

أثر تطبيق القيادة الابتكارية على منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين

عبدالعزیز عنیت الله الیاسی
ماجستير إدارة أعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

د. ماجد عطيه السلمي
دكتوراه الإدارة التربوية، وزارة التعليم، إدارة تعليم جدة، المملكة العربية السعودية

د. لمياء عبدالعزيز الساعدي
استاذ مساعد، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: L.alsaadi@JICollege.edu.sa

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق القيادة الابتكارية على منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين وتكمن أهمية الدراسة تشجيع العاملين في شركة الاتصالات السعودية على الإبداع، والتشجيع التنظيمي الذي يشمل المجازفة وتوليد الأفكار من جميع مستويات الإدارة، والتقييم العادل والداعم للأفكار الجديدة، والاعتراف ومكافأة الإبداع، وتدفق الأفكار التعاونية و لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال عملية مسحية على موظفي شركة الاتصالات بمدينة الرياض بتوزيع استبانة كأداة للدراسة ، بعدد 200 استبانة وتمت استجابة 127 من الإداريين و 73 من المهندسين وقد وضعت الدراسة مجموعة من التساؤلات حيث وضعت تساؤل رئيسي وهو ما أثر تطبيق القيادة الابتكارية على منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين؟ وظهرت النتائج انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق القيادة الابتكارية في الشركة وبين تطبيق معيار الاهتمام بتصور الأفكار الجديدة وطرحها بين الموظفين، وكذلك بين تطبيق القيادة الابتكارية في شركة الاتصالات السعودية وبين اهتمام قيادات الشركة بمعالجة المشكلات بأساليب جماعية وغير تقليدية، كما اوصت الدراسة على قيادات شركة الاتصالات السعودية الحفاظ على روح العمل الجماعي ومشاركة الأفكار الابتكارية، وتنمية هذه الممارسات عن طريق عقد ندوات وورش عمل للموظفين توضح لهم ما تم إنجازه وما يجب العمل على تحقيقه في المستقبل. وكذلك يجب العمل على إنجاز المزيد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية التي تثبت النتائج والآثار الإيجابية التي تترتب على كل أسلوب قيادة متبع لدى الشركات الناجحة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، المخاطرة، شركة الاتصالات، الافكار الابتكارية، التنمية، الموظفين.

The Impact of Applying Innovative Leadership on Employees of the Saudi Telecom Company (stc) in Riyadh from the Employees' point of view

Abdulaziz Anit Allah Al-Yabsi

Master of Business Administration, Jeddah International College, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Majed Attia Al-Sulami

Doctorate in Educational Administration, Ministry of Education, Department of Education in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Lamia Abdel Aziz Al-Saadi

Assistant Professor, Jeddah International College, Kingdom of Saudi Arabia
Email: L.alsaadi@JICollege.edu.sa

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of applying innovative leadership on the employees of the Saudi Telecom Company (stc) in the city of Riyadh from the employees' point of view. The importance of the study lies in encouraging employees at the stc to be creative, organizational encouragement that includes risk-taking and generating ideas from all levels of management, and fair and supportive evaluation. It's essential to recognize and reward creativity, and the flow of collaborative ideas; to achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used through a survey process on the employees of the telecommunications company in the city of Riyadh by distributing a questionnaire as a tool for the study, with a number of 200 questionnaires, and 127 administrators and 73 engineers responded. The results showed that there is a positive, statistically significant relationship between the application of innovative leadership in the company and the application of the criterion of interest in conceiving new ideas and presenting them among employees, as well as between the application of innovative leadership in the Saudi Telecom Company and the interest of the company's leaders in addressing problems with collective and unconventional methods, as the study recommended: The leaders of the Saudi Telecom Company maintain the spirit of teamwork and share innovative ideas, and develop these practices by holding seminars and workshops for employees to explain to them what has been accomplished and what they must work to achieve in the future. This study recommended to work on completing more academic and applied studies that prove the positive results and effects that result from each leadership style followed by successful companies.

Keywords: Innovative leadership, risk-taking, Telecom Company, STC, innovative new ideas, development, employees.



1-1 المقدمة:

تهتم القيادة بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المخطط لها، من خلال قوة التأثير في سلوك العاملين باعتبارهم مصدر هذا السلوك، والعناية بهم علمياً وعملياً واجتماعياً وإنسانياً، من أجل حث سلوكهم وتوجيهه فيما يعود بالنفع والفائدة على المنظمة (Chen & Kao, 2020 p.4). لذلك تعد العملية القيادية من أهم مقومات نجاح المؤسسات والشركات فهي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في رفع دافعية العاملين وزيادة انتمائهم وولاءهم للمؤسسات التي يعملون بها، وتختلف أنماط القيادة التي يتميز بها القادة فهناك القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية والقيادة الحرة والعديد من أنماط القيادة. إلا أنه برز في الفترة الأخيرة نمط القيادة الابتكارية والذي يعد من الأنماط الأكثر فاعلية في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة، لأن القيادة الابتكارية تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة بين العاملين في المنظمة، على أساس تطوير أساليب العمل وتطوير السياسات والأنظمة بما يكفل ملاءمتها ومرونتها، وتحث جوانب الابتكار، وتساهم في فتح جميع قنوات الاتصال بكل اتجاه (أبو عميرة، 2020، ص7). ويركز نمط القيادة الابتكارية على الإبداع ومواجهة المخاطر، ويتمتع القائد الابتكاري بموهبة خارقة للنظر في جميع الاحتمالات الممكنة، مع توقع تقديم مستوى ثابت من الأداء العالي، وانخفاض القلق والاستقرار العاطفي والثقة والسعي إلى التحدي. ولذلك كان من المهم معرفة تطبيق القيادة الابتكارية على المؤسسات الخاصة، وتحديد شركة الاتصالات السعودية.

2-1 مشكلة البحث:

القيادة تؤدي دوراً فعالاً في تفعيل أو إعاقة الابتكار فالقيادات الابتكارية في المؤسسات تشجع أجواء الابتكار وتوجد حوافز من أجل التغيير في الهياكل والمؤسسات وأساليب العمل. ويمثل الابتكار الأساس في تحسين القدرة على اتخاذ القرار، الذي بدوره يتعلق بسلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم، والقدرة على اتخاذ القرار تخضع لعمليات تقييم داخل المنظمة، ويترتب على هذه القرارات مواقف واقعية تتعلق بأركان المنظمة مثل تطوير الإنتاج، وزيادة المزايا التنافسية، والاحتفاظ بالعاملين أو ترفيقهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية (التلبياني والوحيد، 2018، ص14). ويتعرض القادة إلى الكثير من المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل، مما يستدعي أن يكونوا قادرين على التصدي لها بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب أن تتوفر فيهم صفات معينة للقدرة على الابتكار في هذه المواقف بدلاً من الأسلوب النمطي التقليدي المتبع. لكن بعض القادة يقومون باتباع جزء فقط من صفات القيادة الابتكارية وليس جميع هذه الصفات والتي تتمثل في الاهتمام بتصوير وطرح الأفكار الجديدة بين الموظفين، ومعالجة المشكلات بأساليب جماعية وغير تقليدية، والاهتمام بتنمية روح المبادرة وتحفيز الموظفين، وتنمية الإدراك المشترك بين الموظفين لرؤية ورسالة الشركة والعمل دائماً على التوجه نحوها (البحمي، 2019، ص21). ومن خلال اطلاع الباحث على عديد من أبحاث القيادة وخاصة القيادة الابتكارية في شركات القطاع الخاص وخاصة شركة الاتصالات وجدت أن هناك فجوة في تطبيق القيادة الابتكارية الموصوفة في هذه الأبحاث على شركة الاتصالات، وأنه من المهم عمل بحث يهتم بقياس مستوى ودرجة تطبيق القيادة الابتكارية على قادة شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين.

3-1 التساؤلات البحثية:

السؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق القيادة الابتكارية على منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين؟ وللإجابة على السؤال الرئيسي لهذا البحث لا بد من الإجابة على السؤالين الفرعيين:

1- ما أثر تطبيق القيادة الابتكارية على منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر المهندسين؟

2- ما أثر تطبيق القيادة الابتكارية على منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر الإداريين؟

4-1 أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى قياس درجة تطبيق القيادة الابتكارية على قيادات شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين فيها (المهندسين والإداريين).

5-1 أهمية البحث:



تنضح أهمية هذا البحث من أهمية النتائج التي يتم تحقيقها في شركة الاتصالات السعودية، والناجمة عن تطبيق قيادات الشركة لمبادئ القيادة الابتكارية، والتي يترتب عليها تشجيع العاملين في شركة الاتصالات السعودية على الإبداع، والتشجيع التنظيمي الذي يشمل تشجيع المجازفة وتوليد الأفكار من جميع مستويات الإدارة، والتقييم العادل والداعم للأفكار الجديدة، والاعتراف ومكافأة الإبداع، وتدفع الأفكار التعاونية عبر شركة الاتصالات السعودية. ومن شأن تطبيق القيادة الابتكارية لدى قيادات شركة الاتصالات السعودية أنها تشجيع المشرفين، ونكف التفاعل المفتوح بين المشرفين والمرؤوسين، وتطور الدعم الإشرافي لعمل الفريق وأفكاره. بالإضافة إلى أهمية الصفات المكتسبة لدى قيادات شركة الاتصالات السعودية والناجمة عن تطبيق مبادئ القيادة الابتكارية، حيث يترتب على ذلك اكتساب القيادات الإبداع والقدرة على تنفيذ السلوكيات المبتكرة ودعم القدرة على التخطيط ومنطقية القرارات والمهارات الاجتماعية وتنمية القدرات التنافسية للشركة والعمل على إكساب الشركة مزايا تنافسية جديدة ومبتكرة.

6-1 منهج البحث:

منهج البحث المتبع في إعداد هذه الدراسة هو المنهج الوصفي من خلال عملية مسحية على موظفي شركة الاتصالات بمدينة الرياض بتوزيع استبانة كأداة للدراسة، وذلك لأنه أنسب مناهج البحث العلمي التي تمكن الباحث من وصف ظاهرة تطبيق صفات القيادة الابتكارية على منسوبي شركة الاتصالات السعودية. وجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة، من خلال توزيعه إلكترونياً على مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي شركة الاتصالات السعودية من (الإداريين والمهندسين)، تمهيداً لتحليل هذه المعلومات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للحصول على مخرجات التحليل التي تساعد الباحث في إثبات صحة فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات التي يستفيد منها أصحاب المصلحة.

7-1 مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث في موظفي شركة الاتصالات السعودية، البالغ عددهم 17,000 موظف، ويتم اختيار عينة البحث من بين هؤلاء الموظفين، بطريقة عشوائية، وبحيث تكون العينة ممثلة لجميع فئات مجتمع الدراسة. هذا البحث يستخدم الاستبانة كأداة له في جمع المعلومات اللازمة من عينة الدراسة محل البحث، حيث يتم تصميم استبانة مكونة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، والتي تتمثل في (النوع والفئة العمرية والمؤهل العلمي والخبرة العملية) للأفراد المشاركين في الإجابة على الاستبانة.

القسم الثاني: محاور الدراسة، وتتكون من ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: مدى تطبيق قيادات الشركة لأساليب الاهتمام بتصور الأفكار الجديدة وطرحها بين الموظفين، وتحديد درجة تطبيق قيادات الشركة بمعالجة المشكلات بأساليب جماعية وغير تقليدية.

المحور الثاني: درجة تطبيق قيادات الشركة لطرق تنمية روح المبادرة وتحفيز الموظفين.

المحور الثالث: درجة تطبيق قيادات الشركة لطرق تنمية الإدراك المشترك لرؤية ورسالة الشركة.

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذا البحث في تحديد أثر تطبيق القيادة الابتكارية على منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين.

الحدود المكانية: الحدود المكانية لهذه الدراسة هي حدود مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 1445هـ – 2024م.

الحدود البشرية: منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من الموظفين (الإداريين والمهندسين).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (الحايك، 2018م) بعنوان "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان"، إلى تعرف درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (368) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وكذلك التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة



ككل ولمجال المتطلبات المادية ومتوسطة للمجال التنظيمي والمادي، وأن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ولكل المجالات. ولم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

كما أشارت دراسة (عثمان، 2018م) بعنوان: "القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز لبعض المؤسسات"، حيث تهتم هذه الدراسة بدراسة موضوع القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، حيث تطرقنا إلى تحديد مختلف المفاهيم المرتبطة بالقيادة الابتكارية كذلك التعرف على مفهوم الأداء المتميز وتحديد مختلف النماذج لقياسه ومنه إلى تحديد العلاقة بين القيادة الابتكارية والأداء المتميز وأخيراً عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات.

كما تناولت دراسة (أبو عجوة، 2018م) بعنوان "القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي" دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الابتكارية في جامعة الأقصى في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال التعرف على آراء العاملين في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالجامعة الذين يتقلدون مناصب إدارية ووظائف تخصصية والعاملين بنظام العقد والبالغ عددهم (996)، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (300) موظف. خلصت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على ممارسة المسؤولين في جامعة الأقصى للقيادة الابتكارية، حيث احتل مجال الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته المرتبة الأولى في حين احتل كلا من بعد الحساسية للمشكلات والأصالة المرتبة الثانية.

وتشير دراسة (الشمري، 2018) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية"، ولتحقيق أهدافه قام ببناء استبانة مكونة من ثلاث مجالات الإدارية والفني والتصوري) طبقها على مجتمع الدراسة الذي تكون من (465) قائداً تربوياً، وتوصل الشمري بدراسته بأن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية، وفي المجال التصوري كانت الممارسة مرتفعة. كما هدفت دراسة (جبريني، 2019) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من (342) فرداً من عمداء ورؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طورتها الباحثة وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بأن هناك استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفي درجة فاعلية القرار وعلى جميع المجالات.

كما هدفت دراسة (الزعنون، 2019م) بعنوان: كما أشارت دراسة (عثمان، 2018م) بعنوان: "القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز لبعض المؤسسات، إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية"، وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة مكونة من ستة أبعاد رئيسة تقيس ممارسات القيادة الابتكارية ومستوى الريادة التنظيمية، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (64) موظفاً من إجمالي العاملين في البنك في قطاع غزة البالغ عددهم (106) موظفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، وتوصي الدراسة إدارة بنك القدس بالمحافظة على الواقع الحالي للقيادة الابتكارية والريادة التنظيمية، والعمل على تحسينهما بشكل مستمر من خلال التنمية المستمرة لمهارات وممارسات القيادة الابتكارية، ومن خلال المبادرة في طرح وتنفيذ الخدمات المصرفية المبتكرة، والتفوق على المنافسين في اغتنام الفرص السوقية، والجرأة في تحمل مستوى مقبول من المخاطر المصرفية.

وأشارت (مقابلة، 2019م) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات"، والتي هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في محافظة جرش من اعام



الدراسي (2019/2018)، والبالغ عددهن (465) معلمة، وتكونت عينتها من (260) معلمة. ولجمع البيانات تم تطوير استبانة من قسمين رئيسيين: تعلق القسم الأول بموضوع القيادة الابتكارية وتكون القسم الثاني بموضوع الإبداع في الأداء. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تقدير المعلمات لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرات وبين مستوى الإبداع في الأداء. وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات منها، إيجاد استراتيجيات حديثة تمكن القادة من التعامل مع الأفكار الجديدة. واعتماد القادة للابتكار كمدخل لديمومة التغيير.

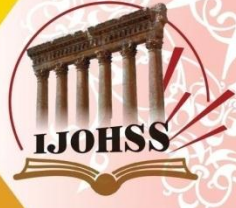
وهدفت دراسة (الحارثي، 2020م) بعنوان: "دور القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي، إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي في كليتي الملك الفهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية". حيث تكون مجتمع الدراسة من منسوبي كلية الملك الفهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية من مدنيين وعسكريين للرتب العسكرية من نقيب إلى لواء والمراتب المدنية من الثامنة إلى الخامسة عشر وعدده (562). وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بأن القيادة الابتكارية تمارس في كلية الملك فهد الأمنية أقل من ممارستها في كلية الملك خالد العسكرية، وأن الموظفين في كلية الملك فهد يميلون أكثر للتغيير التنظيمي من كلية الملك خالد العسكرية، وأوصت الدراسة على تفعيل الابتكار في المنظمات الحكومية ومواجهة تحدياتها وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمات من خلال تشجيع الأداء الابتكاري والتخلص من الإجراءات الروتينية.

وهدفت دراسة (الشهراني، 2020م) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة ببشة"، إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة ببشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (209) عضو هيئة تدريس واستخدمت استبانة مكونة من (42) فقرة. وكانت من أهم نتائج الدراسة بأن القادة الأكاديميين بجامعة ببشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة، وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها العمل على الاهتمام بالابتكار من قبلهم لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

كما هدفت دراسة (خميسي، 2020م) بعنوان: "متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم في مصر"، إلى التعرف إلى أدبيات القيادة الإبداعية والتعرف إلى أدبيات إدارة الأزمات والوقوف على أهم السيناريوهات التي يمكن للقيادة الإبداعية استخدامها لإصلاح وتطوير التعليم في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة حول التصور المقترح لإصلاح وتطوير التعليم في مصر وتكونت العينة من (235) فرد. وجاءت نتائج الدراسة مقترحة أن تقوم إدارة المدارس بالتعاون مع كليات التربية بعمل اختبار ذكاء للمتقدمين لهذه المرحلة وتخصص فصول للطلاب الأكثر ذكاء، وعمل برامج تدريبية لمدراء المدارس وتطبيق برامج الأمن والسلامة في المدارس، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتوظيف متطلبات القيادة الإبداعية لإصلاح التعليم وتطويره، وأوصى البحث أنه ينبغي الاهتمام بالقيادة والإبداع بالمراحل التعليمية المختلفة وإعطاء المديرين حرية اتخاذ القرار والاهتمام بتطوير التعليم في جميع النواحي. كتب هذا المستخلص من قبل دار المنظومة 2022.

وهدفت دراسة (القسوس، 2020م) بعنوان: "تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الابتكارية"، إلى التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضاهم عن ذلك، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين والمعلمات والعاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمحافظة الكرك للعام (2014) والبالغ عددهم (2149) معلما ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة 86 معلما ومعلمة. قد بينت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق في متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة (العزي م 2021م) بعنوان: "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية"، إلى معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من 35 فقرة وزعت على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم 163 موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب والدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول عليها. وجود أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. وجود فروق في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس ولا يوجد فروق تعزى للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.



وهدفت دراسة (الجعافرة، 2021م) بعنوان: "العلاقة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية، إلى معرفة العلاقة بين العلاقة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك"، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة تم توزيعها على عينة مختارة من مجتمع الدراسة والمكونة من (225) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ بأنه لا يوجد فروق بين الجنسين في القيم التنظيمية وأبعادها؛ العدالة، الشفافية، الاهتمام بالمعلمين والثقة، بينما هناك فروق في بعد الاستقلالية وتعود لصالح الذكور، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فأشارت النتائج إلى وجود فروق في القيم التنظيمية وأبعادها ولصالح المؤهل العلمي الأعلى، وبالنسبة للخبرة الإدارية فدللت النتائج على وجود فروق في متغير القيم التنظيمية الكلي وفي أبعاده ولصالح الخبرة الأكبر.

كما هدفت الوداعي، 2022م بعنوان: "واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية"، إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استبانة الاستبانة الإلكتروني كأداة للدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 110 فرد، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكذلك ارتفاع مستوى تطبيق كافة أبعاد القيادة الابتكارية (الطلاقة الفكرية – الأصالة – المرونة – قبول المخاطرة) بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وأوصت الدراسة: بضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز للقيادة الابتكارية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، من خلال الدورات والبرامج التدريبية؛ لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من المورد البشري المتاح، والعمل على توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي يمكن من خلالها زيادة مستويات أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وكافة المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية والخدمية بصفة عامة.

كما هدفت دراسة (غنيم، والفواخري، 2022م) بعنوان: "متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر دراسة تحليلية Requirements for the Application of Servant Leadership in General Secondary Schools in Egypt: An Analytical Study" إلى توضيح الأسس النظرية والمفاهيمية للقيادة الخادمة من حيث (نشأتها – أهدافها – أهميتها – أبعادها – خصائصها – آليات وأساليب تطبيقها – المميزات – العيوب)، وتحليل واقع القيادة بالمدارس الثانوية العامة في مصر من خلال دراسة اللوائح والقوانين والأدبيات والدراسات السابقة. ثم عرض مجموعة من المقترحات لتطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة وتحديد آليات تطبيقها من أجل الإفادة منها في تطوير القيادات بالمدارس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود بعض المشكلات التي تعاني منها القيادة بالتعليم الثانوي والتي تتمثل في سيادة فكرة القائد الأوحده، والاعتماد على العمل الفردي، وغياب روح الفريق والعمل الجماعي، وضعف المشاركة في صنع القرارات من قبل العاملين، وأبعاد القيادة الخادمة من خلال تصميم برامج تدريبية مناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، وكذلك التركيز على عقد الندوات والمحاضرات للمديرين، والمعلمين لتوضيح أهمية القيادة الخادمة، وقدرتها الفائقة على توفير مناخ تنظيمي إيجابي، وداعم لجميع العاملين داخل المدارس.

كما هدفت دراسة (نور، 2022م) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة"، إلى التعرف على 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 (416) طالباً وطالبة من طلبة كلية التربية الأساسية طبقت عليهم استبانة مكونة من (39) 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. كما هدفت دراسة (الطراونة، 2022م) بعنوان: "مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم"، إلي التعرف علي مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم، تألفت عينة الدراسة من (150) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا، والتي تراوحت قيم معاملاته بين (0.917-0.937)، وتعد هذه المعاملات مقبولة لأغراض الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

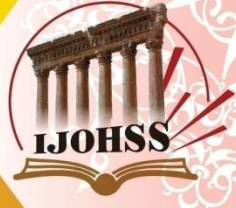
كما هدفت دراسة (المحلاوي، 2023م) بعنوان "القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية" (دراسة تحليلية) إلى استعراض الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الابتكارية والتميز التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الوضع الراهن للإدارات التعليمية في مصر، وكذلك التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في تجويد آليات التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر في ضوء مدخل القيادة الابتكارية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، ولقد توصل البحث إلى مجموعة من المقترحات أهمها: استقطاب القيادات الابتكارية التي تتسم بالمرونة والقابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء، والتدريب المستمر للقيادات لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم إسهامهم، والتقييم المستمر والدوري لأداء القيادات، وإيجاد قنوات اتصال فعالة وتشجع على الابتكار والإبداع، وتشجيع التنافس وإعطاء فرصة للمبادرة من أجل دفع قيادات الإدارات التعليمية نحو التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة، والتعديل في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية لجعله أكثر مرونة وداعماً للابتكار والإبداع، تصميم برامج تدريبية تعزز سلوك القيادات الابتكارية، وتعزيز السياسات المحفزة على الابتكار والإبداع، الاهتمام بتطوير قدرات القيادات الابتكارية، وتعزيز المشاركة المجتمعية وعقد وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

كما أشارت دراسة (حمدي، 2023م) بعنوان "أثر القيادة الابتكارية والإبداعية في إدارة الأزمات" دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الابتكارية والإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية بالاعتماد على متغيرات الدراسة (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتعبير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال، البالغ عددهم (423) فرداً. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود أثر للقيادة الابتكارية والإبداعية على إدارة الأزمات العاملين. وأوصت الدراسة جملة من التوصيات منها: العمل على تحفيز العاملين الذين لديهم قابلية على الابتكار والإبداع، وتبني الأفكار الطموحة وإفساح المجال لهم لتطوير الأعمال في هذه الشركات، وزيادة الاهتمام بمتطلبات الطوارئ في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك بهدف الحد من حدوث الأزمات، كما أوصت الدراسة بضرورة إيجاد نظم معلومات إدارية تهدف لتقييم الخطط والبرامج الخاصة بإدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بقصد تحسينها.

منهج الدراسة :

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها ، والأدوات التي تستخدمها وطرق عدادها وصدقها وثباتها ، كما يتضمن الفصل عرضاً للإجراءات التي تمت والمعالجة الإحصائية التي اعتمدت في الدراسة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وهو الذي يقوم علي عملية مسحية استخدام من خلال استبانة يوزع علي عينة من الموظفين بشركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض . واستخدم هذا المنهج من شأنه أن يساعد علي الوصول إلي أهداف الدراسة ويعبر عن الحالة المدرسة تعبيراً كمياً وكيفياً .

وقد تم استخدام هذا المنهج لاستقصاء أثر تطبيق القيادة الابتكارية علي منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين.



مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من (المهندسين) و (الإداريين) العاملين بشركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض .
تكونت عينة الدراسة من (200) منسوبة من منسوبي شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض موزعين ما بين المهندسين (73 مهندس) والإداريين (127 إداري) وبحكم سهولة الحصول علي العينة في مختلف الأقسام بالشركة طلب منهم التعاون في ملء استبانة الدراسة دون ذكر أسماء وكذلك توزيعه علي عينة عشوائية من الموظفين وإدارتهم وبذلك تم التأكد أن عينة الدراسة تمثل منسوبي شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض بمختلف قطاعاتها وتم احتساب حجم العينة ببلوغ الإجابات علي الاستبانة وردودها (200) شخص من منسوبي الشركة الذين شاركوا في تعبئة الاستبانة .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذا البحث في تحديد أثر تطبيق القيادة الابتكارية علي منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين .

الحدود المكانية: الحدود المكانية لهذه الدراسة هي حدود مدينة الرياض السعودية.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة في 2024م.

الحدود البشرية : تم تطبيق الدراسة على منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من (الإداريين والمهندسين).

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة ، وقد تم إعداد الاستبانة من خلال نماذج جوجل (Google Forms) ، وتم إرسال الرابط الإلكتروني للاستبانة إلي منسوبي الشركة علي الواتساب كما تم توضيحه في فقره (عينة الدراسة) وبعد ذلك تم تلقي الإجابات في نموذج جوجل (Google Forms) المشار إليه .

وقد تكون الاستبانة في صورته النهائية (ملحق رقم 1) من (20) فقره (عبارة) وتم إعداد الفقرات لتكون شاملة لكل مبادئ وأبعاد أثر تطبيق القيادة الابتكارية علي منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين التي تمت دراستها في المبحث الأول من الفصل الثاني وأعطيت لكل فقره خمسة اختيارات في الإجابة ، مع إعطاء كل فقره من الفقرات وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي وكانت الاختيارات كالتالي : (موافق بشدة ، موافق ، لا أعلم ، غير موافق ، غير موافق بشدة) وصححت بإعطاء الفقرات الدرجات (1-2-3-4-5) .

فقرات / معايير الاستبانة التي تغطي تطبيق القيادة الابتكارية علي منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc)

1. قادة الشركة يحفزون الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.
2. يقبل القادة في شركة الاتصالات السعودية على الاستماع للاقتراحات الجديدة التي يبديها موظفي الشركة.
3. قادة الشركة يقومون بمنح حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار مبتكرة تساعد على تيسير الأعمال اليومية في الشركة.
4. يتم حل مشكلات العمل بناء على تشاور واقتراح للأفكار الجديدة من قبل جميع الموظفين.
5. تشهد الاجتماعات الدورية للموظفين مع قادة الشركة مناقشة الأفكار والابتكارات الجديدة.
6. يتم عقد اجتماعات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة الحلول المبتكرة لمشكلات العمل.
7. يقوم الموظفون بمشاركة وجهات النظر مع القادة ومناقشتها لاختيار الحلول الأفضل.
8. يتم احترام آراء الموظفين مهما كانت قيمتها ويتم تطبيق الآراء الناجحة منها.
9. يشعر الموظف في الشركة بأنه يساهم في تذليل العقبات التي تواجه الموظفين في العمل.
10. يتم إعداد تقارير دورية بشأن المشكلات التي يتم حلها بمشاركة الموظفين.
11. يتم صرف مكافآت جيدة للموظفين المتميزين تقديراً لجهودهم المبذولة في العمل.
12. يتم عقد مسابقات جماعية من أجل اكتشاف المواهب المتميزة في العمل.
13. يتم تحفيز الموظفين من أجل الوصول إلى تطبيق أعلى معايير جودة أداء معتمدة.
14. توجد في الشركة لائحة حوافز، كما توجد لائحة الجزاءات ويتم تطبيقها بطريقة عادلة.
15. يتم نشر أسماء الموظفين المتميزين في وسائل الإعلان التابعة للشركة.

16. تسعى قيادة الشركة إلى تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال نشر الأهداف الرئيسية المخطط لها علي الموظفين.

17. يتم مراجعة الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القريب والبعيد وإعلان ما تم تحقيقه منها للموظفين.

18. يتم إعادة تقييم الموظفين بناء على الأهداف التي تم تحقيقها طبقاً لما يخططه قادة الشركة.

19. يتم نشر رؤية ورسالة الشركة داخل مواقع العمل لتذكير العاملين طوال الوقت بها.

20. يحرص جميع قادة الشركة والموظفين على حد سواء على العمل من أجل تحقيق رسالة الشركة باجتهاد.

أ- صدق وثبات أداة الدراسة :

تعتمد معظم طرق تقدير أساليب حساب الصدق علي الأحكام التقييمية ، وعلي هذا الأساس قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية في ملحق رقم (1) علي مشرف الرسالة لمعرفة ملاحظاته واقتراحاته من حيث أهمية الفقرات وشمولها ، ومدى مناسبتها ودقتها وسلامة صياغتها اللغوية .

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، وذلك بعد توزيع الاستبانة في صورتها النهائية علي عينة استطلاع قوامها (10) للتأكد من الصدق الظاهري لها وذلك في سبيل الحصول علي تأكيدات مناسبة لصلاحيّة أداة البحث وصدقها في قياس ما صممت من أجله بعد تعديل العبارات من قبل مشرف البحث والتي اتفق علي تعديلها (50%) من المحكمين وبذلك تحقق الصدق الظاهري للأداة وقد تم حذف العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية اقل من (50%) أو تعديل صياغتها ، وتم إدخال الإجابات عبر البرنامج الإحصائي spss وحساب معامل ألفا كرونباخ لكل مؤشر من مؤشرات الاستبانة .

إجراءات الدراسة :

اتبعت الدراسة الإجراءات التالية :

- تحديد أسئلة الدراسة وأهدافها .
- المراجعة الموضوعية والاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة .
- استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .
- عرض الاستبانة علي المشرف الأكاديمي ، ولم يتم التعديل عليه في ضوء رأيه ومقترحه .
- جمع البيانات وتفرغها في الجداول المعدة لغرض الدراسة .
- إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة .
- تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها .
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة .

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي أسفرت عنها الدراسة من خلال استعراض الباحث لإجابات الاستبانة ومعالجة بياناته إحصائياً من خلال برنامج spss وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة .

صدق أداة الدراسة :

تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون لتحقيق من صدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية للمحور كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (1) معامل ارتباط بيرسون للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.781	11	0.824
2	0.786	12	0.755
3	0.540	13	0.9.85
4	0.922	14	0.953
5	0.715	15	0.481
6	0.713	16	0.857
7	0.864	17	0.747
8	0.793	18	0.971
9	0.871	19	0.536

0.784	20	0.809	10
-------	----	-------	----

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور تتراوح بين (0.539) و(0.985)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05). مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
ثبات أداة الدراسة :

لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، كما يلي في الجدول :

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الثبات	عدد العبارات	الاستبانة
0.954	20	الثبات العام للدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس هي قيمة عالية وبلغ معامل الثبات للمقياس (0.954) مما يدل علي درجة عالية من الثبات للمقياس .

مقياس ليكرت الخماسي :

حيث تم استخدام هذه الأساليب الإحصائية من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة ذات الإجابات المغلقة باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس عبارات والتي تعادل خمس أوزان كما يلي:

جدول رقم (3) تدرج مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة

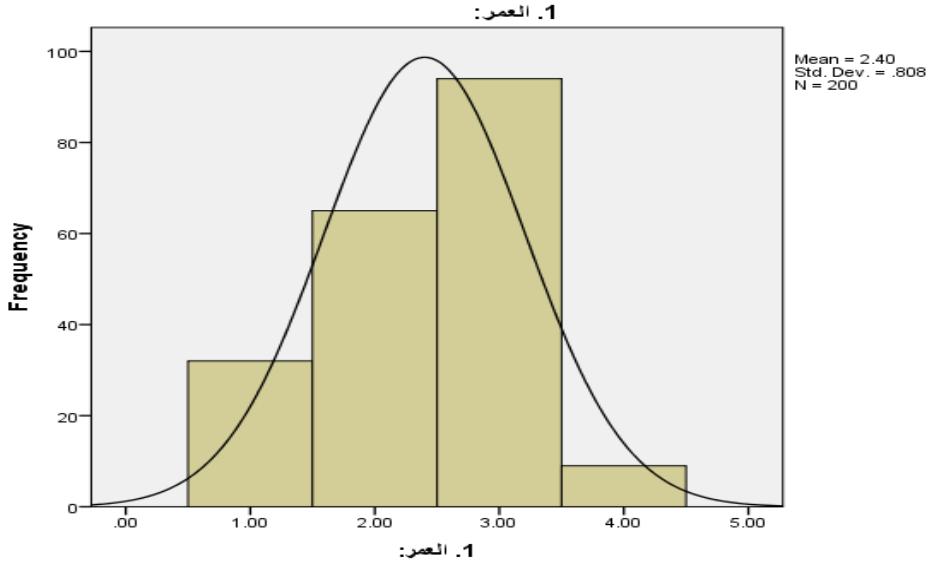
التدرج	الوصف (درجة الموافقة)	حدود الفئة (المتوسط المرجح)	
		من	إلى
1	غير موافق بشدة	1	1.79
2	غير موافق	1.80	2.59
3	لا أعلم	2.60	3.39
4	أوافق	3.40	4.19
5	أوافق بشدة	4.20	5

التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغيرات البيانات الأولية

جدول رقم (4): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20-30 سنة	32	16.0	16.0
	من 31-40 سنة	65	32.5	35.5
	من 41-50 سنة	94	47.0	59.0
	أكبر من 51 سنة	9	4.5	60.5
Total	200	100.0	100.0	
Means	2.40	Std.Dev	808	N=200

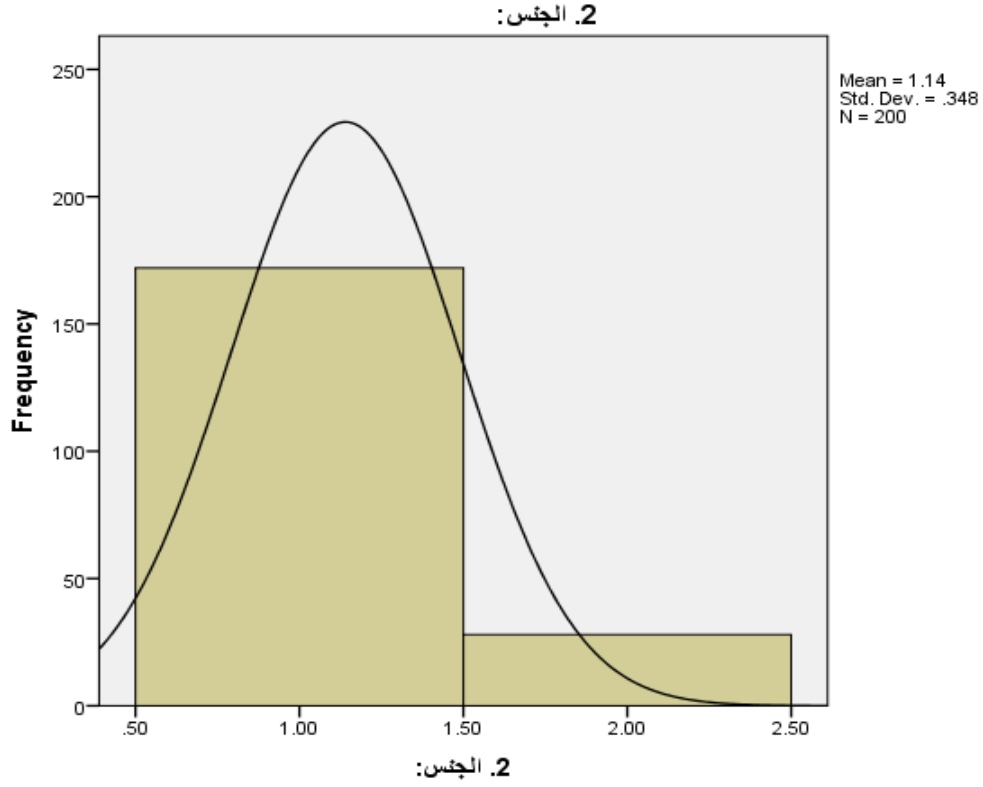
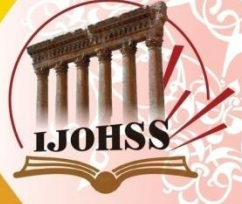
يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر الفئات العمرية المشاركة في الاستبانة هم الذين يبلغون من 41-50 سنة بعدد 94 مشارك ويمثلون نسبة 47.0% من المشاركين، في حين أن أقل نسبة مشاركة كانت من الفئة العمرية التي تبلغ أكبر من 51 سنة بعدد 9 مشاركين يمثلون نسبة 4.5% من المشاركين. وهذه البيانات مفيدة في مدي تفهم الموظفين والعاملين لعبارات المقياس .



شكل رقم (1) يوضح الفئة العمرية
جدول رقم (5): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير الجنس
متغير الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	172	86.0	45.0	45.0
	أنثي	28	28.0	55.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	
Means		1.14	Std.Dev	348	N=200

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الذكور هم الفئة الأكثر مشاركة في الاستبانة بعدد 172 مشاركاً بنسبة 86.0% في حين أن الإناث هن الفئة الأقل مشاركة بعدد 28 مشاركة وبنسبة مشاركة بلغت 14.0% فقط.

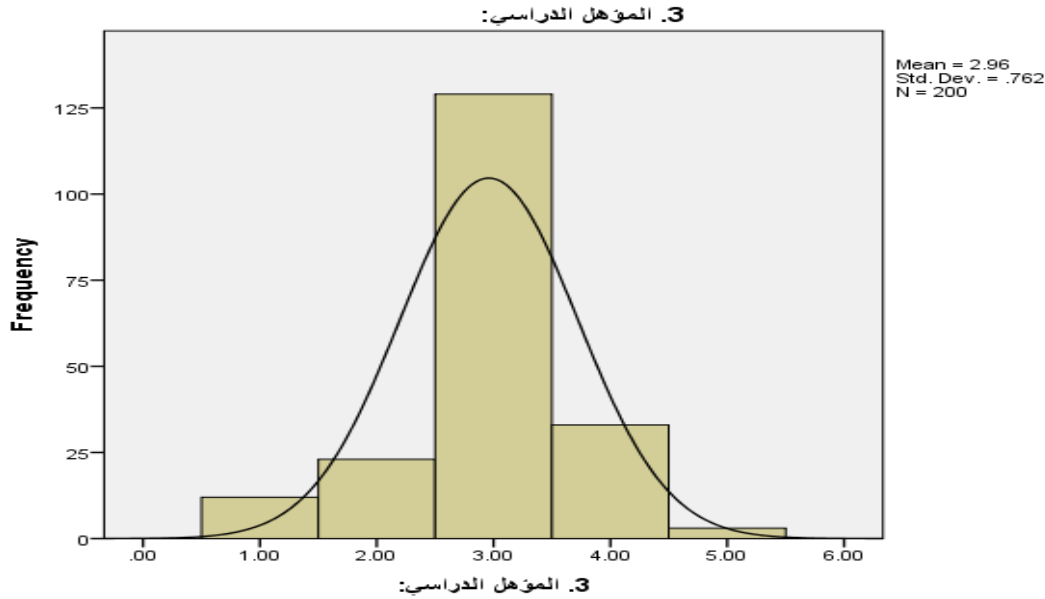


شكل رقم (2) يوضح جنس المشاركين

جدول رقم (6): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير المؤهل الدراسي

		المؤهل الدراسي		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	ثانوي	12	6.0	6.0	6.0
	دبلوم	23	11.5	11.5	11.5
	بكالوريوس	129	64.5	64.5	64.5
	ماجستير	33	16.5	16.5	16.5
	دكتوراه	3	1.5	1.5	100.0
Total		200	100.0	100.0	
Means		2.96	Std.Dev	762	N=200

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن حملة البكالوريوس هم أكثر الفئات المشاركة في الاستبانة بعدد 129 مشاركاً بنسبة 64.5% في حين أن أقل فئة شاركت في الاستبانة هم حملة الدكتوراه بعدد 3 مشاركين وبنسبة مشاركة بلغت 1.5% فقط.



شكل رقم (3) يوضح المؤهل الدراسي

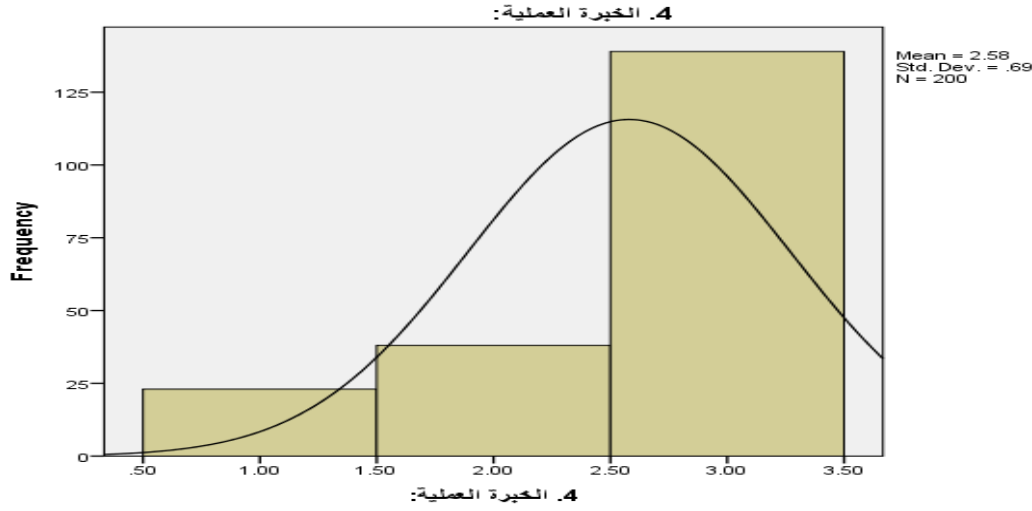
جدول رقم (7): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير الخبرة العملية

		الخبرة العملية		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	من 1-5 سنوات	23	11.5	11.5	11.5
	من 5-10 سنوات	38	19.0	19.0	19.0
	من 10-15 سنة	139	69.5	69.5	100.0



أكثر من 15 سنة	0	0	0	
Total	100	200	200	
Means	2.58	Std.Dev	69	N=200

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة الموظفين بشركة الاتصالات السعودية الذين تبلغ مدة خبرتهم في العمل من 15-10 سنة هم الأكثر عدداً بين المشاركين بعدد 139 مشارك، ونسبة مئوية 69.5% في حين أن الفئة الأكثر من 15 سنة هم الأقل عدداً بعدد 0 مشاركين وبنسبة مشاركة بلغت 0%.
وذلك يعطي مؤشراً بأن معظم المشاركين في الاستبانة من ذوي الخبرة الوظيفية الممتدة لسنوات، مما يعطي أهمية لأرائهم حول بنود الاستبانة واستيعابهم له .

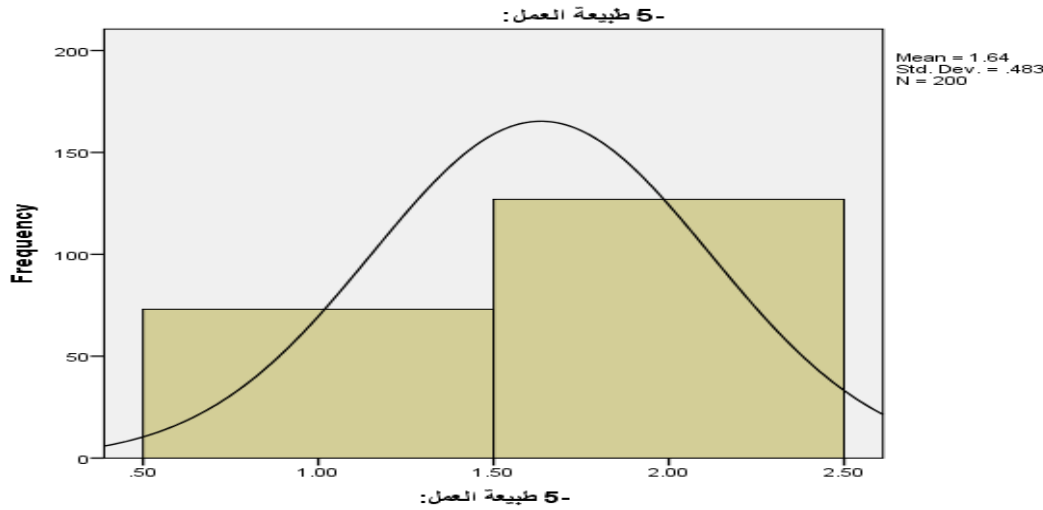


شكل رقم (4) يوضح الخبرة العملية

جدول رقم (8): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير طبيعة العمل

		طبيعة العمل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	مهندسين	73	36.5	36.5	36.5
	إداريين	127	63.5	63.5	100.0
Total		200	100.0	100.0	
Means		1.64	Std.Dev	483	N=200

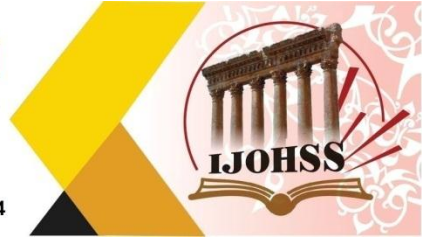
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الوظيفة من نوع إداري جاءت في ترتيب الفئة الأعلى بين المشاركين بعدد 127 مشارك وبنسبة 63.5%، في حين أن فئة الوظيفة من نوع مهندس الأقل مشاركة بعدد مشاركين 73 مشارك وبنسبة مئوية 36.5% فقط.



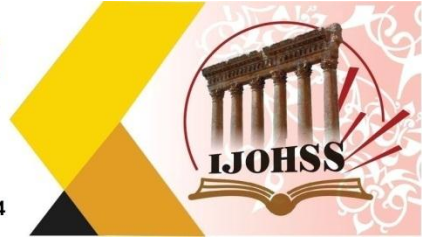
شكل رقم (5) يوضح طبيعة العمل

جدول رقم (9): الإحصاءات الوصفية وتحليل النتائج لإجابات (المهندسين) على عبارات الاستبانة

رقم العبارة	ت/ %	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	ت	9	3	7	17	37	73	3.80	1.298	موافق
	%	12.3	4.10	9.58	23.28	50.6	100			ق
2	ت	8	6	9	18	32	73	3.75	1.257	موافق
	%	10.9	8.21	12.3	24.65	43.8	100			ق



موافق	1.28	3.61	73	22	15	13	12	11	ت	3
ق			100	30.14	20.54	17.80	16.43	15.07	%	
موافق	1.26	3.36	73	29	25	8	4	7	ت	4
ق			100	39.73	34.24	10.96	5.479	9.589	%	
موافق	1.25	3.35	73	40	14	9	4	6	ت	5
ق			100	54.80	19.2	12.32	5.47	8.219	%	
موافق	1.22	3.33	73	17	30	9	5	12	ت	6
ق			100	23.29	41.10	12.33	6.84	16.44	%	
موافق	1.23	3.34	73	35	18	7	3	10	ت	7
ق			100	47.95	24.66	9.58	4.109	13.7	%	
موافق	1.27	3.5	73	35	17	8	4	9	ت	8
ق			100	47.95	23.29	10.95	5.47	12.33	%	
موافق	1.27	3.5	73	36	18	7	3	9	ت	9
ق			100	49.32	24.66	9.59	4.109	12.33	%	
موافق	1.27	3.5	73	36	15	10	3	9	ت	10
ق			100	49.32	20.55	13.70	4.109	12.33	%	
موافق	1.01	3.39	73	34	14	7	9	9	ت	11
ق			100	46.58	19.18	9.58	12.32	12.33	%	
موافق	1.29	3.63	73	30	20	9	5	9	ت	12
ق			100	41.10	27.40	12.32	6.84	12.33	%	
موافق	1.28	3.61	73	30	20	6	7	10	ت	13
ق			100	41.10	27.40	8.21	9.581	13.7	%	
موافق	1.27	3.6	73	30	19	5	2	17	ت	14
ق			100	41.10	26.03	6.85	2.73	23.29	%	
موافق	1.30	3.55	73	33	25	5	0	10	ت	15
ق			100	45.21	34.25	6.84	0	13.7	%	
موافق	1.22	3.33	73	28	15	13	10	7	ت	16
ق			100	38.36	20.54795	17.80	13.69	9.589	%	
موافق	1.01	3.1	73	26	22	8	5	12	ت	17



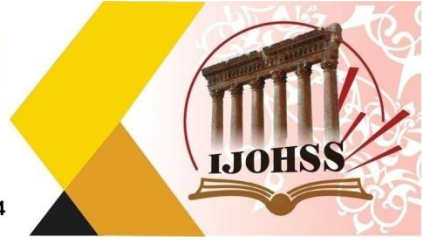
ق			100	35.6	30.14	10.9	6.84	16.4	%	
موافق	1.25	3.35	73	35	17	6	4	11	ت	18
ق			100	47.9	23.29	8.21	5.47	15.0	%	
موافق	1.29	3.63	73	33	20	8	4	8	ت	19
ق			100	45.2	27.40	10.9	5.47	10.9	%	
موافق	1.25	3.35	73	30	20	10	6	7	ت	20
ق			100	41.1	27.40	13.6	8.21	9.58	%	
موافق	1.23	3.44								المتوسط الكلي

تحليل جدول الإحصاءات الوصفية لإجابات المهندسين:

أظهر التحليل أن المهندسين أجابوا بالنسب التالية على ما يلي:

جدول رقم (10) إجابة المهندسين على عبارات الاستبانة

موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة	ت/ %	العبارة
37	17	7	3	9	ت	قادة الشركة يحفزون الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.
50.69	23.28	9.58	4.10	12.33	%	
32	18	9	6	8	ت	يقبل القادة في شركة الاتصالات السعودية على الاستماع للاقتراحات الجديدة التي يبديها موظفي الشركة.
43.83	24.65	12.32	8.21	10.96	%	
22	15	13	12	11	ت	قادة الشركة يقومون بمنح حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار مبتكرة تساعد على تيسير الأعمال اليومية في الشركة.
30.14	20.54	17.80	16.43	15.07	%	
29	25	8	4	7	ت	يتم حل مشكلات العمل بناء على تشاور واقتراح للأفكار الجديدة من قبل جميع الموظفين.
39.73	34.24	10.96	5.479	9.589	%	
40	14	9	4	6	ت	تشهد الاجتماعات الدورية للموظفين مع قادة الشركة مناقشة الأفكار والابتكارات الجديدة.
54.80	19.2	12.32	5.47	8.219	%	
17	30	9	5	12	ت	يتم عقد اجتماعات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة الحلول المبتكرة لمشكلات العمل.
23.29	41.10	12.33	6.84	16.44	%	



35	18	7	3	10	ت	يقوم الموظفون بمشاركة وجهات النظر مع القادة ومناقشتها لاختيار الحلول الأفضل.
47.95	24.66	9.58	4.109	13.7	%	
35	17	8	4	9	ت	يتم احترام آراء الموظفين مهما كانت قيمتها ويتم تطبيق الآراء الناجحة منها.
47.95	23.29	10.95	5.47	12.33	%	
36	18	7	3	9	ت	يشعر الموظف في الشركة بأنه يساهم في تذليل العقبات التي تواجه الموظفين في العمل.
49.32	24.66	9.59	4.109	12.33	%	
36	15	10	3	9	ت	يتم إعداد تقارير دورية بشأن المشكلات التي يتم حلها بمشاركة الموظفين.
49.32	20.55	13.70	4.109	12.33	%	
34	14	7	9	9	ت	يتم صرف مكافآت جيدة للموظفين المتميزين تقديراً لجهودهم المبدولة في العمل.
46.58	19.18	9.58	12.32	12.33	%	
30	20	9	5	9	ت	يتم عقد مسابقات جماعية من أجل اكتشاف المواهب المتميزة في العمل.
41.10	27.40	12.32	6.84	12.33	%	
30	20	6	7	10	ت	يتم تحفيز الموظفين من أجل الوصول إلى تطبيق أعلى معايير جودة أداء معتمدة.
41.10	27.40	8.21	9.581	13.7	%	
30	19	5	2	17	ت	توجد في الشركة لائحة حوافز، كما توجد لائحة الجزاءات ويتم تطبيقها بطريقة عادلة.
41.10	26.03	6.85	2.73	23.29	%	
33	25	5	0	10	ت	يتم نشر أسماء الموظفين المتميزين في وسائل الإعلان التابعة للشركة.
45.21	34.25	6.84	0	13.7	%	
28	15	13	10	7	ت	تسعى قيادة الشركة إلى تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال نشر الأهداف الرئيسية المخطط لها. على الموظفين
38.36	20.54795	17.80	13.69	9.589	%	
26	22	8	5	12	ت	يتم مراجعة الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القريب والبعيد وإعلان ما تم تحقيقه منها للموظفين
35.62	30.14	10.95	6.84	16.44	%	
35	17	6	4	11	ت	يتم إعادة تقييم الموظفين بناء على الأهداف التي تم تحقيقها طبقاً لما يخطه قادة الشركة.
47.95	23.29	8.21	5.47	15.07	%	
33	20	8	4	8	ت	يتم نشر رؤية ورسالة الشركة داخل مواقع العمل لتذكير العاملين طوال الوقت بها.
45.21	27.40	10.95	5.47	10.96	%	
30	20	10	6	7	ت	يحرص جميع قادة الشركة والموظفين على



41.10	27.40	13.69	8.21	9.589	%	حد سواء على العمل من أجل تحقيق رسالة الشركة باجتهد.
-------	-------	-------	------	-------	---	---

مناقشة لإجابات المهندسين من خلال النسبة الأعلى التي حصلت عليها فقرات الاستبانة:

من خلال إجابات المهندسين يتضح ما يلي:

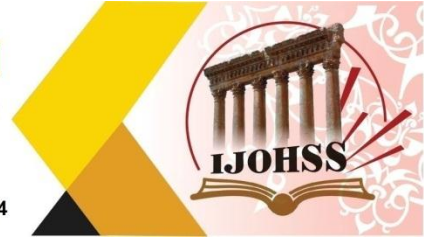
- أن 50.59% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على قادة الشركة بحفزون الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل ، وهو مؤشر إيجابي على أن قادة الشركة يهتمون بتطبيق القيادة الابتكارية في شركة الاتصالات السعودية من خلال تحفيز المهندسين علي الإبداع والابتكار .
- أن 43.38% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يقبل القادة في شركة الاتصالات السعودية على الاستماع للاقتراحات الجديدة التي يبديها موظفي الشركة، وهو مؤشر إيجابي على أن شركة الاتصالات السعودية تهتم بأراء المهندسين لتطبيق القيادة الابتكارية في العمل والاستماع لهم.
- أن 30.14% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن قادة الشركة يقومون بمنح حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار مبتكرة تساعد على تيسير الأعمال اليومية في الشركة ، وهو مؤشر إيجابي على اهتمام الشركة بتقديم حوافز للمهندسين مما يدفعهم علي أبتكار أفكار جديدة للعمل.
- أن 39.73% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه يتم حل مشكلات العمل بناء على تشاور واقتراح للأفكار الجديدة من قبل جميع الموظفين ، وهو مؤشر إيجابي على هناك مشاركة في العمل مع المهندسين مما يعمل علي اقتراح أفكار جديدة للشركة لتطوير أداء العمل.
- أن 54.80% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه تشهد الاجتماعات الدورية للموظفين مع قادة الشركة مناقشة الأفكار والابتكارات الجديدة ، وهو مؤشر إيجابي علي أن اجتماعات المهندسين مع قادة الشركة تعمل علي تطبيق القيادة الابتكارية من خلال مناقشة الافكار والابتكارات الجديدة من قبل المهندسين مما يعمل علي تطوير الأداء في العمل ومشاركة وتطبيق القيادة الابتكارية معهم .
- أن 41.10% من موظفي عينة الدراسة يوافقون علي إنه يتم عقد اجتماعات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة الحلول المبتكرة لمشكلات العمل، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تهتم بأراء المهندسين في حل المشكلات من خلال الحلول التي يبتكرها المهندسين في المشكلة ووضع البدائل لحلها من خلال خبراتهم في العمل وكذلك من خلال إصرارهم علي تطوير العمل وتحسينه.
- أن 47.95% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يقوم الموظفين بمشاركة وجهات النظر مع القادة ومناقشتها لاختيار الحلول الأفضل ، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تقوم بتبادل وجهات النظر بين المهندسين مما يعمل علي تطبيق القيادة الابتكارية بالشركة .
- أن 47.95% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم احترام آراء الموظفين مهما كانت قيمتها ويتم تطبيق الآراء الناجحة منها. ، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تحترم الآراء لكافة المهندسين مما يعمل علي تنمية روح التعاون في تطبيق القيادة الابتكارية بالشركة .
- أن 49.82% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يشعر الموظف في الشركة بأنه يساهم في تدليل العقبات التي تواجه الموظفين في العمل. ، وهو مؤشر إيجابي على أن المهندسين يشعرون بقيمتهم داخل الشركة من خلال تدليل العقبات التي تواجههم في العمل.
- أن 49.32% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه يتم إعداد تقارير دورية بشأن المشكلات التي يتم حلها بمشاركة الموظفين ، وهو مؤشر إيجابي يشير إلي اهتمام الشركة براحة المهندسين في أداء أعمالهم ومواجهة المشكلات التي تواجههم .
- أن 46.58% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم صرف مكافآت جيدة للموظفين المتميزين تقديراً لجهودهم المبذولة في العمل ، وهو مؤشر إيجابي يعمل علي دفع المهندسين لأداء أعمالهم من خلال تحفيزهم من خلال المكافآت والحوافز التي يتم صرفها لهم .
- أن 41.10% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أن يتم عقد مسابقات جماعية من أجل اكتشاف المواهب المتميزة في العمل ، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تهتم بتنمية روح التنافس بين المهندسين لاكتشاف المواهب المتميزة في الشركة .



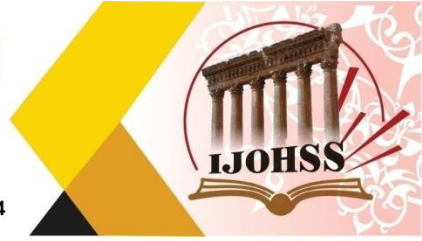
- أن 41.10% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم تحفيز الموظفين من أجل الوصول إلى تطبيق أعلى معايير جودة أداء معتمدة ، وهو مؤشر إيجابي لزيادة روح الابتكار والمنافسة بين المهندسين المهتمين بتطبيق أعلى معايير للجودة والذي يؤدي إلي زيادة التحسين والتطوير المستمر.
- أن 41.10% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه توجد في الشركة لائحة حوافز ، كما توجد لائحة الجزاءات ويتم تطبيقها بطريقة عادلة ، وهو مؤشر إيجابي على أن هناك لوائح تنظم العمل تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها في تطبيق الجزاءات والعقوبات بطرق عادلة وكذلك لوائح تعمل علي تطبيق الحوافز المادية والمعنوية للمهندسين بالشركة ومنسوبيها .
- أن 45.21% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم نشر أسماء الموظفين المتميزين في وسائل الإعلان التابعة للشركة ، وهو مؤشر إيجابي على أن إدارة الشركة تهتم بإبراز المبتكرين من المهندسين عن طريق إعلان أسمائهم في وسائل الإعلان الخاصة بالشركة مما يعمل علي دعم الإبداع والابتكار.
- أن 38.36% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه تسعى قيادة الشركة إلى تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال نشر الأهداف الرئيسية المخطط لها. على الموظفين وهو مؤشر عالي وإيجابي علي أن إدارة الشركة وقياداتها تعمل علي تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال نشر الأهداف المخطط لها علي كافة المهندسين بالشركة .
- أن 35.62% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم مراجعة الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القريب والبعيد وإعلان ما تم تحقيقه منها للموظفين ، وهو مؤشر إيجابي على أن تلك الأهداف يتم متابعتها من الإدارة العليا سواء تم تنفيذها علي المدى القريب أو البعيد وبالتالي لضمان تطبيق الجودة ومعاييرها بالشركة
- أن 47.95% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم إعادة تقييم الموظفين بناء على الأهداف التي تم تحقيقها طبقاً لما يخططه قادة الشركة ، وهو مؤشر إيجابي أن الشركة تعمل علي إعادة التقييم من خلال المتابعة الأهداف التي تم وضعها وذلك لزيادة ضمان العدالة في التقييم وكذلك لتحقيق ضمان تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمهندسين بدقة .
- أن 45.21% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم نشر رؤية ورسالة الشركة داخل مواقع العمل لتذكير العاملين طوال الوقت بها ، وهو مؤشر إيجابي أن نشر رؤية ورسالة المنظمة يعمل علي التذكير دوماً بتنمية وتطبيق القيادة الابتكارية لدي المهندسين منسوبي الشركة.
- أن 41.10% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يحرص جميع قادة الشركة والموظفين على حد سواء على العمل من أجل تحقيق رسالة الشركة باجتهد ، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة وقادتها تحرص علي تحقيق رسالة ورؤية المنظمة وذلك بالتعاون مع المهندسين بها مما يعمل علي تنمية وتطبيق القيادة الابتكارية لدي المهندسين منسوبي شركة الاتصالات السعودية بالرياض .

جدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية وتحليل النتائج لإجابات (الإداريين) على عبارات الاستبانة

رقم العبارة	ت/ %	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	ت	15	10	20	35	47	127	3.63	1.29	موافق
	%	11.8	7.8	15.7	27.55	37.0	100			ق
2	ت	13	12	25	37	40	127	3.61	1.28	موافق
	%	10.2	9.44	19.6	29.13	31.4	100			ق
3	ت	11	9	22	33	52	127	3.33	1.22	موافق
	%	8.66	7.08	17.3	25.98	40.9	100			ق



موافق	1.25	3.35	127	4	30	2	10	18	ت	4
			100	50	23.62	19	7.87	14.1	%	
موافق	1.27	3.5	127	40	30	27	8	22	ت	5
			100	39.37	23.62	14.96	6.29	17.32	%	
موافق	1.29	3.63	127	48	36	19	8	16	ت	6
			100	37.79	28.34	14.96	6.29	12.59	%	
موافق	1.27	3.6	127	48	38	5	6	30	ت	7
			100	37.79	29.92	3.93	4.72	23.62	%	
موافق	1.23	3.34	127	50	33	19	11	14	ت	8
			100	39.37	25.98	14.96	8.66	11.02	%	
موافق	1.26	3.36	127	51	30	19	9	18	ت	9
			100	40.15	23.62	14.96	7.08	14.17	%	
موافق	1.27	3.5	127	52	39	16	9	11	ت	10
			100	40.94	30.70	12.59	7.08	8.66	%	
موافق	1.257	3.75	127	54	40	16	8	9	ت	11
			100	42.51	31.49	12.59	6.29	7.086	%	
موافق	1.27	3.5	127	57	40	25	2	3	ت	12
			100	44.88	31.49	19.68	1.57	2.36	%	
موافق	1.257	3.75	127	59	30	25	9	4	ت	13
			100	46.45	23.62	19.68	7.08	3.14	%	
موافق	1.25	3.35	127	53	40	25	3	6	ت	14
			100	41.73	31.49	19.68	2.36	4.72	%	
موافق	1.01	3.39	127	57	30	22	10	8	ت	15
			100	44.88	23.62	17.32	7.87	6.29	%	
موافق	1.25	3.35	127	69	30	11	9	8	ت	16
			100	54.33	23.62	8.66	7.086	6.29	%	
موافق	1.29	3.63	127	49	36	19	9	14	ت	17
			100	38.58	28.34	14.96	7.08	11.02	%	



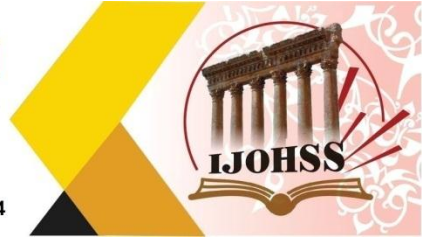
موافق	1.28	3.61	127	51	37	18	8	13	ت	18
ق			100	40.15	29.133	14.17	6.29	10.23	%	
موافق	1.22	3.33	127	56	33	16	8	14	ت	19
ق			100	44.09	25.98	12.59	6.29	11.02	%	
موافق	1.27	3.5	127	53	33	16	12	13	ت	20
ق			100	41.73	25.98	12.59	9.448	10.23	%	
موافق	1.22	3.40								المتوسط الكلي
ق										

تحليل جدول الإحصاءات الوصفية لإجابات الإداريين:

أظهر التحليل أن الموظفين أجابوا بالنسب التالية على ما يلي:

جدول رقم (12) إجابة الإداريين على عبارات الاستبانة

موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة	ت/ %	العبرة
47	35	20	10	15	ت	قادة الشركة يحفزون الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.
37.00	27.55	15.74	7.8	11.81	%	
40	37	25	12	13	ت	يقبل القادة في شركة الاتصالات السعودية على الاستماع للاقتراحات الجديدة التي يبديها موظفي الشركة.
31.49	29.13	19.68	9.44	10.23	%	
52	33	22	9	11	ت	قادة الشركة يقومون بمنح حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار مبتكرة تساعد على تيسير الأعمال اليومية في الشركة.
40.94	25.98	17.32	7.08	8.66	%	
50	30	19	10	18	ت	يتم حل مشكلات العمل بناء على تشاور واقتراح للأفكار الجديدة من قبل جميع الموظفين.
39.37	23.62	14.96	7.87	14.17	%	
40	30	27	8	22	ت	تشهد الاجتماعات الدورية للموظفين مع قادة الشركة مناقشة الأفكار والابتكارات الجديدة.
31.49	23.62	21.25	6.29	17.32	%	
48	36	19	8	16	ت	يتم عقد اجتماعات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة الحلول المبتكرة لمشكلات العمل.
37.79	28.34	14.96	6.29	12.59	%	
48	38	5	6	30	ت	يقوم الموظفون بمشاركة وجهات النظر مع القادة ومناقشتها لاختيار الحلول الأفضل.
37.79	29.92	3.93	4.72	23.62	%	



50	33	19	11	14	ت	يتم احترام آراء الموظفين مهما كانت قيمتها ويتم تطبيق الآراء الناجحة منها.
39.37	25.98	14.96	8.66	11.02	%	
51	30	19	9	18	ت	يشعر الموظف في الشركة بأنه يساهم في تذليل العقبات التي تواجه الموظفين في العمل.
40.15	23.62	14.96	7.08	14.17	%	
52	39	16	9	11	ت	يتم إعداد تقارير دورية بشأن المشكلات التي يتم حلها بمشاركة الموظفين.
40.94	30.70	12.59	7.08	8.66	%	
54	40	16	8	9	ت	يتم صرف مكافآت جيدة للموظفين المتميزين تقديراً لجهودهم المبدولة في العمل.
42.51	31.49	12.59	6.29	7.086	%	
57	40	25	2	3	ت	يتم عقد مسابقات جماعية من أجل اكتشاف المواهب المتميزة في العمل.
44.88	31.49	19.68	1.57	2.36	%	
59	30	25	9	4	ت	يتم تحفيز الموظفين من أجل الوصول إلى تطبيق أعلى معايير جودة أداء معتمدة.
46.45	23.62	19.68	7.08	3.14	%	
53	40	25	3	6	ت	توجد في الشركة لائحة حوافز، كما توجد لائحة الجزاءات ويتم تطبيقها بطريقة عادلة.
41.73	31.49	19.68	2.36	4.72	%	
57	30	22	10	8	ت	يتم نشر أسماء الموظفين المتميزين في وسائل الإعلان التابعة للشركة.
44.88	23.62	17.32	7.87	6.29	%	
69	30	11	9	8	ت	تسعى قيادة الشركة إلى تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال نشر الأهداف الرئيسية المخطط لها على الموظفين.
54.33	23.62	8.66	7.086	6.29	%	
49	36	19	9	14	ت	يتم مراجعة الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القريب والبعيد وإعلان ما تم تحقيقه منها للموظفين.
38.58	28.34	14.96	7.08	11.02	%	
51	37	18	8	13	ت	يتم إعادة تقييم الموظفين بناء على الأهداف التي تم تحقيقها طبقاً لما يخطه قادة الشركة.
40.15	29.133	14.17	6.29	10.23	%	
56	33	16	8	14	ت	يتم نشر رؤية ورسالة الشركة داخل مواقع العمل لتذكير العاملين طوال الوقت بها.
44.09	25.98	12.59	6.29	11.02	%	
53	33	16	12	13	ت	يحرص جميع قادة الشركة والموظفين على حد سواء على العمل من أجل تحقيق رسالة الشركة باجتهد.
41.73	25.98	12.59	9.448	10.23	%	



مناقشة لإجابات الإداريين من خلال النسبة الأعلى التي حصلت عليها فقرات الاستبانة: من خلال إجابات الموظفين يتضح ما يلي:

- أن 47% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على قادة الشركة يحفزون الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل ، وهو مؤشر إيجابي على أن قادة الشركة يهتمون بتطبيق القيادة الابتكارية في شركة الاتصالات السعودية من خلال تحفيز العاملين علي الإبداع والابتكار .
- أن 31.49% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يقبل القادة في شركة الاتصالات السعودية على الاستماع للاقتراحات الجديدة التي يبديها موظفي الشركة، وهو مؤشر إيجابي على أن شركة الاتصالات السعودية تهتم بأراء الموظفين لتطبيق القيادة الابتكارية في العمل والاستماع لهم.
- أن 40.94% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن قادة الشركة يقومون بمنح حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار مبتكرة تساعد على تيسير الأعمال اليومية في الشركة ، وهو مؤشر إيجابي على اهتمام الشركة بتقديم حوافز للموظفين مما يدفعهم علي أبتكار أفكار جديدة للعمل.
- أن 39.37% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه يتم حل مشكلات العمل بناء على تشاور واقتراح للأفكار الجديدة من قبل جميع الموظفين ، وهو مؤشر إيجابي على هناك مشاركة في العمل مما يعمل علي اقتراح أفكار جديدة للشركة لتطوير أداء العمل.
- أن 31.49% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه تشهد الاجتماعات الدورية للموظفين مع قادة الشركة مناقشة الأفكار والابتكارات الجديدة ، وهو مؤشر إيجابي علي أن الاجتماعات مع قادة الشركة تعمل علي تطبيق القيادة الابتكارية من خلال مناقشة الافكار والابتكارات الجديدة .
- أن 37.97% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي إنه يتم عقد اجتماعات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة الحلول المبتكرة لمشكلات العمل، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تهتم بأراء الموظفين في حل المشكلات من خلال الحلول التي يبتكرها الموظفين في المشكلة ووضع البدائل لحلها .
- أن 37.97% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يقوم الموظفين بمشاركة وجهات النظر مع القادة ومناقشتها لاختيار الحلول الأفضل ، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تقوم بتبادل وجهات النظر بين المهندسين والإداريين وقادة الشركة مما يعمل علي تطبيق القيادة الابتكارية بالشركة .
- أن 39.37% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم احترام آراء الموظفين مهما كانت قيمتها ويتم تطبيق الآراء الناجحة منها. ، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تحترم الآراء لكافة الموظفين سواء كانوا مدراء أو مهندسين أو إداريين مما يعمل علي تنمية روح التعاون في تطبيق القيادة الابتكارية بالشركة .
- أن 40.15% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يشعر الموظف في الشركة بأنه يساهم في تدليل العقبات التي تواجه الموظفين في العمل. ، وهو مؤشر إيجابي على أن الموظفين يشعرون بقيمتهم داخل الشركة من خلال تدليل العقبات التي تواجههم في العمل.
- أن 40.94% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه يتم إعداد تقارير دورية بشأن المشكلات التي يتم حلها بمشاركة الموظفين ، وهو مؤشر إيجابي يشير إلى اهتمام الشركة براحة العمال والموظفين في أداء أعمالهم ومواجهة المشكلات التي تواجه الموظفين والمهندسين والعاملين وكافة أعضاء العمل بالمنظمة مما يعمل علي تطبيق القيادة الابتكارية في الشركة.
- أن 42.51% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم صرف مكافآت جيدة للموظفين المتميزين تقديراً لجهودهم المبذولة في العمل ، وهو مؤشر إيجابي يعمل علي دفع الموظفين لأداء أعمالهم من خلال تحفيزهم من خلال المكافآت والحوافز التي يتم صرفها لهم .
- أن 44.88% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أن يتم عقد مسابقات جماعية من أجل اكتشاف المواهب المتميزة في العمل ، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تهتم بتنمية روح التنافس بين الموظفين الذي يفيد بأداء العمل لاكتشاف المواهب المتميزة في الشركة .
- أن 46.45% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم تحفيز الموظفين من أجل الوصول إلى تطبيق أعلى معايير جودة أداء معتمدة ، وهو مؤشر إيجابي لزيادة روح الابتكار والمنافسة بين الموظفين



المهتمين بتطبيق أعلى معايير للجودة مما يعمل على تطبيق القيادة الابتكارية بالشركة مما يعمل على زيادة التحسين والتطوير المستمر.

• أن 41.73% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه توجد في الشركة لائحة حوافز، كما توجد لائحة الجزاءات ويتم تطبيقها بطريقة عادلة، وهو مؤشر إيجابي على أن هناك لوائح تنظم العمل تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها في تطبيق الجزاءات والعقوبات بطرق عادلة وكذلك لوائح تعمل على تطبيق الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالشركة ومنسوبيها.

• أن 44.88% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه يتم نشر أسماء الموظفين المتميزين في وسائل الإعلان التابعة للشركة، وهو مؤشر إيجابي على أن إدارة الشركة تهتم بإبراز المبتكرين من خلال إعلان أسمائهم في وسائل الإعلان الخاصة بالشركة وذلك يعمل على تنمية روح التنافس الذي يفيد في مجال العمل مما يعمل على دعم الإبداع والابتكار.

• أن 54.33% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه تسعى قيادة الشركة إلى تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال نشر الأهداف الرئيسية المخطط لها على الموظفين وهو مؤشر عالي وإيجابي على أن إدارة الشركة وقياداتها تعمل على تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال نشر الأهداف المخطط لها على كافة الموظفين بالشركة وهذا يعمل على تطبيق القيادة الابتكارية بالشركة.

• أن 38.58% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه يتم مراجعة الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القريب والبعيد وإعلان ما تم تحقيقه منها للموظفين، وهو مؤشر إيجابي على أن تلك الأهداف يتم متابعتها من الإدارة العليا سواء تم تنفيذها على المدى القريب أو البعيد وبالتالي لضمان تطبيق الجودة ومعاييرها بالشركة.

• أن 40.15% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه يتم إعادة تقييم الموظفين بناء على الأهداف التي تم تحقيقها طبقاً لما يخططه قادة الشركة، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تعمل على إعادة التقييم من خلال المتابعة الأهداف التي تم وضعها وذلك لزيادة ضمان العدالة في التقييم وكذلك لتحقيق ضمان تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بدقة.

• أن 44.09% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه يتم نشر رؤية ورسالة الشركة داخل مواقع العمل لتذكير العاملين طوال الوقت بها، وهو مؤشر إيجابي على أن نشر رؤية ورسالة المنظمة يعمل على التذكير دوماً بتنمية وتطبيق القيادة الابتكارية لدى منسوبي الشركة.

• أن 41.73% من موظفي عينة الدراسة يوافقون بشدة على أنه يحرص جميع قادة الشركة والموظفين على حد سواء على العمل من أجل تحقيق رسالة الشركة باجتهاد، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة وقادتها تحرص على تحقيق رسالة ورؤية المنظمة وذلك بالتعاون مع الهيكل الإداري كاملاً من الموظفين والعاملين بها مما يعمل على تنمية وتطبيق القيادة الابتكارية لدى منسوبي شركة الاتصالات السعودية بالرياض.

مقارنة نتائج التحليل بين المهندسين والإداريين لبيانات الاستبانة:

جدول رقم (13) يوضح نتائج التحليل بين المهندسين والإداريين لبيانات الاستبانة

الإداريين	المهندسين	العبارة
موافق	موافق	قادة الشركة يحفزون الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.
موافق	موافق	يقبل القادة في شركة الاتصالات السعودية على الاستماع للاقتراحات الجديدة التي يبديها موظفي الشركة.
موافق	موافق	قادة الشركة يقومون بمنح حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار مبتكرة تساعد على تيسير الأعمال اليومية في الشركة.
موافق	موافق	يتم حل مشكلات العمل بناء على تشاور واقتراح للأفكار الجديدة من قبل جميع الموظفين.
موافق	موافق	تشهد الاجتماعات الدورية للموظفين مع قادة الشركة مناقشة الأفكار والابتكارات الجديدة.
موافق	موافق	يتم عقد اجتماعات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة الحلول المبتكرة لمشكلات العمل.



موافق	موافق	يقوم الموظفون بمشاركة وجهات النظر مع القادة ومناقشتها لاختيار الحلول الأفضل.
موافق	موافق	يتم احترام آراء الموظفين مهما كانت قيمتها ويتم تطبيق الآراء الناجحة منها.
موافق	موافق	يشعر الموظف في الشركة بأنه يساهم في تذليل العقبات التي تواجه الموظفين في العمل.
موافق	موافق	يتم إعداد تقارير دورية بشأن المشكلات التي يتم حلها بمشاركة الموظفين.
موافق	موافق	يتم صرف مكافآت جيدة للموظفين المتميزين تقديراً لجهودهم المبذولة في العمل.
موافق	موافق	يتم عقد مسابقات جماعية من أجل اكتشاف المواهب المتميزة في العمل.
موافق	موافق	يتم تحفيز الموظفين من أجل الوصول إلى تطبيق أعلى معايير جودة أداء معتمدة.
موافق	موافق	توجد في الشركة لائحة حوافز، كما توجد لائحة الجزاءات ويتم تطبيقها بطريقة عادلة.
موافق	موافق	يتم نشر أسماء الموظفين المتميزين في وسائل الإعلان التابعة للشركة.
موافق	موافق	تسعى قيادة الشركة إلى تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال نشر الأهداف الرئيسية المخطط لها. على الموظفين
موافق	موافق	يتم مراجعة الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القريب والبعيد وإعلان ما تم تحقيقه منها للموظفين
موافق	موافق	يتم إعادة تقييم الموظفين بناء على الأهداف التي تم تحقيقها طبقاً لما يخططه قادة الشركة.
موافق	موافق	يتم نشر رؤية ورسالة الشركة داخل مواقع العمل لتذكير العاملين طوال الوقت بها.
موافق	موافق	يحرص جميع قادة الشركة والموظفين على حد سواء على العمل من أجل تحقيق رسالة الشركة باجتهد.

مقارنة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عثمان، 2018م) أن هناك علاقة بين القيادة الابتكارية والأداء المتميز من خلال عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو عجوة، 2018م) في أن هناك وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على ممارسة المسؤولين في جامعة الأقصى للقيادة الابتكارية وأن من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير أن البيئة التنظيمية داخل الجامعة تتسم بالمركزية في اتخاذ القرار ولخشية العاملين من أن يؤثر التغيير على مصالحهم.
- واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (أبو عجوة، 2018م) في أن هناك وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على دور قيادة الجامعة في الحد من مقاومة التغيير حيث أهم مؤشرات وجود وعي كافي لدى العاملين بأنظمة العمل.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشمري، 2018) في أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية، وفي المجال التصوري كانت الممارسة مرتفعة.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (جبريني، 2019) في أن هناك استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفي درجة فاعلية القرار وعلى جميع المجالات.
- واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (الزنعون، 2019م) و (عثمان، 2018م) في أن واقع القيادة الابتكارية بأبعادها (التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات بطريقة ابتكارية) قد حصل على تقدير مرتفع، وحصلت الريادة التنظيمية بأبعادها (الاستباقية، المغامرة التنافسية، المخاطرة) على تقدير مرتفع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، وتوصي الدراسة إدارة بنك القدس بالمحافظة على الواقع الحالي للقيادة الابتكارية والريادة التنظيمية، والعمل على تحسينهما بشكل مستمر من خلال التنمية المستمرة لمهارات وممارسات القيادة الابتكارية، ومن خلال المبادرة في طرح وتنفيذ الخدمات المصرفية المبتكرة، والتفوق على المنافسين في اغتنام الفرص السوقية، والجرأة في تحمل مستوى مقبول من المخاطر المصرفية.



- وافقت هذه الدراسة مع دراسة (مقابلة، 2019م) في وجود علاقة إيجابية بين تقدير المعلمات لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرات وبين مستوى الإبداع في الأداء.
- واختلفت أيضاً مع نفس الدراسة (مقابلة، 2019م) في أن كما بينت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالاتها تعزى لمتغير الخبرة باستثناء مجال التعامل مع الأفكار الجديدة حيث كانت الفروق لصالح عشر سنوات فأكثر، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة باستثناء مجالي الأصالة والحساسية للمشكلات حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس. وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات منها، إيجاد استراتيجيات حديثة تمكن القادة من التعامل مع الأفكار الجديدة. واعتماد القادة للابتكار كمدخل لديمومة التغيير.
- وافقت مع دراسة (الحارثي، 2020م) في أن القيادة الابتكارية تمارس في كلية الملك فهد الأمنية أقل من ممارستها في كلية الملك خالد العسكرية، وأن الموظفين في كلية الملك فهد يميلون أكثر للتغيير التنظيمي من كلية الملك خالد العسكرية، وأوصت الدراسة على تفعيل الابتكار في المنظمات الحكومية ومواجهة تحدياتها وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمات من خلال تشجيع الأداء الابتكاري والتخلص من الإجراءات الروتينية.

النتائج والتوصيات

أولاً: ملخص النتائج:

- أظهرت نتائج دراسة: (أثر تطبيق القيادة الابتكارية علي منسوبي شركة الاتصالات السعودية (stc) بمدينة الرياض من وجهة نظرهم كان له آثار جيدة عديدة، انعكست على واقع العمل اليومي وعلى النتائج التي تم تحقيقها في شركة الاتصالات السعودية من خلال إجابات الإداريين والمهندسين ما يلي:
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق القيادة الابتكارية في الشركة وبين تطبيق معيار الاهتمام بتصوير الأفكار الجديدة وطرحها بين الموظفين، وهذا يظهر الأثر الواضح لتطبيق القيادة الابتكارية في شركة الاتصالات السعودية حيث يترتب عليها نتيجة هامة وهي إطلاق العنان للأفكار المبتكرة الجديدة وطرح هذه الأفكار والأخذ بمعظمها وتطبيقه في الواقع العملي بمشاركة موظفي الشركة وقياداتها.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق القيادة الابتكارية في شركة الاتصالات السعودية وبين اهتمام قيادات الشركة بمعالجة المشكلات بأساليب جماعية وغير تقليدية، وهذا الأثر هو من أهم الآثار المترتبة على تطبيق القيادة الابتكارية في الشركة، حيث أصبحت مشاركة الأفكار بطرق جماعية بين الموظفين هي الأسلوب السائد في العمل اليومي في شركة الاتصالات السعودية، بما يترتب على ذلك من إيجابيات كثير تحفز موظفي الشركة وتثبت نجاح قياداتها.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق القيادة الابتكارية في شركة الاتصالات السعودية وبين اهتمام قيادات الشركة بأساليب تنمية روح المبادرة وتحفيز الموظفين، نظراً لأهمية اعتماد روح المبادرة التي من شأنها إخراج الطاقات الكامنة لدى موظفي الشركة، بالإضافة إلى تحفيزهم من أجل خلق الرضاء الوظيفي والحفاظ على روح المنافسة بين موظفي الشركة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق القيادة الابتكارية في شركة الاتصالات السعودية وبين اتباع قيادات الشركة لطرق تنمية الإدراك المشترك لرؤية ورسالة شركة الاتصالات السعودية. وهذه النتيجة من الآثار الهامة المترتبة على تطبيق القيادة الابتكارية في الشركة، حيث أصبح إدراك الموظفين لرؤية ورسالة الشركة أمراً واقعاً مطبقاً على كافة ممارسات العمل اليومية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها في أسرع وقت وبأكبر جودة ممكنة.

ثانياً: التوصيات: بناء على النتائج يوصي الباحث بما يلي:

1. يجب على قيادات شركة الاتصالات السعودية الحفاظ على روح العمل الجماعي ومشاركة الأفكار الابتكارية، وتنمية هذه الممارسات عن طريق عقد ندوات وورش عمل للموظفين، توضح لهم ما تم إنجازه وما يجب العمل على تحقيقه في المستقبل.
2. يجب العمل على إنجاز المزيد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية التي تثبت النتائج والآثار الإيجابية التي تترتب على كل أسلوب قيادة متبع لدى الشركات الناجحة، من أجل توفير مرجع متكامل للباحثين والمهتمين بأساليب القيادة ونتائج تطبيقها. نظراً لمحدودية الدراسات التي تم إجراؤها في هذا الإطار.

3. يجب أن تعمل القيادة العليا للشركة على تشكيل فريق متخصص، يقوم بإعداد التقارير التي تثبت تقدم العمل، والخطوات التي تم إنجازها من وقت تطبيق أسلوب القيادة الابتكارية، ومقارنة مجمل نتائج أعمال الشركة مع أعمال السنوات السابقة، من أجل التأكيد على أن أسلوب القيادة الابتكارية هو أنجح أساليب القيادة التي يمكن للشركة اتباعها.

ثالثاً: قيود البحث :

- 1- رغم وصولهم الى الحد المقبول لعينة البحث الا ان كانت استجابة عينة صغيرة من منسوبي شركة الاتصالات السعودية للاستبانة.
- 2- عدم تساوي عدد عينة المهندسين مع عينة الإداريين في الاستبانة للاستبانة.

المراجع

1. أبو عجوة، عبد الله حسين (2018م) القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة في مجلة الجامعة الإسلامية كلية الاقتصاد والإدارة (غزة) موقع دار المنظومة للدراسات والأبحاث العلمية.
2. أبو عميرة، موسى خالد (2020) أثر القيادة الابتكارية على مستوى تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم التربوية، عمان، الأردن.
3. البقمي، ماجد (2019). القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية.
4. التلياني، نهاية عبد الهادي. وفارس، محمد جودت. والوحيد، رافع يوسف (2018). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.
5. الجعافرة، صفاء جميل (2021). القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة الكرك، الأردن.
6. الحارثي، هاجر بن سعد (2022). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. الحايك، اريج مصطفى (2018م) متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، مجلة جامعة الشرق الأوسط، الصادرة عن كلية التربية بالأردن.
8. الحجم، عبد الله محمد (2020). السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
9. الحراحشة، محمد (2012). القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم. المجلة التربوية (2). (103).
10. الحربي، قاسم بن عائل (2020). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
11. الحربي، قاسم بن عائل (2017) الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
12. الخطيب، أحمد (2017). الحفائب الابتكارية، مؤسسات حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، أريد، الأردن.
13. الدهشان، ابتسام صالح البراوي (2018). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن).
14. الشمري، سعد بن ديبان (2018). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.



15. الشهراني، نورة صالح (2020) درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
16. الطراونة، إيمان أرشيد (2022م) مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج38، ع9، ص67.
17. الكردي، أحمد السيد (2011م) القيادة مفهومها وأهدافها، بيروت، دار صادر.
18. الألوسي، صائب عماد الدين (2020). تنمية التفكير الابتكاري، دار المنهل، ط1، عمان، الأردن.
19. المحلاوي، محمد إبراهيم (2023م) القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مج 38، ع127.
20. الوادعي، عهود محمد علي (2022م) واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج38، ع319.
21. بكوش، ليلي (2017). القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
22. بني صخر، محمد خالد الحماد (2021) درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية الزرقاء، الأردن.
23. بني صخر، محمد خالد الحماد (2017) درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
24. حمدي، خالد وليد (2023م) بعنوان: أثر القيادة الابتكارية والإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مج 38، ع127.
25. خليفة، محمد عداوي (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
26. خميسي، المرسي مصطفى حسن (2020م): متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم في مصر، مجلة القراءة والمعرفة الصادرة عن جامعة عين شمس، كلية التربية، ع222، ص239.
27. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة.
28. عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
29. عثمان، ليلي (2018م) القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز لبعض المؤسسات، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، جامعة محمد بوضياف المسلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج5، ع5.
30. عسيري، عائشة (2022م) متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر، مجلة كلية التربية، مج55، ع5 لسنة 2022م، ص296.
31. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز، والفواخري، محمد منصور (2022م) متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر دراسة تحليلية Requirements for the Application of Servant Leadership in General Secondary Schools in Egypt: An Analytical Study، مجلة المركز القومي للبحوث بالقاهرة، ع 23، لسنة 2023م.
32. مجموعة من المؤلفين، (2008م) المعجم الوسيط، بيروت، دار الفكر.
33. مقابلة، وفاء حسين (2019م) درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات، موقع دار المنظومة للأبحاث والدراسات العلمية.

34. نور، سعاد عبد الكريم (2022م) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية الصادرة عن مركز العطاء والاستشارات التربوية، الكويت، مج3، ع23، ص41.

35. Chen, C.H.V & Kao, R.H (2022). Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: a case of students in Taiwan Police College. *Social Indicators Research*
36. Gold ring, Ellen B. (2023) "Measuring the Instructional Leadership Competence School Principals". *Vander The Leadership Quarterly* Volume 21.
37. Huang, T. H., & Cheng, M. T. (2021). Innovative leadership of the winner of outstanding leadership award and its implications for school (article written in Chinese). *Contemporary Educational Research Quarterly*.
38. Kurland, Hanna; Perutz, Hila; Hertz-Lazarowitz, Rachel. (2020) Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, *Journal of Educational Administration*, Vol. 48.
39. Smolensky, Elizabeth & Kleiner, Byram (2015) How to Train People to Think More Creativity *Management Development Review*.
40. Winn, Joseph (2016). Creative leadership. *Educational management & administration*.