

## تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

إعداد

أسامة حسن أحمد مبروك

أ.م.د / على ذكى ثابت

د / عبد الستار محروس عبد الستار

مستخلص البحث

هدفت البحث إلى: التعرف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية، تعرف طبيعة الممارسات الإدارية داخل المدارس الثانوية العامة فى مصر، معرفة الواقع الراهن للابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة على ضوء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة، وضع تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء القيادة الأخلاقية اعتمد البحث في إجراءاته على المنهج الوصفي الذي يعبر عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادًا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها من أجل الوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة ، وقام الباحث بتصميم استبانة لقياس آراء عينة البحث، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٨٥) فرد من إجمالي (٣٠٠) فرد يمثلون إدارة المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا. وقد توصل البحث إلى بعض النتائج، من أهمها:

- ١- اتصاف المدير بالقابلية للتغيير داخل المدارس يتحقق بدرجة متوسطة.
- ٢- اتصاف المدير بالقدرة على حل المشكلات تتحقق داخل المدارس بدرجة متوسطة.
- ٣- عدم اعتماد المدراء روح المجازفة داخل المدارس بدرجة عالية.

### Activating partnership between technical secondary education institutions and private sector in light of labor market needs

#### Summary

The research aimed to: identify the theoretical and intellectual foundations of moral leadership in educational institutions, know the

nature of administrative practices within public secondary schools in Egypt, know the current reality of administrative innovation among public secondary school principals in the light of ethical leadership from the point of view of the study sample, and develop a proposed vision for the development of creativity Administrative for the principals of public secondary schools in Minya Governorate in the light of ethical leadership.

In its procedures, the research relied on the descriptive approach, which expresses a set of procedures that are integrated to describe the phenomenon or topic depending on the collection, classification, processing and analysis of facts and data and an adequate and accurate analysis to extract its significance in order to reach results and generalizations about the phenomenon or topic under study, and the researcher designed a questionnaire to measure The opinions of the research sample, and a random sample of (185) was selected from a total of (300) individuals representing the administration of public secondary schools in Minya Governorate

The research reached some results, the most important of which are:

- 1- The principal's ability to change within the schools is achieved to a moderate degree.
- 2- The principal's ability to solve problems is achieved in schools to a moderate degree.
- 4- The principals do not adopt the spirit of risk-taking within the schools to a high degree.

#### المقدمة:

تعد القيادة المدرسية جوهر العملية الإدارية، ومفتاح النجاح للمؤسسات التربوية لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية التربوية، والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم.

والعملية الإدارية ليست مجرد تسيير لأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين على الطاعة، لكنها التي تلهمهم وتحفزهم، وتبعث فيهم الحماسة، والانتماء، والإبداع، والتفاني في العمل، والإدارة في جوهرها عملية قيادية وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها. (العمرات، ٢٠١٠، ٣٤٩)

ويعد الابتكار مظهر أساسي من مظاهر أداء المنظمات والأمم، ذلك أن السبب الرئيسي لأهمية الابتكار هو أنه يسمح للمنظمات لأن تتفاعل مع التغيرات بسرعة وذلك لتكون قادرة على إيجاد واكتشاف منتجات وأسواق جديدة وللحماية من البيئة غير المناسبة كما أنه في إطار تحليل المصدر المعتمد على الموارد فإن الابتكار يتحدد كميزة تنافسية مستدامة أيضاً، كما ان هناك اعترافاً واسع النطاق للأهمية المتزايدة للابتكار وذلك للمنظمات والاقتصادات والأسواق حتى تصبح أكثر ديناميكية من أي وقت مضى، فالمنظمات عامة والتعليمية منها خاصة في حاجة إلى الإبداع حتى تستجيب للمتطلبات العملاء المتغيرة وأنماط الحياة، وبغية الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتغيير الأسواق والهياكل والديناميكيات. (Govindarajan & trimble, 2005, 47)

والمدرسة الثانوية هي حلقة الوصل بين مدارس التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، وتختص مرحلة التعليم الثانوي ببناء الذات وتكوين الشخصية، وهذه المرحلة هي مرحلة تأهيل وتكوين وإعداد تؤدي بالخريج إلى مراحل التعليم الأعلى أو سوق العمل أو كليهما، ولا شك أن نجاح المؤسسة التربوية وخاصة المدرسة لا يتوقف على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، أو على تطوير مناهجه وأساليبه، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبان وتجهيزات وموارد مالية، أو على حسن إعداد وتدريب معلميه، وإنما يتوقف أيضاً على توفير قيادات واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم، ومما لا شك فيه أن الدقة في اختيار القيادات التربوية يعد مفتاحاً للإصلاح التربوي، بل إنه يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير. (عيسى، ٢٠٠٢،

ونظرا لأهمية القيادة المدرسية، ودورها في تطوير العملية التربوية، وتحقيق أهدافها لذا فقد تعددت مهام، ومسئوليات العاملين بها، ومع تزايد الدور التربوي في المدرسة فلا بد للعمل المدرسي أن يسير وفق خطة معدة مسبقا، ومحددة الأهداف ومستندة إلى أسس، ولأن المشكلات التي يعاني منها قطاع اتعليم في مصر متعددة ومتغيرة فالحاجة هنا ماسة إلي تنمية الابتكار الإداري لدى القيادات المدرسية وخاصة العاملة في المدارس الثانوية، وذلك في ضوء القيادة الأخلاقية التي تعد أحد أهم المداخل الإدارية التي أثبتت فعاليتها.

#### مشكلة البحث:

يعتمد نجاح أي مؤسسة تربوية على القيادة الموجودة بها فهي القائدة لعملية التطوير والتغيير، وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوى بمصر وجد أنه يعاني العديد من المشكلات وأوجه القصور، من أهمها سلبية المدير تجاه المشكلات المدرسية ومحاولة تجاهلها، وسوء أداء الإدارة المدرسية للأعمال المنوطة بها، علاوة على ما سبق

تشير بعض نتائج الدراسات السابقة إلى ضعف الممارسات القيادية متمثلة في القيادات المدرسية بالمدارس منها:

دراسة موسى محمد ( ٢٠٠٣ ) توصلت إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة توجه إدارة التعليم الثانوي العام لاحتياجات وتوقعات التعليم العالي والجامعي، وتحسين مناخ العمل داخل المدرسة مع التطوير التنظيمي لها واستحداث أبعاد ثقافية وقيم ومعتقدات جديدة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة مع تنمية الوعي الذاتي داخل المدرسة.

ودراسة نسمة عبد الرسول ( ٢٠١٢ ) توصلت إلي مجموعة من النتائج من أهمها: ضعف استثمار الإدارة المدرسية للموارد البشرية والمادية لدعم عمليتي التعليم والتعلم في المدارس، وكذلك ضعف دعم الإدارة المدرسية لفرق الجودة في المدرسة ووحدة التدريب في تقييم الأداء المدرسي وتطويره، وضعف آليات الإدارة المدرسية في توفير مناخ تربوي داعم لتحقيق نواتج التعلم والأهداف التعليمية المستهدفة

ومما سبق يتضح أهمية تنمية الابتكار الإداري لدى مدرء المدارس في ضوء القيادة الأخلاقية وأهمية تطوير دورهم الإداري، ورغم الجهود المبذولة من القائمين على التعليم

فى مصر, إلا أن النتائج المأمولة ضعيفة, ولذلك تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تنمية الابتكار الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء القيادة الأخلاقية؟

وينتزع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

١. ما الأطر النظرية والفكرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما الأطر النظرية والفكرية للابتكار الإداري فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٣. ما الواقع الراهن للابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة على ضوء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية؟
٤. ما التصور المقترح لتنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية؟

#### أهداف البحث:

١. التعرف على الأطر النظرية والفكرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. التعرف على الأطر النظرية والفكرية للابتكار الإداري فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٣. الكشف عن الواقع الراهن للابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة على ضوء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

#### أهمية البحث:

- ١- قد تسهم الدراسة فى تقديم تطبيق مجالات القيادة الأخلاقية لتطوير الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة.
- ٢- قد تسهم نتائج الدراسة فى إيضاح العلاقة بين الابتكار الإداري والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية العامة.
- ٣- مواكبة الاتجاه الحديث نحو الاهتمام بالابتكار الإداري والإدارة المدرسية.
- ٤- تكمن أهمية الدراسة فى تعدد الفئات التي قد تستفيد من نتائجها والتي يمكن تحديدها للمهتمين بواضعى سياسات التعليم فى مصر مثل وزارة التربية والتعليم.

## حدود البحث:

### - الحدود الموضوعية:

- تقتصر الدراسة على تنمية الابتكار الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا علي ضوء القيادة الأخلاقية في الأبعاد التالية:
- بعد القابلية للتغير.
  - بعد حل المشكلات.
  - بعد روح المجازفة.

### ٢- حدود بشرية:

تم تطبيق الدراسة علي عينة من المدرءاء والوكلاء والمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة المنيا .

### ٣- حدود مكانية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنيا نظراً لأنها مقر إقامة وعمل الباحث.

٤. حدود زمانية : تم تطبيق الدراسة الميدانية فى بداية الفصل الدراسى الأول للعام الدراسى فى الفترة من ( ٢٠٢٠/١١/١٨م إلى ٢٠٢٠ /١٢/١٨ ).

## مصطلحات البحث:

### ١- القيادة Leadership

"القدو" في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.(ابن منظور ، د.ت)

أما القيادة اصطلاحاً هي "القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسئولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة، أى هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة". (العدلوني والسويدان، ٢٠٠٥)

وتعرف الدراسة الراهنة القيادة إجرائياً بأنها:مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية، لتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب؛ لتحفيز الهمة، وبتش الرغبة فى

العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تذليل الصعاب، وتكثيف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة لمدارس التعليم الأساسي.

## ٢- القيادة التربوية Educational Leadership

تعرف القيادة التربوية بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري. (كوفي، ٢٠٠٨، ٤٥)

كما تعرف القيادة التربوية بأنها "القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه. (الحري، ٢٠٠٨، ٤٢)

وتعرف الدراسة الراهنة القيادة التربوية بأنها: تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية التي يقوم بها القائد المدرسي بالتعاون مع غيره بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من المدرسة، ولأن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان، فإنها تنجح حين توفر التربية المناسبة والمناخ الملائم لتفتح إمكانات الإنسان وتطورها وعندها تكون قيادة جماعية ، وتقاس بأداة الدراسة ( الاستبانة ) التي سوف يعدها الباحث لهذا الغرض.

## ٣- الابتكار الإداري Management innovation

الابتكار الإداري اصطلاحاً : التوصل إلى ما هو جديد وهو التعريف الأكثر شيوعاً، ويفهم عموماً أنه تقديم شئ جديد أو طريقة جديدة، أو هو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. (حداد، ٢٠٠٤، ٨١).

وتعرف الدراسة الراهنة الابتكار الإداري إجرائياً بأنه تنفيذ أفكار جديدة تضمن تحسين العمليات الداخلية والتعليمية داخل المدارس الثانوية بما يشمل نظم العمل والهياكل الإدارية وطرق تأدية المهام التعليمية والإدارية المختلفة داخل المدرسة.

## ٥- القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها : إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين. (ابو المعاطي، ٢٠٠٩، ١٠)

وتعرف الدراسة القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها : التزام القائد المدرسي بالقواعد الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية والإدارية، والعمل الفريقي، والعلاقات الإنسانية مع مرءوسيه، وتقاس بأداة الدراسة ( الاستبانة ) التي سوف يعدها الباحث لهذا الغرض.

## ٦- التعليم الثانوي العام General Secondary Education

التعليم الثانوي هو ثلاث سنوات دراسية، ويشترط فيمن يقبل بالصف الأول من مرحلة التعليم الثانوي أن يكون حاصلًا على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي.(وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١، ٩)  
والدراسات السابقة:

تناول الباحثون الابتكار الإداري والقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات عدة، وسيتم عرض بعض من هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:  
أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (الشريفي والتنج، ٢٠١٠) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين".

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة، والعلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين. وقد أُجريت الدراسة على عينة من (٢٠٠) معلم ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها. وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية؛ كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بينها وبين درجة تمكين المعلمين.

دراسة عباس عيد مهدى ( ٢٠١١)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين.

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى: لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة



الأخلاقية، والثانية: لقياس درجة تمكين المعلمين. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، لمعالجة البيانات إحصائياً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، و أن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وللمجالات الستة، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين.

### دراسة (محمد سليمان، ٢٠١٢) بعنوان سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية.

استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم وأهمية سلوكيات القيادة الأخلاقية في العمل، وتحديد مفهوم حوكمة المؤسسات، والتعرف على أهم مبادئه، والتعرف على مدى توافق ما جاءت به مبادئ حوكمة المؤسسات لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مع الإطار القانوني الليبي، ومعرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية، ومدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات المساهمة الليبية. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة بلغت (٩٥) مديراً في عدد من المصارف بمدينة بنغازي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها. وخلصت الدراسة إلى وجود ضعف في الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية لدى القيادات الإدارية العليا، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية، وكل من مبدأ توضيح صلاحيات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية بالمصرف.

دراسة (جواهر العبيدي، ٢٠١٣) بعنوان: أثر التوجه الإبداعي و استراتيجيّة التدريب أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجيّة التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي واستراتيجيّة التدريب على أداء العاملين من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا في شركة نفط الكويت وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، وجود علاقة ارتباط بين عناصر التوجه الإبداعي وأساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات وعناصر استراتيجيّة التدريب ودعم التزام الإدارة العليا ومتنوع البرامج التدريبية على شركة نفط الكويت ووجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي وأساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات على تطوير أداء العاملين.

دراسة (حياة محمد الحربي، ٢٠١٥م) بعنوان "القيادة الأخلاقية للأستاذ الجامعي ودورها في تعزيز قيم المواطنة لدى طلبته"

هدفت للتعرف على وجود علاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية بكافة كليات جامعة أم القرى، وتعزيز قيم المواطنة الصالحة، وقد أجريت على عينة عشوائية منتظمة بلغت (٣٢٥) من الطلبة، من خلال دراسة خمسة أبعاد للقيادة الأخلاقية، وهي: العدالة والأمانة، والجدارة والثقة، والالتزام والمسؤولية، والرعاية والاهتمام، والسيطرة الشخصية، وجاءت بدرجة متوسطة، كما أن هناك علاقة ارتباطية وإيجابية ما بين ممارسة الأستاذ الجامعي للقيادة الأخلاقية، وممارسته لدوره في تعزيز قيم المواطنة الصالحة

دراسة (ليث فارس طليب ٢٠١٦) بعنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على الموظفين بمديرية التربية بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق" (١).

حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين باعتباره ذات أهمية فريدة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتضمنت عينة البحث الموظفين بمديرية التربية بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق وتوصلت أهم النتائج الى أنه كلما كان هناك قيادة أخلاقية بين الموظفين والمديرين كلما زاد الإبداع في العمل

دراسة (ثروت صبرى العزب ٢٠١٦) بعنوان " دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف علي مدي ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة ، التعرف علي مدي ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة ، التحقق من مدي التمايز بين المستشفيات الجامعية محل الدراسة وذلك من حيث ممارسة

(١) ليث فارس طليب : العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار التنظيمي . دراسة تطبيقية على الموظفين بمديرية التربية بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٦م.

القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين ، الكشف عن درجة التمايز بين العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة وذلك من حيث مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، وتوصلت الدراسة الى أن القيادة الأخلاقية لها دور ايجابي في دعم المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا .

**دراسة (السودي، ٢٠١٦) بعنوان " وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"**

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على عينة قدرها (٣٢٢) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هنالك نموذجين فقط قد أثرا في مستوى

الأداء الإداري لدى مديري المدارس، ويتضمن النموذج الأول كان للإبداع الإداري، والنموذج الثاني كان للإبداع الإداري مع المؤهل العلمي، وأن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعا بنسبة (٧٧,٤ %)، وترتيب مجالات إدارة الإبداع؛ حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى، ثم مجال الطلاقة، يليه مجال الحساسية للمشكلات، في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة.

**دراسة طارق عيضة الثقفي (٢٠١٧)، القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج

الوصفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية من قادة المدارس وأخرى من المعلمين بمحافظة الطائف، وتم تطبيق الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة ممارسة كبيرة للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، وكذلك وجود درجة كبيرة من الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ( بين

القيادة الأخلاقية للقادة والأداء الوظيفي لمعلميهم، وبناءً على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات ومنها: ضرورة الحفاظ على ما كشفت عنه النتائج من وجود درجة مرتفعة للممارسات الإدارية القائمة على مهارات القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم العام، وكذلك تدعيم المستويات المرتفعة للأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف عبر توجيههم نحو الطرق والأساليب التي تدعم إيجابية هذا الأداء مع استمراره الاحتفاظ بمستويات مرتفعة منه، مع توثيق أدائهم حتى يمكن تقييمه بالشكل المرجو.

دراسة سليمان بن عبدالله (٢٠١٧)، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميهم، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة.

دراسة أحمد عبد الله الدروبي (٢٠١٧) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور و بين الولاء التنظيمي للمعلمين من جهة نظرهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس التابعة لمدينة شبة لواء ناعور و البالغ عددها (٥٣) مدرسة حكومية منها (٢١) مدرسة نكور و (٣٢) مدرسة إناث و مختلطة، و تم اختيار عينة عشوائية من معلمي المدارس التابعة لمديرية شبة لواء ناعور تضم (٢٠٠) معلم يعملون في هذه المدارس. و تمثلت أدوات الدراسة التي استخدمها الباحث في إعداد مقياس لاختبار مستوى القيادة الأخلاقية، كما تم إعداد مقياس لاختبار مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، أظهرت النتائج أن درجة توفر الصفات الشخصية الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، و جاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، و تبين أن المدير يحاول انجاز المهام و

الواجبات المطلوبة منه بأمانة و يكون سعيدا إذا قام بتحفيز المعلمين على العطاء أكثر في العمل، ما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة العمل بروح الفريق الواحد كانت بدرجة مرتفعة، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، و تبين أن المدير يعمل على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل المصالح العام للمدرسة، وأيضا تبين أن درجة توفر الصفات الإدارية الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة إن المدير يكون سعيدا إذ أنجز المعلمون أعمالهم بدقة و يسعى لتحقيق رسالة المدرسة بالتزامه الأخلاقي، وأوصت الدراسة بقيام مديري المدارس بأخذ دورهم في الاهتمام بالقيادة الأخلاقية و تعزيزها لما لها من أثر في تحسين الولاء التنظيمي للمعلمين، و التأكيد عليهم بأهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم و تهم عمل المدرسة، و تخصص الوقت الكافي لهم للاستماع إلى آرائهم و تحفيزهم على العطاء بشكل أفضل في العمل.

دراسة محمد عبد القادر وآخرين (٢٠١٩)، درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس.

هدفت إلى تعرف تقديرات المعلمين درجة ممارسة مديرهم القيادة الأخلاقية، وذلك من خلال التطبيق على عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (٥٢) بندا موزعة في ثلاث مجالات، وأشارت النتائج إلى أن ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة " مالكوم روث Malcom Wroth " (٢٠١٠) بدراسة عنوانها " تصميم خطة مقترحة للقيادة الأخلاقية لمديري بولاية تكساس " (٢)

استهدفت معرفة العلاقات بين مستويات القيادة الأخلاقية ومقدار الخبرات المتراكمة للمديرين في المرحلة الابتدائية إلى مرحلة المراهقة ، على عينة قوامها (٣٠) مدير، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وكان من أهم أدوات الدراسة مياس للقيادة الأخلاقية، وقد أشارت أهم النتائج إلى تأثير القيادة الأخلاقية على أداء المديرين بولاية تكساس

(2)Malcom Wroth ; Design a suggested curriculum for Ethical Leadership, **Journal of sports** , Vol 48, no2, Texas University , 2010

دراسة (Sutherland, 2010) ، بعنوان: "القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في القوات المسلحة الكندية.

أُجريت على عينة من (٤٦٨) مفردة من أفراد القوات المسلحة للجيش الكندي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى مستويات الالتزام التنظيمي؛ كان الالتزام العاطفي، ثم المعياري، وأخيراً المستمر، كما أن هناك ارتباطاً بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والمعياري دون الالتزام المستمر.

دراسة (Yates, 2014) ، بعنوان "استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى بحث احتمالية تحقيق القيادة الأخلاقية لمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمي على (٢١١) من موظفي الكليات الخاصة بولاية جورجيا. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين لديهم قادة أخلاقيون؛ يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، في حين لم تظهر علاقة مع سلوك المواطنة التنظيمي.

دراسة (Sing & Zhang Feng, 2016) بعنوان:

### **The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence.**

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من وجود علاقة بين ممارسات ادارة الجودة والأداء الإبداعي في ظل تأثير الاضطرابات المتعلقة بالسوق على تلك العلاقة حيث أجريت هذه الدراسة في تسع مدن ومقاطعات صينية وقد استخدم الباحثون للتحقق من هذه العلاقة استبانة أعدت لهذا الغرض وقد وزع منها عدد ٣٨٣ استبانة في ٩ مدن صينية وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الجودة بشقيها وبين الأداء الإبداعي في الصين وذلك في ظل اضطرابات معتدلة للسوق.

دراسة (Clark, 2016) بعنوان:

### **IT Centralization and the Innovation Value Chain in Higher Education: Innovation Trough Promoting Key Innovations Study for A Management and Organizational Design**

الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من وجود تأثير للمركزية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي على الإبداع المؤسسي وقد تم جمع البيانات من خلال عينة مؤلفة من ٣٠٣ من العاملين في تكنولوجيا المعلومات موزعين على ٣٨ مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة وأشارت النتائج إلى أن أنشطة سلسلة قيمة الإبداع (توليد الفكرة والتحويل والنشر) أثر سلبا كلما رات المركزية. ومع ذلك فإن هذه النتائج اختلفت بشكل كبير بعة للمؤسسة التي يجري دراستها وكى شعا لكل مشط من أنشطة سلسلة قيمة الإبداع.

دراسة (Antony & He, Deng, Zhang, Lun, 2017) بعنوان :

### **An empirical investigation of the relationship between Six Sigma practices and organisational innovation**

وقد هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين ممارسات وأنشطة منهجية ٦ سيجما وبين أنواع مختلفة من الإبداع التعليمي بما في ذلك انتشار المنتجات والإبداع في العمليات والإبداع الإداري لعبت منهجية سيجما دورًا رئيسيا في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات خلال الفترة الماضية وساعد في تعزيز وتطوير بيئة الإبداع فيها. وقد جمعت بيانات هذه الدراسة من خلال ٢٤٩ شركة في الصين طبقت منهجية ٦ سيجما كبرنامج رسمي في شركاتهم. وتظهر النتائج أن الإدارة التي تطبق منهجية ٦ سيجما والبنية التحتية للشركة لها علاقة إيجابية مع الإبداع في المنتج والعمليات وكذلك الإبداع الإداري، وشهد هذه الدراسة في فهم أفضل لكيفية استعادة المركت من تطبيق منهجية ٦ سيجما لتحسين قدراتها في مجال الإبداع والمنافسة.

## تعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال العرض السابق لمجموعة الدراسات السابقة التي اهتمت بمحوري الممارسات القيادية و القيادة الأخلاقية أسفر العرض عن الآتي:  
أولاً- من حيث أوجه الشبه والاختلاف :

من حيث الموضوع: فقد جاءت بعض الدراسات من حيث موضوعاتها متشابهة مع موضوع وهي دراسة سلامة عوض ٢٠١٦م، باسمه عبد الوهاب شلبي ٢٠١٥م، كرم عبد الله عبد المولى ٢٠١٤م، ناهد بهجت محمد ٢٠١٤م، نسمة عبد الرسول عبد البر ٢٠١٢م، داليا حسن حلمي ٢٠١٢م، دراسة محمود أبو ٢٠٠٥م، محمد جودة التهامي، ٢٠٠٤.

وتشابهت دراسات سابقة مع الدراسة الحالية في محاولتها قياس مستوى القيادة الأخلاقية في المنظمات التي أجريت فيها، سواء الدراسات التي تناولت الممارسات الشخصية للقائد الأخلاقي، كما هي الحال مع دراسات: (خليل، ٢٠١٤؛ والحري، ١٤٣٦هـ؛ وعابدين وآخرون، ٢٠١٢)، أو من خلالها تناول علاقة القيادة الأخلاقية بمتغيرات أخرى، ومن ضمن تلك المتغيرات التي تم دراستها مع القيادة الأخلاقية: التميز التنظيمي، كما في دراسة (العنقري، ٢٠١٤)، ومبادئ الحوكمة (الكريم، ٢٠١٢)، أو مع تمكين العاملين، كما في (الشريفي والتتح، ٢٠١٠).

من حيث المنهج: استخدمت الدراسات الآتية المنهج الوصفي مثلما استخدمتها الدراسة الحالية مثل دراسة سلامة عوض ٢٠١٦م، باسمه عبد الوهاب شلبي ٢٠١٥م، ناهد بهجت محمد ٢٠١٤م، نسمة عبد الرسول عبد البر.

## ثانياً- أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة الآتي:

- ١- تحديد مشكلة الدراسة.
- ٢- تحديد المنهج المستخدم.
- ٣- تحديد الأداة المستخدمة وهي الاستبانة وكيفية بنائها.
- ٤- تحديد الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة.



وسيسعى الباحث من خلال الدراسة الحالية قياس الابتكار الإداري لقيادات التعليم الثانوى العام على ضوء القيادة الأخلاقية في الأبعاد التالية:

- بعد القابلية للتغير .
  - بعد حل المشكلات.
  - بعد روح المجازفة.
- خطوات الدراسة :

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية :

**الخطوة الأولى :** عرض الإطار العام للدراسة ويشمل (المقدمة ، مشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، حدود الدراسة ، مصطلحات الدراسة ، الدراسات السابقة ، خطوات السير فى الدراسة) .

**الخطوة الثانية :** التعرف على الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية .

**الخطوة الثالثة :** تحديد الواقع النظري للابتكار الإداري داخل المدارس الثانوية العامة.

**الخطوة الرابعة :** دراسة ميدانية للكشف عن الواقع الراهن للابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة على ضوء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة . .

**الخطوة الخامسة :** وضع تصور مقترح لتنمية الابتكار الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا علي ضوء القيادة الأخلاقية .

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية

مفهوم القيادة

وتعرفها كل من داليا طه ومها مراد(٢٠١٦ ، ١٤) بأنها" قدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك التابعين وتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة وجعلهم يتعاونون طواعية لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة

فالقيادة إذن هي عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة ويمكن للبحث الحالي تعريف القيادة بأنها "مجموعة القدرات المهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة، والتي تمكنه من التأثير في المعلمين وتوجيههم بطريقة يكسب من خلالها ودهم واحترامهم وطاعتهم له، وولاءهم وانتماءهم للمدرسة، وجعلهم يعملون في فريق متعاون لتحقيق الأهداف المنشودة.

### أهمية القيادة :

لاشك أن القيادة تمثل المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية؛ لكي يكون قادراً على مواصلة حياته العملية فيما بعد، ولخص أسامة خيرى (٢٠١٢) أهمية القيادة فيما يلي:

- ١- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ٢- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ٣- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ٤- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ٥- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ٦- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ٧- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

## عناصر القيادة :

وضح إسماعيل دياب (٢٠٠١، ٨٧) أن قوة القيادة وفعاليتها تعتمد على ثلاثة عناصر هي:

١- عملية التأثير التي يمارسها القائد في رؤوسيه لحفزهم على العمل والانتاج، ومضاعفة الجهد، كالثبات، والإكراه، الأسس المرجعية للمرؤوسين، والخبرة الشخصية.

٢- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم، حيث يتوقف الكثير من نجاح القائد على قدرته في توحيد جهود رؤوسيه، بعد تنظيم هذه الجهود وتنسيقها ومن ثم توجيهها نحو الهدف المشترك الذي يسعى إليه والتغلب على الصعوبات التي تواجهه في سبيل ذلك، مثل اختلاف ثقافة العاملين وظروفهم النفسية والاجتماعية ليعمل منهم قريباً منسجماً متعاوناً.

٣- تحقيق الهدف الوظيفي، حيث إن الهدف الأول من أية عملية توجيهية يقوم بها القائد هو بلوغ أهداف المؤسسة التي يقوم على إدارتها، وهو هدف مشترك يسعى جميع العاملين لبلوغه، غير أن الوصول إليه يحتاج إلى بلوغ أهداف أخرى يعمل كل منها على خدمة الهدف المشترك.

## أركان القيادة:

القيادة عملية اجتماعية، فلا يمكن لأى إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يمكنه ممارسة القيادة فى جماعة وفى حدود موقف معين. ويجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية: القائد، الموقف، والتابعين.

وهذه الأركان الثلاثة تشكل بتفاعلها عملية القيادة، ويجب التوافق بين هذه الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل، فالموقف هو الذى يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها، والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورها، ولديه القدرة على استغلال قدرات الأفراد، والتأثير فيهم ليحاجبوا الموقف الذى يتفاعلون فيه، والأفراد بالتالى يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد والتعاون مع القائد فى الموقف الذى يتفاعلون فيه. (منير ابو زعيتر، ٢٠٠٩، ١٣٧)

## ١ - القائد:

القادة بالفطرة لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة وهم القادة الطبيعيون، مثل الزعماء الذين لديهم التميز الخاص بهم، وهناك قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة فالقيادة لديهم عن طريق التعلم والتدريب، وهم القادة الإداريون، مثل مديرو المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية.

## ٢ - الموقف:

الموقف عنصر أساسى فى القيادة، فهناك أفراد يكونون قادة فى مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك فى مواقف أخرى، ويمكن القول أن رؤية القائد الواضحة للجماعة تمكنه من تفعيل دور الجماعة وتسهيل دوره فى قيادتها.

## ٣ - التابعون:

إن العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بالاتجاهات والأفكار التى يعيشها التابعون، وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادى، وكلما كان التابعون متكيفين مع قيادتهم ارتفع فهمهم لفكرها وإدراكهم لأهدافها التى تسعى لتحقيقها.

## مبادئ القيادة:

### للقيادة العديد من المبادئ لخصها جودت عطوى (٢٠٠٨، ٦٩) فيما يلى:

- ١- القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعى بين الرئيس ومرؤوسيه.
- ٢- المركز الوظيفى لا يعطى القيادة بالضرورة فليس كل من يشغل مركزا رئيسا قائدا.
- ٣- القيادة فى أى مؤسسة واسعة الانتشار، حيث يكون دور القائد علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
- ٤- معايير أو مبادئ المجموعة هى التى تقرر من هو القائد، فالمجموعة هى التى تعطى القيادة للأشخاص التى ترى فيهم سندا لها.
- ٥- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد فى موقف ما يكون تابعا فى موقف آخر.
- ٦- إن الأشخاص الذين يبالغون فى عملية الإقناع أو يعطون برهانا برغبتهم فى السيطرة لا يصلحون لتولى القيادة.

٧- أن يكون الشخص الذى يمارس القيادة معنيا الناس الذين يقودهم وحاجاتهم، ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم.

### خصائص القيادة:

أساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، وبهذا فهي أمر ضرورى تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، وحددهادي ربيع(٢٠٠٦، ٨٦) أهم خصائص القيادة فيما يلى:

- ١- القيادة هى عملية تأثير فى الأفراد والجماعات لتحقيق هدف او أهداف معينة.
- ٢- القيادة تتميز بالنشاط والحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية.
- ٣- القيادة هدف حيوى، وعلى ذلك فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق الأهداف.
- ٤- القيادة هى تعاون وعلى القائد أن يعمل على بث الروح بين أفراد جماعته.

### مفهوم القيادة الأخلاقية

وقد عرّف (بروان وهريسون Brown & Harrison)، القيادة الأخلاقية في دراستهم، التي تعدّ من أولى الدراسات الميدانية التي هدفت إلى وضع مقياس وتعريف إجرائي لمفهوم القيادة الأخلاقية؛ بأنها: تعبر عن "مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً، من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات، عن طريق التواصل التثائني واتخاذ القرارات". ومن خلال ذلك خلصوا إلى تعريف وفقاً لدراستهم بأنها: تمثل عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون؛ لحثّ الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية، مثل (المصادقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة)، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية، وتوضيح التوقعات الأخلاقية، واتخاذ القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية؛ قاصدين بذلك تعديل السلوكيات الأخلاقية في العمل، وتحسينها، وتعزيزها.

## أهمية القيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية

إن تبني القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس بات أمراً ضرورياً، فالمدرسة هي مؤسسة أخلاقية تسعى لتشكيل شخصيات الطلبة ورعاية نموهم وفق المعايير الأخلاقية التي يرتضيها الدين و عُرف المجتمع، وعلى مدير المدرسة في هذا السياق أن يمارس سلطته بطريقة أخلاقية ، وهي في الحقيقة تمثل جوهر سلطته.

وقد أشار براون، Brown (2007) إلى هذا المعنى مبيناً أنه لا بد أن يتصف القادة الأخلاقيون بالاستقامة، والإخلاص، والعدل، وأن يكونوا جديرين بالثقة، إضافة إلى إظهار الاهتمام بالرعية، وإظهار الالتزام بالأخلاق في حياتهم المهنية والشخصية، وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية:

- ١- دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.
- ٢- زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.
- ٣- توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع.
- ٤- التقليل من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية، والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار (آية سكبها، ٢٠١٥).

## أبعاد القيادة الأخلاقية

### ١- توافر السلوك الأخلاقي :

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، وأن السلوك الأخلاقي ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وإن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة (Morgan, Ronald, 2000, 203).

### ٢- ممارسات السلوك الأخلاقي

أشار Daft (2004, 308) لبأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات،

والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات.

### ٣- تعزيز السلوك الأخلاقي

يمكن للقادة تعزيز السلوك الأخلاقي كما ذكر Kreithner, Robert (2007, 41) من خلال الأتي:

- التصرف أخلاقياً: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي .
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة .
- توفير التدريب الأخلاقي .
- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

### المحور الثاني الابتكار الإداري

#### مفهوم الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه: التوصل إلى ما هو جديد وهو التعريف الأكثر شيوعاً، ويفهم عمومة أنه تقديم شيء جديد أو طريقة جديدة، أو هو: فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها (حداد، ٢٠٠٤م، ٨١).

والابتكار في المنظمات يمثل تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين الذين يضمنون على مدار الوقت تتبع الاجراءات داخل ترتيب مؤسسي (رفاعي، ٢٠٠٢م، ١٨).

#### أهمية الإبداع

تغيرت النظرة الحديثة للابتكار في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات والدول، حيث أصبح الابتكار معياراً يحدد درجة تقدم الدول ورفيها، وأصبح مصدر لتحقيق الثروة، ودفع عجلة العملية التنموية، وأصبح الابتكار أحد الدلائل المهمة التي تساعد في الاستدلال على تقدم المنظمات ورفيها، كذلك فإن الإبداع أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على المجهود الذي تبذله المنظمات المعاصرة على أنشطة البحث

والتطوير التي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم لسنوات طويلة بالرغم من المخاطرة العالية التي تقوم بها بسبب ارتفاع معدلات فشل (الصريفي، ٢٠٠٣م، ٣٨).

وقد أصبحت الظروف التي تحيط بالمؤسسات المتميزة تتسم بالتغير الدائم والمعقد، وقد فرضت هذه الظروف على المؤسسات تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ويجب على هذه المؤسسات مواجهتها بسرعة وكفاءة عالية، وذلك يتطلب قدرات ابداعية لتمكنها من ايجاد الحلول وايجاد الأفكار الحل هذه المشكلات للاستمرار والتقدم (Jackson, ٢٠١٦). وفي مقدمة هذه الظروف التقدم التكنولوجي والتغير السريع في رغبات واحتياجات المستهلكين وأذواقهم والزيادة في حجم المعرفة، وهناك مجموعة من العوامل التي جعلت للابتكار أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى وهي (سليمانى، ٢٠٠٧، ٣٣):

- زيادة المنافسة بين المنظمات.
- زيادة حجم منظمات الأعمال.
- الارتفاع في توقعات المستهلك.
- قلة الموارد.
- زيادة الطلب على الأفكار الجديدة.

#### جوانب الإبداع:

الابتكار ظاهرة مركبة تتفاعل فيها أربعة جوانب أساسية كما يوضحها (Chronopoulou, 2014, 6)

١- **البيئة الابتكارية:** يهتم هذا الجانب بتأثير العامل البيئي المحيط بالفرد على الابتكار والمتمثل في ضغوط الأقران والسياق الاجتماعي، حيث يمكن أن تكون هذه البيئة مشجعة للابتكار أو مثبطة له، كما أن تفاعل الفرد مع البيئة يؤثر على الإبداع لديه، ويكون للبيئة المحيطة به دور في تقييم والحكم على مدى مناسبة نتائج الإبداع بحسب معايير تحدها هذه البيئة.

٢- **المنتج:** يشير هذا الجانب إلى ثمرة التفكير الإبداعي، فيعرف البعض الإبداع في ضوء نتاجاته على أنه القدرة على صنع شيء جديد غير اعتيادي ومفاجئ لمشكلات تحتاج لنفاذ بصيرة، ولا يمكن فصل الانتاج الإبداعي عن البيئة



الاجتماعية والثقافية التي يظهر فيها، وكذلك فإن هذا الانتاج يرتبط بالخصائص الإبداعية للأفراد.

٣- العملية الابتكارية: هذا الجانب يشير إلى أربعة مراحل تمر بها العملية الابتكارية وهي: التحضير والاحتضان والإشراف والتحقق، حيث تتضمن هذه المراحل عمليات عقلية هي: الفضول والاستكشاف والتبصر والملائمة.

٤- الشخصية: هذا العامل محوره السمات والخصائص الشخصية للفرد التي يمكنها أن تجعل منه مبتكرة، مع وجود أمر بديهي هو أن كل فرد يمتلك قدرة ابتكارية، وتركز الدراسات في هذا الجانب على الخصائص المعرفية للأفراد المبتكرين مثل الذكاء وقوة البنيان والسمات الشخصية مثل الانضباط الذاتي وتحمل الضغوط والميل للمغامرة وتفضيل المسائل المعقدة.

### أشكال الابتكار في المنظمات:

بصفة عامة قد تأخذ الإبداعات ثلاث أشكال وهي:

١- الابتكار الإداري: إن الابتكار الإداري يعد مجالاً واسعاً وموضوعاً هاماً من الموضوعات التي تدرج تحت مصطلح الإبداع حيث يركز على العلاقات الفعالة التي تساعد على تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، كما ويهتم بالقواعد والإجراءات التي من شأنها تعزيز الاتصال والتواصل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة مما يسهل عملية تبادل الخبرات، ويعرف الإبداع الإداري بأنه التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وإجراءات تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة، ونلاحظ أن هذا التعريف تعدى الابتكار الإداري حيث وضع دوره في عملية تطوير مفاهيم الإبداع وتنظيمه وإجراءاته و تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الابتكار في إنشاء الأسواق الجديدة (نجم، ٢٠٠٣، ٣٤٥).

وقد عرفة (قراش، ٢٠٠٧) بأنه: هو اعتماد أسلوب التغيير النوعي في المؤسسات سواء على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة أو حتى البيئة الخارجية بقدر المستطاع ، وبذلك يكون الإبداع الإداري شاملاً التغييرات الداخلية في المؤسسة أو خارجها في البيئة المحيطة ، فالمؤسسات اليوم تعمل في بيئة متغيرة بشكل متسارع، وأنظمة

المؤسسات اليوم هي أنظمة مفتوحة ، كما أشار الكاتب على دور العاملين في المؤسسة في عملية الإبداع، ويتضح لنا ذلك من خلال تعريفه للابتكار بأنه: تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والخلاقة من قبل الأفراد الذين يتعلمون مع بعضهم البعض ضمن تنظيم مرتب (قراش، ٢٠٠٧م، ص ٤٥).

والابتكار الإداري والذي يطبق غالبا في الأنظمة الاجتماعية التي تهتم بالمؤسسة بشكل عام ويركز على العلاقات بشكل خاص سواء بين الأفراد أو بين المؤسسات وذلك داخليا وخارجية، ولقد اقترن الابتكار الإداري بدرجة كبيرة بنوع آخر من أنواع الإبداع وهو الإبداع التقني الذي يهتم بابتكار تقنيات جديدة وطرائق تدريب حديثة وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات (Alas, 2008, 208)

٢- **الابتكار التقني:** في تقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية تم تعريف الابتكار التقني أو التكنولوجي بعدة صيغ، وان كان الإبداع في هذا التقرير يأخذ معنى عام يشير إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تساهم في تسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة (Speck, 2015)

٣- **الابتكار الإضافي:** وهذا النوع من الابتكار يعرف بأنه: الابتكار الذي يتعدى الأفكار والوظائف التقليدية ، فممكن أن يقوم بعض محترفي التسويق ببرمجة برنامج لتسويق المنتجات من خلال استغلال توجهات الزبائن ورغباتهم، وهذا يعزز الخدمات الفريدة وهو ما يمكننا تسميته بالإبداع الإضافي، ويعرفه (Dangayach, 2005) بأنه: الإبداعات المساعدة التي تمتد خارج حدود البيئة التنظيمية للمؤسسة وتتجاوز وظائف العمل الأساسية لها، ويمكننا القول بأن الإبداع الإضافي يتجاوز الإبداعات الإدارية التي تدخل أساليب ومفاهيم إدارية جديدة، ويتجاوز أيضا الإبداعات التقنية التي تركز على الجانب التقني وما فيه من جديد

**العوامل التي تساعد على الابتكار:**

يرى (سرور، ٢٠٠٨، ١٠٠) بأن أهم العوامل التي تساعد على الإبداع تتمثل في التالي

:

- ١- المثابرة: الإبداع وحل المشكلات عمل جاد يتطلب تجنيد الوقت والجهد ويحتاج للمعرفة المكتسبة بالبداية والبحث المستمر.
- ٢- الخيال المرن: الشخص المبتكر يرتاح للتفكير والتخيل والأفكار الغريبة التي لم يفكر فيها أحد من قبل.
- ٣- الايمان بأن الأخطاء متقبلة: في المجتمع الحديث لا يمكن غفر الأخطاء ولكن الفشل هو فرصة، والأخطاء تثبت أن هناك شيئا قد حدث فالشخص المبتكر يتقبل الأخطاء لأنها تقوده للنجاح.

#### معوقات الابتكار:

- من وجهة نظر (سعادة، ٢٠٠٣، ٢٦٣) فإن أبرز المعوقات التي تواجه الشخص المبتكر تتمثل في التالي:
- شعور الكثيرين بالنقص والاعتقاد بالأفكار أو الآراء أو الأقوال البالية.
  - ضعف الثقة بالنفس.
  - الافتقار للمرونة.
  - قلة التشجيع وضعف الحوافز.
  - الحماس الزائد للأمور.
  - التقيد ببعض العادات والأفكار والتقاليد الجامدة.
  - الأخذ بوجهة نظر واحدة وإهمال وجهات نظر الآخرين.
  - عدم القدرة على تحمل الغموض.
  - الخوف على الرزق والحياة.
  - سرقة جهود الآخرين وأفكارهم.
  - وجود الصراعات.
  - الانشغال الزائد في الأعمال الروتينية.
  - الكسل وعدم استثمار الوقت
  - نقص المعلومات وضعف الامكانيات.

## ثانياً: الدراسة الميدانية

### إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي :

#### (١) أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا ، وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

#### (٢) مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة الحالية هو جميع المعلمين والوكلاء والإداريين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا.

### جدول (١)

#### توزيع مجتمع الدراسة

عدد الإداريين	عدد الوكلاء	عدد المعلمين
٧٤١	١٦٢	٤٩٩٧

#### (٣) عينة الدراسة :

تم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، والتي تتمثل في الآتي:

الوظيفة : معلم / وكيل / إداري .

النوع : ذكر / انثى.

سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات - من ٥ ل ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر.

وبعد توزيع الاستمارات على العينة وجمعها مرة أخرى، تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة والتي لم تصل، حيث قام الباحث بتوزيع (٣٥٠) استمارة بمدارس التعليم الثانوي العام ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا(\*)؛

وبعد الحصر تم إجراء الإحصاءات على (٢٩٧) استمارة فقط، وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالي خصائص عينة الدراسة، كالتالي :

### جدول (١)

#### توزيع عينة الدراسة تبعاً للوظيفة

نسبة العينة من المجتمع	النسبة المئوية	التكرار	الفئة
١٦٢	١٦.٥	٤٩	وكيل
٤٩٩٧	٥٧.٦	١٧١	معلم
٧٤١	٢٥.٩	٧٧	إداري
٥٩٠٠	%١٠٠	٢٩٧	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من فئة المعلمين حيث بلغت نسبتهم (٥٧.٦) % وباقي العدد موزع على باقي الفئات. أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحث اشتملت على ثلاثة أبعاد هي :

البعد الأول : القابلية للتغيير ويشمل على ( ) عبارة.

البعد الثاني : حل المشكلات ويشمل على ( ) عبارة.

البعد الثالث : روح المجازفة ويشمل على ( ) عبارة.

تغطي هذه الأبعاد مجالات الابتكار الإداري للقيادة الأخلاقية وهي: الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق، وعلى هذا فقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (٥٣) عبارة، وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هي (كبيرة/ متوسطة / ضعيفة)، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

### ثبات الأداة :

قام الباحث بعد تحكيم أداة الدراسة الميدانية بتطبيق تجريبي للاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٣٠) من الوكلاء والمعلمين والإداريين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، ثم قام الباحث بإدخال الدرجات الخام لكل مفردة من مفردات الأداة وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال استخدام طريقتي " ألفا كرونباخ "

### صدق الأداة :

صدق الاستبانة يعنى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم حساب صدق الأداة باستخدام طريقتين هما : الصدق الظاهري للأداة، وصدق الاتساق الداخلي للأداة.

### التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة وتفسيرها :

تم حساب التكرارات والأوزان النسبية ومربع كاي ودلالة الفروق لآراء العينة وكانت على النحو التالي :

١- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول وهو " القابلية للتغير " : يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول:

## جدول (٢)

## نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد القابلية للتغيير

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية الوزنية	اتجاه البند	كاف (**)	مستوى الدلالة	الترتيب*)
		%	ت	%	ت	%	ت							
١	يشجع من يعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية .	٧٥	٢٥,٢	٥٣	١٧,٨	١٦٩	٥٦,٩	٠,٨٥	١,٦٨	٥٦,١٢	إلى حد ما	٧٦,٦٩	٠,٠٠	٤
٢	يسعى ليكون في مقدمة من يجربون أفكارا	٦٤	٢١,٥	١١٤	٣٨,٣	١١٩	٤٠,٠	٠,٧٦	١,٨١	٦٠,٤٩	إلى حد ما	١٨,٦٩	٠,٠٠	٢

													جديدة.	
													يحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.	٣
٣	٠,٠٠	٤٧,٥٤	إلى خط ٣	٥٧,٣ ٥	١,٧٢	٠,٨٣	٥٢,١ ٩	١٥ ٥	٢٣,٥ ٧	٧٠	٢٤,٢ ٤	٧ ٢		
													يرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل.	٤
٦	٠,٠٠	١٣١,٢ ٩	لا	٥٠,٦ ٢	١,٥٢	٠,٧٦	٦٤,٦ ٥	١٩ ٢	١٨,٨ ٦	٥٦	١٦,٥ ٠	٤ ٩		
													يشجع الأفكار التطويرية للمعلمين.	٥
٥	٠,٠٠	١١٤,٠ ٨	لا	٥٣,٣ ١	١,٦٠	٠,٥٧	٤٤,٤ ٤	١٣ ٢	٥١,١ ٨	١٥ ٢	٤,٣٨	١ ٣		



١	٠,٠٠	١٥,٥٤	إلى حد ما	٦١,١ ٧	١,٨٤	٠,٨٣	٤٤,١ ١	١٣ ١	٢٨,٢ ٨	٨٤	٢٧,٦ ١	٨ ٢	يمتلك حلولاً متعددة للمشكلات العارضة.	٦
متوسطة		درجة التحقق		٥٧,٩٧		النسبة المئوية			١,٧٤		متوسط البعد الأول			

تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة عليها وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم الوزن النسبي.

\*\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٦.٦٣٥، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٣.٨٤١ لدرجة حرية (١) في حالة وجود صفر في أحد الخانات لتكرار (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢) في حالة عدم وجود صفر في جميع الخانات لتكرار (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

يتضح من الجدول السابق ما يلي : جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث جاءت العبارة "يمتلك حلوًا متعددة للمشكلات العارضة" في الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية (٦١,١٧) ، جاءت العبارة "يرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل" في الترتيب (٦) بنسبة مئوية وزنية (٥٠.٦٢) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "لا" بمتوسط قدره (١.٥٩)، يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد الأول بمتوسط قدره (١.٧٤) ونسبة مئوية قدرها (٥٧.٩٧) حيث يؤكدون على أن اتصاف المدير بالقابلية للتغيير داخل المدرسة يتحقق بدرجة متوسطة، ويعتبر هذا مؤشراً على عدم قدرة المدراء على مواكبة التغيرات بدرجة عالية داخل المدرسة ، وربما يعود ذلك عدم حصول مديري المدارس على دورات تدريبية تؤهلهم لمواكبة التغيير والسعي المستمر نحو كل جديد، أو خوف بعض المديرين من اتخاذ بعض الإجراءات التي تتطلب نوعاً من التغيير خوفاً من المساءلة أو أن يقابل ذلك باعتراض العاملين ، وهذا يتفق مع ما أشارت دراسة الرشيدى ( ٢٠١٠ )، التي أظهرت أن تقديرات مديري المدارس الخاصة بالابتكار الإداري متوسطة، ودراسة الجعافرة ( ٢٠١٣ ) التي أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني وهو " حل المشكلات " :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني :

### جدول ( ٢ )

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني ( حل المشكلات )

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحدار المعيارى	المتوسط	النسبة المئوية الوزنية	اتجاه البند	كا (**)	مستوى الدلالة	الترتيب ب(*)
		ت	%	ت	%	ت	%							
١	يستفيد من خبرات الآخرين فى حل المشكلات.	٧٥	٢٥,٢٥	٥٣	١٧,٨٥	١٦٩	٥٦,٩٠	٠,٨٥	١,٦٨	٥٦,١٢	إلى حد ما	٧٦,٦٩	٠,٠٠٠	٤
٢	يملك قدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها.	٧٠	٢٣,٥٧	١٠٣	٣٤,٦٨	١٢٤	٤١,٧٥	٠,٧٩	١,٨٢	٦٠,٦١	إلى حد ما	١٤,٩٧	٠,٠٠٠	٢

٣	٠,٠٠	٤١,٩ ٦	إلى حد ما	٥٧,١ ٣	١,٧ ١	٠,٨ ١	٥٠, ٨٤	١٥ ١	٢٦, ٩٤	٨٠	٢٢,٢ ٢	٦٦	يحاول تطبيق طرق غير مألوفة لحل أى مشكلة.	٣
٦	٠,٠٠	٩٧,٠ ٥	لا	٥٢,٩ ٧	١,٥ ٩	٠,٧ ٩	٦٠, ٢٧	١٧ ٩	٢٠, ٥٤	٦١	١٩,١ ٩	٥٧	يعطى الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية.	٤
٥	٠,٠٠	٨٠,٥ ٧	إلى حد ما	٥٥,٦ ٧	١,٦ ٧	٠,٦ ٤	٤٢, ٠٩	١٢ ٥	٤٨, ٨٢	١٤ ٥	٩,٠٩	٢٧	يشعر بالمتعة عند التعامل مع مشكلات العمل.	٥
١	٠,٠٠	١٢,١ ٨	إلى حد ما	٦١,٢ ٨	١,٨ ٤	٠,٨ ١	٤٢, ٤٢	١٢ ٦	٣١, ٣١	٩٣	٢٦,٢ ٦	٧٨	يقوم بتحليل المعلومات والبيانات قبل البت فى حل المشكلة.	٦
متوسطة		درجة التحقق		٥٧,٢٦		النسبة المئوية		١,٧٢		متوسط البعد الثاني				

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات المحور الثانى دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث جاءت العبارة " يقوم بتحليل المعلومات والبيانات قبل البت فى حل المشكلة " فى الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية (٩٧.٠٥) حيث حصلت على أعلى نسبة موافقة بين عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "إلى حد ما" بمتوسط قدره (١.٥٩)، جاءت العبارة " يعطى الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية " فى الترتيب (٦) بنسبة مئوية وزنية (١٢.١٨) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "لا" بمتوسط قدره (١.٨٤)، يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد الثانى بمتوسط قدره (١.٧٢) ونسبة مئوية قدرها (٥٧.٢٦) حيث يؤكدون على أن المدراء لا يقدمون حلولاً للمشكلات بطريقة ابتكارية بشكل واضح بين العاملين فى المدرسة ويدل أيضاً على أن الأخلاقيات المتبعة لحل المشكلات بين العاملين تتم بشكل غير منظم، وبالتالي فتقديم الحلول للمشكلات من خلال مدير المدرسة أمر اجتهادى لا يعرف أغلبهم أهميته، وأنهم فى حاجة إلى تدريب، وربما يعود أيضاً إلى أن قادة المدار لا يمتلكون المقدرة الكافية على اكتشاف المشكلات وتعقبها وحلها قبل وقوعها.

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث وهو " روح المجازفة" :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث :

### جدول (٣)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث روح المجازفة

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية الوزنية	اتجاه البند	كاف (**)	مستوى الدلالة	الترتيب (*)
		ت	%	ت	%	ت	%							
١	يكون على استعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة.	٦٩	٢٣,٢٣	٦٨	٢٢,٩٠	١٦٠	٥٣,٨٧	٠,٨٢	١,٦٩	٥٦,٤٥	إلى حد ما	٥٦,٣٨	٠,٠٠	٢
٢	يرفض ما هو خاطئ	٥٩	١٩,٨٧	٦٧	٢٢,٥٦	١٧١	٥٧,٥٨	٠,٨٠	١,٦٢	٥٤,١٠	لا	٧٨,٨٧	٠,٠٠	٤

													ولو كان شائعا ومقبولا.	
٣	٠,٠٠	٧٥,٦ ٦	لا	٥٤,٣ ٢	١,٦٣	٠,٥٧	٤١,٧ ٥	١٢٤,٠ ٠	٥٣,٥ ٤	١٥٩,٠ ٠	٤,٧١	١ ٤	يفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على البسيطة والروتينية ة.	٣
٥	٠,٠٠	٧٩,٤ ١	الي ٤ ٣	٥٦,٦ ٨	١,٧٠	٠,٨٧	٥٦,٩ ٠	١٦٩	١٦,١ ٦	٤٨	٢٦,٩ ٤	٨ ٠	يقدم أفكارا وآراء مختلفة .	٤
١	٠,٠٠	١٨,٥ ١	الي ٤ ٣	٦٠,١ ٦	١,٨٠	٠,٧٧	٤١,٤ ١	١٢٣	٣٦,٧ ٠	١٠٩	٢١,٨ ٩	٦ ٥	يجرب أفكارا جديدة ومختلفة	٥





يتضح من الجدول السابق ما يلي :

جاءت قيم (كأ) لجميع عبارات المحور الثاني دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، جاءت العبارة " يقدم أفكارا وآراء مختلفة " في الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية (٧٩.٤١) حيث حصلت على أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو " إلى حد ما" بمتوسط قدره (٢)، جاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها " يجرب أفكارا جديدة ومختلفة في العمل " في الترتيب (٥) والأخير بأقل نسبة مئوية وزنية ضمن عبارات هذا البعد قدرها (١٨.٥١)، كما اتجه أفراد العينة نحو "لا" بمتوسط قدره (١.٦٠)، يتضح مما سبق أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد الثالث بمتوسط قدره (١.٧٦) ونسبة مئوية قدرها (٥٨.٥٢) حيث يؤكدون على عدم اعتماد المدرء روح المجازفة داخل المدرسة بدرجة عالية، وربما يعود ذلك إلى أن مدرء المدارس لا يتبنون الأفكار الجديدة بدرجة عالية ولا يميلون إلى الأعمال ذات مجازفة عالية.

#### مراجع البحث:

- حداد، شفيق. (٢٠٠٤م). الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية. دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية. المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية. ١ (٩).
- سعادة، جودت. (٢٠٠٣م). تدريس مهارات التفكير. ط١. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الشمراني، حامد. (٢٠٠٩م). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدرج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة ام القرى.
- رفاعي، ممدوح. (٢٠٠٢م). إدارة المعرفة. تقييم دور العمليات الاجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية. دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. كلية التجارة، جامعة بنها. ٢ (١)
- الصريفي، عبد الفتاح. (٢٠٠٣م). الإدارة الرائدة. ط١. عمان: دار الصفاء. الاردن.
- سليمان، محمد. (٢٠٠٧م). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المسيلة، الجزائر.

- نجم، عبود. (٢٠٠٣م). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة. ط١. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قراش، عفاف. (٢٠٠٧م). قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية في مصارف ولاية الجلفة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عدن، اليمن.
- سرور، أميرة. (٢٠٠٨م). أثر توظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض مهارات التفكير الابتكاري في التكنولوجيا لدى طلبة الصف التاسع بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for .strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76
- Zhang, Q., Feng, X., & Xiang, X. (2016). The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence. *American Journal of Industrial and .Business Management*, 6(03), 291
- Clark, E. U. (2016). IT Centralization and the Innovation Value Chain in Higher
- Education: A Study for Promoting Key Innovations Through Innovation Management and Organizational Design (Doctoral dissertation, Minnesota State University, Mankat.
- He, Z., Deng, Y., Zhang, M., Zu, X., & Antony, J. (2017). An empirical investigation of the relationship between Six Sigma practices and organisational innovation. *Total Quality Management & .Business Excellence*, 28(5-6), 459-480
- Jackson, S. A., Gopalakrishna-Remani, V., Mishra, R., & Napier, R. (2016). Examining the impact of design for environment and the

mediating effect of quality management innovation on firm performance

International Journal of Production Economics, 173, 142–152

– Manochetri, Nick and Suliaman, Fauziah (2014) : Total quality culture in educational institution, academy of educational leadership journal, Vol( 13), No( 3). Pp (1–4

– Alas, R., Vadi, M., & Sun, W. (2008). Connections between factors of readiness to change in Chinese organisations.

International Journal of Chinese Culture and Management, 1(2), 219–231

– Speck, T., Knippers, J., & Speck, O. (2015). Self - X Materials and Structures in Nature and Technology: Bio - inspiration as a Driving Force for Technical Innovation Architectural Design, 85(5), 34–39

G.S.Dangayach, s.c.pathak, A.dasharma (2005). Managing Innovation, cacci Journal ,vol (01), P: 03