



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم

التربوية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

محمود أحمد أبو سمرة

أستاذ دكتور

كلية التربية

جامعة القدس

[abusamra@staff.alquds.edu](mailto:abusamra@staff.alquds.edu)

عبد الناصر يحيى محمد ندى

طالب دكتوراه

القيادة والإدارة التربوية

جامعة القدس

[abdalnasser.nada@students.alquds.edu](mailto:abdalnasser.nada@students.alquds.edu)

تاريخ قبول النشر: ٢٠ أغسطس ٢٠٢٤ م

تاريخ استلام البحث: ١٠ يوليو ٢٠٢٤ م -

## المستخلص

هدف البحث إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الفروق باختلاف متغيرات البحث (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة). ولتحقيق هدف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية (القدس المفتوحة، القدس، الخليل)، ووزعت أداة البحث (الاستبانة) بطريقة عشوائية على عينة البحث. أظهرت نتائج البحث أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث ككل بلغ (٤.٠٢)، وبتقدير مرتفع، وجاء مجال "القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٥)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)، ومستوى مرتفع، كما بينت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغير (الجنس) على الدرجة الكلية وعلى المجالات الثاني والرابع، وظهرت الفروق لصالح الذكور، وبناءً على النتائج أوصى البحث بضرورة إيجاد استراتيجيات حديثة تمكن القادة من التعامل مع الأفكار الجديدة، والابتعاد قدر الإمكان عن الأساليب الروتينية في الممارسات القيادية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الابتكارية.

*The reality of innovative leadership practice among deans of colleges of educational sciences in Palestine from the point of view of faculty members.*

## **Abstract**

The study aimed to determine the reality of practice of innovative leadership among deans of colleges of educational sciences in Palestine from the point of view of faculty members, and identifying differences according to study variables (gender, academic degree, and years of experience). To achieve the aim of the study, the researcher adopted the descriptive analytical method. The study sample consisted of (50) full-time faculty members in the faculties of educational sciences in the Palestinian universities (Al-Quds Open, Jerusalem, Hebron), the study tool (questionnaire) was distributed randomly to the study sample.

The results of the study showed that the arithmetic mean of the ratings of the study sample as a whole was (4.02), with a high rating, and the field of “innovative leadership towards perseverance and persistence” came in first place, with a arithmetic average of (4.15), and a high level. While the field of “innovative leadership towards new ideas” came in the last place, with a mean of (3.83), and a high level, the results of the study also showed that there are no statistically significant differences between faculty members’ estimates of the reality of practicing innovative leadership among deans of colleges of educational sciences in Palestine due to the variables (degree and years of experience). There were statistically significant differences on the variable (gender) in the total score and in the second and fourth domains, and the differences appeared in favor of males, Based on the results, the study recommended the necessity of finding modern strategies that enable leaders to deal with new ideas, and to move away as much as possible from routine methods in leadership practices.

Keywords: leadership, innovative leadership

## مقدمة

يستلزم التطور والتقدم في القرن الحادي والعشرين ضرورة التوجه لزيادة الاهتمام في النمو والتحسين المستمر والابتعاد عن النمط التقليدي المتبع في القيادة وضرورة مواكبة التطورات والتغيرات والتحديات على جميع المستويات التي تشمل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات بما في ذلك البيئة التعليمية، حيث يجب ضرورة تطوير منهج جديد قائم على القيادة الابتكارية التي تستند على الابتكار في جميع العمليات والأنشطة، مما يؤدي ذلك إلى خلق وتعزيز روح الابتكار لدى العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة بطرق حديثة ومبتكرة، من أجل استغلال جميع الامكانيات داخل المؤسسة وخارجها التي تستند على المعرفة وحسن التنفيذ.

وتعود أهمية وضرورة تحقيق القيادة الابتكارية بشكل أساسي على عاتق القادة الأكاديميين، فعلى القائد أن يكون مبتكراً ومثابراً بنفس الوقت حيث يجب أن يكون مدركاً لأهمية الابتكار في العمل، ومواكبا لكل ما هو جديد ومتطلعا على الأساليب القيادية الجديدة، ويسعى إلى ضرورة توظيفها من أجل رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين جميعهم من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، ويسعى إلى الاهتمام في إدارة الأزمات من أجل الحد من المشكلات ومواكبة التطور والاندماج فيه من أجل تحريك وتطوير الأفكار. (الشهراني، ٢٠١٧)

تعد القيادة اليوم أساس المجتمع إذ انها تساعد المجتمع للوصول إلى أهدافه وليست مجرد عمل روتيني يتبعه الفرد ويطبقه دون تفكير، فالقيادة ركيزة أساسية يعتمد عليها في تحقيق التنمية، لذلك يجب على القادة التربويين ضرورة الاهتمام بالتطوير والإبداع واعتباره من الواجبات الإدارية الأساسية، فيجب على القائد التركيز على الابتكار من أجل أن يكون قائد مبدع وذلك يكون من خلال تبني أفكار جديدة وحل المشكلات المتوقعة، واعتماد برامج تطويرية وتحسينية من أجل تقوية الإدارة وحل أي خلل أو مشكلة، واتخاذ قرارات ابداعية تشجع الآخرين على الإبداع. (جبريني، ٢٠١٦)

ويرتبط نجاح المؤسسات التربوية ارتباطا وثيقا بالقيادة الابتكارية لما لها من أثر كبير في تطوير المؤسسة والنهوض بها وينعكس هذا الأثر أيضا على القادة حيث يطور ويحسن من قدرتهم على اتخاذ القرار من خلال متابعة الانجاز والمهام، وأداء أعضاء الهيئة التعليمية بمختلف المستويات والمواقع الوظيفية، وتساعد القيادة الابتكارية أيضا في التشجيع على

طرح الأفكار المبتكرة وغير المألوفة، والوصول لحلول للمشكلات التربوية مما يؤدي ذلك إلى التأثير الإيجابي في المؤسسة التعليمية نفسها وعلى الأعضاء العاملين فيها من خلال تحسين وتطوير أدائهم ومنح فرصة للإبداع والابتكار لديهم من أجل تعزيز روح التنافس العالمي الذي يساعد على إعداد جيل مبتكر قادر على البحث والاستكشاف (غنيم، ٢٠١٨).

وترتكز المؤسسات ذات القيادة الابتكارية على أسس تساعد على تحقيق أهدافها ومن هذه الأسس أنها تتبنى سياسات شفافة ومرنة يسهل التعامل معها وقابلة للتعديل والتطوير بما يناسب الواقع، وتعتمد على معايير محددة في اختيار العاملين حيث تركز على العاملين الذين يتمتعون بصفات استثنائية وقدرات عالية تناسب القيام بمهامها وأعمالها، وتعمل على توفير جميع المعدات والتجهيزات التي تلزم لكي تحقق أفضل النتائج وتوظفها للنهوض بالمؤسسة في ظل الظروف المستجدة، فالقيادة الابتكارية لها دور أساسي في استشعار المستقبل والتغيرات التي ممكن أن تحدث، والتعامل مع الفرص المتاحة بطرق حديثة غير تقليدية، وتهتم بإيجاد استراتيجيات إدارية مبنية على التخطيط بعيدة عن العشوائية، وتوزع المهام والصلاحيات بين العاملين من أجل إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي من الممكن أن تحدث (أبو صالح، ٢٠١٩).

### مشكلة البحث

تعد الجامعات أساس للحكمة والخبرة والمعرفة ففي أحضانها يتأسس أجيال وقيادات ويصاغ فيها الحاضر ويصنع المستقبل لذلك تحتاج بشكل كبير وأساسي إلى قيادات ابتكارية قادرين على القيام بها وبنهضتها، ولأن القادة في المؤسسات التعليمية يتعرض للكثير من التحديات ويواجه الضغوط الداخلية والخارجية، فهذا يتطلب من القادة أن يكون قادر على التصدي لهذه التحديات بكفاءة وفعالية، مما يستوجب أن يتوافر فيهم سمات معينة لجعلهم قادرين على الابتكار بدلا من الأساليب التقليدية والنمطية المتبعة في الجامعات.

كما أكدت بعض الدراسات كدراسة القاضي (٢٠٢١) على زيادة الاهتمام بمجال القيادة الابتكارية ككل، لما له من أهمية كبيرة، وتأثير لجميع أبعادها بشكل مباشر في تعزيز الريادة الاستراتيجية بوزارة التعليم العالي. وأوضحت دراسة مقبيل (٢٠٢١) ضرورة العمل على الاهتمام بالابتكار من قبل القادة الأكاديميين لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة. وأظهرت نتائج دراسة الحراشنة (٢٠٢٢) بأن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء

الأقسام في الجامعات الأردنية، جاءت بدرجة متوسطة. وأبانت دراسة مقيبيل (٢٠٢١) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر هيئة التدريس حصلت على تقدير ممارسة (متوسطة).

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن كل مؤسسة تعليمية تحتاج إلى قيادة تملك مهارات ابتكارية لمواكبة التقدم المستمر والتغير السريع وتلبية متطلبات المستقبل؛ ومن هنا شعر الباحث بأهمية الوقوف على الواقع الفعلي لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي حاولت الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الإطار النظري للقيادات الابتكارية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢. ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الجنس)؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الدرجة العلمية)؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)؟

٦. ما أهم التوصيات التي تسهم في تطوير نمط القيادة لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين في ضوء مدخل القيادة الابتكارية؟

## أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الإطار النظري للقيادات الابتكارية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. الكشف عما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الجنس).
٤. الكشف عما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الدرجة العلمية).
٥. الكشف عما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).
٦. التوصل إلى بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير نمط القيادة لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين في ضوء مدخل القيادة الابتكارية.

## أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث كونه يعد من الدراسات الأولى التي تحاول استطلاع واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويأمل الباحث أن تسهم نتائج البحث في إبراز أهمية درجة ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات الفلسطينية كونها لبنات أساسية في المجتمع، كما أن لهذا البحث أهمية من الجانبين النظري والتطبيقي فمن الجانب النظري يتوقع أن تستفيد الجامعات الفلسطينية من نتائج البحث في إعداد البرامج والدراسات الابتكارية الخاصة بالقادة التربويين اللازمة للنهوض بمستوى العملية الإدارية لدى القادة التربويين. وفي الجانب التطبيقي قد يفيد

هذا البحث العاملين في مجال القيادة التربوية والباحثين وذوي الاختصاص بموضوع البحث من خلال تقديم توصيات يؤمل منها أن تسهم في مساعدتهم بالاستفادة من نتائج البحث.

### فرضيات البحث

يسعى البحث إلى صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الجنس).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الدرجة العلمية).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

### حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الآتي:

الحدود بشرية: يقتصر تطبيق البحث على أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية.

الحدود المكانية: كليات العلوم التربوية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

الحدود الزمنية: يجري هذا البحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤م.

الحدود المفاهيمية: يقتصر البحث على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في البحث.

الحدود الإجرائية: وهي المفاهيم التي يصيغها الباحث بطريقته الخاصة.

## مصطلحات البحث

القيادة لغة: من الفعل قاد ويقال رجل قائد من قوم قُود وقُود وقادة وأقاده خيلاً أعطاه إياها يقُودها وأقَدْتُكَ خيلاً تقودها والمقود والقياد الحبل الذي تقود به الجوهري المقود الحبل يشدّ في الزمام أو اللجام تقاد به الدابة (ابن منظور، ٢٠٠٤: ٣٧٠)

القيادة اصطلاحاً: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم للحصول على تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة". (السليمان، ٢٠٢٠: ١٠)

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها الممارسات التي يعتمدها القائد في التأثير على الأفراد من أجل توجيههم وإرشادهم للطرق والأساليب التي تساهم في نهضة المؤسسة من أجل توجيهها لتحقيق أهدافها المطلوبة.

القيادة الابتكارية: فقد عرفها (Hughes, et al, 2018: 753) بأنها "جملة من الأساليب والوسائل والطرق التي يستخدمه القائد ليحقق أهداف المنظمة ويتصدى للمشكلات والصعوبات التي قد تواجهه".

فيما يعرفها الباحث إجرائياً بأنها المقدرة العالية لعمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين على التحسين والتطوير والتغيير واتباع الأفكار والأنماط الحديثة وغير التقليدية التي تساهم في النهوض بالمؤسسة وجعلها قادرة على حل ومواجهة التحديات والمشكلات وخلق أساليب مبتكرة وأكثر فاعلية وخدمة المجتمع الفلسطيني.

## الإطار النظري

### مفهوم القيادة الابتكارية

تنوعت تعريفات مصطلح القيادة الابتكارية فقد عرفتھا الزواھرة (٢٠١٨: ٢٢) بأنها "القدرة على ايجاد شيء جديد غير اعتيادي من خلال صياغة الأفكار وتعديلھا على أن يكون ذي قيمة ملائما ومناسبا للواقع قابل للتطبيق ويعمل على حل المشكلات وتحقيق الأهداف المرسومة"، وقد عرفھا أبو عجوة (٢٠١٨: ٣٤) بأنها "عبارة عن الممارسات العلمية للأفكار الجديدة بطرق مرنة، تهدف لزيادة فاعلية أساليب العمل الحالية في تحقيق أهداف المؤسسة".

ونستنتج هنا أن القيادة الابتكارية تعود على كل ما هو حديث ومطور لم يسبق تجربته، وينبع الابتكار عادة من شخص له مكانة إدارية أو قيادية أو في بيئة العمل التي يكون فيها نشيطا وفعالا حيث يقوم بمبادرة فردية ذاتية يعمل على تجربتها ونقلها للآخرين للاستفادة منها.

### أهمية القيادة الابتكارية

تسهم القيادة الابتكارية في الجامعات في تحقيق العديد من الأهداف إذ تعد أنها أداة أساسية في استثمار الموارد والامكانات المتاحة التي تؤدي إلى تحقيق النمو والتقدم، والتغلب على التحديات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات. وتكمن أهميتها أيضا في ايجاد رؤى مستقبلية مشتركة والتعزيز الإيجابي للمبتكرين، وتعمل على إيجاد أساليب وطرق جديدة ومتنوعة وتساهم أيضا في ابتكار الأفكار الجديدة وغير المألوفة، وغرس مفهوم الابتكار ضمن القيم والمبادئ الجامعية وتجنب الجامعة من الاخفاقات التراجع، وتعمل على إيجاد الحوافز والتعزيز الايجابي، وتصميم وتسهيل الأعمال والنشاطات الجامعية لتساعد في تحقيق أكبر قدر من الانتاج (البناء، ٢٠٢٠).

ويرى غنيم (٢٠١٨) أن أهمية القيادة الابتكارية تركز على التجديد المستمر والتحسين والتطوير الذي يعتمد على طرح الأفكار والحلول الجديدة والحديثة غير المستهلكة، وتتمثل أيضا في استثمار واستغلال الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة وتحويل

الرؤية المستقبلية إلى واقع يساعد في تطوير المؤسسة على جميع الأصعدة والتغلب على جميع التحديات التي تواجهها.

### التحديات التي تواجه القيادة الابتكارية

وتواجه عملية الابتكار العديد من التحديات والمعوقات التي تحول دون قدرة الفرد على استثمار قدراته وقد وضحا آل سميح (٢٠١٩) وهي: الخوف من التطوير والتجديد والتمسك بالمعتقدات التقليدية، ومقاومة التغيير، وعدم وجود الثقة المطلقة عند بعض المدراء في امكانياتهم وقدراتهم، وعدم تقبل الأفكار الجديدة، والقيم الاجتماعية السائدة، والازدواجية وارتفاع التكاليف التي تساعد في تطبيق القيادة الابتكارية.

### التعليم العالي في فلسطين

لقد تضاربت البيانات التي أعلنت عبر الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. حيث أظهر الموقع تحت خانة الوزارة -نظام التعليم العالي في فلسطين- بأن عدد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (٤٩) مؤسسة في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويليحق أكثر من (٢٢١٠٠٠) طالباً وطالبة في هذه المؤسسات، وتشير التقديرات إلى أن معدل الالتحاق الإجمالي للفئة العمرية من الشباب الذين تتراوح أعمارهم (٢٤-١٨) سنة أكثر من (٢٥.٨٪) وتعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً وفقاً للمعايير الدولية، لاسيما بالمقارنة مع بلدان الشرق الأوسط والبلدان النامية بشكل عام. (وزارة التعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٢٤)

وتوجد حوالي (١٤) جامعة فلسطينية تضم كليات للعلوم التربوية، وتقدم تخصصات في مجال التربية والتعليم. تلك الكليات تقدم برامج دراسية متنوعة في مجالات التربية وعلوم التعليم للطلاب الراغبين في الحصول على تعليم عالي في هذا المجال. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١)

وتقدم كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية برامج دراسية تشمل علم النفس التربوي، تخطيط وتطوير المناهج، إدارة التعليم، تكنولوجيا التعليم، وغيرها. تهدف هذه البرامج إلى تأهيل الطلاب ليكونوا معلمين مؤهلين ومتخصصين في مجال التربية والتعليم. وتتنوع فرص العمل لخريجي هذه الكليات في المدارس، المؤسسات التعليمية، والمنظمات غير الحكومية لدعم التعليم التربوي.

## الدراسات السابقة

قام العديد من الباحثين بدراسة القيادة الابتكارية، وبالرغم من أن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الابتكارية متعددة ولكنها قليلة نسبياً، والدراسات التي تناولت واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تكاد تكون نادرة وبخاصة في البيئة الفلسطينية، ويضاف إلى كل ذلك أن نتائج الدراسات والأبحاث جاءت متباينة.

فقد هدفت دراسة نور (٢٠٢٣) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٦) طالباً وطالبة من طلبة كلية التربية الأساسية طبقت عليهم استبانة مكونة من (٣٩) عبارة موزعة على ستة مجالات (الأفكار الجديدة المبادرات الشخصية حل المشكلات المثابرة والإصرار التعامل مع الطلبة، بيئة العمل). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية ككل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية كبيرة، وجاء مجال بيئة العمل في الترتيب الأول، يليه الأفكار الجديدة، ثم حل المشكلات، ثم المثابرة والإصرار، ثم المبادرات الشخصية، وأخيراً التعامل مع الطلبة وجاءت جميعها بدرجة كبيرة وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مجال الأفكار الجديدة وفقاً لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية وباقي المجالات. ووجود فروق حول مجالي (الأفكار الجديدة، التعامل مع الطلبة) وفقاً لمتغير السنة الدراسية، بينما لا توجد فروق حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية وباقي المجالات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق حول الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية وجميع المجالات وفقاً لمتغير التخصص.

وهدفت دراسة الجبالي (٢٠٢٣) للتعرف إلى درجة تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون وعلاقتها في توظيف تقنيات التعلم من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، في محافظة عجلون للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٢، والبالغ عددهم (٢٣٢١) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات تم تطوير استبانة

مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على قسمين كل قسم تكون من ثلاثة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الابتكارية لدى المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المديرين للقيادة الابتكارية وبين درجة توظيفهم لتقنيات التعلم في المدارس الحكومية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتشجيع مدير المدرسة المعلمين على التنافس الإيجابي فيما بينهم لتطوير فرص الابتكار في المدارس الحكومية وإخضاعهم لبرامج تحفز قدراتهم الابتكارية من خلال وضع نظام للتحفيز المعنوي.

وسعت دراسة الحراشنة (٢٠٢٢) إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى إدارة الذات لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات حكومية مثلت أقاليم الأردن الثلاثة وهي: (جامعة اليرموك / إقليم الشمال)، و (الجامعة الهاشمية / إقليم الوسط)، و(جامعة مؤتة إقليم الجنوب)، والبالغ عددهم (٢٢٣٩) عضواً. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٣٤٩) عضو هيئة تدريس. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وجمعت بيانات الدراسة من خلال استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية، والثانية لقياس مستوى إدارة الذات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، كانت متوسطة، وأنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الدرجة تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة العلمية، وبلد التخرج.

وهدفت دراسة مقبيل (٢٠٢١) للتعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (٤٢) فقرة تم توزيعها على عينة طبقية مقصودة من (٤٧) عضو هيئة تدريس بجامعة سيئون. وباستخدام البرنامج الإحصائي (spss) أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر هيئة التدريس حصلت على متوسط حسابي كلي (٣.٠١ من ٥)، وتقدير ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل، (بعد المبادرات الشخصية على أعلى متوسط (٣.١٥) ثم بعد المشكلات بمتوسط (٣.١٣) ثم بعد المثابرة والإصرار بمتوسط

(٢٠٩٤) وأخيرا الأفكار الجديدة بمتوسط (٢.٨٣)، وجميعها بتقدير (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية تبعا لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص، مكان العمل) واستنادا للنتائج قدم الباحث عددا من التوصيات والمقترحات؛ ومنها العمل على الاهتمام بالابتكار من قبل القادة الأكاديميين لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

وهدف دراسة (Moonsrikaew & Chansirisira, 2020) التعرف إلى مكونات ومؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية في إطار لجنة التعليم الأساسي، ودراسة الحالة الحالية والمرغوبة للقيادة الابتكارية لمديري المدارس، وطرق تعزيز القيادة المبتكرة، بالإضافة إلى تصميم برنامج تعزيز القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير استبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦٠) معلماً ومدير مدرسة في تايلاند، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة متعددة المراحل، وقد أظهرت النتائج أن مكونات ومؤشرات القيادة الابتكارية أربعة مكونات وهم: الشجاعة والإبداع والشغف، وبناء الفريق، وتؤكد ملائمة المكونات لمديري المدارس الثانوية مع وجود خبراء مناسبين لكل المكونات، وجاءت القيادة الابتكارية بمستوى متوسط، كما بينت طرق تعزيز القيادة الابتكارية بثلاثة طرق وهي: التدريب والتعلم أثناء العمل، والمناقشة الجماعية، وكانت نتائج برامج التصميم لتعزيز القيادة الابتكارية كما يلي: مبادئ البرامج، وأهداف البرنامج، ومحتوى تطوير البرنامج، وعملية التطوير، وتقييم البرنامج ووجدت نتائج التقييم التي اجراها الخبراء أن مجموعة أنشطة البرنامج ودليل البرنامج ومجموعة أدوات تطوير القيادة الابتكارية جاءت بمستوى مناسب.

وسعت دراسة (Sharratt, 2016) الى تقصي تأثير القيادة الابتكارية في عدد من المدارس الكندية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) معلماً ومعلمة يعملون في (٤٠) مدرسة مختلفة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه من دون الممارسات الإدارية الابتكارية ستواجه المدارس العديد من العقبات والتحديات.

## منهجية البحث وإجراءاته

تم تناول الخطوات الإجرائية المتبعة في البحث من حيث المنهجية وانتقاء العينة وبناء الأدوات والتحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات والإجراءات العملية التي اتبعت في البحث، وفيما يلي شرح لهذه الإجراءات:

### منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لأغراض البحث، وتحقيق أهدافه، وذلك لمعرفة واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية (القدس المفتوحة، القدس، الخليل) للعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤، والبالغ عددهم (١٢٠) عضواً.

### عينة البحث

أ. عينة البحث الاستطلاعية (الاستكشافية) بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الأولية، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث تم توزيعها على المشتركين من مجتمع البحث، وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة، وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين ل فقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء البحث، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية، تم احتساب معامل الارتباط، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية، أن معامل الارتباط لفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (٠.٧٠)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في (Asuero et al., 2006) وتعد قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (٠.30)، وتعد متوسطة إذا تراوحت بين (٠.٣  $\geq$  معامل الارتباط  $\geq$  ٠.٧٠)، وتعد قوية إذا زادت عن (٠.70)،

وبذلك تكون جميع الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء .

ب. عينة البحث الفعلية: تكونت عينة البحث من (١٢٠) من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية (القدس المفتوحة، القدس، الخليل)، واعتمد على أسلوب العينة العشوائية، نظراً للظروف التي تمر بها الجامعات الفلسطينية في الوقت الحالي المتمثل بإغلاق الجامعات والتحول إلى التعليم الإلكتروني نتيجة الحرب القائم على غزة استردت (٥٠) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وفيما يأتي وصفاً لعينة البحث حسب المتغيرات المستقلة:

#### جدول (١)

#### توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	26	52.0
	أنثى	24	48.0
الدرجة العلمية	محاضر	19	38.0
	أستاذ مساعد	14	28.0
	أستاذ مشارك	10	20.0
	أستاذ	7	14.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	14	28.0
	من 6-10 سنوات	9	18.0
	أكثر من 10 سنوات	27	54.0
المجموع		50	100.0

يتبين من الجدول (١) أن (٢٦) من عينة البحث هم من الذكور بنسبة (٥٢٪)، و (١٩) محاضراً بنسبة (٣٨٪)، و(٢٧) منهم لديه خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٥٤٪).

#### صدق أداة البحث

قام الباحث بفحص صدق الأدوات بطريقتين:

أ. صدق المحكمين: عرضت أداة البحث على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٤) محكماً من المتخصصين في العلوم التربوية. وذلك لمعرفة آرائهم حول الفقرات ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف البحث. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عُدلت بعض الفقرات،

وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واعتمد الباحث الملاحظات والتعديلات التي أجمع عليها أكثر من (٨٠%).

ب. صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق بناء المقاييس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في اسويرو (Asuero, 2006)، وتعد قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (0.30)، وتعد متوسطة، إذا تراوحت بين (0.3)  $\geq$  معامل الارتباط  $\geq$  (0.70)، وتعد قوية إذا زادت عن (0.70). والجدول (٢) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية.

جدول (٢):  
معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	.794**	.000	١١	.478**	.000	٢١	.857**	.000
٢	.760**	.000	١٢	.805**	.000	٢٢	.888**	.000
٣	.786**	.000	١٣	.827**	.000	٢٣	.808**	.000
٤	.855**	.000	١٤	.754**	.000	٢٤	.894**	.000
٥	.848**	.000	١٥	.850**	.000	٢٥	.880**	.000
٦	.854**	.000	١٦	.815**	.000	٢٦	.894**	.000
٧	.687**	.000	١٧	.836**	.000			
٨	.760**	.000	١٨	.852**	.000			
٩	.800**	.000	١٩	.778**	.000			
١٠	.716**	.000	٢٠	.840**	.000			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (٢) أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.894). للفقرات (٢٤) "يمتلك رؤية واضحة للمستقبل"، والفقرة (٢٦) "يدافع بقوة عن الأفكار الابتكارية"، و(0.478) للفقرة (١١) "يعتقد بأن الإداريين لا يملكون الكفايات اللازمة للتقدم بالأفكار الجديدة والمناسبة"، يتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس بين متوسطة وقوية وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

## ثبات أداة البحث

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية، على نفس المجموعة في نفس الظروف في وقت لاحق، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach' alpha وذلك حسب مجالات البحث، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، كما يوضحه الجدول (٣):

جدول رقم (٣)

معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة البحث للمجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )
1	القيادة الابتكارية تجاه المشكلات	٦	.898
2	القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة	٧	.828
3	القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية	٦	.905
٤	القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار	٧	.944
	الدرجة الكلية	٢٦	.965

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (٣) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الاستبانة، بلغ (0.965). وتراوح معامل الثبات ما بين (0.961) لمجال القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة، و(0.937) لمجال القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

## تصميم البحث ومتغيراته

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس.
- الدرجة العلمية: وله خمس مستويات (معيد، ومحاضر، وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (أقل من (٥) سنوات، ومن (٦-١٠) سنوات، وأكثر من (١٠) سنوات.

ثانياً: المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين.

### إجراءات تنفيذ البحث

١. جمعت البيانات من العديد من المصادر كالكتب، والدراسات السابقة، والنشرات التي تتعلق بموضوع البحث لبناء أداة البحث.
٢. القيام بدراسة استطلاعية للاستبانة على عينة من (١٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من مجتمع البحث، وغير مشمولة بالعينة، والتأكد من انتماء الفقرات للمجالات المُعدة، كما جرى عرضهما على (٤) محكمين من المتخصصين في العلوم التربوية.
٣. أُعدت أدوات البحث بالصورة النهائية، بعد تعديلها بناءً على العينة الاستطلاعية، وملاحظات المحكمين.
٤. تم حصر مجتمع البحث واختيار العينة العشوائية منه.
٥. جرى استرداد (٥٠) استبانة، واعتمدت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.
٦. استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات؛ للإجابة عن أسئلة البحث وفحص فرضياته.
٧. تم عرض النتائج وتفسيرها، ومن ثم التوصل إلى التوصيات المنبثقة عن النتائج.

### المعالجات الإحصائية

استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخرجت المعالجات الإحصائية اللازمة وهي:

١. معادلة كرونباخ ألفا Cronbach' alpha؛ لتحديد معامل ثبات مقياس البحث.
٢. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية.
٣. استخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير ذي المستويين مثل الجنس.
٤. استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير ذي الثلاث المستويات فأكثر، مثل الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة.

وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: دائماً (٥) درجات، غالباً (٤) درجات، أحياناً (٣) درجات، نادراً (٢) درجتان، أبداً (١)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين، حوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (١ - ٥) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسطة ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$

$$\{3 = \frac{1-5}{3}$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (٤)

درجات احتساب واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين	المستوى
المتوسط الحسابي	مستوى منخفض
٢,٣٣ فأقل	مستوى متوسط
٢,٣٤ - ٣,٦٧	مستوى مرتفع
٥ - ٣,٦٨	

## عرض نتائج البحث

### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة البحث

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات الاستبانة، والجدول (٥) يوضح ذلك:

## جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

المرتبة	الرقم	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
١	٤	القيادة الابتكارية المثابرة والإصرار تجاه	.724	4.15	مرتفع
٢	١	القيادة الابتكارية تجاه المشكلات	.673	4.12	مرتفع
٣	٣	القيادة الابتكارية المبادرات الشخصية تجاه	.708	3.99	مرتفع
٤	٢	القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة	.681	3.83	مرتفع
		الدرجة الكلية	.637	4.02	مرتفع

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث ككل بلغ (٤.٠٢)، وبتقدير متوسط. أما المتوسطات الحسابية لمجالات واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين، فقد تراوحت ما بين (٤.١٥-٣.٨٣)، وجاء مجال "القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٥)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)، ومستوى مرتفع.

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع البحث. فقد استخدم الباحث التقدير النقطي (تقدير مَعْلَمَة المجتمع من خلال قيمة إحصاء العينة)، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين هو (٤.٠٢) وبتقدير مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية بالقيادة الابتكارية من خلال حرصهم على مصلحة الجامعة بالدرجة الأولى، ومصلحة القائد للظهور بمظهر مميز على مستوى الجامعة بالدرجة الثانية من خلال المثابرة والإصرار على النجاح بتقديم الأفكار الابتكارية الجديدة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبالي (٢٠٢٣) التي أظهرت أن درجة تطبيق القيادة الابتكارية لدى المديرين بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة الحراشة (٢٠٢٢) والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، كانت متوسطة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

### (١) مجال القيادة الابتكارية تجاه المشكلات

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال القيادة الابتكارية تجاه المشكلات

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
١	٤	يتقبل الاقتراحات الجديدة التي تساعد في حل المشكلات	.910	4.22	مرتفع
٢	١	يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة بدقة	.840	4.22	مرتفع
٣	٢	يرصد جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة	.670	4.20	مرتفع
٤	٥	يقيم الحلول المناسبة بعد إدراك تفاصيلها	.747	4.18	مرتفع
٥	٣	يتصدى لمشكلات متنوعة في وقت واحدة	.832	3.96	مرتفع
٦	٦	ينتقي الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة	.934	3.94	مرتفع
		الدرجة الكلية	.673	4.12	مرتفع

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال القيادة الابتكارية تجاه المشكلات بلغ (٤.١٢)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيادة الابتكارية تجاه المشكلات، فقد تراوحت ما بين (٤.٢٢ - ٣.٩٤)، وجاءت الفقرة: "يتقبل الاقتراحات الجديدة التي تساعد في حل المشكلات" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٢)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "ينتقي الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤)، ومستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى أن استخدام القيادة الابتكارية يساعد القادة التربويين لأن يكون لديهم بعد نظر، وتحليل للأحداث والمواقف من خلال المتابعة الحثيثة لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على حد سواء، مما يجعل القائد قادر على توقع المشكلات قبل وقوعها، والعمل على تفاديها بأفضل الطرق الابتكارية بدلاً من التقليدية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نور (٢٠٢٣)، والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية في مجال الحلول الابتكارية بدرجة كبيرة.

## ٢) مجال القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
٧	٩	ينسق الأفكار بطريقه مفهومه للجميع	.83910	4.10	مرتفع
٨	٧	يتبنى الأفكار الجديدة	.81841	4.06	مرتفع
٩	١٢	يشجع أصحاب الحلول الابتكارية من خلال التحفيز	.891	3.98	مرتفع
١٠	١٣	يتقبل الآراء المعارضة له	1.01	3.90	مرتفع
١١	٨	يستغل أوقات العمل لتوليد أفكار جديدة	.863	3.90	مرتفع
١٢	١٠	يهتم بفارق السن ما بين القيادات الأكاديمية	.981	3.51	متوسط
١٣	١١	يعتقد بأن الإداريين لا يملكون الكفايات اللازمة للتقدم بالأفكار الجديدة والمناسبة	1.30	3.40	متوسط
		الدرجة الكلية	.681	3.83	مرتفع

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة بلغ (٣.٨٣)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيادة الابتكارية تجاه الأفكار الجديدة، فقد تراوحت ما بين (٤.١٠-٣.٤٠)، وجاءت الفقرة: "ينسق الأفكار بطريقه مفهومه للجميع" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٠)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يعتقد بأن الإداريين لا يملكون الكفايات اللازمة للتقدم بالأفكار الجديدة والمناسبة"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠)، ومستوى متوسط، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الوصول للفهم السليم للقيادة الابتكارية ومعرفة أن التجديد في الأفكار وتطبيقها على أرض الواقع وعدم الوقوف أمام الأفكار الابتكارية الجديدة هو الدافع والسبيل للتغيير والتحديث المستمر، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مقبيل (٢٠٢١)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاء بدرجة متوسطة على مجال الأفكار الجديدة، وتتفق مع دراسة نور (٢٠٢٣) التي أظهرت نتائجها درجة استجابة مرتفعة على مجال الأفكار الجديدة.

## ٣) مجال القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
١٤	١٤	يملك دافع داخلي قوي تجاه الأفكار الابتكارية	.917	4.12	مرتفع
١٥	١٨	يهتم بالابتكار من أجل الاستمرار في التغيير	.824	4.12	مرتفع
١٦	١٦	يوظف التقنية المعلوماتية في مجال العمل ليكون أكثر ابتكار	.795	4.02	مرتفع
١٧	١٥	يقترح حلول ابتكارية وغير تقليدية للمشكلات	.815	3.95	مرتفع
١٨	١٧	يكسر الروتين مما يشجع على الابتكار	.939	3.88	مرتفع
١٩	١٩	ينحمل المخاطر المترتبة على الحلول الابتكارية	.947	3.86	مرتفع
		الدرجة الكلية	.708	3.99	مرتفع

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية بلغ (٣.٩٩)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيادة الابتكارية تجاه المبادرات الشخصية، فقد تراوحت ما بين (٤.١٢ - ٣.٨٦)، وجاءت الفقرة: "يملك دافع داخلي قوي تجاه الأفكار الابتكارية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٢)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يتحمل المخاطر المترتبة على الحلول الابتكارية"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦)، ومستوى مرتفع، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى فهم القائد التربوي لفكرة ومبدأ القيادة الابتكارية وضرورة اتخاذ نهج إيجابي للحفاظ على تقبل أعضاء الهيئة التدريسية للقيادة الابتكارية واعتماده على الأفكار المتجددة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نور (٢٠٢٣) التي أظهرت درجة استجابة مرتفعة على مجال المبادرات الشخصية.

## ٤) القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
٢٠	٢١	يتمتع بثقة ذاتية عالية	.75295	4.3800	مرتفع
٢١	٢٠	يتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل	.77090	4.2400	مرتفع
٢٢	٢٦	يدافع بقوة عن الأفكار الابتكارية	.86402	4.2200	مرتفع
٢٣	٢٥	يعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة	.83299	4.2000	مرتفع
٢٤	٢٢	يواجه تحديات العمل بمرونة	.81841	4.0600	مرتفع
٢٥	٢٣	يناقش القرارات مع المرؤوسين قبل اعتمادها	.88063	4.0000	مرتفع
٢٦	٢٤	يملك رؤية واضحة للمستقبل	.93656	3.9800	مرتفع
		الدرجة الكلية	.72490	4.1543	مرتفع

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار بلغ (٤.١٥)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيادة الابتكارية تجاه المثابرة والإصرار، فقد تراوحت ما بين (٤.٣٨-٣.٩٨)، وجاءت الفقرة: "يتمتع بثقة ذاتية عالية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٨)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يملك رؤية واضحة للمستقبل"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨)، ومستوى مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضرورة تمتع القائد التربوي بالثقة العالية بالذات ليتمكن من تطبيق القيادة الابتكارية بطريقة ترضي الجميع لما للثقة بالذات وبالخطوات التي يسير عليها في القيادة من آثار إيجابية في تحقيق الأهداف المتوقعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نور (٢٠٢٣) التي أظهرت نتائجها درجة استجابة مرتفعة على مجال المثابرة والإصرار.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث

### ١. نتائج فحص الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الجنس).

استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٠).

الجدول (١٠)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تجاه المشكلات	4.2628	.62213	3.9653	.70536	1.585	.120
تجاه الأفكار الجديدة	4.0165	.65319	3.6369	.66871	2.030	.048
تجاه المبادرات الشخصية	4.1410	.62306	3.8333	.77241	1.556	.126
تجاه المثابرة والإصرار	4.3736	.54970	3.9167	.82326	2.325	.024
الدرجة الكلية	4.1985	.55215	3.8380	.68165	2.062	.045

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (١٠) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تبعاً

لمتغير الجنس، على الدرجة الكلية وعلى المجالات الثاني والرابع، وظهرت الفروق لصالح الذكور.

وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور أكثر وعياً وجرأة من الإناث حول الإصرار والمثابرة على توليد وتطبيق الأفكار الابتكارية الجديدة مثل تبني أفكار الجديدة وإقناع الآخرين بها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نور (٢٠٢٣) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث وظهرت النتائج لصالح الذكور، وتختلف مع دراسة مقبيل (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق إحصائية بين الذكور والإناث لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية.

## ٢. نتائج فحص الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الدرجة العلمية).

استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الدرجة العلمية)، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (١١)، (١٢).

## جدول (١١)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء  
كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الدرجة العلمية)

المجال	محاضر		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
تجاه المشكلات	4.2456	.61204	4.0833	.73307	3.9333	.75849	4.1190
تجاه الأفكار الجديدة	4.0150	.62068	3.6224	.71452	3.6143	.71603	4.0816
تجاه المبادرات الشخصية	4.1579	.65138	3.8571	.84443	3.7833	.62386	4.1190
تجاه المثابرة والإصرار	4.2481	.71878	4.2959	.71640	3.8429	.77796	4.0612
الدرجة الكلية	4.1667	.58740	3.9647	.70722	3.7935	.64955	4.0952

## جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الدرجة العلمية)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تجاه المشكلات	بين المجموعات	.667	3	.222	.474	.702
	داخل المجموعات	21.557	46	.469		
	المجموع	22.224	49			
تجاه الأفكار الجديدة	بين المجموعات	2.161	3	.720	1.610	.200
	داخل المجموعات	20.588	46	.448		
	المجموع	22.749	49			
تجاه المبادرات الشخصية	بين المجموعات	1.326	3	.442	.873	.462
	داخل المجموعات	23.283	46	.506		
	المجموع	24.609	49			
تجاه المثابرة والإصرار	بين المجموعات	1.479	3	.493	.934	.432
	داخل المجموعات	24.270	46	.528		
	المجموع	25.749	49			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.003	3	.334	.812	.494
	داخل المجموعات	18.927	46	.411		
	المجموع	19.930	49			

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (١٢) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (الدرجة العلمية)، على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها بين (٠.٧٠٢-٠.٢٠٠)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه الفرص التي توفرها الجامعة للابتكار والإبداع وتبني كل ما هو جديد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراشنة (٢٠٢٢) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

### ٣. نتائج فحص الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (١٣)، (١٤).

#### جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل		من ٦-١٠ سنوات		أكثر من 10 سنوات	المجال
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
4.1429	.64004	4.3148	.55556	4.0432	.73175	تجاه المشكلات
3.9082	.66914	3.9841	.45984	3.7460	.75315	تجاه الأفكار الجديدة
4.0119	.74094	4.2407	.55347	3.9012	.73997	تجاه المبادرات الشخصية
4.1633	.61345	4.5714	.47916	4.0106	.80610	تجاه المثابرة والإصرار
4.0565	.61170	4.2778	.40903	3.9253	.70355	الدرجة الكلية

## جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تجاه المشكلات	بين المجموعات	.508	2	.254	.550	.581
	داخل المجموعات	21.716	47	.462		
	المجموع	22.224	49			
تجاه الأفكار الجديدة	بين المجموعات	.489	2	.244	.516	.600
	داخل المجموعات	22.261	47	.474		
	المجموع	22.749	49			
تجاه المبادرات الشخصية	بين المجموعات	.785	2	.392	.774	.467
	داخل المجموعات	23.824	47	.507		
	المجموع	24.609	49			
تجاه المثابرة والإصرار	بين المجموعات	2.125	2	1.062	2.114	.132
	داخل المجموعات	23.624	47	.503		
	المجموع	25.749	49			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.858	2	.429	1.057	.356
	داخل المجموعات	19.072	47	.406		
	المجموع	19.930	49			

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (١٤) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها بين (٠.٦٠٠-٠.١٣٢)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة جميع عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين بغض النظر عن خبراتهم على التواصل مع بعضهم البعض واكتساب معارف جديدة تؤهلهم للابتكار في مجال العمل ومناقشتها مع الآخرين والعمل على تطبيقها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبالي (٢٠٢٣) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القيادة الابتكارية.

## التوصيات

بناءً على نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

١. تطوير الاستراتيجيات المستخدمة التي تمكن القادة من التعامل مع الأفكار الجديدة.
٢. الابتعاد عن الأساليب التقليدية والنمطية في الممارسات القيادية.
٣. ايجاد خطط مستقبلية حديثة لمواجهة الصعوبات والتحديات.
٤. توفير فرص تدريبية للقادة الأكاديميين في الجامعة لجعلهم قادرين على اشغال المناصب القيادية فيها.
٥. وضع برنامج شامل يفهم الحاجات ويتيح الفرصة للمبادرات الابتكارية يشارك فيه كل أعضاء الجامعة.
٦. ويقترح الباحث بإجراء دراسات مستقبلية حول التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات.
٧. إجراء تصور مقترح حول تطوير القيادة في الجامعات الفلسطينية من خلال تطبيق القيادة الابتكارية.

## الفهارس والمراجع

### الفهارس والمراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. (٢٠٠٤). لسان العرب. المجلد الرابع فصل (ق) جزء (د) بيروت: دار الكتب العلمية.
- أبو عجوة، عبد الله. (٢٠١٨). القيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- آل سميح، زياد (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة التعليم العام بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- البناء، دعاء جميل محمد، (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- جبريني، سماح علي. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحراشنة، حنان علي منصور. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى إدارة الذات لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية الزرقاء.
- الرفاعي، رجا الله. (٢٠١٣). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. (رسالة ماجستير غير منشورة)، المدينة المنورة، جامعة طيبة.
- الزواهره، حنين. (٢٠١٨). عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- السليمان، محمد عبد الله (٢٠٢٠). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الشهراني، نورة صالح. (٢٠١٧). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

غنيم، هناء. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القاضي، محمد (٢٠٢١). دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مقبيل، محمد حسن علي. (٢٠٢١). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سينون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٨١-١٠٦: (٨)

نور، سعاد عبد الكريم (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٣(٧): ٥٤٩-٥١٧.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢٤). نظام التعليم العالي في فلسطين.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢٢). الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

### الفهارس والمراجع الأجنبية:

- Asuero. A. Sayago. A. & Gonzalez. A. (2006) the correlation coefficient: An overview. **Critical reviews in analytical chemistry**, 36(1): 41-59
- Hughes, M. & Rigtering J. & Covin, J. & Bouncken, R. & Kraus, R. (2018). Innovative Behavior, Trust and Perceived Workplace Performance. **British Journal of Management**, 29, 750-768.
- Moonsrikaew, N., & Chansirisira, P. (2020). **Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of Secondary School Administrators under the Office of Basic Education Commission** (Doctoral dissertation), Mahasarakham University.
- Sharratt, L. (2016). **Moving from good to great to innovation leadership: what does it take at every level**. University of Toronto, Ontario institute for studies in Education, Toronto, Canada.