

**درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة  
الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات**  
**The degree of practice of innovative leadership by  
female primary school principals in Taif from the  
teachers' perspective**

**منار لافي زايد الدعجاني**

باحثة بقسم القيادة والسياسات التعليمية كلية التربية

جامعة الطائف المملكة العربية السعودية

DOI: 10.21608/fjssj.2025.410904

Url: [https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_410904.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_410904.html)

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٥/١/٢٠ م تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٢/٢٧ م تاريخ النشر: ٢٠٢٥/٤/١٠ م  
توثيق البحث: الدعجاني، نار لافي زايد. (٢٠٢٥). درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة  
الابتكارية من وجهة نظر المعلمات. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، ع. ٢١، ج. (٣)، ص-ص: ١٧٥-٢١٤.

٢٠٢٥ م

**F**SSJ

**مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية**  
**Future of Social Sciences Journal**

العدد: الثالث. أبريل ٢٠٢٥ م.

المجلد: الحادي والعشرون.

## درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات

### المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة) ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والتي تكونت من جميع معلمات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف البالغ عددهم (٢٢٤) وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: ان درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الابتكاري وبيئة العمل والقيادة الابتكارية ككل لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح (الحاصلين على البكالوريوس)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الابتكاري وتعامل الإدارة مع المعلمات وبيئة العمل وممارسة القيادة الابتكارية ككل لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات، وكانت أبرز توصيات الدراسة: تفويض الصلاحيات للمعلمات مع إعطاءهم كامل الثقة لاتخاذ القرارات، تخفيف الرقابة المباشرة على المعلمات وإتاحة المجال لهم في وضع خطط وأهداف ورؤية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الابتكارية، قائدات المدارس الابتدائية الاهلية.

## The degree of practice of innovative leadership by female primary school principals in Taif from the teachers' perspective

### Abstract:

The study aimed to identify the reality of practice female private primary schools leaders in Taif city for innovative leadership from the point of view of teachers, and to reveal the differences with statistical significance between the averages of estimates of the members of the study community on the degree of practice of female leaders of private primary schools in Taif city of innovative leadership from the point of view of teachers attributed to the variable (Qualification, experience) To achieve the objectives of the study, the researcher used the survey descriptive approach, A questionnaire was developed to collect data from the study community, which consisted of all 224 private primary school teachers in Taif, The study reached the following results: The degree of practice of innovative leadership by female leaders of private primary schools in Taif from the point of view of the teachers was given a degree of practice (high), There are no statistically significant differences between the average grades of the study community members for the degree of practicing innovative behavior, the work environment and innovative leadership as a whole among female leaders of private primary schools in Taif due to the variable of educational qualification. There are statistically significant differences between the average grades of the members of the study community to the degree of practicing the administration's dealings with the teachers among the leaders of private primary schools in Taif due to the variable of the educational qualification in favor of (bachelor's) holders, There are statistically significant differences between the average grades of the members of the study community to the degree of practicing innovative behavior, the management's handling of teachers, the work environment and the practice of innovative leadership as a whole among female leaders of private primary schools in Taif due to the variable years of experience in favor of those whose years of experience were less than (5) years, The most prominent recommendations of the study were: delegating powers to female teachers while giving them full confidence to make decisions, easing direct control over teachers and allowing them to develop plans, goals and vision of the school.

**Key Words:** innovative leadership, female private primary school's leaders.

## - مقدمة:

يسعى العالم للارتقاء بمستوى العملية التعليمية بجميع مجالاتها التربوية والإدارية لتنشئة جيل قادر على حل مشكلاته والتفاعل مع متطلبات العصر الحديث، فالقيادة التربوية في المدارس أصبح لها أثر رئيسي في مخرجاتها، حيث تكمن أهمية القيادة في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الصحيح وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتعتبر القيادة أسلوبًا ومنهجًا لإدارة المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية التعليمية بشكل خاص؛ لأن القيادة التربوية ليست مجرد مناهج وأدوات فقط وإنما هي عملية تعليمية شاملة مستمرة تعتمد على استشراف المستقبل لتطوير الأداء التربوي وتحسين عملية التعليم، وتشمل القيادة أنواع متعددة وأنماط مختلفة للقائد التربوي (غنيم، ٢٠١٨، ٣) فظهر على الساحة العلمية العديد من الأنماط القيادية الحديثة كالقيادة الخادمة والتحويلية والأخلاقية وغيرها، وتعد القيادة الابتكارية من أبرزها فالقيادة الابتكارية هي المسؤولة عن تحويل الأفكار الجديدة وصياغتها للمبتكرين وتنفيذها والرقابة عليها، ومواجهة الأزمات والضغوط لابتكار الحلول واستثمار الموارد البشرية، وتقديم النماذج الابتكارية التي تسهم في فتح المجال للإبداع بين جميع العاملين في المنظمة (قنديل، ٢٠١٠، ١٦٥).

فعلى قادة المنظمات في العصر الحديث التغيير والابتكار وفتح المجال للعاملين للمشاركة في مواكبة التطور وابتكار أساليب وطرق عمل تعمل على ضمان استمرارية المنظمة ورعاية الأفكار المبتكرة ومتابعة تطبيقها (أبو عجوة، ٢٠١٨، ٢) ومن خلال ذلك وجب على القائد امتلاك المهارات الابتكارية التي بدورها تساعده على تحقيق الأهداف المنشودة والنهوض بالمنظمة التي يرأسها. (عياد، ٢٠١٩، ٣).

ونظرًا لأهمية القيادة الابتكارية كمدخل يسهم في رفع فاعلية وكفاءة العملية التعليمية من خلال الجهود الإبداعية التي تسهم في تقديم أفكار وعمليات جديدة تسهم في تطوير المؤسسة التعليمية وتحويلها إلى منظمات منتجة ومبدعة، فقد اوصت بعض الدراسات بأهمية تبني وتطبيق القيادة الابتكارية في المدارس مثل دراسة أبو صالح (٢٠١٩) و حرز الله (٢٠١٥) ودراسة خليفة (٢٠١٥) ودراسة البناء (٢٠٢٠) وأوصت دراسة المطيري (٢٠١٦) (٢٠١٦) وآل ادريس (٢٠١٦) بدراسة الصعوبات والمشكلات التي تواجه قادة المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية والتي تؤثر على أداء أعمالهم بفاعلية وبصورة مبتكرة لذا جاءت هذه

الدراسة للكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات.

#### - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعاني المدارس الاهلية بالمملكة العربية السعودية العديد من المشكلات؛ منها ضعف القيادات الإدارية حيث تتركز الممارسات الوظيفية للقادة على جوانب إدارية وروتينية، وافتقار كثير من القادة للخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية وغلبة النمط المركزي عليهم في أداء العمل وعدم إلمامهم بالمهارات الإدارية (آل ناجي، ٢٠١٦، ٣٤٣) فضلاً عن ضعف البيئة المدرسية وقلّة الفصول الدراسية وقلّة الاهتمام بالأنشطة المدرسية، ومشكلات تسرب المعلمين والنقل المستمر لهم (المطيري، ٢٠١٦، ٥١-٥٨) مما يستدعي على القائد تبني أساليب حديثة للتصدي لهذه المشكلات، حيث تعد القيادة الابتكارية من الأساليب الحديثة التي تعزز السلوك الابتكاري لحل المشكلات بإيجاد حلول ابتكارية جديدة، وعلى الرغم من أهمية تطبيق القيادة الابتكارية في المجال التعليمي إلا ان الواقع يشهد خلاف ذلك فقد أظهرت نتائج دراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة الشهراني (٢٠١٨) ان القادة التربويين بالمملكة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية .

هذا بالإضافة لندرة الدراسات حول القيادة الابتكارية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مما جعل هناك حاجة ماسة لإجراء دراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الابتكارية، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

#### - أسئلة الدراسة:

١. ما واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة)؟

## - أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة).

## - أهمية الدراسة: وتتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

## أولاً: الأهمية النظرية

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة وهي القيادة الابتكارية باعتبارها أحد التوجهات الحديثة في الإدارة التربوية.
2. إثراء المكتبة العربية باعتبارها اول دراسة في حدود علم الباحثة تناولت درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات.
3. تسليط الضوء على القيادة الابتكارية ومفهومها وتوضيح ابعادها واهميتها بالنسبة للقادة في المدارس الابتدائية الاهلية بالمملكة العربية السعودية.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. من المؤمل ان تفيد هذه الدراسة القائمين على برامج التدريب والتطوير في إدارة التعليم بمدينة الطائف في إعداد البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية القيادة الابتكارية لدى قادات المدارس للرفع من مستوى كفاءة المدارس.
2. قد تسهم هذه الدراسة في ان تكون انطلاق أبحاث عديدة في مجال القيادة الابتكارية في التعليم العام.
3. يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في إدارات التعليم بمدينة الطائف من خلال توضيح درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية في مدينة الطائف للقيادة الابتكارية لتعزيز هذا النمط القيادي لدى القادة.

## - حدود الدراسة: اقتصرت حدود الدراسة على التالي:

1. الحدود موضوعية: تناولت الدراسة درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات.

٢. الحدود بشرية: طبقت الدراسة على جميع معلمات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف.
٣. الحدود مكانية: شملت المدارس الابتدائية الاهلية (بنات) بمدينة الطائف.
٤. الحدود زمانية: طبقت الدراسة بالفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٣ هـ . ٢٠٢٢ م.
- مصطلحات ومفاهيم الدراسة:
- القيادة الابتكارية:
- عملية يتم تنظيمها على مرحلتين توليد الأفكار أولاً ثم وضع المفاهيم وتكون المرحلة الأولى مليئة باليقين والرؤية وتتطلب ابداع والمرحلة الثانية تتطلب الانضباط والكفاءة (bel,2011,47).
- هي الأساليب والطرق التي يمكن ان يستخدمها القائد بغرض تحقيق اهداف المنظمة، ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهه (عياد، ٢٠١٩، ١٠).
- وتعرف إجرائياً القيادة الابتكارية بانها: أساليب وطرق جديدة تطبق من قبل قائدات المدارس الابتدائية الاهلية تعمل على توليد أفكار جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة والتصدي للتحديات التي تواجه المدارس الابتدائية الاهلية، بتحديد السلوك الابتكاري للتعامل مع المعلمات وتحسين بيئة العمل.
- المدارس الاهلية:
- كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام او الخاص قبل مرحلة التعليم العالي (وزارة التعليم، ١٤٣٧-١٤٣٨).
- وتعرف الباحثة المدارس الاهلية إجرائياً بانها: هي المدارس التي تُدار من قبل قطاع خاص وتطبق المنهج والخطة التابعة لوزارة التربية والتعليم.
- الإطار النظري:
- مفهوم القيادة الابتكارية (innovative leadership):
- هي القدرة على جمع الأفكار سواء عن طريق الإدارة او عن طريق العاملين وتحليل الأفكار وتبني المفيد منها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها (قنديل، ٢٠١٠، ١٦١).
- وهي عبارة عن ممارسات عملية للأفكار الجديدة بطرق مرنة تهدف لزيادة فاعلية أساليب العمل الحالية في تحقيق اهداف المنظمة (أبو عجوة، ٢٠١٨، ٣٤٤)

والتصدي للمشكلات والصعوبات التي تواجه القائد وتحدد تلك الممارسات بالسلوك الابتكاري وبيئة العمل وتعامل القائد مع مرؤوسيه (Hughes et al.,2018,51).

أن القيادة الابتكارية هي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل (عباس، ٢٠٠٤، ١٤).

والقيادة الابتكارية في المدرسة هي نمط من القيادة يقوم بإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه قائد المدرسة، وتسهم في تنظيم العمل داخل المؤسسة التعليمية بطريقة إبداعية مميزة تتلاءم مع متطلبات العصر الحديث (القرعان، ٢٠١٩، ١٣).

وهي الخروج من دائرة التفكير إلى حيز التطبيق والتنفيذ لجميع الحلول بطرق ابتكارية، في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة لذا فهي القيادة الأكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة (غنيم، ٢٠١٨، ٤٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة الابتكارية بأنها نمط قيادي حديث يعمل على إنتاج وتوليد الأفكار الجديدة المبتكرة وتطبيقها في المدرسة لتحقيق اهداف المدرسة وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه القادة بالمدارس بتحديد السلوك الابتكاري للتعامل مع المعلمات وتحسين بيئة العمل.

#### - أهمية القيادة الابتكارية:

١. تؤدي إلى تنمية روح الابتكار والابداع، وزيادة فرص المبادرات الابتكارية.
٢. تعمل على إيجاد الثقة بين افراد المنظمة، واستثمار كل الموارد المادية والإنسانية لتحقيق اهداف المنظمة.
٣. تساعد على إيجاد الحلول الابتكارية للمشكلات التي تواجه المنظمة، واقتناص الفرص لتحسين مستواها (القرعان، ٢٠١٩، ١٣-١٤).
٤. تسهم في إدارة الضغوطات والسيطرة عليها.
٥. توفر مناخ تنظيمي ملائم قائم على الدعم والقبول وتوضح مهام ومسؤوليات الموظفين.
٦. ان احدى سمات القيادة الابتكارية هي امتلاكها القدرة على طرح المستمر للأفكار والحلول.
٧. تهتم بالتدريب والتوجيه ومترحره من النظم التقليدية المعقدة (غنيم، ٢٠١٨، ٤٣-٤٤).

٨. ويمكننا القول بأن القيادة الابتكارية تتمحور حول التجدد الدائم والخروج عن المألوف بأنظمتها واساليبها الإدارية لتحقيق اهداف المنظمة ومواكبة العصر الحديث والتقدم.

#### - مهام القيادة الابتكارية:

ان القيادة الابتكارية تسهم في استشراف المستقبل من عدة جوانب وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الاشم للمنظمة وبيئتها وتستشرف هذه الرؤية مهام عديدة تتمثل في التالي:

١. الايمان بأن جميع الافراد لديهم القدرة على الابتكار، وابتكار رؤية حقيقية وتحقيقها.
٢. تغيير ثقافة المنظمة لثقافة مشجعة للابتكار، واستقطاب أفضل المواهب وتشجيعهم.
٣. تبني مقاييس تقييم الابتكار واستخدامها بشكل مستمر (خيري، ٢٠١٢، ٨١).

٤. غرس الابتكار قيماً وتوفير الحوافز والتعزيز الإيجابي للمبتكرين.

٥. تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات العليا من الابتكار.

٦. تطوير القدرات الإبداعية في مرؤوسيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الابتكاري، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم وتنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار.

٧. التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات حيث ان التطور التكنولوجي مظهر للابتكار عبر الزمن، والإدارة باتجاهات وطرق ابتكارية ومبادأة في التفكير الإبداعي والمخاطرة المحسوبة (قنديل، ٢٠١٠، ١٦٢).

ونظراً لما سبق يمكن تحديد مهام القيادة الابتكارية في التخطيط للمستقبل والتنبؤ له بصورة أكبر وتحديد الأهداف ونشر ثقافة الابتكار في بيئة العمل وتشجيع وتحفيز الموظفين على العمل الابتكاري وتجديد العلميات السابقة واتخاذ مبدأ التغيير المستمر، واخيراً تحويل الأفكار الى واقع مطبق في الميدان التعليمي.

#### - سمات القائد الابتكاري:

- الابداع والبصيرة: فالقيادة الفاعلة تكون دائماً متبصرة ومتطلعة للمستقبل.
- القدرة على الابتكار: والبحث عن الأفكار بين المرؤوسين واختيار الأفضل منها لتحسين وتطوير بيئة العمل.
- حب المغامرة: وان يتحمل المخاطر الناشئة من تجاربه وان لا يخاف من النتائج سواءً إيجابية ام سلبية، وان يملك حب الاستطلاع والبحث عن كل ما هو جديد.

- المرونة: وهي ان يكون قادر على التشكل حسب المواقف التي تواجهه.  
- إعادة التنظيم: وهي القدرة على تنظيم الأفكار وترتيبها حسب الأهمية وإعادة تركيبها حسب الخطة المستقبلية.

١. الايمان بمواهب الاخرين وتشجيع تبادل الآراء والنقد (جبريني، ٢٠١٦، ٣٣-٣٥).
٢. الاهتمام وهو القدرة على ملاحظة الأشياء التي لم يتم ملاحظتها في شتى المواضيع.
٣. إضفاء الطابع الشخصي وهو القدرة على فهم عملائك بطريقة كاملة حقيقية.
٤. التصور وهو الأداة التي تساعدك لبناء الأفكار والتواصل على النحو الفعال.
٥. المرح الجاد وتحقيق التعاون؛ فالابتكارات نادرا ما تُصنع عن طريق العبقرية الأحادية بل
٦. تأتي من خلال التأمل وعدم التسرع في إصدار الأحكام.
٧. الصياغة وهي اهم المهارات التي تستطيع النقد والتوليف والتركيب واستيعاب الآراء وتقييم جوانب الابتكار (الحارثي، ٢٠١٦، ٣١-٣٤).

٨. إدراك القصور والعيوب.
٩. الوعي بالأهداف والمثابرة للحفاظ عليها.
١٠. الاصاله في التفكير وعدم التقليد.
١١. القدرة على الإحساس بالمشكلات وتحديدها بدقة.
١٢. المبادرة وروح الابتكار.
١٣. الإخلاص والاجتهاد (الأخرس، ٢٠١١، ١٨-١٩).

ويتضح بعد ذلك أن القائد الابتكاري هو ذلك الشخص الطموح ذو الخيال الواسع القادر على تصدي تحديات الزمن ومواكبة تطوراتها، هو نمط القائد الذي يسعى للتميز في عمله بالتغيير الإيجابي في بيئة العمل، هو القائد الحريص على موظفيه الواثق بهم وبأفكارهم، هو الداعم الأول بالنسبة لهم والمحفز ل طرح أفكارهم الابتكارية دون قيود.

- مكونات القيادة الابتكارية:

أولاً: السلوك الابتكاري. يتميز القائد بعدة سلوكيات لإدارة المدرسة منها ما يلي:

١. امتلاك القائد الثقة في النفس.
٢. لدية طلاقة فكرية وهي طرح الأفكار عديدة لموضوع واحد.
٣. امتلاك القائد الخيال الواسع.
٤. ان يكون لدى القائد القدرة على تقييم الأفكار.

٥. الإصرار والمثابرة في العمل.

٦. حب الاستطلاع والتجربة (أبو النصر، ٢٠١٤، ٦٢).

### ثانيًا: تعامل القائد مع المعلمين

أن القيادة المدرسية هي تلك التي تدرك حقيقة السلوك الإنساني و تؤثر فيه وتفهم الطبيعة البشرية حيث تعمل على تكوين مجموعة افراد متعاونين، وتعالج الخلافات والصراعات، وهي تدرك ان توطيد العلاقات بين المعلمين والمدرسة يتطلب نوع من الحكمة نتيجة لقيادة حكيمة ورشيدة، حيث يتجلى دور القائد في توفير ظروف ملائمة لعملهم في جو من التشاور والحوار والتعاون والتقدير المتبادل وترتكز علاقة المدير والمعلمين في متابعة نشاطاتهم المختلفة، والتقرب من المشكلة عن طريق زيارتهم في أقسامهم لغرض توجيههم كما تعتمد هذه العلاقة على المجالس والاجتماعات و الاتصالات اليومية، وجلسات الفريق التربوي والندوات الداخلية والمناقشة التربوية ( يامنه وآخرون، ٢٠١٩، ١٣٤-١٣٥).

### ثالثًا: بيئة العمل. دور القائد الابتكاري في بيئة العمل:

١. توفير الامن النفسي والاجتماعي للموظفين.

٢. بث روح المغامرة والتحدي.

٣. مزاولة الشورى وتشجيع الأفكار الجديدة.

٤. تحقيق مبدأ التكافؤ ودعم الموظفين المبدعين (العلكمي، ٢٠٢٠، ١٠٦٤).

٥. التخطيط الماهر للأمر والإجراءات.

٦. الأمانة على سمعة المنظمة.

٧. لدية رؤية مستقبلية وطموح عالي.

٨. يشجع الأداء الفعال ويحفزه.

٩. يقدم النصح والإرشاد للموظفين.

١٠. متفهم لاحتياجات الموظفين ويفي بوعوده (البارودي، ٢٠١٥، ٨٦).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن السلوك الابتكاري هو المحرك الأساسي للقيادة الابتكارية وهو الموجه الأول لتحقيق الأهداف الإدارية، اذ ان القيادة الابتكارية تساعد القادة على طرح الأفكار المبدعة والقدرة على تنظيمها، ومساندة أصحاب الاقتراحات الجديدة المبتكرة ودعمهم، وتقليل الرقابة المباشرة على المعلمين وتحفيزهم باستمرار وإشعارهم بالثقة

الكاملة وعلى القائد تهيئة البيئة المدرسية لتبادل الأفكار والخبرات واستخدام الوسائل التقنية الحديثة في العمل الإداري.

#### - البحوث والدراسات السابقة:

تم عرض البحوث والدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة بشكل مباشر من الأقدم إلي الأحدث كالتالي:

**دراسة الشمري (٢٠٠٦)** هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغ مجتمع الدراسة (٤٦٥) قائد تربوي، ولغاية الدراسة تم شمول جميع افراد المجتمع، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين جاءت بدرجة متوسطة وظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفق متغير الخبرة والمؤهل العلمي.

**دراسة عثمان وعبد الرحمن (Othman & Abdelrahman, 2013)** هدفت للتعرف على واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية بماليزيا، واستخدم المنهج النوعي، وتم استخدام المقابلة كأداة للبحث على عينة مكونة من ٦ مديري مدارس ذكية في كالنج فالي بماليزيا، حيث أظهرت النتائج ان اهم سمات القيادة الابتكارية هي التنبؤ بالمشكلات والتفكير في حلها.

**دراسة سومارتونو (soemartono,2014)** التي هدفت للتعرف على دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع واستخدمت الباحثة المنهج الكيفي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٨٥) مديراً مدرسياً، باستخدام الاستبيان المكون من خمس مجالات وقد بينت الدراسة بأن الإطار المؤسسي يلعب دور في دعم جهود القيادة الابتكارية وتوصلت لأهمية القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية.

**دراسة خليفة (٢٠١٥)** حيث هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميه في عمان، وقد تم سحب عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عدد افرادها (٣٤٦) معلم ومعلمة وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

**دراسة حرز الله (٢٠١٥)** التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغير من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلم ومعلمة ولجمع البيانات استخدم الباحث الاستبيان، وظهرت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظة عمان للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

**دراسة جبريني (٢٠١٦)** هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين البالغ عددهم (٣٧٣) فرداً، وعينة (٢٧٠) فرد وتم جمع البيانات من خلال استبيان، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بأن هناك استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية على المجالات الثلاث ( تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري) .

**دراسة الشهراني (٢٠١٧)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من (٢٠٩) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات حيث أظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة لدى افراد العينة كان بدرجة "متوسطة" وظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأعضاء لهيئة التدريس بجامعة بيشة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية التي تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، الخبرة).

**دراسة عياد (٢٠١٩)** التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، ووزعت الاستبانة على كافة المعلمين

والمشرفين البالغ عددهم (٣٨٠) معلماً ومعلمة و (١١١) مشرفاً ومشرفة، وظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة كان متوسطاً. دراسة البناء (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات لعينة مكونة من (٣٨٨) معلم ومعلمة بالمدارس الحكومية والخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس لواء وادي السير، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير ( المؤهل العلمي، الخبرة) .

دراسة الدويك (٢٠٢٠) هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة خليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت الباحثة استبانة لجمع البيانات، حيث تكونت العينة من (٢٧٤) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة خليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين في بعض مدارس المقاطعة بمدينة سرور، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطوروا استبيان لتحقيق اهداف الدراسة، حيث تكونت العينة من (٧٣) أستاذ واستاذة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية ان ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة مرتفعة، وظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير الخبرة.

- التعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والبحوث والدراسات السابقة:

- من حيث هدف الدراسة: تتفق الدراسة الحالية من حيث هدفها في التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الابتكارية مع تلك الدراسات دراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة خليفة (٢٠١٥) ودراسة حرز الله (٢٠١٥) ودراسة عياد (٢٠١٩) و البناء (٢٠٢٠) والدويك

(٢٠٢٠) وحسيان وعقاب (٢٠٢١) وتختلف مع دراسة جبريني (٢٠١٦) ودراسة الشهراني (٢٠١٨) التي تهدف للتعرف على درجة ممارسة القادة التربويين الاكاديميين للقيادة الابتكارية في الجامعات، واختلفت مع دراسة سومارتونو (٢٠١٤) التي تهدف للتعرف على دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ودعم المجتمع واختلفت مع دراسة عثمان وعبدالرحمن (٢٠١٣) التي تهدف للكشف عن مدى وجود القيادة الابتكارية في قيادة المديرين.

- **من حيث مجال تطبيق الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في مجال تطبيق الدراسة وهو المدارس ولكن اختلفت في مجال تطبيق الدراسة مع دراسة جبريني (٢٠١٦) والشهراني (٢٠١٧) التي طبقت في مجال التعليم العالي.

- **من حيث أداة الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع جميع الدراسات السابقة عدا دراسة عثمان وعبد الرحمن (٢٠١٣) التي استخدمت المقابلة كأداة لتطبيق الدراسة.

- **من حيث منهج الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة جبريني (٢٠١٦) ودراسة الشهراني (٢٠١٧) ودراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) في اتباع المنهج الوصفي المسحي واختلفت مع دراسة خليفة (٢٠١٥) ودراسة عياد (٢٠١٩) ودراسة الدويك (٢٠٢٠) ودراسة البناء (٢٠٢٠) ودراسة حرز الله (٢٠١٥) التي اتخذت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي واختلفت مع دراسة سومارتونو (٢٠١٤) التي اتخذت المنهج الكيفي لتطبيق الدراسة ودراسة عثمان وعبد الرحمن (٢٠١٣) التي اتخذت المنهج النوعي لتطبيق الدراسة.

- **من حيث مجتمع الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة خليفة (٢٠١٥) وعياد (٢٠١٩) والبناء (٢٠٢٠) والدويك (٢٠٢٠) وحرز الله (٢٠١٥) وحسيان وعقاب (٢٠٢١) في اتخاذ المعلمين كمجتمع للدراسة واختلفت مع دراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة سومارتونو (٢٠١٣) وعثمان وعبد الرحمن (٢٠١٣) في اتخاذ مدرء المدارس كمجتمع للدراسة واختلفت مع دراسة جبريني (٢٠١٦) في اتخاذ عمداء ورؤساء الكليات كمجتمع للدراسة ودراسة الشهراني (٢٠١٧) في اتخاذ أعضاء هيئة التدريس كمجتمع للدراسة.

- **أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة:**

١. الاطلاع على الإطار النظري المرتبط بالقيادة الابتكارية.
٢. الاستفادة في معرفة المنهج الملائم واختيار الأداة المناسبة وتحديد فقراتها.

٣. الاستفادة من النتائج التي قد توصلت إليها الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

- ما تميزت به الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة:  
- تميزت الدراسة الحالية كونها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت: درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات.

- منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الوضع الحالي لظاهرة ما، ومن ثم يصفها كما هي موجودة بالواقع، ويعرف المنهج الوصفي بأنه جمع معلومات او بيانات حول مشكلة يُراد عمل بحث علمي عنها، ويجب على عدة تساؤلات (درويش، ٢٠١٨، ١١٨) وقد اتخذت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لكونه ملائم لطبيعة الدراسة ومحققاً لأهدافها.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف البالغ عددهم (٢٢٤) وفق إحصائية وزارة التعليم بمدينة الطائف للعام الدراسي ١٤٤٣هـ ملحق رقم (١) تم اتخاذ المجتمع ككل نظرًا لصغر حجمه، أي ما يعادل (٢٢٤) معلمة، وتم حصر الاستجابات بواقع (١٩٦) استجابة مستوفية كامل المتطلبات لصالح التحليل وتحقيق هدف الدراسة.

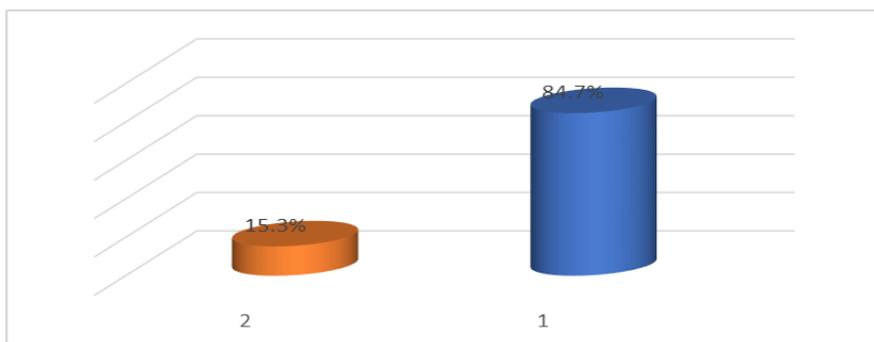
أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة:

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي: تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (١) التالي:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
٨٤,٧%	١٦٦	بكالوريوس
١٥,٣%	٣٠	أعلى من بكالوريوس
١٠٠,٠%	١٩٦	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (١) ان معظم افراد مجتمع الدراسة هم من الحاصلون على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٨٤,٧%) وبلغت نسبة الحاصلون على مؤهل أعلى من بكالوريوس (١٥,٣%).



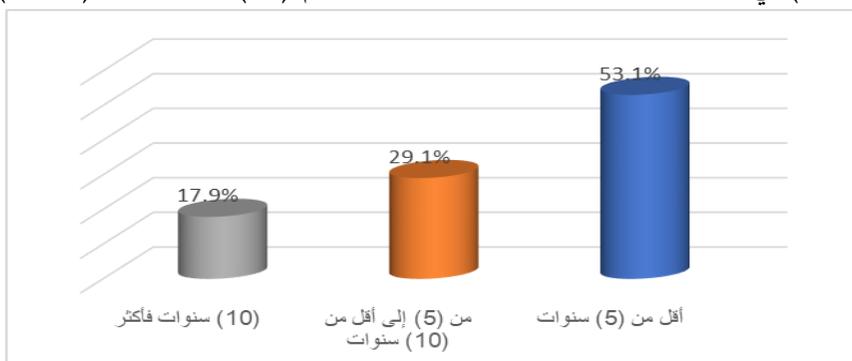
شكل رقم (١) لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة: تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول (٢) التالي:

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة موزعين وفقاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (٥) سنوات	١٠٤	٥٣,١%
من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٥٧	٢٩,١%
(١٠) سنوات فأكثر	٣٥	١٧,٩%
المجموع	١٩٦	١٠٠,٠%

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أن معظم أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم أقل من (٥) سنوات حيث بلغت نسبتهم (٥٣,١%) وبلغت نسبة من كانت خبرتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات (٢٩,١%) في حين كانت نسبة من كان عدد سنوات خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر (١٧,٩%).



شكل رقم (٢) لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة في سبيل الوصول على المعلومات اللازمة من مفردات المجتمع للإجابة عن تساؤلات البحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، ولدعم الجانب النظري من البحث بالجانب التطبيقي وللإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق

أهدافها، وبعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة ببناء استبانة، بهدف تحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات، وقد تم الاعتماد في بناء الاستبانة على عدد من الدراسات السابقة وهي دراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) ودراسة الدويك (٢٠٢٠) ودراسة عياد (٢٠١٩) ودراسة جبريني (٢٠١٦).

- حيث مرت مرحلة بناء الاستبانة بالخطوات التالية:

**أولاً/ تحديد أهداف أداة الدراسة:** التي تمثلت في التعرف على واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**ثانياً/ تحديد أبعاد أداة الدراسة في صورتها الأولية:** بالرجوع للأدبيات والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، تضمنت الاستبانة ثلاث ابعاد متمثلة في السلوك الابتكاري وتعامل الإدارة مع المعلمات وبيئة العمل.

**ثالثاً/ صياغة عبارات أداة الدراسة:** اعتمد في صياغة فقرات الاستبانة مدى ارتباطها بكل بعد من ابعاد القيادة الابتكارية، وبالرجوع للإطار النظري للدراسة والاستعانة بالدراسات السابقة تم صياغة الفقرات بصورتها الأولية.

**رابعاً/ أداة الدراسة في صورتها الأولية:** تم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة في صورتها الأولية، ملحق رقم (٢) وتكونت من قسمين:

**القسم الأول:** المعلومات الاولية لمجتمع الدراسة المتمثلة في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).  
**القسم الثاني:** ويشتمل على فقرات أداة الدراسة والتي تتعلق بقياس درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات وتتكون من (٣) أبعاد:

**البعد الأول:** السلوك الابتكاري ويتكون من (١٠) عبارات.

**البعد الثاني:** تعامل الإدارة مع المعلمات ويتكون من (١٠) عبارات.

**البعد الثالث:** بيئة العمل ويتكون من (١٠) عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) كونه يتيح للمستجيب التعبير عن اتجاهه بموضوعية.

**خامساً/ إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:**

صدق أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال والثانية وتسمى الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

- **صدق الاتساق الظاهري:** وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من عدد من الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة التربوية بلغ عددهم (١٠) محكمين طلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الأداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

- **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال عينة استطلاعية حجمها (٣٠) لحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما توضح نتائجها الجدول التالي:

**جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي**

**تنتمي إليه**

بيئة العمل		تعامل الإدارة مع المعلمات		السلوك الابتكاري	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠,٧١٣	١	*٠,٧٧١	١	*٠,٨٦٠	١
*٠,٨٤٤	٢	*٠,٨٩٣	٢	*٠,٨٨٤	٢
*٠,٨٧١	٣	*٠,٨٠٩	٣	*٠,٨٥٤	٣
*٠,٨٠٧	٤	*٠,٨١٨	٤	*٠,٨٥٩	٤
*٠,٨٣١	٥	*٠,٨٤٢	٥	*٠,٨٣٤	٥
*٠,٨٧١	٦	*٠,٨٣١	٦	*٠,٨٦٣	٦
*٠,٧٥٠	٧	*٠,٨٦٧	٧	*٠,٨١٥	٧
*٠,٨١٣	٨	*٠,٧٢٣	٨	*٠,٧٠٥	٨
*٠,٧٤١	٩	*٠,٧٤١	٩	*٠,٨٦٠	٩
*٠,٨٦٦	١٠	*٠,٨٧٧	١٠	*٠,٨٣٨	١٠

\* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (٣) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٥٠)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).

- **الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة:** قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة**

معامل الارتباط	البعد
*٠,٩٤٩	السلوك الابتكاري
*٠,٩٦٣	تعامل الإدارة مع المعلمات
*٠,٩٥٧	بيئة العمل

\* وجود دلالة عند مستوى (٠,٥)

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٩٤٩ - ٠,٩٦٣)، وكانت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٥) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

**ثبات أداة الدراسة:** للتحقق من ثبات الاستبانة تم التطبيق على عينة استطلاعية حجمها (٣٠) لحساب الثبات بواسطة معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

**جدول رقم (٥) معاملات ثبات أداة الدراسة**

معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	البعد
٠,٩٣٤	١٠	السلوك الابتكاري
٠,٩٣٢	١٠	تعامل الإدارة مع المعلمات
٠,٩٣١	١٠	بيئة العمل
٠,٩٧٤	٣٠	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق إن جميع قيم معاملات للأبعاد وللأداة ككل جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٩٣١ - ٠,٩٣٤) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٧٤).

**سادساً: الصورة النهائية لأداة الدراسة:** تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين: **القسم الأول:** المعلومات الأولية لمجتمع الدراسة المتمثلة في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) **القسم الثاني:** ويشتمل على الفقرات التي تتعلق بدرجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات وتتكون من (٣٠) فقرة

مقسمة إلى (١٠) فقرات موزعة على من (٣) أبعاد (السلوك الابتكاري، تعامل الادارة مع المعلمات، بيئة العمل).

سابعاً/ تطبيق أداة الدراسة: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٣ هـ - ٢٠٢٢م وفق الخطوات التالية:

- تم اعتماد الأداة من قبل المشرفة الاكاديمية في صورتها الالكترونية النهائية.  
- تم الحصول على الموافقة من لجنة اخلاقيات البحث العلمي على أداة الدراسة ملحق رقم (٥)

- تم الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة من قبل عميد كلية التربية بجامعة الطائف ملحق رقم (٦) والحصول على موافقة تسهيل مهمة باحث من قبل إدارة التعليم ، واستكمال جميع الإجراءات النظامية استعداداً لتطبيقها ونشرها، وتم تعميم الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثلة في معلمات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف.

- تم جمع الاستجابات لإدخالها في برنامج (SPSS) ليتم معالجتها احصائياً؛ للحصول على درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات.

ثامناً/ تصحيح أداة الدراسة: معادلة المدى لمقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الممارسة، كما في الجدول التالي:

**جدول (٦) الوزن النسبي لدرجات الممارسة**

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

ثم يتم تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول التالي:

**جدول (٧) المتوسط المرجح لدرجات الممارسة**

درجة الممارسة	المتوسط المرجح
منخفضة جداً	من ١ إلى ١,٧٩
منخفضة	من ٢,٥٩ إلى ١,٨٠
متوسطة	من ٣,٣٩ إلى ٢,٦٠
عالية	من ٤,١٩ إلى ٣,٤٠
عالية جداً	من ٥,٠٠ إلى ٤,٢٠

- مناقشة النتائج وتفسيرها:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	السلوك الابتكاري	٣,٥٣	٠,٨٣٦	١	عالية
٢	تعامل الإدارة مع المعلمات	٣,٤٢	٠,٨٥٧	٢	عالية
٣	بيئة العمل	٣,٤٢	٠,٨٣٧	٣	عالية
	ممارسة القيادة الابتكارية ككل	٣,٤٥	٠,٨٠٦		عالية

يتبين من الجدول (٨) أن ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣,٤٥)، بانحراف معياري (٠,٨٠٦).

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة السلوك الابتكاري جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٣) بدرجة عالية، يليه في الترتيب الثاني ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات بمتوسط حسابي (٣,٤٢) بدرجة عالية وفي الترتيب الثالث والآخر ممارسة بيئة العمل بمتوسط حسابي (٣,٤٢) بدرجة عالية وظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات، بأبعادها ككل من (السلوك الابتكاري، تعامل الإدارة مع المعلمات، بيئة العمل) جاءت بدرجة عالية.

وتُعزى النتيجة إلى رؤية المعلمات لقدرة القائدة على طرح أساليب عمل جديدة وأفكار ابتكارية ترفع من أداء العمل وتطوره، وتشجيعها المستمر لهم بتقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الابتكارية، وسعيها لتوفير بيئة محفزة وجاذبة لعملية تبادل الأفكار، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدويك (٢٠٢٠) التي توصلت إلى ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس جاءت بدرجة كبيرة ودراسة جبريني (٢٠١٦) التي توصلت إلى ان درجة

ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين جاءت بدرجة كبيرة وتختلف مع دراسة عياد (٢٠١٩) وحرز الله (٢٠١٥) وخليفة (٢٠١٥) التي توصلت إلى ان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة (متوسطة)، ولمزيد من التفصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حده:

**البعد الأول:** درجة ممارسة السلوك الابتكاري لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تحديد درجة ممارسة السلوك الابتكاري لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للعبارات الاستجابات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة السلوك الابتكاري لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢	تشجع القادة الأفكار الابتكارية والمبادرات الفردية	٣,٦٦	٠,٩٨٧	عالية	١
٧	تمتلك القادة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة	٣,٦٣	١,٠١٢	عالية	٢
٦	تقيم القادة الفكرة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة	٣,٦٠	١,٠٣٠	عالية	٣
١	تطرح القادة اقتراحات وأساليب جديدة لإداء العمل	٣,٥٩	١,٠٤١	عالية	٤
٣	تقدم القادة الدعم والمساندة لأصحاب الأفكار المقترحة الجديدة	٣,٥٨	١,٠١٢	عالية	٥
٨	تتصف القادة بالقدرة على تنظيم الأفكار	٣,٥٦	٠,٩٧٧	عالية	٦
٤	تمتلك القادة القدرة والشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية تساعد على تطوير المدرسة	٣,٥٢	١,٠٥٥	عالية	٧
١٠	تُعبّر القادة عن الأفكار بثقة وشفافية	٣,٥١	١,٠٤٥	عالية	٨
٥	تتيح القادة المجال للمعلمات للحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة	٣,٣٢	١,١٤٣	متوسطة	٩
٩	تفوض القادة الصلاحيات الكافية للمعلمات التي تمكن من اتخاذ القرارات	٣,٢٩	١,٢١٩	متوسطة	١٠
	<b>ممارسة السلوك الابتكاري ككل</b>	<b>٣,٥٣</b>	<b>٠,٨٣٦</b>	<b>عالية</b>	

من خلال الجدول رقم (٩) الموضح أعلاه يتضح ان درجة ممارسة السلوك الابتكاري لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة ممارسة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٥٣ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات يرون بأن قائدات المدارس الابتدائية الأهلية يشجعون الأفكار الابتكارية الجديدة باستمرار واستثمار الراس المال البشري الذي يوجد لهم الميزة التنافسية للمدرسة ويحرصون على إيجاد هذه الأفكار الإبداعية وتنفيذها، ويسعون لتقديم الدعم والمساندة للمعلمات المبدعات بطرح الأفكار الابتكارية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدويك (٢٠٢٠) وجبريني (٢٠١٦) ودراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) وتختلف مع نتيجة دراسة عياد (٢٠١٩) التي توصلت الى ان ممارسة السلوك الابتكاري جاءت بدرجة (متوسطة) كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للسلوك الابتكاري من وجهة نظر المعلمات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٢٩ إلى ٣,٦٦ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة، عالية) على الترتيب.

وكانت اعلى العبارات هي عبارة رقم (٢) والتي تنص على (تشجع القائدة الأفكار الابتكارية والمبادرات الفردية) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٨٧) ويليهما عبارة رقم (٧) التي تنص على (تمتلك القائدة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة) بالمرتبة الثانية بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٠١٢) ويليهما عبارة رقم (٦) التي تنص على (تقيم القائدة الفكرة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة) بالمرتبة الثالثة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,٠٣٠) ويليهما عبارة رقم (١) والتي تنص على (تطرح القائدة اقتراحات وأساليب جديدة لإداء العمل) بالمرتبة الرابعة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (١,٤١) ويليهما عبارة رقم (٣) والتي تنص على (تقدم القائدة الدعم والمساندة لإصحاب الأفكار المقترحة الجديدة) بالمرتبة الخامسة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٠١٢) ويليهما عبارة رقم (٨) والتي تنص على (تتصف القائدة بالقدرة على تنظيم الأفكار) بالمرتبة السادسة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٩٧٧) ويليهما عبارة رقم (٤) والتي تنص على (تمتلك القائدة القدرة والشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية تساعد على تطوير المدرسة) بالمرتبة السابعة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٥٢) وانحراف معياري (١,٠٥٥) ويليهما عبارة رقم (١٠) والتي تنص على (تُعبّر القائدة عن الأفكار بثقة وشفافية)

بالمرتبة الثامنة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٥١) بانحراف معياري (١,٠٤٥) وتفسر الباحثة هذا إلى كون المدارس الابتدائية الاهلية تسعى وتهدف لإيجاد التميز بين المدارس المنافسة لها فهي تحرص على بذل الجهد في طرح الأفكار الابتكارية التي ترفع من مستوى أداء المدرسة، وإيجاد أساليب عمل مبدعة مميزة تجذب لها الطلبة والمعلمين، حيث تسعى القائدة لتقديم المساندة والدعم لكل من يبادر بالأفكار فهي تُقيم الأفكار في ضوء مناسبتها لإمكانيات المدرسة المتاحة وتتفق مع دراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) والدويك (٢٠٢٠) في تعبير القائدة عن الأفكار بكل ثقة وتشجيعها للأفكار الجديدة التي جاءت بدرجة مرتفعة وتختلف مع عياد (٢٠١٩) في قدرة القائدة على طرح أساليب جديدة لأداء العمل التي جاءت بدرجة متوسطة .

وكانت اقل العبارات في البعد ترتيباً عبارة رقم (٥) والتي تنص على (تتيح القائدة المجال للمعلمات للحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة) بالمرتبة التاسعة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٣,٣٢) بانحراف معياري (١,١٤٣) ويليهما عبارة رقم (٩) والتي تنص على (تفوض القائدة الصلاحيات الكافية للمعلمات التي تمكن من اتخاذ القرارات) بالمرتبة العاشرة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٣,٢٩) بانحراف معياري (١,٢١٩) وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ان اغلب المعلمات لا تتأاح لهم المجالات للحصول على المعلومات المطلوبة قد يكون ذلك خوف بعض القائدات من فكرة تفويض الصلاحيات وتسليمها للمعلمات، كون معلمات المدارس الابتدائية الاهلية في دوران عمل مستمر فذلك يقلل من مستوى الثقة، او من ناحية عدم رجوعهم في بعض الأمور للقائدات فقد ترغب القائدة في معرفة جميع الأمور والقرارات التفصيلية بالمدرسة، واثمان بعض القائدات على المعلومات واحتفاظهم عليها خوفاً من تسربها وتتفق مع دراسة عياد (٢٠١٩) في تفويض القائدة الصلاحيات الكافية للمعلمات التي جاءت بدرجة متوسطة وتختلف مع عياد (٢٠١٩) والدويك (٢٠٢٠) في إتاحة القائدة المجال للمعلمات للحصول على المعلومات بشكل سريع التي جاءت بدرجة مرتفعة.

**البعد الثاني:** درجة ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تحديد درجة ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للعبارات لاستجابات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تقدم القائدة حوافز معنوية لنوات الأفكار الابتكارية	٣,٥٩	١,٠٨٩	عالية	١
٤	تشعر القائدة المعلمات بالثقة الكاملة بقدراتهم	٣,٥٤	١,٠٣٥	عالية	٢
٨	تشجع القائدة المعلمات على حل المشكلات بطرق ابتكارية	٣,٥٣	١,٠٣٥	عالية	٣
٣	ترحب القائدة وتتبنى أفكار جميع المعلمات	٣,٤٨	١,٠١٠	عالية	٤
٥	تحرص القائدة على استمرار الدعم والمتابعة للمعلمات	٣,٤٤	١,١١٥	عالية	٥
١٠	تشجع القائدة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمات	٣,٤١	١,٠٢٧	عالية	٦
٩	توفر القائدة للمعلمات جميع الوسائل الحديثة اللازمة لأداء العمل	٣,٣٩	١,١٢٩	متوسطة	٧
٦	تساند القائدة المعلمات على تحمل ضغوط العمل	٣,٣٧	١,١١٨	متوسطة	٨
٧	تشرك القائدة المعلمات في وضع الخطط والاهداف	٣,٣٦	١,٢٠٥	متوسطة	٩
٢	تقلل القائدة الرقابة المباشرة على المعلمات	٣,٠٨	١,١٠٦	متوسطة	١٠
	ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات ككل	٣,٤٢	٠,٨٥٧	عالية	

من خلال الجدول رقم (١٠) الموضح أعلاه يتضح ان درجة ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة ممارسة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٤٢ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية) تعزى هذه النتيجة إلى ترحيب القائدة بجميع الأفكار ودراستها وتقييمها في ضوء حاجة المدرسة إليها، وحرصها على حل المشكلات بأساليب أكثر إبداعية، ومتابعتها للمعلمات بشكل مستمر لتقديم المساندة والتحفيز لهم في العمل ولإشعارهم بالثقة الكاملة بقدراتهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدويك (٢٠٢٠) وجبريني (٢٠١٦) وعباد (٢٠١٩) وحسيان وعقاب (٢٠٢١) التي توصلت إلى ان تعامل الإدارة مع المعلمين جاءت بدرجة (عالية). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٠٨ إلى ٣,٥٩ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة، عالية) على الترتيب.

وكانت اعلى العبارات هي عبارة رقم (١) والتي تنص على (تقدم القائمة حوافز معنوية لذوات الأفكار الابتكارية) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٥٩) بانحراف معياري (١,٠٨٩) ويليهما عبارة رقم (٤) والتي تنص على (تشجع القائمة المعلمات بالثقة الكاملة بقدراتهم) بالمرتبة الثانية بدرجة ممارسة (عالية) و بمتوسط حسابي (٣,٥٤) بانحراف معياري (١,٠٣٥) ويليهما عبارة رقم (٨) والتي تنص على (تشجع القائمة المعلمات على حل المشكلات بطرق ابتكارية) بالمرتبة الثالثة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٥٣) بانحراف معياري (١,٠٣٥) ويليهما عبارة رقم (٣) والتي تنص على (ترحب القائمة وتبني أفكار جميع المعلمات) بالمرتبة الرابعة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٤٨) بانحراف معياري (١,٠١٠) ويليهما عبارة رقم (٥) والتي تنص على (تحرص القائمة على استمرار الدعم والمتابعة للمعلمات) بالمرتبة الخامسة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٤٤) بانحراف معياري (١,١١٥) ويليهما عبارة رقم (١٠) والتي تنص على (تشجع القائمة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمات) بالمرتبة السادسة بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٤١) بانحراف معياري (١,٠٢٧) ويليهما عبارة رقم (٩) والتي تنص على (توفر القائمة للمعلمات جميع الوسائل الحديثة اللازمة لأداء العمل) بالمرتبة السابعة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٣,٣٩) بانحراف معياري (١,١٢٩) ويليهما عبارة رقم (٦) والتي تنص على (تساند القائمة المعلمات على تحمل ضغوط العمل) بالمرتبة الثامنة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٣,٣٧) بانحراف معياري (١,١١٨) ونقصر الباحثة النتيجة إلى شعور المعلمات بحرص قائدات المدارس الابتدائية الاهلية على تجديد وتطوير مدارسهم بشكل مستمر فيسعون لتحفيز المعلمات اللوات يقدمن الأفكار الابتكارية وإشعارهم بالثقة الكاملة ودعمهم لتحمل ضغوط العمل، وحثهم على حل المشكلات بطرق اكثر ابداع وابتكار لتحسين أداء المدرسة والتقليل من المشاكل، فهي تفتح المجال لجميع الأفكار وتبنيها التي بتطبيقها يتحقق لهم التميز وتتفق مع دراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) في ترحيب القائمة بالأفكار الجديدة وإشعار المعلمين بالثقة الكاملة التي جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف مع دراسة الدويك (٢٠٢٠) في تقديم الحوافز المعنوية لذوات الأفكار الابتكارية التي جاءت بدرجة متوسطة.

وكانت اقل العبارات في البعد ترتيبياً عبارة رقم (٧) والتي تنص على (تشرك القائمة المعلمات في وضع الخطط والاهداف) بالمرتبة التاسعة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي

(٣,٣٦) بانحراف معياري (١,٢٠٥) ويليهما عبارة رقم (٢) والتي تنص على (تقلل القائدة الرقابة المباشرة على المعلمات) بالمرتبة العاشرة بدرجة ممارسة (متوسطة) و بمتوسط حسابي (٣,٠٨) بانحراف معياري (١,١٠٦) وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ان المدارس الاهلية تطبق الإدارة المركزية فيكون وضع الخطط وتصميم الأهداف دور الإدارة فقط، ايضاً قوة حرص القائدات على التعليم وسمعة المدرسة ككل فهم يسعون لتفقد المعلمات بشكل دائم ومباشر، وقد يرجع ذلك لنقص في الثقة بسبب كثرة تسرب المعلمات من المدارس الاهلية او خوف من تهرب المعلمات من تحمل مسؤولية التعليم، وتتفق مع دراسة عياد (٢٠١٩) في تقليل الرقابة المباشرة على المعلمات التي جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) والدويك (٢٠٢٠) في تقليل الرقابة المباشرة على المعلمات التي جاءت بدرجة مرتفعة.

**البعد الثالث:** درجة ممارسة بيئة العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تحديد درجة ممارسة بيئة العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (١١)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للعبارات لاستجابات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة بيئة العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب		
١٠	تسعى القائدة لإيجاد بيئة محققة لعملية تبادل الافكار	٣,٥٢	١,٠١٥	عالية	١		
٢	تشجع القائدة التنافس الإيجابي بين المعلمات	٣,٥١	١,٠١٠	عالية	٢		
٥	تستخدم القائدة وسائل تقنية حديثة في العمل الاداري	٣,٤٨	١,٠٢٠	عالية	٣		
٣	تهتم القائدة بتوفير مناخ مدرسي ملائم لتوليد الأفكار	٣,٤٧	١,٠٢٥	عالية	٤		
٤	تحرص القائدة على العمل الجماعي بين المعلمات	٣,٤٦	١,٠٣٩	عالية	٥		
٧	توجد القائدة نظام واضح لتصنيف الأفكار وتوظيفها	٣,٣٨	١,٠٦٧	متوسطة	٦		
٦	توفر القائدة الموارد اللازمة التي تمكن المعلمات من تطبيق الأنشطة والفعاليات المبتكرة بالمدرسة	٣,٣٧	١,١٤١	متوسطة	٧		
٨	تنشر القائدة ثقافة الابتكار في البيئة المدرسية	٣,٣٧	١,٠٥١	متوسطة	٨		
٩	تعتمد القائدة طرق مبتكرة في اتخاذ قراراتها	٣,٣٢	١,٠٤٩	متوسطة	٩		
١	تشارك القائدة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة	٣,٣٠	١,٢٠٩	متوسطة	١٠		
ممارسة بيئة العمل ككل					عالية	٣,٤٢	٠,٨٣٧

من خلال الجدول رقم (١١) الموضح أعلاه يتضح ان درجة ممارسة بيئة العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة ممارسة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٤٢ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية) وتفسر هذه النتيجة بحرص قائدات المدارس الابتدائية الاهلية على إيجاد بيئة تحقق لهم التنافس الإيجابي بين المعلمات ويحرصون على ان تكون البيئة سليمة آمنة لتوليد العديد من الأفكار والحلول الابتكارية، وتحرص القائدة على تشجيع المعلمات على العمل الجماعي الذي يخفف من عبء العمل ويحقق الإنجاز السريع والتعاون بين المعلمات، بعمل اجتماعات وورش عمل لتبادل الأفكار الإبداعية بتوظيف الوسائل التقنية الحديثة في الاجتماعات وفي العمل الإداري، وانققت النتيجة مع نتائج دراسة الدويك (٢٠٢٠) وعباد (٢٠١٩) وجبريني (٢٠١٦) وحسيان وعقاب (٢٠٢١) التي توصلت إلى ان بيئة العمل جاءت بدرجة (عالية) كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات ممارسة بيئة العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٣٠ إلى ٣,٥٢ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة، عالية) على الترتيب.

وكانت اعلى العبارات هي عبارة رقم (١٠) والتي تنص على (تسعى القائدة لإيجاد بيئة محققه لعملية تبادل الافكار) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٥٢) بانحراف معياري (١,٠١٥) يليها عبارة رقم (٢) والتي تنص على (تشجع القائدة التنافس الإيجابي بين المعلمات) بالمرتبة الثانية بدرجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣,٥١) بانحراف معياري (١,٠١٠) يليها عبارة رقم (٥) والتي تنص على (تستخدم القائدة وسائل تقنية حديثة في العمل الإداري) بالمرتبة الثالثة بدرجة ممارسة (عالية) و بمتوسط حسابي (٣,٤٨) بانحراف معياري (١,٠٢٠) يليها عبارة رقم (٣) والتي تنص على (تهتم القائدة بتوفير مناخ مدرسي ملائم لتوليد الأفكار) بالمرتبة الرابعة بدرجة ممارسة (عالية) و بمتوسط حسابي (٣,٤٧) بانحراف معياري (١,٠٢٥) يليها عبارة رقم (٤) والتي تنص على (تحرص القائدة على العمل الجماعي بين المعلمات) بالمرتبة الخامسة بدرجة ممارسة (عالية) و بمتوسط حسابي (٣,٤٦) بانحراف معياري (١,٠٣٩) يليها عبارة رقم (٧) والتي تنص على (توجد

القائدة نظام واضح لتصنيف الأفكار وتوظيفها) بالمرتبة السادسة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٣,٣٨) بانحراف معياري (١,٠٦٧) يليها عبارة رقم (٦) والتي تنص على (توفر القائدة الموارد اللازمة التي تمكن المعلمات من تطبيق الأنشطة والفعاليات المبتكرة بالمدرسة) بالمرتبة السابعة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٣,٣٧) بانحراف معياري (١,١٤١) يليها عبارة رقم (٨) والتي تنص على (تتشر القائدة ثقافة الابتكار في البيئة المدرسية) بالمرتبة الثامنة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٣,٣٧) بانحراف معياري (١,٠٥١) وتفسر الباحثة ذلك إلى حرص القائدات على التميز بين المنافسين بتحقيق بيئة تعليمية ومناخ مدرسي ملائم لتوليد عملية تبادل الأفكار باستخدام وسائل تقنية حديثة، وتشجع المدارس الابتدائية الاهلية العمل التنافسي الإيجابي بين المعلمات بعمل دورات بشكل مستمر ومكثف يتم فيها تبادل الخبرات، ايضاً تقوم بعمل زيارة للفصول لزيادة العلم والمعرفة وتقييم أداء بعضهم البعض لتحقيق التنافس الحقيقي الذي يرجع بالفائدة لهم، وتتفق مع دراسة عياد (٢٠١٩) في تشجيع التنافس الإيجابي بين المعلمات، وتختلف مع دراسة الدويك (٢٠٢٠) في تشجيع التنافس الايجابي بين المعلمات التي جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) في حرص القائدة على العمل الجماعي التي جاءت بدرجة متوسطة. وكانت اقل العبارات في البعد ترتيبياً عبارة رقم (٩) والتي تنص على (تعتمد القائدة طرق مبتكرة في اتخاذ قراراتها) بالمرتبة التاسعة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٣,٣٢) بانحراف معياري (١,٠٤٩) يليها عبارة رقم (١) والتي تنص على (تشارك القائدة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة) بالمرتبة العاشرة بدرجة ممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٣,٣٠) بانحراف معياري (١,٢٠٩) وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى قلة التنوع والتجديد في طرق اتخاذ القرار التي تجعل من القرار روتيني تقليدي يخلو من الابتكار، ايضاً اتخاذ اغلب المدارس الاهلية بالمملكة مبدأ الإدارة المركزية الذي يغلب فيه دور القائد ويهمل دور المعلمين، فلا يشركهم في صياغة رؤية المدرسة، وتتفق مع دراسة عياد (٢٠١٩) في مشاركة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة التي جاءت بدرجة متوسطة، و تختلف مع دراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) والدويك (٢٠٢٠) في مشاركة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة التي جاءت بدرجة كبيرة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $a \leq 0,05$  ) بين متوسطات استجابات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية

الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) واختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

**أولاً: المؤهل العلمي:** قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات تقديرات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ويوضح الجدول (١٢) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

**جدول (١٢)** نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
السلوك الابتكاري	بكالوريوس	١٦٦	٣,٥٦	٠,٨٦٨	١,٩٩١	٠,٠٥٢
	أعلى من بكالوريوس	٣٠	٣,٣١	٠,٥٩٥		
تعامل الإدارة مع المعلمات	بكالوريوس	١٦٦	٣,٤٧	٠,٨٨٧	٢,٢٦١	*٠,٠٢٨
	أعلى من بكالوريوس	٣٠	٣,١٧	٠,٦١٧		
بيئة العمل	بكالوريوس	١٦٦	٣,٤٥	٠,٨٤٩	١,١٢٠	٠,٢٦٤
	أعلى من بكالوريوس	٣٠	٣,٢٦	٠,٧٥٥		
ممارسة القيادة الابتكارية ككل	بكالوريوس	١٦٦	٣,٤٩	٠,٨٣٤	١,٩٢٦	٠,٠٦٠
	أعلى من بكالوريوس	٣٠	٣,٢٥	٠,٦٠٤		

\*وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم (١٢) التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الابتكاري وبيئة العمل والقيادة الابتكارية ككل لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي على التوالي (٠,٠٥٢) (٠,٢٦٤) (٠,٠٦٠) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى هذه النتيجة إلى اتفاق مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الابتدائية

الاهلية على اختلاف مؤهلاتهن العلمية حول ممارسة قائدات المدارس للقيادة الابتكارية وبعديها (السلوك الابتكاري وبيئة العمل)، وذلك يرجع لأن جميع المعلمات على اختلاف مؤهلاتهن العلمية يعملن في نفس ظروف بيئة العمل مما يجعلهن يدركن ممارسة قائدات المدارس للقيادة الابتكارية وبعديها السلوك الابتكاري وبيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جبريني (٢٠١٦) واختلفت من دراسة الدويك (٢٠٢٠) الذي أظهرت نتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على البكالوريوس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠,٠٢٨) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠٥) تُعزى هذه النتيجة لكون عدد المعلمات الحاصلات على البكالوريوس أعلى بكثير من عدد المعلمات الحاصلات على أعلى من البكالوريوس في مجتمع الدراسة، واتفقت النتيجة مع دراسة حرز الله (٢٠١٥) واختلفت مع دراسة الشمري (٢٠٠٦) والبناء (٢٠٢٠) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

**ثانياً: سنوات الخبرة:** قامت الباحثة باستخدام اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ويوضح الجدول (١٣) نتيجة اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

### جدول (١٣) نتائج اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين

متوسطات استجابات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المدى	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	البعد
*٠,٠٠٠	٢٠,٣٩٨	٠,٧٥٢	٣,٨٣	١٠٤	أقل من (٥) سنوات	السلوك الابتكاري
		٠,٧٣٦	٣,٠٤	٥٧	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	
		٠,٨٣٨	٣,٤٠	٣٥	(١٠) سنوات فأكثر	
*٠,٠٠٠	١٩,١٤٥	٠,٨٣٣	٣,٧٤	١٠٤	أقل من (٥) سنوات	تعامل الإدارة مع المعلمات
		٠,٦٤٠	٢,٩٨	٥٧	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	
		٠,٨٥٧	٣,١٨	٣٥	(١٠) سنوات فأكثر	

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	البعد
*٠,٠٠٠	١٦,٠٢٨	٠,٨٣٥	٣,٧١	١٠٤	أقل من (٥) سنوات	بيئة العمل
		٠,٦٣٠	٣,٠٤	٥٧	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	
		٠,٨٢٣	٣,١٧	٣٥	(١٠) سنوات فأكثر	
*٠,٠٠٠	٢٠,٣٦١	٠,٧٦٢	٣,٧٦	١٠٤	أقل من (٥) سنوات	ممارسة القيادة الابتكارية ككل
		٠,٦٣٣	٣,٠٢	٥٧	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	
		٠,٨١٣	٣,٢٥	٣٥	(١٠) سنوات فأكثر	

\*وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم (١٣) التالي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الابتكاري وتعامل الإدارة مع المعلمات وبيئة العمل وممارسة القيادة الابتكارية ككل لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (انوفًا) تساوي (٠,٠٠٠) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥) وتدل هذه النتيجة على أن سنوات الخبرة تكسب المعلمات الكثير من الحكمة والثقافة والمعرفة حول مدى ممارسة القائدات للقيادة الابتكارية بأبعدها، و اتفقت في النتيجة مع دراسة الدويك (٢٠٢٠) وحرز الله (٢٠١٥) واختلفت مع دراسة حسيان وعقاب (٢٠٢١) ودراسة الشمري (٢٠٠٦) ودراسة جبريني (٢٠١٦) ودراسة الشهراني (٢٠١٨) وعياد (٢٠١٩) والبناء (٢٠٢٠) اذ اشارت نتائجهم إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة. ونظرا لوجود معنوية في اختبار التباين تم إجراء اختبار شيفيه لدلالة الفروق وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (١٤)** نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	المتوسط	سنوات الخبرة (٢)	المتوسط	سنوات الخبرة (١)	البعد
*٠,٠٠٠	٠,٧٩١٥٥	٣,٠٤	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣,٨٣	أقل من (٥) سنوات	السلوك الابتكاري
			(١٠) سنوات فأكثر			
*٠,٠١٥	٠,٤٣٦٥١	٣,٤٠	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣,٧٤	أقل من (٥) سنوات	تعامل الإدارة مع المعلمات
			(١٠) سنوات فأكثر			
*٠,٠٠٠	٠,٧٥٩٦٨	٢,٩٨	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣,٧١	أقل من (٥) سنوات	بيئة العمل
*٠,٠٠٢	٠,٥٦٠٣٨	٣,١٨	(١٠) سنوات فأكثر			
*٠,٠٠٠	٠,٦٧٥٤٩	٣,٠٤	من (٥) إلى أقل من (١٠)			

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	المتوسط	سنوات الخبرة (٢)	المتوسط	سنوات الخبرة (١)	البعد
			(١٠)		سنوات	
*٠,٠٠٢	٠,٥٤٢٠١	٣,١٧	(١٠) سنوات فأكثر			
*٠,٠٠٠	٠,٧٤٢٢٤	٣,٠٢	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣,٧٦	أقل من (٥) سنوات	ممارسة القيادة الابتكارية ككل
*٠,٠٠٢	٠,٢٢٩٢٧	٣,٢٥	(١٠) سنوات فأكثر			

\*وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي: أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية ككل وأبعادها (السلوك الابتكاري وتعامل الإدارة مع المعلمات وبيئة العمل ) لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت بين من كانت سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات وبين من كانت خبرتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات ومن كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات ذوات المتوسط الحسابي الأعلى وتدل هذه النتيجة على ان اكثر من يعمل في المدارس الابتدائية الاهلية ذوات خبرات اقل من 5 سنين فهم يمثلون الشريحة الأعظم في مجتمع الدراسة وذلك يرجع لسبب دوران العمل الكثير في المدارس الاهلية وعدم استمرار غالبية المعلمات لفترة تزيد عن ٥ سنوات بالعمل بالمدارس الاهلية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدويك (٢٠٢٠) وحرز الله (٢٠١٥) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة ولكن تختلف معهم في عدد السنوات، حيث كانت نتائجهم لصالح ١٠ سنوات فأكثر.

- ملخص نتائج الدراسة:

١. درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي (٣,٤٥) بانحراف معياري (٠,٨٠٦).
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الحاصلين على البكالوريوس.
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الابتكاري وبيئة العمل والقيادة الابتكارية ككل لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤. وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية ككل وحول درجة ممارسة السلوك الابتكاري وتعامل الإدارة مع المعلمات وبيئة العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح من كانت سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات.

- **توصيات الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة الحالية ان القيادة الابتكارية توجد عند قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بدرجة (عالية) لذلك توصي الباحثة بما يلي لتدعيم استمرار القائدات على ممارسة القيادة الابتكارية بدرجة عالية:

١. تفويض الصلاحيات الكافية للمعلمات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة وإتاحة المجال للمعلمات للحصول على المعلومات المطلوبة بشكل أسرع.

٢. توفير وسائل حديثة للمعلمات لأداء اعمالهن ومساندتهم على تحمل ضغوط العمل وتخفيف الرقابة المباشرة عليهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في وضع الخطط والاهداف المدرسية.

٣. إيجاد نظام واضح ومرن لتصنيف الأفكار الابتكارية وتوظيفها في العمل وتوفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق أنشطة وفعاليات في المدرسة، والاجتهاد في نشر وتعزيز ثقافة الابتكار في البيئة المدرسية باعتمادها على طرق مبتكرة في اتخاذ القرارات وإشراكهم في صياغة رؤية ورسالة للمدرسة.

٤. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة تعامل الإدارة مع المعلمات لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الحاصلين على البكالوريوس لذا توصي الدراسة بتقديم دورات تدريبية متنوعة للمعلمات لزيادة معارفهن وتحسين إدراكهن بالشكل الذي يمكنهم من إدراك وتقييم أساليب تعامل القائدات مع المعلمات.

٥. أظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية ككل وحول درجة ممارسة السلوك الابتكاري وتعامل الإدارة مع المعلمات وبيئة العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير الخبرة لصالح من كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات لذا توصي الباحثة بتهيئة بيئة العمل المناسبة وتقديم الحوافز (الراتب) لهم لضمان استمرار المعلمات في العمل بالمدارس الاهلية.

- مراجع الدراسة:

## أولاً: المراجع العربية.

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٤). التفكير الابتكاري والابداعي (ط.٢). المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- أبو صالح، ايناس إبراهيم. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم [أطروحة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة] قاعدة معلومات دار المنظومة.
- أبو عجوة، يوسف عبد عطية. (٢٠١٨). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة. أطروحة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة . قاعدة معلومات دار المنظومة..
- الآخرس، أريج حسين محمد. (٢٠١١). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدى معلمهم . أطروحة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت. قاعدة معلومات دار المنظومة
- آل أدریس، حمید بن عایض. (٢٠١٦). الصعوبات التي تواجه المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر ملاك هذه المدارس. مجلة كلية التربية، ٣٥ (١٦٩)، ٦٣١-٦٧٣
- البارودي، منال احمد. (٢٠١٥). القائد المتميز واسرار الابداع القيادي (ط.١) المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- البناء، دعاء جميل محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين [أطروحة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت] قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الحارثي، هاجد سعد. (٢٠١٦). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الدويك، شهد غسان. (٢٠٢٠). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم [أطروحة ماجستير منشورة، جامعة الخليل] قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الشمري، سعد بن ديبان. (٢٠٠٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية [أطروحة ماجستير، جامعة مؤتة] قاعدة معلومات دار المنظومة.

الشهراني، نوره فالح عايض. (٢٠١٨). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أطروحة ماجستير منشورة، جامعة الباحة. قاعدة معلومات دار المنظومة.

العلكمي، محمد عبد الله محي. (٢٠٢٠). آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (٥) ١٠٤٢-١١١٣.

القرعان، رانيا محمود. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم [أطروحة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية] قاعدة معلومات دار المنظومة.

آل ناجي، محمد. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. (ط.٧). مكتبة الملك فهد.

جبريني، سماح حسن علي. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية [أطروحة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية] قاعدة معلومات دار المنظومة.

حرز الله، ماجد عبد الكريم. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم [أطروحة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط] قاعدة معلومات دار المنظومة.

حسيان، عبدالصمد، عقاب، هاجر. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين. أطروحة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

خليفة، محمد عداي. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان [أطروحة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية] قاعدة معلومات دار المنظومة.

خير، أسامة محمد. (٢٠١٢). إدارة الابداع والابتكارات. دار الولاية للنشر والتوزيع.  
درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. (ط.١). مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

عباس، سهيلة. (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز. دار وائل للنشر. الأردن.  
عيّاد، ميسم حسن أحمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس  
الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر  
المشرفين والمعلمين [أطروحة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط] قاعدة معلومات دار  
المنظومة.

غنيم، هناء أحمد محمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس  
وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية [أطروحة ماجستير منشورة،  
الجامعة الإسلامية بغزة] قاعدة معلومات دار المنظومة.

قنديل، علاء. (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار (ط.١). دار الفكر للنشر.  
لائحة التعليم الأهلي. (١٤٣٨هـ). موقع وزارة التعليم. مستخرج بتاريخ ١٤٤٣/٩/١١هـ  
[/https://departments.moe.gov.sa](https://departments.moe.gov.sa)

المطيري، إيمان بنت لافي بن هلال. (٢٠١٦). مشكلات المدارس الأهلية للبنات من وجهة  
نظر المعلمات والمشرفات التربويات في منطقة القصيم التعليمية [أطروحة ماجستير منشورة،  
جامعة القصيم] قاعدة معلومات دار المنظومة.

يامنه، إسماعيلي، نوال، بوضياف، خير الدين، بن خرو. (٢٠١٩). الابعاد المحددة  
للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Bel, Roland. (2011). Leadership and Innovation, Learning from the Best (Swarm of Innovators: Information, Leadership and Innovation). The University of Sydney  
Hughes, d. j., lee, a., tian, a. w., Newman, a., 7 legood, (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. The leadership quarterly, 29(5), 549-569

Somerton, T. (2014). Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using the Soft Systems Methodology based Action Research". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 115, 269-282.

Othman, Azam, Abdelrahman, Hamidon. (2013). Innovative Leadership: Learning from change management among Malaysian secondary school principals. Institute of education, international Islamic university Malaysia.