

تصور مقترح لتطوير دور مديري المدارس الثانوية بأبها  
لتطبيق أبعاد القيادة الابتكارية

إعداد

أ/ محمد بن عبدالله بن محي العلكمي

مشرف تربوي وباحث دكتوراة

قسم القيادة والسياسات التربوية

كلية التربية، جامعة الملك خالد



## تصور مقترح لتطوير دور مديري المدارس الثانوية بأبها لتطبيق أبعاد القيادة الابتكارية

أ/ محمد بن عبدالله بن محي العلكمي\*

### الملخص:

هدف البحث وضع تصور مقترح لتطوير دور مديري المدارس الثانوية بأبها لتطبيق أبعاد القيادة الابتكارية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة (٣٦٨) عضواً من مديري ومعلمي ومشرفي المدارس الثانوية بمدينة أبها؛ وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، وهي: جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافقة (كبيرة) حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد الأصالة، وبعد الطلاقة، وبعد المرونة للقيادة الابتكارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)؛ وتم التوصية بتعزيز الثقافة الابتكارية من خلال توفير المزيد من الفرص للمشاركة والتواصل بين القيادة والمعلمين، وزيادة اهتمام الإدارات التعليمية بالقيم الداعمة للقيادة الابتكارية في المدارس، ومشاركة العاملين وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا بما يعزز من قيمة ارتباطهم بالمؤسسة، وتبني الأفكار والأساليب غير المألوفة، وتقبل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار، والاستعداد لمواجهة مسؤولياته، وعدم التقيد بالروتين والأنظمة والتعليمات التي تقيد حركتهم وتحد من قدرتهم على الإبداع.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الابتكارية، الأصالة، الطلاقة، المرونة.

\* أ/ محمد بن عبدالله بن محي العلكمي: مشرف تربوي وباحث دكتوراة- قسم القيادة والسياسات التربوية- كلية التربية، جامعة الملك خالد.

## **A proposed vision for developing the role of secondary school principals in Abha to implement the dimensions of innovative leadership**

**Mohammed bin Abdullah bin Mohi Al-Alkami**

Department of Educational Leadership and Policy,  
College of Education, King Khalid University, KSA.

### **Abstract**

The research aimed to develop a proposed vision for developing the role of secondary school principals in Abha to implement the dimensions of innovative leadership. The descriptive approach was used, and the questionnaire was applied to a sample of (368) members of secondary school principals, teachers, and supervisors in the city of Abha. The research reached a number of results, namely: The research sample's responses came with a (large) degree of agreement regarding the role of secondary school principals in Abha in applying the authenticity dimension, the fluency dimension, and the flexibility dimension for innovative leadership, and there were no statistically significant differences between the averages of the research sample's responses regarding the role Secondary school principals in Abha in applying (originality, fluency, and flexibility) due to the variables (current job and years of experience); It was recommended to enhance the innovative culture by providing more opportunities for participation and communication between leadership and teachers, increasing the interest of educational departments in the values that support innovative leadership in schools, engaging employees and giving them an opportunity to communicate their voice to senior management in a way that enhances the value of their connection to the institution, adopting unfamiliar ideas and methods, and accepting The risks resulting from these ideas, the willingness to face their responsibilities, and the non-compliance with routines, systems and instructions that restrict their movement and limit their ability to create .

**Keywords:** innovative leadership, originality, fluency, flexibility

## مقدمة البحث:

يمر العالم بالعديد من المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية، لذلك وجب على كافة المؤسسات التعليمية التطوير والتجديد لمواكبتها، والارتقاء بجودة التعليم ليحقق النمو الاقتصادي الذي ينعكس على كافة قطاعات المجتمع في عالم اليوم الموسوم بالتطور المتسارع في كافة المجالات والميادين فقد أصبحت مفاهيم الإبداع وسما لمواكبة التطور، والقيادة أحد الأنماط التي تحمل مفاهيم الإبداع ووضوح الرؤية، والمبادرة والاستباقية؛ حيث تبني فلسفة القيادة وممارساتها وإكسابها للنشأ كطريقة تفكير وممارسة تعد مقوما للنماء الشخصي والمؤسسي المتوافق مع متطلبات عصر الثورة الصناعية والمعرفية الحالية.

حيث تسهم القيادات في إحداث التغيير والإصلاح والتحسين في ظل التحديات المعاصرة وتساعد على حل المشكلات وتجنب الأخطار، من خلال تبني منهج فكري سليم عن البيئة المدرسية عامة، والتخلي عن الأفكار السلبية التي تضيق الجهود في سبيل تحقيق الأهداف (أبو عيادة، ٢٠٢٢)؛ ويعد قائد المدرسة المسؤول عن إدارتها، وتوفير البيئة التعليمية، وتنسيق جهود العاملين؛ فوظيفته إدارية وفنية يقوم بموجبه بتخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي يحدث داخلها، واتصالاته بمؤسسات المجتمع المحلي من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (زهران، ٢٠٢٠)، وتعتبر القيادة المدرسية أساس أي تطوير وتجديد للتعليم في تنفيذ أهدافه لتطوير المجتمع وتنميته الشاملة، وهي أحد عناصر العملية التعليمية التي تسعى لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (السلي، ٢٠١٩)، كما أشارت دراسة (اليامي، ٢٠١٩) على أهمية القيادة المدرسية في رسم الخطط وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، فالقائد هو المسئول الأول عن نجاح المؤسسة واستمرارها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فسلوك القائد الإيجابي يدفع المؤسسة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويؤثر على دافعية الأفراد واتجاههم الإيجابية نحو المؤسسة ورضائهم واستمرارهم في العمل (Onjoro, Arogo & Embeywa, 2015, p.12). (Bagiyanik & Can, 2017, p. 14).

وتقوم القيادة المدرسية بإيجاد المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة؛ حيث يتولى القائد مسؤولية تقوية الثقافة الأكاديمية وترسيخ قيمها، ونشر رؤيتها والعمل الجاد على تحقيق رسالتها والاعتماد على المعايير في اختيار القيادات ونشر ثقافة الشفافية في المعلومات كمييار من معايير اختيار القيادات على أن يكون اختيار القيادات على أساس المزوجة بين الانتخاب والتعيين (غنيم، ٢٠٢٣)؛ ويُعدّ تطوير أداء القيادات المدرسية هدفاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي، ولإحداث التغيير المطلوب في أداء القيادات يكون من خلال

إكسابهم مهارات وقدرات وكفاءات معرفية وسلوكية مبنية على استخدام الأساليب والنماذج العلمية الحديثة لتطوير القيادات ومنها القيادة الابتكارية، والابداعية (سالم، ٢٠١٨)؛ وتعزيز ممارسات القيادة بالمدرسة من خلال الدورات التدريبية وروش العمل وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيقها والعمل على تهيئة قادة مستقبليين وإعدادهم والعمل على رفع الوعي لدى العاملين بأهمية تطبيق ممارسات القيادة لدورها الفاعل في الأداء المدرسي. (السبيعي، ٢٠٢٤).

وتساعد القيادة الابتكارية مدير المدرسة على مواجهة تحديات العمل المدرسي، وتجعل عنده ثقة بالنفس، والتحكم بأفكاره وقدراته، وتجعله أكثر قدرة على التقدم والإنجاز، وردة فعل إيجابية تجاه المواقف الحالية والمستقبلية، وتسهم القيادة الابتكارية في تحقيق التميز الأدائي من خلال سرعة التفاعل مع المتغيرات، والاستجابة لمتطلبات المستقبل، وتحسين العمليات الإدارية الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة المعاصرة في ممارساتها وعملها وفق رؤية استراتيجية إبداعية، وابتكار حلول للمشكلات بعيداً عن استيرادها من بيئات مختلفة قد لا تتوافق مع البيئة المحلية، وتحقيق الاستثمار المستدام للموارد المادية المتاحة، وتمييزها وتوزيع مصادر دخلها، والحد من الهدر (المطيري، ٢٠٢٣)؛ فالقيادة الابتكارية جملة من الأساليب والوسائل والطرق التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة ومعالجة المشكلات والصعوبات التي قد تواجهها وتحقيق التميز والابداع (Hughes, Rigtering, Covin, Bouncken, Kraus, 2018). ومن مهارات القيادة مهارات العلاقات والتواصل، وتلتها المهارات التقنية، ثم مهارات التفكير والابتكار، ومهارات إدارة التحول الرقمي التي تسهم في رفع مستوى مهارات القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. (المفيز، ٢٠٢٣).

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماما كبيرا بالتعليم العام ويتجلى ذلك في مشروع الملك عبد الله الذي يهدف إلى بناء معايير عالمية لمختلف جوانب العملية التعليمية وعناصرها، كما يهدف إلى تطوير مختلف عناصر العملية التعليمية وتحقيق الكفاءة القيادية لقائد المدرسة من أجل إحداث التطور المنشود في جميع الجوانب. (الأخضر، ٢٠١٩).

ومما سبق يتضح أهمية دور القيادة المدرسية فمنها وبها تبدأ عمليات التطوير والإصلاح المدرسي؛ لأن إحداث أي تغيير تعليمي إيجابي يتطلب وجود قائد مدرسي ملم بالمعرفة منتمي لعمله فقائد المدرسة هو العنصر الأهم لتحسين الأداء المدرسي ويتطلب ذلك المزيد من الاهتمام به والعمل على رفع مستواه وتعزيز كفاءته وتطوير أدائه.

### مشكلة البحث:

تبذل القيادات التعليمية بالمملكة العربية السعودية جهود كبيرة لتطوير القيادات المدرسية في جميع المراحل التعليمية إلا أن نتائج بعض الدراسات السابقة اشارت إلى وجود بعض

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية؛ ومنها: دراسة الحربي، وعبد الله (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر قائدات المدارس في المدينة المنورة جاءت بدرجة (متوسطة)؛ ودراسة الغامدي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى قلة توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

وفي السياق ذاته أكدت دراسة الصالحي (٢٠١٨) على النموذج التقليدي الشائع في مؤسسات التعليم هو القائد التقليدي الذي يميل إلى تفضيل إتباع مدخل المثوبة والعقوبة، وتطبيق اللوائح والقوانين أكثر من اعتماده على التجديد والابتكار، والاستثارة الفكرية والتأثير المثالي والاهتمام بالآخرين؛ كما أشارت دراسة داود (٢٠١٨) إلى أن الإجراءات الشكلية الرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات تشكل عائق أمام عملية التقدم والابتكار والابداع في القيادة المدرسية، وتحد من إيجاد فرص جديدة ومواكبة حركة النمو والتطور المستمرة، وأكدت دراسة الثبيتي (٢٠١٧) على أن قائدات المدارس الثانوية بمحافظه الطائف يواجهون معوقات تنظيمية تتمثل في جمود الهياكل التنظيمية؛ حيث إنها لم تتغير رغم التطورات الكبيرة المستحدثة وبطء اتخاذ القرار وضعف أنظمة الحوافز، ومعوقات بشرية تتمثل في نقص الموارد البشرية بما يزيد العبء على الموظفين وضعف قبولهم للتغيير، ومعوقات مادية تتمثل في ضعف كفاية ميزانية المدرسة وقلة المرافق والتجهيزات والمصادر اللازمة لتسهيل العمل.

### أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد الأصالة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر عينة البحث؟
٢. ما دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد الطلاقة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر عينة البحث؟
٣. ما دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد المرونة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة).
٥. ما التصور المقترح لتطوير دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطوير دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والاستحداث) للقيادة الابتكارية.

## أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الأهمية النظرية والتطبيقية:

١. القيادة المدرسية لها دور مهم في تحقيق الأهداف التعليمية وذلك من خلال القيام بعمليات التخطيط والتنظيم المدرسي والتأثير في العاملين لتنفيذ الخطط وتحقيق أهدافها.
٢. أهمية الدور الذي تؤديه القيادات المدرسية في العملية التعليمية لتحسين ممارسات المعلمين مما يحسن من إنجازاتهم داخل الصف.
٣. تفيد نتائج البحث المسؤولين وصانعي القرار في وزارة التعليم، في مجال تطوير القيادات المدرسية والإدارية، والنهوض بها بما يتوافق مع التغييرات العالمية والمحلية والتوجهات الحديثة.
٤. مساعدة واضعي السياسات التربوية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في تعزيز وتقويم ومتابعة الجوانب الفنية في عمل القيادات المدرسي.
٥. تتطلب التغييرات التي تواجه المدارس الثانوية من إدارتها قدراً كبيراً من المرونة والإبداع والابتكار؛ للتكيف مع هذه التغييرات والوصول إلى حلول جديدة للمشكلات المتنوعة التي تواجهها.
٦. تعتبر القيادة الابتكارية مدخلاً إدارياً تتزايد أهميته في الوقت المعاصر لتلبية متطلباته، لذلك تم التوجه للتعرف على أسسه الفكرية وأبعاده وكيفية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.
٧. يفيد القائمين بإدارات التعليم على دور مديري المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) للقيادة الابتكارية.

## حدود البحث:

تتمثل الحدود الموضوعية في دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) للقيادة الابتكارية، وتمثلت الحدود البشرية في مديري ومعلمي ومشرفي المدارس الثانوية بأبها، والحدود الزمانية تم التطبيق في العام الدراسي ١٤٤٦هـ، وتمثلت الحدود المكانية في المدارس الثانوية بأبها.

## مصطلحات البحث:

١. القيادة الابتكارية: تعرف القيادة الابتكارية بأنها "القدرة الإلهامية التي يستطيع القائد من خلالها تحريك العاملين معه لتحقيق الأهداف بأسرع وقت وأجود أداء وأقل كلفة"



(المطيري، ٢٠٢٣)؛ وتعرف إجرائيًا في هذا البحث بأنها: قدرة مديري المدارس الثانوية بأبها على ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادها (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) في جميع الجوانب الإدارية والتعليمية في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية.

### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً- القيادة الابتكارية:

١. مفهوم القيادة الابتكارية: تعرف القيادة الابتكارية بأنها أسلوب من الأساليب القيادية الحديثة التي يؤمل منها تحقيق نقلة نوعية في قيادة المؤسسات، فالقيادة الابتكارية تعتبر عملية ديناميكية تعبر عن حالة التفاعل الإيجابي بين جميع مكونات المؤسسة، وينقل المؤسسة إلى مراكز متقدمة في مجال التنافسية (الحارثي، ٢٠١٩).
٢. أهمية تطبيق القيادة الابتكارية في إدارة المدارس الثانوية.

- تعمل على إعداد أجيال مبدعة ومبتكرة قادرة على صناعة المستقبل، أجيال تتمتع ليس فقط بذكاء عقلي، بل بذكاء عاطفي أيضاً، فهذه القيادات مهمة ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار مشاكل التعليم، من المنظور السياسي والمتعلق بغياب الموارد بمستوى الجودة المطلوبة نوعاً وكماً، وإيجاد الوسائل الملائمة للتعامل مع الواقع الذي يزداد تعقيداً بصورة مضطربة (غبون، ٢٠٢٠).
- تسهم في تحقيق معايير تربوية لاختيار القيادات الإبداعية ومنها المهارات والخصائص الشخصية، والمؤهلات العلمية وخبرات العمل، والأخلاق، والتقويم، والكفايات، وتطوير معايير اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر؛ بحيث تواكب المستجدات والتطورات والمتغيرات، وعقد برامج تأهيلية وتدريبية مستمرة للقيادات التربوية (أبو عيادة، ٢٠٢٢).
- تعرّف الأسس النظرية للمهارات القيادية، ودعم مهارات التعلم الذاتي، وتصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات القيادات، ووجود مناخ يدعم الابتكار، ووجود تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل، ومراعاة تحسين الصورة الذهنية للقيادات عن أنفسهم لتحسين أداء العاملين، ووجود تعليمات واضحة حول أسلوب أداء العمل، (سليمان، ٢٠٢٢).
- المحافظة على المستوى المتميز للقيادة الابتكارية بمدارس التعليم العام لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من المورد البشري المتاح، وإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بتأثير ممارسة القيادة الابتكارية على كافة العوامل المؤثرة على مستوى أداء وإنتاجية العاملين، وكذلك أداء وإنتاجية المؤسسات، وتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي

يمكن من خلالها زيادة مستويات أداء العاملين في المؤسسات التعليمية (الوادي، ٢٠٢٢).

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

- حاجة المؤسسات التعليمية إلى وجود قيادات مدرسية مؤهلة تتوافر فيها المهارات الأساسية، وهذه المهارات تتمثل في المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية، وحتى تستطيع المؤسسات التعليمية الوفاء بمتطلبات العمل التربوي (الحارثي، ٢٠١٩).

### ٣. أبعاد القيادة الابتكارية:

#### البعد الأول - الأصالة:

يُقصد بالأصالة هي القدرة على إنتاج الأفكار الإدارية والممارسات القيادية، إنتاجاً يتصف بالبعد عن تقليد الآخرين وتكرار أفكارهم وممارساتهم الإدارية، وتوليد الأفكار الجديدة، دون اللجوء إلى الحلول التقليدية التي تمت تجربتها لتطبيقها والعمل بها، وتسهم الأصالة في تبني القيادة المدرسية لمنهجية علمية لتطوير القادة، والرفع من مستوى مهارات قائد المدرسة وقدراته في حل المشكلات المعقدة، وكفاءة اتخاذ القرارات التعليمية، وزيادة التركيز على تحقيق أهداف المدرسة، وتدريب القائد على مهارات الذكاء الاجتماعي والعاطفي، وتطوير مهارات القائد في القيادة وقت الأزمات والظروف الغامضة وعدم اليقين. (جده، ٢٠٢١)؛ وتسهم الأصالة في زيادة اهتمام قائدات المدارس وتزويد المعلمات بتقنيات التعليم الحديثة، وتطوير أدائهن في تحليل المحتوى في ضوء نواتج التعلم، وتبني مداخل في التدريس تقوم على الابتكار والإبداع؛ كما أن أصالة الفكرة القيادية والممارسة الإدارية تزيد كلما قل شيوع تلك الفكرة والممارسة في الميدان الإداري، فالبعد عن تطبيق الشائع والمألوف يدفع القائد للبحث والتجريب للوصول إلى درجة من التميّز والتحرر من النزعة التقليدية (عبد الغفور، ٢٠٢١).

ويطلب التحوّل نحو البيئة الابتكارية توافر الإطار العام أو العناصر الأساسية للتحوّل: قانوناً وممارسات، وكفايات، وبيئة محيطة؛ وحسّ المبادرة، والمسؤولية الاجتماعية، والشراكة مع الآخرين لاكتساب المهارات الابتكارية، لمواجهة التحديات المجتمعية والاقتصادية (مكي، ٢٠٢١).

### البعد الثاني - الطلاقة:

تعني الطلاقة القدرة التي يمتلكها القائد الابتكاري للتمكن من إنتاج عدد من الأفكار الإدارية والممارسات القيادية والتصورات الإبداعية في فترة زمنية معينة، والقدرة الفائقة على استدعاء الأفكار الابتكارية لحل المشكلات، وتجاوز الصعوبات والتحديات التي تظهر فجأة ودون سابق إنذار (الحارثي، ٢٠١٩)؛ وتتطلب الطلاقة في قيادة المدارس توفير الكادر الإداري المساعد لمدير المدرسة؛ للمساعدة في عملية التخطيط للأنشطة التي ستقوم بها المدرسة، والتنظيم لها، وإدارتها، والإشراف عليها، وتوفير الأدوات والوسائل التعليمية الكافية، وتطوير المناهج التعليمية، وتوفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية، التي من شأنها تعزيز النمو الإبداعي لدى المعلمين والطلبة، وتخصيص الموارد المالية مرتبط بتطوير مباني المدرسة والمباني الخاصة، وتشجيع المعلمين في المدارس الثانوية على إتقان الاستراتيجيات التي تنمي مهارات القيادة الإبداعية. (الحوالدة، ٢٠٢٢).

وتسهم الطلاقة في تناول القادة الحلول البديلة وتصميم وإرادة قوية وأهداف واضحة يريدون الوصول إليها، ويتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية، فهم لا يحبون الروتين، ومبادرون إيجابيون ومتفائلون. (الجبار، ٢٠٢٢)، والعمل على الحفاظ على المستوى المتميز للقيادة الابتكارية بمدارس التعليم العام من خلال الدورات والبرامج التدريبية؛ لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من المورد البشري المتاح، وتأثير ممارسة القيادة الابتكارية على كافة العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين، وأداء المؤسسات، وتوفير كافة الإمكانيات التي يمكن من خلالها زيادة مستويات أداء العاملين (الوادعي، ٢٠٢٢).

وتؤكد القيادة الابتكارية على أهمية دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية لتنمية مهارات (الطلاقة، والأصالة، والمرونة) (المالكي، ٢٠٢٢) وتشجيع المعلمين على استخدام الأساليب الابتكارية داخل فصولهم الدراسية من خلال استخدام وسائل تعليمية مبتكرة في شرح المقررات الدراسية تؤدي لابتكار الطلاب، وتقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين منهم على مستوى المدارس في تطبيق وسائل الابتكارية الحديثة في عملية التدريس والتقويم (عسيري، ٢٠٢٢).

### البعد الثالث - المرونة:

تعرف المرونة بأنها قدرة القائد على التحول مع المواقف المختلفة، كاتجاه مضاد للثبات والنمطية والروتين، وتعني في القيادة الابتكارية إنتاج أفكار انتاجاً له صفة التعدد والاختلاف بما يتناسب مع المواقف والمثيرات، وهي حالة عقلية تسمح للقائد بالانتقال من فئة من الأفكار إلى فئة أخرى، فمن خلال هذا البعد يستطيع القائد تغيير الاستجابة بالصور التي تتوافق مع المواقف، سواء كانت استجابة إنتاجية أو استجابة توفيقية (عسيري، ٢٠٢٢)؛ ويمكن تعريفها

على أنها المصطلح الذي يستخدم في وصف درجة ممارسة القدرات الإدارية المتعددة، والقيام بالمهام كافة مع الأخذ بعين الاعتبار في تحسين القدرة على إدارة كافة العمليات التنفيذية، مع أن تتمتع البيئات التنظيمية بالمرونة التي تساعد على التكيف مع التغيرات. ( Dunford, ) (Cuganesan, Grant, Plamer, Beaumont & Steele,2013).

وتتملك المؤسسة المرنة صفات أساسية للطريقة التي تعمل بها إذ تمتلك القدرة على التكيف مع قيادة رشيقة تعمل على إدارة العمل بأسلوب حوكمة قوي وتحقيق المرونة للمؤسسة وقابلية التكيف الاستراتيجي، فالمرونة تمنح المنظمات القدرة على التعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة حتى لو كان هذا يعني الابتعاد عن أعمالهم الأساسية، والقيادة خفيفة الحركة (الرشيقة)، فالمرونة تسمح بالاستجابة بسرعة وبكل ثقة للمخاطر المدروسة وبشكل ملائم لكل الفرص والتهديدات، والحوكمة القوية، وتظهر تحمل للمسؤولية في كافة أقسام الهيكل التنظيمي، بالاستناد إلى ثقافة المنظمة المعتمدة على الشفافية والثقة والابتكار وهذا يضمن بقائها مخصصة لقيمها ورؤيتها. (Farnese, 2016).

فالمرونة مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن العديد من العوامل الأساسية مثل: المزاج، والشخصية، والحل النشط للمشكلة الذي يسمح للأفراد بالمواجهة الفعالة لأحداث الحياة الصادمة، ولا يمكن الحديث عنها بمعزل عن التعرض للضغط، أو الصدمات، أو التعرض لأحداث المثيرة للتوتر، إذ يتحدد مستوى وجودها لدى الفرد بمدى قدرته على مواجهة تلك الأحداث المقلقة، والتغلب عليها، والتأثر بها، والتأثير فيها. (مسلم، ٢٠١٦)؛ ويتمتع مديري المدارس بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف التي تعترض مسيرة العمل التربوي وأن يستخدموا تكنولوجيا المعلومات في حال كانت الظروف متاحة مثل الانترنت في إدارتهم المدرسية وإقامة دورات وورش عمل تحث على ممارسة الابتكار بأساليبه المتعددة، وتهيئة الظروف المادية، والمعنوية المساعدة على ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس، وتطوير الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، وتطوير ثقافة الابتكار. (إبراهيم، ٢٠٢٣).

وتسهم المرونة لدى مديري مدارس التعليم في تفعيل نظام تعليمي متوازن يجمع بين المركزية واللامركزية، وتحديث التشريعات والقوانين لتتواءم مع منظومة الإصلاح التعليمي، وترسيخ قيم الشفافية والشفافية والتنافسية والتقييم الذاتي، والاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة؛ وتطبيق مرونة الإدارة المدرسية يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية، وتحقيق رضا للعاملين (بني خلف، ٢٠٢٢) ويجب على القيادة امتلاك المرونة الفكرية من خلال القراءة والانفتاح الثقافي والاجتماعي من أجل تنمية الذات والرفي والارتقاء بالعملية التعليمية بما يعزز روح

الإبداع عند المعلمين. (فريوان، ٢٠٢٢)، وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية التي تعنى بتنمية مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية، والعمل على مراجعة استراتيجيات تقويم مديري المدارس؛ بحيث تشمل على المزيد من البنود التي تهتم بتقييم درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية، وأثرها في الفاعلية التنظيمية بالمدرسة (العامرية، ٢٠٢٣).

#### ٤. مقومات تطبيق القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية:

- إشراك العاملين في الدورات التدريبية لرفع مهاراتهم القيادية فضلا عن الاهتمام بالأنماط القيادية الحرة والديمقراطية. (مقبيل، ٢٠٢١).
- تشجيع القيادات المدرسية بالاستمرار في تطوير مهاراتهم في القيادة الابتكارية، فضلا عن المحافظة على مستوى الثقة لتحفيز المعلمين على الإنجاز داخل مدارسهم. (العبيري، ٢٠٢٢).
- اندماج كافة عناصر المؤسسة التعليمية في عملية التحسين، والحفاظ على نجاح النتائج، ودعم وتمكين العاملين كقادة مهنيين، وإعداد خطة استراتيجية وفق منظور طويل المدى، والتقييم المنتظم للممارسات المستدامة، والمرونة، وإدارة التغيير، والتطوير المهني المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي وتشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية، ومشاركة القرار مع أصحاب المصلحة، وتخطيط التعاقب القيادي الناجح، والنزاهة الأخلاقية، وممارسة القيادة الأخلاقية والتحويلية. (الخصير، ٢٠٢١).
- إضفاء مرونة أكبر على الإجراءات المتبعة في المدارس والعمل على تقليل ضغوط العمل عن طريق تشجيعهم على ممارسة القيادة الموزعة وإعادة النظر في مهام المعلمين. (الراشد، ٢٠٢٠).
- العمل على الاهتمام بالابتكار لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة (مقبيل، ٢٠٢١)
- تشكيل المرونة المؤسسية بحيث تستجيب للتغيرات التي تستجد في بيئتها، وتطوير الهيكل التنظيمي، فعند ازدياد مستوى اللامركزية في الهياكل الإدارية في المؤسسة يزداد مستوى مرونتها التنظيمية، وترقية سلوكيات العاملين ومهاراتهم لزيادة قابلية المؤسسة لمواجهة التغيرات التي تحصل في بيئتها.
- مساعدة فريق العمل المدرسي على تشكيل ثقافة مهنية لتعزيز الدافعية لدى المعلمين، وتمكين رؤوسيه؛ وتعزيز المهارات القيادية لدى العاملين في المدارس، مع التركيز على القيادة الابتكارية التي تسهم في توليد قيادات جديدة. (المبيضين، ٢٠٢٢).

- إعداد خطة استراتيجية لتطوير القيادات التعليمية تتوافق مع الخطة الاستراتيجية للوزارة وإعداد قيادات الصف الثاني لتولّي المناصب القيادية وفق خطط علمية مدروسة، وإنشاء قاعدة بيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية والاستشارات بهدف تطوير القيادات التعليمية. (المالكي، ٢٠٢٢).
- توجيه إدارة المؤسسة نحو تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التحديات، وقدرة القيادات على وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة، وتوفير المؤسسة لبيئة مشجعة للإبداع، وتحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم، ودعم الإدارة للتحسين المستمر واستثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، واهتمام الإدارة العليا لمعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد (سليمان، ٢٠٢٣).
- تهيئة مناخ إيجابي وتعزيز الثقة بالنفس والتواصل الفعال والوعي الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي في كل العمليات الادارية من تخطيط وتوجيه وتنسيق وتقييم، وبناء الرؤى التي تركز على متطلبات استراتيجية، وعقد برامج تأهيلية وتدريبية مستمرة للقيادات لتواكب التطورات العالمية (أبو عيادة، ٢٠٢٢).
- تبني الأفكار الجديدة وتفهم مدير المدرسة لمهارات ومعارف المعلمين، وتفويض الصلاحيات حيث بتفويض بعض من مهامه الروتينية تمكنه من التركيز على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، وتوفير سياسة المكتب المرن والتي تتمثل في قيام مدير المدرسة بوضع سياسة تسمح بدخول المعلمين وأولياء الأمور وتقبل مناقشة الشكاوى والمقترحات التي تفيد في اتخاذ القرارات الرشيدة. (داود، ٢٠١٨).

### البحوث والدراسات السابقة:

تناولت دراسة العامرية (٢٠٢٣) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط والداخلية، تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة طبقت على عينة مكونة من (٤٧٤) معلّمًا ومعلّمة وتوصّلت إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط والداخلية جاءت بدرجة ممارسة كبيرة ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصاء بين أبعاد القيادة الابتكارية جميعها لمديري المدارس وأبعاد الفاعلية التنظيمية لمدارس الحلقة الثانية؛ وأوصت بتنفيذ المزيد من الدورات والبرامج التدريبية التي تعنى بتتمية مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية، ومراجعة استراتيجيات تقييم مديري المدارس وأثرها في الفاعلية التنظيمية بالمدرسة.

وهدفت دراسة المطيري (٢٠٢٣) تعرف درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في التعليم العام في مدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (١٣٦)، وتوصلت إلى اتفاق عينة بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في التعليم العام في مكتب تعليم النسيم بمدينة الرياض لعملية الأصالة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية؛ وهدفت الغامدي، والرتيق (٢٠٢٢) تعرف مدى جاهزية القطاع العام بالمملكة العربية السعودية للابتكار في الأبعاد التالية: قيادة واستراتيجية الابتكار، وثقافة وبيئة الابتكار، نظام إدارة الابتكار، الروابط والشبكات، ونتائج وأثر الابتكار على منظمات القطاع العام؛ واستخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة طبقت على عينة بلغت (٣٨٥) مفردة من قطاعات: الصحة، التعليم، الطاقة، البيئة والمياه والزراعة، الشؤون البلدية والقروية والإسكان، النقل والخدمات اللوجستية، وتوصل البحث إلى جاهزية القطاع العام بالمملكة العربية السعودية للابتكار بدرجة محايد؛ بينما جاءت أوجه القصور في جاهزية الابتكار في (وجود استراتيجية واضحة ومعلنة للابتكار، وجود برامج وآليات لاكتشاف الموهوبين من الموظفين، ووجود نظم رسمية لتوليد الأفكار الابتكارية، وأوصت بوضع استراتيجية وطنية للابتكار الحكومي، وبناء مؤشر حكومي للابتكار، واستحداث إدارة وموظف الابتكار في القطاع العام، وبناء الشراكات لتطوير الابتكار في القطاع العام.

وهدفت دراسة القرني (٢٠٢٢) إلى فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لسلوك القيادة الممكنة كما يمارسها مديرو ومديرات مكاتب التعليم في محافظة جدة على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين والمشرفات، واستخدمت الدراسة تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، وطبقت أسلوب الحصر الشامل على مجتمع المشرفين التربويين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وأظهرت النتائج وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين؛ ووجود تأثيرات مباشرة لمناخ الفريق المعني بالابتكار على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين؛ وأن مناخ الفريق المعني بالابتكار يتوسط جزئياً في نقل تأثير القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري؛ وأوصت بتصميم برامج مخططة وموجهة لتنمية جدارات وكفايات القيادة الممكنة لدى مديري ومديرات مكاتب التعليم؛ وتوفير الظروف الهيكلية الملائمة لتكوين مناخ جماعي للابتكار فيها.

وهدفت دراسة الوداعي (٢٠٢٢) تعرف واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي، والاستبيان طبق على عينة ١١٠ فرد، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تطبيق كافة أبعاد القيادة الابتكارية (الطلاقة الفكرية- الأصالة- المرونة- قبول المخاطرة) بمدارس المرحلة

المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، وهدفت دراسة العريني، والأحمد (٢٠٢٢) التعرف عن واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي، واتخذت الاستبانة كأداة طبقت على عينة بلغت (٣٤١) معلمة، وتوصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض في جميع الأبعاد جاء بدرجة عالية.

وأجرى لي وزهان ولو (Li.Zhan & Lu, 2016) دراسة بعنوان القيادة الابتكارية والمرونة الاستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة طبقت على عينة بلغت (٢٠١) قائداً في بكين وشنغهاي وقوانغونغ، وأظهرت أن القيادة الابتكارية والمرونة الاستراتيجية لها دور الوساطة بشكل كامل في العلاقة بين القيادة الابتكارية وأداء المنظمة، وأن المرونة الاستراتيجية والحيوية تؤثر على تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسات.

### ثالثاً - إجراءات البحث ومنهجه:

١. **منهج البحث:** تحقيقاً للهدف الرئيس للبحث والذي تمثل في وضع تصور مقترح لتطوير دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية؛ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

٢. **مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع البحث من مديري ومعلمي ومشرفي المدارس الثانوية بأبها والبالغ عددهم (٢٢٩٧٣) وتطبيق معادلة هيربرت اركن أنضح أن عينة البحث يفترض أن لا تقل عن عددهم (٣٦٨) عضواً.

١. **صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:** ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضواً من مجتمع البحث من خارج العينة الفعلية؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	١	٠.٦٣	٠.٠١	٧	٠.٧٦	٠.٠١
	٢	٠.٧٨	٠.٠١	٨	٠.٧٨	٠.٠١
	٣	٠.٧٤	٠.٠١	٩	٠.٦٥	٠.٠١



المحور	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثاني	٤	٠.٩١	٠.٠١	١٠	٠.٧٤	٠.٠١
	٥	٠.٨٥	٠.٠١	١١	٠.٦١	٠.٠١
	٦	٠.٨٨	٠.٠١	١٢	٠.٧٥	٠.٠١
	١	٠.٧٧	٠.٠١	٧	٠.٧٤	٠.٠١
	٢	٠.٥٩	٠.٠١	٨	٠.٥٨	٠.٠١
	٣	٠.٨٧	٠.٠١	٩	٠.٧٢	٠.٠١
	٤	٠.٦٩	٠.٠١	١٠	٠.٧٩	٠.٠١
	٥	٠.٦٥	٠.٠١	١١	٠.٦٩	٠.٠١
	٦	٠.٦٤	٠.٠١	٧	٠.٨٧	٠.٠١
	١	٠.٦٩	٠.٠١	٨	٠.٨٧	٠.٠١
	٢	٠.٨٧	٠.٠١	٩	٠.٧٥	٠.٠١
	٣	٠.٨٨	٠.٠١	١٠	٠.٧٨	٠.٠١
الثالث	٤	٠.٧٦	٠.٠١	١١	٠.٨٧	٠.٠١
	٥	٠.٨٧	٠.٠١	١٢	٠.٧٥	٠.٠١
	٦	٠.٨٦	٠.٠١			

يتضح من جدول (١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث تراوحت بين (٠.٥٨)، (٠.٩١)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	٠.٨٨	٠.٠١
الثاني	٠.٩١	٠.٠١
الثالث	٠.٨٩	٠.٠١

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠.٨٨)، (٠.٩١)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور الثلاث دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٢. وتم حساب ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة		
المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	١٢	٠.٨٨
الثاني	١١	٠.٩١
الثالث	١٢	٠.٨٩

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

### نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول "ما دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد الأصالة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر عينة البحث؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات عينة البحث حول عبارات المحور؛ وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد الأصالة للقيادة الابتكارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	يطبق القيم الاجتماعية والأخلاقية للقيادة في المدرسة.	٣.٥٨	١.١٢	٥
٣	تعزيز الثقة بين المعلمين في المدرسة من خلال الاجتماعات الدورية.	٣.٤٢	١.٢٣	١١
٤	يدعم العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمات لإنجاز المهام بكفاءة وسرعة.	٣.٦٤	١.٣١	٤
٥	يمارس القيم الإيجابية في المدرسة مثل التعاون والعمل الجماعي	٣.٨٧	١.٢٩	١
٦	يتعاطف مع المعلمين فيحل مشاكلهم الاجتماعية والشخصية	٣.٦٥	١.٣٢	٣
٧	يشجع الحوار والإقناع في مناقشة المشكلات التعليمية لوجود بيئة هادئة تشجع على الانجاز.	٣.٥٠	١.٢٣	٨
٨	يقدر قدرات وأفكار وأراء المعلمين بما يسهم في توفير بيئة تنظيمية جاذبة تحقق الابداع والتميز.	٣.٥٧	١.١٢	٦
٩	يمارس الشفافية والوضوح في عرض المعلومات والقرارات للجميع يحقق تكاتف وتعاون في علاج القصور.	٣.٦٦	١.٢٩	٢
١٠	يتخذ القرارات بناء على معايير واضحة وشفافية ومناقشتهم مع جميع المعلمين	٣.٤١	١.٣٦	١٢
١١	يمكن المعلمات لبعض الصلاحيات لسهولة سير العمل يحقق ميزة تنافسية لمدرسة.	٣.٤٤	١.٣٢	١٠
١٢	يشجع المعلمات على الابداع والابتكار وتقديم الحوافز لهم يحقق ميزة تنافسية.	٣.٤٧	١.٢٦	٩
١٣	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تسهيل التواصل بين المعلمات لإنجاز العمل يحقق ميزة تنافسية.	٣.٥٥	١.٢١	٧
	المتوسط العام للمحور	٣.٦١	١.٢١	

يتضح من الجدول (٤) أن استجابات عينة البحث جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبانحراف معياري (١.٢١)؛ وجاءت ترتيب عبارات المحور الاول على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٤) والتي نصت على " يمارس القيم الايجابية في المدرسة مثل التعاون والعمل الجماعي" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٨٧) وبانحراف معياري (١.٢٩)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قيام مدير المدرسة بممارسة القيم الإسلامية مثل: التعاون مع المعلمين ومشاركتهم في تطوير المدرسة وقبول آراء الاخرين بحب واهتمام وتقدير وإيجاد نوع من الاحترام والتقدير المتبادل في التعامل والمناقشات والحوارات المتعلقة بتطوير المدرسة والعمل كفريق واحد مما يسهم في إيجاد نوع من الاحترام بين المدير والمعلمين ومن ثم التأثير فيهم بما يحقق أهداف المدرسة.

- جاءت العبارة (٨) والتي نصت على "يمارس الشفافية والوضوح في عرض المعلومات والقرارات للجميع يحقق تكاتف وتعاون في علاج القصور" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (١.٢٩)، ويمكن أن يعزى ذلك لقيام مدير المدرسة بالتعامل مع المعلمين في جميع الإجراءات وتطبيق الأنظمة الإدارية وتوزيع المعلومات وعرض المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء جميع المعلمين بالمدرسة بنوع من الشفافية والوضوح والعدالة مما يسهم في إيجاد بيئة مدرسية تحفز المعلمين على انجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية بما يحقق أهداف المدرسة.

- جاءت العبارة (٢) والتي نصت على " تعزيز الثقة بين المعلمين في المدرسة من خلال الاجتماعات الدورية" في المرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٤٢) وبانحراف معياري (١.٢٣)، ويمكن عزو ذلك إلى أن قيام مدير المدرسة بتعزيز الثقة في المعلمين من خلال الاهتمام بالأفكار والآراء المقدمة منهم اثناء الاجتماعات الدورية والعمل على تشجيع الجميع على تقديم الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير أداء المدرسة من خلال تقديم الدعم المعنوي والمادي مما يسهم في زيادة دافعية جميع المعلمين على تقديم أفكارهم دون خوف أو تردد.

- جاءت العبارة (٩) والتي نصت على "يتخذ القرارات بناء على معايير واضحة وشفافية ومناقشتهم مع جميع المعلمين" في المرتبة الثانية عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٤١) وبانحراف معياري (١.٣٦)، ويمكن عزو ذلك إلى أن مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرارات المتعلقة بجميع المهام والإجراءات التي تتم في المدرسة من تنظيم وتوزيع مهام في ضوء معايير محددة وواضحة للجميع يسهم في إيجاد نوع من الثقة بين المدير

المعلمين وبناء نوع من الاحترام المتبادل القائم على القيم والأصالة النابعة من القيم الإسلامية.

**إجابة السؤال الثاني** "ما دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد الطلاقة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر عينة البحث؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات عينة البحث حول عبارات المحور، وجاءت النتائج كما هي بالجدول التالي:  
جدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد الطلاقة للقيادة الابتكارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	مناقشة الموضوعات والأفكار الإدارية والتعليمية بموضوعية وفق المهام المحددة.	٣.٤٧	١.٣٦	٨
٢	تشجيع المعلمين على إنتاج الأفكار الإبداعية حول تطوير المدرسة.	٣.٥١	١.٣٣	٥
٣	يحلل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمعلمين واستخدام في عملية صنع القرار واتخاذها.	٣.٤٨	١.٣٠	٧
٤	يعدل إجراءات العمل بالمدرسة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية.	٣.٥٠	١.٢٩	٦
٥	يستثمر المعامل التقنية بالمدرسة في تنويع مصادر تمويل المدرسة من تقديم دورات في الحاسب الآلي للمجتمع الخارجي.	٣.٥٧	١.٢١	٣
٦	يستثمر إمكانيات المعلمين وقدراتهم العلمية والتقنية لسد العجز في بعض التخصصات.	٣.٤١	١.٢٦	١١
٧	يتخذ القرارات في الاجتماعات واللقاءات بعد الاستفادة من آراء الجميع مشاركة المعلمين في تشكيل اللجان والمجالس بالمدرسة.	٣.٤٦	١.٢٢	٩
٨	يستفيد من القدرات البشرية المميزة عند تشكيل المجالس وتنوعها، وتوزيع أعباء العمل على المعلمين بشكل متساوي.	٣.٦٥	١.٣٢	٢
٩	يضع معايير للسلوك الأخلاقي والأدبي للسير عليها داخل المدرسة.	٣.٥٣	١.٣٣	٤
١٠	يدير المعلمين على تبادل الأدوار داخل المدرسة لسد الغياب في أي وقت وبناء علاقات قوية وثقة مع الفريق.	٣.٤٢	١.٣١	١٠
١١	تشجيع المعلمات على الابداع والابتكار وتنفيذ الأفكار الإبداعية في تنفيذ المهام المؤكدة إليهم.	٣.٦٩	١.٢٥	١
<b>المتوسط العام للمحور</b>				
		٣.٦٥	١.٢١	

يتضح من الجدول (٥) أن استجابات عينة البحث جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي

(٣.٦٥) وبانحراف معياري (١.٢١) حول عبارات المحور الثاني على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢٣) والتي نصت على "تشجيع المعلمات على الابداع والابتكار وتنفيذ الأفكار الإبداعية في تنفيذ المهام المؤكدة إليهم" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٦٩) وبانحراف معياري (١.٢٥)، ويمكن عزو ذلك إلى أن قدرة المدير على تشجيع المعلمين على انجاز المهام والابداع في الأداء وتطبيق هذه الأفكار الإبداعية تعد من

المهارات المهمة اللازم توافرها لدى مدير المدرسة لإيجاد نوع من احترام الجميع للقائد ومن ثم يكون بالنسبة لهم قدوة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

- جاءت العبارة (٢٠) والتي نصت على " يستفيد من القدرات البشرية المميزة عند تشكيل المجالس وتنوعها، وتوزيع أعباء العمل على المعلمين بشكل متساوي" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (١.٣٢)، ويمكن عزو ذلك إلى قدرة المدير وامتلاكه مهارة توظيف الكوادر البشرية في المدرسة طبقا للكفاءات والمهارات الشخصية والفنية والمهارية المتوفرة لدى المعلمين في المكان الصحيح مما يسهم في نجاح الأعمال وإنجاز المهام وتقدير المعلمين للمدير نظرا لأنه يمتلك القدرة على الاستفادة من مهارات كل معلم ويقدرها ومن ثم نجد هناك نوع من التنافس من الجميع في تقديم أفضل ما لديهم من إمكانات ومهارات وأداء وفي نفس الوقت تقدير المدير القائم على الاحترام .

- جاءت العبارة (٢٢) والتي نصت على " يدرّب المعلمين على تبادل الأدوار داخل المدرسة لسد الغياب في أي وقت وبناء علاقات قوية وثقة مع الفريق" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (١.٣١)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية وضع الخطط لتدريب المعلمين والعمل على تمهينهم مهنيا و الاستفادة من إمكانات المعلمين والعمل على تبادل أدوارهم تعد من المهارات المهمة الواجب توافرها لدى المدير مما يسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه مدير المدرسة وكذلك بناء نوع من العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل بين الجميع .

- جاءت العبارة (١٨) والتي نصت على " يستثمر إمكانات المعلمين وقدراتهم العلمية والتقنية لسد العجز في بعض التخصصات" في المرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (١.٢٦)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية استثمار قدرات المعلمين بناء على رؤية المدير ومدى قدرته على تحديد إمكانات كل فرد في المدرسة يسهم في التغلب على كثير من المشكلات الإدارية والتعليمية وخاصة إذا كان هناك عجز في بعض التخصصات العلمية ومدى قدرته على استغلال تلك الامكانيات العلمية في حل مثل هذه المشكلات.

**إجابة السؤال الثالث:** "ما دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد المرونة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر عينة البحث؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثالث، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق بعد المرونة للقيادة الابتكارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.ع
٠١	الاستفادة من البدائل والحلول المقترحة للمشكلات الإدارية والتعليمية للوصول للقرارات الصائبة.	٣.٥٥	١.٢٩	٤
٠٢	وضع خطط لإعادة تنظيم مهام الموارد البشرية وتدوير المعلمين حسب الاحتياجات الفعلية للمدرسة وإمكاناتهم البشرية.	٣.٧٧	١.٣٢	١
٠٣	مناقشة تقييم أداء المعلمين وتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها بشفافية.	٣.٥٦	١.٣٥	٣
٠٤	توزيع الأعمال الإدارية على المعلمين بشفافية مثل المناوبة اليومية والجدول الدراسي ورئاسة اللجان واللقاءات العلمية.	٣.٥٧	١.٣٠	٢
٠٥	يستخدم شبكات التواصل الاجتماعي في مناقشة احتياجات الفريق وتوجيههم وتحفيزهم.	٣.٥٤	١.٢٧	٥
٠٦	يطبق مهارات الاتصال والتفاوض وحل النزاعات بشكل بناء بين المعلمين.	٣.٥٣	١.٢١	٦
٠٧	اتخاذ إجراءات مرنة للتعامل مع التحديات والمواقف المختلفة ببنقة وفعالية، واستحداث عمليات وطرق عمل جديدة.	٣.٤٩	١.١٨	٨
٠٨	تحليل الوضع بشكل شامل ومتعدد الأبعاد والتكيف مع التغيرات والمواقف الحالية والمستقبلية.	٣.٤٥	١.١٦	١٠
٠٩	يغير العمليات والهياكل التنظيمية وتطوير مهارات الفريق وتعزيز التعاون والتواصل بما يشجع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع الاستمرار في دعمها	٣.٥٠	١.٢١	٧
٠١٠	التعامل مع التحديات والمشاكل بشكل إيجابي وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة وتوجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز روح العمل الجماعي.	٣.٤١	١.٢٦	١١
٠١١	وضع رؤى مستقبلية لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بشكل استباقي والتكيف معها.	٣.٤٠	١.٢٨	١٢
٠١٢	يحدد المسؤوليات المهام المحددة في الخطط التشغيلية لمواجهة المتغيرات.	٣.٤٦	١.٣٢	٩
	<b>المتوسط العام للمحور ككل</b>	<b>٣.٥٣</b>	<b>١.٣١</b>	

يتضح من بيانات الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثالث جاءت بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (١.٣١)، وفيما يلي الترتيب لعبارات المحور الثالث على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢٥) والتي نصت على " وضع خطط لإعادة تنظيم مهام الموارد البشرية وتدوير المعلمين حسب الاحتياجات الفعلية للمدرسة وإمكاناتهم البشرية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.٣٢)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن قيام

مدير المدرسة بوضع الخطط المستقبلية والقدرة على مواجهة المتغيرات والظروف الطارئة والعمل على تدوير المعلمين طبقاً للإمكانات ووفقاً لحاجة المدرسة والقدرة على اتخاذ الإجراءات المرنة والتصرف في ضوء المواقف التعليمية والإدارية بالمدرسة يعد من المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة ويسهم في التغلب على المشكلات وحلها بطرق إبداعية مرنة تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.

- جاءت العبارة (٢٧) والتي نصت على " توزيع الأعمال الإدارية على المعلمين بشفافية مثل المناوبة اليومية والجدول الدراسي ورئاسة اللجان واللقاءات العلمية" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (١.٣٠)، ويعزى ذلك إلى أن عملية توزيع المهام الإدارية ومحاولة الاستماع للجميع والعمل على إرضاءهم في ضوء اللوائح والأنظمة واتباع أساليب التعاون والمرونة في إجراء التعديلات ومشاركة الجميع في عملية التوزيع يسهم في ضمان مشاركة المعلمين بفعالية في انجاز المهام وتحقيق أهداف المدرسة وتوطيد العلاقة بين المدير والمعلمين من أجل انجاز المهام.

- جاءت العبارة (٣٣) والتي نصت على " التعامل مع التحديات والمشاكل بشكل إيجابي وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة وتوجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز روح العمل الجماعي" في المرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (١.٢٦)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قدرة المدير على التعامل مع المتغيرات والتحديات التي تواجه المدرسة وخاصة التغيرات الطارئة ومدى قدرته على حلها بطرق إبداعية ومرونة عالية مما يسهم في انجاز المهام وتطوير الأداء والعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

- جاءت العبارة (٣٤) والتي نصت على " وضع رؤية مستقبلية لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بشكل استباقي والتكيف معها" في المرتبة الثالثة عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٤٠) وانحراف معياري (١.٢٨)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن قيام مدير المدرسة بوضع الخطط المستقبلية لمواجهة التغيرات وقدرته على تحديد الاحتياجات والمتغيرات التي يمكن ان تواجهه في المستقبل ووضع الخطط البديلة لمواجهةها يسهم في إيجاد نوع من إعدادات الصف الثاني وذلك من خلال مشاركة الجميع في عملية وضعها وتنفيذها ومتابعة إجراءات التنفيذ وفق الخطط الموضوعية.

**إجابة السؤال الرابع:** والذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة).

## ١. الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٧): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٣٥٥.٣٧٤	٢	١٧٧.٦٨٧	١.٥٥	٠.٢١٢
	داخل المجموعات	٤٢٩٥٩.١٧٥	٣٧٦	١١٤.٢٥٣		
	المجموع	٤٣٣١٤.٥٤٩	٣٧٨			
المحور الثاني	بين المجموعات	٤٥٥.٥٨٤	٢	٢٢٧.٧٩٢	٢.٨٨	٠,١٠
	داخل المجموعات	٣٧٤٤٠.١٤٢	٣٧٦	٩٩.٥٧٥		
	المجموع	٣٧٨٩٥.٧٢٦	٣٧٨			
المحور الثالث	بين المجموعات	٢٦٧.٧٥٦	٢	١٣٣.٨٧٨	١.٢٣	٠,٢٧
	داخل المجموعات	٣٩١٧٣.٣٨٩	٣٧٦	١٠٤.١٨٥		
	المجموع	٣٩٤٤١.١٤٥	٣٧٨			

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

- يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠.٠٥$ ) بين استجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، وقد يرجع ذلك إلى أهمية قيام مدير المدرسة بدوره نحو تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية لما لها من اثار إيجابية في انجاز العمل وتحقيق نوع من الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين تحقيق أهدافها وفق الخطط الموضوعة لتطوير المدرسة.

## ٢. الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للقيادة الابتكارية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:



جدول (٨): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٢١٥.٢٧٦	٢	١٠٧.٦٣٨	٠.٩٣	٠.٣٩
	داخل المجموعات	٤٣٠.٩٩.٢٧٣	٣٧٦	١١٤.٦٢٦		
	المجموع	٤٣٣١٤.٥٤٩	٣٧٨			
المحور الثاني	بين المجموعات	١٦.٩٩٧	٢	٨.٤٩٩	٠.٨٤	٠.١٩
	داخل المجموعات	٣٧٨٧٨.٧٢٩	٣٧٦	١٠٠.٧٤١		
	المجموع	٣٧٨٩٥.٧٢٦	٣٧٨			
المحور الثالث	بين المجموعات	٣٢.٩٩٠	٢	١٦.٤٩٥	٠.٨٥	٠.١٥
	داخل المجموعات	٣٩٤٠٨.١٥٥	٣٧٦	١٠٤.٨٠٩		
	المجموع	٣٩٤٤١.١٤٥	٣٧٨			

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

- يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث حول دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ وقد يرجع ذلك إلى قناعة جميع عينة البحث من الجدد والقدماء حول أهمية قيام مدير المدرسة في تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية وذلك لإيجاد نوع من الحب والاحترام بين المدير والمعلمين ومن ثم الثقة في القرارات والإجراءات التي يتخذها في ضوء المعايير المحددة والواضحة للجميع بالمدرسة .  
إجابة السؤال الخامس والذي ينص: ما التصور المقترح لتطوير دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية؟  
أولاً- منطلقات التصور:

- تعتبر القيادة الابتكارية من المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في بناء وتنمية قدرات الأفراد ومعارفهم، ودعم الميزة التنافسية بالمؤسسة، وتطوير ثقافة الابتكار من خلال دور القائد في توليد أفكار إبداعية وترجمتها إلى خطط وبرامج عمل لضمان تعلم الأفراد والمؤسسة وتحسين أدائها.
- يشهد العالم اليوم كثيرا من التغيرات والتطورات السريعة في العديد من المجالات، خاصة مع ظهور التقنيات الإلكترونية الرقمية الحديثة والابتكارات النوعية المتعددة، وعالم التكنولوجيا المتطور الذي أصبح أثره مشاهدا في كثير من القطاعات.

- التكيف والتطوير من أجل مواكبة تطورات هذا العصر وخوض المنافسات العالمية يتطلب قيادة ابتكارية وإيجاد بيئة ابتكارية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتعزيز الفرص والقدرة التنافسية بأنواعها.

### ثانياً- مبررات التصور:

- دعم قيادة الابتكار المؤسسية في ظل تسارع نمو المناهج والتقنيات الحديثة، و تبني فكري ابتكاريا لضمان استمرار النجاح والقدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات الجديدة والاهتمام والتركيز على الدور الجديد للقيادة في تمكين الجهود الإبداعية والمساهمة في نجاحها.
- نشر ثقافة تدعم إيجاد أفكار وطرق جديدة، وتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي وتحفيز الموظفين على الإبداع وطرح أفكار ابتكارية.
- تعد القيادة الابتكارية مهمة لتحفيز النمو فهناك اهتمام كبير بذلك كجزء من رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكوسيلة من الوسائل لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال إنشاء الهيئات الوطنية في الابتكار مثل هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار، والمراكز البحثية التطويرية.

### ثالثاً- آليات تنفيذ التصور المقترح:

- (١) دور مديري المدارس الثانوية لتطبيق بعد الأصالة للقيادة الابتكارية:
  - عقد ورش عمل حول إعداد خطة استراتيجية لتطبيق القيادة الابتكارية لجميع منسوبي المدرسة.
  - عقد شراكات مع الجهات والشركات والمؤسسات الخاصة لتعزيز الابتكار.
  - إعداد برامج تدريبية حول تفعيل بعد الأصالة للقيادة الابتكارية بمشاركة الإدارات المختصة بإدارة التعليم.
  - التركيز على اختيار القادة الذين يمتلكون خيالا وإبداعا كبيرين، ويكونون مصدر إلهام للآخرين.
- (٢) دور مديري المدارس الثانوية لتطبيق بعد الطلاقة للقيادة الابتكارية:
  - تشجيع أسلوب القيادة لدى القادة المخططين الذين يقضون وقتا في التفكير قبل اتخاذ أي إجراء.
  - توفير قادة مختصين لدعم الابتكار في المدارس يتمتعون بالمعرفة والمهارات اللازمة لتعزيز الابتكار.
  - تطوير سياسات محددة تدعم الممارسات الابتكارية في المدرسة.
  - استحداث نظام تقييم يهدف إلى رصد تقييم الممارسات الابتكارية وفق إطار ممنهج.

- مشاركة المدارس مع الجهات المسؤولة عن الابتكار على مستوى الوزارة.
- (٣) دور مديري المدارس الثانوية لتطبيق بعد المرونة للقيادة الابتكارية:
- تحسين بيئة العمل وتهيئتها للاستجابة للقيادة الابتكارية وتقبلها للتغيير من أجل تحقيق الأفضل.
- عقد برامج تدريبية وورش العمل لدعم الابتكار بالمدارس.
- تكوين فريقاً متعدد التخصصات من المبتكرين الذين يحددون ما يجب القيام به لتحقيق الأهداف بابتكار عالي.
- تعزيز الثقافة الابتكارية من خلال توفير المزيد من الفرص للمشاركة والتواصل بين المدير والمعلمين.
- توفير التدريب للقادة لتعزيز مهاراتهم الابتكارية وتحفيزهم على تبني السلوك الابتكاري وممارسته.

#### رابعاً- مراحل تطبيق التصور المقترح:

- (١) التهيئة والإعداد لمديري المدارس: وتتضمن عدة إجراءات منها:
    - تشخيص الوضع القائم، وتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول عند تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية، أي تحديد نقطة البدء في استراتيجية التطبيق ووضع رؤية حول إجراءات تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ.
    - عقد البرامج التدريبية والأدلة والمؤتمرات والندوات حول أهمية تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية.
    - قيام مدير المدرسة بالإشراف على تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية، وتنظيم وكتابة التقارير.
    - وضع الخطط الاستراتيجية لتحديد أدوار المعلم في تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية.
    - مشاركة المعلمين في إعداد الخطط لنشر أهمية تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية.
  - (٢) مرحلة المتابعة والتنفيذ:
    - متابعة أداء مدير المدرسة مدى الالتزام بالخطة التنفيذية لتطبيق أبعاد القيادة الابتكارية.
    - تحديد المعوقات التي تواجه المعلمين في عملية المشاركة في تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية بالمدارس.
- خامساً- متطلبات تطوير دور مديري المدارس الثانوية بأبها في تطبيق أبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة) للقيادة الابتكارية.
- توفير الدعم الذي يساعد على تطبيق المديرين أبعاد القيادة الابتكارية.
  - توفير بيئة تعلم تفاعلية تشجع على مشاركة الجميع في عملية أبعاد القيادة الابتكارية.

- توفير مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة أثناء تطبيق مديري المدارس لأبعاد القيادة الابتكارية.
- عقد برامج تدريبية نوعية مستمرة لجميع العاملين بالمدارس لتطبيق أبعاد القيادة الابتكارية.
- **سادساً- الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:**
- وزارة التعليم، ومدير الإدارة العامة للتعليم، ومساعدة مدير التعليم للشؤون التعليمية، ومكاتب التعليم، ومدراء المدارس.

#### **توصيات البحث:**

- تعزيز الثقافة الابتكارية من خلال توفير المزيد من الفرص للمشاركة والتواصل بين القيادة والمعلمين.
- زيادة اهتمام الإدارات التعليمية بالقيم الداعمة للقيادة الابتكارية في المدارس.
- زيادة مشاركة العاملين مع القيادة، وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا بما يعزز من قيمة ارتباطهم بالمدرسة، ويزيد من إنتاجيتهم.
- تبني الأفكار غير المألوفة، وتقبل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار، والاستعداد لمواجهة مسؤولياته.
- عدم التقيد بالروتين والأنظمة والتعليمات التي تقيد حركتهم وتحد من قدرتهم على الإبداع.

#### **مقترحات البحث:**

- دراسة مقارنة بين تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية والحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

## المراجع

- إبراهيم، هيفاء حسن. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ١٢، ع. ١، شباط. ص ص. ١٤٩-١٥٩
- أبو سيبي، ألاء غازي (٢٠٢٠). التفكير الايجابي والتنظيم الانفعالي وعلاقتها بالقدرة على ادارة الأزمات لدى طلبة الجامعات. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- أبو عيادة، هبة توفيق. (٢٠٢٢). معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. مج. ٤٢، ع. ٢، حزيران. ص ص. ٢٨٧-٢٩٩.
- الأخضر، حمدي أبو القاسم (٢٠١٩). إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج ٥، عدد خاص.
- بني خلف، فادي حسين محمد. (٢٠٢٢). مرونة الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين الإدارة الذاتية لها من وجهة نظر مدرء المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ع. ١٥، ج. ٢، تشرين الأول. ص ص. ١-٤٠.
- الثبتي، ياسر عوض الله هلال (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- جدّه، علي بن ناصر يحيى. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة ضمد لمهارات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. مج. ٧، ع. ١٨، ج. ٢، سبتمبر. ص ص. ٥٩٣-٦٢٦.
- الجيار، سوسن. (٢٠٢٢). الإبداع لغة العصر وطريقنا نحو قيادة المستقبل. إدارة الأعمال، ع ١٧٧، ١٢٢.
- الحارثي، مفلح بن حمود (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية، واستراتيجية تطويرها رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

- الحربي، شعاع سعود ابن بكر، مها بنت بكر بن عبدالله (٢٠٢٢). تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في ضوء معايير الاعتماد المدرسي: دراسة ميدانية في المنورة المدينة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلد/العدد، ع٢٨، يوليو، صص: ٣٥٩ - ٤٠٦.
- الحربي، ماجد، والخوفي، سعد. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، مج١٥، ع٤، ٥٣٥ - ٦٠٢.
- الخضير، هديل بنت سليمان بن عبدالله. (٢٠٢١). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع٦٩، ٩٧ - ١١٢.
- الحوالدة، إسرائ أحمد سليمان. (٢٠٢٢). واقع الإبداع في الإدارة التربوية ومعيقاته من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء ماجستير. جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- داود، عزت توفيق عبد (٢٠١٨). درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. الأردن: الجامعة الهاشمية.
- الراشد، أسماء راشد. (٢٠٢٠). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية. مج. ٣٦، ع. ٦، يونيو. ص ٢٤٦-٢٦٥.
- زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢٠). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، س٧، ع٢٨، ٢٢٧ - ٣٥٢.
- سالم، مأمون يوسف (٢٠١٨). أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمؤسسات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج٢، ع١٤، المركز القومي للبحوث غزة، صص ١٥٣ - ١٧٦.
- السبيعي، دخيل الله سلطان عبد الله. (٢٠٢٤). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. ع. ٢٢، ج. ١، يونيو.

- السلطي، سمية حمزة مصطفى (٢٠١٩). القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني. مجلة المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.
- سليمان، إيناس السيد محمد. (٢٠٢٢). رؤية مستقبلية لإبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. مج. ٣٧، ع. ٣، يوليو. ص ص. ٩٧١-١٠٢٠.
- سليمان، إيناس السيد محمد. (٢٠٢٣). متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة كلية التربية. مج. ٣٩، ع. ١، يناير. ص ص. ٥٨-٢.
- الصالح، خالد سليمان (٢٠١٨). القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بأسبوط، مج ٣٤، ع ٣، مصر.
- العامرية، بدرية بنت حمود بن سعيد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان ماجستير. جامعة نزوى كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان.
- عبد الغفور، سناء يحي محمد (٢٠٢١). دور قائدات المدارس في تحسين نواتج التعلم في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ١٠، ع. ١، آب. ص ص. ٢٧-١.
- العبيري، فهد بن حمدان. (٢٠٢٢). الدور الوسيط للثقة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية والدافعية نحو الإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أملج. مجلة كلية التربية، مج ٣٣، ع ١٣٠، ٧٥٣ - ٧٩٢.
- العريني، غادة محمد سليمان، والأحمد، أحمد بن عبدالله بن محمد. (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- عسيري، عائشة متعب عبدالوهاب. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر. مجلة كلية التربية، مج ٨٨، ع ٤٤، ٢٧٦ - ٣٣٧.
- عوض، مريم نادى صبحي. مصطفى، يوسف عبد المعطي. (٢٠١٩). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.

- الغامدي، أسماء بنت عبد الرحمن، الرتيق، حصة محمد، والشنيقي، نجلاء بنت ابراهيم. (٢٠٢٢). مدى جاهزية القطاع العام للابتكار: دراسة استطلاعية على موظفي القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، س٦٢، عدد خاص، ٤٩٧ - ٥٧٠.
- غبون، رولا يوسف، وآخرون. (٢٠٢٠). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. مجلة العلوم التربوية والنفسية- المركز القومي للبحوث غزة، ٤(٢٥)، ١٧٤-٢٠١.
- غنيم، فايزة بنت عادل أحمد. (٢٠٢٣). القيادة الريادية في غرفة الصف: تنميتها وتحدياتها. In كتاب أبحاث المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. ص ١-١٣.
- فريوان، منيرة محمد محمد سعيد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية. مج. ٣٨، ع. ١٠، ج. ٢، أكتوبر. ص ص. ١٨٠-٢٠٦.
- القرني، صالح بن علي بن يعن الله. (٢٠٢٢). أنموذج هيكل لفتح تأثيرات القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري عبر مناخ الفريق المعني بالابتكار. مجلة العلوم الإنسانية، ع ١٤٤، ٩.
- المالكي، سلطان بن حسين محسن. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير القيادات التعليمية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ماجستير. جامعة أم القرى كلية التربية، السعودية.
- المبيضين، ديمة محمد صالح مصطفى (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. مج. ٢، ع. ٧، أبريل. ص ٥٧٢-٥٩٣.
- مسلم، عزيزة علي محمود (٢٠١٦). درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية بالزرقاء.
- المطيري، مشاعل سعد (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٣٢٤، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ٤٩١ - ٥٢٢.
- المفيز، خولة عبد الله محمد. (٢٠٢٣). مهارات القيادة الرقمية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية. مج. ٣٧، ع. ١٤٨، سبتمبر ٢٠٢٣. ص ٨٥-١١٥.



- مقبيل، محمد حسن علي. (٢٠٢١). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مج ١، ع ٨٤، ٨١ - ١٠٦.
- مكي، بسام غريب. (٢٠٢١). الإدارة التربوية والمواهب العلمية: مقارنة لبناء نموذج بيئة جامعية مستدامة للإبداع والابتكار: دراسة حالة الجامعة اللبنانية كلية الهندسة أنموذجا (دكتوراه). الجامعة اللبنانية المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية الاجتماعية، لبنان.
- الوادعي، عهود علي محمد. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية. مج. ٣٨، ع. ٥، ج. ٢، ص ٢٨٨.
- اليامي نورة (٢٠١٩). دور القيادة المدرسية في تطوير التعليم وفق رؤية ٢٠٣٠ بمدارس البنات بجدة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات.
- Bagiyanik, H., & Can, N. (2017). The Relation between Teachers' Perception of Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Cynicism. *Journal of Studies in Education*, 7(2), 1-16.
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Plamer, I., Beaumont, R. & Steele, C. (2013). Flexibility As The Rationale for Organizational Change: A Discourse Perspective. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 26 .
- Farnese, M. L., Fida, R., Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?. *Journal of Management & Organization*. 22(3), 404-419.
- Hughes, M. & Rigtering J. & Covin, J. & Bouncken, R. & Kraus, R. (2018). Innovative Behavior, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*, 29, 750- 768. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12305>.
- Li, W., Zhan, J. & Lu, Y (2016). A Study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: the moderation role of environmental dynamism. *IIBA Journal*, Vol.1. No.2, PP.73-84.
- Onjoro, V., Arogo, R. B., & Embeywa, H. E. (2015). Leadership Motivation and Mentoring Can Improve Efficiency of a Classroom Teacher and Workers in Institutions. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 1-14.