درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة

The Degree of innovative Leadership Practice Among Secondary School Principals in Al-Madinah Al-Munawwarah

مشاعل حسن حامد السيد
Masha'el Hasan Hamed Al-Sayid

سعود بن عيد العنزي
Saud bin Eid Alanazi

أستاذ
professor

جامعة تبوك
University of Tabuk

Mshmsha1413@gmail.com

drsaud1430@gmail.com

تاريخ الاستلام	تاريخ القبول
٢٠٢٤/٠٤/١٤	٢٠٢٤/٠٥/٠٥

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية – مديرات المرحلة الثانوية.

Keywords: innovative leadership, female secondary school principals

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكَون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية في المدينة المنورة وعددهن (٣٣١٢) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٤) معلمة بالطريقة العشوائية البسيطة.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

إن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاء بدرجة عالية بشكل عام وفي جميع الأبعاد، كما أظهرت النتائج أن بُعد الأصالة جاء بالمرتبة الأولى، يليه بُعد المرونة، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد الحساسية للمشكلات، وفي الأخير يأتي بُعد الطلاقة كأقل أبعاد القيادة الابتكارية من حيث الممارسة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة.

Abstract

The current study aimed to identify the degree of innovative leadership practice among female secondary school principals in Al-Madinah Al-Munawwarah

A descriptive survey method was utilized, and a questionnaire was employed as a data collection tool to achieve the objectives of the study. The study population consisted of all female secondary school teachers in Al-Madinah Al-Munawwarah, totaling 3312 female teachers, and the study sample comprised 344 female teachers selected using simple random sampling.

The study found several results, the most important of which are:

The degree of innovative leadership practice was generally high across all dimensions. In addition, the results indicated that the dimension of authenticity ranked highest, followed by flexibility dimension, with problem sensitivity coming in third. Lastly, fluency was found to be the least practiced dimension of innovative leadership among female secondary school principals in Al-Madinah Al-Munawwarah.

مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي ثورات من التغيرات المتسارعة، و مزيدا من التحولات نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات، وتسارعا في وتيرة التطورات ليشمل كل مناحي الحياة فكرياً وماديا، ولم يكن مجال التعليم بعيدا عنها، وان هذا التغيير تطلب نشاطا واسعا لبناء مجتمع متقدم في سلم الرقي والنهضة.

فكان التعليم ومازال من أهم أسباب حدوث الطفرات الهائلة في النمو الاقتصادي والسياسي للدول، حيث وضعته ضمن أولوياتها و سياساتها وبرامجها، فلا يمكن أن يحقق مجتمع أهدافه إلا بالمعرفة والثقافة والتعليم الجيد. (الهمالي، ٢٠٢١: ٥٩).

وقد أولت المملكة التعليم اهتماما بالغا، حيث حققت قفزات هائلة على الأصعدة كافة، ومضى قطاع التعليم في تنفيد مشروعات التطوير والتحديث لتحقيق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ على مدار السنوات الخمس الماضية. (موقع وزارة التعليم،٢٠٢١).

تعد المدرسة هي المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية، حيث تطبق المدرسة العمليات التي تقوم بها هيئة الإدارة بغرض تهيئة الجو الملائم للعملية التعليمية وبما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها مع تنظيم ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التربوية وتوجيهها لتحقيق الأهداف التربوية. (المجنوني، ٢٠١١: ١).

وتأكيدا لأهمية الإدارة المدرسية اهتمت الدول المتقدمة في دور القيادة المدرسية واهتمت بتدعيم كفايات القادة وتنميتها بحيث يصبحون قادرين على مواجهة تلك التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حيث يجب ممارسة العمل القيادي بما تتطلب الوظيفة من مهام ومسؤوليات، وبما يساعد الافراد على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني خاصة أن المستقبل يحمل في طياته متطلبات جديدة يجب أن تتوافر في القيادات. (أبو غوش، ٢٠١٥: ٢).

فقد وضعت المملكة هدفاً مرتبطاً بالرؤية ٢٠٣٠ وهو تحسين استقطاب المجموعات البشرية وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم لتحسين جودة العنصر البشري من قادة المدارس ورفع جودة وكفاءه التعليم. (استراتيجية وزارة التعليم، ١٤٤٢: ١٤).

فلم تعد القيادة المدرسية مقتصرة على الأعمال الروتينية فقط إذ إنها جمعت بين الجوانب الإدارية والفنية في الوقت ذاته والتي تتطلب من القائد اهتماماً عاليا بالعمل والتطوير لرفع كفاءاتهم وتعزيزه. (عون، ٢٠١٩: ١٠٢٨).

ومن الرؤى الداعمة لذلك أن الاهتمام بالقيادة الابتكارية وصل إلى التعرف على دورها في تطوير جودة التعليم وهذا ما أكده الباحث سومارت في أهمية دور القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم البرامج التنموية التعليمية. (مقيبل، ٢٠٢٠: ٨٣)

و بغياب القيادات الابتكارية ذات الرؤية المستقبلية الحرة يتعذر التفكير في نمو المجتمع ورقيّه، كما يتعذر وجود تربة خصبة لتنمية شخصيات الأفراد في المدرسة. (مخامرة، ٢٠٢٠: ٤٣٩)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن المديرين هم محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبناها النظام التعليمي، وأن التغيرات المتسارعة تستدعي قيادات مدرسية مبتكرة قادرة على مواجهتها وإدراكها والتعامل معها بكفاءة عالية، لذلك تأتي هذه الدراسة بهدف معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة.

مشكلة الدراسة:

يمكن التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة، حيث تم صياغة مشكلة الدراسة وتحديدها في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

٢- ما درجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

٣- ما درجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

٤- ما درجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من خلال الكشف عن:

١- درجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.

٢- درجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.

٣- درجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.

٤- درجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.

أهمية الدراسة:

١- الأهمية النظرية: تُعد هذه الدراسة – في حد علم الباحثين – من أوائل الدراسات التي تحاول الكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس في المدينة المنورة.

٢_ الأهمية التطبيقية: – قد تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في الإدارة العامة للتعليم في المدينة المنورة من خلال توضيح درجة ممارسة المديرات للقيادة الابتكارية، لأجل إعداد البرامج التدريبية المساندة لتعزيز هذا النمط من القيادة لدى مديرات المدارس وذلك للنهوض بمستوى العملية الإدارية لدى قادة المدارس.

حدود الدراسة:

١- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية ، والمتمثلة في: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة).

٢- الحد الزماني: طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (١٤٤٤-١٤٤٥هـ).

٣- الحد المكاني: طبقت الدراسة في مدارس التعليم العام للبنات للمرحلة الثانوية في المدينة المنورة.

٤- الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على جميع معلمات المرحلة الثانوية في المدينة المنورة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الابتكارية (Innovative Leadership)

وتعرف كذلك بأنها "عملية تعتمد على مهارات التفكير الابتكاري وإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار والممارسات التي يعتمدها القادة مع المرؤوسين والعمال، والسماح لهم بإعطاء أفضل ما لديهم من حلول وأفكار وحلول أكثر إبداعا وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وحل مشكلاتها" (بسكر، ٢٠١٩: ١٠)

ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها الممارسات التي تقوم بها المديرة والتي تتمثل في القدرة على توليد الأفكار الجديدة واستدعائها، ثم تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذها، بجانب المرونة في التعامل مع مقتضيات التغيير واكتشاف المشكلات وحلها بصورة خارجة عن المألوف لمواكبة المتطلبات الحالية والمستقبلة

الإطار النظري:

القيادة الابتكارية

يرى القطيفان أن القيادة الابتكارية هي الطرائق والأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس لتطوير أساليب جديدة تساعد في إنجاز الأعمال بطرق متطورة، وحل المشكلات التي تواجههم بطرق إبداعية وسريعة. (القطيفان، ٢٠٢٠: ٩).

كما عرفها عبد الصمد وهاجر بأنها الطرق والوسائل الجديدة التي يقوم بها مدير المدرسة في سبيل توجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف المرسومة، كما يمكن أن يعبر عنها بأنها مجموعة الطرق والأفكار التي يقدمها مدير المدرسة للمعلمين بهدف الارتقاء بالمؤسسة، وتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً. (عبد الصمد، وهاجر، ٢٠٢١: ٧).

كما تعرف القيادة الابتكارية بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في الأفراد ومساعدتهم لتوليد الأفكار الابتكارية لإحداث التغيرات المرغوبة. (القاضي، ٢٠٢١: ٨).

وتعرف القيادة الابتكارية بأنها القيادة التي تمكن مديرة المدرسة من إحداث التغييرات في المدرسة للأفضل، ويتم ذلك عن طريق عدة أساليب مبتكرة، وجديدة، وبعيدة عن الأساليب المعتادة والتقليدية، وذلك يتم ضمن الإمكانات المتاحة لديها لتحقيق أهداف المدرسة. (المطيري، ٢٠٢٢: ٤٩٧).

يتضح مما سبق أن القيادة الابتكارية هي أسلوب قيادي يتبعه مدير المدرسة، حيث يقوم بعدة ممارسات جديدة ومبتكرة في طريقة إنجازه لعمله، يتمكن من خلالها التأثير في المعلمين والاستفادة من خبراتهم، مع القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها، بجانب القدرة على التكيف والتعامل مع مقتضيات التغيير بصورة سريعة، واكتشاف المشكلات وحلها، وكل ذلك لإحداث التغيرات المرغوبة وتحقيقاً للأهداف المنشودة.

أهمية القيادة الابتكارية

تعود أهمية القيادة الابتكارية إلى أنها تعتبر من الوسائل المهمة للنمو واستغلال الفرص المتاحة، مع تنمية روح الابتكار لدى فرق العمل، كما تعمل على التجديد والتطوير المستمر من خلال الأفكار المتجددة والخارجة عن المألوف، مع تحسين الممارسات العملية التي تستثمر كل الطاقات والإمكانات المتاحة وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (غنيم، ٢٠١٨: ٤٣).

بالإضافة إلى أن تطبيق القيادة الابتكارية في مدارس التعليم يؤدي إلى النهوض بالعملية التعليمية ككل، فتكمل أهمية تطبيق ممارساتها إلى تحسين مخرجات التعليم التي تواكب العصر الحالي، من خلال: أنها تساعد على التحفيز والابتكار لدى المعلمين، كما تقلل من الوقت والجهد في أداء الأعمال، وتمكن من حل المشكلات وأبرز المعوقات التي تواجه العمل، كما تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، وتجعل المدرسة قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة بها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، كما تعمل على تهيئة بيئة عمل منظمة ومخططة للمستقبل، مواكبة للتطورات المتسارعة. (آل سميح، ٢٠١٩: ٢١).

ثانياً: الدراسات السابقة:

استعانت الدراسة بعدد من الدراسات السابقة بشقيها العربي والأجنبي، والتي لها علاقة بمشكلة الدراسة، وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق معيار الزمن من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

أ- الدراسات العربية:

دراسة الوادعي (٢٠٢٢): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة الإلكترونية كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من مديرات و وكيلات ومعلمات في المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة إذ بلغ عدد المديرات (١١٠) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى تطبيق كافة أبعاد القيادة الابتكارية والمتمثلة في (الطلاقة الفكرية، المرونة، الأصالة، قبول المخاطرة)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الابتكارية في مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية تعزى للمتغيرات الآتية: المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- العمر- عدد سنوات الخبرة.

٥) دراسة أبو طرية (٢٠٢٢): التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية والكشف عن العلاقة الارتباطية بتحسين أداء المعلمين والمعلمات، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات ، وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٣٩) معلماً ومعلمة مشتقاً من المجتمع الأصلي المكون من جميع معلمين ومعلمات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء بالأردن، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية وتحسين أداء المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى للمتغيرات الآتية (النوع، المؤهل، التخصص، سنوات الخبرة)، مع التوصل إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الابتكارية وتحسين الأداء للمعلمين.

٦) دراسة المطيري (٢٠٢٣): وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في التعليم العام في مدينة الرياض، والتعرف على المعوقات التي تعوق ممارسة القيادة الابتكارية، مع استخدام الدراسة للمنهج الوصفي المسحي، واعتمادها على الاستبانة أداةً للدراسة، بالإضافة إلى أن مجتمع الدراسة تكون من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في مكتب النسيم بمدينة الرياض، وقد تم اشتقاق العينة من المجتمع بالطريقة العشوائية البسيطة والتي تكونت من(١٣٦) معلمة، ثم توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي من أبرزها حصول قائدات مدارس المرحلة الابتدائية على درجة ممارسة عالية لعملية الأصالة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية، واتفق أفراد الدراسة على درجة فوق المتوسطة لممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في التعليم العام في مكتب النسيم بمدينة الرياض لعملية المرونة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية.

٧) دراسة نور (٢٠٢٣): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، مع معرفة أثر بعض المتغيرات في ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المجالات الآتية(الأفكار الجديدة، حل المشكلات، المبادرات الشخصية، والتعامل مع الطلبة، بيئة العمل، والمثابرة والإصرار) وتكونت عينة الدراسة من (٤١٦) طالباً وطالبة من طلاب كلية التربية في الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مجال الأفكار الجديدة وفقاً لمتغير

الجنس، في حين توصلت إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية وباقي المجالات.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة Osman (٢٠١٩): التي هدفت إلى الكشف عن القضايا والتحديات التي تواجه القيادة الابتكارية ومعرفة أساليب القيادة الابتكارية ودورها في خلق مناخ تنظيمي مبتكر ومستدام في مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) في ماليزيا، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، إذ تمت مراجعة الأدبيات ذات الصلة والمرتبطة بالموضوع من كتب وأوراق علمية ومقالات ومجلات وأوراق ندوات ومؤتمرات لجمع بيانات الدراسة، وكان أبرز نتائج هذه الدراسة أن القيادة الابتكارية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي، ولذلك يجب تشجيع ممارسة قيادة الابتكار على جميع مستويات القيادات التربوية.

دراسة Ortega, Palarisan(٢٠٢١): حيث هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أساليب ممارسات للقيادة الابتكارية لمديري المدارس في تنفيذ برامج المدارس الثانوية العليا في مقاطعة دافاو ديل سور في الفلبين، واستخدمت الدراسة كلاً من المقابلة والاستبيان كأداة للحصول على النتائج، كما اعتمدت على جمع الاستجابات من خلال طريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد أجاب (١٠) من مديري المدارس على أنهم رؤساء ذوو خبرة على دليل المقابلة للتحقق من صحة البيانات وتجميعها في القيادة والسمات الفردية والمناخ النفسي للابتكار، وقد تم توزيع (٢٠٠) استبانة استقصائية لمعلمي المرحلة الثانوية حول ممارسات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تزويد المديرين بالمهارات اللازمة في اتخاذ القرار ومنحهم الاستقلالية مع تعزيز البيئة الداعمة للابتكار، كما توصي الدراسة بضرورة تعزيز القيادة المبتكرة وممارساتها بين رؤساء المدارس أثناء قيامهم بوظائفهم في قيادة المدارس ، مع ضرورة تأسيس شراكة قوية بين المدرسة والمجتمع للعمل على تلبية احتياجات كل الأطراف وتساعد على التغيير وخلق البيئة الداعمة للابتكار التي تساعد في تنفيذ البرامج.

دراسة Khanthap (٢٠٢٢): التي هدفت إلى الكشف عن عوامل القيادة الابتكارية وخصائص القادة المبتكرين لمديري المدارس ومعرفة تأثيرها على مشاركة المعلمين في مجتمع التعلم المهني في المدارس الابتدائية في تايلند، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية ومعلميها في بانكوك، وقد اشتقت عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية الطبقية، والتي تكونت

من (٨٤٠) بنسبة مُعَلِمَين لكل مدير مدرسة واحدة، وقد توصلت الدراسة إلى أن عوامل القيادة الابتكارية وخصائص القادة المبتكرين لها تأثير قوي وايجابي ومهم على دعم ممارسات مجتمعات التعلم المهنية.

دراسة Ali (٢٠٢٢): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية نمط إدارة القيادة المبتكرة في تعليم الطفولة المبكرة، والتي طبقت في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، كما تمت عملية جمع البيانات عن طريق دراسة الأدبيات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: إن القادة المبتكرين قادرون على إكمال وتطبيق العديد من الأفكار من خلال تنفيذ وظيفة منهجية من التخطيط إلى التقييم، واستنتجت أنه يجب أن يكون هناك تعاون وعمل جماعي يصل من خلاله إبداع الفريق والابتكار، ووجوب وجود طرق عمل مبتكرة، كما يحتاج القادة إلى مساندة الفريق في تنفيذ واجباتهم وأعمالهم ليتم تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية من خلال أنشطة ابتكارية.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وهو أكثر البحوث الوصفية شيوعاً في مجالات التربية، ويهدف إلى جمع البيانات الخاصة بموضوع معين في وقت معين وبطريقة منظمة، ويتم من خلال جمع البيانات من المجتمع الكلي أو عينة ممثلة لهذا المجتمع ووصف ظواهره (كوجك، ٢٠٠٧: ٥٠).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية في المدينة المنورة، والبالغ عددهن (٣٣١٢)، وذلك تبعاً للإحصائية (١٤٤٤-١٤٤٥هـ) الصادرة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

عينة الدراسة:

عينة التطبيق: عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٤٤) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية في المدينة المنورة، حيث اعتمدت الباحثة على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

حيث إن:

N	Z	D	P
حجم المجتمع	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي ١.٩٦	نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (٠.٥٠)

العينة الاســـتطلاعية: تكونت العينة الاســـتطلاعية من (٣٩) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية في المدينة المنورة؛ للتحقق من الصدق والثبات.

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراســة، اعتمدت الدراســة الحالية على الاســـتبانة والتي تحتوي على مجموعة من العبارات المفتوحة أو المغلقة أو كليهما حول الموضـوع الدراسـة وتتميز كأداة بحثية بتوفير الحرية للمبحوثين في الإجابة على أسـئلتها، كما تتسم بسهولة تبويبها وتحليلها (العساف، ٢٠١٢: ٣٤٢)، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراســات الســابقة ذات العلاقة بموضــوع الدراســة، ولقد تكونت أداة الدراســة في صورتها النهائية من (٤٠) عبارة تتناول (درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة)، وهي موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو الآتي:

- **البعد الأول:** يتناول الطلاقة، ويتضمن (١٠) عبارات.
- **البعد الثاني:** يتناول المرونة، ويتضمن (١٠) عبارات.
- **البعد الثالث:** يتناول الحساسية للمشكلات، ويتضمن (١٠) عبارات.
- **البعد الرابع:** يتناول الأصالة، ويتضمن (١٠) عبارات.
- **صدق الاستبانة:**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٣٨٧)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضـــوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢: ١٧٩)، ولقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصــدق الظاهري لأداة الدراســة قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً على عينة مكونة من (٣٩) معلمة، وعلى بيانات العينة قام الباحثان بحســاب معامل الارتباط بيرســون لمعرفة الصــدق الداخلي للاســتبانة حيث تم حســاب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من

عبارات الاســـتبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضـــح ذلك الجداول الآتية.

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد (درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة) بالدرجة الكلية لكل بعد

الطلاقة		المرونة		الحساسية للمشكلات		الأصالة	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٨٧٠**	١	٠.٨١٣**	١	٠.٧٤٤**	١	٠.٧٩٨**
٢	٠.٨٦١**	٢	٠.٨٣٨**	٢	٠.٦٥٣**	٢	٠.٨١٨**
٣	٠.٧٠٥**	٣	٠.٨١٨**	٣	٠.٦٩٤**	٣	٠.٧٣٩**
٤	٠.٨١٠**	٤	٠.٨٩٢**	٤	٠.٧٦٦**	٤	٠.٦٠٣**
٥	٠.٨٣٩**	٥	٠.٨٥١**	٥	٠.٦١٨**	٥	٠.٧٤٨**
٦	٠.٨٥٣**	٦	٠.٨٣٨**	٦	٠.٨٥٨**	٦	٠.٧٢٦**
٧	٠.٨١٦**	٧	٠.٨٧٨**	٧	٠.٨١٩**	٧	٠.٦٦٤**
٨	٠.٨٥٣**	٨	٠.٧٠٣**	٨	٠.٧٥٥**	٨	٠.٦٣٥**
٩	٠.٧٣٥**	٩	٠.٦١٢**	٩	٠.٦٠٩**	٩	٠.٧٨٤**
١٠	٠.٨٧٥**	١٠	٠.٦٢٢**	١٠	٠.٦٢٠**	١٠	٠.٦٣٧**

**** دال عند مستوى (٠.٠١)**

يتضـــح من خلال الجدول رقم (٤) أن جميع معاملات ارتباط عبارات أبعاد (درجة ممارســة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة) مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مسـتوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبعـد الطلاقـة بين (٠.٧٣٥، ٠.٨٧٥)، ولبعـد المرونـة بين (٠.٦١٢، ٠.٨٩٢)، ولبعـد الحســاســية للمشـكلات بين (٠.٦٠٩، ٠.٨٥٨)، ولبعد الأصــالة بين (٠.٦٠٣، ٠.٨١٨)، وجميعها معاملات ارتباط مقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد (درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة) بالدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط
الطلاقة	**٠.٨٧٤
المرونة	**٠.٨٥١
الحساسية للمشكلات	**٠.٨٦٦
الأصالة	**٠.٨٩٩

**** دال عند مستوى (٠.٠١)**

يتضـــح من خلال الجدول رقم (٥) أن جميع معاملات ارتباط أبعاد (درجة ممارســة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة) مع الدرجة الكلية للاسـتبانة جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد بين (٠.٨٥١، ٠.٨٩٩)، وجميعها معاملات ارتباط مقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراســة الحالية.

ثبات الاستبانة:

ولقياس مدى ثبات أداة الدراســة (الاســتبانة) تم اســتخدم (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha (α)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦) معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	**الطلاقة**	١٠	٠.٨٦٠
٢	**المرونة**	١٠	٠.٨٧٢

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
٣	الحساسية للمشكلات	١٠	٠.٨٨١
٤	الأصالة	١٠	٠.٨٥٢
	الثبات الكلي	٤٠	٠.٩١٣

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩١٣) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠.٨٥٢، ٠.٨٨١)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)؛ أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحثان بمعالجة البيانات التي توصلت إليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) معالجة كمية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، النسخة (٢٥)، وبصفة عامة يمكن أن تتضمن المعالجات الإحصائيات الأساليب الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، وكذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الدّاخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي " Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
٦.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

عرضت نتائج الدارسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

الســـؤال الأول: ما درجة ممارســـة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على درجة ممارســـة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٧) يوضح درجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٠	تستطيع المديرة التحدث بثقة كبيرة حول مواضيع المدرسة.	١٢٠	٣٤.٩	١١١	٣٢.٣	٨٩	٢٥.٩	١٩	٥.٥	٥	١.٥	٣.٩٤	٠.٩٨	١
١	تقدم المديرة حلولاً سريعة لحل المشكلات.	٩١	٢٦.٥	١١٥	٣٣.٤	١١٠	٣٢.٠	٢٥	٧.٣	٣	٠.٩	٣.٧٧	٠.٩٥	٢
٧	تمتلك المديرة مهارة الاقناع.	٩٦	٢٧.٩	١١١	٣٢.٣	١٠٢	٢٩.٧	٢٩	٨.٤	٦	١.٧	٣.٧٦	١.٠١	٣
٦	تشجع المديرة المعلمات	٩٧	٢٨.٢	١١٣	٣٢.٨	٩٩	٢٨.٨	٢٣	٦.٧	١٢	٣.٥	٣.٧٦	١.٠٥	٤

م	العبارات	درجة الممارسة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة	منخفضة جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	للقيام بمهامهن بأسلوب ابتكاري.											
٥	تمتلك المديرة مهارة التصور الشمولي للموقف.	٨٨	٢٥.٦	١٠١	٢٩.٤	١٢٤	٣٦.٠	٢٦	٧.٦	٥	١.٥	٣.٧٠	٠.٩٨	٥
٣	تنظم المديرة الأفكار بصورة واضحة، ومفهومة.	٧٨	٢٢.٧	١٢٢	٣٥.٥	١١٢	٣٢.٦	٢٣	٦.٧	٩	٢.٦	٣.٦٩	٠.٩٨	٦
٤	تستحضر المديرة في حديثها العديد من المصطلحات التربوية، والحديثة.	٨٨	٢٥.٦	١٠٣	٢٩.٩	١١٠	٣٢.٠	٣٦	١٠.٥	٧	٢.٠	٣.٦٧	١.٠٣	٧
٨	تستطيع المديرة تحويل الأفكار	٧٩	٢٣.٠	١١٣	٣٢.٨	١١٣	٣٢.٨	٣٢	٩.٣	٧	٢.٠	٣.٦٥	١.٠٠	٨

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	الجيدة إلى برامج عملية.													
٢	تولد المديرة أفكار ابتكارية في زمن قياسي.	٨٠	٢٣.٣	١١٢	٣٢.٦	١١٠	٣٢.٠	٣٢	٩.٣	١٠	٢.٩	٣.٦٤	١.٠٣	٩
٩	تقدم المديرة أفكارا متجددة لأساليب العمل.	٧١	٢٠.٦	١١٦	٣٣.٧	١١٢	٣٢.٦	٣٥	١٠.٢	١٠	٢.٩	٣.٥٩	١.٠٢	١٠
	المتوسط الحسابي العام للبعد											**٣.٧٢**	**٠.٨٥**	–

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن بُعد الطلاقة يتضمن (١٠) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٥٩، ٣.٩٤) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣.٧٢) بانحراف معياري (٠.٨٥)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على كل من " أن المديرة تستطيع التحدث بثقة كبيرة حول مواضيع المدرسة، وكذلك أن المديرة تقدم حلولاً سريعة لحل المشكلات، إضافة إلى أن المديرة تمتلك مهارة الإقناع"، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الوادعي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة الابتكارية فيما يتعلق بالطلاقة الفكرية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها جاءت بدرجة عالية.

والعبارات الآتية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز ثلاثة عبارات بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، حيث جاءت العبارات رقم (١٠، ١، ٧) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

١- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تستطيع المديرة التحدث بثقة كبيرة حول مواضيع المدرسة" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وبانحراف معياري (٠.٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تستطيع التحدث بثقة كبيرة حول مواضيع المدرسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن المديرة تستمد هذه الثقة العالية من خلال موقعها الإداري وهو رأس الهرم في المدرسة، والتي من خلاله تكون المديرة على إطلاع على كل الأمور المدرسية سواء فيما يخص المعلمات أو المناهج أو الجداول أو الأنشطة وغيرها.

٢- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تقدم المديرة حلولاً سريعة لحل المشكلات" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وبانحراف معياري (٠.٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تقدم حلولاً سريعة لحل المشكلات.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المديرة تستخدم الأساليب الحديثة في حل المشكلات، وذلك لدورها القيادي الذي يتطلب منها تنمية قدرتها على التنبؤ بالمشكلات و حلها بسرعة وبأقل جهد ممكن، بالإضافة إلى اعتمادها على تجاربها السابقة والخبرة التي حصلت عليها من البيئة المحيطة والاستفادة منها في إعطاء حلولٍ سريعة للتعامل مع المشكلات.

٣- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تمتلك المديرة مهارة الاقناع" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبانحراف معياري (١.٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تمتلك مهارة الاقناع.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ممارسة المديرة للقيادة بشكلها الصحيح حيث تكون المديرة ذات تأثير كبير قادر على توجيه الآخرين واقناعهم، كما قد تكون المديرة تمتلك حضوراً قوياً وفعالاً وهي قادرة على التواصل مع المعلمات وعلى دراية بحاجاتهم إذ تقوم بتلبيتها وهذا ينعكس إيجابياً على التواصل والتأثير ويخلق تجاوبا أكثر تجاه أفكار المديرة.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (٧) أن أقل ثلاثة عبارات بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، تتمثل في العبارات رقم (٨، ٢، ٩) بالترتيب من الثامن إلى العاشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

٤- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تستطيع المديرة تحويل الأفكار الجيدة إلى برامج عملية" بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تستطيع تحويل الأفكار الجيدة إلى برامج عملية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على الرغم من وقوعها بين أقل ثلاث عبارات، إلا أنها تشير إلى الجهود المستمرة من المديرات في محاولة تحويل الأفكار إلى برامج عملية، إلا أن هناك بعض المعوقات بأشكالها البيئية والمحيطة والشخصية أو حتى الإدارية التي يمكن أن تعيق تحويل هذه الأفكار إلى برامج عملية.

٥- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تولد المديرة أفكار ابتكارية في زمن قياسي" بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وبانحراف معياري (١.٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تولد أفكار ابتكارية في زمن قياسي.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن البيئة المحيطة بالمديرات لا تعطيهن حرية التفكير أو التغيير احياناً وتجعل التصرف لا يخرج خارج نطاق توقعات الآخرين.

٦- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تقدم المديرة أفكارا متجددة لأساليب العمل" بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبانحراف

معياري (١.٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تقدم أفكاراً متجددة لأساليب العمل.

ويعود السبب في هذه النتيجة إلى اهتمام المديرة بالأفكار الجديدة والذي تعد سمة من سمات القائد الابتكاري الناجح، وتؤكد على أن مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة يسعين دائما إلى تحسين طريقة أدائهن لأعمالهن.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على درجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٨) يوضح درجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٤	تمتلك المديرة القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة.	٨١	٢٣.٥	١٢٠	٣٤.٩	١١٥	٣٣.٤	٢٣	٦.٧	٥	١.٥	٣.٧٢	٠.٩٥	١
٨	تعمل المديرة بروح الفريق الواحد مع المعلمات.	٩٣	٢٧.٠	١١٢	٣٢.٦	١٠٣	٢٩.٩	٢٣	٦.٧	١٣	٣.٨	٣.٧٢	١.٠٥	٢

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٣	تشجع المديرة المعلمات على تبادل الأدوار.	٧٨	٢٢.٧	١٢٠	٣٤.٩	١٠٦	٣٠.٨	٣١	٩.٠	٩	٢.٦	٣.٦٦	١.٠١	٣
٥	تضع المديرة الخطط المرنة التي يمكن تغييرها تبعاً للظروف المحيطة.	٧٢	٢٠.٩	١٢٦	٣٦.٦	١٠٦	٣٠.٨	٣٠	٨.٧	١٠	٢.٩	٣.٦٤	١.٠٠	٤
٢	تعدل المديرة عن بعض آراءها مما يحقق مصلحة العمل.	٦٨	١٩.٨	١٢٧	٣٦.٩	١٠٩	٣١.٧	٢٩	٨.٤	١١	٣.٢	٣.٦٢	١.٠٠	٥
٩	تحول المديرة المواقف الصعبة إلى	٨٣	٢٤.١	١٠٤	٣٠.٢	١١٠	٣٢.٠	٢٩	٨.٤	١٨	٥.٢	٣.٦٠	١.١٠	٦

م	العبارات	درجة الممارسة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة	منخفضة جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
	معالجات ناجحة.											
١	تتقبل المديرة النقد بصدر رحب.	٧٩	٢٣.٠	١٠٦	٣٠.٨	١٠٣	٢٩.٩	٤٠	١١.٦	١٦	٤.٧	٣.٥٦	١.١١	٧
١٠	تشارك المديرة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة، ورسالتها.	٨٣	٢٤.١	٨٨	٢٥.٦	١٢٢	٣٥.٥	٣٢	٩.٣	١٩	٥.٥	٣.٥٣	١.١٢	٨
٧	تفوض المديرة الصلاحيات الكافية لتمكن المعلمات من صنع القرار.	٧٠	٢٠.٣	١١٠	٣٢.٠	١٠٩	٣١.٧	٤٠	١١.٦	١٥	٤.٤	٣.٥٢	١.٠٧	٩
٦	تحاور المديرة المعلمات	٧٤	٢١.٥	١٠٠	٢٩.١	١٠٦	٣٠.٨	٤٤	١٢.٨	٢٠	٥.٨	٣.٤٨	١.١٣	١٠

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	قبل اتخاذ القرار.													
	المتوسط الحسابي العام للبعد											٣.٦١	٠.٩٢	–

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن بُعد المرونة يتضمن (١٠) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٤٨، ٣.٧٢) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣.٦١) بانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على كل من " أن المديرة تمتلك القدرة على التكيف مع الأحوال المحيطة، وكذلك أنها تعمل بروح الفريق الواحد مع المعلمات، إضافة إلى أنها تشجع المعلمات على تبادل الأدوار"، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الوادعي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمرونة بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة (أبها) جاءت بدرجة عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمرونة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة.

والعبارات الآتية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز ثلاث عبارات بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، حيث جاءت العبارات رقم (٤، ٨، ٣) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

١- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تمتلك المديرة القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي

(٣.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تمتلك القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن جاهزية القائد المبتكر الذي يخلق دائماً مناخاً مناسباً للابتكار، يُمكِنُه من مواجهة العقبات التي تعوقه أثناء أدائه لعمله دون اضطراب، ويجعله يضع البدائل ويديم البحث عن الأساليب الجديدة في العمل التي تناسب كل مكان وزمان.

٢- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تعمل المديرة بروح الفريق الواحد مع المعلمات" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبانحراف معياري (١.٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تعمل بروح الفريق الواحد مع المعلمات.

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تعود إلى تعاون المديرات وحرصهن على توحيد الجهود والهدف والرؤية، وحرصهن على العلاقات الجيد أثناء أدائهن لأعمالهن.

٣- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تشجع المديرة المعلمات على تبادل الأدوار" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (١.٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تشجع المعلمات على تبادل الأدوار.

وقد تعود هذه النتيجة إلى اهتمام مديرات المدارس بالمعلمات والحرص على تدريبهن وتحفيزهن للقيام بأعمالهن بأفضل شكل ممكن، وكذلك الحرص على تزويدهن بالتغذية الراجعة فيما يخص أدائهم.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (٨) أن أقل ثلاث عبارات بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، تتمثل في العبارات رقم (١٠، ٧، ٦) بالترتيب من الثامن إلى العاشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

٤- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تشارك المديرة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة، ورسالتها" بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وبانحراف معياري (١.١٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة

عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تشارك المعلمات في صياغة رؤية المدرسة، ورسالتها.

ويمكن تفسير ذلك بتعزيز مشاركة المديرات للمعلمات في بناء رؤية واضحة يسعى الجميع لتحقيقها، مما يؤدي إلى ضمان توحيد الجهود وتحقيق الهدف من التعليم، والالتزام برؤية المدرسة ورسالتها.

٥- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تفوض المديرة الصلاحيات الكافية لتمكن المعلمات من صنع القرار" بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وبانحراف معياري (١.٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تفوض الصلاحيات الكافية لتمكن المعلمات من صنع القرار.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرات يعطين المعلمات الصلاحيات الكافية مع ثقتهن بأنها وسيلة جيدة للتعلم واكتساب الخبرات وإعطاء المساحة الكافية للتجريب والتجديد والابتكار.

٦- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تحاور المديرة المعلمات قبل اتخاذ القرار" بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وبانحراف معياري (١.١٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تحاور المعلمات قبل اتخاذ القرار.

وقد يعود ذلك إلى أن المديرة تستخدم الحوار كأسلوب هادف يعطي شعوراً بالمسؤولية المشتركة بين المديرة والمعلمات، ويتخلله تبادل للأفكار وانتقاء للحلول الابتكارية منها وتفاعلاً للخبرات.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على درجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٩) يوضح درجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية

في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٧	ترصد المديرة جوانب القصور التي قد تسبب المشكلة في بيئة العمل.	٩٠	٢٦.٢	١١٦	٣٣.٧	١٠٣	٢٩.٩	٢٨	٨.١	٧	٢.٠	٣.٧٤	١.٠٠	١
٦	تستفيد المديرة من المعلمات، وخبرتهن في حل المشكلات.	٩٦	٢٧.٩	١٠٥	٣٠.٥	١٠٤	٣٠.٢	٢٦	٧.٦	١٣	٣.٨	٣.٧١	١.٠٧	٢
٥	تمتلك المديرة القدرة على تصنيف المشكلات حسب الأهمية.	٨٠	٢٣.٣	١٢٠	٣٤.٩	١٠٧	٣١.١	٢٩	٨.٤	٨	٢.٣	٣.٦٨	١.٠٠	٣

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٩	تختار المديرة الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة.	٧٦	٢٢.١	١٣١	٣٨.١	٩٦	٢٧.٩	٢٩	٨.٤	١٢	٣.٥	٣.٦٧	١.٠٢	٤
٨	تحدد المديرة آثار المشاكل بدقة.	٧٨	٢٢.٧	١١٤	٣٣.١	١١٣	٣٢.٨	٢٨	٨.١	١١	٣.٢	٣.٦٤	١.٠٢	٥
٢	تجمع المديرة أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.	٧١	٢٠.٦	١٢٨	٣٧.٢	١٠٢	٢٩.٧	٣٣	٩.٦	١٠	٢.٩	٣.٦٣	١.٠١	٦
٣	تستخدم المديرة أساليب مبتكرة للحد من	٧٤	٢١.٥	١٢٤	٣٦.٠	١٠٠	٢٩.١	٣٤	٩.٩	١٢	٣.٥	٣.٦٢	١.٠٤	٧

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	الأخطاء في العمل.													
٤	تمتلك المديرة استراتيجية واضحة للتعامل مع المشكلات قبل وقوعها.	٦٧	١٩.٥	١١٥	٣٣.٤	١١٧	٣٤.٠	٣٥	١٠.٢	١٠	٢.٩	٣.٥٦	١.٠١	٨
١٠	تشخص المديرة أكثر من مشكلة في وقت واحد.	٦١	١٧.٧	١٢٠	٣٤.٩	١١٢	٣٢.٦	٤١	١١.٩	١٠	٢.٩	٣.٥٣	١.٠١	٩
١	تتنبأ المديرة بالمشكلات قبل حدوثها.	٤٩	١٤.٢	١١٠	٣٢.٠	١٢٠	٣٤.٩	٥٠	١٤.٥	١٥	٤.٤	٣.٣٧	١.٠٤	١٠
	المتوسط الحسابي العام للبعد											**٣.٦٢**	**٠.٨٩**	–

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن بُعد الحساسية للمشكلات يتضمن (١٠) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٣٧، ٣.٧٤) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة ممارسة (متوسطة إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣.٦٢) بانحراف معياري (٠.٨٩)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على كل من "أن المديرة ترصد جوانب القصور التي قد تسبب المشكلة في بيئة العمل، كما أنها تستفيد من المعلمات وخبرتهن في حل المشكلات، إضافة إلى أنها تمتلك القدرة على تصنيف المشكلات بحسب الأهمية.

والعبارات الآتية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز ثلاث عبارات بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، حيث جاءت العبارات رقم (٧، ٦، ٥) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

١- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "ترصد المديرة جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وبانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة ترصد جوانب القصور التي قد تسبب المشكلة في بيئة العمل.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام المديرات وإدراكها لأدق التفاصيل، ووعيهن بوجود المشكلات في المحيط المدرسي، والتعامل معها على أنها فرص للتطوير والابتكار.

٢- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تستفيد المديرة من المعلمات، وخبرتهن في حل المشكلات" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٧١) وبانحراف معياري (١.٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تستفيد من المعلمات وخبرتهن في حل المشكلات.

ويدل ذلك على استفادة المديرة من الإمكانيات البشرية التي تمتلكها، كما أن الاستفادة من المعلمات وخبراتهن المتنوعة تعطي نظرة أشمل وأدق بحكم مجال عملهن، كما قد

يدل ذلك على اهتمام المديرات بالمبادرات والأفكار الابتكارية والحرص على تطبيقها في المجال المدرسي.

٣- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تمتلك المديرة القدرة على تصنيف المشكلات حسب الأهمية" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وبانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تمتلك القدرة على تصنيف المشكلات حسب الأهمية.

ويعود ذلك إلى أن ممارسة القيادة الابتكارية يمكن المديرة من إدارة أولوياتها واكتساب خبرات تساعدها على النظر للمشكلات بطريقة غير مألوفة وتساعدها في رؤيتها بصورة واضحة ودقيقة.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (٩) أن أقل ثلاث عبارات بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، تتمثل في العبارات رقم (٤، ١٠، ١) بالترتيب من الثامن إلى العاشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

٤- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تمتلك المديرة استراتيجية واضحة للتعامل مع المشكلات قبل وقوعها" بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وبانحراف معياري (١.٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تمتلك استراتيجية واضحة للتعامل مع المشكلات قبل وقوعها.

وذلك قد يدل على وعي المديرة بأهمية القيادة الابتكارية في الاستعداد لمواجهة المشكلات وقبول المخاطرة بدلاً من اتباع الطرق التقليدية في حلها، كما قد يؤكد على أن المديرة تستطيع تنسيق أفكارها ومواقفها المتنوعة بثبات واستقرار وبطريقة واضحة للجميع.

٥- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تشخص المديرة أكثر من مشكلة في وقت واحد" بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط

حســـابي (٣.٥٣) وبانحراف معياري (١.٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تشخص أكثر من مشكلة في وقت واحد. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى سرعة استجابة المديرة للمشكلات وفهمها الجيد لواقع التغيير، وقدرتها على تفســـير الظروف المحيطة بها للتعامل مع المشـــكلات بوعي وحسب أهميتها.

٦- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تتنبأ المديرة بالمشكلات قبل حدوثها" بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وبانحراف معياري (١.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أمرين هما: ربما لا تمتلك بعض المديرات هذه الحساسية الكافية لتلمس المشكلة قبل وقوعها، أو أن السرعة والتطورات التي تحصل في مجال التعليم الثانوي كتحوله من نظام فصلي إلى نظام مقررات وصولاً إلى نظام المسارات، كل ذلك يمكن أن يحد من تنبؤات المديرة للمشكلات التي قد تصادفها من نقص موارد أو هيئات تعليمية تساعدها على التنبؤ بمتطلبات البيئة المدرسية الحديثة.

الســـؤال الرابع: ما درجة ممارســـة بُعد الأصـــالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على درجة ممارســـة بُعد الأصـــالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١٠) يوضح درجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٦	تستثمر المديرة استخدام	٩٩	٢٨.٨	١١٢	٣٢.٦	٩٦	٢٧.٩	٢٩	٨.٤	٨	٢.٣	٣.٧٧	١.٠٣	١

م	العبارات	درجة الممارسة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل.													
٢	تمتلك المديرة القدرة على إقناع الآخرين أثناء التحدث معهم.	٩٢	٢٦.٧	١٠٨	٣١.٤	١٠٩	٣١.٧	٢٦	٧.٦	٩	٢.٦	٣.٧٢	١.٠٢	٢
٧	تحفز المديرة المعلمات على ممارسة الأعمال الابتكارية في أساليب العمل.	٨٥	٢٤.٧	١٢٤	٣٦.٠	٩٦	٢٧.٩	٢٦	٧.٦	١٣	٣.٨	٣.٧٠	١.٠٤	٣
١	تبحث المديرة باستمرار عن	٨٢	٢٣.٨	١١٢	٣٢.٦	١٠٨	٣١.٤	٣١	٩.٠	١١	٣.٢	٣.٦٥	١.٠٤	٤

م	العبارات	درجة الممارسة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	الأفكار الابتكارية.													
٣	تنمي المديرة لدى المعلمات أفكار جديدة حول طرق إنجاز العمل.	٧٨	٢٢.٧	١١٣	٣٢.٨	١١٤	٣٣.١	٣٠	٨.٧	٩	٢.٦	٣.٦٤	١.٠١	٥
٨	تقوم المديرة بتطوير أساليب جديدة في حل المشكلات.	٧٧	٢٢.٤	١١٧	٣٤.٠	١٠٨	٣١.٤	٢٩	٨.٤	١٣	٣.٨	٣.٦٣	١.٠٤	٦
٩	تهتم المديرة في اتخاذ القرارات التي تتوافق مع الأساليب المبتكرة في الإدارة.	٦٩	٢٠.١	١٢٥	٣٦.٣	١١٠	٣٢.٠	٣٠	٨.٧	١٠	٢.٩	٣.٦٢	٠.٩٩	٧

م	العبارات	درجة الممارسة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٠	تهتم المديرة بالابتكار من أجل الاستمرار بالتغيير.	٧٥	٢١.٨	١١٩	٣٤.٦	١٠٥	٣٠.٥	٣١	٩.٠	١٤	٤.١	٣.٦١	١.٠٥	٨
٤	تنفذ المديرة أفكاراً مبتكرة.	٧٤	٢١.٥	١٠٧	٣١.١	١١٨	٣٤.٣	٣٤	٩.٩	١١	٣.٢	٣.٥٨	١.٠٣	٩
٥	تبتعد المديرة عن الأساليب الروتينية في إنجاز الأعمال.	٧٠	٢٠.٣	٩٩	٢٨.٨	١٢٤	٣٦.٠	٣٣	٩.٦	١٨	٥.٢	٣.٤٩	١.٠٨	١٠
	المتوسط الحسابي العام للبعد											**٣.٦٤**	**٠.٩٣**	–

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن بُعد الأصالة يتضمن (١٠) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣.٤٩، ٣.٧٧) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣.٦٤) بانحراف معياري (٠.٩٣)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على كل من "أن المديرة تستثمر استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل، وكذلك أنها تمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التحدث معهم، إضافة إلى أنها تحفز المعلمات على ممارسة

الأعمال الابتكارية في أساليب العمل"، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الوادعي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة الابتكارية فيما يتعلق بالأصالة بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة (أبها) جاءت بدرجة عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية فيما يتعلق بالأصالة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة (الرياض) جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نور (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية فيما يتعلق بالأفكار الجديدة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت جاءت كبيرة.

والعبارات الآتية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز ثلاث عبارات بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، حيث جاءت العبارات رقم (٦، ٢، ٧) بالترتيب من الأول إلى الثالث، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

١- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تستثمر المديرة استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وبانحراف معياري (١.٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تستثمر استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل. ويمكن تفسير ذلك برغبة المديرة في ابراز قدراتها واستعدادها لمتابعة المستحدثات وتوظيف التكنلوجيا في مجال العمل، لما في ذلك من توفير للوقت والجهد في انجاز المهام وجعلها أكثر ابتكاراً.

٢- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تمتلك المديرة القدرة على إقناع الآخرين أثناء التحدث معهم" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبانحراف معياري (١.٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التحدث إليهن.

وتعد هذه النتيجة منطقية نظراً لما تمتلكه مديرة المدرسة من خبرات مكتسبة ومعارف متخصصة في مجالها حول مواضيع المدرسة، والذي يجعلها تشارك هذه الخبرات مع المعلمات أثناء التحدث معهن.

٣- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تحفز المديرة المعلمات على ممارسة الأعمال الابتكارية في أساليب العمل" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وبانحراف معياري (١.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تحفز المعلمات على ممارسة الأعمال الابتكارية في أساليب العمل.

وقد يدل ذلك على نجاح مديرة المدرة في إحاطة نفسها بالمعلمات القادرات على الابتكار، وشحذ طاقاتهن في سبيل الوصول إلى بيئة عمل متقدمة ومليئة بالأفكار والأعمال الجديدة.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (١٠) أن أقل ثلاث عبارات بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، تتمثل في العبارات رقم (١٠، ٤، ٥) بالترتيب من الثامن إلى العاشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

٤- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تهتم المديرة بالابتكار من أجل الاستمرار بالتغيير" بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبانحراف معياري (١.٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تهتم بالابتكار من أجل الاستمرار بالتغيير.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بسعة إطلاع المديرات ورغبتهن في مسايرة المستجدات المستمرة في مختلف المجالات، وحرصهن على التطوير في أدائهن للعمل المدرسي.

٥- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تنفذ المديرة أفكاراً مبتكرة" بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وبانحراف معياري (١.٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تنفذ أفكاراً مبتكرة.

وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك مديرات المدارس لأهمية مواكبة التطورات المتلاحقة، والاستفادة القصوى منها في تعزيز التنافسية بين مثيلاتها من المدارس الأخرى.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة Ali (2022) والتي توصلت إلى أن القادة المبتكرين قادرون على إكمال وتطبيق العديد من الأفكار من خلال تنفيذ وظيفة منهجية من التخطيط إلى التقييم.

٦- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تبتعد المديرة عن الأساليب الروتينية في إنجاز الأعمال" بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وبانحراف معياري (١.٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرة تبتعد عن الأساليب الروتينية في إنجاز الأعمال.

وقد يدل ذلك على حرص المديرات على البحث المستمر لتحسين قدراتهن وإمكانياتهن وزيادةً لخبراتهن مما يعطيهن الثقة الحيوية، ويدفعهن إلى التجديد الذي يضمن من خلاله تحسين أداءهنّ.

ومن خلال العرض السابق لدرجة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، نجدها جاءت على النحو الآتي:

جدول رقم (١١) يوضح درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	**الأصالة**	٣.٧٢	٠.٨٥	١
٤	**المرونة**	٣.٦٤	٠.٩٣	٢
٣	**الحساسية للمشكلات**	٣.٦٢	٠.٨٩	٣
٢	**الطلاقة**	٣.٦١	٠.٩٢	٤
المتوسط الحسابي العام		**٣.٦٤**	**٠.٨٦**	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات يتضمن ثلاثة أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٣.٦١، ٣.٧٢) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه

المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد جاءت بدرجة ممارسة (عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام للأبعاد (٣.٦٤) بانحراف معياري (٠.٨٦)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، حيث يأتي بعد الأصالة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٨٥)، يليه بُعد المرونة بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وبانحراف معياري (٠.٩٣)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٨٩)، وفي الأخير يأتي بُعد الطلاقة كأقل أبعاد القيادة الابتكارية من حيث الممارسة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبانحراف معياري (٠.٩٢).

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

١- أن درجة ممارسة بُعد الطلاقة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية.

٢- أن درجة ممارسة بُعد المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية.

٣- أن درجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية.

٤- أن درجة ممارسة بُعد الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية.

٥- أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:

١- تقديم الدورات التدريبية وورش العمل لمديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة حول الأنماط القيادة المختلفة لتعزيز ممارستهن للقيادة الابتكارية داخل مدارسهن.

٢- تقديم التحفيز المادي والمعنوي لمديرات المدارس الثانوية ممن يمارسن القيادة الابتكارية لتشجعيهن على الاستمرارية وتحفيز المديرات الأخريات على ممارستها.

٣- تشجيع تبادل الزيارات والنقاشات المفتوحة بين مديرات المدارس الثانوية لتبادل الخبرات وتعزيز الوعي بأهمية القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية للمؤسسات التعليمية.

٤- مشاركة مديرة المدرسة للمعلمات في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها إدارياً وتعليمياً، إضافة إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي لديهن وزيادة معدلات الأداء.

٥- الرصد المستمر لجوانب الضعف في بيئة العمل الداخلية، والتهديدات المستمرة في البيئة الخارجية بما يعزز من قدرة مديرة المدرسة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

٦- تنمية القدرة على التفكير الأصيل والتفرد بالأفكار الجديدة لمديرات المدارس مما يضمن لهن التميز المدرسي المطلوب.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بسكر، حدة.(٢٠١٩). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك–مدينة المسيلة–.**أطروحة دكتوراه غير منشورة**. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- رؤية ٢٠٣٠، **الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية** ٢٠٢١ – ٢٠٢٥ متاح على الرابط https://na.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp/
- آل سميح، زياد بن محمد.(٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. **رسالة ماجستير غير منشورة** . كلية التربية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .المملكة العربية السعودية.
- أبو طرية، ريما سعيد.(٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين والمعلمات. **مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية**. الأردن. م ٢. ع ١. ص ص: ٩٥– ١١٨.
- عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن.(٢٠١٢). **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**. ط١٤. دار الفكر. عمان.
- عبدالصمد، حسيان؛ و هاجر عقاب.(٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد بوضياف. الجزائر.

- العساف، صالح محمد.(٢٠١٢). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**. ط٧. دار الزهراء. الرياض.
- عون، وفاء محمد.(٢٠١٩). تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية (عرعر)لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠.مجلة كلية التربية .جامعة الأزهر.م٢ .ع١٨٢.ص ص ١٠٢٥-١٠٨٣.
- أبو غوش، رانية غازي.(٢٠١٥). أنموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة. **رسالة ماجستير غير منشورة** .كلية العلوم التربوية والنفسية. جامعة عمان. الأردن.
- غنيم، هناء أحمد.(٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- القاضي، محمد عطا فرحان. (٢٠٢١). دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. **رسالة ماجستير غير منشورة**. الجامعة الإسلامية. غزة.
- القطيفان، رائد موسى. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- كوجك، كوثر حسين. (٢٠٠٧). **أخطاء شائعة في البحوث التربوية**. ط١. عالم الكتب. القاهرة.
- المجنوني، بسمة عبد المحسن. (٢٠١١). كفايات مديري ومديرات المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات بمدينة مكة المكرمة. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
- مخامرة، كمال. (٢٠٢٠). اليقظة الذهنية وعلاقتها بالقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين. **مجلة كلية التربية** . م ٢. ع ٤٣.ص ص : ٤٧٣-٤٦٦.
- المطيري، مشاعل سعد. (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض. **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**. م٧ . ع ٣٢. ص ص: ٤٩١- ٥٢٢.

- مقيبل، محمد حسن. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر أعضاء التدريس . **مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية** .م ١. ع ٨ . ص ص: ٨١-١٠٦.
- نور، سعاد عبدالكريم (٢٠٢٣) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة. **مجلة الدراسات والبحوث التربوية**. م٣. ع ٧. ص ص ٥١- ٥٤٩.
- الهمالي ، هدى محمد. (٢٠٢١). المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المؤسسات التعليمية. **مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية** . م ٦.ع١٢.ص:٥٩.
- الوادعي، عهود علي. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية. **المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط**. م ٣٨. ع ٥. ص ص٢٨٨- ٣١٩.
- وزارة التعليم. (٢٠٢١). **منجزات التعليم في رؤية ٢٠٣٠..بناء الإنسان للمنافسة عالمياً** .متاح على الرابط https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/AC1442-563.aspx تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠/١٠/٢٠٢٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ali, moh (2022) Innovative Leadership Management in Early Children Education**. Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Din**i. Vol.6. No.4. pp 3007- 3012.
- Khanthap, Juladis(2022) Innovative Leadership Factors and Leader Characteristics that Affecting Professional Learning Community of Primary Schools in Bangkok and Its Vicinity. **world journal of Education**. Vol. 12. No. 4. pp 50- 58.
- Ortega, Elpidio ؛& Palarisan Novie,(2021). Innovative Leadership of Principals in the Implementation of Senior High School Program in Philippines**. South Asian journal of social Studies and Economics**. Vol.11. No.1. pp 48-59.
- Osman, Norlaila (2019) Innovation Leadership for Sustainable Organizational Climate in Institution of Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Malaysia. **Asian journal of Assessment in Teaching and Learning**. Vol.9. NO.1. pp57-64