

## القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الاطفال

هدى محمود كاظم خلف  
مدرس مساعد، المعهد الطبي التقني / بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، العراق  
البريد الإلكتروني: Huda.mahmod.kazem@gmail.com

### الملخص

يسعى البحث الحالي الى التعرف على القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الاطفال ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المقارن من خلال عينة من معلمات رياض الاطفال في بغداد بلغت (150) معلمة ومن اجل جمع البيانات فقد تم تصميم استبانة لقياس مستوى ابعاد القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الاطفال مكونة من خمسة مجالات (الحساسية للمشكلات، الاصاله، الطلاقة، المرونة، المثابرة، المبادرة) ولكل مجال (5) فقرات، وامام كل مجال خمسة بدائل تتراوح من الرفض المطلق الى القبول المطلق، وقد تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة قبل تطبيقها وبعد تطبيقها على عينة البحث توصل اليه البحث الحالي الى ما يلي:

1. ان مستوى ابعاد القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الاطفال في بغداد تراوحت بين الجيد جدا والممتاز.
  2. ليست هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين معلمات رياض الاطفال في القيادة الابتكاري وفقا لمتغير العمر.
  3. ليست هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين معلمات رياض الاطفال في القيادة الابتكاري وفقا لمتغير المؤهل العلمي.
  4. ليست هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين معلمات رياض الاطفال في القيادة الابتكاري وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية .
- الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، معلمات، رياض، الاطفال.

# Innovative Leadership among Kindergarten Teachers

**Huda Mahmoud Kadhim Khalaf**

Assistant Lecturer, Technical Medical Institute / Baghdad, Middle Technical University,  
Iraq

Email: Huda.mahmod.kazem@gmail.com

## ABSTRACT

The current research seeks to identify innovative leadership among kindergarten teachers. To achieve the current research objectives, the researcher followed a descriptive comparative approach using a sample of (150) kindergarten teachers in Baghdad. To collect data, a questionnaire was designed to measure the level of innovative leadership dimensions among kindergarten teachers. The questionnaire consisted of five domains (sensitivity to problems, originality, fluency, flexibility, perseverance, and initiative). Each domain had (5) paragraphs, and each domain had five alternatives ranging from absolute rejection to absolute acceptance. The validity and reliability of the questionnaire were verified before and after its application to the research sample. The current research concluded the following:

1. The level of innovative leadership dimensions among kindergarten teachers in Baghdad ranged between very good and excellent.
2. There were no statistically significant differences between kindergarten teachers in innovative leadership according to the age variable.
3. There were no statistically significant differences between kindergarten teachers in Innovative leadership according to the educational qualification variable
4. There are no statistically significant differences between kindergarten teachers in innovative leadership according to the work experience variable.

**Keywords:** innovation leadership, teacher, kindergarten, children.

## الفصل الاول: التعريف بالبحث

### مشكلة البحث

تستمد القيادة الابتكارية أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في رياض الأطفال وأهم مورداً من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلك معلمة رياض الأطفال من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعرها وعواطفها، ولكي تضمن مؤسسات رياض الأطفال الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية للمعلمات التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات المعلمات ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

وقد لاحظت الباحثة من خلال الاطار النظري والابيات السابقة، بالإضافة الى عرض استبيان استطلاعي حول القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الأطفال، فقدان الكثير من المؤسسات التربوية للقيادة في عملها، فأغلب القيادات تقوم على اساس إصدار الاوامر وتوجيهها دون النقاش أو الحوار مع الكوادر التي تكون عاملة معها في نفس المؤسسة، وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها إن فقدان الكثير من مؤسسات رياض الأطفال لنجاحها إنَّما يكون بسبب فقدان عامل القيادة الابتكارية في العمل، وقد وجدت الباحثة من الضرورة بمكان القاء مزيد من الضوء على مشكلة البحث التي تتلخص بالسؤال التالي:

### ما مستوى ابعاد القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الأطفال؟ اهمية البحث

تكمن أهمية القيادة الابتكارية في رياض الأطفال في تعزيز العلاقات الانسانية القائمة مع المرؤوسين والرؤساء، بالإضافة إلى العمل على المحافظة على التوازن داخل العمل وحل المشكلات بطرق حديثة، بالإضافة إلى تبادل الآراء والافكار مع الاخرين وتقبل النقد البناء وتكمن اهمية القيادة الابتكارية في كونها المحرك الاساسي في حياة الافراد والشعوب بشكل عام والمؤسسات التعليمية كرياض الأطفال بشكل خاص، فهي تمثل ظاهرة اجتماعية نلتبس أثرها في مناحي الحياة المختلفة، وبدون هذه القيادة لا يمكن أن تتحقق الاهداف ونصل الى سلوك متميز ظاهر، سواءً كانت هذه الاهداف مادية أم معنوية، لذلك يُمكن الإشارة إلى إن القيادة الابتكارية هي الجوهر بالنسبة للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء وبدونها لا يمكن لهذه المؤسسات أن تتقدم وتتطور.

### ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته فإن هذا البحث صمم لتحقيق الاهداف التالية :

1. مستوى ابعاد القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الأطفال
2. الفروق ذات الدلالة الاحصائية في القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير العمر
3. الفروق ذات الدلالة الاحصائية في القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
4. الفروق ذات الدلالة الاحصائية في القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية

### رابعاً: حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بمجموعة من الحدود منها:

1. حدود بشرية : معلمات رياض الأطفال في بغداد
2. حدود مكانية : رياض الأطفال في بغداد
3. حدود زمانية: العام الدراسي 2024-2025.

#### خامسا: تحديد المصطلحات

##### القيادة الابتكارية

عرفها كل من :

- (Hughes 2018): مجموعة من الأساليب والوسائل والطرق التي يستخدمها القائد ليحقق أهداف المنظمة ويتصدى للمشكلات والصعوبات التي قد تواجهه<sup>(1)</sup>
- (الزواهرة، 2018): القدرة على إيجاد شيء جديد غير اعتيادي من خلال صياغة الأفكار وتعديلها على أن يكون ذي قيمة ملائمة ومناسبة للواقع قابل للتطبيق ويعمل على حل المشكلات وتحقيق الأهداف المرسومة<sup>(2)</sup>
- (ابو عجوة، 2018): عبارة عن الممارسات العلمية للأفكار الجديدة بطرق مرنة، تهدف لزيادة فاعلية أساليب العمل الحالية في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(3)</sup>.
- التعريف الاجرائي: الدرجة التي يتحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس القيادة الابتكارية للعام الدراسي 2024-2025 من معلمات رياض الاطفال.

عرف معلمات رياض الاطفال (احمد واخرون، 2023) هي التي حصلت على درجة جامعية في تخصص رياض الأطفال، ولديها كفايات تعليمية وتربوية للتدريس لهذه الفئة، بالإضافة لأمتلاكها الصفات الشخصية المناسبة وكذلك الخبرة العملية الكافية في مجال التربية والتعليم للتدريس لفئة الأطفال<sup>(4)</sup>.

## الفصل الثاني: اطار نظري ودراسات سابقة

### المحور الاول: القيادة الابتكارية

#### مفهوم القيادة الابتكارية

يدعم الابتكار من قدرة قائد المؤسسة على التعامل مع المشكلات الغامضة أو الغير محددة وإيجاد مداخل ومقاربات وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماماً وأصيلة. ويتمثل الابتكار في المنظمة قيام مدير المنظمة بوضع طرق مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في بيئة المدرسة<sup>(4)</sup>.

وحتى تصل المنظمة إلى الابتكار لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة، وقد بينت الدراسات والبحوث بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكارهم وآرائهم وإعطائهم حرية النقاش وفتح المجال لهم من خلال قنوات الاتصال التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنميته على مستوى المنظمة<sup>(5)</sup>.

(<sup>1</sup>)Hughes, M. & Rigtering J. & Covin, J. & Bouncken, R. & Kraus, R. (2018). Innovative Behavior, Trust and Perceived Workplace Performance. British Journal of Management, 29,p 750

(<sup>2</sup>) الزواهرة، حنين(2018):عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت، المفرق، الأردن،ص65

(<sup>3</sup>) بو عجوة، عبد الله (2018) القيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين،ص98

(<sup>4</sup>)سهي احمد امين، ايمن مصطفى عبد القادر، شوق عبادة النكلاوي، اسماء عباس رضوان، (2023) , واقع استخدام معلمات رياض الاطفال لاستراتيجيات التعامل مع الطفل الروضة في ضوء الاعلام الرقمي.

(4)آمال شافعي (٢٠١٧). العوامل الداعمة والمحفزة للإبداع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع ١١ ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ص ١٠٣

(5) آمال شافعي (٢٠١٧). العوامل الداعمة والمحفزة للإبداع التنظيمي، مصدر سابق، ص ٣٦.

القائد الإداري المبتكر القادر على إحداث التغيير إنما يمثل حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير نفسها من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية والاعتبارات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة، هذا بالإضافة إلى بعض السمات الشخصية كالثقة بالنفس والمثابرة والأخذ بزمام المبادرة والتصرف بحزم وغيرها. أما القيادة التقليدية فهي تتسم بعدم المرونة، وتدعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، ويغلب عليها الخوف من التحدي ومواجهة المجهول وعدم الإلمام بالمتغيرات البيئية<sup>(1)</sup>. وتشجع القيادة الابتكارية على التغيير بدلا من الالتزام بالنمطية والتقليد، وهي تسعى لاكتشاف طرق جديدة لإرساء وتدعيم التفكير الابتكاري، وتتميز بالقدرة على إدارة الصراع<sup>(2)</sup>. ولذا تكون القيادة الابتكارية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختبارات جديدة والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

#### علاقة القيادة الابتكارية بالابتكار

يتطلب الابتكار بيئات أو سياقات تنظيمية ذات أساليب قيادة فعالة، تسمح لأفراد المؤسسة بطرح الأفكار الإبداعية من مصادر متنوعة، وتسهيل التواصل والتعاون بينهم، وتمكين التنسيق بين الوحدات التنظيمية من أجل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق<sup>(3)</sup>. فالابتكار هو القوة الأساسية في القيادة، ويتمثل في التغيير الذي يخلق أبعاد أداء جديدة، ولا يجب أن يكون الابتكار شيئاً جديداً تماماً ولكن شيء يدرسه فرد أو تتبناه وحدة، ومؤشرات الإبداع ليست العلم أو التكنولوجيا، ولكن التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والتغيرات في سلوك الأفراد، ومن ثم الإبداع ليس مرادفاً للتكنولوجيا الجديدة، ولكن يرتبط بإنشاء قيم جديدة، أو تقديم إمكانات جديدة للعمل<sup>(4)</sup>. ويرتبط الابتكار والقيادة ارتباطاً وثيقاً، فالقيادة دائماً تركز على تحقيق عن مستقبل أفضل، ومن ثم يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون القادة مبدعين للانتقال من الوضع الراهن إلى وضع أفضل في المستقبل، أما الابتكار فيحتاج إلى تقييم القيادة للوضع الراهن، والخروج بأفكار جديدة مبتكرة والعمل على تنفيذها على أرض الواقع، وبالتالي يمكن القول أن الشخص القائد والشخص المبتكر قد قطعاً من نفس القماش، وهما وجهان لعملة واحدة<sup>(5)</sup>. وترتبط القيادة بالابتكار في كثير من الجوانب من أهمها أن الابتكار في الأساس يعتبر مكوناً من مكونات القيادة، وأنه عملية جماعية فمن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة، تتطلب التعاون والتضامن وإن كانت بدايتها فردية، القيادة الابتكارية هي المسئولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها<sup>(6)</sup>. ولذا يسهم الابتكار في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة، فالقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات ويرفض العيش في إطار الماضي.

#### أهمية القيادة الابتكارية

كثير من الناس يكونون أفضل تعليماً وأفضل اطلاعاً من خلال تطوير تكنولوجيا المعلومات وبالتالي يطلبون نوعية حياة أفضل ومزيد من الحرية وتكافؤ الفرص، لكن الكثير من القادة التقليديين بالعديد من المنظمات

(1) أمال شافعي (٢٠١٧). العوامل الداعمة والمحفزة للإبداع التنظيمي، مصدر سابق، ص ٦٧.

(2) Bethany K. Mickahail & Carlos Tasso Eira Effective and creative leadership in diverse work forces, library of Congress, U.S.A. 2018. P. 67.

(3) Munshi, Natasha et.al (2002). Leading for Innovation-The Impact of Leadership on Innovation, The Advanced Institute of Management Research, London, UK, October 2012, p. 12.

(4) Ubaidillah, Muhammad, Ali Imron, Bambang & Arifin, Budi Wiyono (2018). Innovation Leadership in Improving the Quality of Education, op cit, p. 1295.

(5) Adjei, Daniel (2013). Innovation Leadership Management, International Journal of ICT and Management, V 1, I 2, p. 104.

(6) المصدر نفسه، ص ١٠٨.

والهيئات الحكومية يفتقر إلى المعرفة والمهارات والقيم لحل المشاكل المعقدة الحالية وتوقع المشاكل المستقبلية، فالتغييرات التي قام بها بعض القادة التقليديين هي في الغالب تغييرات سطحية تدريجية من أجل الحفاظ على الوضع الراهن، ولا يمكن أن تقدم تغييرات جذرية مطلوبة لحل مشاكل اليوم، وهناك مجموعة من المبررات التي تلح على الأخذ بالقيادة الابتكارية في قيادة المنظمات من أهمها<sup>(1)</sup>:

– تراكم المشكلات الحالية، والتي وصلت إلى مستوى عالٍ لدرجة أن القيادة الحالية للمنظمات لن تتمكن من حلها باستخدام ممارسات القيادة القديمة الجامدة.

– فشل ممارسات القيادة التقليدية في وضع رؤية مشتركة لحل المشاكل المشتركة الحالية بفعالية.

– إهمال ممارسات القيادة التقليدية للتغييرات الضرورية التي يجب مراعاتها لمنع المشاكل المستقبلية، والتركيز على التغييرات الإضافية قصيرة الأجل لتحقيق نتائج سريعة ومكاسب شخصية.

– حرص القادة التقليديين بشكل عام على استمرار الوضع الراهن دون رؤية آثار المشاكل الحالية بشكل واقعي وتوقع تأثيرها على المستقبل.

وعموماً، يتصف القائد المبتكر بعدد من السلوكيات من بينها تشجيع المبادرات الفردية وتوضيح المسؤوليات الفردية، والحفاظ على توجيه المهمة الصعبة، وإظهار الثقة في أعضاء المنظمة، والتأكيد على العلاقات بين مجموعة العمل، وتقديم ملاحظات واضحة وكاملة عن تقييم الأداء<sup>(2)</sup>.

ويتميز القائد المبتكر بأنه صانع لريادة الأعمال والرؤى الابتكارية، وهو يرى نفسه كداعم للأفراد المبدعين الذين يعتمدون على ذاتهم وموهبتهم، ويأتوا بأفكار ورؤى جديدة، ثم يطورونها إلى إبداعات، وفي سبيل ذلك يديرون الحاضر ويتعلمون من الماضي وينشئون المستقبل. كما يقوم القائد المبتكر بتمهيد الطريق للأفراد الموهوبين من أداء العمل بأفضل حالاته، فالقائد المبتكر لديه هدف واضح يسعى لتحقيقه وهو تقديم العمل بطريقة مبتكرة واستراتيجية<sup>(3)</sup>.

وتنتهج القيادة الابتكارية العديد من الطرق والأساليب كالأسلوب التحويلي المتمثل في وضع رؤية للمنظمة وتحديد الاتجاهات لتنفيذها، وإعادة هيكلة وتغيير المنظمة، وتطوير العاملين وطرق العمل، وتشجيع المشاركة مع المجتمع الخارجي<sup>(4)</sup> أو الأسلوب التوزيعي بالقيام بتوزيع الممارسة على القادة والمؤوسين في موقف يدمج أنشطة مجموعات متعددة من الأفراد، ومن ثم توزع القيادة على مجموعة من الأفراد، ويتم إنجاز العمل من خلال التفاعل بين قادة متعددين<sup>(5)</sup> أو الأسلوب التشاركي بتشجيع الموظفين ليكونوا جزءاً من صناعة القرار وعلى علم بكل ما يؤثر على عملهم، بحيث يشاركون في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تعترض أداء العمل بفاعلية<sup>(6)</sup> أو الأسلوب الحر بمنح الموظفين أكبر قدر ممكن من الحرية لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات من تلقاء أنفسهم<sup>(7)</sup>.

(1) Sen, Asim and Erol, Eren (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century, International conference on Leadership, Technology and Innovation Management Social and Behavioral Science, N 41, pp. 1-2.

(2) Haza Abdullah Alsolamil, Kenny Teoh Guan cheng & Abdulaziz Awad M. Ibn Twalh (2016). Opcit, p. 34.

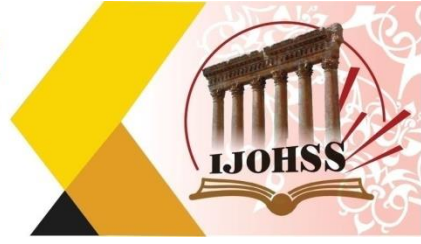
(3) Schork, Sabrina, Heblich, Benedict & Terzidis, Orestis (2016). Effective Innovation Leadership, Institute of Entrepreneurship. Technology Management and Innovation, p. 2.

(4) Christopher Day & Pamela Sammons (2016). Successful School Leadership. Education Development Trust, pp. 17-18.

(5) Ibid., pp. 51-52.

(6) Kumar, Anil (2011). A Study of Various Leadership Styles and Their Importance for Celebrities in Brand Endorsements, Research Journal of Social Science & Management, V 1, N 2, p. 8.

(7) Ibid, p. 9.



### ركائز القيادة الابتكارية :

تحتاج القيادة الابتكارية إلى مكونين رئيسيين، أحدهما القيادة المبتكرة التي تطبق الفكر الإبداعي والثاني القيادة من أجل تحقيق الإبداع بدلاً من إدارة عملية الإبداع بخلق مناخ للأفراد الآخرين بتطبيق الفكر الإبداعي. وتقوم القيادة الابتكارية بالمنظمات على اختلاف أنواعها على أربعة ركائز تنظيمية هي الثقافة والبيئة، والاستراتيجية، وممارسة الإبداع والابتكار، والسمات الشخصية والمعتقدات ومواقف المديرين من الإبداع والابتكار<sup>(1)</sup>، وقد تركز على مكونين أساسيين باختلاف الهدف منها كالتالي<sup>(2)</sup>:

– القيادة من أجل الابتكار بإنشاء مناخ مؤسسي يطبق فيه الأفراد التفكير الابتكاري لحل مشكلات العمل وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يفرض معه ضرورة تنمية ثقافة الابتكار لمساعدة الآخرين على التفكير بطريقة مختلفة والعمل بطرق جديدة لمواجهة التحديات والاستمرار في الحياة والبقاء في صدارة المنافسة.

– ابتكار طرق جديدة بالتفكير الجديد والبحث عن إجراءات مبتكرة ومعرفة كيف يمكنه التفكير بشكل مختلف عن طبيعة دوره في ضوء التحديات التي تواجهها المؤسسة؟ وماذا يمكنه القيام به للتغلب على مشكلات راسخة ومستعصية؟ وكيف يمكنه أن يكون رشيقاً وسريعاً في اتخاذ القرارات حتى في حالة عدم وجود معلومات كافية أو القدرة على التنبؤ؟.

### المتطلبات التنظيمية للقيادة الابتكارية :

لكي تتجح القيادة الابتكارية لأبد من توافر عدد من الأمور التنظيمية الهامة من بينها<sup>(3)</sup>:

- التشجيع المستمر : بأن تظهر القيادة المبتكرة الدعم والثقة في العمل وقيمة مساهمات الأفراد، وتشجيع التدفق النشط للأفكار.
- التشجيع التنظيمي بنشر ثقافة تنظيمية ذات رؤية مشتركة للإبداع.
- موارد كافية بمنح المكافآت للعمل المبدع، فالابتكار يصبح أولوية عندما يتم منح الناس الوصول إلى الموارد المناسبة، بما في ذلك الأموال والمواد والمرافق والمعلومات.
- الواقعية بأن يكون العمل واقعياً وخالياً من ضغوط الوقت المتزايدة عبء العمل.
- الحرية في العمل مما يزيد من شعور الموظفين بالحرية دون فرض قيود.
- شيوع الشعور بالتحدي من أجل العمل في المشاريع مما يؤدي إلى الإبداع وزيادة الانتاجية.
- وبالإضافة لذلك العمل الجماعي والتعاون والتواصل الجيد بين العاملين مما يساعد في تكوين المنظمات المبدعة، وتبادل الأفكار مع بعضهم البعض، ودعم بعضهم البعض في العمل المشترك، وتوفير مساحة للتفاعل والتبادل السهل للأفكار، والمرح واللعب، وكذلك عدم وجود عوائق تنظيمية بحيث يعمل القادة المبدعون على إزالة الحواجز التنظيمية أمام الإبداع، والتغلب على المشكلات الداخلية، ورفض الانتقادات القاسية للأفكار الجديدة وتجنب المخاطر والخوف من الفشل، وتقليل الإفراط في التركيز على الوضع الراهن والعمليات الحالية التي تسحق الأفكار الجديدة.

### القائد التعليمي المبتكر :

يعد القائد التعليمي المبتكر عاملاً أساسياً في نجاح المدرسة، كما أنه يمكن أن يتسبب في فشلها، وله دور كبير في تنمية الابتكار وتفجير الطاقات الابتكارية لدى أفراد المجتمع الوظيفي بالمدرسة، ولذا لا بد وأن تكون لديه بعض الخصائص الإبداعية التي يقود من خلالها العملية الإدارية، بحيث يكون منفتحاً أكثر على التجارب الجديدة، وأكثر مرونة ودعابة ومرح وأكثر استقلالية في الرأي وصراحة، ومحب للمعرفة والاطلاع، كما أن لديه القدرة على المخاطرة والإصرار والاستثارة وتقديم النصح للآخرين، وإدارة النزاع والصراع المنظمي بشكل بناء، مع التشجيع المستمر للتغيير التنظيمي المخطط والمرن، وخلق فرص للإبداع والتحفيز في بيئة العمل المدرسية.

وأن يكون قادراً على تحديد المشكلات بدقة والبحث عن المعلومات والحلول التي تعترض العمل الوظيفي، ويتقبل آراء الآخرين ووجهات النظر المعارضة، ويعمل بروح الفريق الواحد بطور حلولاً ابتكارية فيها الكثير

(1) Adjei, Daniel (2013). Opcit, p. 104.

(2) David Horth & Dan Buchner (2014). op cit, p. 5.

(3) Ibid, p. 15.

من التحديد والحيوية والإبداع، يشجع الأفكار الجديدة المبتكرة، يولي اهتماماً لما حوله من أحداث، يحدد ما الذي يمكن أن تساهم به منظمته في تنمية الإبداع وتحفيزه في نفوس وواقع عمل الأفراد. ولذا فإن إعداده والاستمرار في تدريبه وتوفير المتطلبات التي تجعله يتصف بخصائص إبداعية وابتكارية، كإعطائه بعض الصلاحيات في إدارة العمل الوظيفي يساهم في تحقيق هذا الدور.

كما أنه لا بد وأن تكون لديه بعض الخصائص الإبداعية التي من خلالها يقود العملية الإدارية<sup>(1)</sup> ولقادة المدارس دور حيوي في تشكيل مستقبل المدرسة كمؤسسة تعليمية بالمساعدة في الوصول إليه عن طريق خلق وتعزيز بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين ومن ثم المدرسة ككل على تحقيق التميز، والتأكد من وجود أهداف واضحة قصيرة وطويلة المدى للمدرسة، والتعرف على المشكلات قصيرة المدى وحلها، وكذلك القضايا طويلة المدى التي تحتاج إلى مرونة وإحداث تغييرات في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

ويجب أن تكون لدى المدير التعليمي المبدع القدرة على غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس العاملين، الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، فهو عامل رئيس لنجاح المدرسة، وتعدد السمات والصفات الشخصية للقائد المبدع فتشمل كل من الدافعية للإنجاز والقدرة على حل المشكلات، والثقة بالنفس، والفهم المتعمق للأشخاص والأشياء، ودعم ومساندة الآخرين، والرقابة الذاتية، والكفاءة الفنية، والمصادقية والثقة من قبل الآخرين، مع تشجيع ومشاركة الآخرين في السلطة والمسئولية، والقدرة على التعامل في ظل الضغوط<sup>(3)</sup>.

وأن تتوافر فيه سمات وخصائص فنية تتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء نموذج التفكير الجديد من خلال التخيل والتأليف والتركيز والبناء والتحليل وإعادة التنظيم والخروج الدائم عن المألوف ببنني فكر كسر الإطار والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب مع الايمان بأنه ليس هناك طريقة أو حلا واحدا صحيحاً للمشكلة مع الاستقلال في التفكير<sup>(4)</sup>.

وأن تكون لديه الرغبة الدائمة في الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عمله أو خارج حدود عمله لتحصيل المعرفة بوجه عام. فالقائد المبتكر يقدر غالباً قيمة المعرفة بكونها أحد أهم الموارد الأساسية للمنظمة، وأن يكون نموذجاً للعاملين بالمنظمة في اهتمامه بالمعرفة وتحصيلها، والحرص على أن يكون بالمدرسة نظاماً لإدارة المعرفة لتتمكن من الاستفادة منها والعمل على تطبيقها واستخدامها كوسيلة لتطوير إنتاجية المدرسة.

#### المهام المدرسية للقائد التعليمي المبتكر :

تتعدد مهام القائد المبتكر بالمدرسة لتشمل استيعاب وفهم ودمج المعلومات والأفكار الجديدة، والتكيف مع الاختلافات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ومراقبة البيئة الخارجية للمدرسة، واستخدام هذه المعلومات للحفاظ على سمعة المدرسة بتجويد العمل بها ومراعاة احتياجات الأنواع المختلفة من العملاء وأصحاب المصلحة، والتنافسية وضمان التنظيم المستمر للتعلم من خلال التكيف مع الاختلافات في البيئة الخارجية، وملاحظات العملاء للتعرف على احتياجات العملاء ومشاكلهم، وتوفير معلومات عن السوق مع العمل على تسهيل تدفق المعلومات بين الأفراد التي تؤدي إلى تعزيز تدريجي لأدائهم<sup>(5)</sup>.

وأن يقوم بتوفير البيئة الصحية بالمدرسة التي تساعد الأفراد على العمل معه بإخلاص ووفاء للاحتياجات المهنية للموظفين، وتوفير المحفزات التي تحقق مستوى أعلى من الإنجاز والمسئولية والنمو الشخصي، وقبول

(1) Kumar, Anil (2011). Opcit, p. 8.

(2) Medhurst, Derek & Richards, Dave (2010). The Fundamental Concepts of Organizational Excellence-A Blueprint for Success, D&D Excellence Limited, p. 3.

(3) علي غزي (٢٠١٤) المدخل الاستراتيجي لإعداد قادة المستقبل نحو قيادة الأداء المؤسسي. مدخل تطبيقي مقترح مجلة إدارة الأعمال، ع ١٤٧، جمعية إدارة الأعمال العربية ص ٩.

(4) محمد عبد الغني محمد هلال (١٩٩٧) مهارات التفكير الابتكاري. كيف تكون مبدعاً، مركز (٨٩) تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة، ص ٣٤.

(5) Adjei, Daniel (2013). Opcit, p. 104.

التنوع في الموظفين، والتعرف عليهم على أساس المساواة بينهم، مع إتاحة فرص التمكين وزيادة المسؤوليات ومن ثم زيادة الحافز والرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>.  
أي أنه من الضروري أن تتوافر فيه العديد من السمات والخصائص الفنية مثل القدرة على مواكبة المتطلبات الداخلية والخارجية للمدرسة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، بالاطلاع على السوق ومتطلباته والتغيير المستمر في احتياجات العملاء به وكذلك الخدمات والمنتجات مع مراعاة الاحتياجات الوظيفية والمهنية لدى العاملين معه، وتحقيق المسؤولية المشتركة معهم والرضا الوظيفي لهم، وصولاً إلى تحقيق الإنجاز المطلوب.

#### المحور الثاني: الدراسات السابقة

1-دراسة (Hammed، 2009 Shadar Oluseyi.A):، اثر الدافعية وفاعلية القيادة وإدارة الوقت على أداء الأفراد العاملين

تسعى هذه الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الدافعية وفاعلية القيادة وإدارة الوقت على أداء الأفراد العاملين، وبعد التحقق من الخصائص السايكومترية لأدوات البحث، طبق الباحثون الأدوات على عينة بلغت (ثلاثمائة) عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وبعد تطبيق الأدوات وتحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:  
1. هنالك علاقة قوية ما بين المتغيرات المستقلة (الدافعية، فاعلية القيادة، إدارة الوقت) وبين المتغير التابع (أداء العاملين)

2. أكثر المتغيرات تأثيراً في المتغير التابع هو فاعلية القيادة.

#### 2-دراسة (خضير، 2017): السلوك القيادي وانعكاسه على فاعلية الأداء:-

يحظى موضوع الإدارة اليوم اهتماماً واسعاً، نظراً لكون الإدارة الحديثة المبنية على أسس علمية صحيحة تجعل المؤسسة تصل إلى أهدافها التي تود أن تصل إليها، فضلاً عن إن الإدارة هي التي تجعل المؤسسة مستمرة في المنافسة والبقاء في العمل بشكل جيد. وهذا يعني أن نجاح المؤسسة في الوصول إلى غاياتها يرتبط بشكل أو بآخر في القائد الذي يدير العملية الإدارية، فسلوك القائد الذي يظهر من خلال التعامل اليومي مع الأفراد العاملين يؤثر بفاعليتهم عن طريق طرح الثقة والمودة بينه وبينهم فضلاً عن إعطاء جزءاً من مسؤولياتهم. وقد بينت الدراسة إن القيادة الديمقراطية المرنة تسهم في زيادة فاعلية أداء الأفراد العاملين عن طريق تقليل مشاعر الخوف والتوتر والقلق بالإضافة إلى الشعور بالراحة، كما بينت الدراسة إن النمط الديمقراطي له أثراً وفاعلية في رفع دافعية العمل لدى العاملين.

### الفصل الثالث: إجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية البحث ومجتمعه وعينته، بالإضافة إلى أداة البحث المستعملة وخصائصها السايكومترية، كما يتضمن عرضاً للوسائل الإحصائية المستخدمة في إجراءات البحث.

#### أولاً: منهجية البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي المقارن من خلال عينة من معلمات رياض الأطفال في مديرية تربية الكرخ الثانية.

#### ثانياً: مجتمع البحث

مجتمع البحث مكون من معلمات رياض الأطفال في مديرية تربية الكرخ الثانية للعام 2024-2025.

#### ثالثاً: عينة البحث

تكونت عينة البحث الحالي من (150) معلمة رياض أطفال في مديرية تربية الكرخ الثانية، وقد حرصت الباحثة على اختيار عينة وفقاً لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية التالية:

(1) Rashid, Khalid, Mahmood Hussain, Madeeha & Naddem, Amna (2011). Leadership and Innovation in a School Culture. How can a Leader Bring about Innovation in the School Culture?, Journal of Elementary Education, V 21, N 1, p. 73.

## 1. المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب العمر

جدول (1) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر

المتغيرات	N	%
العمر		
31 فأقل	40	27%
31-39	31	21%
40-49	30	20%
50-59	24	16%
60 فأكثر	25	16%
المجموع	150	100%

## 2- حسب المؤهل العلمي

جدول (2) المتغيرات الديمغرافية حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	N	%
المؤهل		
بكالوريوس	70	47%
دبلوم عالي	20	13%
ماجستير	30	20%
دكتورة	30	20%
المجموع	150	100%

## 3. المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

جدول (3) المتغيرات الديمغرافية حسب الخبرة الوظيفية

المتغيرات	N	%
الخبرة الوظيفية		
5 فأقل	40	27%
6-9	30	20%
10-14	20	13%
15-19	35	23%
20 فأكثر	25	17%
المجموع	150	100%

## ثالثاً: اداة البحث

### 1- بناء الاستبانة

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة الدراسة، ومراجعة مجموعة من الاستبانات للدراسات السابقة، واستطلاع رأي عينة من الخبراء والمتخصصين عن طريق المقابلة الشخصية الغير رسمية، تم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

1. تحديد المجالات الرئيسية التي يتضمنها الاستبانة
2. صياغة فقرات لكل مجال
3. عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين لبيان مدى صلاحية الاستبانة في شكلها الظاهري (ملحق /2).

وبعد الاخذ بملاحظات السادة المحكمين وتعديلاتهم ،اصبحت الاستبانة مكون من (25) فقرة موزعة على المجالات التالية بشكل مستوي:

1. المثابرة
2. الاصاله
3. الطلاقة
4. المرونة
5. الحساسية للمشكلات.

وأمام كل فقرة خمس بدائل تتدرج من الموافقة المطلقة الى الرفض المطلق وهي كما يلي

#### جدول (4) تصحيح الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

2. تجربة وضوح الفقرات والتعليمات

من اجل التعرف على مدى وضوح الفقرات والتعليمات ،طبقت الباحثة الاستبانة على عينة مكونة من (30) معلمة من خارج عينة التحليل الاحصائي والتطبيق النهائي . وقد اتضح من خلال اجابات العينة والاسئلة الواردة على الفقرات ان التعليمات واضحة وكذلك الفقرات وان متوسط الوقت المطلوب للاجابة على الفقرات هو (4) دقائق .

3. الخصائص السايكومترية للاستبانة

أولاً: الصدق

قامت الباحثة بعرض فقرات الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين لبيان رأيهم في صلاحية الفقرات في شكلها الظاهري (ملحق 2/ ) وقد اعتمدت الباحثة معيار (80%) من الخبراء معياراً لبقاء الفقرة ،وعلى هذا الاساس لم تسقط أي فقرة من الفقرات ،كما اخذت الباحثة بملاحظات السادة الخبراء والمحكمين وعدل الاستبيان في ضوءه .

ثانياً : الثبات

وقد تم حساب الثبات بأكثر من طريقة وكما يأتي :

1- طريقة اعادة الاختبار Test – Retest :

يتطلب حساب الثبات حسب هذه الطريقة والذي يسمى بمعامل الاستقرار عبر الزمن، ويتم ذلك من خلال اعادة تطبيق الاستبيان على عينة الثبات نفسها بفارق زمني محدد من قبل ، لذا فقد تم تطبيق الاستبيان مرة ثانية على عينة الثبات نفسها البالغة ( 50 ) معلمة بعد مرور ( 15 ) يوماً.وبعد الانتهاء من التطبيقين ، حسب معامل ثبات الاستبانة بحساب درجات هذه العينة مع درجاتها في التطبيق الاول ،وقد استخدم معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات التطبيقين ، وقد كان معامل الارتباط (0.82) وهو معامل ثبات جيد .

2- طريقة الفاكرونباخ (Alpha Cronbach)، (1951) :

تقوم هذه الطريقة على حساب الارتباطات بين درجات جميع فقرات الاستبيان على اعتبار ان الفقرة هي عبارة عن استبيان بحد ذاته ويؤشر معامل الثبات هنا الى اتساق اداء الفرد أي التجانس بين فقرات الاستبيان، ولاستخراج الثبات بهذه الطريقة فقد قام الباحث بتطبيق معادلة ( الفاكرونباخ ) على درجات افراد العينة البالغ عددهم ( 50 ) معلمة وقد كانت قيمة معامل ثبات المقياس ( 0.81 ) ، وهو مؤشر اضافي على ان معامل ثبات الاستبيان جيد .

الوسائل الاحصائية

1. الوسط الحسابي
2. الانحراف المعياري

3. الوزن النسبي
4. معامل ارتباط بيرسون
5. الفا كرونيخ

#### نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد: سنتطرق من خلال هذا الفصل الى بيان نتائج التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها فضلا عن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### أولاً: نتائج البحث

قبل ان نتطرق الى نتائج الاستبانة لابد من تحديد معيار لتصنيف الفقرات وفقاً للجدول التالي:

#### جدول (5) يوضح معيار التصنيف لمجالات الدراسة

النسبة	التصنيف	ت
100-85%	ممتاز	1
84-75%	حيد جدا	2
74-65%	جيد	3
64-50	مقبولة	4
أقل من 50%	ضعيف	5

الهدف الاول التعرف على مستوى مجالات القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الاطفال :

#### 1-تحليل فقرات بعد الحساسية للمشكلات

للتعرف على مستوى بعد الحساسية للمشكلات لدى معلمات رياض الاطفال ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

#### جدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي للفقرات

الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
86%	63,0	3,4	اسراع الى تحديد أي مشكلة تواجهني من خلال امكانية جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات	1
72%	53,0	6,3	اواجه اكثر من مشكلة واضع اكثر من حل لها	2
86%	81,0	3,4	اكتشف اوجه القصور والضعف وتدني العمل قبل وقوع المشكلة	3
84%	63,0	2,4	احرص على قراءة مشكلات اولياء الامور	4
88%	82,0	4,4	امتلك القدرة على توقع المشكلات قبل وقوعها من خلال الاهتمام بالدراسات المستقبلية .	5
84%	8,4	4,29	الدرجة الكلية للبعد الاول	المجموع

لقد اظهرت نتائج بعد (الحساسية للمشكلات) ان الوزن النسبي له (84%) ، وبمتوسط حسابي (4,29) وانحراف معياري (8,4) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل ، يتبين لدينا ان الحساسية لدى معلمات رياض الاطفال يصنف على انه جيد جدا .

ويفسر الباحث ذلك نظرا لكون الحساسية تجاه المشكلات اولى الخطوات لمواجهة حل المشكلات بطريقة ابتكارية من خلال تحسس القيادة الابتكارية للمشكلات وبالتالي المضي قدما نحو ايجاد الحلول المناسبة لها .

## 2-تحليل فقرات بعد المثابرة

للتعرف على مستوى بعد (المثابرة) لدى معلمات رياض الاطفال ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

### جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي بعد المثابرة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	اثق في قدراتي لتحقيق الاهداف	4.1	0.64	%82
2	اعطي وقتاً كافياً لدراسة الافكار الجديدة والمبتكرة	4.4	0.73	%88
3	اتقبل الافكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات	3.8	0.52	%76
4	استطيع التركيز الشديد رغم المعوقات في العمل	3.5	0.86	%70
5	اتحمل كامل المسؤولية عن جميع الافكار الجديدة التي اقوم بتطبيقها في بيئة العمل	3.5	0.43	%70
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثاني	15.8	2.6	%79

لقد اظهرت نتائج بعد (المثابرة) ان الوزن النسبي له (%79) ،وبمتوسط حسابي(15.8) وانحراف معياري (2.6) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل ،يتبين لدينا ان بعد(المثابرة) لدى معلمات رياض الاطفال يصنف على انه جيد جدا .

يعتقد الباحث ان المثابرة وبذل الجهد صفات ملاصقة لعمل القيادة الابتكارية ،فمن دون تلك المثابرة وبذل الجهد لن تتمكن القيادة من حل المشكلات الصعبة والمعقدة وستقف حائرة امامها .

## 3.تحليل فقرات بعد المبادرة

للتعرف على مستوى مجال(المبادرة) لدى معلمات رياض الاطفال ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

### جدول(8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي وترتيب فقرات بعد (المبادرة)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1	أميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي	3.98	0.38	%79
2	اتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	4.34	0.54	%86

3	اشجع المبادرات المقدمة من المرؤوسين	4.11	0.47	%82
4	تعمل ادارة المنظمة على تشجيع افكار المرؤوسين	4.34	0.53	%86
	تقدم ادارة المنظمة حلول مبتكرة لحل المشكلات .	3.97	0.43	%79
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثالث	4.19	0.48	%83

لقد اظهرت نتائج بعد (المبادرة) ان الوزن النسبي له (%83)، وبمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.48) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (المبادرة) لدى معلمات رياض الاطفال يصنف على انه جيد جدا. بعد الاحساس بالمشكلة والقيام بالمثابرة لابد من ان تأتي خطوة المبادرة والدافعية التي تدفع القائد المتبكر نحو توفير البيئة التربوية اللازمة لتحقيق النجاح من خلال المبادرات الادارية الفعالة التي تسهم في تحقيق الاتزان في العمل الاداري.

#### 4. الاحصاءات الوصفية لبعد ( الاصاله )

للتعرف على مستوى مجال (الاصالة) لدى معلمات رياض الاطفال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي لبعد (الاصالة)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1	تتولد لدي افكار جديدة لم يسبقني اليها احد	3.87	0.45	%77
2	اعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات	3.98	0.37	%79
3	ابحث باستمرار عن الافكار الجديدة والابداعات من خلال تشجيع افكار الاخرين من حولي	4.04	0.54	%80
4	امتلك القدرة على اقتناع الاخرين عند تطبيق الافكار الجديدة في العمل	4.32	0.42	%86
5	انجز ما يسند اليه من اعمال بأسلوب مبتكر ومتجدد.	4.34	0.41	%86
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الرابع	4.05	0.44	%81

لقد اظهرت نتائج بعد (الاصالة) ان الوزن النسبي له (%81)، وبمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.44) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (الاصالة) لدى معلمات رياض الاطفال يصنف على انه جيد جدا. ان الاصالة تتضمن مدى القدرة الخاصة من قبل القيادة الابتكارية على توفير حلول او بدائل تنسم بالحدثة وعدم التكرار لما كان في القديم من خلال تقديم حلول معاصرة تتوافق مع المشكلات الجديدة وبالتالي لابد ان تكون نظرة القيادة اصيلة نحو تلك الازمات التي تمر بها .

### 5. الاحصاءات الوصفية لبعدها (المرونة)

للتعرف على مستوى مجال (المرونة) لدى معلمات رياض الاطفال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي:

جدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي لبعدها (المرونة)

الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
84%	0.53	4.23	تتقبل القيادة النقد ولو كان مخالفا لوجهة نظرها	1
80%	0.43	4.04	تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة	2
88%	0.56	4.44	اتميز بأسلوب في التعامل مع العاملين من حولي لمساعدتهم في تنمية ابتكاراتهم	3
87%	0.37	4.36	تمنح القيادة العاملين بعض من صلاحياتها لتيسير عمل المنظمة	4
88%	0.43	4.42	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	5
85%	0.47	4.26	الدرجة الكلية للبعدها الخامس	المجموع

لقد اظهرت نتائج بعدها (المرونة) ان الوزن النسبي له (85%)، وبمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.47) وبناء على معيار التصنيف الذي تبنته الباحثة في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعدها (المرونة) لدى معلمات رياض الاطفال يصنف على انه ممتاز.

ان قدرة القيادة على التفكير بطريقة مرنة غير متصلبة امر اساسي ومهم وحيوي بالنسبة للقيادة المبتكرين من خلال ايجاد اكثر من حل واحد لمشكلات الادارة والالتزام بتقديم افكار مرنة يمكن توظيفها في اكثر من مجال واحد وهذه تتفق مع دراسة (Shadar Olyseyi.A 2009) اثر الدافعية وفاعلية القيادة وادارة الوقت على اداء الافراد العاملين توصلت هذه الدراسة الى ان هناك علاقة قوية بين الدافعية، فاعلية القيادة، وادارة الوقت.

الهدف الثاني: التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في القيادة الابتكارية تبعا للمتغير الديمغرافي (العمر)

للتحقق من هذا الهدف، استعمل الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في القيادة الابتكارية وفقا لمتغير العمر. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11) الفرق في القيادة الابتكارية وفقا للعمر

Sig	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين
0.968	0.137	2.457	4	9.828	بين المجموعات

		17.967	145	2605.212	داخل المجموعات
			149	2615.040	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية المختلفة في القيادة الابتكارية وهذا يعني ان متغير العمر ليس له اثر في النظر الى القيادة الابتكاري  
يعتقد الباحث ان صفة الابتكار بالنسبة للقيادة امر فطري وراثي اكثر من كونه صفة مكتسبة لذلك نجد ان العمر ليس امرا مهما في تحقيق النجاح بالنسبة للقيادة المبتكرة وهذه تتفق مع دراسة (خضير، 2017) السلوك القيادي وانعكاسه على فاعلية الأداء وتوصلت هذه الدراسة ان القيادة الديمقراطية المرنة هي التي تسهم في زيادة فاعلية اداء الفرد عن طريق تقليل مشاعر الخوف والتوتر.

**الهدف الثالث: التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في القيادة الابتكارية تبعا للمتغير الديمغرافي (المؤهل العلمي)**

للتحقق من هذا الهدف، استعملت الباحثة تحليل تباين احادي للتعرف على الفروق في القيادة الابتكارية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراة). والجدول التالي يوضح ذلك .

**جدول (12) الفرق في القيادة المرنة وفقا للمؤهل العلمي**

Sig	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين
0.967	0.88	2.002	3	6.007	بين المجموعات
		22.817	146	3331.326	داخل المجموعات
			149	3337.333	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة الابتكارية تعود الى المؤهل العلمي، وهذا يعني انه لا يوجد اثر للتحصيل الدراسي في القيادة الابتكارية .  
لا شك ان المؤهل العلمي امر مهم، ولكن كما اسلفت سابقا الابتكار في القيادة وادارة المؤسسة التعليمية امر يعود الى سمات شخصية خاصة ملاصقة لشخصية الفرد اكثر من كونها مكتسبة بالمؤهل العلمي .

**الهدف الرابع: التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في القيادة الابتكارية تبعا للمتغير الديمغرافي (الخبرة الوظيفية)**

للتحقق من هذا الهدف، استعمل الباحث تحليل تباين احادي للتعرف على الفروق في القيادة الابتكارية وفقا للخبرة الوظيفية (5، 6-9، 10-14، 15-19، 20 فأكثر)، والجدول التالي يوضح ذلك .

### جدول (13) الفرق في القيادة الابتكارية وفقا للخبرة الوظيفية

Sig	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين
0.921	0.231	4.142	4	16.568	بين المجموعات
		17.937	145	2600.932	داخل المجموعات
			149	2617.500	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الخبرة الوظيفية في القيادة الابتكارية، وهذا يعني ان الخبرة الوظيفية عامل غير مؤثر في القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الاطفال. ان سمات القيادة الابتكارية تظهر بشكل واضح في السنوات الاولى للقيادة بالنسبة للقادة لذلك ليس من المتوقع ان يكتسب القائد سمة الابتكار بناء على خبرة الوظيفية .

#### ثانيا: الاستنتاجات

5. ان مستوى ابعاد القيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الاطفال في بغداد تراوحت بين الجيد جدا والممتاز
6. ليست هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين معلمات رياض الاطفال في القيادة الابتكاري وفقا لمتغير العمر
7. ليست هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين معلمات رياض الاطفال في القيادة الابتكاري وفقا لمتغير المؤهل العلمي
8. ليست هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين معلمات رياض الاطفال في القيادة الابتكاري وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية

#### ثالثا: التوصيات

1. تنمية مهارات القيادة لدى معلمات رياض الاطفال من خلال الدورات التدريبية التطويرية
2. السعي الى اقامة المؤتمرات العلمية التي تناقش مدى توظيف الابداع من قبل معلمات رياض الاطفال
3. الاهتمام بالقضايا الادارية التربوية في البيئة التعليمية بشكل عام ورياض الاطفال بشكل خاص .
4. توجيه الباحثين الى ضرورة القاء مزيد من الضوء على مشكلات رياض الاطفال الادارية والتعليمية والتربوية .

#### رابعا: المقترحات

1. الضغوط النفسية وعلاقتها بالقيادة الابتكارية لدى معلمات رياض الاطفال.
2. القيادة الابتكارية لدى طالبات رياض الاطفال.
3. اثر القيادة الابتكارية في جودة حياة معلمات رياض الاطفال.

#### المصادر

1. سهى احمد امين، ايمن مصطفى عبد القادر، شوق عبادة النكلاوي، اسماء عباس رضوان، (2023) ، واقع استخدام معلمات رياض الاطفال لاستراتيجيات التعامل مع الطفل الروضة في ضوء الاعلام الرقمي.
2. آمال شافعي (٢٠١٧). العوامل الداعمة والمحفزة للإبداع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع ١١ ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
3. ابو عجوة، عبد الله (2018) القيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
4. الزواهرة، حنين(2018):عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
5. علي علي غازي (٢٠١٤) المدخل الاستراتيجي لإعداد قادة المستقبل نحو قيادة الأداء المؤسسي. مدخل تطبيقي مقترح مجلة إدارة الأعمال، ع ١٤٧ ، جمعية إدارة الأعمال العربية .
6. محمد عبد الغني محمد هلال (١٩٩٧) مهارات التفكير الابتكاري. كيف تكون مبدعاً، مركز (٨٩) تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة .
7. Adjei، Daniel (2013). Innovation Leadership Management، International Journal of ICT and Management، V 1، I 2
8. Bethany K. Mickahail & Carlos Tasso Eira Effective and creative leadership in diverse work forces، library of Congress، U.S.A. 2018.
9. Christopher Day & Pamela Sammons (2016). Successful School Leadership. Education Development Trust، pp.
10. Haza Abdullah Alsolamil، Kenny Teoh Guan cheng & Abdulaziz Awad M. Ibn Twalh (2016). Opcit،
11. Hughes، M. & Rigtering J. & Covin، J. & Bouncken، R. & Kraus، R .(2018) . Innovative Behavior، Trust and Perceived Workplace Performance. British Journal of Management، 29، p 750
12. Kumar، Anil (2011). A Study of Various Leadership Styles and Their Importance for Celebrities in Brand Endorsements، Research Journal of Social Science & Management، V 1، N 2، p. 8.
13. Medhurst، Derek & Richards، Dave (2010). The Fundamental Concepts of Organizational Excellence-A Blueprint for Success، D&D Excellence Limited،
14. Munshi، Natasha et.al (2002). Leading for Innovation-The Impact of Leadership on Innovation، The Advanced Institute of Management Research، London، UK، October2012، p. 12.
15. Rashid، Khalid، Mahmood Hussain، Madeeha & Naddem، Amna (2011). Leadership and Innovation in a School Culture. How can a Leader Bring about Innovation in the School Culture?، Journal of Elementary Education، V 21، N
16. Schork، Sabrina، Hebllich، Benedict & Terzidis، Orestis (2016). Effective Innovation Leadership، Institute of Entrepreneurship. Technology Management and Innovation، p. 2.
17. Sen، Asim and Erol، Eren (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century، International conference on Leadership، Technology and Innovation Management Social and Behavioral Science، N 41، pp.
18. Ubaidillah، Muhammad، Ali Imron، Bambang & Arifin، Budi Wiyono (2018). Innovation Leadership in Improving the Quality of Education، op cit، p. 1295.