

2023

## A Model Suggested to Activate the Practice of Standards for the Innovative Leadership Public Education Institutions انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام

Raya Saeed Al-Mishrefy

Educational Supervisor - Ministry of Education / Sultanate of Oman, rayah.almusharafi@moe.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep)



Part of the Education Commons

### Recommended Citation

Al-Mishrefy, Raya Saeed (2023) "A Model Suggested to Activate the Practice of Standards for the Innovative Leadership Public Education Institutions في انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام," *Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology*. Vol. 21: Iss. 2, Article 6.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep/vol21/iss2/6](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol21/iss2/6)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام

راية بنت سعيد المشرفي مشرفة تربوية

وزارة التربية والتعليم/ سلطنة عمان

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام، والتحقق من صدقه وقابلية تطبيقه. حيث تضمن الأنموذج في صورته النهائية (٤٧) معياراً تستوفي معايير الصدق والثبات، وتغطي (٥) أبعاد رئيسة. تم تطبيق الأنموذج على (١٢) عضو هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراة في الادارة التربوية في الجامعات العمانية والاردنية للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وقد استعمل المنهج الوصفي التطويري حيث بلغ معامل الثبات (٠.٩١). وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بالإفادة من هذا الأنموذج لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام، من منطلق أنه لم يبنَ أنموذج الأنموذج لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام

**الكلمات المفتاحية:** أنموذج، معايير القيادة الابتكارية، التعليم العام

**A Model Suggested to Activate the Practice of Standards for the Innovative  
Leadership Public Education Institutions**

Raya bent Saeed Al-Mishrefy

Educational Supervisor

Ministry of Education / Sultanate of Oman

**Abstract:**

This study aims at designing a suggested model to activate the practice of standards for the innovative leadership in Public Education Institutions, and to verify its credibility' and applicability in these institutions. The measure ) criteria which meet the standard criteria for ٤٩ includes in its final version ( credibility. It also covers five key dimensions. The measure has been applied ) faculty members holding a PhD in educational administration in ١٢to ( Omani universities for the academic year 2022/2023, the reliability coefficient of the tool is (0.91). Based on the findings of this research, it is in light of these results, the researcher recommends to make use of this Suggested model to activate the practice of standards for the Innovative Leadership in Public Education Institutions because this model doesn't exist in Public Education Institutions.

**Keywords:** Model, Institutional Governance, Public Education Institutions.

مقدمة

في ظل ما يشهده عالم اليوم من تطورات متسارعة وتحديات مستمرة في كافة مناحي الحياة، ظهرت الحاجة الملحة لوجود قيادات فاعلة تسهم في إيجاد أساليب إبداعية ابتكارية اثناء تأديتها لمهامها ووظائفها؛ لمواجهة تلك التحديات، قيادة تؤمن بالابتكار والابداع وتشجعه (الأحمد، ٢٠٢٢). وتعد مؤسسات التعليم العام من المؤسسات الرائدة في تطوير المجتمعات الإنسانية والارتقاء بها، وتعمل بشكل دؤوب لتحقيق الصدارة في ظل المنافسات والتحديات في كافة مجالات الحياة، خاصة التعليمية منها، مما تطلب البحث عن طرائق غير مألوفة ومميزة لمواكبة النجاح والانجاز من خلال وجود قيادة ابتكارية غير تقليدية تتبنى الابتكار وتواكبه (أبو عيشة، ٢٠١٨).

وتواجه مؤسسات التعليم العام في القرن الحادي والعشرين العديد من التحديات التي تتسم بالتطور والتجديد المستمر والذي يؤثر بدوره في مجمل أنشطتها ووظائفها لتصبح اكثر حداثة وتقدما مما كانت عليه سابقا، وهذا الامر حتم على المسؤولين فيها تبني أنماط قيادية ابتكارية وصولا لتوفير بيئة تعليمية سمتهما البقاء والتطور والتميز والتكيف وصولا الى مأسسة التوجه الابتكاري فيها (بني بكر، ٢٠٢١؛

(Norman, Avoliob, & Luthansb, 2015)

ولا شك ان القيادة الابتكارية تسهم في دفع العمل الى الامام وتؤثر إيجابا في العاملين من خلال ابتكار طرائق جديدة للعمل، والتخلص من الأنماط الإدارية المألوفة وتقديم خدمات نوعية متميزة، مما يسهم

في تحسين الأداء المؤسسي ((Luder Anderson Clatworthy Hillesta,2017).

ان تحقيق القيادة الابتكارية يقع بالدرجة الأولى على القادة في مؤسسات التعليم العام، فالقائد الابتكاري لا يخشى مواجهة المشكلات التي تواجهه مؤسسته، لأنه يمتلك القدرة على توقعها قبل حدوثها، كذلك

## انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

يملك القدرة والدراية على تخطيطها، وبيئة العمل التي يكون قائدها مبتكر ومبدع، تكون بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون والتفاهم، تشجع التفكير الابتكاري وتراعي الفروق الفردية، وتؤثر في سلوك العاملين نحو هدف مشترك يسعون معا الى تحقيقه، وتحفز همهم العاملين حتى ينشطوا لا جل تحقيق هدفهم(عياد،٢٠١٩).

ان القادة الابتكاريين يشجعون على طرح الأفكار الجدية غير المألوفة، ويحترمونها، ويمكنون العاملين من زيادة قدراتهم المبدعة ويساعونهم على تطوير مستوى أدائهم، وتحفيز مهامهم، ومهاراتهم حتى يتمكنوا من مواكبة التطور والتقدم(Ismail, Khan, Hussain,2020) .

وللقيادة الابتكارية تأثير كبير في نجاح العديد من المؤسسات التعليمية ؛ فمن الطبيعي ان يكون لها تأثير كبير في العملية التعليمية التعلمية، وان تنجح بالنهوض بمستوى أدائها؛ لان الابتكار يمثل الأساس في تحسين قدرة القائد على اتخاذ القرار من خلال متابعة العاملين المستمرة، ومعرفة مدى استجابتهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم، مع الخضوع المستمر لعمليات التقييم، وما ينتج عنها من تحسين مستوى الأداء، وتطويره من خلال تقديم الأفكار الجديدة وطرح الحلول الجذرية لجميع المشكلات التربوية، ولهذا تعد القيادة الابتكارية اسلوبا ومنهجا لإدارة المؤسسات التعليمية لان القيادة التربوية ليست مجرد أدوات، وانمها هي عملية دينامية مستمرة تعتمد على استشراف المستقبل والبحث عن افضل السبل نحو تطوير الأداء وصولا الى الجودة الشاملة في عملية التعلم (غنيم،٢٠١٨).

## الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحث واطلاعه، لم يجد دراسة مباشرة في هذا الموضوع الا ان هناك بعض الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت الموضوع والتي تتدرج الدراسة في إطارها، وفيما يأتي استعراض للدراسات الأكثر قربا وصلة بموضوع الدراسة:

هدفت دراسة(جرادات، ٢٠١٢) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقتها بأدائهن الوظيفي من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها وزعت على عينة عشوائية مكونة من (٣٧٥) معلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: - إن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة. - إن مستوى الأداء الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة. - وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ =) في درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

كذلك هدفت دراسة ( الجرايدة والجهوري، ٢٠١٤) إلى تعرف درجة ممارسة القادة الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانته مكونة من ٤١ فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على ١٥١ فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة القادة الإداريون في المديريات

## انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

العامّة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح الإناث. كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة شارت ((Sharrat,2016) إلى تطوير معايير للقيادة الابتكارية في مجموعة من المدارس المختارة في كندا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (٤٠) معلما في (٤٠)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ضرورة ان تتناسب المعايير الابتكارية مع رؤيا المدرسة ورسالتها وقيمتها، وان تطبيق هذه المعايير يسهم في التقليل من التحديات التي تواجه المدرسة

وأجرى (أبو عيشة، ٢٠١٨) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى. تم استخدام استبانتين بعد التأكد من صدقهما، وثباتهما وزعت على عينة طبقية عشوائية منه تكونت من (٣٣٩) معلما ومعلمة. وكانت أبرز النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية عالية، عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية تبعا لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل، وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

هدفت دراسة (أبو عجوة، ٢٠١٨) إلى معرفة دور القيادة الابتكارية في جامعة الأقصى في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (٣٠٠) موظف. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: - ان دور القيادة الابتكارية في جامعة الأقصى في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي متوسطة. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين القيادة الابتكارية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بجامعة الأقصى. - يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للقيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

كذلك هدفت دراسة (غنيم، ٢٠١٨) إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية في ضوء القيادة الابتكارية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية، والتي وزعت على عينة الدراسة من (٢٦٩) مديرا ومديرة من مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وتوصلت إلى أهم النتائج: الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية في ضوء القيادة الابتكارية حصلت على وزن نسبي قدره (٧٤.٠٠٪) أي بدرجة كبيرة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة في ضوء القيادة الابتكارية تعزي لمتغير (الجنس -الدورات التدريبية التأهيلية -نوع المدرسة). تقديم تصورا مقترحا لتطوير أداء المديرين المساعدين في ضوء القيادة الابتكارية.

كذلك هدفت دراسة (أبو صالح، ٢٠١٩) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة استبانة



## انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم، واشتملت الاستبانة على (٢٦) فقرة توزعت في أربعة مجالات، واستبانة أخرى لقياس ثقافة الإنجاز لديهم، واشتملت على (٢٦) فقرة توزعت في أربعة مجالات وزعتا على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٠٠) معلما ومعلمة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: ١-بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية درجة كبيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية تعزى لكل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وجود علاقة موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية ومتوسط تقديراتهم لمستوى ثقافة الإنجاز.

بينما هدفت دراسة (عياد،٢٠١٩) إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٥٩) فقرة موزعة على ستة مجالات وتم التأكد من صدقها وثباتها، ووزعت على كافة معلمين ومشرفين المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (٣٨٠) معلما ومعلمة و (١١١) مشرفا ومشرفة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطا، وأن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطا، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

هدفت دراسة سمسوب وفراكرو (Somsueb & Phrakru, 2019) الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تايلند لمعايير القيادة الابتكارية ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على (١٢٠) مدير ومديرة ومدرسة، وكانت أبرز النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تايلند لمعايير القيادة الابتكارية متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تايلند لمعايير القيادة الابتكارية تعزى لأثر الجنس، وسنوات الخبرة. بيد أن واقع البحث التربوي المعاصر يشير إلى ندرة الدراسات العربية التي ركزت على بناء نموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام؛ ومن هنا جاءت ضرورة القيام بمثل هذه الدراسة.

#### مشكلة الدراسة واسئلتها

نظرا لأهمية الدور الكبير الذي تقوم به القيادات التربوية في مؤسسات التعليم العام في تطوير نوعية التعليم والارتقاء بمخرجاته؛ لمواكبة تطورات العصر ومتغيراته المتلاحقة باعتبارهم المحرك الرئيس في تيسير العملية القيادية الإدارية، وبما يتمتعون به من قيادة ابتكارية متميزة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بأعلى مستوى من الابداع والابتكار من خلال تقديم أفكار تشجع الأبداع والابتكار مما يسهم بالضرورة في تحويل المؤسسات التعليمية الى بيئة جاذبة محفزة على الابتكار؛ الا ان كثير من الدراسات السابقة الى اشارت الى ضرورة وجود حاجة ملحة لتطوير القيادات التربوية في ضوء القيادة الابتكارية (الأحمد، ٢٠٢٢؛ الحوشان، ٢٠١٨). ان الحاجة الى تطوير الممارسات والعمليات الإدارية للقادة التربويين في مؤسسات التعليم العام اصبح من أولويات القضايا الملحة في مشروع تطويرها وبلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن هنا جاءت ضرورة إجراء هذه الدراسة لعدم وجود

انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

معايير دقيقة تمكنا ت تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام. لذا تهدف هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما الخصائص السيكومترية لأنموذج تفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام؟

اهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى بناء انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام، والتحقق من صدقه.

اهمية الدراسة :

ترتبط أهمية البحث بالجوانب الآتية:

(١) إمكانية أن تقدم هذه الدراسة إطاراً شاملاً لمفهوم القيادة الابتكارية مؤسسات التعليم العام، دعماً لحدثة هذا الموضوع في أدبيات إدارة التعليم العالي.

(٢) من المتوقع أن يستفيد من هذا الأنموذج المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم كدليل مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.

(٣) تبرز أهمية الدراسة في أنها من الدراسات العربية الأولى من نوعها، والنادرة في مجال بناء أنموذج لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام؛ وذلك لعدم وجود نماذج لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في هذه المؤسسات.

### حدود الدراسة:

#### تضمنت الدراسة الحدود الآتية:

تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراة في الادارة التربوية في الجامعات العمانية والاردنية. وتم توزيع الاستبانة على (١٢) عضو هيئة تدريس للعام ال دراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

**الحدود البشرية** تضمنت عينة أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراة في الادارة التربوية في الجامعات العمانية والاردنية .

**الحدود المكانية** : أجريت هذه الدراسة في عدد من الجامعات العمانية والاردنية.

**الحدود الزمانية** : أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

**الحدود الموضوعية** : تضمنت الدراسة الأبعاد الآتية: المرونة، والاتصال والتواصل، والحساسية للمشكلات

اتخاذ القرار، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته

#### محددات الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية ضمن الأطر التالية: /

١- تقتصر الدراسة على بناء انموذج لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم

العام

٢- تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة لتقصي درجة جودة كل معيار من معايير الانموذج، مع الأخذ

بدرجة صدقها وثباتها.

انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

مصطلحات الدراسة:

الانموذج: مخطط مقترح يتضمن مجموعة من الابعاد التي تتضمن عددا من المعايير الفرعية. ويعرف اجرائياً بأنه مخطط م يتضمن عدد من الابعاد والمعايير المقترحة لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.

القيادة الابتكارية: تعرّف بأنها القدرة على إيجاد أفكار جديدة وتبني هذه الأفكار وتنفيذها حتى تصبح سلوكا ممارسا في المؤسسة(غنيم،٢٠١٨). وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة القادة في مؤسسات التعليم العام على إيجاد أفكار ابتكارية خارجة عن المؤلف بغرض حل المشكلات التي تواجههم في العمل وتحقيق الأهداف المرسومة بغية تحقيق جودة المخرجات التربوية وتميزها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج (الوصفي التطويري)، وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراة في الادارة التربوية في الجامعات العمانية والاردنية. وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية عددهم (١٢) عضو هيئة تدريس للعام ال دراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

خطوات إعداد انموذج تفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.

اتبع الباحث الخطوات الإجرائية الآتية لإعداد الانموذج:

الخطوة الأولى: تحديد عدد من المعايير لتفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم

العام..

قام الباحث بالاطلاع على الأبعاد الرئيسة المستخدمة في دراسات كل من (عياد، ٢٠١٨؛ غنيم، ٢٠١٨؛ أبو عجوة، ٢٠١٨).

والأبعاد الرئيسة هي:

١ - المرونة

٢- السلوك الابتكاري.

٣ - تعامل الإدارة مع العاملين

٤ - الاتصال والتواصل.

٥ - اتخاذ القرار.

٦ - بيئة العمل.

٧ - الحساسية للمشكلات.

٨ - الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

٩ - التخطيط الابتكاري.

ولغرض فرز معايير تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام. تم تأطير هذه

الأبعاد في (٥) أبعاد رئيسة هي:

أولاً: المرونة

## انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام..... أ.المشرفي

وتقيس عبارات هذا البعد درجة أهمية مرونة القادة التربويين في مؤسسات التعليم العام كأحد ابعاد القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام من حيث تقبل القادة اراء العاملين وان خالفت توجه القيادة، والحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل المؤسسي، ومحاورة الجهات المعنية ذات العلاقة بالقرارات قبل اتخاذها، وضرورة مشاركة جميع العاملين في صياغة رؤيا المؤسسة، كذلك مشاركتهم في صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها، وتمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات الكافية، وتشجيعهم على القيام بأعمالهم بأسلوب متجدد، ورفع منسوب الروح المعنوية لديهم، إضافة الى تشجيع أفكارهم الجديدة المبتكرة البناءة.

### ثانياً: الاتصال والتواصل.

وتقيس عبارات هذا البعد مدى أهمية بعد الاتصال والتواصل كأحد ابعاد القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام من حيث قيام القادة بتوفير البيانات المطلوبة للعاملين لإداء العمل ببسر وسهولة، وحرصهم على توفير بيئة إنسانية للاتصال في العمل وتطويره، واستعمالهم اتصالات متطورة غير رسمية لإنجاز الاعمال ، ، وإتاحتهم المجال للحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة، وتواصلهم مع جميع العاملين لحثهم على تقديم المبادرات الابتكارية، إضافة الى امتلاكهم الجراءة للقيام بأعمال ابتكارية تطويرية

### ثالثاً: الحساسية للمشكلات

وتقيس عبارات هذا البعد مدى أهمية بعد الحساسية للمشكلات كأحد ابعاد القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام من حيث قيام القادة بالتخطيط بشكل علمي لمواجهة المشكلات قبل حدوثها،

وتحديد أسباب القصور فيما يصل اليهم من تقارير واعمال، وامتلاكهم القدرة على تشخيص أكثر من مشكلة في وقت واحد

ان يستعمل أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء، وتحديد حجم المشكلات بدقة، والتقليل من هاجس الخوف على أي مشكلة داخل المؤسسة وخارجها، وحرصهم على تشجيع التطور المهني للعاملين لحل المشكلات المتعلقة بعملية التعلم، وتوظيفهم البرامج التدريبية لتطوير قدرات العاملين في حل المشكلات الابتكارية بتميز.

#### رابعاً: اتخاذ القرار

وتقيس عبارات هذا البعد مدى اهمية بعد اتخاذ القرار كأحد ابعاد القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام من حيث قيام القادة بالتخطيط وتقديم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل، وتشجيعهم المستمر على المشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية، ومشاركتهم في اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرارات، واهتمامهم بمناقشة كافة المواضيع قبل اتخاذ قرارات بشأنها، بتحمل المسؤولية بعد اتخاذ القرارات ، والمراجعة المستمرة للوائح والقوانين للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار

#### خامساً: الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته

وتقيس عبارات هذا البعد مدى اهمية بعد الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته كأحد ابعاد القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام من حيث قيام القادة بالعمل باستمرار على تحقيق رؤيا المؤسسة ورسالتها، وتقديم الحوافز المالية والمعنوية للعاملين من ذوي القدرات الابتكارية، والتقليل من أسلوب الرقابة



انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

المباشرة على العاملين اثناء ادائهم لعملهم، وتوجيه العاملين بضرورة الابتعاد عن تقليد الاخرين، ومشاركتهم في تعليقات على اراء العاملين في الاجتماعات.

#### الخطوة الثانية: صياغة فقرات الانموذج

وفي هذه الخطوة قام الباحث بكتابة معايير الانموذج موزعة ضمن (٥) أبعاد رئيسية، وقد روعي فيها الوضوح، والدقة، وارتباطها الوثيق بالبعد الأساسي في الانموذج، وقد تمت صياغة (٤٧) معياراً موزعة في (٥) أبعاد رئيسية، وأرفق بكل معيار سلم خماسي يعبر عن مدى مناسبة المعيار الذي تتراوح خانته بين ممتاز وضعيف.

#### الخطوة الثالثة: التأكد من صدق الانموذج

وللتأكد من صدق المقياس تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الادارة التربوية، وبلغ عددهم (٦) محكمين، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم على معايير الانموذج من حيث سلامة صياغتها وسهولة فهمها، ودرجة شموليتها، واتساق عباراتها، وانسجامها مع أهداف الدراسة. وقد تم الأخذ ببعض المقترحات التي أدلى بها المختصون، وإجراء بعض التعديلات في صياغة بعض المعايير، وحذف بعض المعايير غير المناسبة، والتي لم يجمع على ملاءمتها لموضوع الدراسة والبعد الذي وضعت فيه ٩٠٪ من المحكمين، وإضافة عدد من المعايير حسب ورودها في الملاحظات من أعضاء المحكمين، وبعد أن استقر الانموذج بصورته النهائية، أصبح عدد معايير هذا النموذج (٤٧) معياراً.

### الخطوة الرابعة: تطبيق الانموذج

تكونت عينة الدراسة على عدد من أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعات العمانية والأردنية. وتم توزيع الاستبانة على عينة عددهم (١٢) للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وقد طلب منهم أن يمنح تقديره الذاتي لمدى جودة المعيار ومناسبته للأنموذج باعتبارهم على دراية ومعرفة بالشفافية الإدارية.

وجرت معالجة البيانات المستوفاة من الانموذج باستخدام الرزمة الإحصائية ( SPSS). وقد منح كل بند الدرجات التالية على المقياس الخماسي، وتم تصحيح تقديرات أفراد عينة الدراسة على جودة كل معيار من معايير الأداة على النحو التالي:

أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل "ممتازة".

أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل "جيدة".

أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل "متوسطة".

أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل "مقبولة".

أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل "ضعيفة".

بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة جودة البعد في الانموذج والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة جودة المعيار في الانموذج إلى ثلاثة مستويات بناء على تقديرات الإجابات، وقد استخدم الباحث

في تفسير نتائجه السلم التصنيفي، كما هو موضح في الجدول رقم (١)

انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

جدول (١) السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
٢.٣٣ - ١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٣.٦٧ - ٢.٣٤	متوسطة	المتوسط
٥ - ٣.٦٨	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

ويمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يلي:

قام الباحث باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي:

(١-٥)  $\div$  ٣ = ١.٣٣ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$٢.٣٣ = ١.٣٣ + ١.٠$$

$$٣.٦٦ = ١.٣٣ + ٢.٣٣$$

$$٥.٠٠ = ١.٣٣ + ٣.٦٦$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة التمكن التي تتراوح ما بين:

١.٥-٢.٣٣ درجة منخفضة

٢.٠-٣.٦٦ درجة متوسطة

٣.٦٧-٥.٠٠ درجة كبيرة

### المعالجة الإحصائية

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار في الانموذج، كذلك تم استخراج معامل الارتباط بين معايير الانموذج وأبعاده والانموذج من جهة، وبين الأبعاد ببعضها أو بين الأبعاد والانموذج ككل.

### عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن سؤال الدراسة والذي ينص على " ما الخصائص السيكومترية لمعايير انموذج تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام ؟" تم احتساب معاملات الارتباط بين معايير الانموذج وأبعاده من جهة، والمعايير والانموذج من جهة، وبين الأبعاد والانموذج من جهة أخرى، وقد استمد الباحث وجود ارتباط دال إحصائياً لا يقل عن (٠.٢٥) بين المعيار وبعده، أو بين المعيار والانموذج، أو بين الأبعاد ببعضها، أو بين الأبعاد والانموذج ككل، وذلك كمعيار لصدق الانموذج، وقد كانت جميع الأبعاد دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى أن الانموذج يتمتع بمستوى عالٍ من الصدق، ويقيس صدق أنموذج تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام بدقة. والجداول (7-2) توضح الارتباطات بين المعايير والأبعاد والانموذج ككل.

انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

أولاً: نتائج البعد الأول: المرونة، موضحة في الجدول التالي.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير نموذج

تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الأول والمقياس ككل

بنود النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مع البعد	مع الأداة
البعد الأول: المرونة.	3.71	0.91		0.97
١- ان يتقبل اراء العاملين وان خالفت توجه القيادة	3.44	1.23	0.92	0.85
٢- ان يحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل	3.25	0.31	0.71	0.95
٣- ان يحاور الجهات المعنية ذات العلاقة بالقرارات قبل اتخاذها	2.73	0.63	0.82	0.70
٤- ان يشارك جميع العاملين في صياغة رؤيا المؤسسة	3.42	1.92	0.92	0.87
٥- ان يشارك جميع العاملين في صياغة رسالة المؤسسة واهدافها	3.66	1.13	0.83	0.66
٦- ان يفوض الصلاحيات الكافية لتمكين العاملين قبل اتخاذ القرارات	2.64	0.85	0.84	0.84
٧- ان يشجع العاملين على القيام باعمالهم بأسلوب متجدد	8٣.٦	0.97	0.66	0.77
٨- ان يشعر العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	4.56	0.78	0.73	0.53

0.78	0.77	0.99	3.70	٩- ان يشجع الأفكار الجديدة المبتكرة البناءة
------	------	------	------	---

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٧٣-4.56) وبانحراف معياري ما بين (٠.٦٣-٠.٧٨)؛ إذ نال المعيار رقم (٨) " ان يشعر العاملین بالثقة الكبيرة في قدراتهم " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٥٦) وانحراف معياري (٠.٧٨)، يليه البعد رقم (٧) " ان يشجع العاملین على القيام بإعمالهم بأسلوب متجدد " بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩٧). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٦) " ان يفوض الصلاحيات الكافية لتمكين العاملین قبل اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (٢.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٥). بينما جاء البعد (٣) " ان يحاور الجهات المعنية ذات العلاقة بالقرارات قبل اتخاذها " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٣). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧١) وبانحراف معياري (٠.٩١) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد المرونة.

ثانياً: نتائج البعد الثاني: الاتصال والتواصل، موضحة في الجدول التالي.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير نموذج تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الثاني والمقياس ككل للبعد الثاني والمقياس ككل

البعد الثاني: الاتصال والتواصل				
٦٠.٠		0.19	٨٨3.	١٠- ان يوفر البيانات المطلوبة للعاملين لإداء العمل ببسر وسهولة
0.50	١0.8	٢1.3	٤2.6	
١0.6	0.62	0.33	3.70	١١- ان يحرص على توفير بيئة إنسانية للاتصال في العمل وتطويره

انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

0.70	٣0.8	٤0.8	٢3.9	١٢- ان يستعمل اتصالات متطورة غير رسمية لإنجاز الاعمال
٨0.7	0.78	1.17	٥3.4	١٣- ان يوفر جوا من الرضا بين العاملين ليشجع على الابتكار
0.80	٤0.9	٢0.9	3.78	١٤- ان يتيح المجال للحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة
٧٩0.	0.80	0.40	٧3.4	١٥- ان يتواصل مع جميع العاملين لحثهم على تقديم المبادرات الابتكارية
0.70	٥0.8	٣0.9	٥4.9	١٦- ان يمتلك الجرأة للقيام بأعمال ابتكارية تطويرية
٠.٨٥	٠.٨٨	٠.٧٧	٣.٥٠	١٧- ان يتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الاعمال الابتكارية
٠.٦٤	٠.٦٣	٠.٨٣	٣.٦٠	١٨- ان يعقد اجتماعات بصفة دورية مستمرة مع اولياء الأمور لمناقشة المشكلات التي تواجه مؤسسته

يتضح من الجدول رقم (٣) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٦٤-4.95) وانحراف معياري ما بين (٠.٩٩-٠.٩٣)؛ إذ نال المعيار رقم (١٦) " ان يمتلك الجرأة للقيام بأعمال ابتكارية تطويرية " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٩٥) وانحراف معياري (٠.٩٣)، يليه البعد رقم (١٢) " ان يستعمل اتصالات متطورة غير رسمية لإنجاز الاعمال " بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٨٤). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (١٠) " ن يوفر البيانات المطلوبة للعاملين لإداء العمل ببسر وسهولة " بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.32).

بينما جاء البعد (13) " ان يوفر جوا من الرضا بين العاملين ليشجع على الابتكار " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.17). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (3.88) وبانحراف معياري (0.19) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد الاتصال والتواصل.

ثالثاً: نتائج البعد الثالث: الحساسية للمشكلات، موضحة في الجدول التالي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير نموذج تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الثالث والمقياس ككل للبعد الثاني والمقياس ككل

البعد الثالث: الحساسية للمشكلات	٢٠٣.	٧0.9	١0.8
١٩- ان يخطط بشكل علمي لمواجهة المشكلات قبل حدوثها	١3.7	1.26	0.65
٢٠- ان يحدد أسباب القصور فيما يصل اليه من تقارير واعمال	3.40	٢1.0	٢0.7
٢١- ان يمتلك القدرة على تشخيص اكثر من مشكلة في وقت واحد	٢4.5	1.40	0.96
٢٢- ان يستعمل أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء	٣3.2	١1.0	٦0.7
٢٣- ان يمتلك القدرة على تحديد حجم المشكلة بدقة	2.97	1.20	0.89
٢٤- ان يحد من هاجس الخوف على أي مشكلة داخل المؤسسة وخارجها	2.95	١1.1	١0.7
٢٥- ان يشجع التطور المهني للعاملين لحل المشكلات المتعلقة بعملية التعلم	٢4.3	٤1.2	0.64



## انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

٨0.7	٧0.6	1.29	٤3.5	٢٦- ان يوظف البرامج التدريبية لتطوير قدرات العاملين في حل المشكلات الابتكارية بتميز
٥0.9	٨0.7	٧1.6	٨3.6	٢٧- ان يسهم مع الاخرين في حل المشكلات التعليمية داخل مؤسسته

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.52-2,97) وبانحراف معياري ما بين (1.20-1.40)؛ إذ نال المعيار رقم (21) " ان يمتلك القدرة على تشخيص أكثر من مشكلة في وقت واحد " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.52) وانحراف معياري (1.40)، يليه البعد رقم (25) " ان يشجع التطور المهني للعاملين لحل المشكلات المتعلقة بعملية التعلم " بمتوسط حسابي (٤.٣٢) وانحراف معياري (١.٢٤). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (2٤) " ان يحد من هاجس الخوف على أي مشكلة داخل المؤسسة وخارجها " بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (١.١١). بينما جاء البعد (23) " ان يمتلك القدرة على تحديد حجم المشكلة بدقة " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وانحراف معياري (١.٢٠). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٢٠) وبانحراف معياري (٠.٩٩) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد الحساسية للمشكلات.

رابعاً: نتائج البعد الرابع: اتخاذ القرار، موضحة في الجدول التالي.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير نموذج تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الرابع والمقياس ككل للبعد الثاني والمقياس ككل

٠.٩١		٠.٧١	٤3.8	البعد الرابع: اتخاذ القرار
0.86	٠.٧٠	١1.2	٣2.7	٢٨- ان يمتلك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات المهمة
٢0.7	٠.٨٠	1.20	٤.١١	٢٩- ان يقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل
0.80	٠.٨٨	٢1.1	٣.٥٢	٣٠- ان يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية
٣0.8	٠.٧٩	١1.0	١3.5	٣١- ان يشارك العاملين في اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرارات
0.78	٠.٧٩	٣1.2	٣.٦٣	٣٢- ان يشجع عملية اتخاذ القرار عن طريق التصويت بالأغلبية
٥0.8	٠.٧٨	٤.9	٤.٠٨	٣٣- ان يهتم بمناقشة كافة المواضيع قبل اتخاذ قرارات بشأنها
٩0.7	٠.٨٩	١1.1	٧٢3.	٣٤- ان يتخذ القرار بناء على معرفة واسعة بالحقائق اللازمة
٤0.9	٧0.7	٧0.8	٧3.5	٣٥- ان يقدر حجم التحديات والمشكلات وابعادها قبل اتخاذ القرار
٠.٩٢	٠.٧٣	٠.٧٥	٣.٧٧	٣٦- ان يتحمل المسؤولية بعد اتخاذ القرارات
٠.٩٠	٠.٨٥	٠.٨٣	٣.٨٠	٣٧- ان يراجع باستمرار اللوائح والقوانين للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار

## انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٧٣-٤.١١) وبانحراف معياري ما بين (١.٢١-١.٢٠)؛ إذ نال المعيار رقم (٢٩) ان يقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.١١) وانحراف معياري (١.٢٠)، يليه البعد رقم (٣٣) " ان يهتم بمناقشة كافة المواضيع قبل اتخاذ قرارات بشأنها" بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٩٤). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٢٨) " أ ان يمتلك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات المهمة " بمتوسط حسابي (٢.٧٣) وانحراف معياري (١.٢١). بينما جاء البعد (٣١) ٣٤ ان يشارك العاملين في اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرارات " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (١.٠١). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٧١) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد اتخاذ القرار.

**خامساً: نتائج البعد الخامس الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته موضحة بالجدول التالي:**  
جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير نموذج تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام للبعد الخامس والمقياس ككل للبعد الثاني والمقياس ككل

البعد الخامس: الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	٣.٦٧	٢0.9	٥0.6
٣٨- ان يعمل باستمرار على تحقيق رؤيا المؤسسة ورسالتها	٢3.6	١0.8	0.68
٣٩- ان يمتلك القدرة على التركيز في العمل باتجاه معين	3.65	0.99	0.74
			٥0.9

٤٠-	ان يمتلك القدرة على تخطي العقبات ومواصل التقدم	٨٢.٠	٢١.٠	٢٠.٨	٤٠.٨
٤١-	ان يقدم الحوافز المالية للعاملين من ذوي القدرات الابتكارية	٣٢.٨	٠.٧٨	٨٠.٧	٠.٧٧
٤٢-	ان يقدم الحوافز المعنوية للعاملين المتميزين	٣.٩٠	٧٠.٨	٢٠.٧	٠.٧٣
٤٣-	ان يقلل من أسلوب الرقابة المباشرة على العاملين اثناء ادائهم لعملهم	٩٩.٣	٢٠.٧	٠.٨٣	٢٠.٨
٤٤-	ان يمتلك القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة	٥٤.٠	١٠.٨	٢٠.٩	٠.٧٢
٤٥-	ان يوجه العاملين بضرورة الابتعاد عن تقليد الاخرين	٦٣.٨	٤٠.٩	٠.٧٥	٨٠.٧
٤٦-	ان يمتلك مهارات تحويل الخطط الابتكارية الى خطط تنفيذية	٨٣.٦	٣٠.٩	٠.٩٧	٣٠.٨
٤٧-	ان يشارك في تعليقات على اراء العاملين في الاجتماعات	٣.٧٧	٠.٧٥	٠.٧٧	٠.٧٢

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢.٨٢-٤.٠٥) وبانحراف معياري ما بين (١.٠٢-٠.٨١)؛ إذ نال المعيار رقم (٤٤) " ان يمتلك القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٨١)، يليه البعد رقم (٤٣) " ان يقلل من أسلوب الرقابة المباشرة على العاملين اثناء ادائهم لعملهم " بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٧٢). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٤٠) " ان يمتلك القدرة على تخطي العقبات ومواصل التقدم " بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وانحراف

## انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

معياري (١.٠٢). بينما جاء البعد (٤١) " أن ان يقدم الحوافز المالية للعاملين من ذوي القدرات الابتكارية " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٨٣) وانحراف معياري (٠.٧٨). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٩٢) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق ببعد الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

جدول (٧) معاملات الارتباط بين أبعاد معايير نموذج تفعيل ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسسات

التعليم العام من جهة وبين الأبعاد والانموذج من جهة أخرى

الأبعاد	المرونة	الاتصال والتواصل	الحساسية للمشكلات	اتخاذ القرار	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	الأداة ككل
المرونة	٠.٥٣					
الاتصال والتواصل	٠.٤٤	٨0.6				
الحساسية للمشكلات	١0.5	0.41	٧١0.			
اتخاذ القرار	٤٥0.	0.22	٩0.5	٦٧0.		
الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	٣٠-0.	٤-0.3	٣-0.0	0.52	٨٠0.	
الأداة ككل	٦0.6	0.70	0.69	0.80	١0.8	1.00

\* عند مستوى دلالة (ألفا=٠.٠٥)

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (٧) أن معاملات الارتباط بين ابعاد الانموذج تتراوح ما بين (٠.٥١ - ٠.٨٠)، وقد حاز بُعد (الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته) على أعلى ارتباط بالدرجة الكلية (٠.٨٠)، فيما نال بُعد (المرونة) على أدنى ارتباط (٠.٥٣).

### ثبات الانموذج

تم احتساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للنموذج باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل ثبات الأداة (٠.٩١)، وهي قيمة تؤكد الاتساق الداخل للنموذج المطور، كما وقعت قيم الثبات للأبعاد الفرعية للنموذج في المدى (٠.٧٨ - ٠.٩٢) والجدول التالي يبين معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الأداة الخمسة:

### جدول (٨) معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس التسعة

البعد	معامل الثبات
المرونة	٠.٩٠
الاتصال والتواصل	0.88
الحساسية للمشكلات	٨0.7
اتخاذ القرار	0.91
الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	٨0.8
الأداة ككل	١0.9

### الخلاصة والتوصيات

لقد تم تطوير انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام في هذه الدراسة بالرجوع إلى إطار نظري واسع، واقتصر المقياس على (٤٧) معياراً تستوفي معايير

## انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام..... أ.المشرفي

الصدق، وتغطي (٥) أبعاد رئيسة في الأداة. في ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول بأن انموذج تفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام معايير يتمتع بخصائص سيكومترية تجعله أداة موثوقاً بها يمكن استخدامها لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام إن ما يميز هذا الانموذج المطور عدم وجود نماذج لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في الدول العربية حتى الآن. ويوصي الباحث بأن تقوم مؤسسات التعليم في الدول العربية بتطبيق الانموذج والإفادة منه في التعرف على مواطن القوة والضعف في ممارستها لإبعاد القيادة الابتكارية بشكل يسهم في تجويد أدائها؛ نظراً لحاجة هذه المؤسسات لأدوات تقيدها في تعرف رصد نقاط القوة والكشف عن جوانب القصور في أدائها بشفافية التي يمكن أن تمثل عقبة في نجاحها وزيادة كفاءتها. كما يمكن توظيف هذا الانموذج في مؤسسات التعليم العالي.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- الأحمد، احمد عبد الله (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود، السعودية.
- ابو صالح، ايناس ابراهيم أحمد (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة.
- أبو عجوة، عبد الله حسين أحمد (٢٠١٨). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عيشة، فاطمة خالد نمر (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- بني بكر، احمد (٢٠٢١). مستوى ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.



انموذج مقترح لتفعيل ممارسة معايير القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العام.....أ.المشرفي

جرادات، مرام محمد (٢٠١٢). القيادة الابتكارية لمديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بأدائهن الوظيفي.

رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية، الأردن.

الجرادة، محمد سليمان والجهوري بدرية (٢٠١٤). درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة

للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان

قابوس، ٨(٣)، ٥٧١-٥٨٦.

الجوشان، امل (٢٠١٨). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود، السعودية.

عياد، ميسم حسن أحمد (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين

والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

غنيم، هناء أحمد محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة

الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية:

Khan, M; Ismail, F; & Hussain, A. (2020). *The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational. &v Culture, and Organizational Citizenship Behavior*. SAGA open10(1)12-24.

Luder, M; Anderson. T; Clatworthy, S & Hillestad, T. (2017). *Innovating for Trust, Edward Elgar, Pupiled, Northampton, MA*.USE

Norman, S; Avoliob, B. & Luthansb, F. (2015). The Impact of positivity and Transparency on Trust in leaders and their perceived Effectiveness, the leadership Quarterly, 5 (2), 350-364.

Sharrat, I. (2016). Moving *from Good to Great to Innovation Leadership: What Does it take at every level*. University of Toronto, Ontario, Institute for studies in. Education, Toronto, Canada

Somsueb, A. & Phrakru, S. (2019). Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*12(2)11-18