



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 0
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: 2000479633

رقم التسجيل: 1535107452

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة

الابتكارية من وجهة نظر المعلمين

دراسة ميدانية ببعض مدارس مدينة بن سرور الابتدائية

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: علم النفس إرشاد وتوجيه

إشراف الدكتور:

محمد جعيج عمر

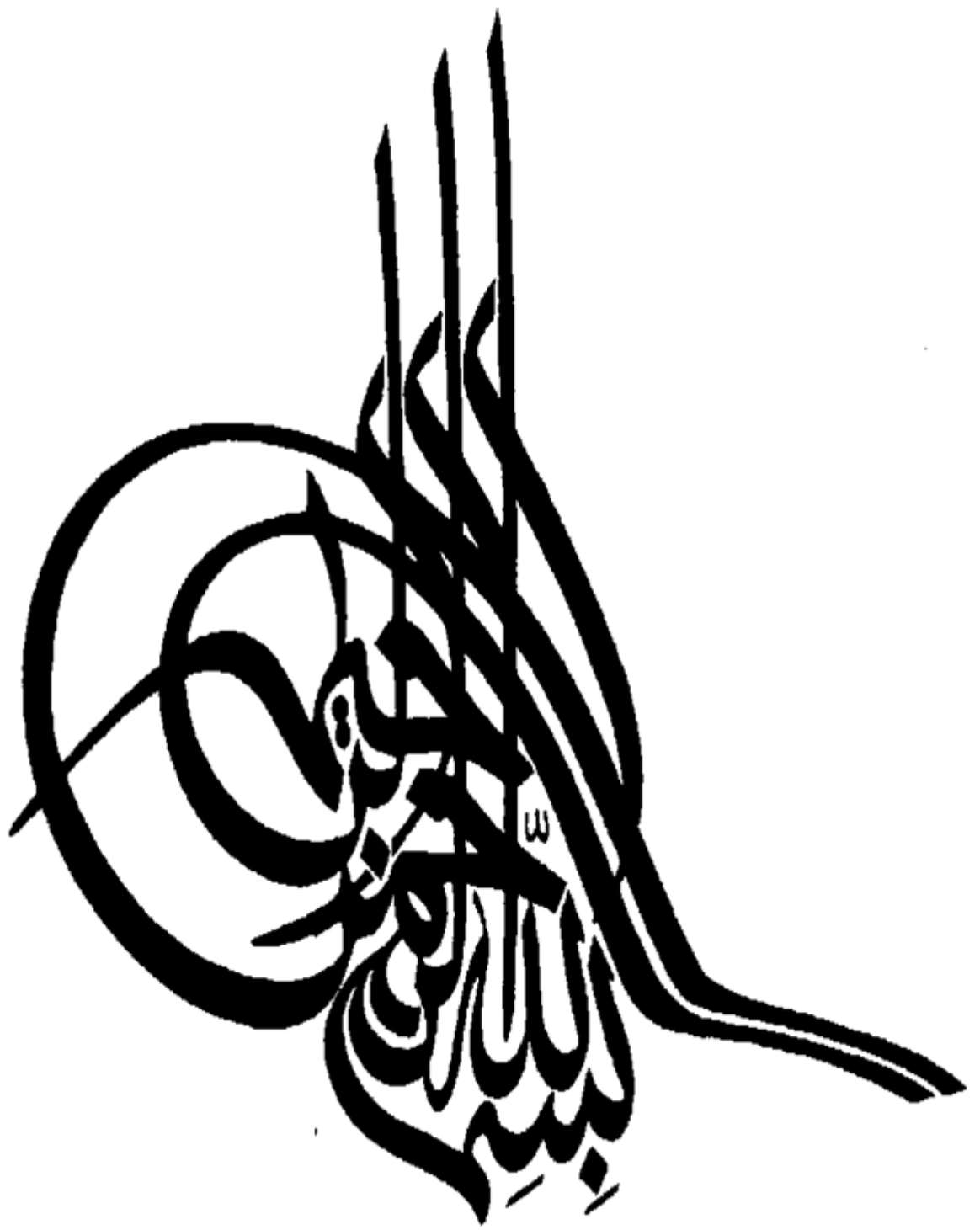
شعبة: علم النفس

إعداد الطالبين:

محمد حسيان عبد الصمد

محمد عقاب هاجر

السنة الجامعية: 2020-2021



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والمرسلين سيدنا وحبينا محمد وعلى آله الطيبين وصحبه الأكرمين
والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين
انني أشكر الله العلي القدير على فضله علينا بإنهاء هذه الرسالة
فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
كما أننا نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور جعيجع عمر الذي
أشرف على الرسالة ولم يبخل بالنصح والإرشاد وكذا تحمل
المسؤولية فيها فكان نعم العون
كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان للدكتور بعلي مصطفى الذي لم
يبخل جهدا في توجيهنا وكان خير السند في جميع المراحل
كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين
زادونا شرفا بمناقشتهم لرسالتنا
والشكر موصول لكل من أمدنا بمساعدة أو نصحنا لخير أو أرشدني
لصواب
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين



فهرس المحتويات

الفصل التمهيدي

الرقم	الموضوع	الصفحة
	ملخص الدراسة	
	الشكر والعرفان	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
أ - ج	مقدمة	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

01	تحديد الإشكالية	04
02	تحديد الفرضيات	05
03	أهداف الدراسة	06
04	أهمية الدراسة	06
05	تحديد المفاهيم اجرائيا	07
06	الدراسات السابقة	07
07	التعليق على الدراسات السابقة	11

الفصل الثاني: الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

القيادة

01	مفهوم القيادة	13
02	عناصر القيادة	15
03	أهمية القيادة	15
04	نظريات القيادة	17

22	أنماط القيادة	05
القيادة الابتكارية		
24	مفهوم القيادة الابتكارية	01
26	مكونات العملية الابتكارية	02
27	أسس القيادة الابتكارية	03
27	مهام القيادة الابتكارية	04
28	سمات القائد الابتكاري	05
29	معوقات القيادة الابتكارية	06
الفصل الثالث: إجراءات المنهجية للدراسة		
32	تمهيد	
33	الدراسة الاستطلاعية	01
33	منهج الدراسة	02
34	حدود الدراسة	03
34	مجتمع الدراسة	04
34	عينة الدراسة	05
39	أدوات الدراسة	06
44	الأساليب الاحصائية	07
45	خلاصة	
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها		
47	عرض نتائج الدراسة	01
78	مناقشة نتائج الدراسة	02
81	توصيات	
83	خاتمة	

85	المراجع	
90	الملاحق	

فهرس الجداول

47	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	01
48	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية	02
49	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة	03
50	مصفوفة ارتباطات عبارات محور تعامل الإدارة مع المعلمين مع الدرجة الكلية للمحور	04
51	مصفوفة ارتباطات عبارات محور السلوك الابتكاري مع الدرجة الكلية للمحور	05
52	مصفوفة ارتباطات عبارات محور السلوك الابتكاري مع الدرجة الكلية للمحور	06
54	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية	07
54	يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة الابتكارية	08
55	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
56	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	10
57	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	11
58	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة	12
59	يوضح درجة تعامل الإدارة مع المعلمين	13
61	يوضح اختبار كاي ² للكشف عن درجة تعامل الإدارة مع المعلمين	14

63	يوضح درجة عبارات السلوك الابتكاري	15
65	يوضح اختبار كا ² للكشف عن درجة السلوك التكيفي	16
66	يوضح درجة بيئة العمل مرتفع	17
68	يوضح اختبار كا ² للكشف عن مستوى بيئة العمل	18
69	يوضح اختبار كا ² للكشف عن مستوى ممارسة القيادة الابتكارية	19
71	يوضح اختبار مان ويتي لدلالة الفروق بين درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.	20
73	يوضح اختبار كروسكال واليز للكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة.	21
76	يوضح اختبار كروسكال واليز للكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.	22
78	يوضح اختبار مان ويتي لدلالة الفروق بين درجات أتعامل الإدارة مع المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة	23

فهرس الأشكال

20	يمثل نظرية القيادة الموقفية	01
21	تفاعل متغيرات القيادة لدى النظرية التفاعلية	02
23	أنماط القيادة	03
48	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	04

49	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية	05
50	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة	06
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	08
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	09
58	التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة الابتكارية	10

فهرس الملاحق

الصفحة	المضمون	الرقم
90	الصورة الأولية لأداة الدراسة	05
95	قائمة المحكمين	06
96	الصورة النهائية لأداة الدراسة	07
100	وثيقة تسهيل مهمة إجراء الدراسة الميدانية	08
101	تصريح شرفي بالنزاهة العلمية للطالب الأول	09
102	تصريح شرفي بالنزاهة العلمية للطالب الثاني	10

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين في بعض مدارس المقاطعة البيداغوجية 67 بمدينة بن سرور، وقصد تحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالبان المنهج الوصفي، وذلك من خلال الاعتماد على استبيان للباحثة ميسم حسن أحمد عياد من جامعة الشرق الأوسط، ومكون من (36) فقرة وزّعت على قسمين: القسم الأول ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)، والقسم الثاني خصص للقيادة الابتكارية، ولها محورين وهما: (تعامل الإدارة مع المعلمين، بيئة العمل)، وقد تم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبيان والتي كانت إيجابية.

وزعت أداة الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي والبالغ عددهم (73) أستاذاً واستاذة، وبعد تحليل إجابات الأساتذة على الاستبيان أسفرت النتائج عن الآتي:

1) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين المستوى المرتفع والمرتفع جداً.

2) توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية تعزى للجنس ولصالح الإناث.

3) أي لا فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات/من 5 إلى 10 سنوات/من 11 سنة فما فوق).

4) توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية لصالح فئة (أستاذ رئيسي).

5) درجة السلوك التكيفي مرتفع.

6) درجة بيئة العمل مرتفعة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

مقدمة

مقدمة

يعتبر التعليم هو اللبنة الأساسية لبناء المجتمعات ورفيها وتطوها، فبصلاحها تصلح المجتمعات وبها يقاس تطور الدول وازدهارها، ومع التطور الذي يشهده العصر الحالي والتغيرات التي تحدث فقد أولت الدول عناية خاصة لقطاع التعليم واهتماما بالغا لما له من أثر كبير على حياة الفرد، فيجعله قادرا على تحقيق أهدافه والوصول إليها، ويمتد أثره حتى على المجتمع، وتظهر أهمية التعليم من خلال اعتباره المعيار الرئيسي لقياس مدى تطور الشعوب وازدهارها ورفيها، كما أن الديانات السماوية جميعها شجعت وحثت الانسان على طلب العلم، ويكفي فخرا أن أول ما نزل على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم كلمة (اقرأ) كما حثت الكثير من الآيات الكريمة على العلم كقوله تعالى (...وَقُلْ رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا...) (طه آية 114) وكذلك قوله تعالى (... قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ) (الزمر آية 9)، وحتى رسولنا الكريم أوصانا بطلب العلم لما له من أهمية في حياة الإنسان لوقوله عليه الصلاة والسلام (إن الله وملائكته وأهل السماوات والأرض حتى النملة في جحرها وحتى الحوت في البحر ليصلون على معلمي الناس الخير) وما هذا إلا دليل على حاجة الانسان للتعلم وللعلم، ولكي تقوم المدرسة بواجبها المتمثل في تلقين التلميذ فإنها بحاجة إلى إدارة تسييرها من أجل الرفع من مستواها فدور الإدارة لا يقتصر فقط على مراقبة الأستاذ أو التلميذ بل دورها يتمثل في مساعدة الأستاذ من أجل أن يتمكن من إعطاء أقصى ما يمكنه من أجل تحصيل علمي يليق بالمدرسة وتهيء له كل الظروف التي تساعد على اكتساب الخبرة المهنية و تحسين أدائه المهني، وأيضا تعمل الإدارة على توفير كل سبل الراحة والظروف المواتية من أجل أن يتمكن التلميذ من تلقي دروسه على أكمل وجه، فتدرس كل ما يؤثر سلبا على التحصيل العلمي للتلاميذ، أو صعوبات تواجه التلميذ، كما تساهم وتحاول مساعدة الطفل على تخطي المشكلات التي تؤثر على تحصيله العلمي والتربوي

كما أن الإدارة هي المسؤول المباشرة في التعامل مع باقي مؤسسات الدولة وتعمل على توفير المستلزمات المادية للمؤسسة، ومنه فالإدارة تمثل النواة الأساسية لتسيير المؤسسة من خلال تضافر جهود كل العاملين فيها من المدير إلى العمال والأساتذة كل حسب المهام الموكلة له قانونا، وحتى تتمكن الإدارة من السير ومواصلة مهامها على أكمل وجه هي بحاجة إلى من يوجهها ويرسم لها طريقا وخطة من أجل الوصول إلى أهداف محددة، و يعتبر مدير المدرسة هو قائد المؤسسة التربوية الذي يتحمل على عاتقه مسؤولية تسيير المؤسسة و تحقيق أهدافها المرسومة و حتى يكون المدير قائدا ناجحا لمؤسسته لابد من ان يكون على دراية بكل القوانين و الأحكام التي تحكم المؤسسات التربوية، زيادة على ذلك لابد أن تكون له القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهه سواء على مستوى المؤسسة التربوية أو خارجها وذلك من خلال إيجاد الحلول السريعة لكل المشكلات وتخطيها حتى تتمكن المؤسسة التربوية من مواصلة واجباتها التي أوجدت من أجلها فالمؤسسة في العصر الحالي و مع التغيرات التي نشهدها و يشهدها العالم بحاجة إلى قائد ابتكاري تكون لديه القدرة على ممارستها و إيجاد الحلول الجديدة لكل مشكلة تواجه المؤسسة بعيدا عن الطريقة التقليدية لحل المشكلات

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة التي حاولنا خلالها معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين، وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

- جانب نظري: ويحتوي على ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: خصص هذا الفصل لتحديد مشكلة الدراسة بعرض الإشكالية التي دعمت بنتائج الدراسات السابقة في مجال القيادة الابتكارية، ثم تحديد الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وكذلك أهميتها، كما تم تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة، وفي الأخير تم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الابتكارية والتي قسمت بدورها إلى قسمين

دراسات عربية وأخرى أجنبية، ليلبها تعقيب عليها من خلال معرفة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف

الفصل الثاني: خصص الفصل الثاني لمتغير القيادة الابتكارية حيث قسم هذا الفصل إلى قسمين، قسم خاص بالقيادة وتم التطرق فيه إلى مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً، ثم التعرف على عناصر القيادة، وأهميتها، بعد ذلك تم التعرف على النظريات المفسرة للقيادة وأيضاً أنماط القيادة، أما القسم الثاني فقد تم التطرق فيه إلى القيادة الابتكارية وذلك من خلال مفهومها ومكونات القيادة الابتكارية، وصولاً إلى أساسيات القيادة الابتكارية، فمهام القائد الابتكاري، ثم سمات القائد الابتكاري، وبعد ذلك تحديد معوقات القيادة الابتكارية انتهاءً بملخصة الفصل

-الجانب التطبيقي: حيث تم تقسيمه إلى فصلين:

الأول (الفصل الثالث): خصص لإجراءات الدراسة الميدانية حيث تم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستعمل، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأيضاً أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية، ثم وصف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الثاني (الفصل الرابع): خصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وانتهاءً (بالخاتمة) والتوصيات والاقتراحات وتحديد لقائمة المراجع والملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية:

تواجه المؤسسات التعليمية بكل مراحلها تحديات كبيرة ومتنوعة في السنوات الأخيرة، خصوصا مع التغيرات التي تشهدها الجزائر مثل باقي بلدان العالم وعلى جميع الأصعدة، وتعتبر المدرسة الابتدائية مثلها مثل باقي مؤسسات الدولة- الاقتصادية والسياسية- ليست بعيدة عن هذه التحولات والتغيرات، وقد تكون الأكثر تأثرا بها سواء على المستوى الداخلي باعتبارها تمثل مرحلة حساسة من عمر الطفل، وحجر الأساس في التكوين العلمي للنشء ، وكذا مساهمتها في تنمية الجانب الأخلاقي للتلميذ إلى جانب أسرته "وسواء كانت المدرسة تعمل بشكل فعال أم لا فإن ذلك يزيد أو يقلل من فرص الطالب في النجاح الأكاديمي. وقد أظهر مارزانو (2003) أن الطلاب في المدارس الفعّالة مقارنة بالمدارس غير الفعّالة لديهم فارق بنسبة 44 بالمئة في درجة النجاح المتوقعة في امتحان يبلغ معدل النجاح المعهود فيه 50 بالمئة" (الخطيب، ص11) ، وأيضا على المستوى الخارجي، هذه التحديات التي يكون المدير بمواجهتها وكذا عمله على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التربوية تتطلب منه حنكة كبيرة ووعي وذكاء من أجل التخلص منها والعمل على توفير جو من الهدوء قصد تمكين الأستاذ من أداء مهامه البيداغوجية على أكمل وجه ويتمكن التلميذ من التحصيل الدراسي في أفضل الظروف الممكنة، لذا لا بد أن يكون المدير وباعتباره قائدا للمؤسسة مبتكرا لأفكار جديدة تساعد على مجابهة هذه المواقف والتحديات فالقيادة الابتكارية هدفها إيجاد حلول جديدة وغير مألوفة للمشكلات التي تواجه الجماعة، وقد تناولت العديد من الدراسات القيادة الابتكارية في مختلف المؤسسات التربوية وهذا إن دل فإنما يدل على أهمية القيادة الابتكارية في مختلف القطاعات ومساهمتها في وضع خطط آنية و بعيدة لرسم أهداف واضحة والعمل على تحقيقها

ولأن المدرسة الابتدائية كما ذكرنا سابقا لها مكانتها الهامة والحساسة فإنها بحاجة ماسة لقائد يسيرها ليس بالاعتماد على الأساليب التقليدية بل لقائد ابتكاري يساهم في تطوير المؤسسة التعليمية، وهو ما دفع الطالبان لإعداد هذه المذكرة من أجل معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين حيث سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

التساؤل العام:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين؟

التساؤلات الفرعية:

وتفرعت عن التساؤل العام الأسئلة التالية:

1- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية تعزى لمتغيري الجنس (ذكر، أنثى) و متغير الرتبة الوظيفية (أستاذ مدرسة ابتدائية، أ رئيسي، أستاذ مكون) و متغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، 11 سنة فأكثر)؟

2- ما درجة السلوك التكيفي من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي؟

3- ما درجة بيئة العمل من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي؟

2-الفرضيات:

تم صياغة الفرضيات العامة والجزئية وذلك بعد الاطلاع على التراث الأدبي لموضوع الدراسة.

2-1الفرضية العامة:

- درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

2-2 الفرضيات الفرعية:

1- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية تعزى لمتغيري الجنس (ذكر، أنثى) و متغير الرتبة الوظيفية (أستاذ مدرسة ابتدائية، أ رئيسي، أستاذ مكون) و متغير الخبرة المهنية (أقل من 5سنوات، من 6إل 10سنوات، 11سنة فأكثر)

2- درجة السلوك التكيفي مرتفعة من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي

3- درجة بيئة العمل مرتفعة من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية في المدرسة الجزائرية

- التعرف على وجهة نظر المعلمين في ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية

- التعرف على تأثير كل من المتغيرات (الجنس، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية) في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية القيادة الابتكارية.

- التعرف على درجة السلوك التكيفي من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي

- التعرف على درجة بيئة العمل من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تنطرق له والمتمثل في ممارسة القيادة الابتكارية، وأيضا في الميدان الذي تمارس فيه وهو لدى مديري المدارس الابتدائية وكذلك من خلال الأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها، ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في نقل أفكار حول الظاهرة المتعلقة بممارسة القيادة الابتكارية، حيث يمكن الاستفادة منها مستقبلا في دراسات أخرى.
- ✓ تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في الجزائر-حسب ما توصل إليه الطالبان وهذا رغم كثرة الدراسات التي تناولته في مجالات أخرى.
- ✓ قد تفيد هذه الدراسة المدراء مستقبلا في حرصهم على تبني القيادة الابتكارية من أجل الاستفادة القصوى من إمكانيات وقدرات الأساتذة في تطوير العملية التعليمية.
- ✓ الكشف على مدى توفر سمات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية والتي بدورها تؤثر على أداء الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية.

5-تحديد المصطلحات إجرائيا:

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات التالية:

- 5-1-القيادة:** ويقصد بها القدرة على التأثير في الجماعة وتحفيزهم وتوجيههم للوصول بهم لتحقيق الأهداف المحددة والوصول إليها.
- 5-2-القيادة الابتكارية:** هي مجموعة من الأفكار والطرق التي يقدمها مدير المدرسة الابتدائية للأساتذة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المحددة سلفا بهدف الارتقاء بالمؤسسة وهي أيضا طرق ووسائل جديدة يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية في سبيل حث الأساتذة في المدرسة لتحقيق الأهداف المرسومة.

6- الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات العربية:

-دراسة القسوس (2004):

وكانت بعنوان "تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات"، والتي كانت تهدف إلى التعرف على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تشير إلى الاختلاف في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة الابتكارية ككل، ولكل بعد من أبعادها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولمصلحة الإناث في عينة الدراسة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تشير إلى الاختلاف في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة الابتكارية ككل وبين الرضا وأبعاد القيادة الابتكارية (أصالة، خلاقية، مرونة) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة تأهيل المعلمين ممن هم في درجة البكالوريوس، تربوياً وسلوكياً، وقد أكدت على ضرورة متابعة انتقال أثر التدريب للبرامج المختلفة، وأوصت بضرورة تعزيز العلاقة بين المدارس الثانوية للإفادة من الخبرات المختلفة وتعميم المبدع منها.

-دراسة الشمري (2006):

والتي كانت بعنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية" ولتحقيق أهدافه قام ببناء استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال التصوري) حيث أنه طبقها على مجتمع الدراسة والمتكون من 465 قائداً تربوياً.

وتوصل الشّمري في دراسته إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية، أما في المجال التصوّري فإن القادة التربويين كانت ممارستهم للقيادة الابتكارية مرتفعة.

-دراسة الحارثي (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكاريّة في التّغيير التّظيمي في كليّتي الملك الفهد الأمنيّة وكلية الملك خالد العسكريّة، حيث تكون مجتمع الدراسة من منسوبي كلية الملك الفهد الأمنيّة وكلية الملك خالد العسكرية من مدنيين وعسكريين للرتب العسكرية من (نقيب إلى لواء) والمراتب المدنية من (الثامنة إلى الخامسة عشر) وعددهم 562، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بأنّ القيادة الابتكاريّة تمارس في كليّة الملك فهد الأمنيّة أقل من ممارستها في كليّة الملك خالد العسكريّة، وأن الموظفين في كليّة الملك فهد يميلون أكثر للتّغيير التّظيمي من كليّة الملك خالد العسكريّة، وأوصت الدراسة على تفعيل الابتكار في المنظّمات الحكوميّة ومواجهة تحدياتها وتنمية السلوك الابتكاري في المنظّمات من خلال تشجيع الأداء الابتكاري والتّخلص من الإجراءات الروتينيّة.

-دراسة جبريني (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليّات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينيّة، وتكون مجتمع الدراسة من 342 فرداً من عمداء ورؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات، وتمّ جمع البيانات من خلال استبانة طورتها الباحثة مكوّنة من ثلاثة أقسام وهي: القسم الأول ويتعلق بالبيانات الشخصيّة، والقسم الثاني متعلق بالقيادة الابتكاريّة ولها ثلاثة مجالات وهي (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري) وعدد فقراته 34 فقرة، وقسم ثالث يتعلّق بفاعليّة اتخاذ القرار وله ثلاثة مجالات وهي (إجراءات اتخاذ القرار، المهام الإداريّة، ممارسة عمليّة اتخاذ القرار) وعدد فقراته 37، وكان هناك سؤال من الأسئلة المفتوحة

يتعلق بمعوقات القيادة الابتكاريّة من وجهة نظر المبحوثين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة، وفي درجة فاعليّة القرار وعلى جميع المجالات.

- **دراسة الشهراني (2017):** هدفت هذه الدراسة إلى التّعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيثشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدرّيس. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت العينة من (209) عضو هيئة تدرّيس، واستخدمت استبانة مكوّنة من (42) فقرة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن القادة الأكاديميين بجامعة بيثشة يمارسون القيادة الابتكاريّة بدرجة متوسّطة، وأوصت الباحثة بعدد من التّوصيات منها العمل على الاهتمام بالابتكار من قبلهم لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

6-2- الدراسات الأجنبية:

- **دراسة جولدريج (Gold ring, 2006):** هدفت هذه الدراسة إلى التّعرف على قياس كفاية الإدارة التّعليميّة لمديري المدارس من خلال الوقوف على قدراتهم الابتكاريّة، وإلى التّعرف على واقع القدرات الابتكاريّة وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثّانويّة في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من 50 مديراً، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وأظهرت نتائج الدّراسة بأنّ هناك دوراً مهمّاً للكفاية الابتكاريّة عند المديرين تسهم في تشجيع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري عند المرؤوسين. (عياد، 2019).

- **دراسة سومارتونوا (Soemartono, 2014):** حاولت الدراسة إعادة تركيب السياسات التّربويّة في بالي والتّعرف إلى أفضل الممارسات في القيادة التّربويّة الإبداعيّة والابتكاريّة باستخدام الأبحاث العلميّة، وبحثت الدّراسة الأساليب الإرشاديّة التي تطرحها القيادة الابتكاريّة، وهدفت إلى التّعرف على دور القيادة الابتكاريّة في تطوير جودة التّعليم

ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الكيفي، وأجريت على عينة مكونة من 85 مديرا مدرسيًا، حيث بينت الدراسة بأن الإطار المؤسسي يلعب دورا في دعم جهود القيادة الابتكارية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية (عياد، 2019).

7-التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وتعدد هذه الدراسات وتنوعها بتنوع الأهداف التي سعت لتحقيقها، إذ أنها ركزت جميعها على تناول متغير القيادة الابتكارية، واستفاد الطالبان منها في الإطار النظري للدراسة، وتطوير أداة الدراسة وطرق اختيار العينة

كما اتفقت الدراسة التي نحن بصدد إجرائها مع بعض الدراسات العربية والأجنبية وذلك من خلال تناولها لمتغير القيادة الابتكارية ونذكر منها دراسة (القسوس، 2004)، ودراسة (الشمري، 2006)، ودراسة (الحارثي، 2016)، ودراسة (جبريني، 2016)، ودراسة (الشهراني، 2017)

كما تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (الشمري، 2006)، ودراسة (جبريني، 2016)، ودراسة (الشهراني، 2017) في استعمال نفس أداة الدراسة وهي الاستبيان لجمع المعلومات والنتائج، واختلفت مع دراسة (هوانغ، وسينغ، 2008) حيث استخدمت الأخيرة المقابلة كأداة للدراسة من أجل جمع المعلومات والتوصل إلى النتائج

واستفاد منها الطالبان من الإطار النظري والدراسات السابقة وهذا من خلال تطوير أداة الدراسة واستعراض أدبيات الموضوع والدراسات المتعلقة بها.

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية لمتغيرات

الدراسة

أولاً: ماهية القيادة.

1- مفهوم القيادة:

1-1- تعريف القيادة لغة:

يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني وكذا اللاتيني حيث أنها مشتقة من الكلمة الإنجليزية **Leadership**، حيث عرفتها **Archein**: بأنها تعني يقود وهو اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم والذي يقوم بإعطاء الأوامر والتعليمات (العدلوني، 2002، ص، 165)

ويعرفها ابن منظور في كتابه لسان العرب بأنها "مشتقة من الفعل قاد فهو قائد وجمعه قواد وأصلها قود، والقود نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من الخلف"
(ابن منظور)

إذن فالقود يكون من الأمام فنقول قائد الجيش لأنه يوجه جيشه ومكانه من الأمام، ويسوق الدابة ويكون من خلفها

1-2- تعريف القيادة اصطلاحاً:

رغم أن القيادة مصطلح قديم قدم الحضارة الإنسانية فقد استعمل مصطلح القيادة من آلاف السنين، ورغم كثرة الدراسات التي تناولته " فحتى تاريخ 29 أكتوبر 2003 كان هناك 14139 كتاباً حول القيادة" (جرينت، 2013، ص، 9) إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد لها وهذا راجع إلى تعدد مجالات استعماله فالقيادة تدرس باعتبارها ظاهرة اجتماعية.

وتعرف القيادة على أنها "نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة

بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة " (عبد المنيف، 1983)

وتعرف القيادة بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولة تجاه المجموعة المَقوَّدة للوصول إلى الأهداف المرسومة"

ويعرض (السلمي، 2002) رؤيته العصرية للقيادة فهو يرى أن القيادة "تنسيق لجهود الموارد البشرية، وهي توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص، كما أنها عملية مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة، ويرى أيضا أن القيادة ريادة وليست رئاسة والقيادة هي صورة من صور السيطرة دون أن تصل إلى حد التسلط أو التحكم، فهي وإن تضمنت عنصر السلطة، إلا أنها لا تعني أبداً التسلط، فالقائد له سلطة إصدار الأوامر والقرارات الإدارية، وقبول هذه السلطة يعود بالدرجة الأولى إلى اقتناع من عليهم الخضوع لأوامرها بطاعتها عن رضا، وتقبل حيث أن جوهر القيادة يتمثل في خلق الاستجابة لدى العاملين للقرارات الإدارية بالتأثير على العاملين على طاعتها و استخلاص أفضل ما لديهم من عطاء (جمال الدين، 2004) "

وعرفها (الطويل، 2006) بأنها "مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة، والمهارات الفنية والإنسانية والادراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه والتي تسهم في مجملها في بناء القائد التربوي" (جبريني، 2016) فالقيادة هي عبارة تداخل مكونات شخصية الفرد وقيمه واتجاهاته ودوافعه

كما يعرفها (Robbins 1989): "القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد ومرووسيه ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها وإنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع، كما أن بروز القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها، إذاً القيادة تعني العمل مع الآخرين والتأثير

فيهم لتحقيق أهداف معينة "فالقيادة هي تفاعل دائم بين القائد والجماعة التي يقودها وهو مسؤول عن حمايتها والدفاع عنها فهي "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل تتمثل في المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة والتمثيل أي دفاعه عنها (مرسي، 2001، ص141)

2- عناصر القيادة:

2-1 القائد: وهو الشخص الذي تتوفر فيه مجموعة من السمات التي لا تتوفر عند غيره من أفراد المجتمع بحيث يكن قادرا على الوصول بأفراد المجموعة إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها ويكون ذو تأثير كبير على أفراد الجماعة

2-2 الجماعة: ويقصد بها وجود مجموعة من الأشخاص الذين يقودهم القائد وتهدف هذه الجماعة إلى العمل على تحقيق الأهداف المرسومة

2-3 الأهداف: وهي الأهداف المرسومة والتي تهدف الجماعة إلى تحقيقها والوصول إليها مع مراعاة إشباع حاجيات أفراد الجماعة المتنوعة (العساف، ص5)

3- أهمية القيادة:

أهم شيء تقوم عليه القيادة هو تواجد العنصر البشري حتى تكون هناك قيادة فهي تهدف إلى تنظيم حياة أفراد المجتمعات وترتب حياتهم بإقامة العدل ونصرة الضعيف، فالقيادة لها أهمية بالغة في اتخاذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم فأهمية القيادة تكمن في:

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسيات والاستراتيجيات
- ✓ قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة
- ✓ تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان

✓ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها

✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تسهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره و عواطفه، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات، ولكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهداف و ضمان استمرارها يجب توفر للعاملين قيادة سليمة و حكيمة تستطيع حفظهم و الحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم. وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبيا "فالقدره على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع (الويشي،2013، ص102) كما تبرز أهمية القيادة أيضا من خلال:

✓ العمل على نشر روح الاخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها

المجتمع

✓ العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثف جهودها وتوجيهها لتحقيق

المصالح المشتركة لسكان المجتمع

✓ مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها

ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها

✓ مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط

واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف

✓ توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم

ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في

المجتمع

✓ العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم

✓ مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع" (رشوان، 2010، ص78)

✓ وللقيادة أهمية بالغة باعتبارها تعبر عن الترابط بين الأفراد معا من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها إذ أن "المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والابداع وتحمل المخاطر، وتفويض السلطات، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط. وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه (القاضي،)" (السعود، وحسنين، 2016، ص143)

4-نظريات القيادة:

4-1 **نظرية الرجل العظيم:** تعتبر من أقدم النظريات المفسرة للقيادة وتعود جذور هذه النظرية للعهد الإغريقي والروماني إذ أنها تفسرها على أسس وراثية، وترى هذه النظرية أن فئة قليلة من الناس يمكن لها أن تتبوأ منصب القيادة لما يمتازون به من صفات ممتازة ومواهب و قدرات يراها الناس أنها خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في حياة المرؤوسين " ذهبوا للقول بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأن الآلهة وهبتهم الخصائص الجسمية والعقلية والنفسية فقط لإعانتهم على القيادة "وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا" (رشوان، 2010، ص61) وترى هذه النظرية أن التغيرات التي تحدث في

المجتمعات ما كانت لتحدث إلا بسبب تأثير القائد وقد عززت موقفها بإعطاء مثالا بالأنبياء والرسل عليهم السلام الذين تمكنوا من تغيير مسار البشرية وتاريخها، فظهر صفات القيادة لدى فرد معين يدفع بالناس إلى اتباعه والالتفاف حوله والتأثر به و تنصيبه قائدا عليهم

4-2 نظرية السمات: تعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تتناول القيادة، وهي تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة " (رشوان، 2010، ص 47) وترى هذه النظرية ان القائد يولد بخصائص شخصية تجعله مميزا عن غيره من الناس وبالتالي يكون هو الوحيد المؤهل ليقوم بدور القيادة في مجتمعه الذي يعيش فيه، وتنقسم هذه الخصائص إلى أربع مجموعات:

• **خصائص جسمية:** على القائد أن يمتاز بالطول والعرض ويكون ضخم الجسم

وأيضا نبرة الصوت تكون حادة

• **خصائص اجتماعية:** على القائد أن يكون متعاوناً مع أتباعه ويمتاز بالصبر

والنضج الفكري والاجتماعي

وهناك من يحدد الصفات الجوهرية للقائد الناجح في سبع سمات وهي:

✓ **الحيوية:** يقصد بها القوة الجسمية والقدرة على التحمل التي يجب أن يتصف بهما

القائد فنجاحه مرتبط بما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية

✓ **الذكاء:** فالقائد الناجح هو الذي تكون لديه قدرة لفظية قوية، وقدرة إدراكية عالية

وقدرة على الاستنتاج

✓ **الثقة بالنفس:** فالثقة بالنفس تدفع بالمرؤوسين للثقة في قدرات قائدهم ونقص

بالثقة بالنفس ثقة الفرد بما لديه من كفاءة ومهارة

✓ **النزاهة:** على القائد أن يكون ذو مبادئ وقيم ويتحمل مسؤولية أفعاله وكذا

القرارات التي يتخذها، فالقائد النزيه يولد الثقة لدى المرؤوسين

✓ **القبول الاجتماعي:** القادة المقبولين اجتماعيا يتصفون بأنهم ودودين وأصدقاء

للجميع ولطفاء وعطوفين على أفراد الجماعة

✓ **المبادرة:** وتتضمن شجاعة القائد وسرعة التصرف في المواقف الصعبة وعدم

الخوف والاقدام على العمل (آل ناجي، 2016، ص234)

4-3 النظرية السلوكية: وتركز هذه النظرية على دراسة سلوك القائد أثناء أدائه لعمله

داخل مجتمعه بدلا من التركيز على سماته الشخصية فهذه النظرية تدرس القيادة من خلال

تحليل الأساليب القيادية التي يتبعها القائد ومعرفة العلاقة بين هذه الأساليب وانجاز العمل

الذي تقوم به المجموعة فقد توصلت النتائج والدراسات أن مجموعة العمل عندما تعمل

تحت سلوكيات قيادية مختلفة

4-4 نظرية القيادة الموقفية: تقوم هذه النظرية على مراعاة عامل الموقف و يقصد

بالموقف الظروف المحيطة وأن نجاح أو فشل أي نمط قيادي مرتبط بمدى مراعاة

الظروف المحيطة بالموقف، (آل ناجي، 2016، ص233) ومن خلال ما سبق نجد بأن هذه

النظرية تنفي وجود أي نمط قيادي يمكن استخدامه في المواقف الإدارية، و يرى أنصار

النظرية الموقفية أمثال فديلر (Fdilr) "أن المواقف القيادية هي التي تفرز القائد و تجعله

جديرا بقيادة مؤسسة ما أو إدارة معينة" (آل ناجي، 2016، ص233) أي أن القائد الناجح هو

الذي يمكنه التعامل مع المواقف التي يتعرض لها رفقة المرؤوسين و يتعامل مع كل

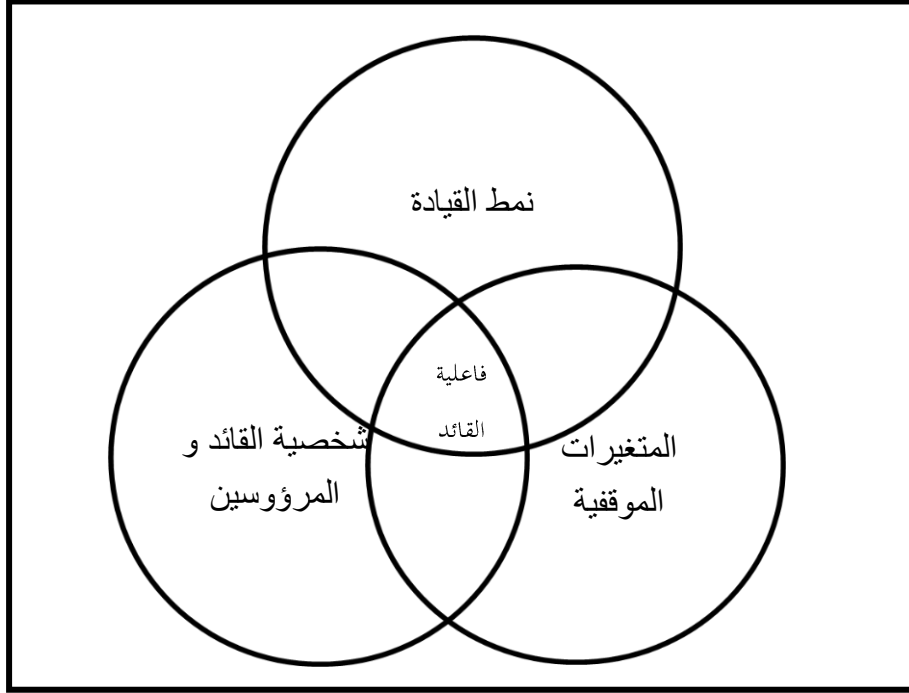
موقف بطريقة مناسبة و تختلف هذه الأساليب باختلاف المواقف و المشكلات التي

تعرضهم و هو ما يميز القائد الناجح عن غيره من القادة الذين يستعملون نفس الأسلوب

لمواجهة كل المواقف، كما ترى هذه النظرية أن فاعلية القائد هي "نتاج تفاعل متغيرات

من أهمها نمط القيادة وشخصية القائد والمرؤوسين و المتغيرات الموقفية و البيئية" "

الشكل (01) نظرية القيادة الموقفية



4-5 نظرية القيادة التفاعلية: وتقوم هذه النظرية على فكرة أساسها أن القيادة هي التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية، ووظيفية، وغيرها كما أن هذه النظرية تعطي أهمية بالغة وكبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له، والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم. وقد حددت النظرية التفاعلية أربعة متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها في العملية القيادية وهي:

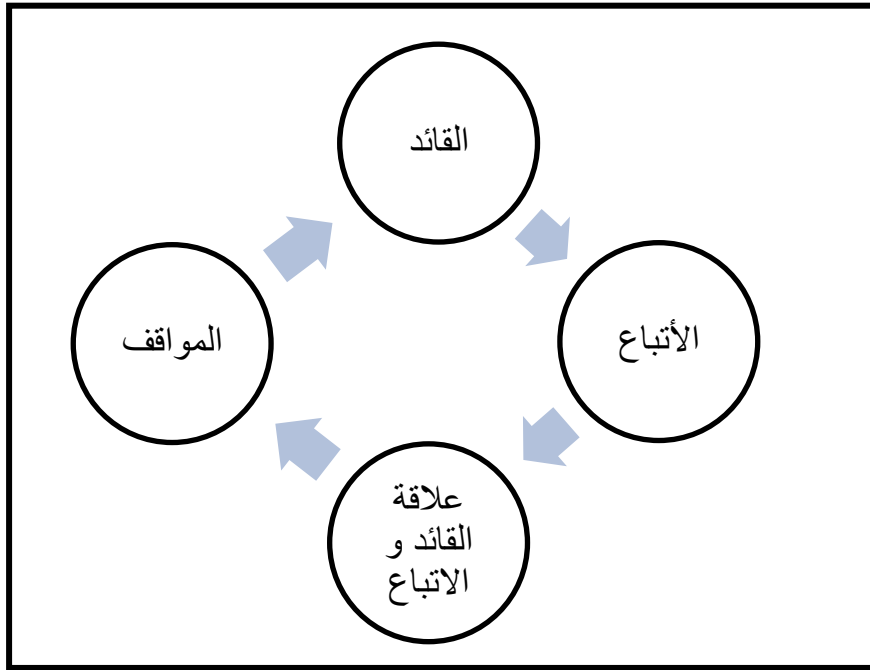
✓ **القائد:** من خلال شخصيته القوية ودوره في المجموعة إذ أنه يعمل من أجل

مساعدة أفراد الجماعة على تحقيق الأهداف المرسومة وأيضا تحقيق رغباتهم بما

لا يتعارض مع أهداف المجموعة

- ✓ **الأتباع:** من حيث أهدافهم التي يريدون تحقيقها، وخصائصهم النفسية والذهنية والاجتماعية وحاجاتهم وأيضاً اتجاهاتهم
- ✓ **العلاقة القائمة بين القائد والأتباع:** وهي العلاقة التي تكون مبنية على الاحترام والتعاون والعمل من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة وتحقيق حاجيات الأفراد
- ✓ **المواقف:** من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها

الشكل (02) تفاعل متغيرات القيادة لدى النظرية التفاعلية



أنماط القيادة:

✓ **القيادة الكاريزمية:** ويقصد بها القيادة التي تعتمد على السمات والخصائص الشخصية التي يمتلكها القائد، وهي الصفات التي تؤهله ليكون قائداً للجماعة، وبالتالي يمكنه التأثير فيهم

✓ **القيادة الموقفية:** ويعتمد هذا النمط من القيادة على الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف والظروف المحيطة به من ناحية، وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى، إذ أن تغير الموقف يتطلب أدواراً قيادية مختلفة

✓ **القيادة التشاركية:** ويقصد بها مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ويعتمد القائد في هذا النمط من القيادة على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة

✓ **القيادة التبادلية:** وقد انبثق هذا النمط من القيادة من القيادة التشاركية، حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير وأفراد الجماعة التي تعمل معه، وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة

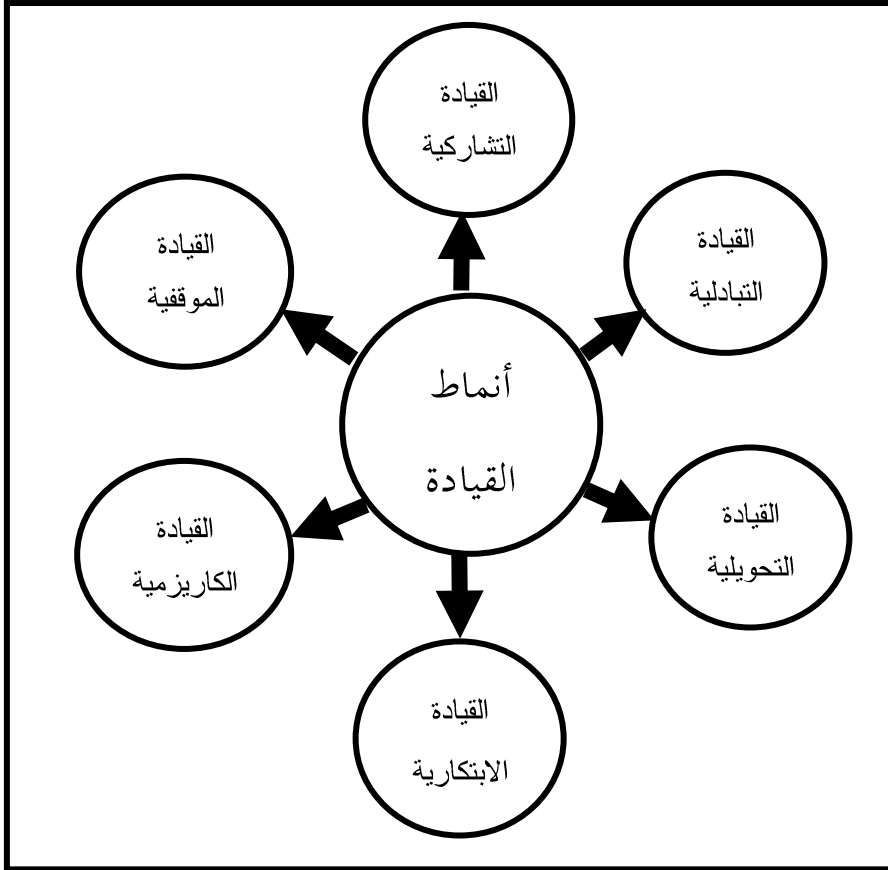
✓ **القيادة التحويلية:** تستند على استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والارتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل، وتؤثر على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها

✓ **القيادة الابتكارية:** وتعني قدرة القائد على إيجاد وابتداع حلول ابتكارية جديدة للمشكلات التي تعترض العمل، التي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعّالة، وإعطاء أعضاء المجتمع المدرسي المزيد من الاستقلالية، والحرية التي تمكنهم من تغيير

بنية المنظمة وتطوير الأداء فيها وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة وتقديم حلول مبتكرة (لهلوب، 2012، ص13-22)

وهذا النمط من القيادة هو الذي سنحاول التطرق إليه بشرح أكثر

الشكل: (03) يمثل أنماط القيادة



ثانيا: القيادة الابتكارية:

1- مفهوم القيادة الابتكار:

قبل التطرق لمفهوم القيادة الابتكارية لابد من تحديد مفهوم الابتكار ويرجع هذا إلى ارتباطه الوثيق بمفهوم القيادة الابتكارية

ولقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الابتكار من زوايا مختلفة منها الابتكار ترجمة لكلمة (innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد

وعادة ما يتم الخلط بين مصطلحات ومفاهيم أخرى كالإبداع والتحسين حيث أن التحسين يعني إدخال تعديلات

يعد الابتكار من أهم السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي ويصفها بالقدرة الابتكارية والتي تساعد القائد على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة وتتميز عن القدرة على التقييم والتحليل والتي تعتبر مرحلة لاحقة لمرحلة الابتكار

وهناك الكثير من التعاريف التي تطرقت للابتكار نذكر منها

تعريف (أندرسون 1959) يرى أن الابتكار ينقسم إلى قسمين

• **ابتكار علمي:** ويقصد به كل ابتكار يمكن أن نلمسه واخضاعه للدراسة وقد نستمتع

إليه مثل قطعة موسيقية أو نراه مثل لوحة فنية، فالابتكار العلمي هو كل شيء

يمكن أن نحسه بحواسنا

• **الابتكارية الاجتماعية والنفسية:** وتتمثل في الابتكار في مجال العلاقات الاجتماعية

الذي يتطلب الذكاء، الإدراك السليم والحساسية واحترام الفرد، وكذا الجرأة في

التعبير عن الأفكار والاستعداد للدفاع عن المعتقدات (مسلم ص149)

فالابتكار هو قدرة الفرد في تغيير نمط تفكيره التقليدي إلى نمط جديد يساعده على حل

مشكلاته والمواقف التي تعترضه بجهد أقل ووقت أسرع

ويرى جيمس James وإيفانس Evans بأن الابتكار هو القدرة على اكتشاف علاقات جديدة وتشكيل مفاهيم جديدة من مفهوميين أو أكثر موجودين قبل ذلك في العقل فكل ابتكار يعتبر دمجا جديدا للأفكار" فالابتكار يعتمد على خبرات ذهنية سابقة موجودة مسبقا في العقل والتعرض لمواقف جديدة تدفع بالفرد الى الاستجابة لها من خلال خلق استجابة جديدة تكون عبارة عن الجمع بين فكرتين أو أكثر للوصول إلى استجابة جديدة (أبو النصر، 2012، ص18)

ومن التعريفات العربية نذكر

يعرفها (محمد المفتي، 1995) الذي ربط الابتكار بضرورة توفر مناخ داعم ويساعد الفرد على إيجاد أشياء جديدة على اعتبار أن الانسان مرتبط بالمحيط الذي يعيش فيه يؤثر ويتأثر به فيقول في هذا الصدد "الابتكار عملية لها مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في اصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة وذلك في ظل مناخ داعم يسود الاتساق والتآلف بين مكوناته"

(أبو النصر، 2012، ص19) أما التفكير الابتكاري فقد تعددت تعاريفه وتنوعت، فتعرفه الدكتورة سهيلة عباس "أنه القيادة 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، 2004، ص14) فالقيادة الابتكارية يقصد بها استعمال أفكار جديدة وغير مألوفة من أجل وضع خطة عمل للوصول إلى الأهداف المطلوبة

"تعرف القيادة الابتكارية على أنها مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فعالية في انجاز أهداف المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية وأكثر خدمة للمجتمع" (القسوس، 2004)

وأشارت مؤتمن (2003) على أن القيادة الابتكارية " النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والميل إلى

التجريد والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير

2- مكونات العملية الابتكارية:

تتمثل مكونات العملية الابتكارية كما أوردها (الألوسي، 2002، ص123-125)

الطلاقة: وتشمل أربعة أنواع هي:

- **الطلاقة اللفظية:** ويقصد بها قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة تتعلق بمجال معين بحيث تؤدي هذه المجموعة من الكلمات إلى صيغة معينة تتميز عن الصيغة الأخرى لمجموعة من الأفراد، فعلى سبيل المثال ابتداء وانتهاء الكلمات جميعها بحرف معين.
- **الطلاقة التعبيرية:** يقصد بها إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات وجمل تدل في إطارها العام على معنى معين مرتب بأسلوب انتقائي يتميز عن غيره بالتسلسل التعبيري والإجمالي
- **الطلاقة الفكرية:** وتعني توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة
- **الطلاقة الارتباطية:** ويقصد بها السهولة والسرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقات الترابطية بين الأشياء المختلفة لتعبر عن علاقة جديدة

المرونة: ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة والانتقال من فئة الأفكار إلى فئة أخرى، أي تغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير

الموقف بمرونة تلقائية، وبالتحرر من الجمود والنمطية من التفكير وكذا الاستجابة (حمادنة، 2014، ص31)

الأصالة: ويقصد بها التفرد والتميز في التفكير، وهذا من أجل الوصول إلى ما هو غير شائع والتوصل إلى أفكار غير مألوفة ولم يتعود عليها أفراد الجماعة، فالأصالة لا تتفق مع الطريقة التقليدية في إيجاد الحلول وذلك بتكرارها عند مواجهة كل مشكلة، وإنما تتجه نحو الأفكار النادرة التكرار وتكون جديدة (حمادنة، 2014، ص32).

3-أسس القيادة الابتكارية:

تقوم القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس وهذا من أجل مواجهة المشكلات التي تواجه العامل وكذا لمواجهة عوامل التغيير، ومن أساسيات القيادة الابتكارية نذكر منها:

✓ أن تكون الأهداف التي يحددها القائد واضحة ومعقولة حتى يسهل تحقيقها ومرنة وقابلة للتعديل

✓ أن تكون سياسات القائد واضحة ومناسبة للواقع الذي يعيش فيه مع الجماعة

✓ اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير

✓ صلاحيات محددة جدا وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير لتقويم اتخاذ القرار

✓ إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات المناسبة مع أهمية المشكلات وتطور مع تغيير الأوضاع، ومعلومات ونظم وقنوات اتصال كذلك

✓ توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة

✓ حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغييراته (جبريني، 2016)

4- مهام القيادة الابتكارية:

- تسهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمنظمة وبيئتها (قنديل، 2010، ص156)
- غرس الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير الحفز والتعزيز الايجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين
- تشجيع العاملين على انجاز أعمالهم باستعمال طرق وأساليب جديدة وغير مألوفة
- اهتمام مدير المؤسسة بنجاعة وفعالية الأفكار الجديدة في أداء عمل الأساتذة
- يساعد العمال على تطوير قدراتهم المهنية وذلك من خلال مساعدتهم على الحصول على الخبرات التي يحتاجون إليها
- يشجع الأفكار الابتكارية لدى الأساتذة من خلال تشاركه معهم لتحديد أهداف المدرسة
- يعمل المدير على تطوير العلاقات الإنسانية بين المدرسة والأساتذة، مما يشجع على العملية الابتكارية

5- سمات القائد الابتكاري:

حتى ينجح القائد في تحقيق أهدافه رفقة المجموعة التي يقودها لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات والتي لا تجتمع كلها في شخص واحد. ويمكن تحديد هذه السمات فيما يلي:

- ✓ **السمات الإنسانية:** ويقصد بها أن يكون القائد قادرا على الإقناع والتعبير عن رأيه، وكذلك قدرته على إدارة الحوار والمفاوضات، بالإضافة إلى دقة الملاحظة
- ✓ **الصفات الفكرية:** وتتمثل في قدرته على التحليل والتفكير البناء والمرن

✓ **الصفات الفنية:** وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والاطلاع المستمر، والقدرة على توضيح الأفكار واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري.

وقد ذكر (حريم، 2004) بأن القائد التربوي الذي يريد أن يمارس القيادة الابتكارية يجب أن تتوفر فيه بعض هذه السمات ونذكر منها:

الحساسية للمشكلات: إذ يجب على القائد أن تكون له القدرة على تلمس المشكلة والإحساس بها قبل وقوعها حتى يتمكن من تجنبها ويكون ذلك من خلال المواقف اليومية التي يتعرض لها داخل المؤسسة

إعادة التنظيم: ويقصد بها القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وإعادة ترتيبها وتركيبها بسهولة حسب خطة معينة، بحيث تكون للقائد القدرة على حل المشكلات باستعمال أفكار وأساليب جديدة وغير مألوفة

المرونة: وهي قدرة القائد على التشكل والتكيف مع المواقف التي تواجهه وبالتالي القدرة على حل هاته المشكلات

القدرة على التحليل: أي تكون للقائد القدرة على تحليل المواقف التي يكون فيها ولا يتسرع في اتخاذ القرارات التي قد تتقلب سلبا على أدائه

التقييم: أي على القائد أن يعرف كيف يختار الحل المناسب لكل مشكلة من بين الحلول التي تكون متوفرة لديه وذلك حسب الإمكانيات المتوفرة لديه (صالح، 2013)

6- معوقات القيادة الابتكارية:

هناك مجموعة من المحددات التي تعيق القدرة الابتكارية لدى القائد، ومن هذه المعوقات نذكر منها ما يلي:

- ✓ محدودية قدرات القائد ومهاراته سواء كانت الذهنية أو الجسمية فإنها تمنع القائد من الابتكار وتحد من قدراته
 - ✓ الجوانب الانفعالية مثل اتجاهات المرؤوسين وميولهم يؤدي على صعوبة تطبيق القائد لأفكاره وهذا بسبب تعارضها مع اتجاهات وميولات جماعة المرؤوسين
 - ✓ عدم وضوح واجبات ومهام أفراد الجماعة وتداخلها مع بعضها البعض يؤدي إلى نشوب فوضى داخل الجماعة
 - ✓ اهتزاز الثقة الموجودة بين القائد والمرؤوسين يؤدي إلى صعوبة التعامل وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المرسومة والوصول إليها
- يعتبر القائد قدوة بالنسبة لأفراد الجماعة فملاحظة أي سلوك يتعارض مع معتقدات وتقاليد الجماعة يؤثر سلبا في تجاوب الأفراد مع القائد (صالح، 2013)

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات المنهجية التي أتبعنا لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، بداية بالدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب للدراسة وحدودها المكانية والزمانية والبشرية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية وكذلك الأساسية، وأداة الدراسة وخصائصها السيكمترية، وتحديد الأساليب الإحصائية المستعملة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى استكشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة وكذا التعرف على مدى ملائمة أداة الدراسة على العينة المختارة (عينة أساتذة التعليم الابتدائي) وكذا التعرف على مدى فهمهم لعبارات الاستبيان (استبيان القيادة الابتكارية)، وكذا الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي من الممكن أن تعترض سبيلنا لتفاديها في الدراسة الأساسية، وقد قام الطالبان بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال شهر مارس 2021 م، وذلك ببناء الاستمارة على شكلها الأولي، على عينة قوامها (20) أستاذ وأستاذة، بهدف التأكد من مدى فهمهم لعبارات الاستبيان، والتأكد من خصائصها السيكومترية حيث ثبت صلاحية الأداة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- 1- تم التأكد من جدوى الدراسة.
- 2- فهم أفراد مجتمع الدراسة لعبارات الاستبيان.
- 3- تقديم تسهيلات من طرف مدراء المؤسسات لتطبيق الدراسة الأساسية.
- 4- تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (استبيان القيادة الابتكارية) للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

2- منهج الدراسة:

استخدم الطالبان المنهج الوصفي، والذي يعتبر من البحوث شائعة الاستخدام بين الباحثين، فهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ثم يعمل على وصفها كما هي في الواقع فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة ويهتم بوصفها بدقة (عبد السلام، 2020، ص163)

3- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود أو المجالات التالية:

3-1- المجال البشري: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي

بالمقاطعة البيداغوجية 67 بمدينة بن سرور-ولاية المسيلة-

3-2- المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة بمجموعة من المدارس الابتدائية بمدينة

بن سرور وبالضبط بالمقاطعة 67 البيداغوجية، وتم اختيار هذه المقاطعة نظرا لقرب مدارسها من مكان الإقامة إذ انها تقع بمدينة بن سرور، وأيضا للتسهيلات التي وجدناها من السيد مفتش المقاطعة وكذا مدراء المؤسسات التعليمية، والمتمثلة في المدارس التالية:

-المدرسة الابتدائية ميهوبي عامر.

-المدرسة الابتدائية سالم علاوة.

-المدرسة الابتدائية البحتي محمد.

-المدرسة الابتدائية سعد بن فرحات المركزية.

-المدرسة الابتدائية قبوقب لخضر.

-المدرسة الابتدائية المغرب العربي.

-المدرسة الابتدائية زريط رابح.

-المدرسة الابتدائية زريط سعد.

3-3- المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2020-

2021 خلال شهر مارس.

4-مجتمع الدراسة:

بعد وضع الحدود المكانية والزمانية للمجتمع الأصلي الذي شمل مجتمع الدراسة

أساتذة التعليم الابتدائي التابعين للمقاطعة البيداغوجية رقم 67 بمدينة بن سرور بولاية

المسيلة والبالغ عددهم (110) أستاذ تعليم ابتدائي، حيث أنهم يمثلون المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة.

5- عينة الدراسة:

يقصد بالعينة أنها: "جزء من مجتمع معين يمثل في خصائصه ذلك المجتمع اختصاراً للوقت والجهد والمال".

5-1- اختيار عينة الدراسة: تم اختيار عيني الدراسة الحالية (الاستطلاعية والنهائية)

من أساتذة التعليم الابتدائي بالمقاطعة البيداغوجية 67 بمدينة بن سرور

5-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، قام الطالبان بتطبيق أداة الدراسة (استبيان القيادة الابتكارية) على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (20) أستاذ وأستاذة التعليم الابتدائي، استغرقت مدة الدراسة الاستطلاعية عدة أيام، بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الأساسية من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

1- الجنس:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب

متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
10%	2	ذكر
90%	18	أنثى
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ حجمهم إجمالاً (20) فرداً، نلاحظ أن الذكور قد قدر بـ (02) بنسبة 10%، أما حجم الإناث فقد قدر بـ (18) بنسبة 90%.

2-الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية%
أستاذ مدرسة ابتدائية	15	75%
أستاذ رئيسي	3	15%
أستاذ مكون	2	10%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (20) فرداً، نلاحظ أن حجم العينة ذوي الرتبة الوظيفية (أستاذ مدرسة ابتدائية) (15) بنسبة 75%، أما حجم العينة ذوي الرتبة الوظيفية (أستاذ رئيسي) فقد بلغ عددهم (03) بنسبة قدرت بـ 15%، أما حجم العينة ذوي الرتبة الوظيفية (أستاذ مكون) فقد بلغ عددهم (02) بنسبة قدرت بـ 10%.

3-الخبرة:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	7	35%
من 06 إلى 10 سنوات	7	35%
من 11 سنة فما فوق	6	30%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (20) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) قد قدر بـ (07) بنسبة 35%، أما حجم ذوي الخبرة (من 06 إلى 10 سنوات) قد قدر بـ (07) بنسبة 35%، في حين بلغ حجم ذوي الخبرة (من 11 سنة فما فوق) قد قدر بـ (06) بنسبة 30%.

5-3- عينة الدراسة الأساسية:

تم الاعتماد على الطريقة العشوائية البسيطة في تحديد عينة الدراسة الأساسية التي تم اختيارها بطريقة بسيطة وفق مستوى ثقة 05% من مجتمع الدراسة الأصلي بعد استثناء العينة الاستطلاعية حيث بلغ حجم العينة الأساسية (90) أستاذ وأستاذة. وذلك بالاعتماد على موقع حساب حجم العينة (Sampler Size Calculator)

خصائص العينة الأساسية:

1- الجنس:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
34,2%	25	ذكر
65,8%	48	أنثى
100%	73	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (73) فرداً، نلاحظ أن الذكور قد قدر بـ (25) بنسبة 34.2%، أما حجم الإناث فقد قدر بـ (48) بنسبة 65.8%.

2-الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية%
أستاذ مدرسة ابتدائية	35	47,9%
أستاذ رئيسي	23	31,5%
أستاذ مكون	15	20,5%
المجموع	73	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (73) فرداً، نلاحظ أن حجم الذين لديهم رتبة أستاذ مدرسة ابتدائية بلغ (35) بنسبة 47.9%، أما ذوي الرتبة الوظيفية (أستاذ رئيسي) فقد بلغ عددهم (23) بنسبة قدرت بـ 31.5 %، في حين بلغ حجم ذوي الرتبة الوظيفية (أستاذ مكون) (15) بنسبة 20,5 %.

3-الخبرة:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	18	24,7%
من 06 إلى 10 سنوات	26	35,6%
من 11 سنة فما فوق	29	39,7%
المجموع	73	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (73) فرداً، نلاحظ أن (18) فرداً لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت

24.7%، أما من تتراوح خبرتهم من (6 سنة إلى من 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (26) فرد بنسبة قدرت بـ 35.6%، أما من تتراوح خبرتهم من (من 11 سنوات فما فوق) فقد بلغ عددهم (29) فرد بنسبة قدرت بـ 39.7%.

6- أدوات الدراسة:

6-1- استبيان القيادة الابتكارية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الطالبان على استبيان قامت بتطويره الباحثة ميسم حسن أحمد عياد لقياس "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة الأردنية عمان" وذلك برجوعها إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الحارثي، 2010) ودراسة (جبريني، 2011) التي تناولت متغير القيادة الابتكارية ودراسة (الدهشان، 2018)، ودراسة (البقي، 2011) لدراسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.

ومما سبق قامت الباحثة ببناء استبيانين في صورتها الأولية مكونة من 59 فقرة موزعة على المتغيران (القيادة الابتكارية، والقيم التنظيمية) حيث تضمن استبيان القيادة الابتكارية 37 فقرة موزعة على المجالات الثلاثة (السلوك الابتكاري، وتعامل الإدارة مع المعلمين، وبيئة العمل)، وتضمن استبيان القيم التنظيمية 22 فقرة موزعة على المجالات الثلاثة (العدالة لدى مديري المدرسة، والشفافية لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين)

وقد قمنا نحن الطالبان وبعد استشارة الأساتذة المحكمين بالاعتماد على الاستبيان الذي تضمن القيادة الابتكارية لأنه نفس موضوع مذكرتنا ودون الاعتماد على استبيان القيم التنظيمية كما قمنا -بعد توجيهات الأساتذة المحكمين- بحذف الفقرة رقم (7) التي محتواها (يقدم مدير المدرسة الحوافز المادية للمعلمين ذوي القيادات الابتكارية) وهذا لعدم ملائمتها والقوانين المعمول بها في الجزائر إذ لا توجد حوافز مادية تقدم للأستاذ نظير

القيادات الابتكارية، وقد تكون من قسمين: يشمل القسم الأول معلومات عامة تتعلق بأساتذة التعليم الابتدائي وهي: الجنس، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية، بينما يشمل القسم الثاني (درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس) 36 فقرة موزعة على ثلاثة (03) محاور وهي: المحور الأول يتعلق بتعامل الإدارة مع المعلمين و يتكون من 9 فقرات، و محور ثان يتعلق بالسلوك الابتكاري، و محور ثالث يتعلق ببيئة العمل، وقد تمت صياغة فقرات الاستبيان في صورته الأولية بمقياس استجابة خماسي كالتالي:

- "عالية جدا" تأخذ 5 درجات

- "عالية" تأخذ 4 درجات

- "متوسطة" تأخذ 3 درجات

- "منخفضة" تأخذ درجتين (2)

- "منخفضة جدا" تأخذ درجة واحدة (1).

الخصائص السيكومترية للاستبيان (القيادة الابتكارية):

1-الصدق:

1-1-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

1-1-1-حساب معامل ارتباط عبارات البعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي.

أولاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (تعامل الإدارة مع المعلمين) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (07) مصفوفة ارتباطات عبارات محور تعامل الإدارة مع المعلمين مع

الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية المحور	الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور	الدرجة الكلية المحور			
0,769**	معامل الارتباط	8	0,725**	معامل الارتباط	5	0,658**	معامل الارتباط	1
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,836**	معامل الارتباط	9	0,718**	معامل الارتباط	6	0,838**	معامل الارتباط	2
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,829**	معامل الارتباط	10	0,823**	معامل الارتباط	7	0,704**	معامل الارتباط	3
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
* الارتباط دال عند (0.05) ** الارتباط دال عند (0.01)						0,629**	معامل الارتباط	4
						0,003	مستوى الدلالة	
						20	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور (تعامل الإدارة مع المعلمين) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين ($0,838^{**}$) في العبارة (02) و ($0,629^{**}$) في العبارة (04)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس تعامل الإدارة مع المعلمين.

ثانياً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (السلوك الابتكاري) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (08) مصفوفة ارتباطات عبارات محور السلوك الابتكاري مع الدرجة الكلية

للمحور

الدرجة الكلية للمحور			الدرجة الكلية للمحور			الدرجة الكلية للمحور		
0,822**	معامل الارتباط	19	0,938**	معامل الارتباط	15	0,846**	معامل الارتباط	11
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,778**	معامل الارتباط	20	0,760**	معامل الارتباط	16	0,810**	معامل الارتباط	12
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,716**	معامل الارتباط	21	0,800**	معامل الارتباط	17	0,800**	معامل الارتباط	13
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
*الارتباط دال عند (0.05) **الارتباط دال عند (0.01)			0,913**	معامل الارتباط	18	0,794**	معامل الارتباط	14
			0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
			20	حجم العينة		20	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور (السلوك الابتكاري) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت جميعها بين (0,938**) في العبارة رقم (15) و (0,716**) في العبارة رقم (21)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس السلوك الابتكاري.

ثالثاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (بيئة العمل) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (09): مصفوفة ارتباطات عبارات محور بيئة العمل مع الدرجة الكلية

للمحور

الدرجة الكلية المحور	الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور				
0,784**	معامل الارتباط	30	0,865**	معامل الارتباط	26	0,736**	معامل الارتباط	22
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,920**	معامل الارتباط	31	0,824**	معامل الارتباط	27	0,813**	معامل الارتباط	23
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,808**	معامل الارتباط	32	0,827**	معامل الارتباط	28	0,834**	معامل الارتباط	24
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,738**	معامل الارتباط	33	0,886**	معامل الارتباط	29	0,859**	معامل الارتباط	25
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
*الارتباط دال عند (0.05) **الارتباط دال عند (0.01)								

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور (بيئة العمل) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين ($0,920^{**}$) في العبارة رقم (31) و ($0,736^{**}$) في العبارة رقم (22)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في بيئة العمل.

2-ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان:

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية. والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان (القيادة الابتكارية) والدرجة الكلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تعامل الإدارة مع المعلمين	0,923**	0,01
السلوك الابتكاري	0,976**	0,01
بيئة العمل	0,966**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان القيادة الابتكارية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,96/0,97/0,92) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة الابتكارية.

2- ثبات المقياس: تم التأكد من ثبات استبيان القيادة الابتكارية بطريقة:

1- معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (10): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة الابتكارية

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
تعامل الإدارة مع المعلمين.	0,912	10
السلوك الابتكاري.	0,949	11
بيئة العمل.	0,956	12
الدرجة الكلية لاستبيان القيادة الابتكارية	0,978	33

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان القيادة الابتكارية بلغت على التوالي (0,95/0,94/0,91) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة الابتكارية ككل (0,97) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن

استبيان القيادة الابتكارية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

7- الأساليب الإحصائية:

قام الطالبان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النسخة 25 وتمثلت الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- 1-معامل الارتباط بيرسون تم استخدامه في حساب لصدق أداة الدراسة
- 2-معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.
- 3-اختباري كولموغوروف سيمير نوف واختبار شايبرو ويك للتأكد من طبيعة توزيع البيانات.
- 4-معامل الارتباط سبيرمان لاختبار فرضيات العلاقة.
- 5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 6-التكرارات والنسب المئوية لحساب خصائص المجتمع والعينة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبني المنهج المناسب، وكذلك وصف لمجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة الأساسية، كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، وحساب خصائصها السيكومترية، والتي تتمثل في الصدق والثبات، حيث تبين بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية صلاحيتها للتطبيق في الدراسة الأساسية، كما تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات، التي سوف يتم عرضها ومناقشتها في الفصل اللاحق



الفصل الرابع

عرض النتائج والمناقشة

1- عرض نتائج الدراسة:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 110 أستاذ وأستاذة تعليم ابتدائي

عينة الدراسة:

5-2- عينة الدراسة الاستطلاعية: للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة

الدراسة، تم تطبيق (استبيان القيادة الابتكارية) على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (20) أستاذ وأستاذة من مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في (110).

5-3- عينة الدراسة الأساسية: تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في تحديد

عينة الدراسة الأساسية التي تم اختيارها بطريقة بسيطة وفق مستوى ثقة 05% من مجتمع الدراسة الأصلي بعد استثناء العينة الاستطلاعية حيث أصبح المجتمع يتكون من (90) فردا حيث بلغ حجم العينة الأساسية (73) أستاذ وأستاذة. وذلك بالاعتماد على موقع

حساب حجم العينة (Sampler Size Calculator)

<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

-البيانات الشخصية للدراسة الاستطلاعية:

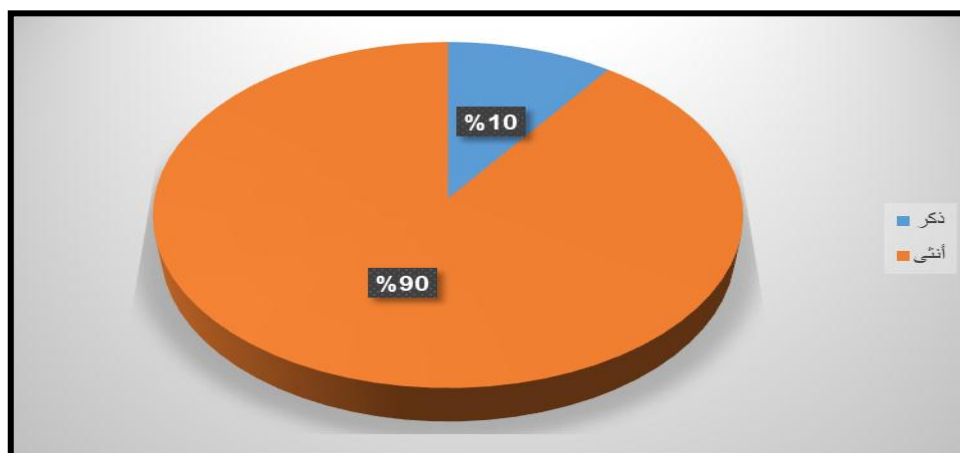
1-الجنس:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
10%	2	ذكر
90%	18	أنثى
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (20) فرداً، نلاحظ أن الذكور قد قدر بـ (02) بنسبة 10%، أما حجم الإناث فقد قدر بـ (18) بنسبة 90%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس



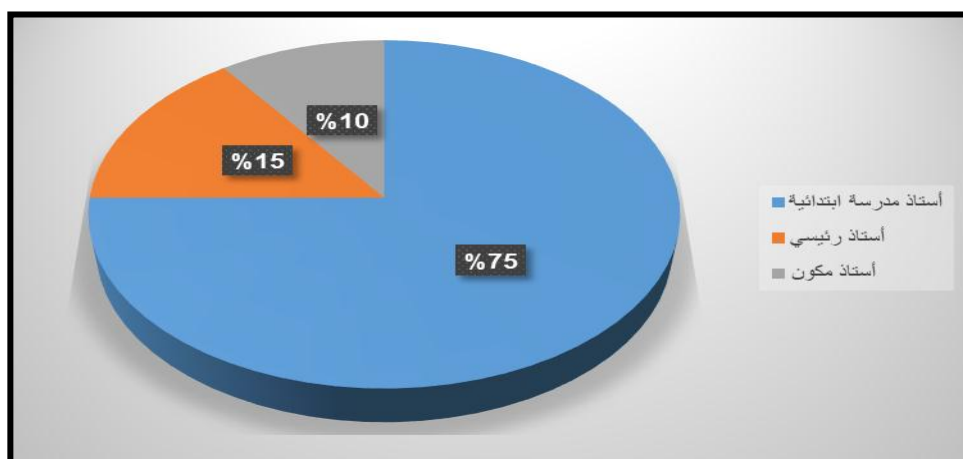
2-الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية %
أستاذ مدرسة ابتدائية	15	75%
أستاذ رئيسي	3	15%
أستاذ مكون	2	10%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (20) فرداً، نلاحظ أن حجم العينة ذوي الرتبة الوظيفية (أستاذ مدرسة ابتدائية) (15) بنسبة 75%، أما حجم العينة ذوي الرتبة الوظيفية (أستاذ رئيسي) فقد

بلغ عددهم (03) بنسبة قدرت بـ 15 %، أما حجم العينة ذوي الرتبة الوظيفية (أستاذ مكون) فقد بلغ عددهم (02) بنسبة قدرت بـ 10 %، كما هو موضح في الشكل التالي: الشكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية



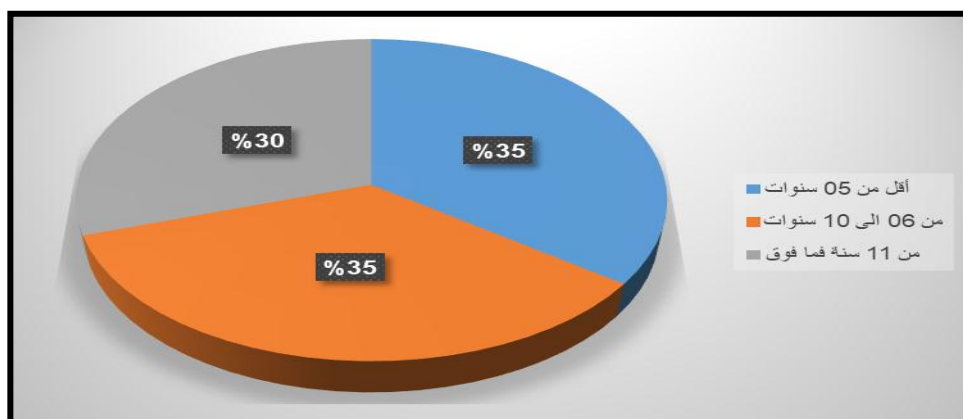
3-الخبرة:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
35%	7	أقل من 05 سنوات
35%	7	من 06 الى 10 سنوات
30%	6	من 11 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (20) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) قد قدر بـ (07) بنسبة 35%، أما حجم ذوي الخبرة (من 06 الى 10 سنوات) قد قدر بـ (07) بنسبة 35%، في حين بلغ حجم ذوي الخبرة (من 11 سنة فما فوق) قد قدر بـ (06) بنسبة 30% كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



الخصائص السيكومترية للاستبيان (القيادة الابتكارية):

1-الصدق:

1-1-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي

بطريقتين:

1-1-حساب معامل ارتباط عبارات البعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي

إليه: حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل محور مع الدرجة الكلية

للمحور الذي تنتمي.

أولاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (تعامل الإدارة مع المعلمين)

مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (04) مصفوفة ارتباطات عبارات محور تعامل الإدارة مع المعلمين مع الدرجة الكلية للمحور							
الدرجة الكلية المحور		الدرجة الكلية المحور		الدرجة الكلية المحور			
0,769**	معامل الارتباط	8	0,725**	معامل الارتباط	5	0,658**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة

0,836**	معامل الارتباط	9	0,718**	معامل الارتباط	6	0,838**	معامل الارتباط	2
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,829**	معامل الارتباط	10	0,823**	معامل الارتباط	7	0,704**	معامل الارتباط	3
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
*الارتباط دال عند (0.05) **الارتباط دال عند (0.01)						0,629**	معامل الارتباط	4
						0,003	مستوى الدلالة	
						20	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور (تعامل الإدارة مع المعلمين) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين ($0,838^{**}$) في العبارة (02) و ($0,629^{**}$) في العبارة (04)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس تعامل الإدارة مع المعلمين.

ثانياً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (السلوك الابتكاري) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (05) مصفوفة ارتباطات عبارات محور السلوك الابتكاري مع الدرجة الكلية للمحور							
الدرجة الكلية المحور		الدرجة الكلية المحور		الدرجة الكلية المحور		الدرجة الكلية المحور	
0,822**	معامل الارتباط	19	0,938**	معامل الارتباط	15	0,846**	معامل الارتباط

0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,778**	معامل الارتباط		0,760**	معامل الارتباط		0,810**	معامل الارتباط	
0,000	مستوى الدلالة	20	0,000	مستوى الدلالة	16	0,000	مستوى الدلالة	12
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
0,716**	معامل الارتباط		0,800**	معامل الارتباط		0,800**	معامل الارتباط	
0,000	مستوى الدلالة	21	0,000	مستوى الدلالة	17	0,000	مستوى الدلالة	13
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
			0,913**	معامل الارتباط		0,794**	معامل الارتباط	
			0,000	مستوى الدلالة	18	0,000	مستوى الدلالة	14
			20	حجم العينة		20	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور (السلوك الابتكاري) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت جميعها بين (0,938**) في العبارة رقم (15) و (0,716**) في العبارة رقم (21)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس السلوك الابتكاري.

ثالثاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (بيئة العمل) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (06): مصفوفة ارتباطات عبارات محور السلوك الابتكاري مع الدرجة الكلية للمحور							
الدرجة الكلية المحور		الدرجة الكلية المحور		الدرجة الكلية المحور			
0,784**	معامل الارتباط	30	0,865**	معامل الارتباط	26	0,736**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة
0,920**	معامل الارتباط	31	0,824**	معامل الارتباط	27	0,813**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة
0,808**	معامل الارتباط	32	0,827**	معامل الارتباط	28	0,834**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة
0,738**	معامل الارتباط	33	0,886**	معامل الارتباط	29	0,859**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة

** الارتباط دال عند (0.01) * الارتباط دال عند (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لقرات محور (بيئة العمل) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين ($0,920^{**}$) في العبارة رقم (31) و ($0,736^{**}$) في العبارة رقم (22)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في بيئة العمل.

2-ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان:

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية. والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية: الجدول رقم (07) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد الاستبيان (القيادة الابتكارية) والدرجة الكلية
0,01	0,923**	تعامل الإدارة مع المعلمين
0,01	0,976**	السلوك الابتكاري
0,01	0,966**	بيئة العمل

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان القيادة الابتكارية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي ($0,96/0,97/0,92$) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة الابتكارية.

2- ثبات المقياس: تم التأكد من ثبات استبيان القيادة الابتكارية بطريقة:

1-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا

المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (08): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة الابتكارية

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
10	0,912	تعامل الإدارة مع المعلمين.
11	0,949	السلوك الابتكاري.
12	0,956	بيئة العمل.
33	0,978	الدرجة الكلية لاستبيان القيادة الابتكارية

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان القيادة الابتكارية بلغت على التوالي (0,95/0,94/0,91) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة الابتكارية ككل (0,97) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان القيادة الابتكارية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

-الدراسة الأساسية:

-البيانات الشخصية للدراسة الأساسية:

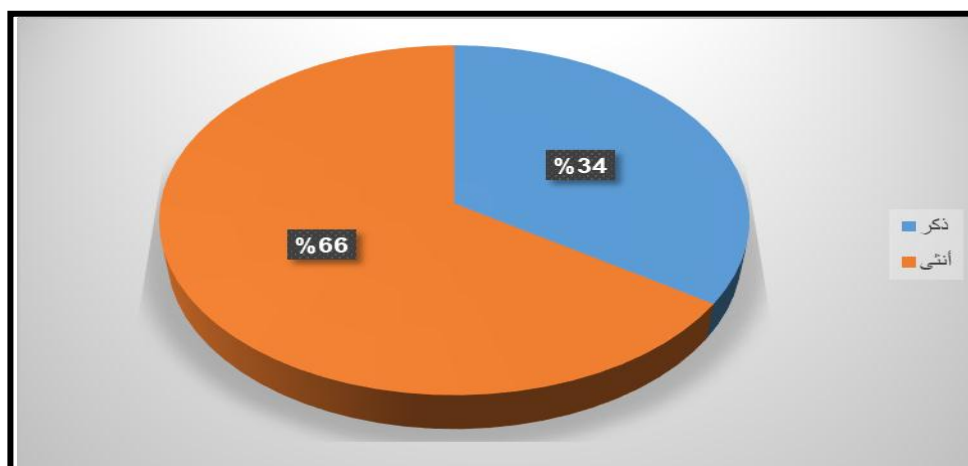
1-الجنس:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
34,2%	25	ذكر
65,8%	48	أنثى
100%	73	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (73) فرداً، نلاحظ أن الذكور قد قدر بـ (25) بنسبة 34.2%، أما حجم الإناث فقد قدر بـ (48) بنسبة 65.8%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



2-الرتبة الوظيفية:

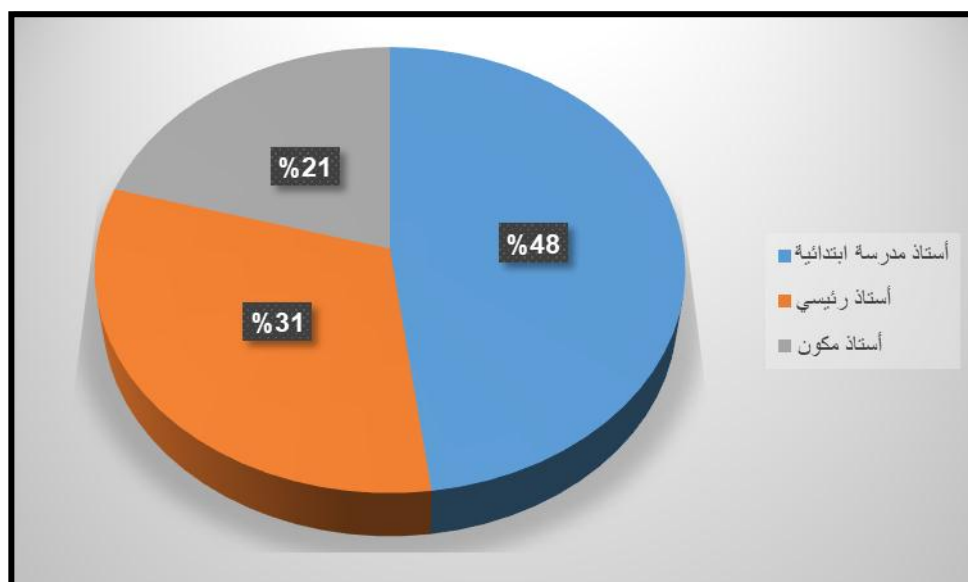
الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية%
أستاذ مدرسة ابتدائية	35	47,9%
أستاذ رئيسي	23	31,5%
أستاذ مكون	15	20,5%
المجموع	73	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (73) فرداً، نلاحظ أن الأساتذة في رتبة أستاذ مدرسة ابتدائية (35) بنسبة 47.9%، أما الأساتذة برتبة أستاذ رئيسي فقد بلغ عددهم (23) بنسبة قدرت بـ

31.5%، اما الأساتذة برتبة أستاذ مكون فقد بلغ عددهم (15) بنسبة 20,5%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية



3-الخبرة:

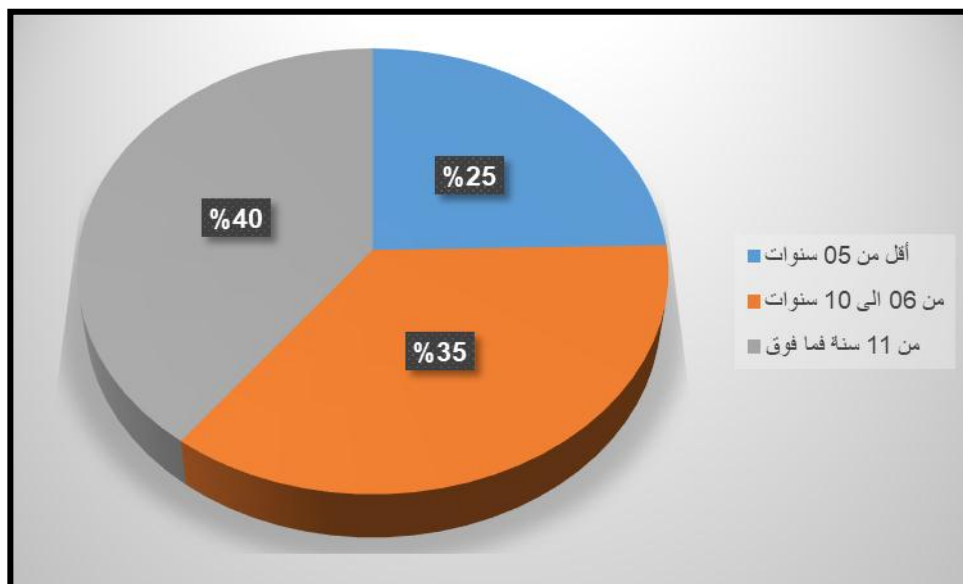
الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية%	التكرارات	الخبرة
24,7%	18	أقل من 05 سنوات
35,6%	26	من 06 الى 10 سنوات
39,7%	29	من 11 سنة فما فوق
100%	73	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (73) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي خبرة أقل من 05سنوات قد قدر بـ (18) بنسبة 24.7%، أما حجم ذوي خبرة من 06 إلى 10سنوات قد قدر بـ (26) بنسبة 35.6%،

بنما الأساتذة ذوي الخبرة من 11 سنة فما فوق فقد قدر عددهم بـ (29) بنسبة 39.7%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



الدراسة الأساسية:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في (القيادة الابتكارية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

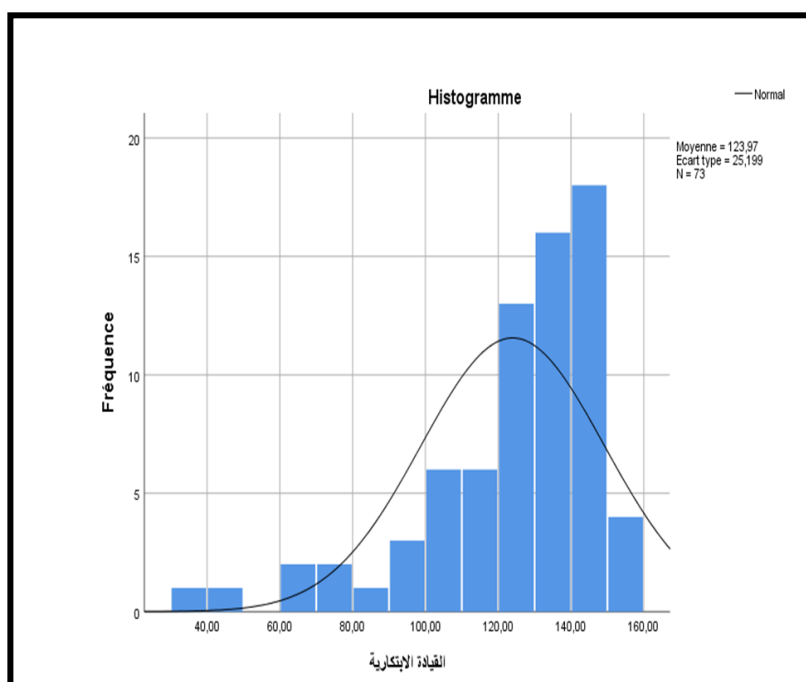
جدول رقم (12) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل

الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
دال	0,000	73	0,866	0,000	73	0,148	القيادة الابتكارية

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرنوف واختبار شابيرو ويلك، أن كل القيم بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في (القيادة الابتكارية) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، مما يجرنا إلى القول بأن بيانات المتغير لا تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب لا بارامترية. كما هو موضح في الأشكال التالية:

شكل رقم (10) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة الابتكارية



عرض النتائج:

أ- بالنسبة لعبارات المحور الأول (تعامل الإدارة مع المعلمين) تم ترتيب عبارات المحور الأول حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مستوى تعامل الإدارة مع المعلمين

الترتيب	المستوى	المجال (معياري الحكم)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول: تعامل الإدارة مع المعلمين	رقم العبارة
1	مرتفع	[4.2-3.4]	0,9328 7	4,0685	يشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمالهم	العبارة 1
6	مرتفع	[4.2-3.4]	1,0231 3	3,6986	يهتم مدير المدرسة بأفكار المعلمين الابتكارية	العبارة 2
10	متوسط	[3.4-2.6]	1,0391	3,3151	يوجه مدير المدرسة المعلمين للابتعاد عن	العبارة 3

			9		تقليد الآخرين	
3	مرتفع	[4.2-3.4]	1,0797 7	4,0274	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها	العبارة 4
5	مرتفع	[4.2-3.4]	1,0259 2	3,9452	يقوم المدير بإشعار المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	العبارة 5
9	مرتفع	[4.2-3.4]	0,9586 2	3,4658	يقلل مدير المدرسة الرقابة المباشرة على المعلمين في أثناء أدائهم لعملهم	العبارة 6
7	مرتفع	[4.2-3.4]	1,2484 4	3,5205	يقدم مدير المدرسة الحوافز المادية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية	العبارة 7
2	مرتفع	[4.2-3.4]	0,9574 3	4,0000	يقدم مدير المدرسة الحوافز المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية	العبارة 8
4	مرتفع	[4.2-3.4]	0,9112 0	3,9452	يرحب مدير المدرسة بالأفكار الجديدة	العبارة 9
8	مرتفع	[4.2-3.4]	1,0406 5	3,5616	يرحب المدير بالأفكار المتطورة	العبارة 10

للتعرف على درجة تعامل الإدارة مع المعلمين - تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (73) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور (المحور الأول) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات افراد العينة في المحور الأول جاءت أغلبيتها في المستوى المرتفع تبعا لمعيار الحكم المشار اليه في الجدول أعلاه، وبالنسبة للعبارات فهي العبارات رقم [01-02-04-05-06-07-08-09-10] - حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المرتفعة بين [4,0685] في العبارة رقم (01) حيث جاءت في الرتبة الأولى والتي نصت على: يشجع مدير المدرسة

المعلمين على القيام بأعمالهم و [3,4658] في العبارة رقم (06) والتي نصت على يقلل مدير المدرسة الرقابة المباشرة على المعلمين في أثناء أدائهم لعملهم].

ما عدى العبارة رقم (03) فجاء تقييمها من طرف أفراد العينة في المجال المتوسط [3.4- 2,6] بمتوسط حسابي قدر بـ [3,3151] والتي نصت على: يوجه مدير المدرسة المعلمين للابتعاد عن تقليد الآخرين].

وعموما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول فقرات المحور الأول تراوحت بين [4,0685 و 3,4658] أي بين التقديرين المتوسط والمرتفع. 1-نصت الفرضية الجزئية الأولى للدراسة على أن: " درجة تعامل الإدارة مع المعلمين مرتفع" وللتحقق من صحة هذه الفرضية الأولى تم الاعتماد على إختبار كا² بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14) يوضح إختبار كا² للكشف عن درجة تعامل الإدارة مع المعلمين

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	2	%2,7	14,6	-12,6	42,137 ^a	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	4	%5,5	14,6	-10,6				
متوسط	12	%16,4	14,6	-2,6				
مرتفع	29	%39,7	14,6	14,4				
مرتفع جدا	26	%35,6	14,6	11,4				
الاجمالي		%100	///	///				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور تعامل الإدارة مع المعلمين مرتفع والبالغ عددهم إجمالاً (73) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أكدوا أن درجة تعامل الإدارة مع المعلمين "منخفضاً جداً" وقد بلغ عددهم (02) أفراد بنسبة مئوية بلغت 2.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن درجة تعامل الإدارة مع المعلمين "منخفضاً" والبالغ عددهم (04) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 5.5% أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن مستوى تعامل الإدارة مع المعلمين "متوسطاً" والبالغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 16,4% أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن المستوى "مرتفعاً" والبالغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 39,7% في حين نلاحظ أن ما نسبته 35,6% فتمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين أكدوا أن درجة تعامل الإدارة مع المعلمين "مرتفعاً جداً" والبالغ عددهم (26) فرداً، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 42,137^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الرابعة (مرتفعاً).

ومنه يمكن القول بأن درجة تعامل الإدارة مع المعلمين مرتفعاً. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

2- بالنسبة لعبارات المحور الثاني (السلوك الابتكاري) تم ترتيب عبارات المحور الثاني حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح مستوى عبارات السلوك الابتكاري

الترتيب	المستوى	المجال (معياري الحكم)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	العبارات
11	متوسط	[3.4-2.6]	1,10829	3,3425	يقدم مدير المدرسة اقتراحات جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم	العبارة 11
10	مرتفع	[4.2-3.4]	0,95205	3,6164	يقدم مدير المدرسة أساليب جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم	العبارة 12
9	مرتفع	[4.2-3.4]	1,07536	3,6164	يهتم مدير المدرسة بنجاح الأفكار الجديدة في أداء عمل المعلمين	العبارة 13
3	مرتفع	[4.2-3.4]	1,07447	4,1096	يهتم مدير المدرسة بنجاح الأساليب الجديدة في أداء عمل المعلمين	العبارة 14
2	مرتفع جدا	[5-4.2]	1,01717	4,2192	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة	العبارة 15
1	مرتفع جدا	[5-4.2]	1,01735	4,2740	يمتلك مدير المدرسة الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة	العبارة 16
8	مرتفع	[4.2-3.4]	0,97222	3,7397	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات التي أخذها	العبارة 17
5	مرتفع	[4.2-3.4]	1,01398	3,8356	يقوم مدير المدرسة بتشجيع الآخرين على تقديم المقترحات	العبارة 18
6	مرتفع	[4.2-3.4]	0,96100	3,7808	يقدم مدير المدرسة العون والمساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة في تطوير المدرسة	العبارة 19
7	مرتفع	[4.2-3.4]	0,95045	3,7671	يعبر مدير المدرسة عن الأفكار الجديدة بثقة	العبارة 20
4	مرتفع	[4.2-3.4]	1,00019	3,8356	يعبر مدير المدرسة عن المقترحات الجديدة بثقة	العبارة 21

وللتعرف على درجة السلوك التكيفي - تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (73) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور (المحور الثاني) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات افراد العينة في المحور الثاني تراوحت بين المستوى المتوسط والمرتفع جدا تبعا لمعيار الحكم المشار اليه في الجدول أعلاه، وبالنسبة للعبارات المرتفعة جدا كونها تنتمي الى المجال [5-4.2] وهي العبارة

رقم [15-16]. حيث حصلت العبارة رقم (16) والتي نصت على : يمتلك مدير المدرسة الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,2740) وأيضا العبارة رقم (15) والتي نصت على: ((يملك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة)) والتي حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4,2192).

في حين جاءت العبارات رقم (12-13-14-17-18-19-20-21) في المجال المرتفع [3.4-4.2] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المرتفعة بين [4,1096 في العبارة رقم (14) والتي نصت على: " يهتم مدير المدرسة بنجاح الأساليب الجديدة في أداء عمل المعلمين و(3,6164) في العبارة رقم (12) والتي نصت على: " يقدم مدير المدرسة أساليب جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم "] أي في المجال المرتفع.

ما عدى العبارة رقم (11) فجاء تقييمها من طرف أفراد العينة في المجال المتوسط [2,6-3.4] بمتوسط حسابي قدر بـ [3,3425] والتي نصت على: يقدم مدير المدرسة اقتراحات جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم].

وعموما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول فقرات المحور الثاني مستوى السلوك التكيفي تراوحت بين [3,3425 و 4,2740] أي بين التقديرين المتوسط والمرتفع جدا.

2-الفرضية الثانية:

-نصت الفرضية الجزئية الثانية للدراسة على أن: " درجة السلوك التكيفي مرتفع" وللتحقق من صحة هذه الفرضية الثانية تم الاعتماد على إختبار χ^2 بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح إختبار كا² للكشف عن درجة السلوك التكيفي

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	3	%4,1	14,6	-11,6	51,315 ^a	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	4	%5,5	14,6	-10,6				
متوسط	7	%9,6	14,6	-7,6				
مرتفع	30	%41,1	14,6	15,4				
مرتفع جدا	29	%39,7	14,6	14,4				
الاجمالي	73	%100	///	///				

من خلال الجدول أعلاه رقم (000) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور السلوك التكيفي والبالغ عددهم إجمالا (73) فردا قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أكدوا أن درجة السلوك التكيفي "منخفضا جدا" وقد بلغ عددهم (3) أفراد بنسبة مئوية بلغت 4.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن درجة السلوك التكيفي "منخفضا" والبالغ عددهم (04) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 5.5% أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن درجة السلوك التكيفي "متوسطا" والبالغ عددهم (07) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 9.6% أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن درجة السلوك التكيفي "مرتفعا" والبالغ عددهم (30) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 41,1% في حين نلاحظ أن ما نسبته 39,7% فتمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين أكدوا أن درجة السلوك التكيفي "مرتفعا جدا" والبالغ عددهم (29) فردا، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 51,315^a

وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الرابعة (مرتفعاً). ومنه يمكن القول بأن درجة السلوك التكيفي مرتفع. أي تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

-الفرضية الثالثة:

3- بالنسبة لعبارات المحور الثالث (مستوى بيئة العمل مرتفع) تم ترتيب عبارات المحور الثالث حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (17) يوضح مستوى بيئة العمل مرتفع

الترتيب	المستوى	المجال (معياري الحكم)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	العبارات
	مرتفع	[4.2-3.4]	0,84422	3,8082	يتيح مدير المدرسة المجال للمعلمين للحصول على المعلومات التي تساعد في تقدم عملهم بسرعة	العبرة 22
	مرتفع	[4.2-3.4]	0,88105	3,8767	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الكافية للمعلمين التي تمكن من اتخاذ القرارات في أثناء العمل	العبرة 23
	مرتفع	[4.2-3.4]	1,00437	3,8630	يشجع مدير المدرسة المبادرات الفردية لدى المعلمين	العبرة 24
	مرتفع	[4.2-3.4]	1,11650	3,6849	يشجع مدير المدرسة الأفكار الابتكارية لدى المعلمين	العبرة 25
	مرتفع	[4.2-3.4]	1,18286	3,6438	يمتلك مدير المدرسة الجرأة للقيام بأعمال	العبرة 26

					إبداعية تساعد في تطوير المدرسة	
	مرتفع	[4.2-3.4]	1,09950	3,7671	يتشارك المعلمون وإدارة المدرسة في صياغة رؤية المدرسة	العبارة 27
10	مرتفع	[4.2-3.4]	1,08171	3,4932	يتشارك مدير المدرسة مع المعلمين بتحديد أهداف المدرسة	العبارة 28
	مرتفع	[4.2-3.4]	0,99485	3,6164	يمكن مدير المدرسة المعلمين من تحديد أساليب العمل التي تتناسب مع قدراتهم	العبارة 29
12	متوسط	[3.4-2.6]	1,07376	3,3699	يحرص مدير المدرسة على أن يركز المعلمون في أداء عملهم على العمل الجماعي	العبارة 30
1	مرتفع	[4.2-3.4]	1,01342	3,9726	يشجع مدير المدرسة على التنافس الإيجابي فيما بينهم	العبارة 31
	مرتفع	[4.2-3.4]	1,16976	3,7260	يشجع مدير المدرسة العلاقات الانسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين، مما يشجع العملية الابتكارية	العبارة 32
11	مرتفع	[4.2-3.4]	1,09395	3,4658	يعمل مدير المدرسة على إيجاد جو من المرح والتسلية بين المعلمين لتوفير مناخ مشجع للإبداع	العبارة 33

للتعرف على مستوى بيئة العمل - تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (73) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور (المحور الثالث) ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات افراد العينة في المحور الثالث جاءت أغلبيتها في المستوى المرتفع تبعا لمعيار الحكم المشار اليه في الجدول أعلاه، وبالنسبة

للعبارات المرتفعة فهي العبارات رقم [22-23-24-25-26-27-28-29-30]-
 [31-32-33]- حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المرتفعة بين [3,9726]
 في العبارة رقم (31) حيث جاءت في الرتبة الأولى والتي نصت على: يشجع مدير
 المدرسة على التنافس الإيجابي فيما بينهم و [3,4658] في العبارة رقم (33) والتي
 نصت على يعمل مدير المدرسة على إيجاد جو من المرح والتسلية بين المعلمين لتوفير
 مناخ مشجع للإبداع].

ما عدى العبارة رقم (30) فجاء تقييمها من طرف أفراد العينة في المجال المتوسط
 [2,6- 3,4] بمتوسط حسابي قدر بـ [3,3151] والتي نصت على: يحرص مدير
 المدرسة على أن يركز المعلمون في أداء عملهم على العمل الجماعي].
 وعموما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول فقرات المحور
 الثالث تراوحت بين [3,3151 و 3,9726] أي بين التقديرين المتوسط والمرتفع.

-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

-نصت الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة على: " درجة بيئة العمل مرتفعة من وجهة
 نظر أساتذة المرحلة الابتدائية" وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على إختبار
 كا² بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق،
 فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18) يوضح إختبار كا² للكشف عن مستوى بيئة العمل

مستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	3	%4,1	14,6	-11,6	44,192 ^a	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	5	%6,8	14,6	-9,6				
متوسط	11	%15,1	14,6	-3,6				
مرتفع	34	%46,6	14,6	19,4				
مرتفع جدا	20	%27,4	14,6	5,4				
الاجمالي	73	%100	///	///				

من خلال الجدول أعلاه رقم (000) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور درجة بيئة العمل والبالغ عددهم إجمالا (73) فردا قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أكدوا أن درجة بيئة العمل "منخفضا جدا" وقد بلغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية بلغت 4.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن المستوى "منخفضا" والبالغ عددهم (05) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 6.8% أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن الدور "متوسطا" والبالغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 15,11% أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن درجة بيئة العمل "مرتفعا" والبالغ عددهم (34) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 46,6% في حين نلاحظ أن ما نسبته 27,4% فتمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين أكدوا أن درجة بيئة العمل "مرتفعا جدا" والبالغ عددهم (20) فردا، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن

قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ $44,192^a$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الرابعة (مرتفعاً). ومنه يمكن القول بأن درجة بيئة العمل مرتفعاً. هذا يعني تحقق الفرضية البحثية الجزئية الثالثة.

الفرضية العامة

- درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على إختبار χ^2 بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19) يوضح إختبار χ^2 للكشف عن مستوى ممارسة القيادة الابتكارية

مستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جداً	2	2,7%	14,6	-12,6	40,904 ^a	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	5	6,8%	14,6	-9,6				
متوسط	11	15,1%	14,6	-3,6				
مرتفع	28	38,4%	14,6	13,4				
مرتفع جداً	27	37,0%	14,6	12,4				
الإجمالي	73	100%	///	///				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان ممارسة القيادة الابتكارية والبالغ عددهم إجمالاً (73) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أكدوا أن درجة ممارسة القيادة

الابتكارية "منخفضا جدا" وقد بلغ عددهم (02) أفراد بنسبة مئوية بلغت 2.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية "منخفضا" والبالغ عددهم (05) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 6.8% أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية "متوسطا" والبالغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 15,1% أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية "مرتفعا" والبالغ عددهم (28) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 38,4%. في حين نلاحظ أن ما نسبته 37% فتمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين أكدوا أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية "مرتفعا جدا" والبالغ عددهم (27) فردا، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 40,904^a وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الرابعة والخامسة (مرتفعا/مرتفع جدا). ومنه يمكن القول بأن درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين المستوى المرتفع والمرتفع جدا. أي نستنتج تحقق الفرضية العامة.

-الفرضيات الفارقية:

والتي تنص على أنه: "توجد فروق دالة احصائيا في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس." وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار مان ويتني اللابارامتري لدلالة الفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح إختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين مستويات ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

القرار	مستوى الدلالة	Mann-Whitney	مجموع الرتب	متوسط الرتب	حجم العينة	الجنس
غير دال عند 0.05	0,155	478,000	803,00	32,12	25	ذكر
			1898,00	39,54	48	أنثى
			////////////////////		73	الاجمالي
دال عند 0.05	0,016	393,000	718,00	28,72	25	ذكر
			1983,00	41,31	48	أنثى
			////////////////////		73	الاجمالي
دال عند 0.05	0,021	401,500	726,50	29,06	25	ذكر
			1974,50	41,14	48	أنثى
			////////////////////		73	الاجمالي
دال عند 0.05	0,035	418,500	743,50	29,74	25	ذكر
			1957,50	40,78	48	أنثى
			////////////////////		73	الاجمالي

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات الجنسين (ذكور/اناث) في البعد الأول لإستبيان ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع المعلمين) حيث بلغ متوسط رتب مجموعة الذكور (32,12) في حين بلغ متوسط رتب مجموعة الاناث (39,54) حيث نلاحظ أن متوسط رتب الاناث أكبر من متوسط رتب الذكور الا أن قيمة (Z) التي بلغت (478,000) حيث جاءت غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وتشير النتائج في الجدول أعلاه الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات الجنسين (ذكور/اناث) في البعد الثاني لإستبيان ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية (السلوك الابتكاري) حيث بلغ متوسط رتب مجموعة الذكور (28,72) في حين بلغ متوسط رتب مجموعة الاناث (41,31) حيث نلاحظ أن متوسط رتب الاناث أكبر من متوسط رتب الذكور وما يؤكد ذلك هو قيمة (Z) التي بلغت (393,000) حيث جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لصالح الاناث.

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات الجنسين (ذكور/اناث) في البعد الثالث لإستبيان ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية (بيئة العمل) حيث بلغ متوسط رتب مجموعة الذكور (29,06) في حين بلغ متوسط رتب مجموعة الاناث (41,14) حيث نلاحظ أن متوسط رتب الاناث أكبر من متوسط رتب الذكور وما يؤكد ذلك هو قيمة (Z) التي بلغت (401,500) حيث جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لصالح الاناث.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لإستبيان ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية فقد بلغ متوسط رتب مجموعة الذكور (29,74) في حين بلغ متوسط رتب مجموعة الاناث (40,78) حيث نلاحظ أن متوسط رتب الاناث أكبر من متوسط رتب الذكور وما يؤكد ذلك هو قيمة (Z) التي بلغت (418,500) حيث جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لصالح الاناث.

وعليه يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق وقبول الفرضية البحثية التي نصت على أنه " توجد فروق دالة احصائيا في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية تعزى للجنس ولصالح الاناث. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%

3-والتي تنص على أنه: " توجد فروق دالة احصائيا في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة (أقل

من 5 سنوات/من 5 الى 10 سنوات/من 11 سنة فما فوق). " وللتحقق منها تم اللجوء

إلى إختبار كروسكال واليز فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21) يوضح إختبار كروسكال واليز للكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة

في

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تبعا

لمتغير الخبرة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	متوسط الرتب	حجم العينة	الخبرة	
غير دال عند 0.05	0,478	2	1,477	31,78	18	أقل من 05 سنوات	
				38,25	26	من 06 الى 10 سنوات	
				39,12	29	من 11 سنة فما فوق	
				//////	73	الاجمالي	
غير دال عند 0.05	0,722	2	0,652	33,78	18	أقل من 05 سنوات	
				39,00	26	من 06 الى 10 سنوات	
				37,21	29	من 11 سنة فما فوق	
				//////	73	الاجمالي	
غير دال عند 0.05	0,281	2	2,541	30,22	18	أقل من 05 سنوات	
				40,15	26	من 06 الى 10 سنوات	
				38,38	29	من 11 سنة فما فوق	
				//////////	73	الاجمالي	
غير دال عند 0.05	0,384	2	1,914	31,00	18	أقل من 05 سنوات	
				39,10	26	من 06 الى 10 سنوات	
				38,84	29	من 11 سنة فما فوق	
				//////////	73	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (73) أفراداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثل المجموعة الأولى في الأفراد الذين لديهم خبرة " أقل من 05 سنوات " وقد بلغ عددهم (18) ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين لديهم خبرة " من 06 الى 10 سنوات " وقد بلغ عددهم (26)، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين لديهم خبرة " من 11 سنة فما فوق " وقد بلغ عددهم (29)، حيث نلاحظ أن متوسطات الرتب في ابعاد استبيان ممارسة القيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع المعلمين / السلوك الابتكاري / بيئة العمل) والدرجة الكلية للإستبيان قد بلغت بالنسبة للمجموعة الأولى (أقل من 05 سنوات) على التوالي: (31,00/30,22/33,78/31,78) في حين بلغت متوسطات رتب المجموعة الثانية (من 06 الى 10 سنوات) في أبعاد استبيان ممارسة القيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع المعلمين / السلوك الابتكاري / بيئة العمل) والدرجة الكلية للإستبيان على التوالي: (39,10/40,15/39,00/38,25). أما بالنسبة للمجموعة الثالثة (من 11 سنة فما فوق) فقد بلغت متوسطات الرتب في ابعاد استبيان ممارسة القيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع المعلمين / السلوك الابتكاري / بيئة العمل) والدرجة الكلية للإستبيان على التوالي: (38,84/38,38/37,21/39,12).

وقد أفرز اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) والذي بلغت قيمته عند درجة الحرية (2) بالنسبة للأبعاد والدرجة الكلية على التوالي بـ (1,914/2,541/0,652/1,477) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$).

أي لا فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات/من 5 الى 10 سنوات/من 11 سنة فما فوق) وعليه نرفض الفرضية البحثية ونقبل الصفرية.

4-والتي تنص على أنه: " فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (أستاذ

مدرسة ابتدائية/أستاذ مكون/أستاذ رئيسي).". وللتحقق منها تم اللجوء إلى إختبار كروسكال واليز فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (22) يوضح إختبار كروسكال واليز للكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	متوسط الرتب	حجم العينة	التخصص	
دال عند 0.05	0,041	2	6,368	30,49	35	أستاذ مدرسة ابتدائية	تعامل الإدارة مع المعلمين
				43,04	23	أستاذ رئيسي	
				42,93	15	أستاذ مكون	
				//////	73	الإجمالي	
غير دال عند 0.05	0,203	2	3,186	32,69	35	أستاذ مدرسة ابتدائية	السلوك الابتكاري
				42,72	23	أستاذ رئيسي	
				38,30	15	أستاذ مكون	
				////////	73	الإجمالي	
غير دال عند 0.05	0,212	2	3,106	32,50	35	أستاذ مدرسة ابتدائية	بيئة العمل
				41,89	23	أستاذ رئيسي	
				40,00	15	أستاذ مكون	
				//////////	73	الإجمالي	
غير دال عند 0.05	0,080	2	5,043	31,27	35	أستاذ مدرسة ابتدائية	القيادة الابتكارية
				43,30	23	أستاذ رئيسي	
				40,70	15	أستاذ مكون	
				//////////	73	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (73) أفراداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثل المجموعة الأولى في الأفراد الذين لديهم رتبة " أستاذ مدرسة ابتدائية " وقد بلغ عددهم (35) ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين لديهم رتبة " أستاذ رئيسي " وقد بلغ عددهم (23)، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين رتبة " أستاذ مكون " وقد بلغ عددهم (15) حيث نلاحظ أن متوسطات الرتب في ابعاد استبيان ممارسة القيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع المعلمين / السلوك الابتكاري / بيئة العمل) و الدرجة الكلية للاستبيان قد بلغت بالنسبة للمجموعة الأولى (أستاذ مدرسة ابتدائية) على التوالي: (31,27/32,50/32,69/30,49).

في حين بلغت متوسطات رتب المجموعة الثانية (أستاذ رئيسي) في أبعاد استبيان ممارسة القيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع المعلمين / السلوك الابتكاري / بيئة العمل) والدرجة الكلية للاستبيان على التوالي: (43,30/41,89/42,72/43,04).

أما بالنسبة للمجموعة الثالثة (أستاذ مكون) فقد بلغت متوسطات الرتب في ابعاد استبيان ممارسة القيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع المعلمين / السلوك الابتكاري / بيئة العمل) والدرجة الكلية للاستبيان على التوالي: (40,70/40,00/38,30/42,93).

وقد أفرز اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) والذي بلغت قيمته عند درجة الحرية (2) بالنسبة للأبعاد والدرجة الكلية على التوالي بـ (5,043/3,106/3,186/6,368). وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) بالنسبة للبعد الثاني والثالث والدرجة الكلية للاستبيان، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث في البعد الثاني والثالث والدرجة الكلية للاستبيان، في حين جاءت قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) بالنسبة لأول (تعامل الإدارة مع المعلمين) وبما أن اختبار كروسكال واليز لا يحدد لصالح من هاته الفروق تم اللجوء إلى اختبار مان ويتني حيث كشف أن هاته الفروق كانت لصالح فئة أستاذ رئيسي كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح إختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين مستويات تعامل الإدارة

مع المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة

القرار	مستوى الدلالة	Mann-Whitney	مجموع الرتب	متوسط الرتب	حجم العينة	الرتبة	
دال عند 0.05	0,030	266,000	896,00	25,60	35	أستاذ مدرسة ابتدائية	السطح الأول
			815,00	35,43	23	أستاذ رئيسي	
			////////////////////		58	الإجمالي	
غير دال	0,052	171,000	801,00	22,89	35	أستاذ مدرسة ابتدائية	السطح الأول
			474,00	31,60	15	أستاذ مكون	
			////////////////////		50	الإجمالي	
غير دال	0,940	170,000	451,00	19,61	23	أستاذ رئيسي	السطح الأول
			290,00	19,33	15	أستاذ مكون	
			////////////////////		38	الإجمالي	

2- مناقشة عامة لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والتراث

النظري:

من خلال المعالجة الاحصائية لفرضيات الدراسة والتأكد من تحققها وعدم تحققها

توصلت الدراسة الى النتائج التالية الموضحة كما يلي:

(1) أن درجة تعامل الإدارة مع المعلمين مرتفع.

(2) بأن درجة السلوك التكيفي مرتفع.

(3) بأن درجة بيئة العمل مرتفع.

(4) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين المستوى المرتفع والمرتفع جدا.

(5) توجد فروق دالة احصائيا في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية تعزى للجنس ولصالح الاناث.

(6) أي لا فروق دالة احصائيا في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات/من 5 الى 10 سنوات/من 11 سنة فما فوق).

(7) توجد فروق دالة احصائيا في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية لصالح فئة (أستاذ رئيسي).

وعليه يمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج الدراسات السابقة حيث تتفق مع نتائج دراسة الشّمري (2006) والتي توصلت الى إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية وفي المجال التصوري كانت الممارسة مرتفعة.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة القسوس (2004) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تشير إلى الاختلاف في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة الابتكارية ككل، ولكل بعد من أبعادها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولمصلحة الإناث في عينة الدراسة. كما توصلت الى عدم وجود فروق تشير إلى الاختلاف في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة الابتكارية ككل وبين الرضا وأبعاد القيادة الابتكارية (أصالة، خلاقة، مرونة) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما تتفق كذلك مع نتائج دراسة الحارثي (2016) والتي جاءت نتائجها بأن القيادة الابتكارية تمارس في كلية الملك فهد الأمنية أقل من ممارستها في كلية الملك خالد العسكرية، وأن الموظفين في كلية الملك فهد يميلون أكثر للتغيير التنظيمي من كلية الملك

خالد العسكريّة، وأوصت الدراسة على تفعيل الابتكار في المنظّمات الحكوميّة ومواجهة تحدياتها وتنمية السلوك الابتكاري في المنظّمات من خلال تشجيع الأداء الابتكاري والتّخلص من الإجراءات الروتينيّة.

في حين تتفق أيضا مع نتائج دراسة جبريني (2016) والتي أكدت أن هناك استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة وفي درجة فاعليّة القرار وعلى جميع المجالات.

وتتفق مع نتائج دراسة الشهراني (2017) التي توصلت الى بأن القادة الأكاديميين بجامعة ببشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة.

كما وتتفق أيضا مع نتائج دراسة جولد رنج (Gold ring, 2006) التي توصلت أنّ هناك دورا مهمًا للكفاية الابتكاريّة عند المديرين تسهم في تشجيع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري عند المرؤوسين.

بالإضافة الى اتفاقها مع نتائج دراسة هوانغ وشينغ (Hung & Cheng, 2008) حيث بينت أن المفاهيم الابتكاريّة لدى المديرين تستند إلى وجهات نظر علميّة، ويفضل المديرين الأسلوب التّشاركي لرسم السّيّاسات المبتكرة، كما أن المعلمين يميلون إلى فهم هذا النوع من القيادة ودعمه وإعطائه تقيّمًا إيجابيًا.

كذلك تتفق مع دراسة سومارتونوا (Soemartono, 2014) حيث بيّنت الدّراسة بأنّ الإطار المؤسّسي يلعب دورا في دعم جهود القيادة الابتكاريّة، وتوصّلت الدّراسة إلى أهمية القيادة الابتكاريّة في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التّميّة التّعليميّة.

ويمكن القول أن للقيادة أهمية بالغة باعتبارها تعبر عن الترابط بين الأفراد معا من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها إذ أن "المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والابداع وتحمل المخاطر، وتفويض السلطات، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى

مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط. وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه (السعود، وحسنين، 2016، ص143)

وتشير الدراسات والبحوث أنه لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهداف وضمان استمرارها يجب توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم و قد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبيًا "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" (سالم، 1994، ص40)

وقد أوصت القسوس (2004) في دراستها بضرورة تأهيل المعلمين ممن هم في درجة البكالوريوس، تربويًا وسلوكيًا، وقد أكدت على ضرورة متابعة انتقال أثر التدريب للبرامج المختلفة، وأوصت بضرورة تعزيز العلاقة بين المدارس الثانوية للإفادة من الخبرات المختلفة وتعميم المبدع منها.

كما أكدت الشهراني (2017) في دراستها التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة ببشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أن من الضروري العمل على الاهتمام بالابتكار من قبلهم لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

التوصيات:

بعد عرض الاطلاع على الجانب النظري للدراسة وكذلك عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، فإن الدراسة توصي بالآتي:

1- تشجيع مديري المدارس الابتدائية على ممارسة القيادة الابتكارية من أجل تحسين

الأداء المهني للأساتذة والعمال

2- دفع مديري المدارس الابتدائية وأساتذة التعليم الابتدائي للاطلاع على كل ما يتعلق

بالقيادة الابتكارية من دراسات وبحوث

3- العمل على إزالة معوقات الابتكار لدى مديري المدارس وكذا الأساتذة

- 4- مواصلة البحوث والدراسات التي تهتم بالقيادة الابتكارية خصوصا وباقي أنماط القيادة داخل الوسط المدرسي قصد إثراء المكتبة بهذا النوع من المواضيع
- 5- اجراء المزيد من الدراسات التي تهتم بالقيادة الابتكارية لدى مدراء المدارس في المؤسسات التربوية
- 6- تشجيع المدراء المبدعين والذين قدموا افكار ابتكارية من أجل تشجيعهم على المواصلة
- 7- القيام بأيام تكوينية لفائدة المدراء الأساتذة حول القيادة الابتكارية قصد مساعدتهم على التطور وتحسين مستواهم العلمي والمهني

خاتمة:

تبعاً لنتائج الدراسة، وانطلاقاً من هدف هذه الدراسة وهو التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين المستوى المرتفع والمرتفع جداً، و يعتبر موضوع القيادة الابتكارية من المواضيع المهمة التي لا بد من دراستها لما لها من أهمية في تطوير مجال التربية و التعليم، و التي يجب الاطلاع عليها و أيضا ممارستها، و من هنا تم اختيار هذه الدراسة لما للمدير من دور في الرقي بمستوى المؤسسة التربوية نظراً لما يواجهه يومياً من تحديات و ضغوطات، و كذا لأنه يعتبر من الدوافع التي تدفع بالأستاذ إلى بذل المزيد من الجهد قصد تحسين مستوى التلميذ

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

- 01) برهان محمود حمادنة(2013). التفكير الإبداعي، ط1، الأردن، عالم الكتاب الحديث، أربد.
- 02) حسين عبد الحميد أحمد رشوان(2012). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية
- 03) راتب سلامة السعود وإبراهيم علي حسنين(2016). التنمية المهنية للقيادات التربوية اتجاهات معاصرة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 04) راجي عنایت (1999). الابتكار والمستقبل فكر جديد، لمجتمع جديد، مصر، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 05) سهيلة عباس(2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، عمان.
- 06) عبد السلام عبد الغفار. التفوق العقلي والابتكار، دار النهضة العربية للطبع والاشهار
- 07) عبد الله حسن مسلم(2014). الابداع والابتكار الإداري، الأردن، دار المعترز، عمان
- 08) فتحي الويشي (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 09) كيت جرينت(2013). القيادة، ترجمة حسين التلاوي، ط1، القاهرة، كلمات عربية للترجمة والنشر، مدينة نصر
- 10) محمد أكرم العدلوني(2000). القائد الفعال، ج1، المملكة العربية السعودية، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض

- 11) محمد بن عبد الله آل ناجي (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية، ط7، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- 12) محمد عبد السلام (2020). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة النور
- 13) محمد عبد الغني حسن هلال (1997). مهارات التفكير الابتكاري، ط2، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.
- 14) محمد عبد الهادي حسين (2008). التعلم النشط و الابتكارية وقوة ذكاء الرؤية الثقافية، ط1، مصر، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة
- 15) مدحت أبو النصر (2009) التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر
- 16) ناريمان يونس لهلوب (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط1، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.
- 17) جودت عزت عطوي (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، ط4، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان
- 18) محمد أكرم العدلوني (2002). القائد الفعال، ج1، المملكة العربية السعودية، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض.
- 19) صائب الألوسي (2002). تنمية التفكير الابتكاري، ط1، الأردن، دار المنهل، عمان
- 20) محمد مرسي (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، مصر، عالم الكتب، القاهرة

مذكرات:

- (01) ميسم حسن أحمد عياد (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشر الأوسط، الأردن
- (02) نوره صالح عائض الشهراني (2017). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن
- (03) سماح حسن علي جبريني (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين
- (04) سعد بن دبيان الشمري (2006). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
- (05) نبيلة بسام موسى القسوس (2004). تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن

المجلدات:

ابن منظور، لسان العرب، طبعة جديدة ومنقحة، مصر، دار المعارف، القاهرة.

القرآن الكريم:

سورة طه (الآية 114)

سورة الزمر (الآية 09)



قائمة الملاحق

الاستبيان في صورته الأولى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان آراء المحكمين

الأستاذ الفاضل الأستاذة الفاضلة....

تحية طيبة وبعد....

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، شعبة علوم تربوية تخصص توجيه وارشاد نريد القيام بدراسة: (درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين)

وفرضيات الدراسة كالاتي:

- درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

-توجد فروق في ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس (ذكر، أنثى) والرتبة الوظيفي

-درجة السلوك التكيفي مرتفعة من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي

-درجة بيئة العمل مرتفعة من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي

وبدائل الاستبيان هي:

درجة الموافقة				
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

نود معرفة آرائكم السديدة وحكمكم في مدى ملائمة بنود هذا الاستبيان لمجالات الكفايات التدريسية وذلك بتدوين ملاحظاتكم إذا كانت العبارة تحتاج إلى تعديل أو إعادة صياغة أو إضافة عبارة أخرى

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبان

د: جعيج عمر

• حسيان عبد الصمد

• عقاب هاجر

الموسم الجامعي: 2021/2020

القسم الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

- الجنس: (.....) ذكر (.....) أنثى
- الرتبة: (.....) أستاذ مدرسة ابتدائية (.....) أستاذ رئيسي (.....) أستاذ مكون
- عدد سنوات الخبرة: (.....) أقل من 5 سنوات (.....) من 10 إلى 11 سنة فما فوق

درجة الموافقة					الفئة	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
المحور الثاني: تعامل الإدارة مع المعلمين						
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمالهم	01
					يهتم مدير المدرسة بأفكار المعلمين الابتكارية	02
					يوجه مدير المدرسة المعلمين للابتعاد عن تقليد الآخرين	03
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها	04
					يقوم المدير بإشعار المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	05
					يقلل مدير المدرسة الرقابة المباشرة على المعلمين في أثناء أدائهم لعملهم	06
					يقدم مدير المدرسة الحوافر المادية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية	07
					يقدم مدير المدرسة الحوافر المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية	08
					يرحب مدير المدرسة بالأفكار الجديدة	09
					يرحب مدير المدرسة بالأفكار المتطورة	10
درجة الموافقة						
					يقدم مدير المدرسة اقتراحات جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم	11
					يقدم مدير المدرسة اساليب جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم	12
					يهتم مدير المدرسة بنجاح الافكار الجديدة في أداء عمل المعلمين	13

					يهتم مدير المدرسة بنجاح الأساليب الجديدة في أداء عمل المعلمين	14
					يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة	15
					يمتلك مدير المدرسة الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة	16
					يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات التي أتخذها	17
					يقوم مدير المدرسة بتشجيع الآخرين على تقديم المقترحات	18
					يقدم مدير المدرسة العون والمساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة في تطوير المدرسة	19
					يعبر مدير المدرسة عن الأفكار الجديدة بثقة	20
					يعبر مدير المدرسة عن المقترحات الجديدة بثقة	21
					يتيح مدير المدرسة المجال للمعلمين للحصول على المعلومات التي تساعد في تقدم عملهم بسرعة	22
					يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الكافية للمعلمين التي تمكن من اتخاذ القرارات في أثناء العمل	23
					يشجع مدير المدرسة المبادرات الفردية لدى المعلمين	24
					يشجع مدير المدرسة الأفكار الابتكارية لدى المعلمين	25
					يمتلك مدير المدرسة الجرأة للقيام بأعمال إبداعية تساعد في تطوير المدرسة	26
درجة الموافقة					<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> عالية جدا عالية متوسطة منخفضة منخفضة جدا </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin-top: 10px;"> ر الفة </div>	

					يعمل مدير المدرسة على دعم جهود المعلمين في أداء مهامهم التدريسية	36
					يفوض مدير المدرسة بعض المهام المتعلقة بالتدريس	37

القسم الثالث: استبانة القيم التنظيمية:

درجة الموافقة					الفئة	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					يشارك مدير المدرسة المهام مع المعلمين في المدرسة بدون استثناء	38
					يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية على جميع المعلمين بشكل عادل	39
					يطبق مدير المدرسة القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين	40
					يقوم مدير المدرسة بالعمل على تقييم أداء المعلمين من خلال معايير عادلة وواضحة	41
					يوزع مدير المدرسة الأعمال بين العاملين بدون تمييز	42
					يتجنب مدير المدرسة اتخاذ قراراته بأسلوب متحيز	43
					يحافظ مدير المدرسة على سير خط العمل في المدرسة	44
					يحرص مدير المدرسة على أن يكون المعيار الحقيقي للمكافآت هو الأداء	45

درجة الموافقة					الفئة	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
المجال الثاني: الشفافية لدى مدير المدرسة						
					يتجنب مدير المدرسة المحسوبية عند اتخاذ القرارات	46
					يتجنب مدير المدرسة المحسوبية عند تقييم أدائه	47
					يهتم مدير المدرسة بتحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع الأهداف الشخصية	48
					يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بسرية تامة	49
					يتعامل مدير المدرسة مع عمليات التقييم المختلفة	50
					يحرص مدير المدرسة على تطبيق التعليمات بشكل حرفي	51

					يحرص مدير المدرسة على تطبيق الأنظمة بشكل حرفي	52
					يمنح مدير المدرسة الأفراد ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	53
					يعطي مدير المدرسة فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير الأداء المدرسي	54
درجة الموافقة					الدرجة	3
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
المجال الثالث: الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين						
					يحرص مدير المدرسة على أن يشارك المعلمون في صناعة القرار	55
					يوجه مدير المدرسة النقد للمعلم المقصر في عمله	56
					يناقش مدير المدرسة المعلمين بكل صراحة	57
					يحرص مدير المدرسة على وجود الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين	58
					يشعر مدير المدرسة المعلمين بالأمن الوظيفي في أثناء قيامهم بالعمل	59
					يمنح مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم	60

قائمة المحكمين:

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم المحكم
جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	د: مجاهدي الطاهر
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	د: بعلي مصطفى
جامعة سطيف	أستاذ مساعد ب	د: لحسن ذبيحي
جامعة تيارت	أستاذ محاضر أ	د: بريقل هشام
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	براهيمي أسماء

الاستبيان في صورته النهائية

جامعة المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
استبيان آراء المحكمين

الأستاذ الفاضل الأستاذة الفاضلة....

تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، شعبة علوم تربية تخصص توجيه وارشاد نريد القيام بدراسة: (درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين)

وفرضيات الدراسة كالاتي:

الفرضية العامة-

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

-توجد فروق في ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس (ذكر، أنثى) والرتبة الوظيفي

-درجة السلوك التكيفي مرتفعة من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي

-درجة بيئة العمل مرتفعة من وجهة نظر أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي

وبدائل الاستبيان هي:

درجة الموافقة				
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

نود معرفة آرائكم السديدة وحكمكم في مدى ملائمة بنود هذا الاستبيان لمجالات الكفايات التدريسية وذلك بتدوين ملاحظتكم إذا كانت العبارة تحتاج إلى تعديل أو إعادة صياغة أو إضافة عبارة أخرى

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبان

د: جعيج عمر

• حسيان عبد الصمد

• عقاب هاجر

القسم الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

- الجنس:(.....) ذكر (.....) أنثى
- الرتبة: (.....) أستاذ مدرسة ابتدائية (.....) أستاذ رئيسي (.....) أستاذ مكون
- عدد سنوات الخبرة: (.....) أقل من 5 سنوات (.....) من 10 إلى 11 سنة فما فوق

درجة الموافقة					الفقة	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
المحور الثاني: تعامل الإدارة مع المعلمين						
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمالهم	01
					يهتم مدير المدرسة بأفكار المعلمين الابتكارية	02
					يوجه مدير المدرسة المعلمين للابتعاد عن تقليد الآخرين	03
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها	04
					يقوم المدير بإشعار المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	05
					يقلل مدير المدرسة الرقابة المباشرة على المعلمين في أثناء أدائهم لعملهم	06
					يقدم مدير المدرسة الحوافز المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية	07
					يرحب مدير المدرسة بالأفكار الجديدة	08
					يرحب مدير المدرسة بالأفكار المتطورة	09
درجة الموافقة					الفقة	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		

					يقدم مدير المدرسة اقتراحات جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم	10
					يقدم مدير المدرسة اساليب جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم	11
					يهتم مدير المدرسة بنجاح الافكار الجديدة في أداء عمل المعلمين	12
					يهتم مدير المدرسة بنجاح الأساليب الجديدة في أداء عمل المعلمين	13
					يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة	14
					يمتلك مدير المدرسة الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة	15
					يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات التي أتخذها	16
					يقوم مدير المدرسة بتشجيع الآخرين على تقديم المقترحات	17
					يقدم مدير المدرسة العون والمساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة في تطوير المدرسة	18
					يعبر مدير المدرسة عن الأفكار الجديدة بثقة	19
					يعبر مدير المدرسة عن المقترحات الجديدة بثقة	20
					يتيح مدير المدرسة المجال للمعلمين للحصول على المعلومات التي تساعد في تقدم عملهم بسرعة	21
					يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الكافية للمعلمين التي تمكن من اتخاذ القرارات في أثناء العمل	22
					يشجع مدير المدرسة المبادرات الفردية لدى المعلمين	23
					يشجع مدير المدرسة الأفكار الابتكارية لدى المعلمين	24
					يمتلك مدير المدرسة الجرأة للقيام بأعمال إبداعية تساعد في تطوير المدرسة	25
درجة الموافقة					الدرجة	100
منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
المحور الثالث: بيئة العمل						
					يتشارك المعلمون وإدارة المدرسة في صياغة رؤية المدرسة	26
					يتشارك المدير مع المعلمين بتحديد أهداف المدرسة	27
					يمكن مدير المدرسة المعلمين من تحديد أساليب العمل التي تتناسب مع قدراتهم	28
					يحرص مدير المدرسة على أن يركز المعلمون في أداء عملهم على العمل الجماعي	29

					يشجع مدير المدرسة على التنافس الإيجابي فيما بينهم	30
					يشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين، مما يشجع العملية الابتكارية	31
					يعمل مدير المدرسة على إيجاد جو من المرح والتسلية بين المعلمين لتوفير مناخ مشجع للإبداع	32
					يوفر مدير المدرسة للمعلمين نظاما لتقييم أدائه	33
					يربط مدير المدرسة حوافز المعلمين بتقييم أدائهم	34
					يعمل مدير المدرسة على دعم جهود المعلمين في أداء مهامهم التدريسية	35
					يفوض مدير المدرسة بعض المهام المتعلقة بالتدريس	36

المسيلة في: 27/06/2021

إلى السيد: مدرسة البحتي محمد

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار إنجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة السنة الثانية ماستر

الشعبة: علم النفس التخصص: إرشاد وتوجيه

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: درحة محارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة

الابتكارية من وجهة نظر المعلمين

المشرف:

1- اسم ولقب الطالب: حسين عبد الصمد رقم التسجيل: 1900479633

2- اسم ولقب الطالب: عتاب حاجي رقم التسجيل: 1535107452

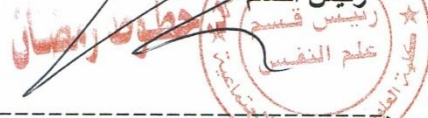
في الفترة الممتدة من: 01/03/2021 م إلى غاية: 15/03/2021 م

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

رئيس القسم
رئيس قسم
علم النفس



مدير المدرسة
بن مداني مسعود



Téléphone / Fax
E-mail

(213) 0355353054
univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس
البريد الإلكتروني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Mohammed Boudiaf - M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Psychology



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المعني أسفله:

السيد (ة): حسيان عبد الصمد الصفة: طالب، امتداد: بحث طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1900479633 والصادرة بتاريخ: 2021/2020

والمسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة تخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها: درجة علمية حديري لهداريس الاستدائنة

للمقابلة الابتكارية من وجهة نظر المعلمي

أصح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 10 جوان 2021

توقيع المعني (ة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Mohammed Boudiaf - M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Psychology



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المضي أسفله:

السيد (ة): عقاب حاجي الصفة: طالب. الخلد: طالب

الجامع (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 301587 والصادرة بتاريخ: 2012-10-14

والمسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة تخرج. مذكرة ماستر. مذكرة ماجستير. أطروحة دكتوراه)

عنوانها: دراسة تجريبية حول دور المدارس الابتدائية في القيادة

الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

أصح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021/08/21

توقيع المعني (ة)

المرجع: القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ