

"القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين"

"Sustainable Leadership among Managers of Private Secondary Schools in Jeddah Governorate and its Relationship to Teachers' Innovative Work Behavior"

حمزة بن ذاكر الزبيدي

Hamzah Zaker Alzubaidi

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
hzmazubaidi@kau.edu.sa

فهد بن أحمد الشواطى

Fahad Ahmad Alshawaty

وكيل مدرسة بتعليم جدة، المملكة العربية السعودية
Fahd.shewati@gmail.com

علي بن سعيد الغامدي

Ali Saeed Ali Alghamdi

مدير مدرسة بتعليم جدة، المملكة العربية السعودية
Yah1391ya@gmail.com

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة، والتعرف على مستوى توافر سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى معلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري مدارسهم للقيادة المستدامة والتي تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، والكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكارية؛ والتي تعزى لاختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة).

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي (المسحي والارتباطي)، ولجمع البيانات استخدم الباحثان مقياس القيادة المستدامة الذي أعده هارجريفس وفينك (Hargreaves & Fink 2012) وترجمه وقام على تقنينه وتحكيمة الخمايسة (2022)، كما اعتمد الباحثان لقياس سلوك العمل الابتكاري مقياس جانسين (Janssen, 2000) الذي ترجمه وقام على تقنينه القرني (2020)، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأهلية في المرحلة الثانوية والبالغ عددهم (1589)، واختيرت عينة الدراسة

بطريقة العينة العشوائية الملائمة (عينة الفرصة)، والتي بلغ عدد أفرادها (336) بنسبة (21,1) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة المستدامة بدرجة (عالية)، وجاءت جميع أبعاد القيادة المستدامة بدرجة ممارسة عالية لدى مديري المدارس، كما توصلت الدراسة إلى أن سلوك العمل الابتكاري يتوافر لدى المعلمين بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم. وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرهم لممارسة مديري مدارسهم لنمط القيادة المستدامة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرهم لممارسة مديري مدارسهم لنمط القيادة المستدامة تبعاً لاختلاف الجنس، وفي المقابل أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لسلوكيات عملهم الابتكارية تبعاً لاختلاف متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ مفهوم القيادة المستدامة لدى مديري المدارس من خلال البرامج والحقائب التدريسية، وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تعزز ذلك المفهوم وترسخه في أوساط التربويين، وبناء مبادرات نوعية تهدف إلى تعزيز سلوك العمل الابتكاري للمعلمين، وإقامة الأنشطة والفعاليات التي تضمن استدامة تلك الممارسات في بيئات العمل المدرسية. واقترحت الدراسة الحالية بعض الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، مدير المدارس الثانوية، سلوك العمل الابتكاري.

Abstract

The aim of this study is to identify the scope of practicing sustainable leadership by managers of private secondary schools in Jeddah Governorate, to determine to what extent the availability of innovative work behavior among teachers, to classify the correlation between the practice of principals of private secondary schools in Jeddah Governorate for sustainable leadership and innovative work behavior of

teachers, also to detect the differences Statistically significant between the averages of teachers' responses about their estimates of practicing sustainable leadership by principals of their schools, which is attributed to the variables (gender, years of experience), and revealing statistically significant differences between the arithmetic mean of teachers' responses about their estimates of their innovative work behaviors; Which is attributed to the difference (gender, years of experience).

A quantitative approach (survey and correlation) is used to achieve the objectives of the study and to collect data. Researchers used the sustainable leadership scale prepared by Hargreaves & Fink (Hargreaves & Fink 2012), translated it, and based on its codification and arbitration by Al-Khamisa (2022) which he translated and based on codifying Al-Qarni (2020). The study community consisted of private school teachers at the secondary stage, whose number was (1589), the research sample was chosen using the appropriate random sample method (opportunity sample), whose number was (336) with a percentage of (21, 1) from the study population.

According to findings of the study school principals contribute to practice sustainable leadership with a (high) level and all dimensions of sustainable leadership came with a high degree of practicing among school principals. The study also found that innovative work behavior is available to teachers with a (high) degree from their perspectives. In addition, it was found that there is a high-value and statistically significant direct correlation relationship at the level of significance (0.01) between the practice of sustainable leadership by school principals and the innovative work behavior of teachers.

Moreover, the results show that there were no statistically significant differences in their appreciation of the practice of sustainable leadership by their school principals according to the different years of experience, while the study illustrated that there were statistically significant differences in their appreciation of the practice of sustainable leadership by their school principals according to gender. In contrast, the study demonstrates that there were no significant differences statistics between the averages of teachers' responses about their appreciation for their innovative work behavior according to the variables (gender and years of experience).

The research recommends the necessity of consolidating the concept of sustainable leadership among school principals through programs and training packages, holding seminars and conferences that promote this concept and entrenching it among educators, building specific initiatives aiming at promoting innovative work behavior of teachers, and establishing activities and events that ensure the sustainability of these practices in work environments scholastic. The current study suggests some future studies related to the study variables.

Keywords: Sustainable Leadership, Managers of Private Secondary Schools, Teachers' Innovative Work Behavior.

المقدمة

تزداد حدة التنافس بين المنظمات في البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر، من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة ومختلفة وذات جودة عالية، حرصاً منها على المحافظة على عملائها، وحفظ مكانها ومكانتها بين المنظمات المناظرة، ولذلك نجد أن المنظمات تسعى جاهدة لاستقطاب وتوظيف الأفراد الأكثر ذكاءً والأكثر إبداعاً والأكثر ابتكاراً الذين يستطيعون تحليل المشكلات واقتناص الفرص واستيعاب التحديات الحادثة في بيئة العمل، ومن ثم إيجاد الحلول الابتكارية وتطبيق هذه الحلول على أرض الواقع، بل وتطويرها عند الحاجة.

ومن هنا أدركت هذه المنظمات ضرورة تهيئة البيئة المناسبة، والظروف التنظيمية الملائمة لموظفيها ليتمكنوا من تحقيق طموحات منظماتهم وتطلعاتها المستقبلية من خلال الاهتمام والعناية بسلوكيات عملهم الابتكارية، وتعزيزه وتنميته في أوساطهم؛ وهو ما يطلق عليه سلوك العمل الابتكاري (Innovative Work Behavior) ويرمز له اختصاراً (IWB). وإلى ذلك يشير جودة وآخرون (2021) أن الابتكار يعد من أهم عوامل نجاح المنظمات واستمرارها في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير، وسرعة التقدم التكنولوجي، وحدة المنافسة وشراستها.

وتشير الدراسات (مثل الزيايدي 2018؛ والقريني 2022) إلى أن سلوك العمل الابتكاري يحتاج للدعم والتعزيز لما فيه من تأثير على السياق التنظيمي الذي يحدث الابتكار. ولذلك نجد أن لسلوك العمل الابتكاري نتائج تنظيمية تسعى المنظمات جاهدة لتحقيقها كونها تنظر لهذه النتائج بأنها تحقيق لرؤاها وتطلعاتها، وإلى ذلك يشير الغامدي (2022) في دراسته إلى أن أبرز النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمات لتحقيقها تتمثل في: استكشاف الفرص، وحل المشكلات، وتوليد الأفكار، واتساع دائرة القرار، وتعزيز الشغف والثقة بالنفس. وفي ذات السياق نجد أن دراسة المنسي (2022) أشارت إلى وجود نتائج مرجوة في المنظمات لخصتها الدراسة في تحسين الأداء، ورفع الميزة التنافسية، ويساعد على اقتناص الفرص. وهذه النتائج هي ما تسعى المنظمات لتحقيقه لتضع نفسها على أبواب التنافسية وحفظ المكانة واستيعاب التحديات.

وتؤكد الدراسات إلى أن نمط القيادة المستخدم له علاقة بسلوك العمل الابتكاري في المنظمات، مثل دراسة القريني (2022) التي أشارت إلى أن القيادة عامل مهم ومؤثر بشكل مباشر في سلوك العمل الابتكاري. ويشير الغامدي (2022) إلى أن القيادة لها تأثير على الجهود الإبداعية وتنمية سلوك الابتكار في المنظمات، وأن القيادة غالباً ما تقترح باعتبارها عامل رئيس لإنتاج هذا السلوك. وأشارت دراسة أحمد (2023) إلى أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في اتجاهات وسلوكيات الموظفين في العمل التي تؤدي بدورها في تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

إلى ذلك أظهرت الأبحاث والدراسات أنماطاً عديدة للقيادة في الفترة الأخيرة، وبرز نمط القيادة المستدامة كأحد الأنماط الحديثة التي تساعد على التجديد والإبداع والوصول للأفكار الجديدة والخلاقة. فالقيادة المستدامة لها دور بارز في استدامة النجاح والنظر للمستقبل بعين الاعتبار، فقد أشارت دراسة الحسيني (2021) إلى أن القيادة المستدامة تعبر عن ممارسات طويلة الأمد، وتستثمر في البشر، وذات مسؤولية اجتماعية وبيئية، وسلوك أخلاقي، وثقافة تنظيمية. وذهبت دراسة عيداروس وآخرون (2019) إلى أن القيادة

المستدامة نمط يدعم آليات الاستدامة الفاعلة من أجل مستقبل أفضل من خلال الرؤى الاستراتيجية والتفكير المنظمي وآليات التفاعل الإيجابي بما يؤدي لرفع الإبداع في الأداء المدرسي بشكل عام، وترى دراسة الحسيني (2021) أن القيادة المستدامة تستلهم أهميتها من وضعها الراهن لتحقيق نجاح مستقبلي طويل الأمد.

وبالنظر لما سبق نجد أن القيادة المستدامة لها أهمية بالغة تتمثل في دورها البارز في أداء المدارس وتنظيمه واستمراره في المستقبل، ولذلك أشارت دراسة الخضير (2021) إلى أن القيادة المستدامة تستمد أهميتها من اندماج كافة عناصر المؤسسة التعليمية في عملية تحسين شاملة، والحفاظ على نجاح النتائج، ودعم وتمكين العاملين كقادة، وإمكانية التنبؤ وحل المشكلات، وإدارة المشاعر، وصياغة الرؤية ومشاركتها، وإعداد خطة استراتيجية طويلة المدى، والتقييم المنتظم للممارسات، والمرونة وإدارة التغيير والتطوير والتحفيز للأفكار الإبداعية والابتكارية، ومشاركة القرار مع أصحاب المصلحة.

وبالوقوف على ما سبق نجد أن القيادة المستدامة نمط قيادي فريد ينطوي على تحقيق الاستدامة والاستثمار في البشر، كما تبين لنا أن سلوك العمل الابتكاري أحد النتائج التنظيمية المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وهيئة الظروف التنظيمية الملائمة لحدوثها، بل واستقطاب الأفراد الأكثر قدرة على إظهار هذا السلوك في بيئة العمل، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لبحث العلاقة بين القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين.

مشكلة الدراسة

تبذل وزارة التعليم جهوداً كبيرة لتعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية، كما أطلقت العديد من المبادرات والمشاريع التي تدعم الابتكار في المجتمع التعليمي ولعل من أهمها جائزة التعليم للتميز، التي تهدف حسب (الدليل التنظيمي لجائزة التعليم، 1436) إلى نشر ثقافة التميز والإبداع والإلتقان في مكونات المجتمع التعليمي، فكانت فئة المعلم المتميز من أهم فئات هذه الجائزة، حيث اهتمت بتميز المعلم في مجال المبادرات الإبداعية التي تهتم بتقديم أفكار إبداعية ذات أثر إيجابي على البيئة التعليمية.

وقد جاء الاهتمام بالإبداع والابتكار واضحاً في أحد الأهداف الاستراتيجية للتحول الوطني (2022) والذي نص على "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار ص 62"، وكذلك ورد في الرؤية الوطنية (2030) ما نصه "تشجيع الإبداع والابتكار في المجتمع التعليمي" (رؤية المملكة 2030، 1444).

ورغم جهود الوزارة المتواصلة لتعزيز الإبداع والابتكار في الميدان التعليمي، إلا أن الدراسات لاتزال تشير إلى وجود قصور وخلل وضعف في جوانب الإبداع والابتكار التي تعتري سلوكيات المعلمين وطرق تدريسهم في البيئات التعليمية، حيث تشير دراسة الشعيلي (2010) إلى وجود عدد كبير من أفراد المجتمع التعليمي ممن يمتلكون مقدرات إبداعية، لكنهم يقصرون عن تحقيقها ووضعها موضع الاستخدام أو الاستفادة منها، وفي سياق متصل يذكر الطويل وزملاؤه (2016) إلى أن المدرسة لا تزال تقوم بمهمة تلقين المعلومات ومن ثم استرجاعها من الطالب وهذه الطريقة هي الأضعف من طرق التدريس لدى المعلم وبالتالي هي الأقل نفعاً للطالب، ويذكر طافش (2004) أنه مهما كان المنهج الدراسي أنموذجاً جيداً وعناصره متكاملة؛ فإنه لا يكون مجدياً إذا قام بتنفيذه معلم غير مؤهل بالقدر الكافي ولا تتجلى فيه مواصفات المعلم المبدع والمشجع على الإبداع داخل حجرات الدراسة.

وعطفاً على ما سبق يستلزم هذا الواقع الكشف عن المحددات والعوامل التي تؤثر في سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في البيئة المدرسية. وفي هذا السياق تشير عديد الدراسات إلى أن نمط القيادة المستخدم يؤثر على سلوك العمل الابتكاري في المؤسسات التعليمية (مثل: عيال عواد والزعبي، 2006؛ والقرني، 2022؛ والمنسي، 2022؛ والغامدي، 2022؛ وأحمد، 2023). ويذكر القحطاني (2002) إلى أن الافتقار إلى دعم القيادة وضعف العلاقات الشخصية وانعدام المرونة في العمل من أكبر العوامل التي تؤثر على الإبداع والابتكار في الأداء للموظف في البيئة التعليمية. كما أشار أحمد (2023) إلى أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في اتجاهات وسلوكيات الموظفين في العمل التي تؤدي بدورها في تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث في الآونة الأخيرة أنماطاً عديدة للقيادة كان من أبرزها القيادة المستدامة وهي من الأنماط الحديثة للقيادة التي لها دور بارز في استدامة النجاح وإمكانية التنبؤ بالمستقبل وحل المشكلات، بل ومواكبة التغيرات في بيئة العمل، ومواجهة التحديات المتنوعة بكفاءة عالية، وتهيئة بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، وزيادة الاستثمار في رأس المال البشري، ولذا يرجح أن يكون لهذا النمط تأثيراً في تهيئة الظروف الملائمة لحدوث الابتكار في بيئة العمل، حيث تشير الصالحية (2017) إلى أن القيادة المستدامة تسعى إلى إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير والتجديد؛ وعليه يبرز هذا التساؤل الملح: هل يمكن أن يكون هناك علاقة ما أو أثر ما للقيادة المستدامة لمديري المدارس على سلوك العمل الابتكاري

للمعلمين؟ وذلك لأن القيادة المستدامة تنطوي على مضامين وأبعاد يرحح أنها ربما تساعد على ظهور وتحفيز سلوكيات الابتكار والإبداع في بيئات العمل.

وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة للتعرف على القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين ومما يدعم إجراءات هذه الدراسة ما أوصت به دراسة القرني (2021) من ضرورة تعزيز سلوكيات الابتكار في بيئة العمل، كما أوصت دراسة يوب ووبو دبزة (2019) بضرورة وضع نظام تحفيزي لتدعيم وترسيخ سلوكيات العمل الابتكاري والإبداعي. وفي سياق متصل أوصت حوالة والمطيري (2019) بإجراء دراسة تتناول القيادة المستدامة وعلاقتها بالإبداع والابتكار لدى مديرات المدارس.

وعطفاً على ندرة الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة في السياقات التعليمية عموماً والسياقين العربي والمحلي تحديداً، ونظراً لعدم الوقوف على أي دراسة تناولت علاقة القيادة المستدامة بسلوك العمل الابتكاري، لذا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بجدة للقيادة المستدامة؟ وما علاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، الخبرة)؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لسلوكيات عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، الخبرة)؟

أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بتعليم جدة من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف على مستوى سلوكيات العمل الابتكاري لدى المعلمين.
- 3- الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين.
- 4- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم للقيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، الخبرة).
- 5- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لسلوكيات عملهم الابتكارية تبعاً لاختلاف متغيري (الجنس، الخبرة).

أهمية الدراسة

- 1- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول القيادة المستدامة التي تستهدف الاستدامة وتعزيز العلاقات المتبادلة بين أعضاء المجتمع المنظمي، والمسؤولية المشتركة في عدم استنزاف الموارد البشرية والمالية دون مبرر، والابتعاد عن الممارسات السلبية والضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، والمشاركة الفاعلة لمختلف أفراد المنظمة.
- 2- كما تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول سلوك العمل الابتكاري الذي يعد العامل الرئيس في نمو المنظمات وتطورها ومحافظة على مكانتها في ظل التنافسية وسباق الاستحواذ على العملاء والاحتفاظ بهم، كما أن سلوك العمل الابتكاري للأفراد يساعد المنظمة في توظيف الأدوات والوسائل غير المألوفة في تنفيذ العمل، وتحسين الإنتاجية لتحقيق الأهداف والتطلعات.
- 3- يتوقع من هذه الدراسة أن تلفت نظر قادة التعليم وصانعي القرار في إدارات التعليم ومكاتب التعليم الأهلي لاتخاذ الإجراءات الملائمة والقرارات التنظيمية اللازمة لاختيار مديري المدارس وإعدادهم ليكونوا أكثر قدرة على استيعاب المتغيرات الراهنة، وأكثر تكيفاً معها.

4- من المؤمل أن تلفت هذه الدراسة أنظار المسؤولين عن إدارة وتخطيط برامج التدريب والتطوير المهني بمدينة جدة لتصميم برامج وحقائب تدريبية من شأنها زيادة وعي مديري المدارس بأهمية القيادة المستدامة وأبعادها، وتوظيفها لصالح تهيئة البيئة المدرسية الملائمة لدعم سلوك العمل الابتكاري.

5- تعد هذه الدراسة الأولى على الصعيدين العربي والمحلي والتي حاولت البحث في العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري في السياق التعليمي، وعليه يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة للمكتبة التربوية العربية، ويؤمل أن تفتح هذه الدراسة أفقاً جديدة للباحثين في المستقبل لتناول هذين المتغيرين من زوايا وجوانب أخرى.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة القيادة المستدامة بأبعادها السبعة كما ذكرها هارجريفس وفينك (Hargreaves & Fink 2012): (استدامة التعلم، بناء لأهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي) وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين والذي سيتم تناوله كمتغير أحادي البعد.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الأهلية بتعليم محافظة جدة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من عام 1444هـ.

مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة متغيرين تم طرحها في الدراسات السابقة وهي:

أولاً: القيادة المستدامة (sustainable leadership)

يعرفها عيداروس وآخرون (2019) بأنها: نمط قيادي داعم لآليات الاستدامة الفاعلة لتحقيق مستقبل أفضل من خلال الرؤى الاستراتيجية والتفكير المنظمي وآليات التفاعل الإيجابي بما يؤدي لتجويد الأداء المؤسسي.

وفي السياق المدرسي عرفها الرشيد والعازمي (2017) بأنها: نمط قيادي معاصر لمدير المدرسة يمكن تطبيقه في البيئة المدرسية يركز على الممارسات التي من شأنها تحقيق استدامة المدارس كمؤسسة فاعلة اجتماعياً من خلال التركيز على استدامة التعلم والنجاح، وتنمية المهارات القيادية لدى الآخرين مثل المعلمين

وطاقم العمل بغرض استدامة القيادة، والعمل على نشر وتوزيع القيادة ومهامها وأدوارها بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي، والعمل على الحفاظ على الموارد البيئية والبشرية بدلاً من استنزافها، والتعلم من دروس الماضي واتباع منظور طويل الأمد.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: نمط قيادي لمدير المدرسة يهدف لتنمية البيئة المدرسية ومعلميها، وتجهيزهم للقيام بأدوار مهمة وقيادية للنمو الدائم والمتواصل، مع الحفاظ على موارد المدرسة وعدم استنزافها.

ثانياً: سلوك العمل الابتكاري (Innovative Work Behavior)

عرف كل من ويست وفار (West&Farr,1990) سلوك العمل الابتكاري بأنه: القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتحسينها وتحقيقها وذلك في حدود دور العمل أو مجموعة الأعمال.

ويذكر الحكيم (2020) سلوك العمل الابتكاري بأنه سلوك الأفراد الناتج عن مستوى المعرفة والخبرة والمهارات المكتسبة من سنوات العمل داخل المنظمة وخارجها والتي تكسيهم المقدرات الجوهرية التي تضيف لهم قيمة لأعمالهم ولمنظمتهم.

بناء على التعريفات السابقة يتضح لنا أن سلوك العمل الابتكاري هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة أو سلوكات مميزة ومقصودة خارجة عن المألوف يمارسها الموظف؛ تؤدي إلى تميزه في مهامه الوظيفية وقدرته على حل المشكلات التي تواجهه مما ينعكس على رفع إنتاجية ومنافسة المنظمة.

وعطفاً على ما سبق يمكننا تعريف السلوك الابتكاري إجرائياً " على انه سلوكات وتصرفات المعلم الرامية للقيام بمبادرات فعلية لإنتاج أفكار وممارسات جديدة وبناءة وخارجة عن المألوف، بقصد تنفيذها على النحو الأمثل من أجل تحسين فاعليته الذاتية في أدواره الفردية، وتحسين الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم الأهلي.

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة المُستدامة:

1- مفهوم القيادة المستدامة:

في اللغة مستدام اسم مفعول من الفعل استدام وأصل الكلمة من الجذر (دوم). ورد في (لسان العرب، لابن منظور): دوم بمعنى طلب بقاءه والمواظبة عليه.

وفي اصطلاح مفكري القيادة جاءت القيادة المستدامة بتعاريف عدة، فقد عرفها إفري وبريجستينر (Avery & Bergsteiner, 2011: P5) بأنها: "تلك القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الإبداع المنظومي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل، وتقديم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة". وعرف معهد القيادة المستدامة (2011) القادة المستدامين أنهم: الأفراد القادرين على القيام بالتغيير من خلال تعميق وعيهم بأنفسهم في علاقتهم بالعالم من حوله، من خلال اعتمادهم طرقاً جديدة للرؤية، والتفكير والتفاعل الذي يؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة (Sustainability Leadership Institute, 2011).

وفي السياق المدرسي عرفها الرشيدى والعازمي (2017) بأنها: نمط قيادي معاصر لمدير المدرسة يمكن تطبيقه في البيئة المدرسية، يركز على الممارسات التي من شأنها تحقيق استدامة المدارس كمؤسسة فاعلة اجتماعياً من خلال التركيز على استدامة التعلم والنجاح، وتنمية المهارات القيادية لدى الآخرين مثل المعلمين وطواقم العمل بغرض استدامة القيادة، والعمل على نشر وتوزيع القيادة ومهامها وأدوارها بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي، والعمل على الحفاظ على الموارد البيئية والبشرية بدلاً من استنزافها، والتعلم من دروس الماضي واتباع منظور طويل الأمد.

وبالنظر للتعاريف السابقة نجد أن القيادة المستدامة تتشارك في مضامينها مع أنماط أخرى للقيادة كاللشاركية والتحويلية والتمكينية، لكنها تتفرد عنها ببعض الخصائص والمميزات التي تجعل منها نموذجاً شاملاً ومختلفاً، حيث إنها تسمح لقادة المدارس بتحقيق ميزة تنافسية وتوجيهها التوجيه الصحيح نحو التحسين المستمر، والاستفادة من الموارد بشقيها البشري والمادي دون استنزافهما، وتعد للمستقبل بأهداف بعيدة المدى لتولي المجتمع المحيط والبيئة المدرسية اهتماماً عالياً.

2- أهمية القيادة المستدامة:

تكمن أهمية القيادة المستدامة في كونها نمط حديث من أنماط القيادة، والتي ظهرت في بدايات الألفية الجديدة من خلال مصطلح (التنمية المستدامة) في مؤتمر الأرض عام 1991م (الطبلاوي، 2019)، وتناولها بعد ذلك كمصطلح مستقل وأدخلها للسياق التعليمي هارغريفز وفينك (Hargreaves & Fink 2004) في عام 2004م.

وفي سياق الرضا الوظيفي تتمثل أهمية القيادة المستدامة، حيث أشار إفري (Avery, 2014) إلى أن ممارسات القيادة المستدامة كان لها ارتباط دال برضا الموظفين مقارنة بممارسات الأنماط الأخرى للقيادة، بل أنها هدفت لتقدير قيمة الموظفين، ونظرت للتغيير التنظيمي بعين الاعتبار، وأوجدت ما يسمى بالثقافة التنظيمية؛ التي جعلت الموظفين يستشعرون المسؤولية تجاه المؤسسة وتحسين جودة المنتج والخدمات التي تقدم، وأشارت ذات الدراسة إلى أن القيادة المستدامة تعزز من رضا العميل وتسهم في ازدهار المنظمة على المدى الطويل مما يجعلها قادرة على الاحتفاظ بالعاملين وتنميتهم.

وفي السياق التعليمي أشارت دراسة كوك (Cook, 2014) إلى أن أهمية القيادة المستدامة في المؤسسة التعليمية ترجع إلى تعزيز التواصل، ونشر رؤية المؤسسة، وتنمية قدرات العاملين بها وتطويرهم مهنيًا، ثم إنها تنمي الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتشجع على المشاركة الفاعلة في صنع القرار.

وفي دراسة لعي (2022) يذكر أن القيادة المستدامة من خلال تبنيها للمنظور طويل الأمد تسهم في التشجيع على الابتكار داخل المؤسسة، وزيادة مستويات الرضا لدى العميل، وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، ومن خلال تبنيها لرؤية مستدامة تسهم في الارتقاء بالأداء المؤسسي، وأشارت نفس الدراسة إلى أن أهمية القيادة المستدامة في السياق التعليمي تتمثل في وجود قيادة تعي وتدرك أن استدامة التعلم تقود إلى تحسين نتائج الطلاب التعليمية، فضلاً عن استدامة تنمية الآخرين وإعداد قادة للمستقبل.

3- أبعاد القيادة المستدامة:

وردت للقيادة المستدامة أبعاد مختلفة باختلاف الدراسات والباحثين في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة التعليمية بشكل خاص، فذكر إفري وبيجستينر (Avery & Bergsteiner, 2011) ستة أبعاد للقيادة المستدامة في المنظمات هي: تبني منظور طويل الأمد، والاستثمار في البشر وتنمية القيادة الداخلية، والثقافة التنظيمية القوية، والإبداع، والمسؤولية الأخلاقية والبيئية، والسلوك الأخلاقي.

أما في السياق التعليمي فوضع هارجريفس وفينك (Hargreaves & Fink 2012) سبعة أبعاد للقيادة المستدامة هي: استدامة التعلم، وبناء لأهداف طويلة الأمد، وبناء فريق عمل قيادي، والمسؤولية الاجتماعية، والإبداع والموهبة، وتنمية الموارد البشرية، والسلوك الأخلاقي. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد هارغريفس وفينك (Hargreaves & Fink 2012) كونها موجهة للبيئة التعليمية والميدان التربوي، ولارتباط هذه الأبعاد ومضامينها بالعملية التعليمية والتربوية، بل أنها جاءت بعد دراسة لثمان مدارس في ولايات مختلفة، وأكثر من 250 مقابلة لمعلمين وقادة مدارس حاليين وسابقين. (Hargreaves & Fink 2012, p.21)؛ وتتناول أبعاد القيادة المستدامة على النحو التالي:

- **استدامة التعلم:** يقصد باستدامة التعلم: التعلم مدى الحياة وجعل عملية التعلم هي الهدف الرئيس فأمر التعلم لا ينتهي بالحصول على الشهادة، وهذه الاستدامة تحتاج إلى محفزات وأسباب ولعل أهمها ما توصل له أشتيوي (2017) من أن فهم المدير لرؤية المدرسة ورسالتها سينعكس على أداء المعلمين لتحقيق أهدافهم طويلة الأمد. إن استدامة التعلم تضمن مع مرور الوقت تحسن عملية التعلم وتطورها، بل وتعطي المدرسة ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على مثيلاتها، وتجعل من مخرجاتها التعليمية ذات قيمة عالية، ويمكن أن تتحقق في المدارس من خلال ممارسات يقوم مدير المدرسة بتنفيذها كإشراك الطلاب والمعلمين والمجتمع المحيط بالمدرسة في التحسينات التي تؤدي إلى مخرج تعليمي مميز.
- **بناء الأهداف طويلة الأمد:** تنبثق الأهداف في المنظمات من خلال رؤية المنظمة ورسالتها، وتنقسم إلى: أهداف قصيرة الأمد، وطويلة الأمد، وتتميز القيادة المستدامة بأنها توازن بين الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد، وإلى ذلك أشار عيداروس وآخرون (2019) بأن هذا التوازن يأتي من خلال اهتمام القيادة المستدامة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي وعمليات النمو وتطوير الموظفين والمحافظة على المميز منهم، ولكن القيادة المستدامة تولى الأهداف طويلة الأمد اهتماماً أكبر، بل أنه يعد من الخصائص والميزات التي تتفرد بها عن بقية أنماط القيادة.
- **بناء فريق عمل قيادي:** تسعى القيادة المستدامة إلى الاهتمام ببناء فريق عمل قيادي من خلال إشراك الفريق في وضع الرؤية والأهداف وبالتالي مشاركتهم في القيادة ليكونوا قادة المستقبل، وقد وضع هارغريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2012) هذا البعد تحت مسمى الاتساع Breadth ويعني به الاعتماد على قيادة الآخرين وليس شخصاً أو فرداً واحداً فقط.

- **المسؤولية الاجتماعية:** عرفها ميها (Mehta, 2011) بأنها: المهام الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية والتي تتحملها المنظمة وتؤدي إلى الرفاهية لأصحاب المصلحة، مما يعني أن يضع القائد أهدافاً واهتمامات تعود على المجتمع بالفائدة والتطوير كتقديم بعض الخدمات، وحل بعض المشكلات المجتمعية. لذا فالمسؤولية الاجتماعية هدف من أهداف القيادة المستدامة تسعى لتحقيقه وإبرازه فقد أشارت يونس (2017) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تحقق الاستدامة في المجالات الاجتماعية والتربوية وتحفز المعلمين وتشجعهم للتفاعل مع المجتمع ودمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن البرامج التعليمية والخطط الدراسية.
- **الإبداع والموهبة:** يعرف الإبداع بأنه: الحلول غير التقليدية للمشكلات والصعاب التي تواجهها المنظمات بشكل عام والمدارس على وجه الخصوص، فذكر عوض الله (2017) أن الإبداع أحد العوامل المساعدة في الحفاظ على أداء المدرسة في التعامل مع المتغيرات المحيطة، ويسهم في التوصل لحلول مبتكرة للمشكلات مما يؤدي إلى استدامة التعلم واستمراره.
- **تنمية الموارد البشرية:** يقصد بالموارد البشرية القوى العاملة في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلاب، وتتم عملية التنمية من خلال متطلبات تكمن في التدريب والتوجيه وتهيئة المناخ المناسب لهم، وإلى ذلك أشارت حوالة والمطيري (2019) أن القائد يجب أن يوفر للمعلمين والإداريين والطلاب المناخ الداعم للعمل المناسب لأعمالهم وقدراتهم، وتوفير الإمكانيات المادية والتقنية التي تحقق ذلك.
- **السلوك الأخلاقي:** يعد السلوك الأخلاقي مبدأً مهماً من مبادئ القيادة المستدامة، وهو مجموعة من السلوكيات الأخلاقية المحمودة التي يرغب أن تتواجد في المنظمات، وكلما كانت هذه السلوكيات المحمودة نابعة من المنظمة ذاتها كلما كان أثرها أكبر وفائدتها عظيمة. وذكر الخمايسة (2022) أن الأخلاق تسهم في استدامة المدارس بشكل متزايد، فهي وسيلة لتعزيز سمعة المدرسة واستمراريتها، وأن العمل بشفافية يحافظ على جميع أفراد المؤسسة التعليمية من معلمين، وطلاب، وعاملين، وإدارة.

المبحث الثاني: سلوك العمل الابتكاري

1- مفهوم سلوك العمل الابتكاري

عرفه بيردي وآخرون (Birdi et al., 2016) بأنه قدرة الفرد على تطبيق أفكار أصيلة والترويج لها والدفاع عنها بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها، ويعرف منصور (2015) سلوك العمل الابتكاري على أنه: تحويل الأفكار والمعلومات إلى منتج أو خدمة يتم تطبيقها على أرض الواقع من أجل إضافة قيمة ما أو

احتياج ما، كما عرف بير (Baer, 2012) سلوك العمل الابتكاري على أنه: سلوك فردي مقصود يستهدف تطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة في المنظمة (أورد في القرني، 2021).

وفي السياق التعليمي يذكر الوحيدي (2020) أن لسلوك العمل الابتكاري دور واضح وأهمية كبيرة من خلال مساعدة العاملين في المؤسسات التعليمية على التكيف مع بيئة العمل وهذا يساعدهم على تعزيز الأداء المتوقع للمهام المنوطة بهم، وزيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية من خلال التحسين المستمر وتوليد الأفكار الجديدة والعمل على تطبيقها في أرض الواقع وهذا يؤدي إلى إدامة ميزاتها التنافسية.

ويمكن القول إن مفهوم سلوك العمل الابتكاري يكمن في قدرة المعلم على استشراف المستقبل، إضافةً إلى قوة وحدائه أساليبه في مواجهة المشكلات الطارئة والعمل المستمر على إيجاد أفكار وأدوات جديدة يتم تطبيقها في المجتمع المدرسي لتجويد العملية التعليمية ورفع كفاءة العمليات التنظيمية بين منسوبي المجتمع المدرسي مما يؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وزيادة قوتها التنافسية وتجويد مخرجاتها بين المنظمات التعليمية.

2- أهمية سلوك العمل الابتكاري

يرى نجم (2003) بأن أهمية الابتكار تتمثل في التوصل إلى منتج جديد أو تحسينات يتم إضافتها على المنتج الحالي أو عملية تنظيمية جديدة تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة استراتيجية كبيرة وتقدم مفاجئ للمنظمة، كما أورد القرني (2021) بأن سلوك العمل الابتكاري هو سلوك أساسي ومهم في البيئات المتقلبة والمتغيرة، لأنه يرفع من قوتها التنافسية ويزيد من فعاليتها التنظيمية، ويعزز التحسين المستمر للمؤسسة للمضي قدماً بطريقة منظمة لتحسين كفاءتها وإنتاجيتها.

3- مقاييس سلوك العمل الابتكاري وأبعاده

تعددت واختلفت أبعاد سلوكيات العمل الابتكاري في الدراسات السابقة، ولأهميته فقد أولاه الباحثون اهتماماً كبيراً لتحديد مكوناته وأبعاده، فجاء في دراسة كانغ (kang,2013) بأنه يتمثل في أربعة أبعاد وهي: توليد الأفكار وتفعيل محركات الابتكار، وبناء التحالفات واكتساب القوة اللازمة لتحويل الفكرة إلى واقع، وتحقيق الفكرة وإنتاج الابتكار، وتحويل الفكرة إلى نموذج: منتج أو خطة أو نموذج أولي يكن تنفيذه، رابعاً النقل والانتشار: انتشار النموذج- تسويق المنتج- تبني الفكرة.

وأشار يوب وبو دبزة (2019) إلى خمسة أبعاد لسلوك العمل الابتكاري تتمثل في : الأصالة: وهي القدرة على إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة، والطلاقة الفكرية: وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة، والمرونة التلقائية: وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع وإمكانية التغيير، والقدرة على التداعي البعيد: وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة غير مألوفة للفرد، والحساسية للمشكلات: ترتبط الحساسية للمشكلات بالقدرة على التعرف على النقائص ومواطن القوة والضعف في المواقف والموضوعات المختلفة التي يتفاعل معها الفرد في محيطه.

جاءت دراسة سنوسي (2022) فذكرت أربعة أبعاد لسلوك العمل الابتكاري وهي: استكشاف الأفكار (الفرص) ويشير هذا البعد إلى إدراك الفرد وفهمه للمشكلات والاحتياجات في سياق عمله، بطريقة تمكنه من خلق فرصة للتغيير والتحسين، وتوليد الأفكار: ويتضمن إنشاء واقتراح لمنتجات أو عمليات جديدة وقابلة للتطبيق، مناصرة الفكرة والترويج لها: ويشمل الترويج للأفكار ومناصرة الأفكار من خلال إقناع البيئة الاجتماعية بالابتكار المتصور وبناء تحالف من المناصرين للفكرة، تطبيق الفكرة: ويقصد بها مجموعة الأنشطة والممارسات التي من شأنها تجربة الفكرة وتطبيقها في الواقع التنظيمي.

وقد اختبر جانسين (Jansses,2000) سلوك العمل الابتكاري بالاعتماد على ثلاثة أبعاد تمثل مراحل الابتكار، وهي: توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتطبيق الفكرة، وتوصلت النتائج إلى ترابط مرتفع بين هذه الأبعاد ، وهذا يدل على أن سلوك العمل الابتكاري يتبع بناء البعد الواحد ، وتذهب بعض الدراسات إلى أنه متغير ثنائي البعد: توليد الأفكار، وتطبيق الأفكار، وأخرى ذهبت إلى أنه أحادي البعد وهذا ما تذهب إليه الدراسة الحالية، كما ذهبت إليه دراسة القرني(2021) في سياق مكاتب التعليم، ودراسة حداد والعيافي (2022) ولذا تم اختيار مقياس جانسين في هذه الدراسة.

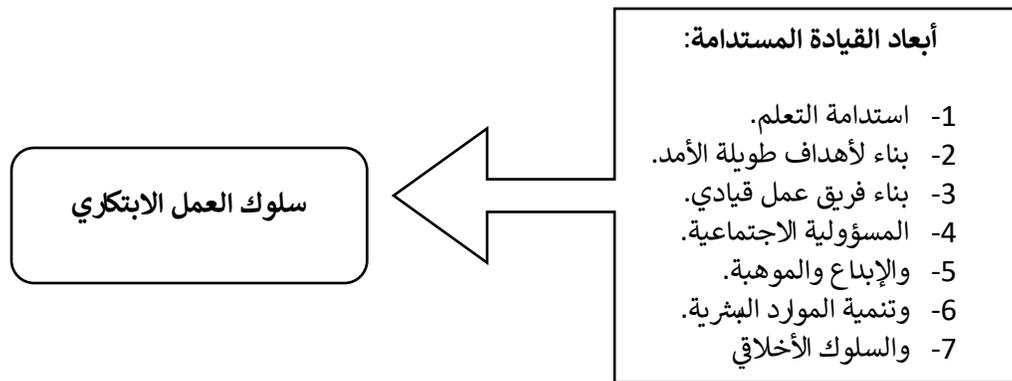
المبحث الثالث: نموذج الدراسة حول العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري

اتفق الباحثون في مجال القيادة على أن الحاجة ملحة إلى الإبداع لدوره في بقاء المنظمات وتطورها وحل المشكلات، وأن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع والابتكار، ذكرت سليمان (2018) أن النمط القيادي الذي تمارسه المنظمة يحتاج لموارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية لحل المشكلات، ويجب على القيادة تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه المهارات والقدرات.

وعند التأمل في أبعاد القيادة المستدامة التي ذكرها هارغريفس وفينك (Hargreaves & Fink, 2012) نجد أنه ذكر الإبداع والموهبة في المرتبة الخامسة من الأبعاد السبعة؛ وبالنظر إلى أن القيادة المستدامة تهتم بالثقافة التنظيمية وتعدّها بعد من الأبعاد التي تركز عليها من خلال بناء المفاهيم، ورعاية بيئة العمل، وتطوير البرامج والمشاريع، وإنتاج وتقديم الخدمات؛ فكل هذه الأنشطة يمكن أن نطلق عليها مصطلح الابتكار، إن الجمع بين الإبداع والإنتاجية يصنع الابتكار، إذاً فالقيادة المستدامة لها دور بارز في إنتاج الأفكار، وتحديد الأهداف، وخلق ثقافة الابتكار بكل أبعادها السبعة.

وقد أشارت عديد الدراسات إلى أن القيادة المستدامة تدعم وتوجه الإبداع والابتكار لدى العاملين مثل دراسة: هارغريفس وفينك (Hargreaves & Fink, 2006) ودراسة هارون وآخرون (Haroon et al., 2019) ودراسة الخمايسة (2022) ودراسة الحازمي (2022)، وهذا الدعم والتوجيه يعود بالنفع والتطوير على المؤسسات التعليمية.

وعطفاً على ما سبق، تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين القيادة المستدامة بأبعادها السبعة التي ذكرها هارغريفس وفينك (Hargreaves & Fink, 2006) وهي: (استدامة التعلم، بناء لأهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي) لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية، وبين سلوك العمل الابتكاري للمعلمين، وهي علاقة يمثلها النموذج التصوري المقترح للعلاقة بين المتغيرين.



الشكل (1): نموذج تصوري لطبيعة العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت المحور الأول

جاءت دراسة الحازمي (2022) التي تهدف إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة أم القرى بمكة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الطائف بمدينة الطائف بلغ عددهم (384)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، وحصل كل بعد من أبعاد القيادة لمستدامة على درجة تطبيق متوسطة على النحو التالي: السلوك الأخلاقي، التوجه الاستراتيجي، الإبداع والابتكار، المسؤولية المجتمعية، تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية، أما المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة فجاءت بدرجة عالية جداً من الاحتياج، وعلى ضوء ذلك أوصت الدراسة بتدريب القيادات الأكاديمية لإتقان مبادئ القيادة المستدامة وأبعادها، واستقطاب الكفاءات والخبرات البشرية المتميزة لتحقيق أهداف وطموحات الجامعة، وعقد اللقاءات والمؤتمرات واستضافة الجامعات المتميزة لتحقيق التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية للجامعة.

ولاستقصاء درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لممارسة القيادة المستدامة التي تستند لمتغير الجنس أو المؤهل الأكاديمي أو سنوات الخبرة جاءت دراسة الخمايسة (2022)، التي طبقت على معلمي المدارس الحكومية في لواء القويسمة في الأردن، واستخدم في ذلك المنهج المسحي، من خلال أداة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (350) معلماً. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت أيضاً أنه لا يوجد فروق لدرجة ممارسة القيادة المستدامة ذات دلالة إحصائية تستند لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة ثقافة استمرار التعلم لدى مديري المدارس، وتعزيز فكرة بناء فريق عمل قوي، وتبني أهداف طويلة الأمد.

كما سعت دراسة الحسيني (2021) إلى تقديم ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لنموذج أفري وبريجستنر (Avery and, Brigstner)، وواقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي بالكويت، وطبقت الدراسة على (198) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، واتخذت الدراسة من المنهج

الوصفي المسحي منهجاً لها، وتم توزيع استبانة الدراسة على العينة المختارة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في جامعة الكويت دون المأمول، وأنه ليس هناك دلالة إحصائية واضحة لوجود فروق تعزى لمتغيري الجنس أو التخصص الأكاديمي، وقدمت ممارسات القيادة المستدامة وفق النموذج المشار إليه، وأوصت الدراسة بأن يكون التدريب للكوادر القيادية الجامعية أولوية لتحسين الأداء، وضرورة صقل الخبرات، والتخطيط الجيد، وتقليل الأعباء الواقعة على كاهل أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بما يفسح لهم المجال لممارسة القيادة المستدامة.

وهدفت دراسة عيداروس وآخرون (2019) إلى طرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل القيادة المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة من المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن القيادة المستدامة لها دور واضح في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى أغلب المؤسسات إليها، وأوصت الدراسة بضرورة توطيد نمط القيادة المستدامة في المدارس الثانوية بمصر، من خلال تصميم برامج تدريبية للقيادة المستدامة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي، وإرساء ثقافة القيادة المستدامة، وتشجيع التواصل وتبادل الخبرات بين الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة مع المدرسة، وضرورة تبني وزارة التربية والتعليم للقيادة المستدامة كمدخل لتحسين العمل المؤسسي.

وجاءت دراسة كوك (Cook,2014) لبحث كيفية إدراك المعلمين للحاجة لقيادة مدرسية مستدامة، وما العناصر التي يرون أنها ضرورية لتطوير القيادة المدرسية المستدامة، واتبعت الدراسة المنهج المسحي في البحث، وكانت أدواتها الاستبانة التي وزعت بالبريد الإلكتروني على (220) من خريجي الإدارة التربوية في الجامعة، وجاءت نتائج الدراسة بأن المعلمين تلمسوا الحاجة للقيادة المستدامة من خلال المشاركة في صنع القرار، والعمل بروح الفريق الواحد، ووضعوا لذلك مجموعة من العناصر: دعم الأقران، وتبادل الخبرات، وتقديم التغذية الراجعة، وتعزيز رؤية المدرسة لجميع أصحاب المدرسة، وتقديم الاقتراحات، وأوصت الدراسة بتقييم مكونات القيادة المستدامة فيما يتعلق بتطوير الفاعلية الإدارية والحفاظ عليها.

التعليق على دراسات المحور الأول

بالرجوع للدراسات السابقة نلاحظ أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في متغير القيادة المستدامة، واختلفت الدراسات السابقة في المتغير الثاني كربطه بتجويد الأداء المؤسسي المدرسي كدراسة عيداروس وآخرون

(2019)، وتحديد مبادئ القيادة المستدامة لمديري المدارس دون ربطها بمتغير آخر كدراسة الرشدي والعازمي (2017)، وربطها بإدراك المعلمين للحاجة للقيادة المستدامة كما في دراسة كوك (Cook, 2014)، وممارسة القيادة المستدامة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين كدراسة الحسيني، 2021. وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت القيادة المستدامة في استخدامها المنهج الكمي المسحي.

أما ما يتعلق بمجتمع الدراسة في التعليم العام فتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عيداروس وآخرون، 2019؛ والخماسة، 2022). واختلفت العينة حيث طبقت العينة في التعليم العالي في دراسة كل من: (كوك، Cook 2014؛ والحازمي 2022؛ والرشدي والعازمي، 2017).

وبناءً على ما سبق نلاحظ أن هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على معطيات الدراسات السابقة وتم اعتبارها أساساً ومرجعاً يعتمد عليه في إجراء وتنفيذ الدراسة الحالية.

وتميزت الدراسة الحالية – بحسب علم الباحثين- في كونها الدراسة الأولى التي تناولت القيادة المستدامة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في المجتمع المحلي والعربي في السياقين العام بوجه العموم والتعليمي بوجه خاص.

ثانياً: الدراسات التي تناولت سلوك العمل الابتكاري

للتعرف على أثر القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس جاءت دراسة الغامدي (2022) واستخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي. حيث تم جمع البيانات من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (307) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة. وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً مباشراً ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس، حيث جاءت القيادة الريادية بمستوى مرتفع من التباين الكلي في سلوك العمل الابتكاري، كما أشارت النتائج إلى توفر سمات القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، وتوفر سمات سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة. وتوصي الدراسة بإجراء دراسات أخرى مماثلة، تبحث العلاقة بين أسلوب القيادة الريادية وسلوك العمل الابتكاري في ظل وجود بعض المتغيرات التفاعلية كالكفاءة الذاتية للقائد، والدعم المؤسسي للقيادة الريادية والمستوى القيادي.

وجاءت دراسة سمحان (2022) للتعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية مكونة من (205) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين حول مستوى تطبيق مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين والذي يعزى لمتغيرات (العمر، الجنس)، وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم الأردنية بتعزيز جوانب التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة بصورة أكبر وتطوير مهارات السلوك الإبداعي لدى المعلمين.

وهدفت دراسة القرني (2021) إلى فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لسلوك القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين والمشرفات في جود مناخ الفريق المعني بالابتكار كمتغير وسيط، واتبعت الدراسة تصميم المنهج الارتباطي التنبؤي، وطبقت أدوات الدراسة بأسلوب الحصر الشامل على مجتمع المشرفين التربويين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة استباناً طبق على عينة مكونة من (722) مشرف ومشرفة وتضمنت الدراسة مقياساً للسلوك الابتكاري. وخلصت النتائج إلى وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين، كما وجد أن مناخ الفريق المعني بالابتكار يتوسط جزئياً في نقل تأثير القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري وأوصت الدراسة بتصميم برامج مخططة وموجهة لتنمية جدارات وكفايات القيادة الممكنة لدى مديري ومديرات مكاتب التعليم وتوفير الظروف الهيكلية الملائمة لتكوين مناخ جماعي ملائم للابتكار فيها ورصد اتجاهات ودوافع المشرفين التربويين نحو سلوكيات العمل الابتكارية لتصميم التدخلات المناسبة التي تضمن إدامة مناخ الابتكار، وتعزيز هذه السلوكيات في بيئة العمل.

وجاءت دراسة يوب، بودبزة (2019) للكشف عن أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري لأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سكيكدة. ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (100) أستاذ. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لممارسة التعلم التنظيمي بالكلية، كما يتميز أساتذة الكلية بمستوى عال من السلوك الابتكاري، ويوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري لأساتذة الكلية، وتجسد

هذا التأثير في بعدي (ديناميكيات التعلم، وتطبيق التكنولوجيا)، مما يعكس أهمية التعلم التنظيمي في تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة لتحسين جودة التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تحسين قدرات وتنمية مهارات الأساتذة، وضرورة وضع نظام تحفيزي لتدعيم وترسيخ السلوك الابتكاري والإبداعي لدى الأساتذة .

وهدف دراسة بحر الدين وآخرون (Baharuddin et al., 2019) إلى التحقق من المحددات التي تؤثر على سلوك العمل الابتكاري لمعلمي المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي، وقد تم الحصول على البيانات من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع سلوك العمل الابتكاري للمعلمين بداية من العام 1990 إلى العام 2018، وقد تم الرجوع إلى (57) دراسة سابقة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الاستقلال الوظيفي والالتزام الوظيفي لهما تأثير إيجابي في تهيئة الظروف الأساسية لتشجيع المعلمين على إظهار سلوكيات العمل الابتكاري في المدارس، ووجود العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين منها المرافق الخاصة بالمؤسسة التعليمية، والأمن الوظيفي، والمكافآت، وتصميمات الوظائف.

وسعت دراسة تشانغ وآخرون (Hsiao et al., 2011) للتعرف على أثر الكفاءة الذاتية على سلوك العمل الابتكاري للمعلمين في تايوان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وتكونت عينة الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في منطقة شمال تايوان، طبقت على عينة من (546) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الكفاءة الذاتية للمعلمين وسلوك العمل الابتكاري، وقد أظهر المعلمون ذوو الكفاءة الذاتية العالية سلوكاً إبداعياً أفضل في العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الكفاءة الذاتية على سلوك العمل الابتكاري للمعلمين يعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة).

التعليق على دراسات المحور الثاني

بالعودة إلى الدراسات السابقة لوحظ اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها والذي يدرس سلوك العمل الابتكاري للمعلم، إلا أنها تختلف معها في علاقتها مع متغيرات أخرى، حيث تتميز هذه الدراسة ببحث العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري للمعلمين، بينما تناولت الدراسات السابقة

سياقات متغيرات أخرى كالقيادة الممكنة بدراسة القرني(2021) وأثر القيادات الأكاديمية في دراسة الغامدي(2022) وأثر التعلم التنظيمي في دراسة بوب، بودبزة، (2019) والتمكين الإداري في دراسة سمحان(2022) وتأثير الكفاءة الذاتية على سلوك العمل الابتكاري في دراسة تشانغ وآخرون (Hsiao et al., 2011) والمحددات التي تؤثر في سلوك العمل الابتكاري للمعلمين في دراسة بحر الدين وآخرون (Baharuddin et al., 2019).

وأما فيما يتعلق بمجتمعات الدراسة فنجد الدراسة الحالية تتفق مع دراسة القرني (2021) ودراسة سمحان (2022) ودراسة تشانغ وآخرون (Hsiao et al., 2011) ودراسة بحر الدين وآخرون (Baharuddin et al., 2019) في اتخاذ مجتمع الدراسة للعاملين في التعليم العام، وتختلف مع دراسة يوب، بودبزة (2019) ودراسة الغامدي (2022) التي طبقت على العاملين في التعليم العالي.

وعند الحديث عن بيئة الدراسة نجد أن هذه الدراسة تتفق محلياً مع دراسة القرني (2021) والغامدي (2022) وتختلف مع بوب، بودبزة (2019) ودراسة سمحان (2022) التي طبقت في بيئة عربية، كما تختلف مع دراسة تشانغ وآخرون (Hsiao et al., 2011) ودراسة بحر الدين وآخرون (Baharuddin et al., 2019) ودراسة حسيني وشيرازي (Hosseini & Shirazi, 2021) التي طبقت في بيئة أجنبية.

وعلى صعيد المنهج البحثي المتبع في الدراسات نجد أن الدراسة الحالية اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في اتباع المنهج المسحي الارتباطي، في حين أنها اختلفت مع دراسة بحر الدين وآخرون (Baharuddin et al., 2019) ودراسة تشانغ وآخرون (Hsiao et al., 2011). وفي عملية المسح واستخدام الأدوات اللازمة لجمع البيانات الكافية نجد أن الدراسة الحالية اتفقت مع جميع الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة بالرغم من اختلاف تصميمها وفقاً لغرض وأهداف الدراسة، ما عدا دراسة بحر الدين وآخرون (Baharuddin et al., 2019).

وبناء على ما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية قد اكتسبت أهمية وميزة عن غيرها، حيث تناولت القيادة المستدامة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري، ودراسة هذين المتغيرين من الدراسات النادرة والقليلة محلياً وعربياً - على حد علم الباحثين.

وقد استفادت الدراسة الحالية من معطيات الدراسات السابقة وتم اعتبارها أساساً ومرجعاً يعتمد عليه في تشكيل الإطار النظري وإرشاد الباحثين إلى الكثير من المراجع والمقالات العلمية وتحديد الأبعاد المتعلقة

بكل متغير، وفي كيفية اختيار أداة الدراسة وتفسير النتائج وتحليلها. وتميزت الدراسة الحالية - بحسب علم الباحثين - في كونها الدراسة الأولى التي تناولت القيادة المستدامة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري في المجتمع المحلي والعربي في السياقين العام بوجه العموم والتعليمي بوجه خاص.

إجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

للوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الكمي المسحي والارتباطي، وذلك لملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة والبالغ عدد مدارس البنين فيها (53) مدرسة، وعدد المعلمين (984) معلماً، وعدد مدارس البنات (47) مدرسة، وعدد المعلمات (605) معلمة، وفق إحصائية مكتب التعليم الأهلي بمحافظة جدة للعام الدراسي 1444هـ، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة، عبر موقع (Google Drive)، وحددت فترة الاستجابة بثلاثة أسابيع من تاريخ توزيع الاستبانة كحد أقصى، ويوضح الجدول التالي توزيع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة وفقاً للجنس.

جدول (1): توزيع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة وفقاً للجنس

م	الجنس	عدد المدارس	العدد - معلمين / معلمات	النسبة %
1	المعلمين (الذكور)	53	984	61.9%
2	المعلمات (الإناث)	47	605	38.9%
	المجموع	100	1589	100%

المصدر: إحصائية مكتب التعليم الأهلي بمحافظة جدة للعام الدراسي 1444هـ.

يتضح من الجدول (1) السابق أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة من المعلمين (ذكور) بنسبة (61.9%)، بينما بلغت نسبة المعلمات (الإناث) (38.9%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

عينة الدراسة تكونت من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الأهلية في محافظة جدة، وتم حساب التكرارات وفقاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وكان اختيار عينة الدراسة الملائمة (عينة الفرصة) وذلك لأن حجم المجتمع كبير نسبياً، والمنطقة الجغرافية كبيرة أيضاً، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة عبر موقع (Google Drive)، وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة، وفي نهاية هذه الفترة وصل مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (336) استبانة، تمثل أفراد عينة الدراسة، بنسبة (21.1%) من مجتمع الدراسة الكلي وفقاً لجدول Krejcie & Morgan.

خصائص أفراد عينة الدراسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم)، كما يلي:

1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما يتضح من نتائج جدول (2) التالي:

جدول (2): التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	214	63.7%
2	أنثى	122	36.3%
	المجموع الكلي	336	100%

يتضح من الجدول (2) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين (الذكور) بنسبة (63.7%)، أما المعلمات (الإناث) فبلغت نسبتهن (36.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في التعليم:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم كما تبينه النتائج بجدول (3) التالي:

جدول (3): التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

م	سنوات الخبرة في التعليم	التكرار	النسبة
1	أقل من 10 سنوات	73	%21.7
3	10 سنوات فأكثر	263	%78.3
	المجموع الكلي	336	%100

يتضح من الجدول (3) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة سنوات خبرتهم في التعليم (10 سنوات فأكثر) بنسبة (%78.3)، أما المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) فبلغت نسبتهم (%21.7) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة

استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين وفي وقت قصير، بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، وتحديد العلاقة بينهما. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تتناول محوري الدراسة الحالية تم استخدام أدوات مجربة، سبق وأن تم التحقق من صدقها وثباتها في دراسات معتبرة؛ بهدف التعرف على مستوى ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين، وتحديد العلاقة بينهما.

وتستند الدراسة في بناء محورها الأول (القيادة المستدامة) بأبعادها السبعة كما ذكرها هارجريفس وفينك (Hargreaves & Fink 2012): (استدامة التعلم، بناء لأهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي) إلى مقياس القيادة المستدامة الذي ترجمه وبقنه الخمايسة (2022)، وتستند الدراسة في بناء محورها الثاني (سلوك العمل الابتكاري) إلى مقياس السلوك الابتكاري الذي أعده جانسين (Janssen, 2000) وترجمه وقام على تقنيته القرني (2020). وتحتوي الاستبانة في صورتها النهائية على جزين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثل (الجنس، وسنوات الخبرة)

الجزء الثاني: محاور الاستبانة وستتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين
ويحتوي على سبعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: استدامة التعلم، وتكون من (8) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (1 إلى 8).
البعد الثاني: بناء الأهداف طويلة الأمد، وتكون من (7) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (9 إلى 15).
البعد الثالث: بناء فريق عمل قيادي، وتكون من (6) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (16 إلى 21).
البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية، وتكون من (7) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (22 إلى 28).
البعد الخامس: الإبداع والموهبة، وتكون من (7) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (29 إلى 35).
البعد السادس: تنمية الموارد البشرية، وتكون من (5) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (36 إلى 40).
البعد السابع: السلوك الأخلاقي، وتكون من (7) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (41 إلى 47).

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس إجمالاً على ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (عالية جداً، عالية، متوسطة، متدنية، متدنية جداً).

المحور الثاني: سلوك العمل الابتكاري

ويتكون من (9) عبارات، وقد صممت عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للمقياس على ارتفاع سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، وذلك وفقاً للدرجة التي يختارها المعلمون على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق أداة الاستبانة:

حيث أن كلا من مقياسي (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة) و(سلوك العمل الابتكاري) قد حكما من قبل العديد من الباحثين وتم التأكد من صدقهما الظاهري، فقد تم الاكتفاء بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

1) صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بالطرق الإحصائية، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة (من خارج عينة الدراسة) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي وثبات الأداة كما يلي:

أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة)

البعد الرابع المسؤولية الاجتماعية		البعد الثالث بناء فريق عمل قيادي		البعد الثاني بناء أهداف طويلة الأمد		البعد الأول استدامة التعلم	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.907	22	**0.685	16	**0.797	9	**0.850	1
**0.900	23	**0.720	17	**0.899	10	**0.716	2
**0.920	24	**0.820	18	**0.848	11	**0.737	3
**0.944	25	**0.849	19	**0.904	12	**0.780	4
**0.888	26	**0.887	20	**0.848	13	**0.872	5
**0.916	27	**0.904	21	**0.910	14	**0.852	6
**0.908	28			**0.803	15	**0.878	7
						**0.800	8
البعد السابع السلوك الأخلاقي		البعد السادس تنمية الموارد البشرية		البعد الخامس الإبداع والموهبة			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م		
**0.832	41	**0.966	36	**0.927	29		
**0.878	42	**0.932	37	**0.902	30		
**0.882	43	**0.890	38	**0.868	31		
**0.856	44	**0.962	39	**0.923	32		
**0.752	45	**0.894	40	**0.859	33		
**0.893	46			**0.943	34		
**0.806	47						

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (4) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: استدامة التعلم بين (0.716-0.878)، أما للبعد الثاني: بناء أهداف طويلة الأمد فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.797-0.910)، وللبعد الثالث: بناء فريق عمل قيادي تراوحت بين (0.685-0.904)، وللبعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية تراوحت بين (0.888-0.944)، وللبعد الخامس: الإبداع والموهبة تراوحت بين (0.852-0.943)، وللبعد السادس: تنمية الموارد البشرية تراوحت بين (0.890-0.966)، وللبعد السابع: السلوك الأخلاقي تراوحت بين (0.752-0.893)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة).

ب) الصدق البنائي للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة)

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (5): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: استدامة التعلم	**0.934
2	البعد الثاني: بناء أهداف طويلة الأمد	**0.944
3	البعد الثالث: بناء فريق عمل قيادي	**0.943
4	البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية	**0.963
5	البعد الخامس: الإبداع والموهبة	**0.960
6	البعد السادس: تنمية الموارد البشرية	**0.959
7	البعد السابع: السلوك الأخلاقي	**0.941

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (5) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد السبعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.934-0.963)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة).

ج) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين)

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين)

معامل الارتباط	م
**0.808	1
**0.880	2
**0.833	3
**0.880	4
**0.862	5
**0.898	6
**0.942	7
**0.918	8
**0.541	9

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (6) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثاني (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت بين (0.541-0.942)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين).

2) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (7) التالي:

جدول (7): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: استدامة التعلم	8	0.92
2	البعد الثاني: بناء أهداف طويلة الأمد	7	0.94
3	البعد الثالث: بناء فريق عمل قيادي	6	0.89
4	البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية	7	0.96
5	البعد الخامس: الإبداع والموهبة	7	0.96
6	البعد السادس: تنمية الموارد البشرية	5	0.96
7	البعد السابع: السلوك الأخلاقي	7	0.93
	المجموع الكلي للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة)	47	0.99
	المجموع الكلي للمحور الثاني (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين)	9	0.94

يتضح من جدول (7) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.89 – 0.96)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (0.99). كما جاءت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (0.94).. وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة)، والتي حددت في سبعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (8) التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبيان (ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
7	السلوك الأخلاقي	4.13	0.853	1	عالية
1	استدامة التعلم	4.08	0.837	2	عالية
3	بناء فريق عمل قيادي	4.04	0.897	3	عالية
6	تنمية الموارد البشرية	3.93	0.962	4	عالية
5	الإبداع والموهبة	3.92	0.983	5	عالية
2	بناء أهداف طويلة الأمد	3.88	0.981	6	عالية
4	المسؤولية الاجتماعية	3.87	0.964	7	عالية
	ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة	3.98	0.874	---	عالية

يتبين من جدول (8) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة (3.98)، بانحراف معياري قدره (0.874)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد المحددة بهذا المحور بين (0.837 – 0.983) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة.

ويمكن أن يفسر حصول ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين إلى أنهم يلمسون الكثير من ممارسات مديريهم التي من شأنها المحافظة على الاستدامة ومن ذلك: سعيهم إلى الاحتفاظ بالأفراد الأكثر قدرة وجدارة وسعيهم إلى توفير بيئة تحقق استدامة التعلم واستمراريتها بجودة عالية، إضافة إلى تبنيهم أهدافاً طويلة الأمد وتشجيعهم لعملية البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين مع نتائج بعض الدراسات (مثل يونس، 2017؛ Murtada & Al-Zar'ah, 2020) واللتين أظهرتا درجة ممارسة عالية للقيادات المدرسية لنمط القيادة المستدامة، فيما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الحسيني (2021) والتي أظهرت ممارسات دون المأمول لمديري المدارس.

كما يتبين من الجدول السابق أن بعد (السلوك الأخلاقي) كأحد أبعاد ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.13)، يليه في الترتيب الثاني بعد (استدامة التعلم) بمتوسط حسابي (4.08)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الأبعاد المحددة بهذا المحور بين (3.87 – 4.04) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاء بعد (المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي (3.87)، بدرجة ممارسة (عالية)، وقد يعزى ارتفاع بعد "السلوك الأخلاقي" لدى مديري المدارس الأهلية الثانوية بمحافظه جدة إلى ما يتمتع به مديري المدارس من القيم الشخصية، وامثالهم للميثاق الأخلاقي للتعليم الذي توليه الوزارة اهتماماً عالياً، بالإضافة إلى الامتثال للقيم الدينية التي تفرض تحلي المسلم بخلق عالٍ في تعاملاته، وكذلك الأخلاق العربية الأصيلة التي يتمتع بها المجتمع. وتتفق هذه النتيجة مع عديد دراسات (مثل الخمايسة، 2022؛ ويونس 2017؛ وعلي، 2022) والتي أظهرت ارتفاع بعد "السلوك الأخلاقي" لدى مديري المدارس.

وجاءت "المسؤولية الاجتماعية" في الترتيب الأخير، ولكنها بدرجة عالية من الممارسة وقد يعزى ذلك إلى استشعار مدير المدرسة إلى أهمية المجتمع الذي يحيط بمدرسته، والذي يستطيع من خلاله عقد الكثير من الشراكات الفاعلة التي تعود على المدرسة بمردود جيد في الإنتاجية والمخرجات التعليمية، وهذا ما يجعل مدير المدرسة يولي اهتماماً كبيراً بهذا البعد الذي جاء بدرجة عالية.

ولمزيد من التفصيل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة بكل بعد على حدة من أبعاد الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: استدامة التعلم

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (استدامة التعلم)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (9) التالي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (استدامة التعلم)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
4	يحرص على متابعة المستجدات التربوية.	4.26	0.869	1	عالية جداً
3	يسعى لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	4.25	0.875	2	عالية جداً
7	يحرص على التطوير المستمر لعملية التعلم.	4.09	0.987	3	عالية
5	يحفز المعلمين على التدريب الذاتي المهني.	4.07	0.976	4	عالية
6	يعمل على توفير الوسائل التعليمية التي تدعم استمرارية التعلم.	4.01	1.006	5	عالية
1	يركز في قراراته على دمج التعلم بالحياة.	4.00	0.985	6	عالية
8	ينشر ثقافة استدامة التعلم بين المعلمين.	3.99	1.000	7	عالية
2	يعزز الأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته.	3.96	0.967	8	عالية
البعد الأول إجمالاً: استدامة التعلم		4.08	0.837	---	عالية

يتبين من جدول (9) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة في بعد (استدامة التعلم) جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.08) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.837). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.869 – 0.987)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (استدامة التعلم)؛ بينما جاءت العبارات (6، 8) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.000 – 1.006) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول تلك الممارسات.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة في بعد (استدامة التعلم): (يحرص على متابعة المستجدات التربوية) بمتوسط حسابي (4.26)، يليها في الترتيب الثاني: (يسعى لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها) بمتوسط حسابي (4.25)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (3.96 – 4.09) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يعزز الأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته) بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة (يحرص على متابعة المستجدات التربوية) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى إدراك مديري المدارس لضرورة أن يكونوا على اطلاع دائم بكافة المستجدات التربوية

والأدوات التي تعينهم على أداء مهامهم وتساعدهم على إدارة المدرسة بشكل أفضل يحقق الاستدامة في الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشيدى والعازمي (2017) التي أظهرت حرص مديري المدارس على متابعة المستجدات والذي جاء بدرجة عالية، وهذا ما يتسق مع ما أكدته دراسة يونس (2017) من أن استمرارية التعلم مرتبطة بمواكبة التغيرات والمستجدات العالمية في مجال التعليم، والذي يمارس بدرجة عالية.

وجاءت الممارسة (يعزز الأنشطة التي تربط بين المتعلم وحاجاته) في الترتيب الأخير، ولكنها بدرجة ممارسة عالية، وقد يعود ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الأهلية الثانوية بمحافظه جده بتنفيذ أنشطة وبرامج طلابية تهدف إلى صقل شخصية الطالب وتراعي احتياجاته وميوله والذي ينعكس بالأثر الإيجابي على تحصيله الدراسي، وهذا ما أيدته دراسة الخمايسة (2022) والتي أظهرت أن مديري المدارس يقومون بهذه الممارسة بدرجة عالية.

البعد الثاني: بناء أهداف طويلة الأمد

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (بناء أهداف طويلة الأمد)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (10) التالي:

جدول (10): الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (بناء أهداف طويلة الأمد)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
14	يحرص على تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	3.96	1.023	1	عالية
11	يهتم بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المعلمين.	3.92	1.073	2	عالية
15	يستثمر التغذية الراجعة لرسم الأهداف المستقبلية.	3.90	1.044	3	عالية
13	يعتمد على الأهداف طويلة الأمد لتنمية الأداء المدرسي.	3.90	1.052	4	عالية
12	يتبنى استراتيجية استدامة التعلم كهدف طويل الأمد.	3.89	1.072	5	عالية
10	يضع أهداف قصيرة الأمد تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	3.84	1.049	6	عالية
9	يشارك المعلمين في وضع الأهداف طويلة الأمد.	3.75	1.167	7	عالية
	البعد الثاني إجمالاً: بناء أهداف طويلة الأمد	3.88	0.981	---	عالية

يتبين من جدول (10) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظه جده للقيادة المستدامة في بعد (بناء أهداف طويلة الأمد) جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي

العام للبعد (3.88) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.981). وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.023 – 1.167) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (بناء أهداف طويلة الأمد). وقد يرجع هذا التباين إلى وجود رؤى مختلفة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية، هذا عدا اختلاف قدرات مديري المدارس واختلاف بيئات المدارس التي يعمل فيها المعلمون.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة في بعد (بناء أهداف طويلة الأمد): (يحرص على تحقيق الأهداف طويلة الأمد) بمتوسط حسابي (3.96)، يليها في الترتيب الثاني: (يهتم بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المعلمين) بمتوسط حسابي (3.92)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وتراوح المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (3.90 – 3.75) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يشارك المعلمين في وضع الأهداف طويلة الأمد) بمتوسط حسابي (3.75) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة (يحرص على تحقيق الأهداف طويلة الأمد) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) لإدراك مدير المدرسة لأهمية التخطيط المستقبلي لاحتياجات المدرسة، وتوسعها مما يعطيها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها البقاء في ظل استقطاب أعداد متزايدة لكل عام. واختلفت في هذا المحور مع دراسة الخمايسة (2022) والرشيدي والعازمي (2017) والتي جاءت بدرجة متوسطة وجاءت الممارسة: (يشارك المعلمين في وضع الأهداف طويلة الأمد) في الترتيب الأخير، ولكنها بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية مشاركة المعلمين في بناء الخطط المستقبلية للمدرسة وضرورة إعداد قادة جدد يسعون لاستدامة عمل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع عديد الدراسات (مثل الرشيدي والعازمي، 2017؛ يونس، 2017؛ علي، 2022) التي أظهرت هذه الممارسة بدرجة عالية لدى مديري المدارس.

البعد الثالث: بناء فريق عمل

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (بناء فريق عمل)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (11) التالي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (بناء فريق عمل)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
20	ينمي شعور الفخر بمهنة التعليم لدى المعلمين.	4.12	0.965	1	عالية
19	يعتمد مبدأ العمل بروح الفريق الواحد في إنجاز المهام المدرسية.	4.11	0.971	2	عالية
17	يشعر المعلمين بأهمية عملهم في تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.	4.07	0.975	3	عالية
21	يسهم في تحقيق أهداف المعلمين التربوية.	4.05	0.964	4	عالية
16	يوزع المهام القيادية بين المعلمين بناء على معايير محددة.	3.98	1.016	5	عالية
18	يسهم في إعداد قادة مستقبليين من المعلمين.	3.89	1.080	6	عالية
	البعد الثالث إجمالاً: بناء فريق عمل	4.04	0.897	---	عالية

يتبين من جدول (11) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظه جده للقيادة المستدامة في بعد (بناء فريق عمل) جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.04) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.897). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.964 – 0.975) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (بناء فريق عمل)؛ بينما جاءت العبارات أرقام (16، 18) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.016 – 1.080) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول تلك الممارسات.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظه جده للقيادة المستدامة في بعد (بناء فريق عمل): (ينمي شعور الفخر بمهنة التعليم لدى المعلمين) بمتوسط حسابي (4.12)، يليها في الترتيب الثاني: (يعتمد مبدأ العمل بروح الفريق الواحد في إنجاز المهام المدرسية) بمتوسط حسابي (4.11)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (3.89 – 4.07) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يسهم في إعداد قادة مستقبليين من المعلمين) بمتوسط حسابي (3.89) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة (ينمي شعور الفخر بمهنة التعليم لدى المعلمين) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى وعي وإدراك مديري المدارس بأبعاد ونواتج وما يترتب على هذه الممارسة من عوائد إيجابية على صعيد سلوكيات المعلمين في المدرسة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراستي الخماسية (2022)

ودراسة الرشيدى والعازمي (2017) والتي جاءت بدرجة متوسطة، وفي هذا الصدد تشير الطبلاوي (2019) إلى أن ولاء الموظف وانتمائه قائم على الوفاء باحتياجاته وضمان سلامته التي يجب على مدير المدرسة جعلها من أولويات أهدافه وخطته.

بينما جاءت الممارسة: (يسهم في إعداد قادة مستقبليين من المعلمين) في الترتيب الأخير لكنها بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية إعداد قادة مستقبليين لاستدامة نجاح المدرسة، وإدراكاً منهم بأهمية إعداد الصف الثاني من القادة لاستمرار نجاح المدرسة بعد مغادرتهم لإدارة المدرسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشتيوي (2017) والتي أظهرت هذه الممارسة بدرجة عالية لدى مديري المدارس.

وفي هذا السياق تؤكد عديد الدراسات (مثل: الطبلاوي، 2019؛ الخمايسة، 2022؛ والرشيدى والعازمي، 2017) إلى ضرورة بناء فريق عمل بمواصفات عالية يسهم في إيجاد خط متتابع من القيادة في المدرسة.

البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (المسؤولية الاجتماعية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (12) التالي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (المسؤولية الاجتماعية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
26	يراعي معتقدات المجتمع وعاداته في التخطيط للأنشطة المجتمعية.	4.06	0.966	1	عالية
25	يحرص على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين المعلمين.	3.98	1.032	2	عالية
22	يسعى لتفعيل المجتمع كشريك في العملية التعليمية.	3.94	1.029	3	عالية
23	يسهم في تلبية بعض الاحتياجات المجتمعية.	3.87	1.049	4	عالية
24	يعمل على تطوير المجتمع المحلي ضمن الإمكانيات المتاحة.	3.84	1.091	5	عالية
28	يشجع المعلمين على الأعمال التطوعية.	3.82	1.115	6	عالية
27	يحفز المعلمين على إجراء أبحاث علمية تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي.	3.65	1.207	7	عالية
	البعد الرابع إجمالاً: المسؤولية الاجتماعية	3.87	0.964	---	عالية

يتبين من جدول (12) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة في بعد (المسؤولية الاجتماعية) جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.87) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.964). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.029 – 1.207) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (المسؤولية الاجتماعية)؛ وربما يعزى ذلك التباين إلى اختلاف بيئات المدارس، واختلاف وجهة النظر لإدراك قيمة المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمجتمع المحيط ببيئة المدرسة.

بينما جاءت العبارة رقم (26) بانحراف معيارية قيمته (0.966) وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول تلك الممارسة.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة في بعد (المسؤولية الاجتماعية): (يراعي معتقدات المجتمع وعاداته في التخطيط للأنشطة المجتمعية) بمتوسط حسابي (4.06)، يليها في الترتيب الثاني: (يحرص على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين المعلمين) بمتوسط حسابي (3.98)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (3.94 – 3.65) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يحفز المعلمين على إجراء أبحاث علمية تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة (يراعي معتقدات المجتمع وعاداته في التخطيط للأنشطة المجتمعية) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن مدير المدرسة ينتمي لمجتمع ديني متمسك بقيم الدين وتعاليمه، وأيضاً لأن المجتمع قبلي محافظ على العادات والتقاليد وتمسك بها بشدة ومدير المدرسة نشأ في هذا المجتمع وتشرّب مبادئه وقيمه ولذا نجده حريصاً ومهتماً بمراعاة هذه القيم والمعتقدات التي جاءت بدرجة عالية.

بينما جاءت الممارسة (يحفز المعلمين على إجراء أبحاث علمية تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي) في الترتيب الأخير، وقد يرجع ذلك إلى تمكين المعلمين من إكمال دراساتهم العليا التي تمكنهم وضع بعض التصورات والحلول المقترحة لمعالجة مشكلات المجتمع المحلي. ولذلك نجد أن دراسة الخمايسة (2022)

جاءت لتؤيد الدراسة الحالية فيما ذهبت إليه، وتؤكد أن تحفيز المعلمين لإجراء البحوث التي تساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي من مهام وعمل المعلم.

البعد الخامس: الإبداع والموهبة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (الإبداع والموهبة)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (13) التالي:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (الإبداع والموهبة)، مرتبة تنازلياً

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة الممارسة
31	يحث المعلمين على العمل بروح المبادرة.	4.02	0.997	1	عالية
29	يحفز المعلمين الموهوبين على الإبداع.	3.99	1.068	2	عالية
32	يشجع المعلمين على طرح الأفكار المبتكرة.	3.95	1.062	3	عالية
34	يستخدم منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء الإداري في المدرسة.	3.90	1.093	4	عالية
35	يحقق الأهداف المستدامة في التعليم بطرائق إبداعية.	3.88	1.075	5	عالية
33	يوظف مهارات العصف الذهني في تعاملاته الإدارية.	3.86	1.077	6	عالية
30	يتبنى طرائق غير تقليدية في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.	3.86	1.099	7	عالية
	البعد الخامس إجمالاً: الإبداع والموهبة	3.92	0.983	---	عالية

يتبين من جدول (13) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظه جده للقيادة المستدامة في بعد (الإبداع والموهبة) جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.92) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.983). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.062 – 1.099) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (الإبداع والموهبة)؛ وربما يعود هذا التباين إلى أن اختلاف ما يقدمه مديري المدارس من دعم وتحفيز وفق إمكانيات المدارس وبيئاتها.

بينما جاءت العبرة رقم (31) بانحراف معيارية قيمته (0.997) وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول تلك الممارسة. وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية

الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة في بعد (الإبداع والموهبة): (يحث المعلمين على العمل بروح المبادرة) بمتوسط حسابي (4.02)، يليها في الترتيب الثاني: (يحفز المعلمين الموهوبين على الإبداع) بمتوسط حسابي (3.99)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (3.86 – 3.95) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يتبنى طرائق غير تقليدية في حل المشكلات التي تواجه المدرسة) بمتوسط حسابي (3.86) بدرجة ممارسة (عالية). وقد يرجع حصول الممارسة: (يحث المعلمين على العمل بروح المبادرة) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن مدير المدرسة مبادر بالأصالة، ويعمل على نقل هذه الممارسة إلى فريق العمل في المدرسة، وربما يعود أيضاً إلى أن العمل بروح المبادرة يخفف من الأعباء الكثيرة التي يكلف بها مدير المدرسة فيقوم بإسنادها للمعلمين المبادرين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخمايسة (2022) والتي جاءت بدرجة عالية. بينما جاءت الممارسة: (يتبنى طرائق غير تقليدية في حل المشكلات التي تواجه المدرسة) في الترتيب الأخير، ولكنها بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع ذلك إلى أن الطرائق غير التقليدية التي يقوم بها مديري المدارس الثانوية الأهلية تعطي حلاً أكثر تميزاً وجدة، وتعطي للمدرسة ميزة إضافية تستطيع من خلالها السعي لتحقيق الاستدامة والتنافسية. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الرشيدى والعازمي (2017) في كونها ترى أن مدير المدرسة دائماً ما يتبنى الجديد والمبتكر في البحث عن الحلول للمشكلات.

البعد السادس: تنمية الموارد البشرية

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (تنمية الموارد البشرية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (14) التالي:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (تنمية الموارد البشرية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
38	يحرص على إطلاع المعلمين على المستجدات التربوية.	4.04	0.993	1	عالية
40	يحرص على إطلاع المعلمين على التجارب الناجحة.	3.96	1.024	2	عالية
37	يوجه المعلمين لاكتساب المهارات اللازمة لتطوير أدائهم المهني.	3.93	1.051	3	عالية
39	يقوم البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين.	3.86	1.070	4	عالية
36	يضع خططاً لتنمية المعلمين مهنيًا.	3.83	1.119	5	عالية
	البعد السادس إجمالاً: تنمية الموارد البشرية	3.93	0.962	---	عالية

يتبين من جدول (14) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة في بعد (تنمية الموارد البشرية) جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.93) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.962). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.024 – 1.119) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (تنمية الموارد البشرية). وقد يعزى هذا التباين إلى اختلاف بيئات العمل لدى مديري المدارس، واختلاف الدعم المادي المناسب الذي يتلقاه لتحقيق الاستدامة في هذا البعد؛ بينما جاءت العبارة رقم (38) بانحراف معياري قيمته (0.993) وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول تلك الممارسة.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة للقيادة المستدامة في بعد (تنمية الموارد البشرية): (يحرص على إطلاع المعلمين على المستجدات التربوية) بمتوسط حسابي (4.04)، يليها في الترتيب الثاني: (يحرص على إطلاع المعلمين على التجارب الناجحة) بمتوسط حسابي (3.96)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (3.83 – 3.93) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يضع خطاً لتنمية المعلمين مهنيًا) بمتوسط حسابي (3.83) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يحرص على إطلاع المعلمين على المستجدات التربوية) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن مدير المدرسة يدرك أهمية أن يكون المعلم على اطلاع بهذه المستجدات لما لها من أثر فاعل في رفع مستوى المخرجات التعليمية التي تضيف ميزة تنافسية عالية لمدرسته.

وجاءت الممارسة: (يضع خطاً لتنمية المعلمين مهنيًا) في الترتيب الأخير ولكنها بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع ذلك إلى أن تنمية المعلمين مهنيًا من ضمن البرامج التي توليها وزارة التعليم اهتماماً كبيراً، بالإضافة إلى أن مدير المدرسة يستشعر أهمية تنمية المعلمين مهنيًا لأن ذلك يعود على ارتفاع مستوى أداء المعلمين وبالتالي إلى تطوير المخرجات التعليمية، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشتيوي، 2017؛ ويونس، 2017) اللتان أكدتا على أن تنمية الموارد البشرية والاهتمام بتطويرها والمحافظة عليها من أولويات القيادة المستدامة.

البعد السابع: السلوك الأخلاقي

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (السلوك الأخلاقي)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (15) التالي:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (السلوك الأخلاقي)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
41	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين أثناء تنفيذ المهام المدرسية.	4.21	0.963	1	عالية جداً
46	ينسب النجاح في العمل لصاحبه.	4.18	0.954	2	عالية
43	يحرص على السمعة الأكاديمية للمعلمين في المدرسة.	4.15	0.956	3	عالية
45	يحترم جميع آراء المعلمين على حد سواء.	4.13	0.938	4	عالية
44	يعامل المعلمين بعدالة.	4.13	0.951	5	عالية
47	يقوم السلوكيات غير التربوية باحترافية.	4.08	0.946	6	عالية
42	يتحرى الموضوعية في تعامله المهني مع المعلمين.	4.05	0.979	7	عالية
	المجموع الكلي للبعد السابع: السلوك الأخلاقي	4.13	0.853	---	عالية

يتبين من جدول (15) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظه جده للقيادة المستدامة في بعد (السلوك الأخلاقي) جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.13) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.853) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.938 – 0.979) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في بعد (السلوك الأخلاقي).

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية الأهلية بمحافظه جده للقيادة المستدامة في بعد (السلوك الأخلاقي): (يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين أثناء تنفيذ المهام المدرسية) بمتوسط حسابي (4.21) بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليها في الترتيب الثاني: (ينسب النجاح في العمل لصاحبه) بمتوسط حسابي (4.18)، بدرجة ممارسة (عالية)، وتراوح المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (4.05 – 4.15) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يتحرى الموضوعية في تعامله المهني مع المعلمين) بمتوسط حسابي (4.05) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين أثناء تنفيذ المهام المدرسية) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى إدراك ووعي مديري المدارس بمسؤولياتهم، بالإضافة إلى الدوافع الداخلية التي تجعلهم يدركون ما سترتب عليها من نتائج.

وجاءت الممارسة: (يتحرى الموضوعية في تعامله المهني مع المعلمين) في الترتيب الأخير، ولكنها بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس أن تحري الموضوعية يجعل البيئة المدرسية أكثر انسجاماً وألفة بين الزملاء، وربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يعون جيداً أن تحري الموضوعية مسؤولية مهنية في المقام الأول تجعل المعلمين يستشعر قيمة العدل والمساواة في ممارسات مديريهم، وقد اتفقت دراسة (الخماسية، 2022؛ ويونس، 2017) مع هذه الدراسة في كون الموضوعية في التعامل مع المعلمين من أهم ما يقوم به مدير المدرسة من ممارسات.

إجابة السؤال الثاني: "ما مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية بمحاظة جدة حول مستوى سلوك العمل الابتكاري لديهم والمحددة بالمحور الثاني من الاستبانة، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (16) التالي:

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية بمحاظة جدة حول مستوى سلوك العمل الابتكاري لديهم، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر
4	أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين العمل.	4.40	0.684	1	عالية جداً
2	أخلق الحماس للأفكار المبتكرة لدى أعضاء فريقى المؤثرين.	4.35	0.700	2	عالية جداً
3	أقوم بحشد الدعم اللازم للأفكار المبتكرة.	4.32	0.714	3	عالية جداً
5	أقوم بتحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.	4.30	0.719	4	عالية جداً
6	أقدم أفكاراً مبتكرة لبيئة العمل بطريقة منهجية منظمة.	4.27	0.749	5	عالية جداً
9	أقوم بتوليد حلول أصيلة للمشكلات.	4.27	0.818	6	عالية جداً
8	أسعى للحصول على موافقة جهة عملي عندما أتوصل لشيء جديد.	4.25	0.774	7	عالية جداً
1	أبدع أفكاراً جديدة للقضايا الصعبة.	4.24	0.714	8	عالية جداً
7	أقوم بتقييم جدوى الأفكار المبتكرة.	4.23	0.757	9	عالية جداً
	المجموع الكلي للمحور الثاني: مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأهلية	4.29	0.591	---	عالية جداً

يتبين من جدول (16) السابق أن مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى معلمي المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة جاء بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني: مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة (4.29) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.591) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.684 – 0.818) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مستوى سلوك العمل الابتكاري لديهم، وقد اتفقت عديد الدراسات مع هذه الدراسة (مثل القرني، 2021؛ والوحيد، 2020؛ والغامدي، 2022) حيث جاءت ممارسة سلوك العمل الابتكاري بدرجة عالية.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى معلمي المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة جدة: (أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين العمل) بمتوسط حسابي (4.40)، يليها في الترتيب الثاني: (أخلق الحماس للأفكار المبتكرة لدى أعضاء فريقتي المؤثرين) بمتوسط حسابي (4.35)، وكلاهما بدرجة توافر (عالية جداً)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا المحور بين (4.23 – 4.32) وجميعها بدرجة توافر (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (أقوم بتقييم جدوى الأفكار المبتكرة) بمتوسط حسابي (4.23) بدرجة توافر (عالية جداً).

وقد يرجع حصول الممارسة: (أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين العمل) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية جداً) إلى أن المعلمين يستشعرون المسؤولية الملقاة على عواتقهم في سبيل تحسين العمل، وربما أيضاً لإدراكهم بأهمية سلوك العمل الابتكاري ونواتجه المرغوبة، وعوائده الإيجابية، وكذلك الحاجة الملحة لمواكبة ما يستجد لتجويد ما يقدمونه.

وجاءت الممارسة: (أقوم بتقييم جدوى الأفكار المبتكرة) في الترتيب الأخير، ولكنها بدرجة توافر عالية جداً وقد يرجع ذلك إلى أن استشعار المعلم بمسؤولية ما يقدمه وما ينتجه للمدرسة وطلابها، لذلك نجده دائم المراجعة والتدقيق لكل فكرة جديدة ومبتكرة يعمل عليها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2022) والتي جاءت فيها الممارسة بدرجة عالية.

إجابة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة) والمحور

الثاني (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين)، وللحكم على قوة العلاقة الارتباطية ودرجتها تم الاستعانة بمعيار كوهن (Cohen, 1988) حيث يعد الارتباط ($r = \pm 0.10$ to ± 0.29) ضعيفاً؛ في حين يعد ($r = \pm 0.30$) متوسطاً أو معتدلاً؛ أما الارتباط ($r = \pm 0.50$ to ± 1.0) فيمثل ارتباطاً قوياً أو كبيراً (أورد في القرني، 2021) وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (17): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة	3.98	0.874	0.62	**0.000
سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين	4.29	0.591		

** دال إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول (4-10) السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، وذلك بمعامل ارتباط ($r = 0.62$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة.

وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة المستدامة على تنوعها توفر البيئة الحاضنة للابتكار، وتوفر الظروف التنظيمية الملائمة لدفع المعلمين لإظهار سلوكياتهم الابتكارية، فالقيادة المستدامة توفر الظروف والدعم اللازمين لحفز المعلمين لإظهار أفكارهم الجديدة، واستخدامهم لأدوات جديدة، وتصميم مبادرات نوعية من شأنها أن تحسن من العمل المدرسي، وتسرع في تحقيق أهدافه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة إقبال وبياور (Iqbal, & Piwovar, 2022) التي رجحت أن سلوك العمل الابتكاري يحتاج إلى القيادة المستدامة ولا يمكن تحقيقه بدونها، وكذلك دراسة عيداروس وآخرون (2019) التي ذهبت إلى أن القيادة المستدامة تركز على التحسين المستمر داخل المدرسة من خلال الفكر الإبداعي الخلاق الذي يوجد العمل. ويذكر هارون وآخرون (Haroon et al, 2019) أن القيادة أحد أهم العناصر التي تؤثر على الابتكار، ويلعب القادة دوراً بارزاً في إنتاج الأفكار وخلق ثقافة الابتكار.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة) والمحور الثاني (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

جدول (18): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة والمجموع الكلي لسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين

معامل الارتباط بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين	البعد
**0.56	البعد الأول: استدامة التعلم
**0.60	البعد الثاني: بناء أهداف طويلة الأمد
**0.59	البعد الثالث: بناء فريق عمل قيادي
**0.61	البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية
**0.59	البعد الخامس: الإبداع والموهبة
**0.59	البعد السادس: تنمية الموارد البشرية
**0.59	البعد السابع: السلوك الأخلاقي
0.62	المجموع الكلي (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة)

** دال إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول (18) السابق ما يلي:

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري للمعلمين، هي معاملات ارتباط (موجبة) ومتوسطة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، هي قيمة بعد (المسؤولية الاجتماعية) حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين (0.61). وتفسر هذه النتيجة بأن ممارسة مدير المدرسة للمسؤولية الاجتماعية يؤثر إيجاباً في سلوك العمل الابتكاري للمعلمين من خلال طرح رؤى وأفكار خلاقة من شأنها المساهمة في وضع الحلول والمبادرات المناسبة لحل الكثير من القضايا الاجتماعية.

وفي الترتيب الثاني جاءت قيمة معامل ارتباط بعد (بناء أهداف طويلة الأمد) حيث بلغت قيمة معامل ارتباط هذا البعد بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين (0.60)، ويعزى ذلك إلى أن الأهداف طويلة الأمد تبتق من خلال رؤى مستقبلية، تستشرف المستقبل بأفكار جديدة ومبتكرة تظهر على سلوكيات المعلمين يستطيعون من خلالها إضفاء التنافسية التي تضمن الاستدامة والبقاء.

أما أقل الأبعاد ارتباطاً بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين فكان بعد (استدامة التعلم) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين (0.56)، وقد يعزى ذلك إلى وجود قصور في إدراك مفهوم استدامة التعلم عند المعلمين، وأن مديري المدارس لم يسعوا في زرع ثقافة استدامة التعلم بشكل فاعل ليكون لها الأثر الظاهر على سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، وهذا ما أيدته دراسة يونس (2017) التي أكدت أن استمرارية التعلم واستدامته تجد تحديات في الميدان التعليمي على الرغم من كونها بعداً مهماً.

ولمزيد من التفصيل ومعرفة درجة إسهام درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة في سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة) والمحور الثاني (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (19): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين

معامل الارتباط R	معامل التحديد
0.39	0.62

جدول (20): نتائج اختبار (ت) للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين

المتغيرات	المعامل البائي	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	2.62	0.118	0.623	22.178	**0.000
المتغير المستقل (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة)	0.42	0.029		14.547	**0.000

** دال إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول (19) السابق أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين تساوي (0.39)، وهو يشير إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة) كمتغير مستقل تفسر 39% من التباين في المتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين)، وهي تعتبر قيمة متوسطة من التباين المفسر بواسطة متغير (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة).

كما يتضح من الجدول السابق أن قيم (ت) لكل من الثابت والمتغير المستقل جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد أن تأثير (ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة) على (سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين) هو تأثير موجب ومتوسط القيمة ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$(سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين) = 0.42 \times (\text{درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة}) + 2.62$$

وبالنظر للجدول السابق يتبين أن ممارسات القيادة المستدامة على اختلافها وتنوعها توفر بيئة ابتكارية حاضنة، وظروفاً تنظيمية تجعل من المعلمين يظهرون سلوكياتهم الابتكارية، فالقيادة المستدامة توفر الظروف والدعم لحفز المعلمين في إظهار أفكارهم الجديدة، واستخدام أدوات جديدة، وتصميم مبادرات نوعية؛ لتحسين العمل المدرسي، وتحقيق أهدافه، وجاء ذلك متفقاً مع دراسة إقبال وبايور (Iqbal, & Piwovar, 2022) التي رجحت أن سلوك العمل الابتكاري يحتاج إلى القيادة المستدامة ولا يمكن تحقيقه بدونها، ودراسة هارون وآخرون (Haroon et al, 2019) التي تذكر أن القيادة من أهم العناصر التي تؤثر على الابتكار، وتلعب دوراً بارزاً في إنتاج الأفكار وثقافة الابتكار.

إجابة السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول (21) التالي:

جدول (21): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: استدامة التعلم	ذكر	214	4.17	0.820	2.536	*0.012
	أنثى	122	3.93	0.847		
البعد الثاني: بناء أهداف طويلة الأمد	ذكر	214	3.95	0.978	1.690	0.092
	أنثى	122	3.76	0.979		
البعد الثالث: بناء فريق عمل قيادي	ذكر	214	4.12	0.909	2.320	*0.021
	أنثى	122	3.89	0.859		
البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية	ذكر	214	3.93	0.987	1.199	0.231
	أنثى	122	3.80	0.920		
البعد الخامس: الإبداع والموهبة	ذكر	214	3.99	0.977	1.651	0.100
	أنثى	122	3.81	0.987		
البعد السادس: تنمية الموارد البشرية	ذكر	214	4.00	0.969	1.828	0.069
	أنثى	122	3.80	0.941		
البعد السابع: السلوك الأخلاقي	ذكر	214	4.24	0.790	3.192	**0.002
	أنثى	122	3.94	0.927		
المجموع الكلي (ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة)	ذكر	214	4.06	0.861	2.149	*0.032
	أنثى	122	3.85	0.883		

** دال إحصائياً عند (0.01)

* دال إحصائياً عند (0.05)

يتبين من جدول (21) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة تعزى لاختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة (2.149) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين (الذكور)، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين قد يكونون أكثر قرباً إلى مديريهم، وأكثر مشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والمشاركة في صنع القرار، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الخمايسة (2022) التي جاء فيها ممارسة القيادة المستدامة لدى الذكور بدرجة متوسطة ولدى الإناث بدرجة عالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في كل من الأبعاد (استدامة التعلم، بناء فريق عمل قيادي، السلوك الأخلاقي) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة بتلك الأبعاد بين (2.320 - 3.192) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين (الذكور)، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يرون في مديريهم العمل المتواصل من أجل استدامة التعلم، ومتابعة ذلك بوضع برامج فاعلة، وكون مديري المدارس يشركون المعلمين في إعداد الخطط ووضع الرؤى والأهداف وتحليل واقع المدرسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في كل من الأبعاد (بناء أهداف طويلة الأمد، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة بتلك الأبعاد بين (1.199 - 1.828) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وربما يعود ذلك إلى أن نظرة المعلمين والمعلمات للمجتمع تأتي بنفس المستوى لأنهما مكونان رئيسان في المجتمع، ولكون الموارد البشرية مما يتساوى فيه الذكور والإناث على حدٍ سواء، وكون نظرتهم المستقبلية في بناء الأهداف مشتركة بسبب طبيعة العمل، وإيماناً منهم بأن الإبداع والموهبة لا ترتبط بالجنس، وأنها حق مشاع لكلا الجنسين.

2- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (22) التالي:

جدول (22): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: استدامة التعلم	أقل من 10 سنوات	73	4.07	0.854	0.157-	0.876
	من 10 سنوات فأكثر	263	4.08	0.833		
البعد الثاني: بناء أهداف طويلة الأمد	أقل من 10 سنوات	73	3.91	1.035	0.315	0.753
	من 10 سنوات فأكثر	263	3.87	0.968		
البعد الثالث: بناء فريق عمل قيادي	أقل من 10 سنوات	73	4.12	0.895	0.911	0.363
	من 10 سنوات فأكثر	263	4.02	0.898		
البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية	أقل من 10 سنوات	73	3.96	0.942	0.774	0.440
	من 10 سنوات فأكثر	263	3.86	0.971		
البعد الخامس: الإبداع والموهبة	أقل من 10 سنوات	73	3.99	0.998	0.663	0.508
	من 10 سنوات فأكثر	263	3.90	0.980		
البعد السادس: تنمية الموارد البشرية	أقل من 10 سنوات	73	4.00	0.908	0.780	0.436
	من 10 سنوات فأكثر	263	3.90	0.977		
البعد السابع: السلوك الأخلاقي	أقل من 10 سنوات	73	4.13	0.818	0.024	0.981
	من 10 سنوات فأكثر	263	4.13	0.864		
ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة	أقل من 10 سنوات	73	4.03	0.873	0.479	0.632
	من 10 سنوات فأكثر	263	3.97	0.875		

يتبين من جدول (22) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة،

حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة (0.479) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية الأهلية للقيادة المستدامة في جميع الأبعاد (استدامة التعلم، بناء أهداف طويلة الأمد، بناء فريق عمل قيادي، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع والموهبة، تنمية الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة بتلك الأبعاد بين (0.911 - 0.024) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ويعزى ذلك إلى أن المعلمين قادرين على تمييز ممارسات مديريهم، وأكثر اطلاعاً على الأمور التعليمية المرتبطة بأساليب القيادة وأنماطها.

إجابة السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لسلوكاتهم عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية حول تقديراتهم لسلوك العمل الابتكاري لديهم والتي تعزى لاختلاف الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية حول تقديراتهم لسلوك العمل الابتكاري لديهم والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول (23) التالي:

جدول (23): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية حول تقديراتهم لسلوك العمل الابتكاري لديهم والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
(سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين)	ذكر	214	4.33	0.580	1.726	0.085
	أنثى	122	4.22	0.604		

يتبين من جدول (23) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية حول تقديراتهم لسلوك العمل الابتكاري لديهم تعزى لاختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين (1.727) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويعزى ذلك إلى التشابه الكبير في بيئات العمل في المدارس الأهلية وتوفر التقنيات والوسائل التعليمية المحفزة والداعمة للابتكار، بالإضافة إلى كون الابتكار والإبداع لا يخضع لمعيار الجنس، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (2022) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

2- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية حول تقديراتهم لسلوك العمل الابتكاري لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية حول تقديراتهم لسلوك العمل الابتكاري لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (24) التالي:

جدول (24): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية حول تقديراتهم لسلوك العمل الابتكاري لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
(سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين)	أقل من 10 سنوات	73	4.36	0.543	1.075	0.283
	من 10 سنوات فأكثر	263	4.27	0.603		

يتبين من جدول (24) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الأهلية حول تقديراتهم لسلوك العمل الابتكاري لديهم تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين (1.075) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ويعزى ذلك إلى التوافق في بيئات العمل في المدارس الأهلية وتوفر الدعم المادي

والمعنوي المحفز والداعم للابتكار، بالإضافة إلى كون الابتكار والإبداع لا يخضع لمعيار السن أو الخبرة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (2022) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

التوصيات

بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة وما واجهه الباحثون من خبرات واستنتاجات خلال رحلتهم البحثية حول متغيري الدراسة الرئيسين وهما: القيادة المستدامة، وسلوك العمل الابتكاري والعلاقة بينهما يمكن طرح مجموعة من التوصيات والمقترحات المتمثلة في التالي:

- 1- السعي إلى ترسيخ مفهوم القيادة المستدامة لدى قادة المدارس من خلال تصميم البرامج والحقائب التدريبية، وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تعزز ذلك المفهوم وتجعله راسخاً في أوساط القادة التربويين؛ لما له من دور إيجابي في تحقيق أهداف وتطلعات المنظومة التعليمية.
- 2- توجيه قادة المدارس لإعادة النظر في ممارساتهم لأبعاد القيادة المستدامة والتي تسهم بشكل مباشر في رفع سلوكيات العمل الابتكاري لدى المعلمين.
- 3- تبني القيادة المستدامة كنمط جدير بمديري المدارس، شريطة أن يكون صناع القرار في وزارة التعليم داعمين لهذا التوجه ومؤيدين له؛ لما للقيادة المستدامة من سمات تؤهلها لأن تكون النمط المؤمل لتحقيق الروى والطموحات المستقبلية.
- 4- تخفيف القيود البيروقراطية التي تكتنف المهام والأعمال المدرسية التي يقوم بها المعلمون وتعزيز مستوى الإبداع والابتكار ومنحهم حرية أكبر في ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها ملائمة مما ينعكس على سلوكياتهم الابتكارية.
- 5- حفز همم المعلمين حول ممارسات سلوك العمل الابتكاري، وحشد جهودهم للقيام بمستوى ابتكاري يرقى لتطلعات المسؤولين، وترسيخ ذلك في أوساطهم من خلال الاستشعار بمدى حاجة النظام التعليمي لمثل تلك الممارسات الابتكارية الإيجابية.
- 6- بناء مبادرات نوعية تهدف إلى تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين وإقامة الأنشطة والفعاليات التي تضمن استدامة تلك الممارسات في بيئة العمل المدرسية.

المقترحات

- 1- إجراء المزيد من الدراسات التي تستكشف العلاقة بين القيادة المستدامة في المدارس الأهلية ومتغيرات أخرى: كالرضا الوظيفي، والأداء المدرسي، والشراكة المجتمعية، والتماسك المؤسسي، والأداء المستدام.

- 2- إجراء دراسة تعنى بإعداد مقياس سعودي للقيادة المستدامة في السياق التعليمي.
- 3- إجراء دراسات تستهدف إعداد تصور مقترح لرفع مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى معلمي المدارس الأهلية.
- 4- إجراء دراسات نوعية تبحث علاقة القيادة المستدامة بسلوك العمل الابتكاري لدى معلمي المدارس الأهلية.

أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، محمد بن مكرم. لسان العرب. دار صادر- بيروت. الطبعة الثالثة 1414هـ.
- أحمد، نجلاء حسن جمعة (2023). القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4 (1) 3، 1 - 61.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، والرشيدي، أحمد عبد الله محمد ثاري. (2022). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع1، 1
- جودة، جيهان. (2010). إبداعات المعلم العربي الحل الإبداعي للمشكلات (مفاهيم وتدريبات). دار الفكر.
- الحازمي، مها يحيى أحمد. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(11)، 155-182.
- الحسيني، مشاري ظاهر. (2021). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: رصد للواقع ومقترح للتطوير. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، مج13، ع2، 19 - 92.
- الخمايسة، رائد علي محمد، وأبو العلا، ليلي محمد حسني. (2022). درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- الرشيدى، حسين مجبل هدبا، والعازمي، فيصل مدعث غلاب. (2017). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية، ع18، ج6، 495 - 533.
- الرميثي، سعد (2017). تطوير ممارسات القيادة المدرسية لإدارة الإبداع والابتكار في ضوء الاستراتيجيات الوطنية للموهبة والابداع ودعم الابتكار 2020: تصور مقترح [رسالة ماجستير غير منشور] جامعة بيشة.
- الطبلاوي، نجوى عبد الله (2019)، القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. [ورقة بحثية] للمؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، جامعة بيزنت.
- الطويل، محمد خليفة، والقمبري، زاكي مسعود (2016)، الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلاب، مجلة أنوار المعرفة: جامعة الزيتون-كلية الآداب والتربية- سوق الأحد، س1، ع1، 93-114.
- علي، محمد مسلم حسن (2022)، تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 19 (114)، 362-446.
- عيال عواد، خالد محمد سليم، والزعبي، خالد يوسف محمد. (2006). العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد، وميخائيل، إنجي طلعت نصيف، و عوض الله، ولاء عبد الحميد سعيد. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية، مج30، ع119، 530 - 564.
- الغامدي، عمير بن سفر عمير. (2022). أثر القيادة الريادية في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج9، ع1، 228 - 260.
- الفاعوري، رفعت. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2002) المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود. للعلوم الإدارية، 14 (2)، 327-371.

- القرني، صالح بن علي بن يعن الله. (2022). أنموذج هيكلية لفحص تأثيرات القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري الحمد عبر مناخ الفريق المعني بالابتكار. مجلة العلوم الإنسانية، 14ع، 9 – 29.
- محمود، أسامة، وعبد الحميد، ممدوح. (2019). انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط بين الاستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(3)، 127-184.
- مراد، حسن، يوسف. (2022). مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 37(6) 1-22.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (2022). العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل: الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 9س، 4ع، 53 - 106.
- منصور، خالد. (2015). استخدام وسائط التواصل الاجتماعي وأثرها في السلوك الابتكاري - الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة ميدانية في المنظمات العاملة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن [رسالة دكتوراة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- يوب، أمل، وبودبزة، إكرام (2019) أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، (2)، 85-102.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Baharuddin, M. F., Masrek, M. N., & Shuhidan, S. M. (2019). Innovative work behavior of school teachers: A conceptual framework. *International E-Journal of Advances in Education*, 5 (14), 213-221.

-
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
 - Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), n1.
 - Crawford, M., & Di Benedetto, A. (2011). *New products management (10th ed.)*. McGraw-Hill.
 - De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
 - Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2), 223–233.
 - Hargreaves, Andy, and Dean Fink. "The seven principles of sustainable leadership." *Educational leadership* 61.7 (2004): 8-13.
 - Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.
 - Haroon, A., Sami, A., Rehman, S., Fahad, H., & Irfan, A. (2019). Sustainable Leadership Enhance Innovation: A systematic Review of Past Decade. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 2(4), 1-5.
 - Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebesen, S. (2022). Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 503-518.
 - Hatten, T. S. (2011). *Small business management: Entrepreneurship and beyond*. South-Western College.
 - Hsiao, H. C., Chang, J. C., Tu, Y. L., & Chen, S. C. (2011). The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(1), 31-36.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort – reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 287-302.
- Kanters, N. (2013). Sustainable Leadership. Research on The Development of A Guideline For Sustainable Leadership. MA. S, University of Humanistic Studies, Utrecht, Netherlands.
- Kheng, Y. K., Mahmood, R., & Beris, S. J. H. (2013). A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 91-99.
- Lambert, S. (2020). The implementation of sustainable leadership in general further education colleges.
- Mehta, S. R. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) and Universities: Towards an Integrative Approach, *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(4), 300 -304.
- Scarborough, N. M. (2011). Essentials of entrepreneurship and small business management. Prentice Hall.
- van Gool, R. J. M. (2019). Leading into job crafting A study examining the relationships between charismatic leadership, well-being and innovative work behavior and the mediating role of job crafting (master's thesis). Utrecht University.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1990). Innovation and creativity at work. Psychological and organizational. In west, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and creativity at work* Chichester.