قائد المدرسة العلاقات الإنسانية بين منسوبي المدرسة)، في المرتبة (الأولى) بدرجة عالية جداً، ويرجع ذلك إلى أهمية أن يسود جو من التعاون بين منسوبي المدرسة وأن يعمل جميع منسوبي المدرسة بروح الفريق ودوره في تجويد مستوى الأداء المدرسي وتطويره بشكل ابتكاري، في حين أن أقل هذه الممارسات تمثل في العبارة رقم (٢) وهي (يجهز قائد المدرسة مرافق المدرسة بالتقنية الحديثة) في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبدرجة عالية، ويرجع أسباب ضعف العبارة (يجهز قائد المدرسة مرافق المدرسة بالتقنية الحديثة) إلى الصعوبة التي يواجهها قائد المدرسة لتجهيز مرافق المدرسة بالتقنيات الحديثة و تتفق مع دراسة القرعان (٢٠١٩) في عبارة يوفر المدير كل الوسائل الحديثة اللازمة للمدرسة و التي جاءت في المرتبة العاشرة، و تختلف مع دراسة عواد (٢٠٢٠) حيث جاءت عبارة يناقش المرؤوسين في اختيار الحلول الابتكارية من بين البدائل المقترحة، و يعزى ذلك إلى أهمية إشراك منسوبي المدرسة في اختيار البدائل من أجل تطوير العمل التعليمي.

نتائج السؤال الثاني: ما هي المعوقات التي تصادف قادة المدارس بمنطقة جازان أثناء ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس؟

بتحليل نتائج الاستبانة الخاصة بالمعوقات التي تصادف قادة المدارس بمنطقة جازان أثناء ممارسة القيادة الابتكارية، أشارت عينة الدراسة إلى أن أكثر هذه المعوقات تأثيراً يتمثل فيما يلي:

كثرة الأعباء الملقة على عاتق قائد المدرسة وخاصة الأعباء التي ليست من صميم عمله



اختلاف الافكار والقدرات بين منسوبي المدرسة والخوف من التغيير  
الأدوات والأجهزة التعليمية البرامج والدروس التعليمية والتعاون بين أفراد الفريق في المدرسة.  
ضعف توافر الوسائل التي تسمح للابتكار وقلة التعاون بين أفراد الأسرة والمجتمع.

إغراق قائد المدرسة ببيروقراطية مملة من عوائق تطبيق القيادة الابتكارية  
افتقار بعض القادة لتطبيق الدورات الميسرة للعمل تساهلا منهم وافتقار البعض لمهارات الذكاء العاطفي والاجتماعي  
عدم وجود تحفيز من مكاتب التعليم للقادة والاختصاصيين بأرائهم التطويرية بعين الاعتبار  
التركيز على الحضور لمقر العمل ولا ينظر للمخرج النهائي والتقدم والتطوير الحاصل  
قلة الدافعية لدى بعض العاملين  
الافتقار للخبرة والدعم المعنوي والنفسي

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الراشد، واليحيى، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن هناك العديد من المعوقات الإدارية  
والأكاديمية التي تحد من ممارسة ابعاد القيادة الابتكارية في الكلية.

**تحليل نتائج السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة  
الابتكارية من وجهة نظر قادة المدارس؟**

للإجابة على هذا السؤال تم بناء تصور مقترح للارتقاء بممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية  
وتحسينها وتطويرها، وتم بناء التصور المقترح من خلال الاطلاع على اطاري البحث النظري والميداني، وبناء التصور  
في جدول يحتوي على مجالات القيادة الابتكارية وأهدافها والبرامج والأنشطة لتنفيذها ومؤشرات الأداء لتحقيقها.  
ويتضمن التصور المقترح البرامج والأنشطة والأهداف والمؤشرات التي تهدف الى تطوير ممارسات قادة المدارس  
بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية والتي جاءت على النحو التالي:

**أولاً: التفكير الابتكاري لقائد المدرسة:** ويهدف هذا المجال الى تحسين قدرة قادة المدارس على التفكير الابتكاري من  
خلال برامج التدريب على التفكير الابتكاري كبرامج لتحقيق الهدف من هذا المجال، ويمكن الاستفادة من مراكز التدريب  
ذات خبرة في مجال التفكير الابتكاري من اجل تدريب قادة المدارس على ذلك.

**ثانياً: التخطيط الابتكاري لقائد المدرسة:** يهدف هذا المجال الى تحسين مهارة قائد المدرسة في عملية التخطيط الابتكاري  
ويتم ذلك من خلال برامج تدريب تركز على تدريب القادة على التخطيط بصورة ابتكارية، وكذلك انشاء مركز للتخطيط  
الابتكاري داخل المدرسة مزود ببرامج الكترونية تساهم في جمع المعلومات وترتيبها وتحليلها وتحديد المستهدفات من  
التخطيط والمنفذون وتحويل الخطط الابتكارية الى خطط ابتكارية تشغيلية من اجل تحقيق أهداف المدرسة.

**ثالثاً: الاتصال بالبيئة المدرسية بطريقة ابتكارية:** يهدف هذا المجال الى تعزيز مهارة الاتصال والتواصل بالبيئة  
المدرسية بطريقة حديثة وجديدة ويتم ذلك من خلال انشاء منصة الكترونية خاصة بالمدرسة تسهل عملية الاتصال  
بالمدرسة وتحتوي هذه المنصة على مجموعة من المعلومات والتعريفات عن المدرسة وطرق الاتصال بها.

**رابعاً: اتخاذ القرار بطرق ابتكارية:** يهدف هذا المجال الى تعزيز قدرات قادة المدارس على اتخاذ القرار الصحيح بصورة  
ابتكارية من خلال برامج تدريب لتنمية القدرة على اتخاذ القرار لقادة المدارس مرتبطة ببرامج التدريب على التفكير  
الابتكاري ولتحقيق الهدف من هذا المجال يجب اعداد حقايب تدريبيه وبرامج تحاكي العمل اليومي لقائد المدرسة من  
اجل تدريبه على كيف؟ ومتى؟ يتم اتخاذ القرار.

**خامساً: تطوير منسوبي المدرسة بطرق ابتكارية:** ويهدف هذا المجال الى تطوير منسوبي المدرسة والرفع من كفاءتهم  
الأكاديمية والإدارية من خلال برامج تطوير قادة المدارس والمعلمين في مجالات الابتكار وتسويقه وعقد شراكات



مجتمعية من أجل تمويله، وكذلك من خلال برنامج رعاية المبتكرين والذي يهدف الى دعم المبتكرين وتحفيزهم وتذليل الصعاب عليهم من أجل تقديم ما هو جديد ومميز.

سادسا: تطوير بيئة المدرسة بطرق ابتكارية: ويهدف هذا المجال الى تطوير بيئة المدرسة لتصبح بيئة ابتكارية من خلال انشاء مركز للابتكار داخل المدرسة ووضع اليات مناسبة لتفعيله ويهدف هذا المركز الى رعاية وبلورة الأفكار الإبداعية ومن ثم وضعها موضع التنفيذ من خلال فريق عمل متخصص وذو خبرات متنوعة، وكذلك انشاء جائزة المدرسة السنوية للابتكار لتحفيز المبتكرين.

جدول رقم (١٢) إجراءات تنفيذ التصور (يتضمن التصور المقترح البرامج والأنشطة والأهداف لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية الموضحة في الجدول التالي):

المجال	الهدف العام	البرامج والأنشطة	مؤشرات الأداء
التفكير الابتكاري لقائد المدرسة	تحسين قدرة قادة المدارس على التفكير الابتكاري	برامج التدريب على التفكير الابتكاري.	نسبة البرامج الابتكارية في القيادة الى البرامج التقليدية.
التخطيط الابتكاري لقائد المدرسة	تحسين مهارة التخطيط الابتكاري لقادة المدارس	برامج التدريب على التخطيط الابتكاري. انشاء مركز للتخطيط الابتكاري في المدرسة.	عدد برامج التخطيط الابتكارية الى البرامج التقليدية. نسبة تنفيذ الخطط الابتكارية مقارنة بإجمالي الخطط.
الاتصال بالبيئة المدرسية بطريقة ابتكارية	تعزيز مهارة الاتصال بالبيئة المدرسية	انشاء منصة الكترونية خاصة بالمدرسة للاتصال والتواصل بها.	عدد المستفيدين من خدمات المنصة مقارنة اجمالي عمليات الاتصال والتواصل المدرسي.
اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية	تعزيز قدرات قادة المدارس على اتخاذ القرار	برامج لتنمية قدرات قادة المدارس على اتخاذ القرار	نسبة اتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية الى جميع القرارات المتخذة.
تطوير منسوبي المدرسة بطرق ابتكارية	تطوير منسوبي المدرسة بصورة ابتكارية	برامج تطوير منسوبي المدرسة في مجالات الابتكار. برامج رعاية المبتكرين.	نسبة البرامج التطويرية لمنسوبي المدرسة في مجالات الابتكار الى البرامج التقليدية. عدد البرامج الداعمة للمبتكرين الى اجمالي البرامج
تطوير بيئة المدرسة بطرق ابتكارية	تطوير البيئة المدرسية لتصبح بيئة ابتكارية	انشاء مركز للابتكارات داخل المدرسة. جائزة المدرسة التشجيعية للابتكار	عدد الابتكارات التي انتجت داخل مركز الابتكارات المدرسي. نسبة تحفيز المبتكرين الى اجمالي عدد الحوافز المدرسية.

متطلبات تطبيق التصور المقترح:

متطلبات بشرية: فالموارد البشرية هي الاستثمار الحقيقي في العملية التعليمية والمقصود بالمتطلبات البشرية المنفذون للتصور المقترح من المشرفين والمدرسين التربويين والمستهدفون من تنفيذ هذا التصور وهم قادة المدارس بتعليم



جازان لذا يجب الاهتمام بتطوير قدرات ومهارات وممارسات قادة المدارس بما يتلاءم مع متطلبات التطوير وكذلك تكوين فرق العمل وتوفير واستقطاب موارد بشرية مؤهلة لتدريب منسوبي المدرسة.

**متطلبات معرفية وتكنولوجية:** فالثورة المعلوماتية والتغيرات المصاحبة لها تحتاج الى نمط قيادي جديد يتكيف مع هذه التغيرات السريعة. ويكون دور وزارة التعليم توفير المعرفة وتسهيل الوصول عليها لقادة المدارس، وكذلك تجهيز مرافق المدرسة بالتقنية الحديثة، وتوفير شبكة اتصال، واعداد دليل لعملية الاتصال والتواصل.

**متطلبات مالية:** التطوير يحتاج الى دعم مالي من اجل تنفيذ التغييرات وذلك من خلال تهيئة مراكز التدريب ومراكز أخرى للابتكار وتوفير المتطلبات التي تحتاج اليها عملية التطوير كعقد الشراكات المجتمعية وتوفير اليات لاستقطاب رأس المال لتنفيذ البرامج التدريبية وللتحفيز. وترتبط المتطلبات البشرية والمتطلبات المعرفية والتكنولوجية والمتطلبات المالية بعلاقة تكاملية، حيث أن المتطلبات البشرية تحتاج الى المتطلبات المعرفية والتكنولوجية والمتطلبات المالية من اجل التطوير المهني للكوادر البشرية، واستقطاب المدربين، والمتطلبات المعرفية والتكنولوجية تحتاج الى المتطلبات المالية لتسهيل الوصول للمعارف، وفي التدريب، وفي تزويد المدرسة بالتقنية الحديثة والاتصال، وفي انشاء مراكز للتخطيط، والابتكار، فالمتطلبات البشرية كتوفير كوادر بشرية مبتكرة وهذا ما اوصت به دراسة السلامي (٢٠١٩)، تحتاج الى تزويدها بالمعارف والمهارات من خلال التطوير المهني وقد اوصت دراسة كلا من: خليفة (٢٠١٥)، حرز الله (٢٠١٥)، غنيم (٢٠١٨)، القرعان (٢٠١٩)، البنا (٢٠٢٠) عواد (٢٠٢٠)، كارسانتك (Karsantik,2021) بتدريب القادة وتجهيز المدارس بالتقنية الحديثة وشبكات الاتصال.

#### اليات تطبيق التصور المقترح:

موافقة ادارة التعليم بمنطقة جازان على تنفيذ التصور المقترح وتوجيه وحدة التدريب بالإدارة للقيام بالمهمة.

توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح.

اعطاء الوقت الكافي والمناسب لتطبيق التصور المقترح.

تفرغ القائمين على تنفيذ التصور المقترح والمستهدفين من تنفيذ التصور المقترح.

تنفيذ برامج وأنشطة التصور المقترح عن طريق: ورش العمل، والدورات التدريبية، والحقائب الالكترونية، وحلقات

#### توصيات البحث:

تدوير منصب القيادة المدرسية وفق فترات زمنية محددة لتهيئة بيئة عمل ابتكارية واكتساب مهارات جديدة

العمل على تبني أنظمة التطوير المهني وبرامج التدريب للمهارات الابتكارية لقادة المدارس.

العمل على تبني منظومة الدعم والتحفيز المادي والمعنوي المقدم لقادة المدارس.

تجهيز البيئة المدرسية بالتقنيات الحديثة التي تدعم القيادة الابتكارية وتنمي مهاراتها لدى منسوبي المدرسة.

إنشاء مركز لتوليد الأفكار الابتكارية في كل مدرسة.

إشراك منسوبي المدرسة في اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرار.

منح الممارسات الابتكارية المزيد من الدعم الاعلامي لنشر ثقافة الابتكار في المجتمع.

اشراك منسوبي المدرسة في وضع استراتيجيات تطوير مهاراتهم بطرق ابتكارية.

حث القادة على التواصل مع منسوبي المدرسة خارج أوقات العمل بطرق ابتكارية.





## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك الى التميز والنجاح، ط١، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حسين، أسعد صبحي. (٢٠١٨). أثر ممارسة القيادة التربوية بالمدارس الاهلية على تنمية الابداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم بالرياض، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٣(١)، ٢٩٢-٣٢٥.
- أبو عيشة، فاطمة خالد نمر. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ١-٨١.
- البناء، دعاء جميل محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الأردن.
- جبريني، سماح حسن علي. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- الجرادة، محمد سليمان، والجهوري، بدرية خلفان. (٢٠١٤). درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٨ (٣)، ٥٧١-٥٨٦.
- الجمال، محمد عاطف. (٢٠١٩). التفكير الناقد والطموح للموهوبين، ط١، أسك زاد.
- الحارثي، مفلح حمود. (٢٠١٧). واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية واستراتيجية تطويرها، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- الحازمي، الحسن علي. (٢٠٢١). دور التخطيط في تطوير أداء معلم الكبار وفق مهارات القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٥(١٩)، ص٥١-٧٠.
- الحجاج، حرب خلف. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧، (٦)، ١١٦-١٣٩.
- حرز الله، ماجد عبد الكريم. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- حمروني، هناء. (٢٠١٧). دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من PME: دراسة عينة مؤسسات الصناعية في منطقة تقره، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- خلف، منال إسماعيل. (٢٠١٠). العلاقة بين القدرة الابتكارية وللمديرين وبين الرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار كوسيط في هذه العلاقة: دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الثاني لشباب الباحثين، جامعة أسيوط - كلية التجارة، مصر.
- خليفة، محمد عداي. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميهم في عمان، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، ٩٦-١٠٩.
- خيري، أسامة محمد. (٢٠١٢). إدارة الابداع والابتكارات، (ط١)، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان.
- الدويك، شهد غسان. (٢٠٢٠). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- الراشد، أسماء راشد، واليحيى، حصه ناصر. (٢٠٢٠). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سظام بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٦(٦)، ٢٤٦-٢٦٥.
- الربيعي، أحمد عبادي. (٢٠١٩). المناخ المدرسي وعلاقته بالقدرة على التفكير الابتكاري لدى طلبة المرحلة الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء - اليمن في ضوء بعض المتغيرات، المجلة الدولية لتطوير التفوق، ١٠(١٩)، ٤١-٧٠.
- الروقي، مطلق بن معقد، والشريف، طلال عبد الله. (٢٠١٩). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٨، (٨)، ١٥١-١٨٣.
- الزعنون، محمد منصور، ومزهر، رمزي عطية. (٢٠١٩). ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٤(١٢)، ٨٠-٩٦.



السلامي، موسى بروجي. (٢٠١٩). إدارة الابتكارات بالجامعات السعودية كمدخل لتعزيز مصادر تمويلها "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

الشحي، نوال عثمان. (٢٠١٦). الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الامارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الامارات العربية المتحدة.

الشهراني، نورة فالح عانض. (٢٠١٨). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٣(٣)، ٥٨٤-٦١٧.

الصعيد، هند أحمد محمد. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، ٣٧(١٧٨)، جزء ١، ١٢٩-٣١٥.

العبيدي، أجواء فؤاد. (٢٠١٦). أثر أبعاد الابتكار في تفعيل الميزة التنافسية لمنظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان.

العتيبي، شيخة بنت سلطان. (٢٠١٩). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠: أنموذج مقترح، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

عواد، مريم عبد الكريم. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

عياد، ميسم حسن. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العيسى، إيناس عبد الرحمن، ونصر، نوال أحمد والجبار، سهير علي. (٢٠١٦). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحث العلمي في التربية، ٤(١٧)، ٤٥-٠.

غنيم، هناء احمد محمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

الفايز، الجوهرة ناصر. (٢٠١٦). متطلبات القيادة الابتكارية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كليات الشرق العربي للدراسات العليا.

القرعان، رانيا محمود. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.

كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٨). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

مخن، سامية. (٢٠١٥). القدرة على التفكير الابتكاري: قراءة مفاهيمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، ٤٧-٥٨. مرداد، فؤاد بن صدقة. (٢٠١٩). دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرووسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الشارقة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦(٢)، ٢١٠-٢٤٦.

مسلم، عبد الله حسن. (٢٠١٥). الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، (ط١)، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن.

المطيري، سناء عيد جابر. (٢٠١٥). مستوى الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٦(٢)، ٥٥٥-٥٨٦.

منصور، إيمان أحمد. (٢٠١٩). إدارة الابتكار: الابتكار نحو التغيير، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ١٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Elkington, R and Booyen, L, (2015). Innovative Leadership as Enabling Function Within Organizations: A Complex Adaptive System Approach. Journal of Leadership Studies, 9(3),78-80 Doi:10.1002/Jls.

Etuk, Grace Koko,(2015), Innovations in Nigerian Universities: Perspectives of An Insider from A "Fourth Generation" University, International Journal of Higher Education,4(3),218-232, doi:10.5430/ijhe.v4n3p218.

Kitana, A. (2016). The Effect of Innovative Leadership On the Management of Change Process, Proceedings of International Conference On Software Engineering, Proceedings of ISER 26th International Conference, Bangkok, Thailand, 97-107.



Kozioł-Nadolna.K.(2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization, Journals Administrative Sciences,10 (59), doi:10.3390/admsci10030059, p. p1-18.

N. Joann, Kam, Wong. (2012), Creating A Climate For Innovation In Education: Reframing Structure, Culture, And Leadership Practices, A Dissertation Presented To The Faculty Of The Usc Rossier School Of Education University Of Southern California In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Education.

Fatih, M. (2021). School Principal Support in Teacher Professional Development. International Journal of Educational Leadership and Management. 9 (1), 54-75, doi: 10.17583/ijelm.2020.5158

Zawacki, A. (2018). Today's Innovative Leader: Model and Engineer of Innovative Culture, Journal of Transformational Innovation, Vol. 3 Iss.1, pp. 11 – 16.

