



استكشاف أثر ممارسة القيادة الابتكارية الملهمة في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي من وجهة نظر الكادر الإداري والتعليمي*

بخيطة عيد سعيد علي الكتبي
قسم الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة
البريد الإلكتروني: bakheta16@gmail.com

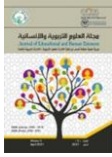
الدكتور راشد مسلم الريامي
كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبو ظبي في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من إداري ومعلمي مدارس نطاق 6.4 التابع لمدارس إمارة أبو ظبي والذي يبلغ عدد المعلمين فيه (556) معلم ومعلمة وعدد (56) من القيادات، بمجموع (712) واستخدمت الباحثة أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة قامت بإعداد الاستبانة وفق متغيرين، المتغير المستقل: ممارسة القيادة التربوية الابتكارية في مدارس إمارة أبو ظبي والمتغير التابع: تحقيق المستهدفات التعليمية، تكونت الاستبانة من (33) فقرة موزعة وفق أسئلة الدراسة على أربعة محاور مع المعلومات الديمغرافية، المحور الأول والذي تمثل في البعد المعرفي: والذي ضم 8 أسئلة، المحور الثاني والذي مثل البعد المهاري للدراسة: وضم 6 أسئلة، المحور الثالث والذي ضم البعد التطبيقي: وتكون من 8 أسئلة، المحور الرابع: (التحديات التي قد تواجه قادة المدارس في إمارة أبو ظبي لتحقيق المستهدفات التعليمية في الابتكار) واشتمل على 6 أسئلة، وتم توزيع استبانة إلكترونية من قبل مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي على العينة (مجتمع الدراسة الكادر الإداري والتعليمي في نطاق 6.4)، وتم الرد من (266) استبانة، أي بنسبة (37%) من عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها:

- مستوى توافر القيادة الابتكارية الملهمة في الممارسات في مدارس نطاق 6.4 كان بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها:
1. توفير سفراء وقادة مختصين لرعاية ودعم منظومة الابتكار في المدارس يتمتعون بالمعرفة والمهارات اللازمة لتعزيز الابتكار.
 2. تطوير سياسات محددة تدعم الممارسات الابتكارية الملهمة.
 3. تخصيص ميزانية مستدامة لدعم الأفكار والمشاريع الابتكارية.
 4. الاهتمام باستحداث نظام تقييم متخصص يهدف إلى رصد التقدم وتقييم الممارسات الابتكارية وفق إطار منهج وخطط مدروسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الابتكارية، الملهمة، المستهدفات التعليمية، الكادر الإداري والتعليمي.



Exploring the impact of practicing inspiring innovative leadership in achieving educational goals in schools in the Emirate of Abu Dhabi from the point of view of the administrative and educational staff

Bakhita Eid Saeed Ali Al Ketbi

Department of Graduate Studies, College of Education, United Arab Emirates University

Email: 940122994@uaeu.ac.ae

Dr. Rashid Muslim Al Riyami

College of Education, United Arab Emirates University

ABSTRACT

The study aimed to explore the impact of innovative leadership on achieving educational objectives in Abu Dhabi schools. It adopted a quantitative, descriptive, and analytical approach. The study involved administrators and teachers from a 6.4 range of schools in Abu Dhabi, totaling 712 participants. Data collection was carried out through questionnaires. Based on educational literature and previous research, the researcher prepared a questionnaire consisting of 33 items to explore the relationship between innovative educational leadership and achieving educational goals in Abu Dhabi schools. The questionnaire included demographic, cognitive, skill, and applied dimensions, in accordance with the study's independent and dependent variables. The study used an electronic questionnaire distributed by the Emirates Foundation for School Education to administrative and educational staff in the 6.4 range. Out of 266 responses received, the study found that the level of innovative leadership in schools averaged 4.3 on a scale of 6.4. The study reached a set of recommendations, the most important of which were:

1. Providing specialized ambassadors and leaders to sponsor and support the innovation system in schools who have the knowledge and skills necessary to promote innovation.
2. Develop specific policies that support inspiring innovative practices.
3. Allocate a sustainable budget to support innovative ideas and projects.
4. Interest in developing a specialized evaluation system aimed at monitoring progress and evaluating innovative practices according to a systematic framework and well-studied plans.

Keywords: Leadership, innovation, inspiring, educational goals, administrative and educational staff.



الفصل الأول الإطار العام للدراسة المقدمة

بدأت القصة منذ نشأة الدولة، فالامارات العربية المتحدة ترى التعليم في فكر الأب المؤسس الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان الذي لطالما قال "إن التعليم يمثل أولوية وطنية قصوى، كما أن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار الحقيقي الذي ننشده" كما قال " إن الأسلوب الأمثل لبناء المجتمع يبدأ ببناء المواطن المتعلم". ومع اتساع الفجوة في التعليم بين الدول المتقدمة كاليابان و فنلندا و المانيا و بريطانيا من ناحية و الدول النامية من ناحية اخرى تتخذ الامارات دوراً مختلفاً و منحني متطوراً في نقل العلوم والمعرفة إلى أبنائها مع التركيز على التكنولوجيا الحديثة حيث وضعت و منذ تأسيس الدولة خططاً استراتيجياً للتعليم، واستهدفت بناء الإنسان في مسيرة نموها وتقدمها وتطورها، فكان الإنسان مشروعها الاستراتيجي الأول (ابراهيم، 2023).

إن متطلبات العصر الرقمي و التقدم العلمي والتكنولوجي والثورة الهائلة في عالم الاتصالات غيّرت استراتيجيات التعليم و طرائقه حيث بات الابتكار مطلباً ضرورياً ومصدراً للتنافسية على الساحة العالمية (الحجاج، 2018). إن المحاور الأساسية لمؤشرات أداء الدول وضعت التعليم والمهارات واحداً من اثني عشر محورا أساسيا في تقرير التنافسية العالمية و قد تبوأ دولة الامارات المركز الأول عالمياً في بيئة تمكين التعليم حسب مؤشر المعرفة العالمي و المركز الأول في مؤشر الالتحاق بالتعليم الابتدائي، و المركز الأول في مؤشر الالتحاق بالتعليم الثانوي، و المركز الأول في مؤشر الالتحاق بالتعليم العالي حسب تقرير الفجوة بين الجنسين العالمية، و المركز الأول في مؤشر التدفق الصافي للطلاب الدوليين، و المركز الأول في مؤشر انتقال طلبة التعليم العالي إلى داخل الدولة وفق تقرير التنافسية العالمية[†] 2022.

أما في مجال الابتكار فقد حققت دولة الامارات العربية المتحدة فوزه نوعية تكلفت مؤخراً في تصدرها للمركز الأول عربياً والحادي والثلاثين عالمياً حسب مؤشر الابتكار العالمي للعام 2022، وتواصل دولة الإمارات العربية المتحدة جهودها الحديثة في توظيف الابتكار لمواجهة المتغيرات والتحديات وتحويل مفهوم الابتكار إلى أداة فعالة لتطوير العمل الحكومي لاسيما في قطاع التعليم لتحقيق المستهدفات التعليمية وتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مكانة الدولة كوجهة عالمية في الابتكار والتميز والممارسات المبتكرة.

إن العلاقة بين التعليم و الابتكار هي علاقة تلازمية فالتعليم يرفع الابتكار إذا ما وفر بيئة حاضنة للابتكار و المبتكرين من خلال حرية التفكير و طرح الأسئلة وأهمية صياغة المناهج بأسلوب يدعم الابتكار وتشجيع المعلم على طرح الأساليب الجديدة في التدريس من خلال المنصات التشاركية لإعداد الدروس و الارتقاء بقدرات الطلبة على حل المشكلات لا على قدراتهم الأكاديمية وخلفيتهم التحصيلية فقط. أما القيادة الابتكارية الملهمه فتعتبر نقطة التقاء الإبداع والموهبة والتخطيط والتنمية، كما أنها تتناغم مع رؤية الدولة المستقبلية نحو توفير البيئة المثلى لتخريج أجيال جديدة من المواهب اللازمة لرفد سوق العمل بالقول القادرة على مواكبة التطلعات الطموحة لمستقبل التنمية في الدولة. فالدول والحكومات والمؤسسات، التي تسعى إلى تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى قيادتها، تنجح عادة في بلوغ مستهدفات الوصول نحو استدامة التنمية. والقيادة الابتكارية تضمن تحقيق أهداف التنمية ونشر ثقافتها واستدامة عوائدها كونها تقوم على التخطيط والتحليل والإبداع والابتكار والتوجيه والتحفيز والتقدير والتمكين والتدريب والتميز والكفاءة واتخاذ قرارات مؤسسية، وتقديم حلول ومبادرات والاهتمام بجودة مخرجات التعليم بهدف تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

تأتي هذه الدراسة انسجاماً مع ما أوصت به الدراسات السابقة بإيلاء موضوع القيادة المبتكرة جل الاهتمام ، فقد أوصت جبريني (2016) و الشهراني (2018) بطرح موضوع القيادة الابتكارية لدى التربويين و أوصى مقبول

[†] تقرير التنافسية العالمية لعام 2022 <https://www.wam.ae/ar/details/1395303107782>



(2021) بالعمل على الاهتمام بالابتكار من قبل القادة الأكاديميين لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة. أما الوداعي (2022) فقد أوصى بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بتأثير ممارسة القيادة الابتكارية على كافة العوامل المؤثرة على مستوى أداء وإنتاجية العاملين والعمل على توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي يُمكن من خلالها زيادة مستويات أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.

إن من أهم محاور الرؤية المثوية لدولة الامارات 2071 التعليم الذي يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة وتحسين تدريس العلوم خاصة في مجالات الفضاء والهندسة والابتكار والطب والعلوم الصحية. أما على المدى القريب فإن رؤية أبو ظبي 2030 تهدف لتأسيس اقتصاد معرفي يتماشى مع الاستراتيجية الوطنية للابتكار حيث أن الابتكار حجر أساس للاقتصاد المعرفي من هنا فإن تحفيز التفكير الابتكاري، ودعم المخترعين، وتوفير عناصر المجتمع الابتكاري هي أولويات دولة تتطلب وجود قيادات مبتكرة في كافة القطاعات ومنها التربية على وجه الخصوص.

ونظرا للأهمية النظرية و العملية لهذا الموضوع قامت الباحثة بدراسة معايير القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادي مدارس إمارة أبو ظبي ومدى وملاءمتها لتحقيق المستهدفات التعليمية لتحقيق الريادة في الابتكار، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كل من الممارسات الابتكارية الحالية والممكنة مستقبلاً والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف التعليمية في الابتكار.

مشكلة الدراسة

لقد حققت دولة الامارات العربية المتحدة قفزة نوعية في مجال الابتكار تكلفت مؤخراً في تصدرها للدول العربية وتحقيقها للمركز الأول عربياً والمركز الحادي والثلاثين عالمياً حسب مؤشر الابتكار العالمي[‡] للعام 2022 الأمر الذي حظي باهتمام ملحوظ من صناع القرار في دولة الامارات فيما يتعلق بالتعليم حيث أوكلت مهام التطوير والارتقاء لمؤسسة الامارات للتعليم بمرسوم اتحادي رقم 15 صدر في سبتمبر عام 2016. ومؤخراً أطلقت وزارة التربية والتعليم منصة الابتكار في التعليم ضمن أعمال المهرجان الوطني للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، تحت مظلة شهر الابتكار "الإمارات تبتكر 2023".

حيث يأتي إطلاق استراتيجية الابتكار في الوزارة تماشياً مع الاستراتيجية الوطنية للابتكار لإعداد موظفين وطلبة متمكنين ويتمتعون بمهارات عالية المستوى في مختلف المجالات، وتوفير بنية تحتية تكنولوجية تدعم وتحفز وترسخ ثقافة الابتكار، وتعزيز مبادئ الاستباقية والمرونة لتحفيز وإثراء الإبداع باعتباره الممكن الأساسي للتجدد والتحول الجذري في مختلف وسائل وأدوات التعليم، والمناهج، والخدمات، وذلك من أجل زيادة كفاءة ومرونة الأفراد ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة لتعزيز الموقع التنافسي للدولة على مستوى العالم.

وكأي تغيير لا بد له من قيادات ورواد، تتطلع مؤسسة الامارات للتعليم في نظرتها الاستباقية واستشرافها للمستقبل إلى خلق قيادات مبدعة تقود مسيرة الابتكار الملهم نحو تحقيق العديد من الإنجازات، حيث أسهم الابتكار في تطوير الأنظمة التعليمية التي عززت استخدام المنصات الذكية في المؤسسات التعليمية.

ينسجم هذا الطرح مع دراسة (روبنسون، 2015) التي ترى أن الابتكار والإبداع والقدرة على تكيف القادة التربويين مع الظروف المتغيرة سيكونان طليعة التعلم في المستقبل. ويرى (السويدي وأحمد، 2021) أن هناك حاجة إلى تدابير الإبداع والابتكار للمساعدة في تحقيق الأهداف التربوية في مدارس الامارات. أما (الظهوري، 2021) فيؤكد على أهمية إيجاد قادة تربويين قادرين على تعديل سلوكهم وقيادتهم وفقاً للمواقف والسيئات التي يتواجدون فيها خاصة في البيئة التعليمية ذات التنوع الثقافي كما في إمارة أبو ظبي.

[‡]البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال الرابط <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/the-uae-government/government-of-future/innovation-in-the-uae>



إنّ التغييرات السريعة التي تطرأ على المؤسسات التعليمية تتطلب من القيادات القدرة على التكيف مع هذه التغييرات السريعة والقدرة على مواجهة التحديات من خلال تبني نمط القيادة الابتكارية الملهمه للتغلب على هذه التحديات وتحويلها إلى فرص للنمو والتطور (مقبيل، 2021م) إلا أنه بالنظر للواقع التربوي الحالي يواجه قطاع التعليم تحديات في تعزيز الممارسات التعليمية المبتكرة الملهمه، وهذا يشكل تحدياً محفزاً لاستكشاف تأثير هذه الممارسات القيادية المبتكرة الملهمه في مدارس إمارة أبوظبي نحو تحقيق التطلعات التعليمية ومواكبة التنافسية العالمية في الابتكار الملهم في قطاع التعليم، وفق طموحات وتطلعات مؤسسة الامارات للتعليم الرامية إلى تحقيق المستهدفات التعليمية القائمة على المرونة والاستباقية والجاهزية ضمن منظومة العمل.

وباستقراء واقع المؤسسات التعليمية ومن خلال البحث في بيانات وتقارير متابعة قياس مؤشرات الأجندة الوطنية 2021 وجدت الباحثة أن نسبة المدارس بوجود قيادة مدرسية عالية الفعالية كانت 58% ونسبة المدارس التي تتمتع بمعلمين ذوي جودة عالية كانت 56% وفقاً لتقارير قياس عام 2019 والذي قام به الفريق التنفيذي لقياس جودة الكادر التعليمي لقياس مدى تحقق مستهدف الأجندة الوطنية نظام تعليمي رفيع المستوى.

أما عن نسبة الطلبة الذين يتمتعون بمهارات عالية في الاختبارات الوطنية للغة العربية فقد كانت 44% وبالنظر إلى نسبة الطلبة في نتائج الاختبارات الدولية (TIMSS) للصف الرابع في مادة الرياضيات حققت المرتبة 34 دولياً والعلوم للصف الرابع حققت المرتبة 33) أما عن نتائج اختبارات TIMSS للصف الثامن في مادة الرياضيات حققت المرتبة 23 وفي نتائج العلوم للصف الثامن حققت المرتبة 25 دولياً[§]

من هذا المنطلق واستناداً للدراسات السابقة تولدت لدى الباحثة الرغبة في البحث في استكشاف تأثير استخدام القيادة الابتكارية الملهمه ودورها في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبوظبي من وجهة نظر الكادر الإداري والتعليمي.

أهمية الدراسة الأهمية العلمية

تجلى أهمية الدراسة ودافعها من الناحية العلمية في الاعتبارات الآتية:

(1) يوجد نقص كبير في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الابتكارية الملهمه في مدارس إمارة أبوظبي لذلك ستسهم هذه الدراسة بإضافة جديدة وقيمة للمكتبة العلمية المهتمة بقطاع التعليم في الإمارات وسوف تكون مرجعاً مهماً للباحثين المهتمين بقطاع التعليم، بالإضافة إلى ذلك ستسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي لدى الباحثة بناء على خبرتها الميدانية في مجال التعليم.

(2) تلقي هذه الدراسة الضوء على موضوع مهم جداً كونها تعتبر الدراسة الأولى (على حد علم الباحثة) التي تناقش موضوع القيادة الابتكارية الملهمه وتقييم مدى تحقيقها للمستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبوظبي مما يؤكد مدى الحاجة إليها، وفي سياق القيادة الابتكارية في مدارس الإمارات وجدت الباحثة دراسة لخولة السويدي من جامعة ماليزيا دراسة حول تأثير الإبداع الإداري والقيادة المبتكرة في أداء المدارس في الإمارات العربية المتحدة 2021.

أما عن أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية فتكمن في النقاط التالية:

الأهمية التطبيقية

(1) معالجة التحديات الميدانية التي تواجه القادة التربويين في توظيف الممارسات الابتكارية الملهمه في المؤسسات التعليمية.



(2) توفر نتائج هذه الدراسة نظرة ثاقبة لمؤسسة الإمارات للتعليم لتنفيذ مبادرات مبتكرة تهدف إلى تحسين الممارسات الحالية في مدارس إمارة أبو ظبي في مجال القيادة الابتكارية الملهمة. (3) توجيه صناع القرار بشأن أفضل السبل لدعم التعلم الابتكاري الملهم وتعزيز الممارسات الابتكارية لإحداث تغيير ايجابي نحو تحقيق المستهدفات التعليمية.

أهداف الدراسة

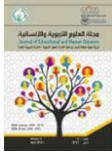
- (1) التعرف على الواقع الحالي لتطبيق القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبو ظبي.
- (2) بيان أهم متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة التي تعمل على تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي.
- (3) تحديد أبرز الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة التي تعين قادة المدارس في إمارة أبو ظبي على تحقيق المستهدفات التعليمية.
- (4) الكشف عن أبرز التحديات التي قد تواجه قادة المدارس في إمارة أبو ظبي لتحقيق المستهدفات التعليمية في الابتكار الملهم.

أسئلة الدراسة

- (1) ما واقع تطبيق القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبو ظبي؟
- (2) ما أهم متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة التي تعين قيادات المدارس في إمارة أبو ظبي على تحقيق المستهدفات التعليمية؟
- (3) ما أهم الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة ومدى تأثيرها على تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي؟
- (4) ما أبرز التحديات التي تواجه قادة المدارس في إمارة أبو ظبي لتحقيق المستهدفات التعليمية في الابتكار الملهم؟

متغيرات الدراسة

- (1) المتغير المستقل: ممارسة القيادة التربوية الابتكارية في مدارس إمارة أبو ظبي.
- (2) المتغير التابع: تحقيق المستهدفات التعليمية من خلال:
 - أ. الارتقاء بنظام التعليم نحو المعايير العالمية.
 - ب. تشجيع الابتكار والاستثمار لتشجيع خلق فرص العمل.
 - ج. تطوير نظام تعليمي على مستوى عالمي ينمي الطلاب الموهوبين والمبدعين لتلبية احتياجات سوق العمل.



فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق ممارسات القيادة الابتكارية الملهمة وتحقيق المستهدفات التعليمية.
2. الفرضية الثانية يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق ممارسات القيادة الابتكارية الملهمة وتحقيق الريادة في تحقيق التنافسية العالمية في قطاع التعليم.
3. الفرضية الثالثة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات متوسطات المبحوثين حول تطبيق القيادة الابتكارية لدى قيادات مدارس إمارة أبو ظبي تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
4. الفرضية الرابعة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات متوسطات المبحوثين حول تحقق المستهدفات التعليمية لدى قيادات مدارس إمارة أبو ظبي تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

حدود الدراسة

1. الحدود الجغرافية: منطقة العين نطاق 6.4 مدارس إمارة أبو ظبي.
2. الحدود البشرية: الكادر الإداري والتعليمي في مدارس في نطاق 6.4 في منطقة العين التعليمية في إمارة أبو ظبي.
3. الحدود الزمنية: خلال العام الدراسي 2022-2023.
4. الحدود الموضوعية: سعت الدراسة الى الكشف عن أثر الممارسات الابتكارية الملهمة لدى القادة التربويين في تحقيق المستهدفات التعليمية المستقبلية في تحقيق الريادة في قطاع التعليم.

مصطلحات الدراسة

مفهوم القيادة: القادة لغة: من الفعل قاد ويقال رجل قائد من قوم قود وقواد وقادة واقادة خيلا أعطاه إياها بقودها وأقديتك خيلا تقودها والمقود والقياد الحبل الذي تقود به الجوهرى المقود الحبل يشد في الزمام أو اللجام تقاد به الدابة (ابن منظور، 2004:370)

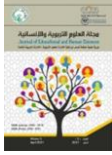
القيادة اصطلاحا: عرفتها (آل قماش: 2020) بأنها القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة.

القيادة الابتكارية: عرفها (الحجاج: 2019) بأنها "قدرة مدير المدارس الثانوية على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلاقة والتحفيزية غير المألوفة للأفراد العاملين في المدرسة من خلال حل المشكلات، والعمل على التجديد والتغيير للأفكار الجديدة، بقيادة فاعلة وواعية". كما عرفها (القاضي: 2021) بأنها "العملية التي تؤثر في الأفراد وتساعدهم في توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية لإحداث التغيير المطلوب في المنظمة".

وتعرف الباحثة القيادة الابتكارية إجرائيا: بأنها القدرة الفاعلة لدى قادة المدارس في إمارة أبو ظبي على توليد أفكار جديدة وغير مألوفة لتطوير العمليات المدرسية، وتحويل هذه الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس، كما تهتم بالعمل على إيجاد بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة للابتكار تحول التحديات إلى فرص للاستثمار والتأثير واستشراف المستقبل كما تعمل على اكتشاف وتمكين مواهب المعلمين والطلبة وتنميتها من أجل تحقيق المستهدفات التعليمية.

القيادة الملهمة: عرفها (الريميدي: 2019) أنها "القيادة المميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى استدامة العلاقة مع المرؤوسين على النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم". وعرفتها (كيلاني: 2022) بأنها "القيادة التي تتميز بصفات وسماتها والتي تسعى إلى استمرار وتوطيد العلاقة مع المعلمين، بحيث تؤثر في أفكارهم وطريقة رؤيتهم وتعزز ولائهم وانتمائهم للمدرسة"

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: القدرة على التأثير والإلهام في الآخرين وكسب ثقتهم وولائهم من خلال أساليب



وممارسات فعالة تعزز قيم التعاون والتواصل الفعال والانتماء للمؤسسة وتدعوهم للعمل والمثابرة والإنجاز مما يمكنهم من تحقيق أفضل النتائج.

الكادر الإداري والتعليمي: لغة جمع كوادر وهي طاقة بشرية تساعد في تنمية المجتمع وتقدمه إذا أحسن استغلالها.

اصطلاحا: الكادر الخاص: قانون وظيفي لفئات معينة ذات وضع وامتيازات خاصة في الجهاز الوظيفي للدولة، كأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ورجال القضاء ونحوهم.

الكادر العام: قانون وظيفي عام للعاملين في الجهاز الوظيفي والإداري بالدولة، كالمدرسين والعمال وغيرهم. (عمر، 2008).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة الابتكارية الملهمة

تمهيد

في ظل التقدم التكنولوجي الهائل والوتيرة المتسارعة في تطور العالم الرقمي الذي يشهده العالم اليوم والذي يشكل بدوره مجموعة من التحديات للدول والحكومات خاصة في مجال التعليم مما يدفع هذه الدول إلى مراجعة خططها التنموية والاستراتيجية والتعليمية لبناء نظام تعليمي قوي قائم على الابتكار الملهم ابتداء من قادة المؤسسات التعليمية ووصولاً إلى معلمها وطلبتها يعمل هذا النظام على اكتشاف روح الابداع والابتكار الملهم في مخرجاته التعليمية مما يتطلب مجموعة من الإجراءات التي ترسم مستقبل هذه الدول نحو تحقيق مستهدفاتها التعليمية في ظل التنافسية العالمية.

إن هذا التطور والتقدم الرقمي فرض على الأنظمة التعليمية واقعا جديدا وتوجها نحو استشراف المستقبل من خلال مراجعة سياساتها وخططها الاستراتيجية لمجراة هذه الوتيرة المتسارعة في العالم الرقمي والذكاء الاصطناعي وعالم الروبوتات والشبكات الذكية والحوسبة الكمية وصولاً إلى بناء جيل مبتكر ومبدع قادر على التفاعل مع مستجدات هذا العصر.

وقد أجمعت النظريات الحديثة وآراء خبراء التعليم على أن بناء نظام تعليمي قوي يتطلب الاهتمام بإعداد نظام تعليمي قائم على الابتكار والتجديد وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادات مدرسية مبتكرة وملهمة تنهض بهذه المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق مخرجات تعليمية بمواصفات عالمية ترتقي بمستهدفات الدول نحو تحقيق الريادة في عالم الابتكار والذي يقود الدول لتحقيق أهدافها الوطنية والتنموية وهذا ما دفع الباحثة لتناول مثل الموضوع الذي يعد من المواضيع الحيوية والرائدة في الأنظمة التعليمية الحديثة في ظل الطفرة الإلكترونية الذي يشهدها العالم اليوم.

إن أنظمة التعليم ككل تشهد مجموعة من التحديات، وذلك نظرا للتغيرات المتسارعة التي طرأت على الأنظمة التعليمية وبناء على ذلك أصبح من المسلم به الحاجة الملحة إلى تبني ثقافة وفكر جديد وقيادات شغوفة ومتطلعة نحو التغيير والابتكار لديها القدرة على تحفيز العاملين في مؤسسات التعليم نحو التطور المستمر في ظل بيئة عمل سريعة التغيير (الفراني، 2020).



مفهوم القيادة الابتكارية

يعتبر (bonck&2018) القيادة الابتكارية عبارة عن الأساليب والطرق والوسائل التي يستخدمها المعلم ويتبناها لتحقيق أهداف المدرسة وللتصدي للمشكلات والتحديات التي تواجهها كمن خلال السلوك الابتكاري، وبيئة العمل التي يتعامل فيها مع الطلبة والمدير.

كما يشير مفهوم القيادة الابتكارية الى يعرفها (عباد،2019) بأنها الأساليب والطرق التي يمكن أن يستخدمها ويتبناها القائد لتحقيق أهداف المؤسسة، ولمواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهه.

وتبني اسس وقواعد القيادة الابتكارية على عملية اختيار القيادات بهدف اختيار افضل القيادات للقيام بالدور المأمول وتحقيق النمو والتقدم لمختلف المجالات فاختيار القيادات الكفوة تسهم في تحفيز العاملين والطلبة للعمل بصورة صادقة ومخلصه في عملهم وتحقيق بما يعرف بالرضا الوظيفي بينهم وبين مدراءهم، فالقائد ذو القدرات الابتكارية يسهم في توجيه التعليم ورعاية الطلبة ومساعدتهم ليكونوا قادرين على الوفاء بمتطلبات هذا التعليم والجمع بين الصفات القيادية التعليمية وتحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابا على مجمل مخرجات المؤسسات التربوية. (الحجاج،2019م).

ويذكر (الراشد واليحيى،2020) بأنها: قدرة القادة على انتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة من خلال حل المشكلات والعمل على التجديد والتغيير للأفكار بطريقة واعية وفاعلة.

وتعرف الباحثة القيادة الابتكارية بأنها: القدرة الفاعلة لدى القادة على توليد الأفكار الجديدة وغير مألوفة لتطوير العمليات المدرسية والتغلب على التحديات والتغييرات المستجدة لتحقيق المستهدفات التعليمية وستقاس القيادة الابتكارية في هذه الدراسة من خلال قدرة أفراد العينة على الإجابة على الأبعاد الأربعة للاستبانة البحثية المعدة في هذه الدراسة.

أهمية القيادة الابتكارية

- تتمثل أهمية القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية والمنظمات بشكل عام كما وضحتها (القاضي، 2021).
- 1- تعزيز روح الابداع والابتكار لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية.
 - 2- تسهل القيادة الابتكارية من قدرة المؤسسات على تحقيق الوصول إلى أهدافها بطرق جديدة وغير مألوفة بأساليب قائمة على المعرفة وجودة التنفيذ.
 - 3- تسهم القيادة الابتكارية في استخدام أفضل الوسائل للتغلب على التحديات واستثمار الفرص المتاحة بأفضل الطرق المتاحة.
 - 4- تعمل القيادة الابتكارية على مواكبة المستجدات والتغييرات لتحقيق الرؤى المستقبلية في مواكبة التنافسية العالمية.

تعريف القيادة الملهمة:

الإلهام لغة:

لقد اشار (لسان العرب،2020 م) الى أن مصدر الهم يلهم، الهاماً فهو ملهم، والمفعول ملهم ويقال الهمه الله خيراً: لفته اياه واستلهمه اياها: سأله ان يلهمه اياها، والالهام ما يقع في الروح ويستلهمه الله الرشاد، والهم الله فلاناً. وفي الحديث: اسالك رحمة من عندك تهوي بها رشدي والالهام ان يلقي الله في النفس امرأً يبعثه. يبعث الملهم على الفعل او الترك وهو نوع من الوحي يخص الله له من يشاء من عبادة.

القيادة الملهمة هي القيادة الجذابة والمتميزة في سماتها وكيونتها والتي تطمح الى ديمومة العلاقة مع المرؤوسين



في العمل، بحيث تؤثر فيهم بشكل كبير من حيث الولاء والاداء الى درجة الانبهار بأفكارهم. (اللوحي، 2016). بينما يعرفها قارتون (2017م) بأنها نوع من انواع القيادة يدرك فيها القادة الملهمون الحاجة الى اختيار الاحداث بعناية لتعزيز ثقافة الاداء بطريقة ملهمة.

وترى (علوان: 2021) أن القيادة الملهمة هي القيادة التي تمتلك سمات كاريزمية جذابة وقادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية ولديها توجه استراتيجي نحو الابداع والابتكار من خلال تمكين العاملين وتحفيزهم بالمؤسسة، كما تترك أثرا إيجابيا يعكس على أدائهم وولائهم للعمل، وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية في مواجهة وإدارة التغييرات المحلية والمستقبلية في بيئة العمل.

واستنادا للتعريفات السابقة ومن خلال التحليل والربط والتفكير والتأمل تستنتج الباحثة أن القائد الملهم هو الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة على إحداث تغيير إيجابي في مجتمعه من خلال تأثيره على الأفراد والجماعات نحو العمل والنجاح والإنجاز كما أنه يتحلى بالقيم الأخلاقية وبقدرة فائقة في جذب شغف الآخرين وتطوير قدراتهم ومواهبهم وتحفيزهم للانضمام إلى جهوده لتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع.

وبناء على التعريف السابق ترى الباحثة أنه عندما نلقي نظرة على مفهوم القائد الملهم ونستشهد بقيادة الشيخ محمد بن راشد الملهم والمؤثرة كمثال واقعي، نجد أنه تتجلى فيه صفات القائد الملهم بشكل رائع. فهو يتمتع بقدرة فائقة على التأثير والإلهام للآخرين. كما أنه يتميز بإيجابية طبيعته وحنكته الاستراتيجية وقدرته الفائقة في القيادة من خلال بث الأمل والتفاؤل في الناس ومن خلال رؤيته الثاقبة وتفكيره الإيجابي، كما أنه شجاع يهوى التحدي. يستخدم كلماته وأفعاله بحكمة وبسلاسة في تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم. يتفاعل مع الناس بطريقة تشعرهم بالاهتمام والاحترام، مما يدفعهم للمشاركة في تحقيق رؤيته الطموحة كما أنه يعمل على إيجاد رابط قوي مع الناس من خلال تشجيعهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق التفوق والنجاح، هذه الصفات جعلت من قيادة الشيخ محمد بن راشد قائدا ملهما ومؤثرا يمثل أسلوبه في القيادة قدوة للقيادات لتعلم فنون القيادة الملهمة.

أهمية القيادة الملهمة

يمكن تلخيص أهمية القيادة الملهمة من خلال النقاط التالية: (سرحان، 2018م).

1. يقدم القادة الملهمون رؤية واضحة وملهمة تتناسب مع استراتيجيات المنظمة.
2. يشجع القادة الملهمون الابتكار والابداع عبر المبادرة والتجربة من خلال التخطيط ووضع برنامج عمل يومي.
3. يرون في الابتكار اساساً للعمل الفردي والجماعي في المنظمة وهو نقطة انطلاقهم ويسعون لتعميم هذا المفهوم في كافة ارجاء المنظمة.
4. يقدمون المساعدة للمرؤوسين من خلال تمكينهم من دمج الاهداف الشخصية بأهداف العمل بحيث يعملون بتوازن فيما بينهما وهذا من العناصر المحفزة للعاملين.
5. يحفزون ويعملون على تنشيط المرؤوسين ويزيدون من الهامهم نحو البذل والتضحية والعطاء وتقديم المزيد من الانجازات.
6. يشجعون المخاطرة وال يخافون من الفشل، بل يتشاركون به مع غيرهم في سبيل تحويله للنجاح.
7. يحافظون على القيم المؤسسية البناء ويرفضون القيم الهدامة التي تسعي عكس الرؤية.
8. يعملون على حماية المرؤوسين من خلال تحملهم للمسؤولية المشتركة على النتائج.
9. يدعمون على التغيير والتحول ولا يخشون من خوض التحديات ويلهمون الآخرين ويدفعونهم لطرح افكارهم واقتراحاتهم.



مهارات القيادة الابتكارية

يتمتع القائد الابتكاري بعدة مهارات لا غنى عنها يمكن ايجازها بما يلي (Ali, 2022; Mamula et al., 2019):

1. **مهارة التواصل:** يحافظ القائد الجيد على خط اتصال مفتوح مع أعضاء الفريق ويمكنه شرح الأهداف والمهام التنظيمية بإيجاز باستخدام أنواع مختلفة من قنوات الاتصال، مثل الجلسات الفردية والبريد الإلكتروني والفيديو والدرشة والمكالمات الهاتفية ووسائل التواصل الاجتماعي. كما يشارك القائد الفعال رسائل واضحة ويجعل الأفكار المعقدة سهلة الفهم للجميع.
2. **التعاطف:** تركز القيادة المتعاطفة على التعرف على الآخرين وفهم وجهة نظرهم. إن القادة الذين يظهرون التعاطف ناجحون لأنهم يستطيعون فهم ما يشعر به الموظفون تجاه بيئة عملهم بشكل أفضل. وهذا يمكن القادة من إحداث تغييرات إيجابية في القوى العاملة.
3. **التفكير الاستراتيجي:** يحتاج القادة إلى مهارات التفكير الاستراتيجي والنقدي، حيث يتم تكليفهم باتخاذ قرارات صعبة. يتخذ القائد القوي قرارات مدروسة جيداً ومدققة بشكل موضوعي يمكنها قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
4. **الإبداع:** يمكن للقائد المبدع طرح أفكار جديدة وإلهام الآخرين نحو الإبداع والابتكار. على سبيل المثال، القائد الناجح سوف يقدر دائماً الموظفين ويكافئهم على مداخلتهم الإبداعية.
5. **الإيجابية:** القائد العظيم يجلب الإيجابية إلى بيئة العمل، وهذا بدوره يرفع مستوى الموظفين ويشجعهم على الأداء الأفضل. يمكن تنمية الإيجابية من خلال إظهار الاهتمام والاحترام والدبلوماسية والتعاطف تجاه الفريق.
6. **المرونة:** يخرج أفضل القادة من مناطق راحتهم ويتكيفون بسرعة مع ظروف العمل المتغيرة. يمكنهم حل المشكلات والارتجال بسرعة. يقوم القائد الناجح أيضاً بتعزيز مشاركة الموظفين ويكون على استعداد لقبول التعليقات البناءة من الفريق.

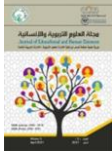
المبحث الثاني

أولاً: القيادة الابتكارية الملهمة ودورها في تحقيق المستهدفات التعليمية المستقبلية في الريادة في التعليم

لم تدخر مؤسسات التعليم وقياداته جهداً في رعاية الابتكار في شتى صورته ويرتكز إلى مفاهيم حديثة وعلمية تتصل في ترسيخ مقومات المجتمع المدرسي من خلال تزويده بالأدوات والمفاهيم الحديثة والاطلاع على مجالات العلوم والبحث والابتكار، وأفاق تقدمها وأهميتها في نهضة الوطن باعتبار الابتكار أصبح ضرورة حتمية تتطلبها محددات التطور والتقدم والتنافسية، بما يلبي تطلعات الدولة العصرية. إن غرس وتنمية ثقافة الابتكار في الطلبة هو بحد ذاته يشكل مشروعاً وطنياً واستراتيجياً يعزز من تقدم الدولة ويوثق لمرحلة جديدة من التقدم، حيث أن المهرجان يعد أداة مساندة لهذا التوجه إذ يجمع بين ثناباه أساليب متنوعة وأنشطة نوعية تضع الطالب والزائر للمهرجان من أولياء الأمور وغيرهم من المهتمين في قلب المشهد من خلال تسليط الضوء على الابتكار ومجالاته وأهدافه وأبحاثه فضلاً عن جعله منصة لتبادل الخبرات وعرض مشاريع الطلبة الابتكارية وفتح آفاق أوسع أمامها لكي ترى الضوء والاهتمام محلياً وعالمياً.

ومن جهود الدولة تأسيس مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي عام 2014 لتحفيز ثقافة الابتكار، وتطوير العمل في القطاع الحكومي من خلال منظومة متكاملة، لتعزيز تنافسية حكومة دولة الإمارات بحيث تكون ضمن الحكومات الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم.

ومن إنجازات المركز: منصة ابتكر ودبلوم الابتكار الذي يُفُذ بالتعاون مع جامعة كامبريدج بالمملكة المتحدة. مختبر الابتكار الحكومي عبارة عن مجموعة ورش عمل مبنية على منهجية التوصل إلى أفكار مبتكرة وواقعية



التحديات. وإطلاق مشاريع صندوق محمد بن راشد لدعم الابتكار ومبادرة أفكاري لتشجيع موظفي الجهات الحكومية الاتحادية على تقديم أفكارهم ومشاريعهم المبتكرة وذلك لدعم وتحفيز الابتكارات الصغيرة في جميع الجهات الحكومية ومنصة ابتكر التي تهدف للوصول إلى 30 مليون مشارك عالمياً ومختبر الابتكار الحكومي ومبادرة أفكاري وغيرها من المشاريع والمبادرات وتتصدر دولة الإمارات عربياً في مؤشر الابتكار العالمي لعام 2022. يعتبر الابتكار عنصراً من المحاور الوطنية لرؤية الإمارات 2021 التي تندرج تحت عنوان متحدون في المعرفة، والذي ينشد تحقيق اقتصاد معرفي ومتنوع ومرن تقوده كفاءات إماراتية ماهرة، وتعززه أفضل الخبرات بما يضمن الأزدهار بعيد المدى لدولة الإمارات**.

ثانياً: الدراسات السابقة

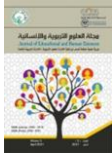
الدراسات العربية

أجرت البلوي (2023) دراسة بعنوان " أثر القيادة الابتكارية على تحسين أداء ذكاء الأعمال من وجهة نظر العاملين في جامعة تيوك". هدف الباحثة في دراستها إلى تطوير ما يعرف بذكاء الأعمال حيث طبقت دراستها على عينة مكونة من 150 فرد جميعهم من ذوي الوظائف القيادية من رؤساء الأقسام والمدراء والمشرفين. واعتمدت الباحثة في تحليل نتائج استبانته على المنهج الكمي التحليلي باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS حيث توصلت الباحثة لوجود علاقة احصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين متغيري الدراسة حيث إن القيادة الابتكارية عززت تطبيقات ذكاء الأعمال من هنا أوصت الدراسة بإتاحة مزيد من الفرص لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة لطرح أفكار ابتكارية بعد تسهيل وصولهم لما هو جديد من معلومات ودراسات.

سعت دراسة الحجاج (2019) والتي جاءت تحت عنوان " درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم" إلى قياس مستوى ممارسة القيادة المبتكرة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية من وجهة نظر معلميهم. استند الباحث في جمع بياناته على استبيان يتكون من 35 فقرة، بين سكان تم توزيعها على 310 معلماً مما يشكل نسبة تساوي 40% من الكادر التدريسي في اللواء. خرجت الدراسة بعدة نتائج مفادها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.53 وبانحراف معياري مقداره 0.46 ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ سببها المسمى الوظيفي وتعزى لصالح منصب مدير كما وجدت ذات الفروق لصالح المؤهل العلمي (ماجستير) فيما لم يظهر أثر لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة. أوصى الباحث بتفعيل المرونة في البيئة المدرسية كونها تقود للإبداع.

أجرت محسن (2018) دراسة بعنوان " القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد". طبقت الباحثة دراستها التطبيقية على عينة من 117 مدير ومديرة مدرسة وقبلت ردود 97 مشارك على الاستبانة بواقع 83% من عينة الدراسة حيث تبين أن لدى المدراء قيادة ابتكارية في المجال التصوري. وقد أوصت الباحثة بتفعيل اللامركزية والتفويض ورعاية الافكار الابداعية وجلسات الحوار والنقاش والحلقات العلمية وتفعيل مبدأ المشاركة.

**الموقع الرسمي لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي-<https://mbrcgi.gov.ae/ar/programs/ibtekr-platform/>



أجرى القاضي (2021) دراسة عنوانها " دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية". هدف الباحث الكشف عن دور أركان القيادة المبتكرة والتي حددها بالمرونة والأصالة والطلاقة وتوفر الأفكار والشعور بالمشكلات). قام الباحث باختيار عينة الدراسة من ذوي الوظائف الاشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي حيث وزع استبانته على جميع الموظفين نظراً لصغر العينة (171). خرجت الدراسة بنتائج مفادها أن القيادة الابتكارية حاضرة في الوزارة ونسبة 75.7% وأن مستوى الريادة الاستراتيجية وصل لنسبة 75.8%. كما وجد الباحث فروق ذات دلالة احصائية بين القيادة الابتكارية والريادة الاستراتيجية بلغ 0.63% وكان لعاملي الاصالة والشعور بالمشكلات النسبة الأكبر بالتأثير ايجابياً على الريادة الاستراتيجية ونسبة (40%) فيما توزعت (60%) على باقي العوامل (المرونة والطلاقة وتوفر الأفكار). كما بينت الدراسة أن متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهلات، سنوات الخدمة) لا أثر لها على اجابات عينة الدراسة حول القيادة الابتكارية. بناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تعزيز القيادة المبتكرة وتقبل آراء الموظفين وتحفيز التفكير الابداعي من خلال العصف الذهني واستشراف المستقبل والتخطيط المستند على التحليل العميق لواقع العمل ومشكلاته.

أما عسيري (2022) فقد أجرت دراسة هدفت تطوير عدد من متطلبات تطبيق القيادة المبتكرة بين مديري المدارس الابتدائية في مكتب التربية بالبحر. استخدم البحث الوصفي والاستبيان كأداة للبحث حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (15) مديرًا فرديًا لمدارس ابتدائية في مكتب التربية بالبحر. ومن خلال ردود أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق الريادة المبتكرة لدى مديري المدارس جاءت الردود (موافق، غير موافق) حيث كان الوسط الحسابي 2.4 و الانحراف المعياري 1.13 أما استجابات العينة حول معوقات تطبيق القيادة المبتكرة بين مديري المدارس الابتدائية فقد حصل على درجة "موافق" بمتوسط حسابي قدره 3.4 و انحراف معياري 1.13 و كذلك الحال بالنسبة لاستجابات العينة حول متطلبات تطبيق القيادة المبتكرة و التي جاءت بدرجة موافق و بمتوسط 3.9 و انحراف معياري 0.89 اما العوامل الديموغرافية (الجنس و العمر و المؤهل و الخبرة) فلم تظهر اي فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بواقع و معوقات و متطلبات القيادة الابتكارية. أوصت الباحثة بضرورة تحفيز المعلمين والطلبة ممن لديهم تطبيقات ابتكارية و ابداعية.

وترى عيد (2023) في بحثها المعنون "دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين في شركة مصر للتأمين" أن القيادة الملهمة هي الركيزة الأكثر أهمية في تطوير أداء العاملين وتعزيز الابتكار الذي سيقود لتطوير الاداء التنظيمي بشكل عام. وترى الباحثة أن العنصر البشري هو رائد الاقتصاد المعرفي ورأس المال الفعلي حيث أن المعرفة هي الاجدر بتطوير الاقتصاد مستقبلاً.

أجرت عياد (2019) دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين". ولتحقيق الهدف المنشود من الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقامت بتوزيع استبانة وتوزيعها مكونة من (52) فقرة قسمتها إلى ستة محاور هي: (بيئة العمل، السلوك الابتكاري، تعامل الإدارة مع المعلمين، شفافية المدير، وعدل المدير، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلم). تم توزيع الاستبيانات على جميع مدرسي المدارس في المدرسة الخاصة في العاصمة عمان والبالغ عددهم (380) معلماً والمشرفين التربويين والبالغ عددهم (111) وبعد قبول 294 استبانة من المعلمين بنسبة (77.4%) وقبول 86 استبانة مشرف بنسبة (22.6%) أظهرت نتائج تحليل الردود أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي 3.66 بحسب رأي المعلمين و3.35 بحسب رأي المشرفين بالإضافة لوجود علاقة ايجابية احصائية بين القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

وفي دراسة قدمها الخريزي (2019) بعنوان "القيادة المدرسية في جمهورية سنغافورة) آلياتها، وممارساتها، والإفادة منها" وقد هدف البحث إلى تحديد الممارسات والوسائل والاساليب التي تنتهجها سنغافورة والتي يمكن الاستفادة منها كنموذج يحتذى. وبعد تحليل استراتيجيات ونماذج ومبادرات وادوار القيادة التربوية



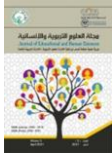
في مدارس سنغافورة اظهرت النتائج ضرورة العمل على آليات معينة مثل استقلالية قيادة المدارس ومنحهم مساحة أكبر من التخطيط الإداري وصناعة القرارات وتقسيم المدارس الى مجموعات يتم الاشراف عليها من قبل موجهين ومشرفين تربويين وإطلاق أكاديمية تدريب للقيادات التربوية وتفعيل القيادة الخادمة في المدارس وتطوير برامج التميز التربوي والالتفات للاختبارات الدولية ومخرجاتها التعليمية. أما الممارسات المتميزة التي لمسها الباحث فكانت في مجالات: التعليم والتعلم، وتنمية الكوادر التدريسية مهنيًا، وتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وخدمة المجتمع، واستثمار رأس المال البشري.

أجرى الوادعي (2022) دراسة بعنوان " واقع تطبيق القيادة الابتكارية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية". استخدم الباحث في دراسته استبانة الكترونية وطبقها على عينة مكونة من 110 أفراد وتم تحليل نتائج الردود التي اظهرت ارتفاع ملحوظ بمستوى القيادة الابتكارية في مدارس أبها واظهرت كذلك ارتفاع عوامل القيادة الابتكارية (الطلاقة والاصالة والمرونة وتقبل المخاطرة). أما بالنسبة لعوامل الفئة العمرية والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فليس لها أثر ذو دلالة احصائية. أكدت الدراسة على ضرورة تكثيف الدورات التدريبية والبرامج التي ترتقي بممارسات القيادة الابتكارية التي حتما ستزيد من انتاجية العاملين وتفاعلهم.

أجرت علوان (2021) دراسة بعنوان " القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق". حيث ترى الباحثة أن القادة اليوم يواجهون تحديات كبير في استحداث اساليب ادارية أكثر قدرة على المنافسة والصمود على المستوى المحلي والدولي. على القيادات اليوم أن تعمل على استثمار كل الفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة بطريقة تساعده على التكيف لبيئتها وتحقيق أهدافها، ومن ثم مفهوم برزت البراعة التنظيمية كواحدة من أهمها الاتجاهات التي يمكن لمؤسسات التعليم الجامعي الحفاظ عليها حيث تحتاج المؤسسات الجامعية إلى تنظيم المهارة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف وهذا يعني قدرة المنظمة على استغلال القدرات والإمكانيات المتاحة لها لتحقيق الكفاءة وكذلك القدرة على استكشاف إمكانيات جديدة في نفس الوقت. لقد سعت الباحثة إلى تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية في ضوء تفعيل نهج القيادة الملهمة. حيث اعتمدت على المنهج الوصفي وأجرت دراسة ميدانية على عينة عشوائية قوامها (171) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق بهدف الكشف عن دورها الريادي الملهم في تحقيق البراعة التنظيمية في جامعة الزقازيق. كشفت نتائج الدراسة أن القيادة الملهمة تستند على تفاعل القائد مع مرؤوسيه وتحفيز العاملين وايصال رؤية القيادة التي تركز على الذكاء العاطفي. أما البراعة التنظيمية فيؤثر مستواها بسلوك القيادة وتكمل ابعاد البراعة التنظيمية بعضها البعض (الاستغلال والاستكشاف) ويوجد علاقة وثيقة بين ابعاد القيادة الملهمة وابعاد البراعة التنظيمية.

أجرت الفراني (2020) دراسة بعنوان " القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة". وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة القيادة الملهمة الممارسة بين قيادات الجامعة وعلاقتها بضغط العمل من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتألفت عينة الدراسة من (287) من العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية ممثلة بـ: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين) ويمثلون 25.5% من حجم مجتمع الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج البحث ان درجة ممارسة القيادة الملهمة حصلت على وزن نسبي (76.9%). أما تفصيل هذه النتيجة فقد حقق جميع ابعاد الاستبيان درجة ذات وزن نسبي كبير وحسب الترتيب الآتي: الثقة بالنفس، التمكين والدعم، التحدي، ادارة التحول، التوجه الاستراتيجي، وأخيراً التعامل مع الفشل. أما درجة ممارسة الضغوط فكانت متوسطة حيث بلغ وزنها النسبي 58.4%. ولم تظهر العوامل الديموغرافية أي أثر ذو دلالة احصائية على ممارسة القيادة الملهمة أو على مستوى ضغوط العمل.

أجرى الكوني (2022) دراسة بعنوان درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وقد صمم الباحث استبانة من 44 فقرة اجاب عليها 62



عضو من اعضاء الهيئة التدريسية ليجد الباحث من خلال اجاباتهم وجود درجة ممارسة متوسطة فيما يتعلق بممارسة القيادة الابتكارية وبيئة العمل والسلوك الابتكاري وتعامل الادارة مع الموظفين. أما الاستغراق الوظيفي فقد حصل على درجة ممارسة عالية لدى الموظفين. أما متغيرات الدراسة فقد ظهر فروق ذات دلالة احصائية لصالح مؤهل البكالوريوس فيما يتعلق بالسلوك الابتكاري وبيئة العمل والقيادة الابتكارية وفروق لصالح مؤهل الماجستير فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي. أما متغيرات الجنس وسنوات الخبرة فلم تؤثر على النتائج. اوصى الباحث بدراسة القيادة الابتكارية بشكل مستفيض ورفع درجة الوعي بثقافة الابتكار.

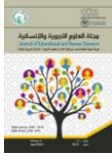
أجرت نور (2023) دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الاساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة". صممت الباحثة استبانة مكونة من 6 مجالات هي الأفكار الجديدة وحل المشكلات والمبادرات والتعامل مع الطلبة والمثابرة والاصرار وبيئة العمل. وقد تكونت عينة الدراسة من 416 طالب وطالبة اجابوا على فقرات الاستبانة ليتضح من تحليل الاجابات أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية واضحة في جميع المجالات وكان اعلاها بيئة العمل وادناها ممارسة التعامل مع الطلبة. تدخل عامل الجنس ليحدث فروق في الدلالة الاحصائية في مجال الافكار الجديدة وكذلك تدخل عامل السنة الدراسية ليظهر فروق احصائية في مجالي الافكار الجديدة والتعامل مع الطلبة. أوصت الباحثة بالتوسع بالبحث في مجال القيادة الابتكارية والتوسع بالتواصل وتقبل مخاطر الطول الابتكارية وعقد الورش التدريبية لتصور الرؤى المستقبلية وحل المشكلات بكافة انواعها.

الدراسات الاجنبية

أجرى (Aldhaheri, 2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات قادة المدرسة حول الذكاء الثقافي في مدارس دولة الامارات حيث المجتمعات متعددة الثقافات والبحث عن أداة يمكن أن تزيد قدرة الفرد على التفاعل. وترى الدراسة أن للقيادة التربويين قدرة على تكييف أسلوب الريادة في قطاع التعليم في أبو ظبي. أجرى الباحث مراجعة مستفيضة للأدبيات لإيضاح مفاهيم الذكاء الثقافي وتكيف نمط القيادة واعتمدت الدراسة اسلوب التحليل النوعي. تم جمع بيانات الدراسة من ثلاث مجموعات مع 14 من قادة المدارس في إمارة أبو ظبي. وكشفت هذه الدراسة التجريبية أن الذكاء الثقافي له بعض التأثير على قدرة قادة المدارس على تكييف أسلوب قيادتهم في بيئة عمل متنوعة. حث البحث القادة التربويين والإداريين والطلاب والأكاديميين على مزيد من النظر في تأثير الذكاء الثقافي على أسلوب القيادة حيث يجب أن توفر المدارس تدريباً ثقافياً للمديرين قبل تعيينهم في مناصب قيادية، مما يساعد في فهم الثقافة التي سيعملون فيها، وإدارة دوافعهم وقوى العمل والطلاب والمجتمع بشكل فعال.

ويرى (Beresford-Dey et al., 2022) أن القيادات التربوية تواجه تحديات عديدة ناجمة عن العولمة والتقدم التقني وعدم الاستقرار الاقتصادي في العالم والتغيرات التربوية السريعة الناجمة عن تغير الانظمة السياسية والمجتمعية. تتطلب الحياة العصرية من قادة المدارس تبني الإبداع والابتكار كسمة أساسية لقيادتهم. ويرى الباحثون أن الإبداع والابتكار في القيادة المدرسية عادةً يرتبط بتحسين المدرسة والمساءلة. ويقترح الباحثون تنسيق الجهود لتوليد أفكار وعمليات ومنتجات جديدة ذات قيمة للمدرسة أو النظام، مما يؤدي إلى تحسين نتائج التلاميذ وفرصهم في الحياة. ويقر الباحثون بالحاجة إلى جهد واعٍ في توليد ما هو جديد و ذو قيمة، وكلها تتجاوز تحصيل التلميذ لتشمل تطوراً أكثر شمولاً من الدرجات التي قد يحققونها.

أما دراسة (Muhimmah, 2022) فتبحث في قيم القيادة الملهمة في بناء تعليم عالٍ شامل ممتاز، بما في ذلك الاستباقية، والحيوية العالية، والرؤية، والعقلية الإنسانية. كانت هذه دراسة حالة حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة المباشرة وتحليل الوثائق ومراقبة المواد السمعية والبصرية. تم إجراء التحليل عن طريق نسخ البيانات والملاحظات وتسجيلات الفيديو والوثائق وتوليد الأفكار وترميز البيانات وتصميم الموضوعات وتفسير البيانات. تظهر النتائج أن القيادة الملهمة ذات العقلية الاستباقية في صنع السياسات يمكن أن



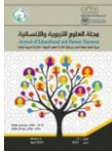
تخلق أفكارًا أصلية، وتحققها بشكل نشط ومبتكر بالإضافة إلى حل المشكلات بشكل خلاق. يُنظر إلى القيادة عالية التحفيز من خلال نشاطها في مطالبة المجتمع الأكاديمي بالعمل معًا في بناء تعليم عالٍ شامل مثل حضور الأنشطة المتعلقة بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. كما يُنظر إلى القيادة الحكيمة من قدرتها على بناء رؤية ورسالة وأهداف تنظيمية واضحة وقابلة للقياس. بالإضافة إلى ذلك، فهي أيضًا قادرة على رؤية الفرص المتعلقة بالتنمية المستقبلية للتعليم العالي الشامل من خلال وضع السياسات المناسبة وإيجاد فرص عمل للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. القيادة الإنسانية هي القدرة على إدارة التحديات والصراعات والمقاومة التي تنشأ غالبًا أثناء عملية بناء تعليم عالٍ شامل. فيما يتعلق بالنتائج، تشير الدراسة إلى أن القيادة الملهمه تعمل كأحد العوامل الرئيسية لبناء تعليم عالٍ شامل ممتاز.

دراسة (Maker, 2022) ترى أن حل المشكلات والإبداع والتفكير الناقد والتعاون والتواصل من أكثر المهارات قيمة في مكان العمل. وبالتالي، فإن أولئك الذين يشغلون مناصب توصف غالبًا باسم "القيادة" يحتاجون إلى إجراء نقلة نوعية: إلى التوجيه والإلهام والتسهيل بدلاً من إعطاء الأوامر الإدارية. ويرى الباحث القادة التحويلين هم الموهوبين بشكل استثنائي، ليس لحل المشاكل بأنفسهم، ولكن لتوجيه وتسهيل وإلهام الآخرين لتطوير واستخدام هذه المهارات حيث يكونوا قدوة ويوجهون الآخرين في عملية حل المشكلات. ويرى الباحث أن الأطفال الصغار والشباب بالفعل علامات على وجود موهبة استثنائية في القيادة من خلال سلوكيات مثل تشجيع الآخرين، والمساعدة في حل النزاعات في إعدادات المجموعة، وفهم وإدارة عواطفهم، والتحدث عن القيم الأخلاقية الإيجابية، مثل الإنصاف والصدق والمشاركة.

أما دراسة (Fuad et al., 2020) فتري أن النظام التعليمي في الوقت الحاضر يواجه تغييرًا سريعًا بسبب تقدم التقنيات. حيث تجلب التقنيات المزيد من الابتكارات للنظام التعليمي، سواء في عمليات أو منتجات التعليم. ويتطلب الأمر من قادة المدارس أن يكونوا قادرين على استخدام هذه التطورات لتحسين إنجاز المدرسة. وهدفت الدراسة تقديم مراجعة للمهارات القيادية التي ترتبط بها الابتكارات كما تناقش المزايا والعيوب لاستخدام هذه المهارات القيادية في الابتكارات، وخاصة في السياق التعليمي. وخلصت نتائج الدراسات إلى أنه لا يوجد مهارة قيادة واحدة يمكن استخدامها لدفع الابتكارات، بل مهارات قيادية مختلفة مرتبطة بالنوع والمستوى ومرحلة الابتكار. كما إن العقلية الاستباقية في القيادة مهمة لبناء مؤسسة شاملة. كما إن الروح العالية للقيادة في تظهر في صنع السياسات، والدعم المالي ودعم البنية التحتية، وأدوارها في المجتمع الأكاديمي، وإجراءاته المقنعة لإنشاء مؤسسات شاملة لجميع الأعضاء بما في ذلك الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. وتخلص الدراسة أن القيادة عامل رئيسي في بناء التعليم العالي الشامل، يجب أن تكون قادرة على توجيه جميع الموارد التنظيمية في تحقيق أهدافها. أما العامل الثاني فهو ضمان تجسيد القيم الشاملة لجميع أعضاء المؤسسة من أجل خلق الانسجام في بيئة التعلم. والعامل الأخير هو توفير التعزيز للمحاضرين وأعضاء هيئة التدريس؛ وبالتالي، يمكن إنشاء خدمات ومرافق جيدة ومناسبة ووضع مبادئ توجيهية لإدارة مؤسسات التعليم العالي.

أجريت (Setiyaningsih, 2020) بحثاً للكشف عن تأثير عدة عوامل مثل القيادة المدرسية وانضباط عمل المعلم ودافع عمل المعلم وانضباط عمل المعلم وتحفيز عمل المعلم في وقت واحد على أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدارس اندونيسيا. طبق البحث المنهج الكمي حيث تم أخذ العينات المستخدمة عبارة عن أخذ عينات عشوائية طبقية تناسبية لعدد 385 معلماً في منطقة كولونبروغو ريجنسي. وتم أخذ العينات من 196 مدرساً وقد تم التحقق من فاعلية البيانات من خلال حكم الخبراء وتحليل عامل التأكيد (CFA) وتم قياس الموثوقية باستخدام Cronbach's Alpha (α) و استخدم تحليل البيانات تقنية Chi-Square الإحصائية. اتضح من النتائج وجود أثر للقيادة المدرسية على أداء المعلم ودوافعه بقيمة معنوية 0.035. وبلغت مساهمة المدير في أداء المعلم حوالي 44.4%. إن تأثير المدير القائد يعتبر محفزاً يمكن أن يلهم المعلمين والإداريين وهو الرائد في المبادرة والإبداع التطوير الأمثل وتحسين أداء المعلم.

أجرت (Ali, 2022) دراسة تركز على معرفة كيفية نمط إدارة القيادة المبتكرة في تعليم الطفولة المبكرة. وكان



الهدف من الدراسة هو وصف ادارة القيادة الابتكارية في تعليم الطفولة المبكرة. تم إجراء البحث باستخدام المنهج النوعي بالنظر للدراسات السابقة. وتمت عملية جمع البيانات بعد مراجعة الأدبيات من مصادر مختلفة والمراجع ذات الصلة. توصلت هذه الدراسة إلى استنتاج مفاده أن القادة المبتكرين قادرين على تنفيذ وظيفة منهجية من التخطيط إلى التقييم، ولكن يجب أن يكون هناك عمل جماعي من خلال الإبداع والابتكار الجماعي، والابتكار والإبداع في طرق العمل وفهم المعلومات الرقمية الفعلية. وترى الباحثة أن القادة يحتاجون إلى فريق المساعدة في أداء واجباتهم في تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة من خلال أنشطة الابتكار والتعلم.

ويرى (Pagaura, 2020) أن القيادة المبتكرة أمر بالغ الأهمية في القرن الحادي والعشرين حيث يعتمد نجاح أي منظمة على نوع القادة في الإدارة على رأس المؤسسة. وحدد في دراسته سمات مديري المدارس في الأبعاد الأربعة وهي: الرؤية، وبناء الفريق، وبناء العلاقات، والمجازفة. تم استخدام الطريقة الوصفية باستخدام البيانات الكمية. وقد أجريت دراسته في جامعة ولاية بوكيدنون، شمال مينداناو في الفلبين حيث شارك ما مجموعه 102 من المستجيبين في الدراسة مثلوا الكليات الخمس في الجامعة: كلية الآداب والعلوم، وكلية التمريض، وكلية التربية، وكلية التنمية الاجتماعية، وكلية الأعمال، وكلية التنمية الاجتماعية والتكنولوجيا. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم للباحثين. تم التحقق من صحة الأداة وكانت موثوقة معامل Cronbach Alpha 0.951 وتم استخدام المتوسط والانحراف المعياري لتحليل البيانات. وكشفت النتائج أن المدراء حصلوا على تقييم "موافق" من قبل معلمهم مع الأخذ في الاعتبار المؤشرات الأربعة لسمات القيادة المبتكرة. وهذا يعني أن المسؤولين مبتكرون للغاية.

أما دراسة Nakkubua (2022) فتمثل أهدافها في دراسة عوامل ومؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس في مجالات التعليم التربوي. وكذلك فحص مدى تطابق نموذج القياس للقيادة المبتكرة لمديري المدارس في مجال التعليم ووضع دليل لاستخدام مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس في مجالات التعليم. تم جمع البيانات من مجموعة عينة مكونة من 830 من مديري المدارس والمعلمين في وضع الحماية التربوي وتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية وبرمجيات LISREL v.8.72. وقد هدفت في مرحلتها الأخيرة لتطوير دليل استخدام مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس في تطوير التعليم، والذي حصل على تقييم جودة من تسعة خبراء، طلب منهم تقييم الجودة وفقاً لمعايير Stufflebeam (1981). في أربعة جوانب: المنفعة، والإمكانية، والملاءمة، والدقة الكاملة. تم تحليل النتائج من خلال تحديد الإحصائيات القياسية مثل المتوسط والانحراف المعياري (SD). أظهرت نتائج البحث ما يلي: (1) تألفت مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس في مجالات التعليم من سبعة عوامل رئيسية، و23 عاملاً فرعياً، و81 مؤشراً، والتي يمكن تصنيفها على أنها 12 مؤشراً على بناء الأجواء لخلق الابتكار، 16 مؤشراً لاختيار المبدعين المبتكرين، و23 مؤشراً لبناء فريق الابتكار، و14 مؤشراً لإدارة فريق الابتكار، وستة مؤشرات لتنمية المهارات المبتكرة، وستة مؤشرات لتشكيل الشبكات الداعمة، وأربعة مؤشرات حول المكافآت والفوائد. وأظهر نموذج القياس المطور للقيادة الابتكارية لمديري المدارس في تطوير العملية التعليمية تطابقاً مع البيانات التجريبية وملاءمة تطوير الدليل لاستخدام مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس في مجالات التعليم التربوي كانت على أعلى مستوى ويمكن استخدامها لبناء معايير تقييم للقيادة المبتكرة لمديري المدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد اخذ موضوع القيادة الابتكارية اهتماماً واسعاً من الدارسين والباحثين كل حسب اختصاصه. وقد تضمنت الدراسات السابقة نقاط إيجابية غاية في الأهمية حيث انقسمت الدراسات السابقة إلى نمطين من الدراسات أولها يقيس درجة ممارسة وتطبيق القيادة الابتكارية كما في دراسات (الحجاج، 2019 و عياد، 2019، و الخريزي، 2019 و الوادعي، 2022 و الكوني، 2022، و نور، 2023). أما النمط الآخر فقد ظهرت فيه فكرة ممارسة القيادة الابتكارية كمتغير مستقل فيما تعددت أشكال المتغيرات التابعة لتشمل أداء ذكاء الاعمال (البليوي، 2023) وتعزيز الريادة الاستراتيجية (القاضي، 2021) وتعزيز البراعة التنظيمية (علوان، 2021) والعلاقة بضغط



العمل (الفراني، 2020) وغيرها من المتغيرات. أما الدراسات التي قرنت بين القيادة المبتكرة والتعليم فقد جاءت أقل شمولية ولجأت لتحديد متغيراتها مثل تعليم الطفولة المبكرة (Ali, 2022) أو الذكاء الثقافي (Aldhaheeri, 2017) أو انضباط المعلم (Setiyaningsih, 2020).

الملاحظات التالية تبرز جوانب التشابه والاختلاف

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من تسليط الضوء على مفاهيم الابتكار الملهم والقيادة المبتكرة الملهمة والرجوع للإطار النظري كمرجع موثوق واستخدام منهجية وطريقة بحث مشابهة.

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها طبقت المنهج الكمي الوصفي التحليلي مثل دراسة البلوي (2023)، وعلوان (2021)، وعياد (2020) والفراني (2021).

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جعلها القيادة المبتكرة متغير مستقل وقامت بقياس أثرها على متغير آخر تابع وهذا ما كان في دراسات مثل عيد (2023)، ومحمد (2022) والقاضي (2021)، وعياد (2019).

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النظر إلى العوامل الديمغرافية كعوامل مؤثرة ولا يمكن تحييدها وهي (الجنس، العمر المؤهل الوظيفي، سنوات الخبرة، الوظيفة، والحلقة الدراسية).

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تختلف في زمان ومكان ومنهجية الدراسة والمتغير التابع الذي يأتي أكثر اتساعاً حيث أن المستهدفات التعليمية متعددة وشاملة فهي تستهدف الطالب والمعلم والقائد التربوي والمنهاج واستراتيجيات وطرائق التدريس.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تنظر لتطبيق القيادة الابتكارية الملهمة من خلال عدة أبعاد هي المعرفي والمهاري والتطبيقي ثم النظر للتحديات والمعوقات التي قد تحد من تفعيل القيادة المبتكرة القادرة على قيادة الابتكار الملهم.

من خلال البحث المستفيضة لم تجد الباحثة دراسة تتطرق لموضوع الدراسة الحالية من حيث موضوع ومكان وزمان ومجتمع الدراسة وبالتالي فمن المرجح أن تضيق الدراسة الحالية قيمة علمية للدارسين خاصة أنها تطبق في دولة الإمارات التي جعلت من الابتكار عنواناً لتطلعاتها ورؤاها المستقبلية.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي لتوضيح أثر استخدام القيادة الابتكارية الملهمة لتحقيق المستهدفات التعليمية على مدارس إمارة أبوظبي

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من إداريين ومعلمين من مدارس نطاق 6.4 والذي ضم 12 مدرسة وبلغ عددهم (5) مدرسة ذكور و (3) مدارس إناث و(4) مدارس مختلطة بلغ عددهم الإجمالي 712 حسب إحصائية قسم



التشكيلات في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي للعام الدراسي 2024/2023.

خصائص عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (63) من الكادر الإداري و(203) من المعلمين بمجمل (266) مبحوث تم اختيارهم بطريقة مقصودة من خلال تطبيق الدراسة على النطاق التعليمي لمدارس نطاق 6.4.

أداة الدراسة

تتلخص أداة الدراسة في:

3. تحليل استبانة مبنية على 4 محاور رئيسية:

- أ. البعد المعرفي: واقع القيادة الابتكارية الملهمة في ظل بيئة مدرسية تعزز ثقافة الابتكار الملهم في مدارس إمارة أبوظبي.
- ب. البعد المهاري: متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة في مدارس إمارة أبوظبي.
- ج. البعد التطبيقي: الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة ومدى تأثيرها على تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبوظبي.
- د. التحديات التي قد تواجه قادة المدارس في إمارة أبوظبي لتحقيق المستهدفات التعليمية في الابتكار.

صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الميدان التربوي من جامعات عربية مختلفة، للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ممثلة في الاستبانة، حيث تم الأخذ برأيهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث درجة اتساق فقرات الاستبانة وارتباطها بالمشكلة البحثية للدراسة ومدى وضوحها وصياغتها اللغوية، ومدى وملاءمتها لقياس صدق الدراسة، وقد تم الأخذ بالتعديلات بما رآه مناسباً بناء على توصيات المحكمين لظهورها بصورتها النهائية وتم توزيعها على (33) فقرة.

إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة الإجراءات التالية:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وفق ما تم الإشارة إليه سابقاً، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية وهي عينة الثبات، وبعد التحقق من صدقها وثباتها استقرت في صورتها النهائية.
3. ثم تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث من إدارة جامعة الإمارات العربية المتحدة من كلية التربية لتسهيل مهمة الباحثة عند تطبيق أداة الدراسة في الميدان التربوي.
4. الحصول على الموافقة الأخلاقية من إدارة قسم البحوث في جامعة الإمارات العربية المتحدة لاستكمال إجراءات تسهيل مهمة باحث.
5. تحديد أفراد عينة الدراسة القصدية المكونة من إداري ومعلمي مدارس نطاق 6.4 في منطقة العين التعليمية التابعة لإمارة أبوظبي.
6. تم توزيع العينة الكترونياً على مدارس نطاق 6.4 من قبل مؤسسة الإمارات للتعليم، وقد أعطي أفراد الدراسة الوقت الكافي والحرية التامة في ابداء رأيهم والاجابة على تساؤلات الاستبانة ثم تم جمع الاستجابات وتحليلها لقياس النتائج.
7. تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال اختيار عينة استطلاعية من خارج مجتمع الدراسة حيث بلغ



- عدد 32) من إداريين ومعلمين، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد أشارت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة الأربعة تراوحت بين 0,920 إلى 0,936، وهي قيم أكبر من 0,7، مما يشير أن الأداة على درجة عالية من الثبات.
8. وزعت الاستبانة الكترونياً من خلال وسائل التواصل الإلكتروني من قبل الباحثة حيث تم توزيع (266) استبانة وتم جمع استجاباتها واعتمادها جميعاً.
9. تم تحليل بيانات نتائج الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وأجراء التحليلات المناسبة على أسئلة الدراسة واستخراج النتائج.
10. تم اختيار مقياس ليكرت لفقرات الاستبانة واعتماد المعيار وجاءت النتائج مرتفعة جداً.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وللوقوف على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة حسب معامل ارتباط سيرمان بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه كما في جدول (1)، وتشير النتائج بالجدول إلى وجود ارتباط دال احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0,05 بين كل عبارة وبين اجمالي المحور المنتمية إليه، مما يشير إلى أن الأداة على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول 1

معامل ارتباط سيرمان لصدق الاتساق الداخلي

التحديات التي قد تواجه قادة المدارس	الممارسات	متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة	واقع القيادة الابتكارية الملهمة	العبارات
				يوجد لدى قيادة المدرسة رؤية واضحة ترسخ مفهوم الابتكار الملهم مع وضع خطة عمل *752.
				محكمة لتنفيذ هذه الرؤية.
				أنا على دراية كافية بمفهوم القيادة الابتكارية *662 الملهمة.
				تتوفر لدى المدرسة بيئة داعمة ومحفزة للتفكير المبتكر من خلال تبني ثقافة التجديد المستمر. *831
				تشجع القيادة المدرسية المعلمين على إعداد خطط عمل ابتكارية يتم متابعتها وتقييمها بشكل دوري. *792
				تتوفر لدى المدرسة وسائل تقنية حديثة وأجهزة ذكية ومختبرات كمصادر داعمة للابتكار. *675
				يتوفر لدى القيادة المدرسية قادة وسفراء ومدربين مختصين لرعاية منظومة الابتكار. *876



	يتوفر لدى قيادات المدارس نظام الكتروني ذكي متكامل يعمل على نشر وتوثيق ومتابعة الأفكار *848. والمشاريع الابتكارية.
	تزود المدرسة العاملين بالتدريب المستمر فيما *830. يخصص موضوع الابتكار.
.857**	لدى القيادة المدرسية رؤية مستقبلية ثاقبة وقدرة على إلهام موظفيها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
.851**	لدى القيادة المدرسية سياسة خاصة تعمل على تقديم التحفيز المادي والمعنوي الذي يدعم الممارسات الابتكارية في المدرسة.
.794**	تحرص القيادة المدرسية على بناء علاقات تعتمد على التواصل والثقة والاحترام والتأثير المتبادل مما يولد جو من الشعور بالأمان.
.862**	تهتم القيادة المدرسية بإشراك المعلمين في عمليات صنع القرارات المبتكرة.
.860**	تتبنى القيادة المدرسية نهجا واضحا في تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة في حل المشكلات.
.847**	تحرص القيادة المدرسية على متابعة وتوجيه المعلمين لتطبيق أفضل الممارسات الابتكارية في عمليات التعلم والتعليم وأساليب التقييم.
.794**	توجد لدى المدرسة وحدة مستقلة متخصصة ومترعة لاعتماد خطط الابتكار وإجراءات تنفيذها وفق سياسات ممنهجة لدعم الابتكار.
.863**	تحرص القيادة المدرسية على دعم الأفكار الابتكارية الجديدة للموظفين من خلال جلسات العصف الذهني.
.783**	تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تطبيق أساليب التعليم الإبداعية لتعزيز الابتكار في الفصول الدراسية.
.854**	تحرص قيادة المدرسة على توظيف البيانات في التخطيط لاستشراف المستقبل وتحقيق التنافسية العالمية.
.787**	تشجع المدرسة المعلمين على تعليم الطلبة التفكير النقدي والتحليلي والبحث وحل المشكلات.
.783**	تدعم المدرسة مبادرات الطلبة الابتكارية، من خلال إقامة المعارض والمشاركة في مسابقات مشاريع الابتكار.
.820**	توفر المدرسة دعماً وموارد للطلبة الذين يسعون إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع وحلول واقعية.



.843**	تسهم القيادة المدرسية في تطوير أداء الكادر الإداري والتعليمي لإحراز تقدم ملموس نحو تحقيق المستهدفات التعليمية في الابتكار.
.812**	لا يوجد لدى قيادة المدرسة رؤية واضحة ترسخ مفهوم الابتكار في الممارسات التعليمية.
.888**	لا يوجد لدى قيادات المدارس نظام تقييم خاص بالابتكار يرصد الممارسات الابتكارية وفق إطار ممنهج وخطط مدروسة.
.881**	لا تتبنى المدرسة نظاماً وقوانين واضحة لحماية حقوق الملكية الفكرية للمبتكرين.
.864**	لا تمتلك المدرسة ميزانية ثابتة لدعم الأفكار والمشاريع الابتكارية.
.878**	لا توفر المدرسة منصات مخصصة لعرض التجارب والابتكارات والأفكار الإبداعية.
.849**	لا يوجد لدى المدرسة بيانات تعليمية داعمة للطلبة المبتكرين مثل وجود مختبرات الابتكار وحاضنات الابتكار.

ثبات أداة الدراسة

للقوف على ثبات أداة الدراسة حسب معامل ألفا كرونباخ كما في جدول (2)، وتشير النتائج بالجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة الأربعة تراوحت بين 0,920 إلى 0,936، وهي قيم أكبر من 0,7، مما يشير أن الأداة على درجة عالية من الثبات.

جدول (2)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	واقع القيادة الابتكارية الملهمة	متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة	الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة	التحديات التي قد تواجه قادة المدارس
8	0.909	0.920	0.928	0.936

جدول (3)

معامل كلومجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي

المحور	Kolmogorov-Smirnov ^a كلومجروف-سميرنوف	القيمة الاحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
واقع القيادة الابتكارية الملهمة	0.083	266	0.000	
متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة	0.106	266	0.000	
الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة	0.100	266	0.000	



التحديات التي قد تواجه قادة المدارس 093 266 000.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

استعانَت الدراسة بالبرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة البيانات وتحقيقاً لأهداف الدراسة، وهذه الأساليب هي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط سبيرمان، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل كلومجروف-سميرنوف.

المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المحك الإحصائي في جدول (4) للحكم على درجة موافقة أو عدم موافقة الباحثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

جدول (4)

المحك الإحصائي المستخدم في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	من 10% إلى 36%	منخفضة جداً
من 1.81 إلى 2.60	أكبر من 36% إلى 52%	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	أكبر من 52% إلى 68%	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	أكبر من 68% إلى 84%	كبيرة
من 4.21 إلى 5	أكبر من 84% إلى 100%	كبيرة جداً

نتائج الدراسة

أولاً: وصف عينة الدراسة

يستعرض جدول (5) توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية المدروسة، وتشير النتائج بالجدول أن إجمالي حجم العينة بلغ 266 مبحوث، 25,9% منهم من الذكور، بينما يمثل الإناث النسبة الأكبر بما نسبته 74,1% من أفراد العينة.

وعن العمر تشير النتائج أن 5,3% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة، و34,2% في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، بينما 48,5% في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة وهي الفئة المنوالية التي يوجد بها منوال توزيع البيانات، في حين أن 12% من أفراد العينة في الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر.

وفيما يتعلق بالمؤهل التعليمي فتشير النتائج أن 4,9% حاصلين على دبلوم، بينما النسبة الأكبر حاصلين



على بكالوريوس بنسبة بلغت 68,4%، في حين أن 21,4% حاصلين على ماجستير، و5,3% حاصلين على دكتوراه.

أما عن سنوات الخبرة فتوضح النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة بلغت 61,3%، بينما 9% خبرتهم من 5 سنوات فأقل، و12,4% خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، في حين أن 17,3% خبرتهم من 11 إلى 15 سنة.

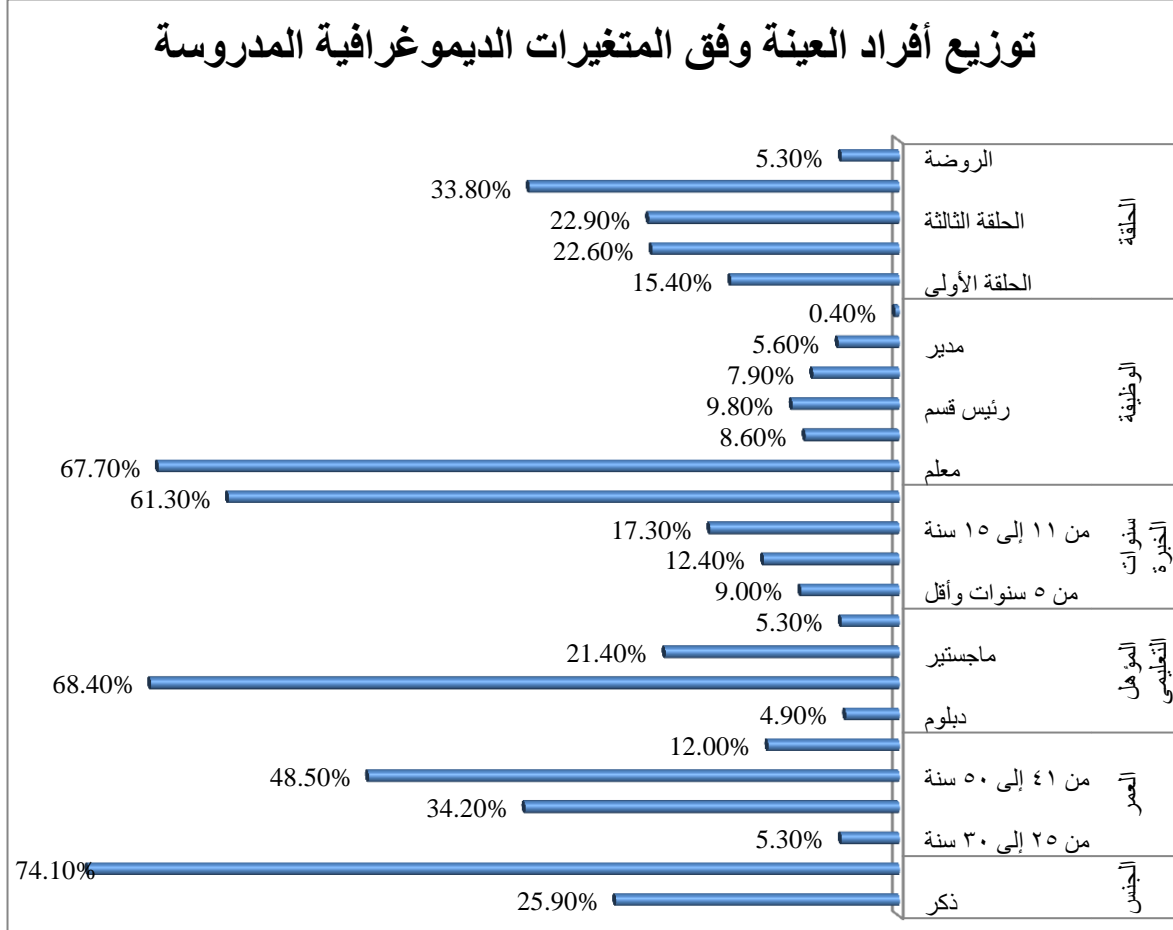
وتبين النتائج تنوع وظائف أفراد العينة بين معلم، ومعلم أول، ورئيس قسم، ومساعد مدير، ومدير، ومدير نطاق، وذلك بنسب مئوية: 67.7%، 8.6%، 9.8%، 7.9%، 5.6%، 0.4% على الترتيب.

وعن الحلقة فتوضح النتائج أن 15,4% من المشاركين في الحلقة الأولى، و22,6% من الحلقة الثانية، بينما 22,9% من الحلقة الثالثة، و33,8% من المدارس المشتركة، في حين بلغت نسبة المشاركين من معلمي الروضة 5,3%.

جدول (5)

توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية المدروسة

المتغيرات	التكرارات	%	
الجنس	ذكر	69	25.9%
	أنثى	197	74.1%
العمر	من 25 إلى 30 سنة	14	5.3%
	من 31 إلى 40 سنة	91	34.2%
	من 41 إلى 50 سنة	129	48.5%
	من 51 سنة فأكبر	32	12.0%
المؤهل التعليمي	دبلوم	13	4.9%
	بكالوريوس	182	68.4%
	ماجستير	57	21.4%
	دكتوراه	14	5.3%
سنوات الخبرة	من 5 سنوات وأقل	24	9.0%
	من 6 إلى 10 سنوات	33	12.4%
	من 11 إلى 15 سنة	46	17.3%
	أكثر من 15 سنة	163	61.3%
الوظيفة	معلم	180	67.7%
	معلم أول	23	8.6%
	رئيس قسم	26	9.8%
	مساعد مدير	21	7.9%
	مدير	15	5.6%
	مدير نطاق	1	0.4%
الحلقة	الحلقة الأولى	41	15.4%
	الحلقة الثانية	60	22.6%
	الحلقة الثالثة	61	22.9%
	مشتركة	90	33.8%



ثانياً: وصف محاور الدراسة

1- واقع تطبيق القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي

يستعرض جدول (6) توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور واقع تطبيق القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي، وتشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع استجابات الباحثين على عبارات المحور، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3,66 درجة إلى 4,21 درجة، كما بلغ المتوسط العام للمحور 3,98 درجة.

وقد أمكن ترتيب عبارات المحور ترتيباً تنازلياً وفق الوزن النسبي كالتالي: يوجد لدى قيادة المدرسة رؤية واضحة ترسخ مفهوم الابتكار الملهم مع وضع خطة عمل محكمة لتنفيذ هذه الرؤية، تشجع القيادة المدرسية المعلمين على إعداد خطط عمل ابتكارية يتم متابعتها وتقييمها بشكل دوري، تتوفر لدى المدرسة وسائل تقنية حديثة وأجهزة ذكية ومختبرات كمصادر داعمة للابتكار، أنا على دراية كافية بمفهوم القيادة الابتكارية الملهمة، تتوفر لدى المدرسة بيئة داعمة ومحفزة للتفكير المبتكر من خلال تبني ثقافة التجديد المستمر، تزود المدرسة العاملين بالتدريب المستمر فيما يخص موضوع الابتكار، تتوفر لدى قيادات المدارس نظام إلكتروني ذكي متكامل يعمل على نشر وتوثيق ومتابعة الأفكار والمشاريع الابتكارية، يتوفر لدى القيادة المدرسية قادة وسفراء ومدرسين مختصين لرعاية منظومة الابتكار، وذلك بأوزان نسبية: 84.2، 83، 82.6، 82.2، 81، 76.6،



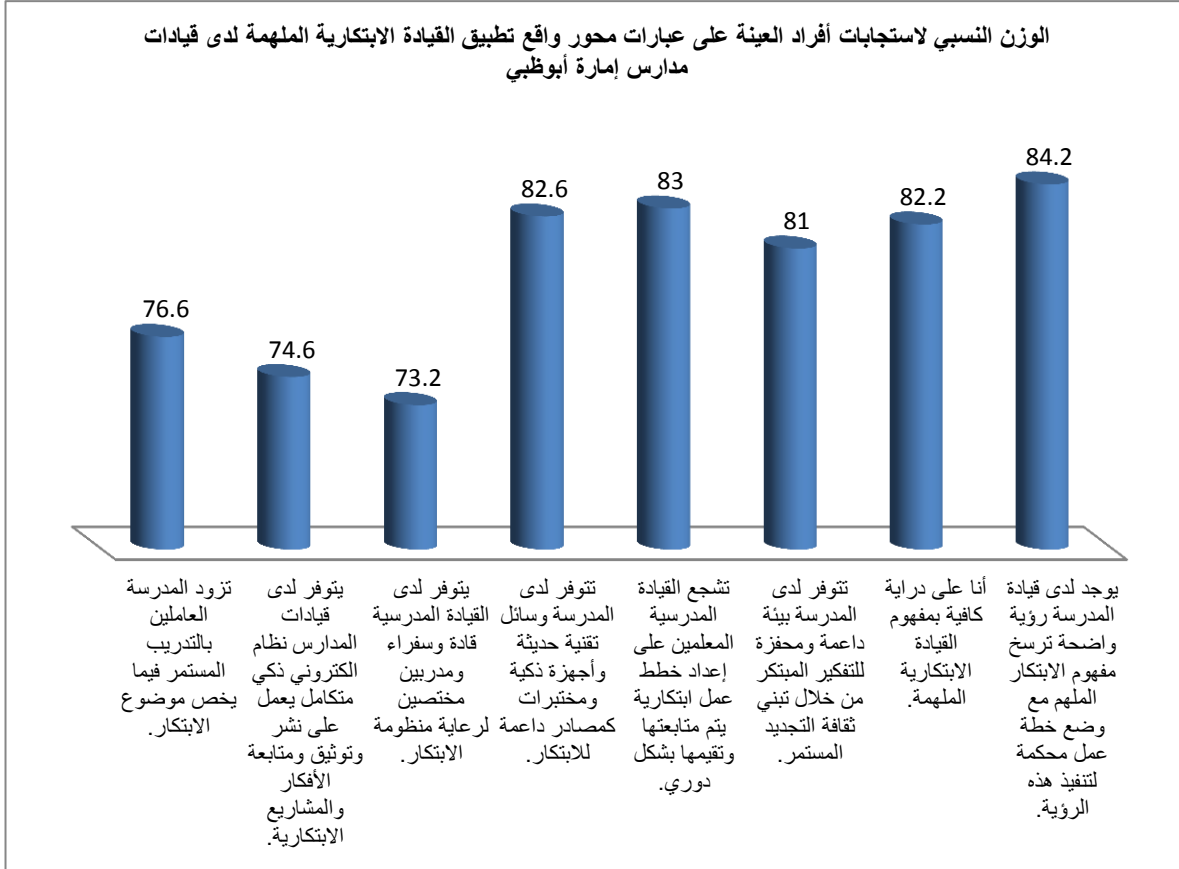
74.6، 73.2 على الترتيب.

جدول (6)
توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور واقع تطبيق القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس
إمارة أبوظبي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	العبرة
عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	
.78	4.21	102	129	26	7	2	يوجد لدى قيادة المدرسة رؤية واضحة ترسخ مفهوم الابتكار الملهم مع وضع خطة عمل محكمة لتنفيذ هذه الرؤية.
.73	4.11	78	147	32	9	0	أنا على دراية كافية بمفهوم القيادة الابتكارية الملهمة.
.85	4.05	79	138	35	10	4	تتوفر لدى المدرسة بيئة داعمة ومحفزة للتفكير المبتكر من خلال تبني ثقافة التجديد المستمر.
.79	4.15	92	134	27	13	0	تشجع القيادة المدرسية المعلمين على إعداد خطط عمل ابتكارية يتم متابعتها وتقييمها بشكل دوري.
.85	4.13	98	123	27	18	0	تتوفر لدى المدرسة وسائل تقنية حديثة وأجهزة ذكية ومختبرات كمصادر داعمة للابتكار.
1.05	3.66	63	98	60	41	4	يتوفر لدى القيادة المدرسية قادة وسفراء ومدربين مختصين لرعاية منظومة الابتكار.
1.00	3.73	60	114	57	30	5	يتوفر لدى قيادات المدارس نظام إلكتروني ذكي متكامل يعمل على نشر وتوثيق ومتابعة الأفكار والمشاريع الابتكارية.
.97	3.83	67	120	50	24	5	تزود المدرسة العاملين بالتدريب المستمر فيما يخص موضوع الابتكار.



المتوسط العام 3.98 درجة



وللوقوف على مستوى تطبيق القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي، تم تقسيم استجابات أفراد العينة وفق المدى النظري (8-40 درجة) إلى ثلاث فئات هي: مستوى منخفض، ومستوى متوسط، ومستوى مرتفع كما في جدول (7)، حيث تشير النتائج بالجدول أن منوال توزيع أفراد العينة يقع في المستوى المرتفع بنسبة 67.7%.

جدول (7)

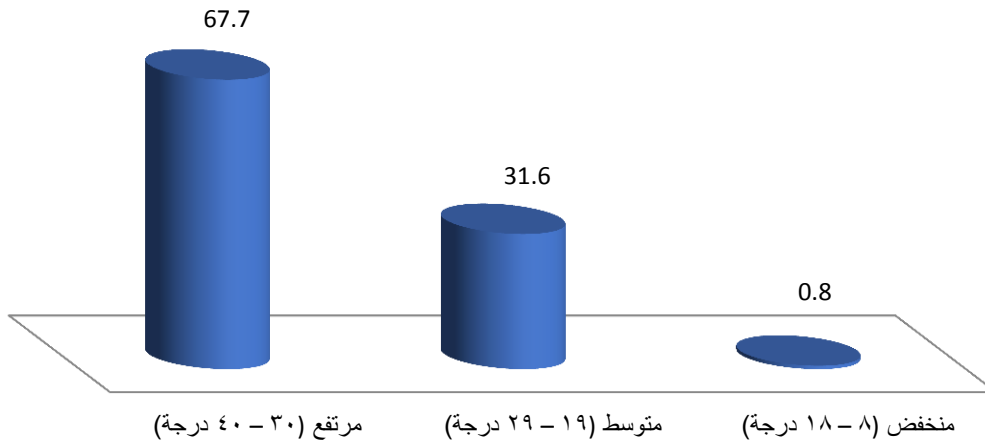
مستوى تطبيق القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي

التكرارات %	النسبة الصحيحة	النسبة المكتملة
2	8	8
84	31.6	32.3
180	67.7	100.0

منخفض (8 – 18 درجة) 2
المستوى متوسط (19 – 29 درجة) 84
مرتفع (30 – 40 درجة) 180



مستوى تطبيق القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي



2- متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة

يستعرض جدول (8) توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي، وتشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع استجابات المبحوثين على عبارات المحور، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3,79 درجة إلى 4,33 درجة، كما بلغ المتوسط العام للمحور 4,10 درجة.

وقد أمكن ترتيب عبارات المحور ترتيباً تنازلياً وفق الوزن النسبي كالتالي: تحرص القيادة المدرسية على بناء علاقات تعتمد على التواصل والثقة والاحترام والتأثير المتبادل مما يولد جو من الشعور بالأمان، تحرص القيادة المدرسية على متابعة وتوجيه المعلمين لتطبيق أفضل الممارسات الابتكارية في عمليات التعلم والتعليم وأساليب التقييم، تهتم القيادة المدرسية بإشراك المعلمين في عمليات صنع القرارات المبتكرة، تتبنى القيادة المدرسية نهجاً واضحاً في تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة في حل المشكلات، لدى القيادة المدرسية رؤية مستقبلية ثابتة وقدرة على إلهام موظفيها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، لدى القيادة المدرسية سياسة خاصة تعمل على تقديم التحفيز المادي والمعنوي الذي يدعم الممارسات الابتكارية في المدرسة، وذلك بأوزان نسبية: 81,6، 82، 85، 86,6، 81,6، 81، 76 على الترتيب.

جدول (8)

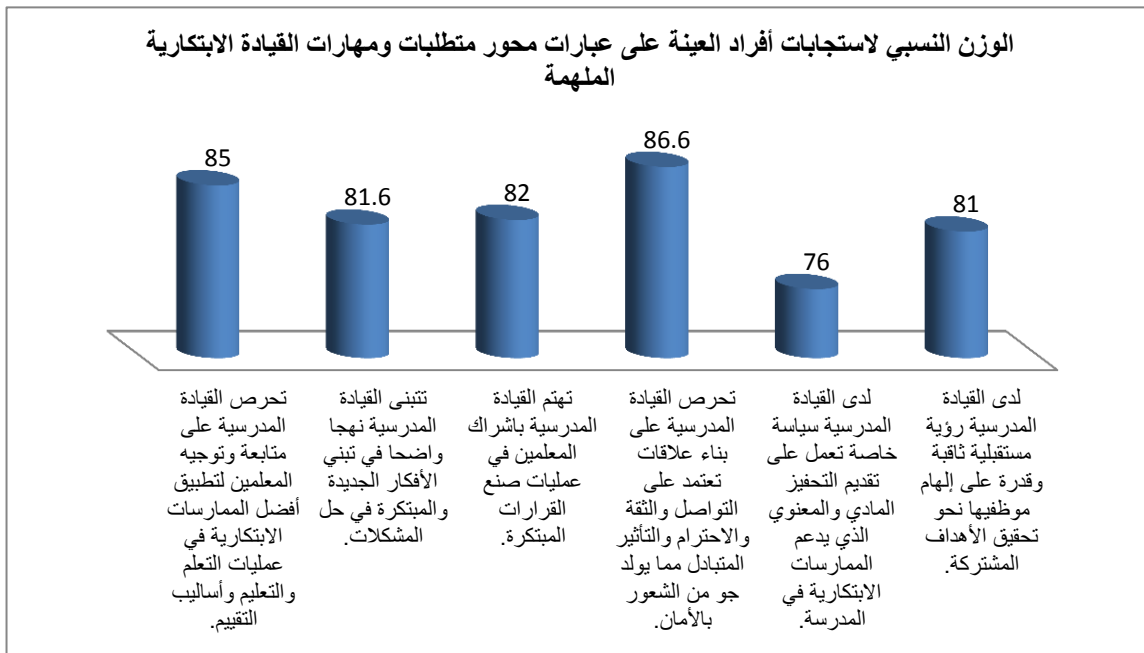
استجابات أفراد العينة على عبارات محور متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي

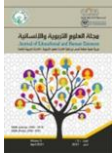
العبارة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد



.84	4.05	79	138	33	14	2	لدى القيادة المدرسية رؤية مستقبلية ثاقبة وقدرة على إلهام موظفيها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
1.02	3.80	73	104	57	26	6	لدى القيادة المدرسية سياسة خاصة تعمل على تقديم التحفيز المادي والمعنوي الذي يدعم الممارسات الابتكارية في المدرسة.
.78	4.33	126	113	18	7	2	تحرص القيادة المدرسية على بناء علاقات تعتمد على التواصل والثقة والاحترام والتأثير المتبادل مما يولد جو من الشعور بالأمان.
.86	4.10	91	129	30	13	3	تهتم القيادة المدرسية باشتراك المعلمين في عمليات صنع القرارات المبتكرة.
.80	4.08	83	131	42	9	1	تتبنى القيادة المدرسية نهجا واضحا في تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة في حل المشكلات.
.72	4.25	102	134	26	2	2	تحرص القيادة المدرسية على متابعة وتوجيه المعلمين لتطبيق أفضل الممارسات الابتكارية في عمليات التعلم والتعليم وأساليب التقييم.

المتوسط العام 4.10 درجة

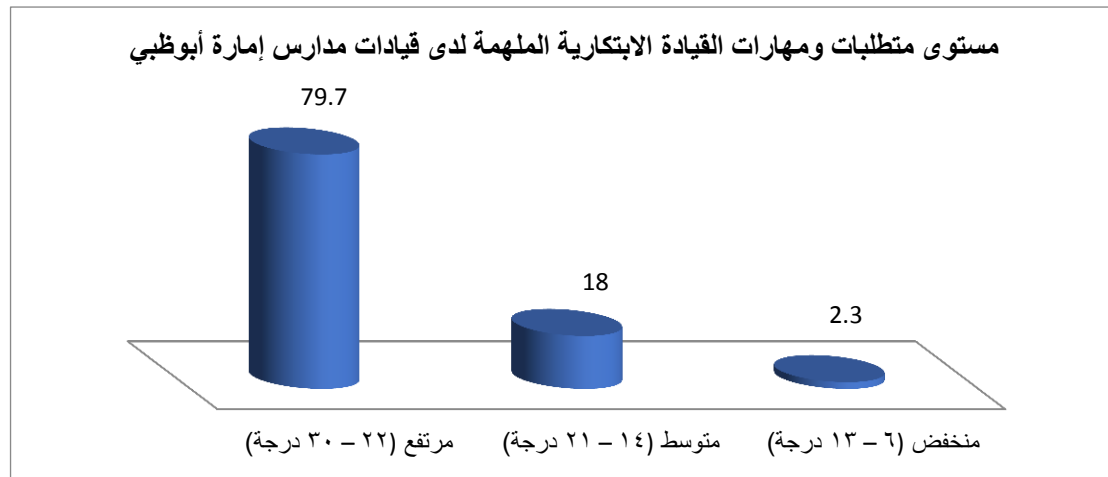




وللوقوف على مستوى متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي، تم تقسيم استجابات أفراد العينة وفق المدى النظري (6-30 درجة) إلى ثلاث فئات هي: مستوى منخفض، ومستوى متوسط، ومستوى مرتفع كما في جدول (9)، حيث تشير النتائج بالجدول أن منوال توزيع أفراد العينة يقع في المستوى المرتفع بنسبة 79.7%.

جدول (9)

مستوى متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي				
التكرارات	%	النسبة الصحيحة	النسبة الكاملة	المستوى
6	2.3	2.3	2.3	منخفض (6 - 13 درجة)
48	18.0	18.0	20.3	متوسط (14 - 21 درجة)
212	79.7	79.7	100.0	مرتفع (22 - 30 درجة)
266	100.0	100.0		الاجمالي



3- الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي

يستعرض جدول (10) توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي، وتشير النتائج بالجدول إلى ارتفاع استجابات المبحوثين على عبارات المحور، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3.41 درجة إلى 4.27 درجة، كما بلغ المتوسط العام للمحور 4.03 درجة.

وقد أمكن ترتيب عبارات المحور ترتيباً تنازلياً وفق الوزن النسبي كالتالي: تدعم المدرسة مبادرات الطلبة الابتكارية، من خلال إقامة المعارض والمشاركة في مسابقات مشاريع الابتكار، تشجع المدرسة المعلمين على تعليم الطلبة التفكير النقدي والتحليلي والبحث وحل المشكلات، تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تطبيق أساليب التعليم الإبداعية لتعزيز الابتكار في الفصول الدراسية، تسهم القيادة المدرسية في تطوير أداء الكادر الإداري والتعليمي لإحراز تقدم ملموس نحو تحقيق المستهدفات التعليمية في الابتكار، تحرص قيادة المدرسة على توظيف البيانات في التخطيط لاستشراف المستقبل وتحقيق التنافسية العالمية، توفر المدرسة دعماً وموارد للطلبة الذين يسعون إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع وحلول واقعية، تحرص القيادة المدرسية على دعم الأفكار الابتكارية الجديدة للموظفين من خلال جلسات العصف الذهني، توجد لدى المدرسة وحدة مستقلة متخصصة ومتفرغة لاعتماد خطط الابتكار وإجراءات تنفيذها وفق سياسات ممنهجة لدعم الابتكار، وذلك



بأوزان نسبية: 68.4، 78، 80.6، 81، 81.2، 84.8، 85.4، 85.4.

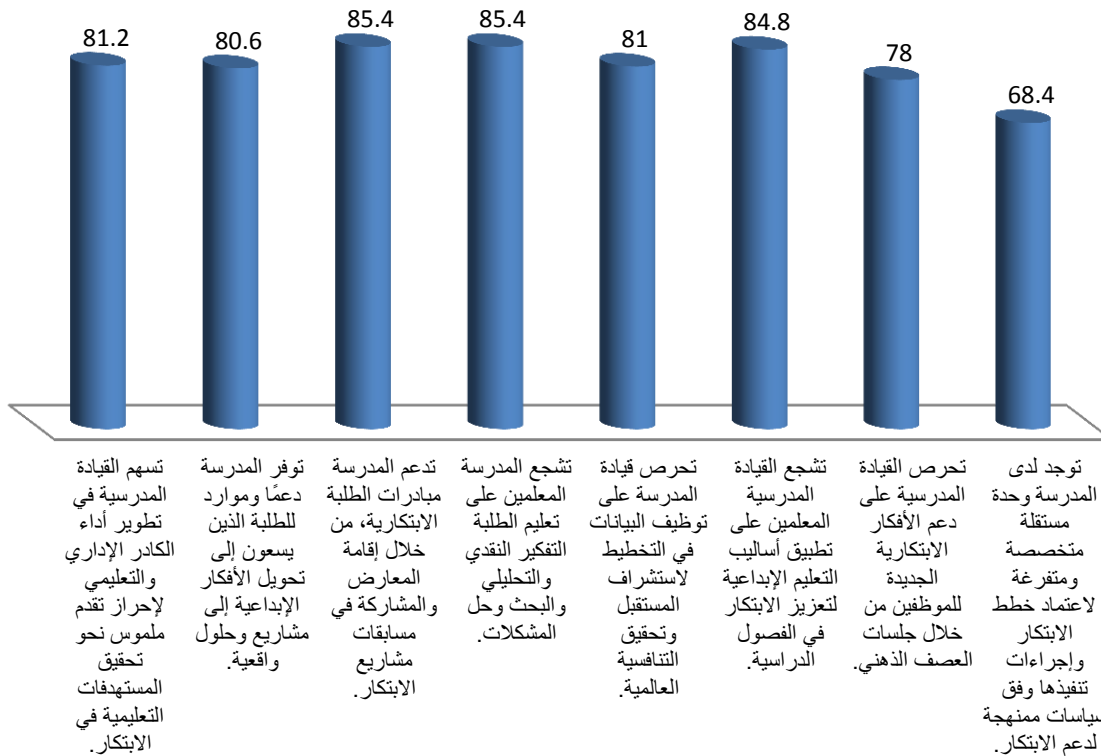
جدول (10)

توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق	غير بشدة	العبرة
عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	
1.13	3.42	48	85	82	32	19	19	توجد لدى المدرسة وحدة مستقلة متخصصة ومتفرغة لاعتماد خطط الابتكار وإجراءات تنفيذها وفق سياسات ممنهجة لدعم الابتكار.
.91	3.90	69	126	51	16	4	4	تحرص القيادة المدرسية على دعم الأفكار الابتكارية الجديدة للموظفين من خلال جلسات العصف الذهني.
.76	4.24	100	141	17	4	4	4	تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تطبيق أساليب التعليم الإبداعية لتعزيز الابتكار في الفصول الدراسية.
.82	4.05	79	135	43	5	4	4	تحرص قيادة المدرسة على توظيف البيانات في التخطيط لاستشراف المستقبل وتحقيق التنافسية العالمية.
.72	4.27	106	130	27	1	2	2	تشجع المدرسة المعلمين على تعليم الطلبة التفكير النقدي والتحليلي والبحث وحل المشكلات.
.74	4.27	109	129	22	4	2	2	تدعم المدرسة مبادرات الطلبة الابتكارية، من خلال إقامة المعارض والمشاركة في مسابقات مشاريع الابتكار.
.88	4.03	84	124	42	13	3	3	توفر المدرسة دعماً وموارد للطلبة الذين يسعون إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع وحلول واقعية.
.79	4.06	78	139	38	10	1	1	تسهم القيادة المدرسية في تطوير أداء الكادر الإداري والتعليمي لإحراز تقدم ملموس نحو تحقيق المستهدفات التعليمية في الابتكار.
المتوسط العام 4.03 درجة								



الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة

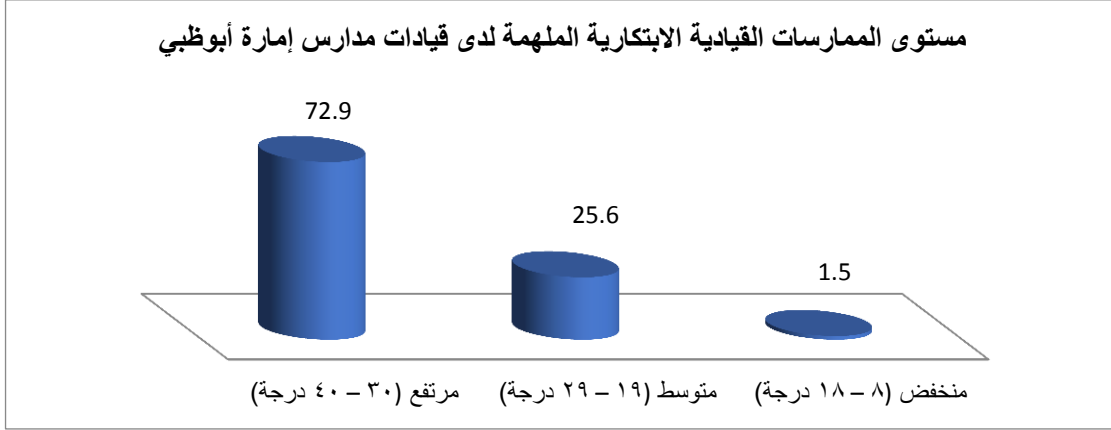


وللوقوف على مستوى متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي، تم تقسيم استجابات أفراد العينة وفق المدى النظري (6-30 درجة) إلى ثلاث فئات هي: مستوى منخفض، ومستوى متوسط، ومستوى مرتفع كما في جدول (9)، حيث تشير النتائج بالجدول أن منوال توزيع أفراد العينة يقع في المستوى المرتفع بنسبة 79.7%.

جدول (11)

مستوى متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي

النسبة المكملة	النسبة الصحيحة	%	التكرارات	المستوى
2.3	2.3	2.3	6	منخفض (6 – 13 درجة)
20.3	18.0	18.0	48	متوسط (14 – 21 درجة)
100.0	79.7	79.7	212	مرتفع (22 – 30 درجة)
	100.0	100.0	266	الاجمالي



4-التحديات التي قد تواجه قادة المدارس

يستعرض جدول (12) توزيع استجابات أفراد العينة على عبارات محور التحديات التي قد تواجه قادة المدارس، وتشير النتائج بالجدول إلى انخفاض استجابات المبحوثين على عبارات المحور، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 2,36 درجة إلى 2,88 درجة، كما بلغ المتوسط العام للمحور 2,57 درجة.

وقد أمكن ترتيب التحديات تنازلياً وفق الوزن النسبي كالتالي: لا تمتلك المدرسة ميزانية ثابتة لدعم الأفكار والمشاريع الابتكارية، لا يوجد لدى قيادات المدارس نظام تقييم خاص بالابتكار يرصد الممارسات الابتكارية وفق إطار ممنهج وخطط مدروسة، لا تتبنى المدرسة نظاماً وقوانين واضحة لحماية حقوق الملكية الفكرية للمبتكرين، لا توفر المدرسة منصات مخصصة لعرض التجارب والابتكارات والأفكار الإبداعية، لا يوجد لدى المدرسة بيانات تعليمية داعمة للطلبة المبتكرين مثل وجود مختبرات الابتكار وحاضنات الابتكار، لا يوجد لدى قيادة المدرسة رؤية واضحة ترسخ مفهوم الابتكار في الممارسات التعليمية، وذلك بأوزان نسبية:

جدول (12)

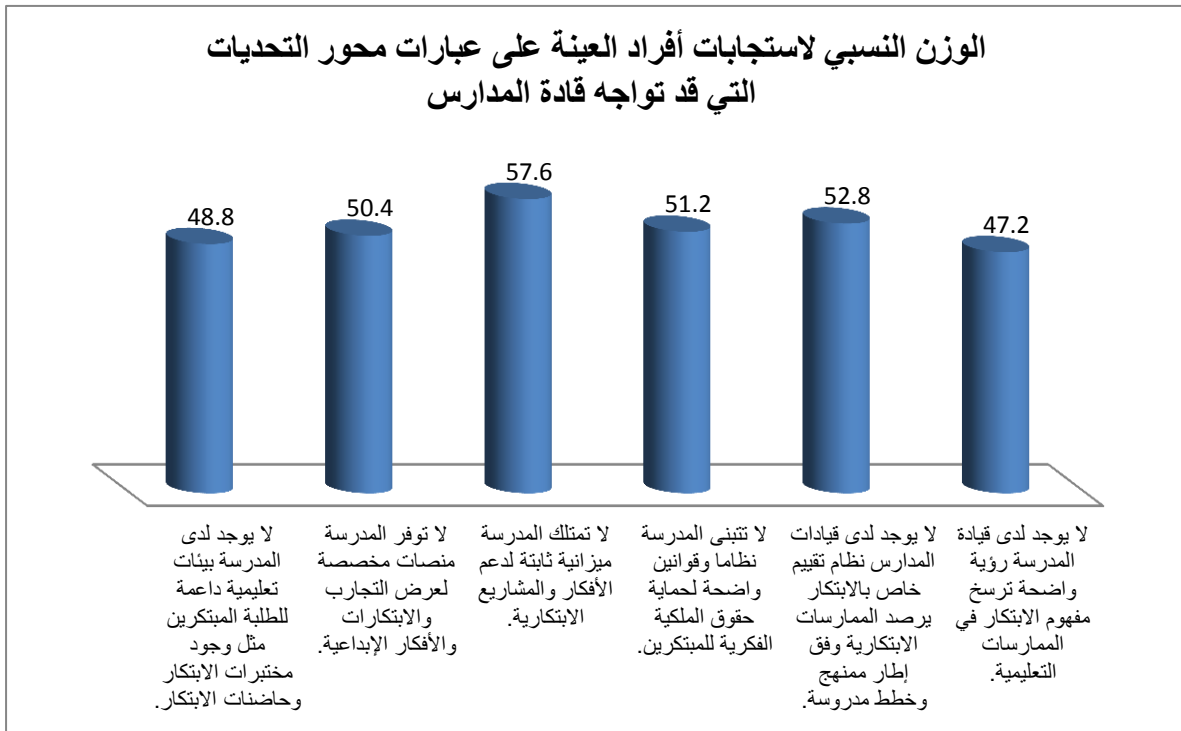
استجابات أفراد العينة على عبارات محور التحديات التي قد تواجه قادة المدارس

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد
لا يوجد لدى قيادة المدرسة رؤية واضحة ترسخ مفهوم الابتكار في الممارسات التعليمية.	61	115	40	34	16	2.36	1.14



1.21	2.64	23	47	53	97	46	لا يوجد لدى قيادات المدارس نظام تقييم خاص بالابتكار يرصد الممارسات الابتكارية وفق إطار ممنهج وخطط مدروسة.
1.16	2.56	19	38	65	94	50	لا تتبنى المدرسة نظاما وقوانين واضحة لحماية حقوق الملكية الفكرية للمبتكرين.
1.19	2.88	27	58	74	71	36	لا تمتلك المدرسة ميزانية ثابتة لدعم الأفكار والمشاريع الابتكارية.
1.15	2.52	16	45	49	106	50	لا توفر المدرسة منصات مخصصة لعرض التجارب والابتكارات والأفكار الإبداعية.
1.19	2.44	18	39	46	101	62	لا يوجد لدى المدرسة بيانات تعليمية داعمة للطلبة المبتكرين مثل وجود مختبرات الابتكار وحاضنات الابتكار.

المتوسط العام 2.57 درجة



وللوقوف على مستوى التحديات التي قد تواجه قادة المدارس، تم تقسيم استجابات أفراد العينة وفق المدى النظري

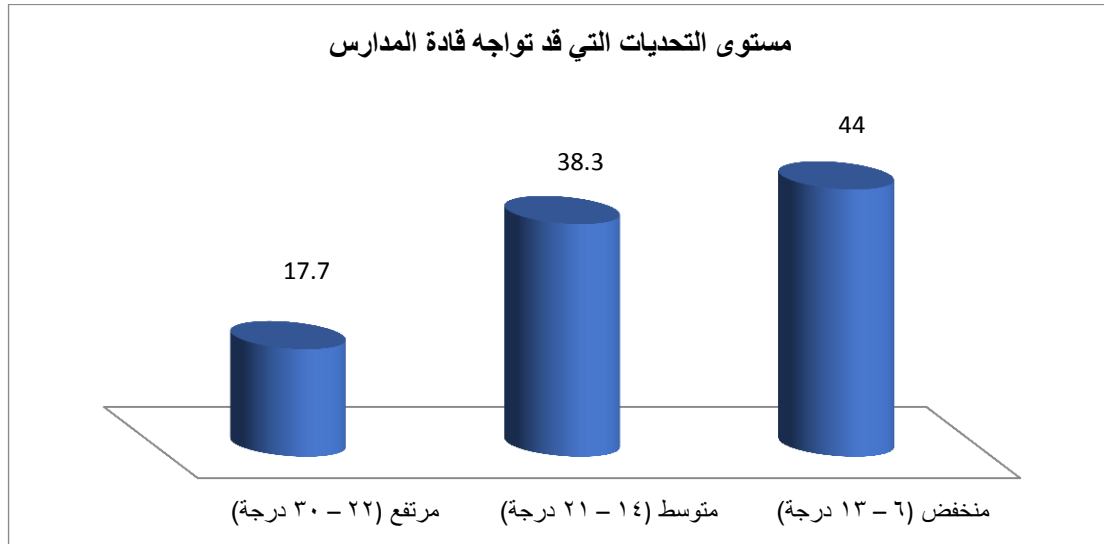


(30-6 درجة) إلى ثلاث فئات هي: مستوى منخفض، ومستوى متوسط، ومستوى مرتفع كما في جدول (9)، حيث تشير النتائج بالجدول أن منوال توزيع أفراد العينة يقع في المستوى المنخفض بنسبة 44%.

جدول (13)

مستوى التحديات التي قد تواجه قادة المدارس

النسبة المكملة	النسبة الصحيحة	%	التكرارات	المستوى
44.0	44.0	44.0	117	منخفض (6 - 13 درجة)
82.3	38.3	38.3	102	متوسط (14 - 21 درجة)
100.0	17.7	17.7	47	مرتفع (22 - 30 درجة)
	100.0	100.0	266	الاجمالي



ثالثاً: اختبارات الفروق

1- الفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق متغير الجنس.

يتوقع الفرض الاحصائي عدم وجود فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق متغير الجنس، ولاختبار هذا الفرض وبعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، تم عمل اختبار مان ويتني كما في جدول (14)، وتشير النتائج بالجدول أن قيمة مان ويتني للفروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة) وفق متغير الجنس بلغت: 5602، 5719.500، 5670.500، وجميعها قيم دالة احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05 مما يشير إلى وجود فروق راجعة إلى الجنس، وبالنظر إلى متوسط الرتب يتضح أن الفروق لصالح الذكور حيث متوسط الرتب الأكبر.

بينما بلغت قيمة مان ويتني للفروق في التحديات التي قد تواجه قادة المدارس وفق الجنس 6041، وهي قيمة غير



دالة احصائية عند المستوى الاحتمالي 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق في التحديات وفق متغير الجنس.

جدول (14)

نتائج اختبار مان ويتني للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق متغير الجنس

مستوى الدلالة	مان ويتني	متوسط الرتب مجموع الرتب	عدد	الجنس	واقع القيادة الابتكارية الملهمة
0.029	5602	10406.00	150.81	69	ذكر
		25105.00	127.44	197	أنثى
0.048	5719.500	10288.50	149.11	69	ذكر
		25222.50	128.03	197	أنثى
0.040	5670.500	10337.50	149.82	69	ذكر
		25173.50	127.78	197	أنثى
0.169	6041	8456.00	122.55	69	ذكر
		27055.00	137.34	197	أنثى

2- الفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق متغير العمر.

يتوقع الفرض الاحصائي عدم وجود فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق متغير العمر، ولاختبار هذا الفرض وبعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، تم عمل اختبار كروسكال ويلز كما في جدول (15)، وتشير النتائج بالجدول أن قيمة كاي تربيع للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق متغير العمر بلغت: 1.424، 2.076، 0.680، 2.105 على الترتيب، وجميعها قيم غير دالة احصائية عند المستوى الاحتمالي 0,05، وبالتالي لا توجد فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق متغير العمر.

جدول (15)

نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق متغير العمر.

مستوى الدلالة	متوسط الرتب كاي تربيع	عدد	العمر	واقع القيادة الابتكارية الملهمة	
0.700	1.424	146.68	14	من 25 إلى 30 سنة	
		129.32	91	من 31 إلى 40 سنة	
		137.24	129	من 41 إلى 50 سنة	
		124.56	32	من 51 سنة فأكثر	
0.557	2.076	146.04	14	من 25 إلى 30 سنة	
		125.07	91	من 31 إلى 40 سنة	
		135.78	129	من 41 إلى 50 سنة	
		142.78	32	من 51 سنة فأكثر	
0.878	0.680	149.46	14	من 25 إلى 30 سنة	الممارسات القيادية



		الابتكارية الملهمة	
		من 31 إلى 40 سنة	91
		من 41 إلى 50 سنة	129
		من 51 سنة فأكبر	32
		من 25 إلى 30 سنة	14
0.551	2.105	من 31 إلى 40 سنة	91
		من 41 إلى 50 سنة	129
		من 51 سنة فأكبر	32
		التحديات التي قد تواجه قادة المدارس	
		من 31 إلى 40 سنة	91
		من 41 إلى 50 سنة	129
		من 51 سنة فأكبر	32

3- الفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق المؤهل العلمي.

يتوقع الفرض الاحصائي عدم وجود فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق المؤهل العلمي، ولاختبار هذا الفرض وبعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، تم عمل اختبار كروسكال ويلز كما في جدول (16)، وتشير النتائج بالجدول أن قيمة كاي تربيع للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق المؤهل العلمي بلغت: 2.690، 4.852، 1.702، 5.178 على الترتيب، وجميعها قيم غير دالة احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، وبالتالي لا توجد فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق المؤهل العلمي.

جدول (16)

نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق المؤهل العلمي.

المؤهل التعليمي	عدد	متوسط الرتب	مربع كاي	مستوى الدلالة
دبلوم	13	156.04	2.690	0.442
بكالوريوس	182	136.01		
ماجستير	57	122.18		
دكتوراه	14	126.07		
دبلوم	13	134.96	4.852	0.183
بكالوريوس	182	139.90		
ماجستير	57	118.71		
دكتوراه	14	109.14		
دبلوم	13	134.69	1.702	0.637
بكالوريوس	182	137.28		
ماجستير	57	122.39		
دكتوراه	14	128.54		
دبلوم	13	154.92	5.178	0.159
بكالوريوس	182	127.09		
ماجستير	57	150.54		



4- الفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق سنوات الخبرة.

يتوقع الفرض الاحصائي عدم وجود فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق سنوات الخبرة، ولاختبار هذا الفرض وبعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، تم عمل اختبار كروسكال ويلز كما في جدول (17)، وتشير النتائج بالجدول أن قيمة كاي تربيع للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق سنوات الخبرة بلغت: 6.023، 4.498، 1.649 على الترتيب، وجميعها قيم غير دالة احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، وبالتالي لا توجد فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق سنوات الخبرة.

بينما بلغت قيمة مربع كاي للفرق في الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة وفق سنوات الخبرة 9.053 وهي قيمة دالة احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، مما يشير إلى وجود فروق في الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة وفق سنوات الخبرة، وبالنظر إلى متوسط الرتب يتضح أن الفروق لصالح ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة حيث متوسط الرتب الأكبر.

جدول (17)

نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	متوسط الرتب مربع كاي	عدد	سنوات الخبرة
0.111	6.023	24	من 5 سنوات وأقل
		33	من 6 إلى 10 سنوات
		46	من 11 إلى 15 سنة
		163	أكثر من 15 سنة
0.212	4.498	24	من 5 سنوات وأقل
		33	من 6 إلى 10 سنوات
		46	من 11 إلى 15 سنة
		163	أكثر من 15 سنة
0.029	9.053	24	من 5 سنوات وأقل
		33	من 6 إلى 10 سنوات
		46	من 11 إلى 15 سنة
		163	أكثر من 15 سنة
0.648	1.649	24	من 5 سنوات وأقل
		33	من 6 إلى 10 سنوات
		46	من 11 إلى 15 سنة
		163	أكثر من 15 سنة



5- الفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الوظيفة.

يتوقع الفرض الاحصائي عدم وجود فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الوظيفة، ولاختبار هذا الفرض وبعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، تم عمل اختبار كروسكال ويلز كما في جدول (18)، وتشير النتائج بالجدول أن قيمة كاي تربيع للفرق في (متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، والتحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الوظيفة بلغت: 8.101، 9.786، 9.929 على الترتيب، وجميعها قيم غير دالة احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، وبالتالي لا توجد فروق في (متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، والتحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الوظيفة.

بينما بلغت قيمة مربع كاي للفرق في واقع القيادة الابتكارية الملهمة وفق الوظيفة بلغت 13.958 وهي قيمة دالة احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، مما يشير إلى وجود فروق في واقع القيادة الابتكارية الملهمة وفق الوظيفة، وبالنظر إلى متوسط الرتب يتضح أن الفروق لصالح معلم أول.

جدول (18)

نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الوظيفة.

مستوى الدلالة	مربع كاي	متوسط الرتب	عدد	الوظيفة
0.016	13.985	141.40	180	معلم
		145.96	23	معلم أول
		108.19	26	رئيس قسم
		124.21	21	مساعد مدير
		83.67	15	مدير
		25.00	1	مدير نطاق
0.151	8.101	137.31	180	معلم
		155.91	23	معلم أول
		109.71	26	رئيس قسم
		123.40	21	مساعد مدير
		115.97	15	مدير
		26.00	1	مدير نطاق
0.082	9.786	139.03	180	معلم
		149.07	23	معلم أول
		100.60	26	رئيس قسم
		123.62	21	مساعد مدير
		122.10	15	مدير
		14.00	1	مدير نطاق
0.077	9.929	135.19	180	معلم
		94.48	23	معلم أول
		132.88	26	رئيس قسم
		153.57	21	مساعد مدير
		138.13	15	مدير



6- الفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الحلقة.

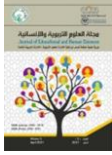
يتوقع الفرض الاحصائي عدم وجود فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الحلقة، واختبار هذا الفرض وبعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، تم عمل اختبار كروسكال ويلز كما في جدول (19)، وتشير النتائج بالجدول أن قيمة كاي تربيع للفرق في (متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة) وفق الحلقة بلغت: 10.422، 9.561 على الترتيب، وهما قيمتان دالتان احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، وبالتالي توجد فروق في (متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة) وفق الحلقة، وبالنظر إلى متوسط الرتب يتضح أن الفروق لصالح معلمي الحلقة الثانية.

بينما بلغت قيمة مربع كاي للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، والتحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الحلقة 7.635، 4.295 وهما قيمتان غير دالتين احصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، والتحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الحلقة.

جدول (19)

نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق في (واقع القيادة الابتكارية الملهمة، متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة، الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة، التحديات التي قد تواجه قادة المدارس) وفق الحلقة

مستوى الدلالة	مربع كاي	متوسط الرتب	عدد	الحلقة	
0.106	7.635	134.22	41	الحلقة الأولى	واقع القيادة الابتكارية الملهمة
		153.88	60	الحلقة الثانية	
		120.21	61	الحلقة الثالثة	
		125.94	90	مشتركة	
		150.54	14	الروضة	
0.034	10.422	138.65	41	الحلقة الأولى	متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة
		158.59	60	الحلقة الثانية	
		126.39	61	الحلقة الثالثة	
		119.07	90	مشتركة	
		134.64	14	الروضة	
0.049	9.561	137.12	41	الحلقة الأولى	الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة
		156.15	60	الحلقة الثانية	
		130.43	61	الحلقة الثالثة	
		117.45	90	مشتركة	
		142.39	14	الروضة	
0.368	4.295	115.06	41	الحلقة الأولى	التحديات التي قد تواجه قادة المدارس
		126.88	60	الحلقة الثانية	
		138.20	61	الحلقة الثالثة	
		142.33	90	مشتركة	
		138.57	14	الروضة	



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

- بناء على الدلالة الإحصائية لنتائج السؤال الأول حول واقع تطبيق القيادة الابتكارية الملهمة في مدارس نطاق 6.4 يتضح لنا أنه لدى قيادات مدارس نطاق 6.4 رؤية واضحة وخطط عمل محكمة لتنفيذ مفهوم الابتكار الملهم حيث بلغ الوزن النسبي لهذا السؤال 84.2، مما يشير إلى تأثير قوي ومهم على نتائج الدراسة وتعزي الباحثة ذلك لوجود خطط تشغيلية موحدة ومركزية من قبل القطاع مبنية على معايير ومؤشرات توظف الابتكار الملهم لدى مدارس إمارة أبوظبي.
- وبالمقابل، فإن الدلالة الإحصائية بالسؤال المتعلق بوجود قادة وسفراء ومدربين مختصين لرعاية منظومة الابتكار بلغ الوزن النسبي لهذا السؤال 73.2 على الرغم من أن هذا العنصر مهم ويشير إلى وجود أشخاص مؤهلين لدعم الابتكار الملهم، إلا أنه لا زالت هناك حاجة لمزيد من الدعم.
- كما تشير الدلالة الإحصائية إلى أن القيادة المدرسية في نطاق 6.4 تضع الأولوية على بناء علاقات قائمة على التواصل والثقة والاحترام والتأثير المتبادل، مما يولد جواً من الشعور بالأمان في المدرسة. يتم تعزيز هذا الجانب بوزن نسبي بلغ 86.6 في محور مهارات ومتطلبات القيادة الابتكارية الملهمة، وعلى الجانب الآخر يكشف الوزن النسبي المنخفض (76) في سؤال حول سياسة القيادة المدرسية لتقديم التحفيز المادي والمعنوي لدعم الممارسات الابتكارية في المدرسة. على أن هناك مجالاً لتحسين وتعزيز هذه السياسة.
- أما عن الدلالة الإحصائية لمحور استجابات أفراد العينة على عبارات محور الممارسات القيادية الابتكارية الملهمة في نطاق 6.4 تظهر أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في التفضيل لسؤالين معينين السؤال الأول تشجع المدرسة المعلمين على تعلم الطلاب التفكير النقدي والتحليلي والبحث وحل المشكلات حصل على نسبة استجابة بوزن نسبي عالية تبلغ 85.4. هذا يشير إلى أن الأفراد في العينة يلاحظون دعماً كبيراً في تعزيز ممارسات التفكير النقدي والتحليلي لدى الطلبة من قبل مدارس نطاق 6.4.
- كما حصل السؤال الذي يتعلق بدعم مبادرات الطلاب الابتكارية الملهمة من خلال إقامة المعارض والمشاركة في مسابقات مشاريع الابتكار على نفس الوزن النسبي 85.4 وهذا يشير إلى إيمان الأفراد في العينة بأهمية تشجيع الابتكار الملهم لدى الطلاب عن طريق إقامة فعاليات ومسابقات تتيح لهم الفرصة لتطوير قدراتهم الابتكارية.
- من جهة أخرى، وبالنظر إلى السؤال الذي يتعلق بوجود وحدة مستقلة ومتخصصة ومتفرغة في المدرسة لاعتماد وتنفيذ خطط الابتكار الملهم وفق سياسات ممنهجة، فقد حصل على وزن نسبي أقل دلالة حيث بلغ 68.4. قد يشير ذلك إلى وجود بعض التحديات أو النقص في توفير هذه الوحدة المتخصصة.
- تتضح الدلالة الإحصائية من الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول محور التحديات التي قد تواجه قادة المدارس في تحقيق الابتكار الملهم، حيث يشير الوزن النسبي الأعلى (57.6) لسؤال لا تمتلك المدرسة ميزانية ثابتة لدعم الأفكار والمشاريع الابتكارية إلى أن هذا التحدي هو أبرز التحديات التي تواجه قادة المدارس في تحقيق الابتكار الملهم. وهذا يشير إلى أن نقص الميزانية المخصصة لدعم مشاريع الابتكار الملهم يعد عائقاً في مدارس نطاق 6.4.
- أما عن الوزن النسبي (52.8) لسؤال لا يوجد لدى قيادات المدارس نظام تقييم خاص بالابتكار يرصد الممارسات الابتكارية وفق إطار ممنهج وخطط مدروسة يشير إلى أنه قد يكون ضعف وجود نظام تقييم مخصص للابتكار يعد تحدياً آخر يواجه قادة المدارس في نطاق 6.4 كما أن تحديد قدرات المدارس وتقديمها في مجال الابتكار يمكن أن يساهم في دعم تطور الممارسات الابتكارية.



التوصيات

بناء على النتائج السابقة توصي الباحثة لتعزيز القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبوظبي بالتوصيات التالية:

1. توفير سفراء وقادة ومدربين مختصين لرعاية ودعم منظومة الابتكار في المدارس يتمتعون بالمعرفة والمهارات اللازمة لتعزيز الابتكار وتحفيز الكادر التعليمي.
2. تطوير سياسات محددة تدعم الممارسات الابتكارية الملهمة تشمل هذه السياسات التحفيز المادي والمعنوي للكادر التعليمي الذي يساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق المستهدفات التعليمية.
3. توافر وحدة مستقلة في المدارس مخصصة لاعتماد خطط الابتكار الملهم ومتفرغة لدعمها وتنفيذها، يتعين أن يكون لهذه الوحدة القدرة على توفير التدريب والدعم اللازم للمعلمين وقادة المدارس.
4. تخصيص ميزانية مستدامة لدعم الأفكار والمشاريع الابتكارية بحيث يتم تخصيص موارد مالية كافية لتنفيذ وتطوير هذه الأفكار والمشاريع وضمان استمراريتها.
5. الاهتمام باستحداث نظام تقييم متخصص يهدف إلى رصد التقدم وتقييم الممارسات الابتكارية وفق إطار ممنهج وخطط مدروسة يساعد هذا النظام في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الاحتياجات لتحسين الممارسات الابتكارية.

الخطة التطويرية:

تم تنفيذ الخطة التطويرية للبحث الإجمالي المتعلق باستكشاف أثر القيادة الابتكارية الملهمة في تحقيق المستهدفات التعليمية المستقبلية لمدارس إمارة أبوظبي وقد تم تنفيذ الخطة التطويرية من خلال ورشة عمل بعد استهدفت الكادر الإداري والتعليمي لنطاق 6.4، وقد تضمنت هذه الورشة مفاهيم ومبادئ القيادة الابتكارية الملهمة، وتطوير مهاراتهم في هذا المجال لتحقيق المستهدفات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك ركزت الخطة التطويرية على تشجيع الكادر الإداري والتعليمي على تبني أفضل الممارسات لتحقيق المستهدفات في الابتكار الملهم في مدارس إمارة أبوظبي من خلال الأهداف التالية:

1. تعزيز فهم الكادر الإداري والتعليمي لمبادئ ومفاهيم القيادة الابتكارية الملهمة.
2. تطوير مهارات القيادة الابتكارية للكادر الإداري والتعليمي لتحقيق المستهدفات التعليمية المستقبلية.
3. تشجيع الكادر الإداري والتعليمي على تبني أفضل الممارسات واستخدام الأدوات والتقنيات الابتكارية في عمليات التعليم والإدارة.
4. التعرف على نتائج الدراسة وتحليل هذه النتائج ومناقشتها.
5. تصميم مقياس لقياس الابتكار في المدارس.

الخاتمة

استجابت دولة الإمارات العربية المتحدة لمتطلبات العصر الرقمي وثورة التكنولوجيا والاتصالات فجعلت من مؤسساتها وقطاعاتها روادا في الابتكار والتطوير الممنهج فكان التعليم أولى القطاعات التي تلقت إليها الدولة لأنه معني بالدرجة الأولى بصقل الانسان واكسابه مهارات حياتية وذهنية لا بد من وجودها في القرن الحالي



لمواكبة مسيرة البناء والتطور التي انتهجتها الدولة ووضعت لها رؤى مستقبلية واضحة المعالم.

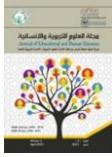
ترى دولة الامارات أن القيادات هي الأجدر بالتأثير وقيادة التغيير المنشود ومن هذا الباب تأتي هذه الدراسة تلبية لفكرة أن القيادة الملهمة التي تمتلك مهارات التواصل والتعاطف والتفكير الاستراتيجي والابداع والمصادقة وادارة الوقت وادارة الازمات ومهارات التنظيم عاملاً مؤثراً في تحقيق المستهدفات التعليمية حيث أن هذا النوع من القيادة يدعم قيم انسانية تساهم في بناء شخصية الفرد كالحرية والعدالة والتقدير والاحترام والكرامة.

بنيت فرضيات الدراسة على اعتبار وجود علاقة بين القيادة الملهمة وتحقيق المستهدفات التعليمية وبين ممارسات القيادة الابتكارية الملهمة وتحقيق الريادة في تحقيق التنافسية العالمية في قطاع التعليم وإن العوامل الديموغرافية قد تلعب دوراً في صياغة هذه العلاقة. وبعد تطبيق استبانة هادفة بينت عوامل ومؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس في مجالات متعددة حيث ضمت الدراسة 4 محاور رئيسية تمثلت في البعد المعرفي والمهاري والتطبيقي بعد فحص أثر العوامل الديموغرافية على واقع القيادة الابتكارية الملهمة في ظل بيئة مدرسية تعزز ثقافة الابتكار الملهم في مدارس إمارة أبو ظبي وتبين للباحثة أن مستوى توافر القيادة الابتكارية الملهمة في الممارسات في مدارس نطاق 6.4 كان بمتوسط حسابي مقداره (4.3).

تميزت الدراسة الحالية عن سابق الدراسات في اختيارها لزمان ومكان ومنهجية الدراسة والمتغير التابع الذي يأتي أكثر اتساعاً حيث أن المستهدفات التعليمية متعددة وشاملة فهي تستهدف الطالب والمعلم والقائد التربوي والمنهاج واستراتيجيات وطرائق التدريس. كما إنها تنظر لتطبيق القيادة الابتكارية من خلال عدة ابعاد هي المعرفي والمهاري والتطبيقي ثم النظر للتحديات والمعوقات التي قد تحد من تفعيل القيادة المبتكرة القادرة على قيادة الابتكار.

المراجع

1. ابن منظور جمال الدين(2000م) لسان العرب مجلد 12 ط3 بيروت دار صادر، ص 555.
2. البلوي، نادية خلف سالم. (2023م). أثر القيادة الابتكارية على تحسين ذكاء الأعمال من وجهه نظر اعضاء هيئته التدريس في جامعه تبوك. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية* 60-40, (41).
3. آل قماش، عبير حسين (2020) نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم نظرية السمات النظرية الوظيفية نظرية اتخاذ القرار *المجلة العلمية* مجلد السادس والثلاثون العدد الثاني عشر ص399
4. جبريني، سماح (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية. *جامعة النجاح*.
5. الحجاج، حرب. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري المدارس الثانوية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم، *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (216-239).
6. حرز الله ماجد، (2015م) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي مديري المدارس الخاصة، محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط.
7. حسن على، سماح (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار.
8. الخريزي، محمد. (2019م). القيادة المدرسية في جمهورية سنغافورة (آلياتها، وممارساتها، والافادة منها). مطبوعات جائزة خليفة التربوية.
9. الرميدي، بسام سمير. (2019). أثر تطبيق نمط القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على الهيكل التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، *مجلة اقتصاديات المال والاعمال* ص344.
10. سرحان، سليمان (2018م) القيادة الملهمة والأزمات مفاهيم معاصرة الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
11. الشهراني، نوره فالح عايش. (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس *International Journal of Educational Psychological Studies*. (3(3), (EPS).
12. عبير حسين آل قماش. (2020) نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم نظرية السمات



- النظرية الوقفية نظرية اتخاذ القرار المجلة العلمية مجلد السادس والثلاثون العدد الثاني عشر ص 399
13. عسيري، عائشة. (2022م). متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بالحمر. جامعة طنطا مجلة كلية التربية، (4) 88.
14. علوان، س. أ. م.، & سهام أحمد محمد. (2021م). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(4)، 371-546.
15. عمر، أحمد مختار عبد الحميد. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتاب، الطبعة الأولى 2008م، الجزء الثالث ص 389
16. عياد، ميسم. (2019م). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
17. العيساوي، محمد حميد. (2018). القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
18. الفراني، سوزان محمد. (2020). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوي ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
19. القاضي، محمد عطا. (2021م). دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. الجامعة الإسلامية، غزة.
20. الكوني & حسين سالم. (2022). درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، (12)، 146-170.
21. اللوح، سمير (2016) دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بوزارة الاشغال العامة والاسكان، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الادارة والسياحة فلسطين.
22. محمد حسن علي مقبيل. (2021). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سينون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8).
23. منتهى عبدالزهرة محسن. (2018). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد. Journal of the College of Education for Women, 29
24. هند يحي بكرى كيلاني. (2022) دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، المجلة العلمية مجلد الثامن والثلاثون العدد الحادي عشر الجزء الثاني.
25. نور، سعاد عبد الكريم. 2023. درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج. 3، ع. 7، ص ص. 517-549
26. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1459273>
27. الوادعي، علي محمد. (2022). واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 38(5.2)، 287-319.
28. المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء، 2022. تقرير التنافسية والإحصاء. تقرير التنافسية العالمية. وكالة أنباء الإمارات-وام. <https://www.wam.ae/ar/details/1395303107782>
29. البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، 2023. البرنامج المهني لتصميم الابتكار 2071. <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/the-uae-government/government-of-future/innovation-in-the-uae>
30. رؤية الإمارات 2021، 2018. رؤية الإمارات <https://www.vision2021.ae>
31. مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2022. ابتكر-تمكين المبتكرين <https://mbrcgi.gov.ae/ar/programs/ibtekr-platform/>
32. Aldhaheri, A. (2017), "Cultural intelligence and leadership style in the education sector", International Journal of Educational Management, Vol. 31 No. 6, pp. 718-735. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0093>
33. Ali, M. (2022). Innovative Leadership Management in Early Children Education.



- Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 3007-3012.
34. Beresford-Dey, M., Ingram, R., & Lakin, L. (2022). Conceptualising Creativity and Innovation in the Role of Primary Sector Headteachers. *Education Sciences*, 12(2), 70.
35. Fuad, D. R. S. M., Musa, K., & Hashim, Z. (2020). A perspective to innovation leadership in Malaysia education. *Journal of Educational Research & Indigenous Studies*, 1(1), 1-17.
36. Maker, C. (2022). From leading to guiding, facilitating, and inspiring: A needed shift for the 21st Century. *Education Sciences*, 12(1), 18.
37. Mamula, T., Perić, N., & Vujić, N. (2019). The contribution of innovative leadership style as an answer to global and business changes. *Calitatea*, 20(170), 9-14.
38. Muhimmah, H. A. (2022). Inspiring Leadership: Values in Building the Excellent Inclusive Higher Education. *European Journal of Educational Research*, 11(3), 1475-1485.
39. Nakkubua, L., Phutiariyawat, J., & Koolnaphadol, T. (2022). The Development of Innovative Leadership Indicators of School Administrators in Education Sandboxes. *Journal of Research and Curriculum Development*, 12(1), 1-12.
40. Pagaura, A. (2020). Innovative leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management. *Interdisciplinary Research Review*, 15(2), 1-7.
41. Setiyaningsih, T. T. (2020). Influence of school leadership, discipline, and work motivation toward high school teacher performance. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 7(1), 66-7



الملاحق

استبانة البحث الإجمالي أثر ممارسة القيادة الابتكارية الملهمة في تحقيق المستهدفات التعليمية

المعلومات: المعلومات الديموغرافية

الجنس	ذكر	أنثى	العمر	30-25	40-31	50-41	51 فأكثر	المؤهل التعليمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	الوظيفة	معلم	معلم أول	رئيس قسم	مساعد مدير	مدير	مدير نطاق	حلقة	حلقة أولى	حلقة ثانية	حلقة ثالثة	مشاركة	روضة

المحور الثاني البعد المهاري: متطلبات ومهارات القيادة الابتكارية الملهمة في مدارس إمارة أبوظبي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى القيادة المدرسية رؤية مستقبلية ثابتة وقدرة على إلهام موظفيها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.					
2	لدى القيادة المدرسية سياسة خاصة تعمل على تقديم التحفيز المادي والمعنوي الذي يدعم الممارسات الابتكارية في المدرسة.					
3	تحرص القيادة المدرسية على بناء علاقات تعتمد على التواصل والثقة والاحترام والتأثير المتبادل مما يولد جو من الشعور بالأمان.					
4	تهتم القيادة المدرسية بإشراك المعلمين في عمليات صنع القرارات المبتكرة.					
5	تتبنى القيادة المدرسية نهجا واضحا في تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة في حل المشكلات.					
6	تحرص القيادة المدرسية على متابعة وتوجيه المعلمين لتطبيق أفضل الممارسات الابتكارية في عمليات التعلم والتعليم وأساليب التقييم.					



المحور الثالث البعد التطبيقي: الممارسات القيادية الابتكارية الملهمه

ومدى تأثيرها على تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبوظبي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد لدى المدرسة وحدة مستقلة متخصصة ومتفرغة لاعتماد خطط الابتكار وإجراءات تنفيذها وفق سياسات ممنهجة لدعم الابتكار.					
2	تحرص القيادة المدرسية على دعم الأفكار الابتكارية الجديدة للموظفين من خلال جلسات العصف الذهني.					
3	تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تطبيق أساليب التعليم الإبداعية لتعزيز الابتكار في الفصول الدراسية.					
4	تحرص قيادة المدرسة على توظيف البيانات في التخطيط لاستشراف المستقبل وتحقيق التنافسية العالمية.					
5	تشجع المدرسة المعلمين على تعليم الطلبة التفكير النقدي والتحليلي والبحث وحل المشكلات.					
6	تدعم المدرسة مبادرات الطلبة الابتكارية، من خلال إقامة المعارض والمشاركة في مسابقات مشاريع الابتكار.					
7	توفر المدرسة دعماً وموارد للطلبة الذين يسعون إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع وحلول واقعية.					
8	تسهم القيادة المدرسية في تطوير أداء الكادر الإداري والتعليمي لإحراز تقدم ملموس نحو تحقيق المستهدفات التعليمية في الابتكار.					

المحور الرابع: التحديات التي قد تواجه قادة المدارس في إمارة أبوظبي لتحقيق المستهدفات التعليمية في الابتكار

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لا يوجد لدى قيادة المدرسة رؤية واضحة ترسخ مفهوم الابتكار في الممارسات التعليمية.					
2	لا يوجد لدى قيادات المدارس نظام تقييم خاص بالابتكار يرصد الممارسات الابتكارية وفق إطار ممنهج وخطط مدروسة.					
3	لا تتبنى المدرسة نظاماً وقوانين واضحة لحماية حقوق الملكية الفكرية للمبتكرين.					



4	لا تمتلك المدرسة ميزانية ثابتة لدعم الأفكار والمشاريع الابتكارية.
5	لا توفر المدرسة منصات مخصصة لعرض التجارب والابتكارات والأفكار الإبداعية.
6	لا يوجد لدى المدرسة بيانات تعليمية داعمة للطلبة المبتكرين مثل وجود مختبرات الابتكار وحاضنات الابتكار.

ACTION RESEARCH

CONTACT US: BOOK NOW

المجستير في جامعة الإمارات العربية
إلى - دليل لعام 2020

لجنة تحكيم البحث الإجرائي استكشاف أثر القيادة الابتكارية الملهمه ففي تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبوظبي من وجهة نظر الكادر الإداري والتعليمي

الباحثة بختة عيد الكتبي

أعضاء لجنة التحكيم

الأستاذ الدكتور حسن حامد تيراب	كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة
الدكتور أحمد حسن حمدان	أستاذ مساعد جامعة الإمارات
الدكتور أشرف مصطفى	جامعة الإمارات العربية المتحدة
الأستاذ الدكتور مصعب سليمان حمد	قسم التدريب مؤسسة الإمارات للتعليم
الدكتورة أمل محمد عبدالله البدو	مركز الشرق الأوسط لجامعات أمريكا الوسطى
الأستاذ الدكتور علي عبدالمحسن الحديبي	كلية التربية جامعة أسيوط
الدكتورة هالة محمد أحمد	مسؤول تطوير جودة التعليم مؤسسة الإمارات للتعليم

تسهيل مهم باحثة تربوية لتطبيق دراسة بختة على نطاق 6.7

12 v

Bakhita Eid Saeed Ali Alketbi
إلى: Aysha Neyrad

26-05-2023 الجمعة

تسهيل مهمة باحث ماجستير الترمين
إلى: 289 كيلوبايت

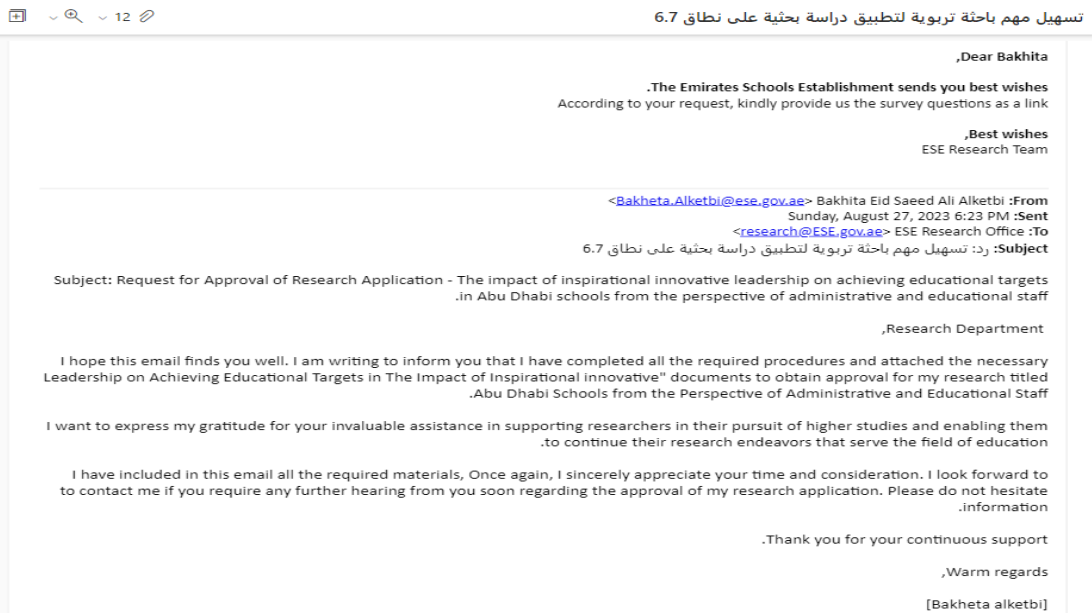
الأستاذة/ عائشة سلطان النيادي المجترة
تحية طيبة وبعد ،،
الموضوع: تسهيل مهم باحثة تربوية لتطبيق دراسة بختة على نطاق 6.7
يطيب لي أن أهديك أطيب التحيات والأمنيات بدوام التقدم والنجاح حرصاً منا على المشاركة في الدراسات البحثية النافعة والمفيدة والتي تثرى الميدان بالبحوث العلمية الميدانية من واقع الميدان وكمطلب لاستكمال دراسة الماجستير في التربية الابتكارية في جامعة الإمارات ومن منطلق حرص القيادة الرشيدة على تمكين الطلبة والباحثين من استثمار جهودهم البحثية في الميدان التربوي أرسل لكم طلب بتسهيل مهمة الباحثة بختة عيد سعيد الكتبي لتطبيق دراسة بختة إجرائية بعنوان أثر القيادة الابتكارية المهمة في تحقيق المسهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبوظبي دراسة مطبقة على نطاق 6.7 علماً أنني أعمل في مدرسة المسيرة في نطاق 6.7 كما أمل منكم الإسراع في تسهيل اجراءات مهمة تطبيق الدراسة البحثية بأسرع وقت ممكن نظراً لضيق الوقت مرفق لكم رسالة طلب تسهيل مهمة باحث من جامعة الإمارات العربية المتحدة سائلة المولى عز وجل لكم السداد والتوفيق والنجاح.
تفليراً منا خالص الشكر والتقدير

بختة عيد سعيد الكتبي Bakhita Eid saeed Alketbi
رئيس قسم المواد العربية subjects Head of the Arabic
مدرسة المسيرة Maseera School AI

الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF EDUCATION



كتاب تسهيل مهمة



الموافقة الأخلاقية





 <p>مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي EMIRATES SCHOOLS ESTABLISHMENT</p>	 <p>United Arab Emirates</p>
<p>Facilitating a researcher's study Bkhaita Al ketbi from UAE University</p>	<p>تسهيل مهمة الباحثة بخيئة الكتبي من جامعة الإمارات</p>
<p>Dear School Principals,</p> <p>The researcher study Bkhaita Al ketbi is conducting a research study from UAEU. The researcher is currently in the process collecting data for her research dissertation titled "The impact of inspirational innovative leadership on achieving educational targets in Abu Dhabi schools from the perspective of administrative and educational staff"</p> <p>Therefore, we would like cluster 6 and 7 school leaders to facilitate this task in collecting the data for her final research. Please note that all information will be kept confidential and will only be used for scientific research and development purposes.</p> <p>Questionnaire: https://forms.gle/JvVSGuZMYfCMPiDa6</p>	<p>الزملاء والزميلات مديري ومديرات المدارس المحترمين</p> <p>تقوم الباحثة بخيئة الكتبي من جامعة الإمارات العربية المتحدة بعمل دراسة بحثية، حيث إن الباحث حالياً بصدد جمع البيانات للبحث بعنوان: "أثر القيادة الابتكارية الملهمة في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبوظبي من وجهة نظر الكادر الإداري والتعليمي"</p> <p>وعليه ندعو مدراء مدارس نطاق 6 ونطاق 7 بتسهيل مهمة الباحث لتنفيذ الدراسة في المدرسة علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية وستضيف قيمة إلى نتائج هذا البحث الذي سيتم استخدامه لأغراض البحث العلمي والتطوير الأكاديمي.</p> <p>الإستبانة: https://forms.gle/JvVSGuZMYfCMPiDa6</p>
<p> ese_ae  ese.ae  ese.gov.ae</p>	