



The innovative leadership in the managers of the offices of education and the Directors of the Secretariat of the capital Sana'a and its relationship to the active active

Mohamed Ali Hussien Alshami ^{1,*}, Ebrahim Ahmed Saleh Hamaid Al-Maswari ¹ , Ali Yahya Ali Saraf Addin¹

¹ Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: mohammedalshami075@gmail.com

Keywords

1. Innovative leadership
 2. organizational effectiveness.
-

Abstract:

This study aimed to identify the level of innovative leadership practice among education office directors in the districts of the Sana'a Capital Governorate and its relationship to organizational effectiveness. To achieve this aim, the descriptive-analytical method was used, and a questionnaire was used to collect data. The study sample consisted of 149 employees.

The study concluded that:

•The level of innovative leadership practice had a mean score of 3.06 and a standard deviation of 0.951, indicating a moderate level. Statistically significant differences were found at the 0.05 level, attributed to the gender variable, favoring males.

•The level of organizational effectiveness practice had a mean score of 3.08 and a standard deviation of 0.822, indicating a moderate level. Statistically significant differences were found at the 0.05 level of significance, attributed to the gender variable, on the overall organizational effectiveness axis and in the area of coherence and development. These differences favored males. Statistically significant differences were also found attributable to the years of experience variable on the overall axis and in the area of agreement and harmony, with those having less than 5 years of experience demonstrating higher levels of organizational effectiveness.

The study concluded with the following:

- The necessity of conducting training courses for administrative leaders on innovative leadership as a contemporary approach that helps increase organizational effectiveness, leading to creativity and innovation.

القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة -صنعاء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية

محمد علي حسين الشامي^{1*} , إبراهيم أحمد صالح حميد السوري¹, علي يحيى علي شرف الدين¹

¹ كلية التربية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: mohammedalshami075@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الفاعلية التنظيمية

1. القيادة الابتكارية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (149) موظف. توصلت الدراسة إلى أن:

• مستوى ممارسة القيادة الابتكارية بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.06) وانحراف معياري (951.0) وبدرجة (متوسطة). وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور.

• مستوى ممارسة الفاعلية التنظيمية، بلغ المتوسط الحسابي على مستوى المحور ككل (3.08) وانحراف معياري (822.0) وبدرجة (متوسطة).

• وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير (الجنس) على مستوى محور الفاعلية التنظيمية ككل، وفي مجال الترابط والتطوير وكانت الفروق لصالح الذكور، وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) على مستوى المحور ككل، وفي مجال الاتفاق والانسجام كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (اقل من 5 سنوات).

• وجود علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة الابتكارية والفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء وهي علاقة موجبة. خلصت الدراسة إلى :

- ضرورة إقامة دورات تدريبية للقيادات الإدارية حول القيادة الابتكارية كاتجاهات معاصرة تساعد على زيادة الفاعلية التنظيمية وصولاً إلى الإبداع والابتكار.

- تحديث الأنظمة والقوانين التي تعمل على تمكين مديري مكاتب التربية والتعليم من ممارسة أعمالهم وفق خطط وبرامج تشاركية تساعد على مواكبة التطورات

المقدمة:

الدور القيادي القائد المبتكر الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره بطريقة مختلفة ومتميزة. (الكلباني، 2007: 572).

وتُعرف القيادة الابتكارية بأنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والميل إلى التجريب والتجديد في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (عماد الدين، 2003، 35).

إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من الابتكار، وتحول دون تدميته وتمنع استفادة المنظمات منه، وتتمثل في: **معوقات إدراكية** ونعني بها تلك التي تتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين جوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها، **ومعوقات وجدانية** وتتمثل في الخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع، **ومعوقات ثقافية واجتماعية** تعود إلى الضغوط الاجتماعية التي تتدخل في تشكيل حياة الفرد، **ومعوقات تنظيمية** وتشمل العوامل التي تحد من الابتكار في المنظمات مثل الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون والخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن. (العميان، 2002).

ويعتبر معيار الفاعلية التنظيمية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها في البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلالها الاستغلال الأمثل، والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة

في ظل التطورات المعرفية المتسارعة عالميا في شتى المجالات تبقى المؤسسات التربوية أمام تحد كبير في مسار التطوير والتجديد وهذا يتطلب قدرات إبداعية عالية لتتمكن المؤسسات من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات التعليمية من الاستمرار والنمو، ويزداد الاهتمام بالإبداع والابتكار في ظل التحديات المتزايدة والتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات التي فرضت على المؤسسات إدارة عملية التغيير بكفاءة، وهذا يتطلب وجود قيادة قادرة على مواجهة التحديات والصعوبات كون قدرات العاملين الابتكارية تتأثر بنمط القيادة السائد في المؤسسة وبفاعليتها في تحقيق الأهداف.

إن قائد القرن الحادي والعشرين لابد أن يضع في اعتباره حاجات البيئة الداخلية والخارجية، وأن يركز على أسبقية البيئة الخارجية لإجراء التغييرات الداخلية في المنظمة، فالزبون هو الأكثر أهمية في وجود استمرارية ونمو المنظمة، ويتضح من ذلك أن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشكلات المرؤوسين وتحفيزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستثمارها للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة وتضعه من أهداف. (عباس، سهيلة، 2004: 11).

إن الابتكار له أهمية في المنظور الحالي للرؤية المستقبلية للمؤسسات التعليمية، فالقيادة المبدعة المبتكرة تعد مستودعا لاستيعاب الأفكار والأفعال المبدعة التي تصدر بين الحين والآخر من المرؤوسين، والقائد المبدع هو القادر على جمع الأفكار الجديدة، وربط بعضها ببعض. ويتقن هذا

في تقديم الأفضل فيعملون كخليفة نحل في تنفيذ الأعمال الإبداعية بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز قدراتهم على التفكير ، ويجب أن يدرك قادة العمل في المؤسسات التعليمية أن عليهم مسؤولية تخطي العوائق والتحديات التي فرضتها التطورات السريعة في كافة المجالات من حولنا ، والتي أُلقت بظلالها على التعليم وكيفية الارتقاء بالجانب الإداري والعلمي والعملية من خلال وجود القيادة الابتكارية وهذا يتطلب أن يتميز القادة بدرجة عالية من القدرة على الابتكار الذي يهدف لمواكبة الاحتياجات والطموحات، وأن يعكس هذا التميز على مدى فاعلية وتميز العاملين في هذه المؤسسات.

ومن أجل ذلك أكدت الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة في محور التعليم على أن تطوير التعليم العام وتحسين مستواه ورفع كفايته واستثمار موارده المادية والبشرية يساهم في مواكبة التغيير السريع من خلال تلك المخرجات التعليمية القادرة على الإبداع والابتكار العلمي والعملية في شتى المجالات المختلفة وأوجه الحياة، وتقديم تعليم ذي جودة عالية لكافة أفراد المجتمع يقوم على إكساب المعارف والمهارات وغرس القيم والأخلاقيات ويلبي حاجات التنمية ، ويواكب التقدم العلمي والتكنولوجي. (الرؤية الوطنية، 2019، 57).

ومن ضمن اهتمام اليمن بدعم الإبداع والابتكار أنشئت الهيئة العليا للعلوم والتكنولوجيا والابتكار بموجب قرار رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (27) عام 2020م في إطار الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة تعمل على تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والإبداع والابتكار ، و تساهم في تعزيز العلاقات بين المؤسسات العلمية والهيئات البحثية من جهة والوحدات

، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن الاستخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على نحو أفضل، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر أي ما يحقق الهدف المرسوم . (حسن، 2006، 110).

وأشارت الراوي (، 2020، 570-571) إلى أن المنظمات تستطيع تحقيق الفاعلية المنظمة إذا ما راعت عددا من العناصر التي منها ضمانة توافر الخبرات والمهارات والموارد النادرة ذات القيمة العالية والمتمثلة بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تقلد زمام الأمور، والتنسيق الإبداعي بين الموارد المتاحة والكوادر البشرية من أجل الابتكار ومواكبة المستجدات وتقديم كل ما من شأنه تحقيق الأهداف.

وما تجدر الإشارة إليه أن نظم الإدارة التعليمية تعاني من العديد من الاختناقات والإشكاليات التي تعيق جهود التطوير والتجديد في نظم التعليم العربية، ولعل أبرز هذه الاختناقات والإشكاليات : المركزية الإدارية والاستبداد بالسلطة وانعدام المرونة في العمل الإداري والخلل في التوازن بين السلطة والمسؤولية ، وعدم تفويض الصلاحيات ، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الرؤوسين وقلة مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين ، وإيجاد العراقيل أمام المبدعين والتميزين وقلة التشجيع والحوافز للعاملين ، وتقدم اللوائح والتشريعات والأنظمة وجمودها ، وضعف التصور بالانتماء للمؤسسة (الخطيب ، 2006) .

مشكلة الدراسة:

القيادة الابتكارية هي التي تعمل على خلق بيئة عمل إبداعية تعزز في العاملين الثقة وتشجعهم على المبادرة في الأفكار والآراء الخاصة بهم ، وهذا يعزز السلوك الإبداعي الذي يؤثر على المؤسسة بشكل عام

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل، والوظيفة، وسنوات الخبرة) حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة-صنعاء؟

3. ما مستوى الفاعلية التنظيمية لمديري مكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين ؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل، والوظيفة، وسنوات الخبرة) حول مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة-صنعاء؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة-صنعاء؟

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين.

2- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل، والوظيفة، وسنوات الخبرة) حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى

الاقتصادية في القطاع المختلط والخاص من جهة أخرى، وقد أشارت خارطة البحثية للهيئة العليا للعلوم والتكنولوجيا والابتكار أن قطاع التعليم في اليمن يعاني من الضعف للقدرة المؤسسية، وتقدم السياسات التعليمية والتشريعات وبعض اللوائح، ونقص التجهيزات، وضعف الجودة، ومحدودية الإنتاجية العلمية. (الخارطة البحثية للجمهورية اليمنية، 498) . وجاء انعقاد المؤتمر الوطني الأول لتطوير المناهج وتنوع مسارات التعليم العام 2022م، والذي تبنته وزارة التربية والتعليم في اليمن للتأكيد على عدد من الأهداف منها الإسهام في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة في مجال التعليم والابتكار والإبداع والمعرفة والبحث العلمي(ص.ع). كما أشارت دراسة (الشياني، 2017) إلى عدد من التوصيات منها أهمية تفعيل الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومكاتب التربية والمناطق التعليمية لمتابعة عمل الإدارة المدرسية وتقييمها من خلال معايير الفاعلية التنظيمية. وفي هذا السياق يسعى الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمناطق .

السؤال الرئيس: ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لمديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بمستوى الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين؟ ويتفرع منها الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين ؟

مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة-صنعاء.

3- التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية لمديري مكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين.

4- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل، والوظيفة، وسنوات الخبرة) حول مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة- صنعاء.

5- الكشف عن وجود ارتباط بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية وبين مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة-صنعاء؟

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ فالقيادة الابتكارية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة موضوع له أهمية كبيرة في مواجهة التحديات والعمل بروح الفريق الواحد وفق قيادة ذات شراكة تسعى لتحقيق الأهداف والغايات المراد تحقيقها، وتقدم خدمة تعليمية تحقق الإبداع والابتكار وتنمية قدرات أفرادها وتوجهها نحو الابتكار لمواجهة التحديات المختلفة وذلك من خلال المادة النظرية وتوجيه الأفراد نحو التفوق والنجاح في أداء الموارد البشرية بما ينعكس على تنمية القدرات الإبداعية التي تحقق نقلة نوعية في الانتقال من الأنماط التقليدية إلى أنماط أكثر تطوراً وإبداعاً، وتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية:

- أهمية الدراسة وحدثتها كالقيادة الابتكارية والفاعلية التنظيمية.
- استضيف الدراسة الحالية مساهمة جديدة للمكتبة اليمنية والعربية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال القيادة الابتكارية والفاعلية التنظيمية.

الأهمية العملية:

1. تساعد صناع القرار في التعرف على أهمية القيادة الابتكارية والفاعلية التنظيمية لدى مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء.
2. تقدم بعض التوصيات لتحسين دور القيادة الابتكارية في زيادة الفاعلية التنظيمية.
3. تطرح بعض المقترحات البحثية للباحثين والمهتمين التي تساعد على تناول الموضوع من جوانب مختلفة لم يغطيها البحث الحالي.
4. معرفة بعض التحديات التي تواجه مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء واليمن بشكل عام.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على موضوع: القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية.

الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة في العام 2025م. الحدود البشرية : جميع العاملين بمكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (349) فرداً.

الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة - صنعاء .

مصطلحات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

القيادة لغةً: ورد في لسان العرب لابن منظور : القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها . فالقود من أمام والسوق من خلف ، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، منها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور، 2003، 315).

القيادة اصطلاحاً: هي العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف (اسعد، 2005، 118). وهي عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المطلوبة برغبة وطواعية ، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة . (جودة ، 2008 ، 92).

ويعرف الباحثون القيادة إجرائياً بأنها: عملية التأثير الذي يقوم به القائد مع الجماعة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف وتنفيذها برغبة وطواعية في جو تسوده المودة والاحترام.

القيادة الابتكارية :

نمط قيادي يتسم بتحقيق التميز والإنقان والابتكار في نتائج أعمال المنظمة ويعتمد في جوهره على البصيرة الابتكارية فضلاً عن الفلسفة الابتكارية في السياسات والاستراتيجيات والأساليب، لتقديم كل ما هو جديد وإيجابي من قبل العاملين في المنظمة ثم تحويل ذلك إلى البيئة التي تعيش وتعمل فيها. (النداوي ، 2015، 9) .

القيادة الابتكارية إجرائياً يعرفها الباحثون بأنها: قدرة مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء على إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة من

خلال حل المشكلات والعمل على التجديد والتغيير للأفكار بطريقة واعية وفاعلة من خلال المقدرة على تحفيز وإلهام الأفراد والمجموعات على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في المؤسسات، وتشجيع وتحفيز العاملين لتطوير حلول جديدة ومبتكرة.

الأدب النظري والدراسات السابقة.

الأدب النظري:

أولاً: القيادة الابتكارية:

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح وتطور المؤسسات التربوية والتعليمية كونها تمثل المحرك الرئيس للعملية التنظيمية و الإدارية، ونظراً للتغيرات السريعة في بيئات التعليم المعاصرة - سواءً على المستوى العالمي والإقليمي أو على المستوى اليمني ومنها على وجه الخصوص المناطق التعليمية التابعة لمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء - فقد أصبح من الضروري أن تتجاوز القيادة الأدوار التقليدية إلى قيادة قادرة على الابتكار، بحيث تسعى إلى إيجاد حلول غير مألوفة للمشكلات التي تواجهها، وتعمل على تنمية قدرات العاملين، فضلاً عن استثمار أفكارهم الجديدة في تطوير الأداء، ومن هنا تبرز أهمية القيادة الابتكارية بوصفها توجهاً قيادياً حديثاً يتجاوز حدود الإدارة التقليدية إلى استثمار الإمكانيات الابتكارية للعاملين، وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية، وفيما يأتي سيتم الحديث عن مفهوم القيادة الابتكارية، وأهميتها، ومجالاتها.

مفهوم القيادة الابتكارية:

يُعرف Mukhtar et al (2025) القيادة الابتكارية بأنها: نمط قيادي يُعنى بإحداث التغيير الإيجابي من خلال تبني الأفكار والأساليب غير المألوفة،

(2002)، ودراسة (العامرية، 2024)، فقد اعتمد الباحثون أربعة مجالات رئيسة للقيادة الابتكارية في مكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة صنعاء بوصفها الأنسب لطبيعة أهداف وبيئة البحث الحالي، وتفصيلها كالاتي:

1. الطلاقة وتمثل في قدرة المدير على توليد أكبر

عدد ممكن من الأفكار والحلول:

1- يستخدم مدير المنطقة طرقًا مبتكرة في إنجاز الأعمال.

2- يستثمر مدير المنطقة الاجتماعات الدورية في توليد الأفكار وتشجيعها ومقارنتها واختيار أفضلها.

3- يشجع الأقسام على وضع أنشطة متنوعة داعمة للأفكار المبتكرة.

4- يثري الأقسام والعاملين باستمرار تجاه القضايا المتجددة.

5- يوجد حلولًا للتحديات التربوية بوسائل حديثة.

2. المرونة : قدرة المدير على التكيف وتقبل التغيير

في بيئة العمل:

6- يتقبل النقاش والآراء المختلفة من الأقسام والعاملين.

7- يُغيّر قراره إذا وجد ما هو أصلح وأكثر فائدة.

8- يُتيح وسائل التواصل الحديثة مع رؤساء الأقسام والعاملين.

9- يمنح العاملين مساحة من الحرية لتطوير الأداء.

10- يحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل.

واستخدام التفكير الخلاق، وتحفيز العاملين لتقديم الحلول التجريبية والمبتكرة.

فيما يُعرفها عماد الدين (2003، 35) بأنها: النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والتجديد في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير.

وتُعرف القيادة الابتكارية بأنها: فلسفة وتقنية تجمع بين العديد من أساليب القيادة معًا للتأثير على الأشخاص لتوليد أفكار ومنتجات وخدمات جديدة (Amam, 2022, 3).

أهمية القيادة الابتكارية:

تمثل القيادة الابتكارية عاملاً مهماً من عوامل نجاح المؤسسات، وذلك من خلال تحسين الأداء التنظيمي وتبني أفكار جديدة تساعد على تخطي الصعوبات وتجويد الأداء، وتعزز الثقة بين العاملين، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات والتنبؤ بالتغيرات، فضلاً عن كونها عاملاً رئيساً للنمو والتطور والاستدامة في المؤسسات التعليمية (نجم عبود، 2003، 22).

وتبرز أهمية القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة صنعاء من كونها تمثل وسيلة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستجابة الفاعلة لاحتياجات الميدان التربوي، وتطوير استراتيجيات وبرامج تعليمية فعالة تعزز جودة التعليم، وتحفز وتنمي الكوادر التعليمية.

مجالات القيادة الابتكارية:

استناداً إلى الدراسات الحديثة التي تناولت مجالات القيادة الابتكارية - ومنها دراسة (الألوسي

المحدودة تستلزم أن يكون الأداء والتنسيق والكفاءة التنظيمية في أعلى مستوياتها، وفيما يأتي سيتم الحديث عن مفهوم الفاعلية التنظيمية، وأهميتها، ومجالاتها.

مفهوم الفاعلية التنظيمية:

تعددت المفاهيم المختلفة للتعريف بالفاعلية التنظيمية، فقد عرفها محمد والسيد (2020، 349) بأنها تعبر عن قدرة المؤسسة على البقاء والتطور من خلال تحقيق أهدافها، وتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة، بما يلبي رغبات المستفيدين ورضا العاملين.

وتُعرف بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بطريقة مرنة ومناسبة للبيئة الداخلية والخارجية (أبو سمرة وندى، 2024).

أهمية الفاعلية التنظيمية:

تتضمن أهمية الفاعلية التنظيمية حسب ما أشارت إليه دراسة عمروني (2020، 558) الآتي:

21- ضمان استخدام الموارد المحدودة بأقصى كفاءة.

22- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمشرفين.

23- تحسين التواصل بين الأقسام الإدارية والمدارس.

24- تعزيز قدرة المكتب على التعلم من الخبرات السابقة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

3. الأصالة: قدرة المدير على التفكير الجديد والمستقل من خلال إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة وغير المألوفة ولم يتم التعرف عليها مسبقاً.

11- يشجع العاملين على التفكير خارج الصندوق وإنتاج أفكار جديدة ويلهمهم، طرق تطبيقها.

12- يحرص على التفكير الأصيل وعدم تقليد أفكار الغير.

13- يعقد دورات تدعم الابتكار في الأقسام المختلفة.

14- يفتح المجال أمام العاملين لطرح آرائهم المتنوعة.

15- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها وعي المدير بوجود مشكلات وقدرته على تحويلها إلى فرص تطوير:

16- يتعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً للتطوير

17- يرى المشكلات بوضوح ويحددها بدقة

18- يقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات

19- يشرك جميع العاملين في حل المشكلات التعليمية

20- يدعم الحلول الإبداعية في معالجة المشكلات.

ثانياً: الفاعلية التنظيمية:

تُشكّل الفاعلية التنظيمية معياراً جوهرياً في تقييم مدى نجاح مكاتب التربية والتعليم في أداء مهامها الإدارية والتربوية، خصوصاً بمديريات أمانة العاصمة صنعاء، حيث الضغوط والموارد

- 35- من السهل التنسيق بين المهام المختلفة التي يؤديها العاملون في المنطقة.
- التكيف والتعليم: ويعبر عن قدرة المكتب على التعلم من الخبرات السابقة، والاستفادة من التغيرات لتحسين الأداء المستقبلي.
- 36- يستجيب العاملون لأية تغييرات في طبيعة العمل بسرعة.
- 37- يحرص العاملون في المنطقة على اتباع طرق جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال.
- 38- يؤمن العاملون في المنطقة بأن الفشل هو فرصة حقيقية للتعلم وتحسين الأداء.
- 39- يتم تشجيع ومكافأة من يتحمل المخاطر من أجل تطوير الأداء في المنطقة.
- 40- يوجد تنسيق وتكامل بين الجهود التي تبذل والأعمال التي تنفذ داخل المنطقة.
- المهمة: وتعني وضوح الأهداف التربوية والإدارية التي يسعى المكتب إلى تحقيقها، ومدى كفاءة التخطيط والتنفيذ لتحقيق تلك الأهداف.
- 41- الجهود والأعمال التي تتم في المنطقة موجهة بأهداف وطموحات طويلة الأمد.
- توجد للمنطقة رسالة واضحة تعطي معنى وقيمة لكافة الجهود المبذولة.
- 42- توجد للمنطقة استراتيجية مستقبلية وواضحة للجميع.
- 43- يتفق جميع العاملين على الأهداف التي يجب أن تسعى المنطقة لتحقيقها.
- 44- تتسم أهداف المنطقة بالواقعية لأنها تتناسب مع الإمكانيات.
- 45- لدى المنطقة رؤية مشتركة ومقبولة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل.

مجالات الفاعلية التنظيمية:

- اعتمد الباحثون أربعة مجالات رئيسة للفاعلية التنظيمية في مكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة صنعاء، وهي على النحو الآتي:
- الترابط والتطوير: ويشير إلى درجة التعاون بين الإدارات والأقسام ومدى تطوير أساليب العمل المؤسسي في المكتب.
- 25- تتوفر في مكتب التربية بالمديرية المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف.
- 26- يستطيع العاملون الحصول على المعلومات- التي يحتاجونها في العمل- وقت الحاجة إليها.
- 27- يتم إنجاز الأعمال داخل المناطق من خلال فريق عمل.
- 28- يحرص العاملون في المناطق على تنمية قدراتهم باستمرار.
- 29- يدرك كل فرد أنه جزء من فريق عمل كبير.
- 30- الاتفاق والانسجام: ويتمثل في مدى وضوح الأهداف والقيم المشتركة بين العاملين، وانسجام جهودهم لتحقيق رؤية ورسالة المكتب.
- 31- تلتزم المنطقة بالقواعد والقيم التي تحكم أداء الأعمال.
- 32- حينما يحدث خلاف بين العاملين فإنهم يعملون جاهدين على الوصول لحلول تعود بالنفع للمنطقة.
- 33- من السهل على العاملين أن يتوصلوا إلى اتفاق في الآراء حول القضايا الصعبة.
- 34- هناك اتجاه موحد لدى العاملين لتحقيق رسالة المنطقة وأهدافها.

أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الابتكارية وأبعاد الفاعلية التنظيمية.

2- دراسة (السعدوني، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد تكونت عينة الدراسة من (304) معلماً ومعلمة بمحافظة ظفار، توصلت الدراسة إلى: أن تقدير المعلمين لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار كان مرتفعاً بشكل عام.

3- دراسة خليفة (2015): دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان البالغ عددهم (3181) معلماً ومعلمة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ثم أخذ عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفراد العينة (346) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى معلمهم في عمان (متوسطة).

4- دراسة (الجرادة، والجهوري، 2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم في

وقد اعتمد الباحثون المجالات والمؤشرات (الفقرات) السابقة؛ لأنها تمثل الواقع العملي لمكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة صنعاء، وتتماشى مع أهداف البحث الحالي.

الدراسات السابقة

من خلال إطلاع الباحثين على عدد من الدراسات السابقة على المستوى المحلي والأجنبي وجد الباحثون أن أغلب الدراسات تناولت القيادة الابتكارية في الجامعات ومدارس التعليم العام، وكذلك الفاعلية التنظيمية، وندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين المستقل والتابع؛ ولذا رأى الباحثون أن تقسم الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة (القيادة الابتكارية، والفاعلية التنظيمية) عربية وأجنبية، وحاول الباحثون التركيز على الدراسات الأقرب إلى هذه الدراسة وعددها (8) دراسات عن القيادة الابتكارية، وعدد (6) عن الفاعلية التنظيمية وتم العرض وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

الدراسات التي تناولت القيادة الابتكارية:

1- دراسة العامرية (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط والداخلية، ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (474) معلماً ومعلمة، وكانت الاستبانة أداة لها، وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن درجة الفاعلية التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي جاءت بمستوى كبير

الدراسة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (294) معلماً ومعلمة، و(86) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كان (متوسط) وأن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية كان بدرجة (متوسطة) .

7- دراسة (Gold ring, Ellen B ,2006):

هدفت إلى التعرف على قياس كفاية الإدارة التعليمية لمديري المدارس من خلال الوقوف على قدراتهم الابتكارية والتعرف على واقع الابتكارية وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية ، تكوّن مجتمع الدراسة من (50) مديراً واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً مهماً للكفاية الابتكارية لدى مديري المدارس، إذ تسهم في تشجيع روح المبادرة وتسمح بدرجات عالية وتساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري عند المرؤوسين .

8- دراسة (الراشد، واليحيى ، 2002) :هدفت

الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية طبقت الدراسة على (116) عضو هيئة تدريس، أظهرت النتائج :أن ممارسة القيادة الابتكارية من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان (متوسطاً) وأن المعوقات

سلطنة عمان للقيادة الابتكارية ولتحقيق الهدف استخدمت الدراسة الاستبانة، وتم تطبيقها على مجتمع الدراسة وعددهم (151) فرداً وهم مديرو العموم ونوابهم ورؤساء الأقسام ، توصلت الدراسة إلى : أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية للقيادة الابتكارية كانت (عالية) وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لتغير النوع لصالح الإناث.

5- دراسة (soemartono,2014): بعنوان إعادة

تركيب السياسات التربوية والتعرف على أفضل الممارسات في القيادة التربوية الإبداعية والابتكارية باستخدام الأبحاث العلمية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تعدها الدولة في مجال التعليم في بالي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكيفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتكونت عينة البحث من (85) مديراً مدرسياً، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :أن الإطار المؤسس يلعب دوراً في دعم جهود القيادة الابتكارية، وأن المجالس المحلية تلعب دوراً في مسألة تبني وتسهيل تمويل المشاريع التربوية التي تشير إليها القيادة الابتكارية، و أكدت الدراسة على دور القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية.

6- دراسة (عتياد، 2009) :هدفت الدراسة إلى

التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، لتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت

مدير مدرسة ثانوية، وأظهرت نتائجها وجود علاقة قوية بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية في الكويت.

12- دراسة الصلوي (2019): هدفت إلى التعرف على دور دائرة التقويم الأكاديمي وضمان الجودة في جامعة تعز في التنمية المهنية وأثر ذلك على تحقيق الفعالية التنظيمية للجامعة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، حيث تم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (121) من كليات مختلفة، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة تواكب تطورات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتسعى لتنفيذها واقعياً في كليات الجامعة، وأثر ذلك في رفع الفعالية التنظيمية لجامعة تعز.

13- دراسة القداح (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات الاتصال الإداري على الفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (63) مديراً ورئيس قسم، وقد أظهرت النتائج أن درجة الفعالية التنظيمية كانت متوسطة، كما أشارت إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات الاتصال الإداري على الفعالية التنظيمية.

14- دراسة الشيباني (2017): هدف البحث إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالفاعلية التنظيمية في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء من خلال تحديد مستوى ونوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتحديد مستوى

التي تحد من ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في الكلية كانت إدارية وأكاديمية (غالباً).

الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية:

9- دراسة محمد ومرزوق (2024): هدفت إلى التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها على الفعالية التنظيمية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (384) من العاملين في الوحدات المحلية في محافظة الغربية، وتوصلت إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين الرقابة التنظيمية وأبعادها، وبين الفعالية التنظيمية.

10- دراسة الحبسية، وآخرون (2023): هدفت إلى تحديد مستوى الفعالية التنظيمية ودرجة الاستغراب الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وبناء استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (105) موظفين وموظفات، وتوصلت إلى أن مستوى الفعالية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم مرتفعة، وإلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الفعالية التنظيمية والاستغراب الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

11- دراسة المطيري (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الذكاء الإداري ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية في الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لتحقيق هدفها، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية حيث بلغت (1359) معلماً، و(21)

الداخلية، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات). _

التعقيب على الدراسات السابقة: يتضح من العرض السابق ما يلي:

1. اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية كدراسة (الجريدة، والجهوري، 2014) في تناول القيادات الإدارية في المديريات العامة واختلفت معها في أن هذه الدراسة تناولت الفاعلية التنظيمية كمتغير ثان. كما اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في هدف مشترك وهو القيادة الابتكارية كدراسة: السعدوني، 2021، خليفة، 2015، العامرية، 2024، الراشدي واليحيى، 2002، عياد، 2009. واختلفت مع الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة وفي المتغير الثاني الفاعلية التنظيمية في مكاتب التربية بالمديريات. واتفقت مع عدد من الدراسات التي هدفها الفاعلية التنظيمية كدراسة: (العامرية، 2024، والسعدون، 2021، وخليفة، 2015، والرشد واليحيى، 2002. ومحمد، ومرزوق، 2024، ودراسة الحبيسة، 2023، والشيباني، 2017. واختلفت مع الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة وفي المتغير الأول: القيادة الابتكارية في مكاتب التربية بالمديريات.

2. من حيث المنهج والأداة وهو المنهج الوصفي وأداة الاستبانة اتفقت الدراسة مع دراسة (العامرية، 2024، والسعدون، 2021، وخليفة، 2015، والرشد واليحيى، 2002. ومحمد ومرزوق، 2024، ودراسة الحبيسة،

الفاعلية التنظيمية فيها، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ونوع الثقافة التنظيمية، ومستوى الفاعلية تبعا للمتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بنوعية (المسحي، والارتباطي) وتألف مجتمع البحث من جميع المديرين والوكلاء والمشرفين والأخصائيين والمعلمين في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية بنسبة 20% من المجتمع الأصلي. ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج أهمها: حصل محور الفاعلية التنظيمية ككل على (درجة متوسطة)، وحصل كل بعد من أبعاد مستوى الفاعلية التنظيمية على (درجة متوسطة)، توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) بين مستوى الثقافة التنظيمية، وكل نوع من أنواع الثقافة- التنظيمية السائدة ومستوى الفاعلية التنظيمي وكل بعد من أبعاده، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى الفاعلية التنظيمية ككل، وعلى مستوى كل بعد من الأبعاد على حدة، وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى بعدين هما (تفاعل المدرسة مع بيئتها الخارجية، وقوة المدرسة

الدراسة وبناء أداة الدراسة الميدانية، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسيرها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

وهذا المحور يتناول إجراءات الدراسة ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة و أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها . وعرض وتوضيح المتغيرات الخاصة بالدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة كونه الأنسب لمعرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات بأمانة العاصمة - صنعاء .

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمختصين في مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة - صنعاء والبالغ عددهم (349) فردا كما هو موضح بالجدول (1):

2023، والشيباني ، 2017، واختلفت مع دراسة: soemartono.2014،

3. من حيث العينة اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث إن عينة الدراسة الحالية مديرو مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة - صنعاء وهذا لم يوجد في الدراسات السابقة.

4. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمستوى ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية.

5. من حيث البيئة تباينت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الابتكارية والفاعلية التنظيمية في نطاقها المكاني سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، بينما التطبيق المكاني للدراسة الحالية على عينة مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة - صنعاء.

6. استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري للدراسة واختيار منهج

جدول (1) وصف مجتمع الدراسة تبعاً لمكاتب التربية بمديريات بأمانة العاصمة:

| المنطقة | التحرير | شعوب | السبعين | الصافية | أزال | بني الحارث | الثورة | صنعاء | معين | الوحدة | مجموع |
|-------------|---------|------|---------|---------|------|------------|--------|-------|------|--------|-------|
| رؤساء أقسام | 26 | 18 | 21 | 18 | 22 | 19 | 30 | 14 | 15 | 21 | 204 |
| مختصين | 25 | 10 | 21 | 5 | 6 | 17 | 16 | 4 | 26 | 15 | 145 |
| إجمالي | 51 | 28 | 42 | 23 | 28 | 36 | 46 | 18 | 41 | 36 | 349 |

العاصمة صنعاء، وهي (الثورة، الوحدة، بني الحارث، شعوب، معين) ويمكن وصف عينة الدراسة في الجدول (2):

*المصدر : مكتب التربية بأمانة العاصمة صنعاء 1446 .
عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (149) فردا بواقع 42% من مجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية من خمسة مكاتب للتربية والتعليم بمديريات أمانة

جدول (2) وصف عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية :

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة % | المتغير | الفئة | العدد | النسبة % |
|---------------------------|---------------|-------|----------|--------------|--------------|-------|----------|
| الجنس | نكر | 79 | 53.0 | المسمى | رئيس قسم | 90 | 60.4 |
| | أنثى | 70 | 47.0 | الوظيفي | مختص | 59 | 39.6 |
| المستوى التعليمي (المؤهل) | ثانوية/دبلوم | 30 | 20.1 | سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل | 13 | 8.5 |
| | بكالوريوس | 104 | 69.8 | | 6-10 سنة | 24 | 16.1 |
| | ماجستير فأعلى | 15 | 10.1 | | 11 سنة فأكثر | 112 | 75.2 |

أداة الدراسة: تم استخدام أداة استبانة مكونة من جزئين؛ الأول البيانات الديموغرافية، والثاني اشتمل على محورين الأول : القيادة الابتكارية والمكونة من أربعة مجالات وعدد الفقرات (20) فقرة، والمحور الثاني: الفاعلية التنظيمية والمكونة من أربعة مجالات وبلغ عدد الفقرات (21) فقرة بإجمالي (41) فقرة في المحورين.

صدق الأداة وثباتها:

الاتساق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ، وذلك للتأكد من سلامة الإجراءات المنهجية في تصميم الأداة، والحكم على مدى ملاءمة العبارات وانتائها للمجالات ، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق بلغت (88%) كمعيار لقبول العبارات من قبل المحكمين. وبعد الأخذ بملاحظاتهم تكونت الأداة من محورين:

المحور الأول القيادة الابتكارية، وتشمل أربعة مجالات، وهي كالتالي:

مجال المرونة (5) فقرات

مجال الطلاقة (5) فقرات

مجال الحساسية للمشكلات (5) فقرات

مجال الأصالة (5) فقرات

المحور الثاني الفاعلية التنظيمية وتشمل أربعة مجالات وهي كالتالي:

مجال الاتفاق والانسجام (5) فقرات

مجال الترابط والتطوير (5) فقرات

مجال التكيف والتعلم (5) فقرات

مجال المهمة (6) فقرات

الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق وثبات أداة البحث تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وإجمالي درجة المجال، ومعامل الفا كرنباخ للثبات على مستوى المجال والمحور ككل، والجدولين (3)، و (4) يبين نتائج ذلك

أولاً: محور القيادة الابتكارية

جدول (3) معاملات صدق وثبات أداة البحث

| م | العبارة | معامل الارتباط | معامل الثبات |
|---------------------|---|----------------|--------------|
| مجال الطلاقة | | | |
| 1 | يستخدم مدير المنطقة طرقاً مبتكرة في إنجاز الأعمال. | .890** | .93 |
| 2 | يستثمر الاجتماعات الدورية في توليد الأفكار وتشجيعها ومقارنتها واختيار أفضلها. | .864** | |
| 3 | يشجع مدير المنطقة الأقسام على وضع أنشطة متنوعة داعمة للأفكار المبتكرة. | .892** | |

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------|---|---|
| | .879** | إثراء الأقسام والعاملين بشكل مستمر تجاه القضايا المتجددة | 4 |
| | .888** | يُجد حلولاً للتحديات التربوية بوسائل حديثة | 5 |
| مجال المرونة | | | |
| .91 | .857** | تقبل النقاش والآراء المختلفة من الأقسام والعاملين. | 1 |
| | .864** | إمكانية تغيير القرار إذا وجد ما هو أصلح وأكثر فائدة منه. | 2 |
| | .852** | إتاحة كافة وسائل التواصل الحديثة مع رئيس القسم والعاملين. | 3 |
| | .849** | منح العاملين مساحة من الحرية لتطوير الأداء داخل المنظمة. | 4 |
| | .852** | يحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل. | 5 |
| مجال الحساسية للمشكلات | | | |
| .91 | .872** | يتعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً للتطوير. | 1 |
| | .831** | رؤيته للمشكلات رؤية واضحة ويحددها تحديداً دقيقاً. | 2 |
| | .848** | يقدم للعاملين حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجههم. | 3 |
| | .837** | يشرك جميع العاملين في حل المشكلات التعليمية. | 4 |
| | .878** | يدعم الحلول الإبداعية في معالجة المشكلات. | 5 |
| مجال الأصالة | | | |
| .91 | .889** | يشجع العاملين على التفكير خارج الصندوق وإنتاج أفكار جديدة وطرق تطبيقها. | 1 |
| | .845** | يحرص العاملين على التفكير الأصيل وعدم تقليد أفكار الغير. | 2 |
| | .829** | تُعد دورات تدعم الابتكار في الأقسام المختلفة. | 3 |
| | .867** | يفتح المجال أمام العاملين لطرح آرائهم المختلفة. | 4 |
| | .861** | يتقبل النقد البناء في القضايا التعليمية المطروحة. | 5 |
| .97 | معامل الثبات الكلي | | |

وبذلك تشير إلى توفر خاصية الصدق وأن الفقرات تقيس ما يقيسه المجال الذي تنتمي إليه. كذلك يلاحظ أن قيمة معامل الثبات لمحور القيادة الابتكارية ككل بلغت (.97)، وعلى مستوى المجالات تراوحت بين (.91)، و(.93) وجميعها تعد قيماً عالية وتتجاوز الحد الأدنى لثبات الأداة والمقدرة ب (.75)، وبذلك تشير إلى توفر خاصية الثبات على مستوى كل مجال وعلى مستوى محور القيادة الابتكارية ككل،

يتبين من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط الفقرة بالمجال تراوحت على مستوى مجال الطلاقة بين (.864**)، و(.892**)، وعلى مستوى مجال المرونة تراوحت بين (.849**)، و(.864**)، وعلى مستوى مجال الحساسية للمشكلات تراوحت بين (.831**)، و(.878**)، وعلى مستوى مجال الأصالة تراوحت بين (.829**)، و(.889**)، وجميعها تعد قيماً عالية وتتجاوز الحد الأدنى لصدق الفقرات والمقدرة ب (.30)،

وبذلك تعد الأداة صالحة للاستخدام لأغراض البحث ثانياً: محور الفاعلية التنظيمية على مستوى هذا المحور.

| جدول (4) معاملات صدق وثبات أداة البحث | | | |
|---------------------------------------|--|----------------|--------------|
| م | العبارة | معامل الارتباط | معامل الثبات |
| مجالات الترابط والتطوير | | | |
| 1 | تتوفر في مكتب التربية بالمديرية المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف. | .830** | .89 |
| 2 | يستطيع العاملون الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في العمل وقت الحاجة إليها. | .815** | |
| 3 | يتم إنجاز الأعمال داخل المناطق من خلال فريق عمل. | .838** | |
| 4 | يحرص العاملون في المناطق على تنمية قدراتهم باستمرار. | .859** | |
| 5 | يدرك كل فرد أنه جزء من فريق عمل كبير. | .809** | |
| مجالات الاتفاق والانسجام | | | |
| 1 | تلتزم المنطقة بالقواعد والقيم التي تحكم أداء الأعمال. | .826** | .87 |
| 2 | حينما يحدث خلاف بين العاملين فإنهم يعملون جاهدين على الوصول لحلول تعود بالنفع للمنطقة. | .807** | |
| 3 | من السهل على العاملين أن يتوصلوا إلى اتفاق في الآراء حول القضايا الصعبة. | .774** | |
| 4 | هناك اتجاه موحد لدى العاملين لتحقيق رسالة المنطقة وأهدافها. | .819** | |
| 5 | من السهل التنسيق بين المهام المختلفة التي يؤديها العاملون في المنطقة. | .818** | |
| مجالات التكيف والتعلم | | | |
| 1 | يستجيب العاملون لأية تغييرات في طبيعة العمل بسرعة. | .762** | .87 |
| 2 | يحرص العاملون في المنطقة على اتباع طرق جديدة ومبتكرة لإداء الأعمال. | .845** | |
| 3 | يؤمن العاملون في المنطقة بأن الفشل هو فرصة حقيقية للتعلم وتحسين الأداء. | .824** | |
| 4 | يتم تشجيع ومكافأة من يتحمل المخاطر من أجل تطوير الأداء في المنطقة. | .805** | |
| 5 | يوجد تنسيق وتكامل بين الجهود التي تبذل والأعمال التي تنفذ داخل المنطقة. | .833** | |
| مجالات المهمة | | | |
| 1 | الجهود والأعمال التي تتم في المنطقة موجهة بأهداف وطموحات طويلة الأمد. | .829** | .92 |
| 2 | توجد للمنطقة رسالة واضحة تعطي معنى وقيمة لكافة الجهود المبذولة. | .867** | |
| 3 | توجد للمنطقة استراتيجية مستقبلية وواضحة للجميع. | .890** | |
| 4 | يتفق جميع العاملين على الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها المنطقة. | .824** | |
| 5 | تتسم أهداف المنطقة الواقعية لأنها تتناسب مع الإمكانيات. | .838** | |

| | | |
|--------------------|---|--------|
| 6 | لدى المنطقة رؤية مشتركة ومقبولة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل. | .829** |
| معامل الثبات الكلي | | .96 |

| جدول (5) الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي | |
|--|---------------|
| مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية) | المعنى اللفظي |
| 1.80 . 1 | منخفضة جدًا |
| 1.81 . 2.60 | منخفضة |
| 2.61 . 3.40 | متوسطة |
| 3.41 . 4.20 | عالية |
| 4.21 . 5 | عالية جدا |

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة وأفراد مجتمع الدراسة.

2- معامل الفا كرو نباخ : لقياس ثبات أداة الدراسة.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث عن كل فقرة من فقرات أداة البحث.

4- اختبار (T.test): لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب متغير (النوع) لأفراد عينة الدراسة.

5- تحليل التباين الأحادي (One way Anova): لحساب دلالة الفروق لمتغيرات (سنوات الخبرة في العمل، والوظيفة، والمؤهل).

يتبين من الجدول (4) أن قيم معامل ارتباط الفقرة بالمجال تراوحت على مستوى مجال الترابط والتطوير بين (**.809)، و(**.859)، وعلى مستوى مجال الاتفاق والانسجام تراوحت بين (**.774)، و(**.826)، وعلى مستوى مجال التكيف والتعلم تراوحت بين (**.762)، و(**.845)، وعلى مستوى مجال المهمة تراوحت بين (**.824)، و(**.890)، وجميعها تعد قيمًا عالية وتتجاوز الحد الأدنى لصدق الفقرات والمقدرة ب (0.30)، وبذلك تشير إلى توفر خاصية الصدق وأن الفقرات تقيس ما يقبسه المجال الذي تنتمي إليه.

كذلك يلاحظ أن قيمة معامل الثبات لمحور الفاعلية التنظيمية ككل بلغت (0.96)، وعلى مستوى المجالات تراوحت بين (0.87)، و(0.92) وجميعها تعد قيمًا عالية وتتجاوز الحد الأدنى للثبات والمقدرة ب (0.75)، وبذلك تشير إلى توفر خاصية الثبات على مستوى كل مجال وعلى مستوى محور الفاعلية التنظيمية ككل، وبذلك تعد الأداة صالحة للاستخدام لأغراض البحث على مستوى هذا المحور.

ثانياً: الإجابة عن أسئلة البحث:

قبل الإجابة عن أسئلة البحث تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية حسب بدائل سلم الإجابة الخماسي المستخدم في أداة البحث كما يتبين في الجدول (5) .

عرض تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:
التساؤل الرئيس الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة - صنعاء من وجهة نظر العاملين ؟
للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية للمحور ، وعلى مستوى كل مجال وفقرة من فقرات، والجدول (6) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الدرجة الكلية للمحور والمجالات مرتبة تنازليا .

6- اختبار شافيه لتحديد اتجاه ومصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والتي أظهرها تحليل التباين الأحادي.
7- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لعبارة ومجالات الأداة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الدرجة الكلية لمجالات محور القيادة الابتكارية

| م | المجال | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي |
|---|-----------------------------|---------|-----------------|-------------------|---------------|
| 2 | مجال المرونة | 1 | 3.23 | 1.034 | متوسطة |
| 1 | مجال الطلاقة | 2 | 3.10 | 1.061 | متوسطة |
| 3 | مجال الحساسية للمشكلات | 3 | 3.06 | .968 | متوسطة |
| 4 | مجال الأصالة | 4 | 2.87 | 1.018 | متوسطة |
| | محور القيادة الابتكارية ككل | | 3.06 | .951 | متوسطة |

نحو التأييد أو الرفض لمستوى ممارسة مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة للقيادة الابتكارية والميل إلى الوسط لتجنب النقد وخاصة في مواضيع القيادة. وفيما يلي عرض النتائج على مستوى فقرات كل مجال من مجالات القيادة الابتكارية، كما سوف يتبين تباعاً على التوالي:

يتبين من الجدول (6)، أن قيمة المتوسط الحسابي على مستوى الدرجة الكلية لمحور القيادة الابتكارية بلغ (3.06)، وعلى مستوى المجالات تراوحت بين (2.87)، و(3.23)، وجميعها تشير إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة. وقد يشير ذلك إلى أن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد عينة الدراسة حول عدم الاتجاه بشدة

الجدول (7) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية على مستوى عبارات مجال الطلاقة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

| مجال الطلاقة | | | | | |
|--|---------------|-----------------|-------------------|---------------|---|
| العبارة | ترتيب العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي | |
| يستخدم مدير المنطقة طرقاً مبتكرة في إنجاز الأعمال. | 1 | 3.16 | 1.268 | متوسطة | 3 |

| | | | | | |
|---|---|---|------|-------|--------|
| 4 | يستثمر الاجتماعات الدورية في توليد الأفكار وتشجيعها ومقارنتها واختيار أفضلها. | 2 | 3.15 | 1.161 | متوسطة |
| 2 | يشجع مدير المنطقة الأقسام على وضع أنشطة متنوعة داعمة للأفكار المبتكرة. | 3 | 3.13 | 1.152 | متوسطة |
| 1 | إثراء الأقسام والعاملين بشكل مستمر تجاه القضايا المتجددة | 4 | 3.11 | 1.200 | متوسطة |
| 5 | يجد حلولاً للتحديات التربوية بوسائل حديثة | 5 | 2.94 | 1.226 | متوسطة |

الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء لا تشجع على توليد الأفكار وتشجيعها لدى العاملين.

والجدول (8) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى عبارات مجال المرونة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

يتبين من الجدول (7) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الطلاقة تراوحت بين (2.94) و (3.16) وتشير لفظياً إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء يمارسون مجال الطلاقة بدرجة متوسطة على مستوى كل عبارة من عبارات مجال الطلاقة. وقد يعزى ذلك إلى أن الأفكار

جدول (8) مجال المرونة

| العبارة | ترتيب العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي |
|---------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 3 | 1 | 3.33 | 1.159 | متوسطة |
| 2 | 2 | 3.29 | 1.210 | متوسطة |
| 1 | 3 | 3.27 | 1.234 | متوسطة |
| 4 | 4 | 3.19 | 1.227 | متوسطة |
| 5 | 5 | 3.07 | 1.217 | متوسطة |

أمانة العاصمة صنعاء، حيث يميلون إلى النمط الروتيني بدلاً من استكشاف مسارات إبداعية تطويرية يشرك فيها العاملين في التخطيط والتنفيذ لإحداث تغييرات إيجابية في مسار العمل.

والجدول (9) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى عبارات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة ترتيباً تنازلياً.

يتبين من الجدول (8) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال المرونة تراوحت بين (3.07) و (3.33) وتشير لفظياً إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء يمارسون المرونة بدرجة متوسطة على مستوى كل عبارة من عبارات مجال المرونة. يشير ذلك إلى وجود تفكير نمطي أو تقليدي مسيطر لدى مدير مكاتب التربية بمديريات

جدول (9) مجال الحساسية للمشكلات

| العبارة | ترتيب العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي |
|---------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 2 | 1 | 3.13 | 1.067 | متوسطة |

| | | | | | |
|---|--|---|------|-------|--------|
| 1 | رؤيته للمشكلات رؤية واضحة ويحددها تحديداً دقيقاً. | 2 | 3.07 | 1.122 | متوسطة |
| 5 | يقدم للعاملين حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجههم. | 3 | 3.07 | 1.180 | متوسطة |
| 3 | يشرك جميع العاملين في حل المشكلات التعليمية. | 4 | 3.05 | 1.095 | متوسطة |
| 4 | يدعم الحلول الإبداعية في معالجة المشكلات. | 5 | 2.95 | 1.207 | متوسطة |

اللازمة لاكتشاف المشكلات الكامنة أو المستقبلية أو غير المرئية التي تتطلب حلولاً استباقية، وأن تركيزهم ينصب على إطفاء الحرائق عند التعامل مع المشكلات القائمة بدلاً من منعها عبر التخطيط الاستباقي للتطوير.

والجدول (10) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية على مستوى عبارات مجال الأصالة ترتيباً تنازلياً.

يتبين من الجدول (9) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الحساسية للمشكلات تراوحت بين (2.95) و (3.13) وتشير لفظياً إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم في أمانة العاصمة صنعاء يمارسون الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة على مستوى كل عبارة من عبارات مجال الحساسية للمشكلات. وقد يشير إلى أن مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء يفتقرون إلى المعرفة

جدول (10) مجال الأصالة

| العبارة | ترتيب العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي |
|---|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| يشجع العاملين على التفكير خارج الصندوق وإنتاج أفكار جديدة وطرق تطبيقها. | 1 | 3.01 | 1.200 | متوسطة |
| يحرص العاملين على التفكير الأصيل وعدم تقليد أفكار الغير. | 2 | 3.00 | 1.109 | متوسطة |
| تُعد دورات تدعم الابتكار في الأقسام المختلفة. | 3 | 2.95 | 1.243 | متوسطة |
| يفتح المجال أمام العاملين لطرح آرائهم المختلفة. | 4 | 2.88 | 1.185 | متوسطة |
| يتقبل النقد البناء في القضايا التعليمية المطروحة. | 5 | 2.52 | 1.195 | منخفضة |

منخفضاً، وأن التفكير الإبداعي تتم ممارسته بشكل محدود، وتقبل النقد في القضايا التعليمية والإدارية يمارس بشكل منخفض.

التساؤل الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مدراء مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة؟

تعزى لمتغيرات (الجنس . المستوى التعليمي . سنوات الخبرة . المسمى الوظيفي)

يتبين من الجدول (10) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الأصالة تراوحت بين (2.52) و (3.01) وتشير لفظياً إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء يمارسون الأصالة بدرجة متوسطة على مستوى كل عبارة من عبارات مجال الأصالة باستثناء العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة يمارسونها بدرجة منخفضة. ويدل ذلك على أن مستوى المخاطرة الفكرية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة ما زال

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في (الجدول (11)).

| جدول (11) اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب النوع | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|---------------|-----------------|
| م | المجال | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
| 1 | مجال الطلاقة | ذكر | 79 | 3.34 | 1.083 | 3.079 | 147 | .002 | دال |
| | | أنثى | 70 | 2.82 | .970 | | | | |
| 2 | مجال المرونة | ذكر | 79 | 3.48 | .971 | 3.308 | 147 | .001 | دال |
| | | أنثى | 70 | 2.94 | 1.034 | | | | |
| 3 | مجال الحساسية للمشكلات | ذكر | 79 | 3.28 | .928 | 3.114 | 147 | .002 | دال |
| | | أنثى | 70 | 2.80 | .955 | | | | |
| 4 | مجال الأصالة | ذكر | 79 | 3.08 | .992 | 2.764 | 147 | .006 | دال |
| | | أنثى | 70 | 2.63 | 1.001 | | | | |
| | محور القيادة الابتكارية ككل | ذكر | 79 | 3.30 | .926 | 3.304 | 147 | .001 | دال |
| | | أنثى | 70 | 2.80 | .915 | | | | |

لصالح عينة الذكور كما يتبين من قيمة المتوسط الحسابي الذي كان أكبر من متوسط عينة الإناث. وهذا يشير إلى أن الذكور أكثر حفا وصلاحية في اتخاذ القرارات ولديهم القدرة على التحمل للمخاطر ، ولديهم استقلالية أكثر من الإناث.

والجدول (12) يبين نتائج اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في ممارسة القيادة الابتكارية حسب المسمى الوظيفي.

يتبين من الجدول(11) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة إجابات العينة على مجالات القيادة الابتكارية حسب متغير النوع كانت أقل من (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للمحور وعلى مستوى كل مجال من مجالات القيادة الابتكارية، ومعنى ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير النوع، وكانت الفروق

| جدول (12) اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب المسمى الوظيفي | | | | | | | | | |
|---|--------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|---------------|-----------------|
| م | المجال | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
| 1 | مجال الطلاقة | رئيس قسم | 90 | 3.12 | 1.021 | .230 | 147 | .819 | غير دال |
| | | مختص | 59 | 3.07 | 1.127 | | | | |
| 2 | مجال المرونة | رئيس قسم | 90 | 3.22 | 1.061 | | 147 | .931 | |

| | | | | | | | | | |
|------------|------|-----|------|-------|------|----|----------|-----------------------------|---|
| غير دال | | | - | 1.000 | 3.24 | 59 | مختص | | |
| غير دال | .649 | 147 | .457 | .908 | 3.08 | 90 | رئيس قسم | 3 | 3 |
| غير دال | | | | 1.060 | 3.01 | 59 | مختص | | |
| غير دال | .948 | 147 | .065 | .993 | 2.88 | 90 | رئيس قسم | 4 | 4 |
| غير دال | | | | 1.065 | 2.86 | 59 | مختص | | |
| غير دال | .862 | 147 | .174 | .926 | 3.07 | 90 | رئيس قسم | محور القيادة الابتكارية ككل | |
| غير دال | | | | .996 | 3.05 | 59 | مختص | | |

صنعاء للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. يشير ذلك إلى وجود اتفاق من قبل العاملين حول مستوى ممارسة مدرء مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة للقيادة الابتكارية بغض النظر عن الوظيفية التي يشغلونها .
والجدول (13) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في ممارسة القيادة الابتكارية حسب متغير المستوى التعليمي

يتبين من الجدول (12) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة استجابة العينة على مجالات القيادة الابتكارية حسب متغير المسمى الوظيفي كانت أكبر من (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للمحور وعلى مستوى كل مجال من مجالات القيادة الابتكارية، ومعنى ذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم في أمانة العاصمة

| جدول (13) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق حسب المستوى التعليمي | | | | | | | | | |
|--|------------------------|---------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|--------------------|--|
| م | المجال | المستوى التعليمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (F) | مستوى الدلالة | اتجاه ومصدر الفروق | |
| 1 | مجال الطلاقة | ثانوية / دبلوم عالي | 30 | 3.27 | 1.067 | 1.096 | .337 | غير دال | |
| | | بكالوريوس | 104 | 3.02 | 1.044 | | | | |
| | | ماجستير فأعلى | 15 | 3.33 | 1.158 | | | | |
| 2 | مجال المرونة | ثانوية / دبلوم عالي | 30 | 3.26 | .931 | .275 | .760 | غير دال | |
| | | بكالوريوس | 104 | 3.19 | 1.069 | | | | |
| | | ماجستير فأعلى | 15 | 3.40 | 1.028 | | | | |
| 3 | مجال الحساسية للمشكلات | ثانوية / دبلوم عالي | 30 | 3.15 | .774 | 1.326 | .269 | غير دال | |
| | | بكالوريوس | 104 | 2.98 | 1.008 | | | | |
| | | ماجستير فأعلى | 15 | 3.39 | 1.013 | | | | |
| 4 | مجال الأصالة | ثانوية / دبلوم عالي | 30 | 2.97 | .981 | .874 | .420 | غير دال | |

| | | | | | | | |
|---------|------|------|-------|------|-----|---------------------|-----------------------------|
| | | | 1.008 | 2.80 | 104 | بكالوريوس | |
| | | | 1.173 | 3.13 | 15 | ماجستير فأعلى | |
| غير دال | .399 | .924 | .860 | 3.16 | 30 | ثانوية / دبلوم عالي | محور القيادة الابتكارية ككل |
| | | | .964 | 3.00 | 104 | بكالوريوس | |
| | | | 1.039 | 3.31 | 15 | ماجستير فأعلى | |

بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ويشير ذلك إلى أن المهارات المكتسبة غير الرسمية هي الأهم، وليس بالضرورة على الدرجة العلمية والأكاديمية الرسمية.

والجدول (14) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في ممارسة القيادة الابتكارية حسب متغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول (13) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة استجابة العينة على مجالات القيادة الابتكارية حسب متغير المستوى التعليمي كانت أكبر من (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للمحور وعلى مستوى كل مجال من مجالات القيادة الابتكارية، ومعنى ذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم

| جدول (14) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق حسب سنوات الخبرة | | | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| م | المجال | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
| 1 | مجال الطلاقة | أقل من خمس سنوات | 13 | 3.35 | 1.233 | 1.656 | .195 |
| | | 5 - 10 سنوات | 24 | 2.77 | 1.157 | | |
| | | أكثر من عشر سنوات | 112 | 3.14 | 1.013 | | |
| 2 | مجال المرونة | أقل من خمس سنوات | 13 | 3.40 | 1.017 | 1.323 | .269 |
| | | 5 - 10 سنوات | 24 | 2.93 | 1.126 | | |
| | | أكثر من عشر سنوات | 112 | 3.27 | 1.013 | | |
| 3 | مجال الحاسوبية للمشكلات | أقل من خمس سنوات | 13 | 3.42 | .881 | 1.185 | .309 |
| | | 5 - 10 سنوات | 24 | 2.91 | 1.008 | | |
| | | أكثر من عشر سنوات | 112 | 3.04 | .967 | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-------------------|-----|------|-------|---------|
| 4 | مجالات الأصالة | أقل من خمس سنوات | 13 | 3.32 | 1.153 | غير دال |
| | | | 24 | 2.62 | .871 | |
| | | | 112 | 2.87 | 1.022 | |
| محور القيادة الابتكارية ككل | أقل من خمس سنوات | أكثر من عشر سنوات | 13 | 3.37 | 1.015 | غير دال |
| | | | 24 | 2.80 | .950 | |
| | | | 112 | 3.08 | .939 | |

اللفظية على مستوى الدرجة الكلية لكل مجال مرتبة تنازليا، وللمحور ككل.

| جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الدرجة الكلية لمجالات محور الفعالية التنظيمية | | | | | |
|--|-----------------------------|---------|-----------------|-------------------|---------------|
| م | المجال | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي |
| 2 | مجال الاتفاق والانسجام | 1 | 3.18 | .849 | متوسطة |
| 1 | مجال الترابط والتطوير | 2 | 3.11 | .923 | متوسطة |
| 3 | مجال التكيف والتعلم | 3 | 3.03 | .880 | متوسطة |
| 4 | مجال المهمة | 4 | 3.02 | .958 | متوسطة |
| | محور الفعالية التنظيمية ككل | | 3.08 | .822 | متوسطة |

يتبين من الجدول (15)، أن قيمة المتوسط الحسابي على مستوى الدرجة الكلية لمحور الفعالية التنظيمية بلغ (3.08)، وعلى مستوى المجالات تراوحت بين (3.02)، و(3.18)، وجميعها تشير إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء يمارسون الفعالية التنظيمية بدرجة متوسطة. وقد يشير

يتبين من الجدول (14) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة استجابة العينة على مجالات القيادة الابتكارية حسب متغير سنوات الخبرة كانت أكبر من (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للمحور وعلى مستوى كل مجال من مجالات القيادة الابتكارية، ومعنى ذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهذا يشير ذلك إلى أن استجاباتهم في مستوى ممارسة القيادة الابتكارية ليست مرهونة بمدى مزاوله العمل وأن الموظفين على اختلاف سنوات خبراتهم متفقون في الآراء.

التساؤل الثالث: ما مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة - صنعاء من وجهة نظر العاملين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية لمحور الفعالية التنظيمية ولكل مجال، وعلى مستوى كل فقرة من فقرات كل مجال، والجدول (15) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة

وفيما يلي عرض النتائج على مستوى فقرات كل مجال من مجالات الفاعلية التنظيمية، كما سوف يتبين تباعا على التوالي:

الجدول (16) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى عبارات مجال الترابط والتطوير مرتبة ترتيبا تنازليا

ذلك إلى أن مستوى ممارسة الفاعلية التنظيمية تتم بشكل مقبول ، لكنه لم يصل إلى مستوى التميز والكفاءة المطلوبة القيادات التربوية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء.

جدول (16) مجال الترابط والتطوير

| العبارة | ترتيب العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي |
|--|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| تتوفر في مكتب التربية بالمديرية المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف. | 1 | 3.21 | 1.123 | متوسطة |
| يستطيع العاملون الحصول على المعلومات التي يحتاجها في العمل وقت الحاجة إليها. | 2 | 3.19 | 1.087 | متوسطة |
| يتم إنجاز الأعمال داخل المناطق من خلال فريق عمل. | 3 | 3.10 | 1.137 | متوسطة |
| يحرص العاملون في المناطق على تنمية قدراتهم باستمرار. | 4 | 3.06 | 1.110 | متوسطة |
| يدرك كل فرد أنه جزء من فريق عمل كبير. | 5 | 3.00 | 1.103 | متوسطة |

جدول (17) مجال الاتفاق والانسجام

| العبارة | ترتيب العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي |
|--|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| تلتزم المنطقة بالقواعد والقيم التي تحكم أداء الأعمال. | 1 | 3.28 | 1.077 | متوسطة |
| حينما يحدث خلاف بين العاملين فإنهم يعملون جاهدين على الوصول لحلول تعود بالنفع للمنطقة. | 2 | 3.19 | 1.009 | متوسطة |
| من السهل على العاملين أن يتوصلوا إلى | 3 | 3.17 | 1.111 | متوسطة |

يتبين من الجدول (16) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الترابط والتطوير تراوحت بين (3.00) و (3.21) وتشير لفظيا إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم بمديريات أمانة العاصمة صنعاء يمارسون الترابط والتطوير بدرجة متوسطة على مستوى كل عبارة من عبارات مجال الترابط والتطوير. قد يشير ذلك إلى وجود قصور في جانب التدريب والتأهيل للقيادات التربوية، وكذلك ضعف عملية الاتصال وأن بيئة العمل في مكاتب المديرية لا تشجع على الإبداع والابتكار مما يقلل من الفاعلية التنظيمية والترابط والتطوير.

والجدول (17) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى عبارات مجال الاتفاق والانسجام مرتبة تنازليا.

يتبين من الجدول (17) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الاتفاق والانسجام تراوحت بين (3.09) و (3.28) وتشير لفظياً إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء يمارسون الاتفاق والانسجام بدرجة متوسطة على مستوى كل عبارة من عبارات مجال الاتفاق والانسجام. وقد يشير ذلك إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة من قبل مكتب التربية بأمانة العاصمة لمدرء مكاتب التربية بالمديريات، وإن هناك مركزية وعدم منح مكاتب التربية بالمديريات استقلالية إدارية تمكنهم من حل الإشكالات وتحقيق الأهداف مما يقلل من زيادة الفاعلية التنظيمية. والجدول (18) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى عبارات مجال التكيف والتعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً.

| | | | | |
|---|---|------|-------|--------|
| اتفاق في الآراء حول القضايا الصعبة. | | | | |
| هناك اتجاه موحد لدى العاملين لتحقيق رسالة المنطقة وأهدافها. | 4 | 3.16 | 1.085 | متوسطة |
| من التنسيق بين المهام المختلفة التي يؤديها العاملون بالمنطقة. | 3 | 3.09 | .958 | متوسطة |

جدول (18) مجال التكيف والتعلم

| العبارة | ترتيب العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي |
|---------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 1 | 3.36 | .995 | متوسطة |
| 2 | 2 | 3.11 | 1.075 | متوسطة |
| 3 | 3 | 3.07 | 1.070 | متوسطة |
| 5 | 4 | 3.01 | 1.121 | متوسطة |
| 4 | 5 | 2.62 | 1.143 | متوسطة |

التكيف والتعلم. وقد يشير ذلك إلى وجود عوائق تحد من زيادة الفاعلية لدى مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة منها عدم وجود آليات فعالة ومحفزة لتجاوز المعوقات والانطلاق نحو التميز.

يتبين من الجدول (18) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال التكيف والتعلم تراوحت بين (2.62) و (3.36) وتشير لفظياً إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء يمارسون التكيف والتعلم بدرجة متوسطة على مستوى كل عبارة من عبارات مجال

| | | | | |
|--------|-------|------|---|---|
| | | | | بالواقعية لأنها تتناسب مع الإمكانيات. |
| متوسطة | 1.115 | 2.97 | 6 | لدى المنطقة رؤية مشتركة ومقبولة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل. |

يتبين من الجدول (19) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال المهمة تراوحت بين (2.97) و (3.10) وتشير لفظيًا إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء يمارسون المهمة بدرجة متوسطة على مستوى كل عبارة من عبارات مجال المهمة.

وقد يشير ذلك إلى أن الإنجاز محدود وأن الأعمال المنفذة يغلب عليها الطابع الروتيني الذي لا يسعى إلى تحقيق إنجازات جوهرية ونوعية جديدة.

التساؤل الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة؟

تعزى لمتغيرات (الجنس . المستوى التعليمي . سنوات الخبرة . المسمى الوظيفي)

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في ممارسة الفاعلية التنظيمية حسب متغير النوع كما يتبين في الجدول (20).

والجدول (19) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى عبارات مجال المهمة مرتبة ترتيبًا تنازليًا.

| جدول (19) مجال المهمة | | | | |
|---|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| العبارة | ترتيب العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المعنى اللفظي |
| الجهود والأعمال التي تتم بالمنطقة | 1 | 3.10 | 1.132 | متوسطة |
| موجهة بأهداف وطموحات طويلة الأمد. | | | | |
| توجد للمنطقة رسالة واضحة تعطي معنى وقيمة لكافة الجهود المبذولة. | 2 | 3.03 | 1.087 | متوسطة |
| توجد للمنطقة استراتيجية مستقبلية وواضحة للجميع. | 3 | 3.03 | 1.199 | متوسطة |
| يتفق جميع العاملون على الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها المنطقة. | 4 | 3.00 | 1.157 | متوسطة |
| تتسم أهداف المنطقة | 5 | 2.97 | 1.102 | متوسطة |

| الدالة اللفظية | جدول (20) اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب النوع | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|--------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|---------------|
| | م | المجال | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
| 1 | مجال الترابط والتطوير | ذكر | 79 | 3.29 | .936 | 2.572 | 147 | .011 | دال |
| | | أنثى | 70 | 2.91 | .871 | | | | |
| 2 | مجال الاتفاق والانسجام | ذكر | 79 | 3.27 | .893 | 1.458 | 147 | .147 | غير دال |
| | | أنثى | 70 | 3.07 | .788 | | | | |
| 3 | مجال التكيف والتعلم | ذكر | 79 | 3.15 | .945 | 1.735 | 147 | .085 | غير دال |
| | | أنثى | 70 | 2.90 | .787 | | | | |
| 4 | مجال المهمة | ذكر | 79 | 3.15 | .964 | 1.784 | 147 | .076 | غير دال |
| | | أنثى | 70 | 2.87 | .935 | | | | |
| محور الفعالية التنظيمية ككل | | ذكر | 79 | 3.21 | .869 | 2.084 | 147 | .039 | دال |
| | | أنثى | 70 | 2.93 | .745 | | | | |

في حين يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة على مستوى باقي المجالات كانت أكبر من (0.05)، التي تعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء للفاعلية التنظيمية في هذه المجالات تعزى لمتغير النوع. وهذا يشير إلى أن آراء الجنسين متساوية في تحديد مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مدرّاء مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء.

والجدول (21) يبين نتائج اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب المسمى الوظيفي.

يتبين من الجدول (20) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة استجابة العينة على مجالات الفاعلية التنظيمية حسب متغير النوع كانت أقل من (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للمحور وعلى مستوى مجال الترابط والتطوير، ومعنى ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء للفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير النوع، وكانت الفروق لصالح عينة الذكور كما يتبين من قيمة المتوسط الحسابي والذي كان أكبر من متوسط عينة الإناث. وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور لديهم علاقات أوسع من الإناث وأنهم أكثر تمكينا من حيث الصلاحيات .

| الدالة اللفظية | جدول (21) اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب المسمى الوظيفي | | | | | | | | |
|----------------|---|----------|----------------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|---------------|
| | م | المجال | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
| 1 | مجال الترابط والتطوير | رئيس قسم | 90 | 3.11 | .872 | - | 147 | .939 | غير دال |
| | | مختص | 59 | 3.12 | 1.004 | -0.077 | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|----------|----|------|------|-------|-----|------|---------|
| 2 | مجال الاتفاق والانسجام | رئيس قسم | 90 | 3.15 | .798 | - | 147 | .662 | غير دال |
| | | مختص | 59 | 3.21 | .925 | -.438 | | | |
| 3 | مجال التكيف والتعلم | رئيس قسم | 90 | 3.00 | .894 | - | 147 | .577 | غير دال |
| | | مختص | 59 | 3.08 | .864 | -.558 | | | |
| 4 | مجال المهمة | رئيس قسم | 90 | 3.01 | .964 | - | 147 | .833 | غير دال |
| | | مختص | 59 | 3.04 | .955 | -.211 | | | |
| | محور الفعالية التنظيمية ككل | رئيس قسم | 90 | 3.06 | .793 | - | 147 | .734 | غير دال |
| | | مختص | 59 | 3.11 | .870 | -.341 | | | |

مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء للفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. والجدول (22) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في ممارسة الفعالية التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي

يتبين من الجدول (21) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة استجابة العينة على مجالات الفاعلية التنظيمية حسب متغير المسمى الوظيفي كانت أكبر من (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للمحور وعلى مستوى كل مجال من مجالات الفعالية التنظيمية، ومعنى ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة

جدول (22) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق حسب المستوى التعليمي

| م | المجال | المستوى التعليمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (F) | مستوى الدلالة | اتجاه ومصدر الفروق |
|---|------------------------|---------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|--------------------|
| 1 | مجال الترابط والتطوير | ثانوية / دبلوم عالي | 30 | 3.01 | .917 | .380 | .684 | غير دال |
| | | بكالوريوس | 104 | 3.12 | .955 | | | |
| | | ماجستير فأعلى | 15 | 3.27 | .712 | | | |
| 2 | مجال الاتفاق والانسجام | ثانوية / دبلوم عالي | 30 | 3.19 | .832 | .416 | .660 | غير دال |
| | | بكالوريوس | 104 | 3.15 | .881 | | | |
| | | ماجستير فأعلى | 15 | 3.36 | .651 | | | |
| 3 | مجال التكيف والتعلم | ثانوية / دبلوم عالي | 30 | 3.15 | .911 | .837 | .435 | غير دال |

| | | | | | | | | |
|---------|------|------|------|------|-----|---------------------|-----------------------------|---|
| | | | .892 | 2.98 | 104 | بكالوريوس | | |
| | | | .728 | 3.23 | 15 | ماجستير فأعلى | | |
| غير دال | .745 | .295 | .972 | 3.11 | 30 | ثانوية / دبلوم عالي | مجال المهمة | 4 |
| | | | .982 | 2.98 | 104 | بكالوريوس | | |
| | | | .776 | 3.11 | 15 | ماجستير فأعلى | | |
| غير دال | .702 | .354 | .844 | 3.11 | 30 | ثانوية / دبلوم عالي | محور الفعالية التنظيمية ككل | |
| | | | .844 | 3.05 | 104 | بكالوريوس | | |
| | | | .629 | 3.23 | 15 | ماجستير فأعلى | | |

المستوى التعليمي. يشير إلى أن مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة تتبنى أعمالاً ومهام روتينية موحدة ومقيدة بتعليمات ولوائح محددة لا تترك مجالاً كبيراً للإبداع والابتكار الشخصي أو التأثير بالمؤهل والقدرات العلمية. والجدول (23) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في ممارسة الفعالية التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول (22) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة استجابة العينة على مجالات الفاعلية التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي كانت أكبر من (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للمحور وعلى مستوى كل مجال من مجالات الفاعلية التنظيمية، ومعنى ذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء للفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير

جدول (23) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق حسب سنوات الخبرة

| م | المجال | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (F) | مستوى الدلالة | اتجاه ومصدر الفروق |
|---|-------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|--------------------|
| 1 | مجال الترابط والتطوير | أقل من خمس سنوات | 13 | 3.31 | .794 | 2.272 | .107 | غير دال |
| | | 5 . 10 سنوات | 24 | 2.76 | 1.133 | | | |
| | | أكثر من عشر سنوات | 112 | 3.16 | .876 | | | |
| 2 | مجال الانتقاء والانسجام | أقل من خمس سنوات | 13 | 3.48 | .714 | 4.122 | .018 | دال |
| | | 5 . 10 سنوات | 24 | 2.76 | .919 | | | |
| | | أكثر من عشر سنوات | 112 | 3.23 | .824 | | | |
| 3 | مجال التكيف والتعلم | أقل من خمس سنوات | 13 | 3.29 | .919 | 1.992 | .140 | غير دال |
| | | 5 . 10 سنوات | 24 | 2.74 | .924 | | | |
| | | أكثر من عشر سنوات | 112 | 3.07 | .859 | | | |
| 4 | مجال المهمة | أقل من خمس سنوات | 13 | 3.27 | 1.152 | 2.162 | .119 | غير دال |
| | | 5 . 10 سنوات | 24 | 2.67 | .920 | | | |

| | | | | | | | |
|-----|------|-------|------|------|-----|-------------------|-----------------------------|
| | | | .932 | 3.06 | 112 | أكثر من عشر سنوات | |
| دال | .050 | 3.068 | .800 | 3.33 | 13 | أقل من خمس سنوات | محور الفعالية التنظيمية ككل |
| | | | .901 | 2.73 | 24 | 10 . 5 سنوات | |
| | | | .792 | 3.13 | 112 | أكثر من عشر سنوات | |

| | | | |
|--|--|--|-----------|
| | | | عشر سنوات |
|--|--|--|-----------|

يتبين من النتائج في الجدول (24) أن الفروق ومصدرها على مستوى مجال الاتفاق والانسجام كانت في الاتجاه الموجب؛ أي لصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات في المرتبة الأولى، وذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات في المرتبة الثانية. وهذا قد يشير إلى أن ذوي الخبرة 5 سنوات فأقل لديهم قدرة أكثر على تنفيذ المهام الأكثر ارتباطاً بمتطلبات العمل وطموح في إنجاز المهام وبناء العلاقات.

كما يتبين من الجدول (25) مصدر الفروق على مستوى محور الفعالية التنظيمية ككل.

جدول (25) مصدر الفروق في محور الفعالية التنظيمية ككل

| أقل من خمس سنوات | 5 . 10 سنوات | أكثر من عشر سنوات | |
|------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| | .60317 | .20493 | أقل من خمس سنوات |
| - | | - | 10 . 5 سنوات |
| | .39824 | - | أكثر من عشر سنوات |

يتبين من النتائج في الجدول (25) أن الفروق و مصدرها على مستوى محور الفعالية التنظيمية ككل كانت في الاتجاه الموجب؛ أي لصالح ذوي الخبرة أقل

يتبين من الجدول (23) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة إجابات العينة على مجالات الفعالية التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة كانت أقل من (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للمحور وعلى مستوى مجال الاتفاق والانسجام، ومعنى ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء للفاعلية التنظيمية بشكل عام وعلى مستوى مجال الاتفاق والانسجام تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبغرض معرفة اتجاه ومصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنة الطرفية بين مستويات متغير سنوات الخبرة ، والجدول التالي تبين نتائج هذا الاختبار.، والجدول (24) يبين مصدر الفروق على مستوى مجال الاتفاق والانسجام.

جدول (24) مصدر الفروق في مجال الاتفاق والانسجام

| أقل من خمس سنوات | 10 . 5 سنوات | أكثر من عشر سنوات | |
|------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| | .71859* | .24657 | أقل من خمس سنوات |
| - | | - | 10 . 5 سنوات |
| | .47202* | - | أكثر من عشر سنوات |

التساؤل الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة ومستوى الفاعلية التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون بين مجالات محور القيادة الابتكارية كمتغير مستقل، ومجالات محور الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

جدول (26) اختبار معامل ارتباط بيرسون بين مجالات محور القيادة الابتكارية كمتغير مستقل، ومجالات محور الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

| محور الفاعلية التنظيمية محور القيادة الابتكارية | محور | مجال | مجال | مجال | مجال | مجال |
|--|----------------|----------------|-------------------|---------|--------|--------|
| | مهمته | التكيف والتعلم | الاتفاق والانسجام | التطوير | مجال | مجال |
| مجال الطلاقة | معامل الارتباط | .786** | .725** | .685** | .739** | .705** |
| | مستوى الدلالة | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | العدد | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 |
| مجال المرونة | معامل الارتباط | .679** | .628** | .557** | .656** | .624** |
| | مستوى الدلالة | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | العدد | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 |
| مجال الحساسية للمشكلات | معامل الارتباط | .724** | .685** | .623** | .689** | .627** |
| | مستوى الدلالة | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | العدد | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 |
| مجال الأصالة | معامل الارتباط | .740** | .677** | .669** | .693** | .651** |
| | مستوى الدلالة | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | العدد | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 |

| | | | | | | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|
| مستوى الدلالة | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| العدد | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | |
| معامل الارتباط | .786** | .728** | .680** | .745** | .700** | محور القيادة الابتكارية ككل |
| مستوى الدلالة | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| العدد | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | |
| مستوى الدلالة | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |

أفراد العينة للمجال ككل (3.06) وانحراف معياري (.951) وبدرجة ممارسة (متوسطة). وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب المجالات الخاصة بالمحور الأول: مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة - صنعاء كان كالتالي:

1. مجال المرونة : جاء في المرتبة الأولى ، وبلغ المتوسط الحسابي (3.23)، وانحراف معياري (0.034) وبدرجة ممارسة (متوسطة).
2. مجال الطلاقة : جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.061) ، وبدرجة ممارسة (متوسطة).
3. مجال الحساسية للمشكلات : جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (0.0968) وبدرجة ممارسة (متوسطة).
4. مجال الأصالة : جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.018) وبدرجة ممارسة (متوسطة).
5. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس) على مستوى محور القيادة

يتبين من النتائج في الجدول (26) أن قيم مستوى الدلالة لقيم معاملات الارتباط كانت أقل من (0.05) على مستوى الدرجة الكلية وعلى مستوى المجالات، وتعني أنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين القيادة الابتكارية والفاعلية التنظيمية من قيم معاملات الارتباط التي كانت أعلى من (0.60^{**})، وتشير إلى قوة ارتباط عالية بين على مستوى الدرجة الكلية للمحورين وعلى مستوى المجالات. ويلاحظ أن قيم الارتباط جميعها كانت موجبة وتشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية على مستوى الدرجة الكلية للمحورين وعلى مستوى المجالات كذلك. وهذا يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء زادت الفعالية التنظيمية والعكس.

خلاصة النتائج

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف نوعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وكانت كالتالي:

- مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء بلغ المتوسط الحسابي وفق تقدير استجابات

محور الفاعلية التنظيمية ككل، وعلى مستوى مجال الترابط والتطوير وكانت الفروق لصالح الذكور، فيما لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) في بقية مجالات محور الفاعلية التنظيمية.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) على مستوى محور الفاعلية التنظيمية ككل، وعلى مستوى مجال الاتفاق والانسجام وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، فيما لا توجد فروق دالة إحصائية في بقية المجالات.
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الابتكارية والفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء وهي علاقة موجبة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:

- 1- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم ومكاتب التربية بالمحافظات دورات تدريبية وتأهيلية لمديري مكاتب التربية بالمحافظات والمديريات حول قيادة الابتكار والابتكار الخدمي في التعليم .
- 2- إعداد قيادات تربوية تمتلك المهارات القيادية اللازمة لتجويد الأداء الإداري و التعليمي في مكاتب التربية بالمديريات.

الابتكارية ولصالح الذكور، فيما لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) على مستوى محور القيادة الابتكارية .

- مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة صنعاء بلغ المتوسط الحسابي وفق تقدير استجابات أفراد العينة على مستوى المحور ككل للمجال (3.08) وانحراف معياري (0.822) وبدرجة ممارسة (متوسطة).

وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب المجالات الخاصة بالمحور الثاني: مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري مكاتب التربية بمديريات أمانة العاصمة - صنعاء كان كالتالي:

- مجال الاتفاق والانسجام: جاء في المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.848) وبدرجة ممارسة (متوسطة).
- مجال الترابط والتطوير : جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.923)، وبدرجة ممارسة (متوسطة).
- مجال التكيف والتعلم : جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.880) وبدرجة ممارسة (متوسطة).
- مجال المهمة : جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.958) وبدرجة ممارسة (متوسطة).
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس) على مستوى

- [6] حسن، حريم، (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية وظائف المنظمات) دار حامد للنشر عمان .
- [7] الجمهورية اليمنية، الخارطة البحثية للجمهورية اليمنية رئاسة الجمهورية ، الهيئة العليا للعلوم والتكنولوجيا والإبتكار ، الإصدار الأول ، 1444هـ . صنعاء .
- [8] الخطيب، احمد، (2006) ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،الأردن .
- [9] خليفة، محمد عداوي، (2015) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [10] الراشد ، أسماء راشد ، واليحيى ، حصة تامر ، (2020)، معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز ، مجلة كلية التربية ، مج (36) ع (6) ، 246-265 .
- [11] الراوي ، سعاد خضر (2020)، أثر الفاعلية التنظيمية في تحمل المسؤولية وانعكاسه على أداء مديري المدارس ، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد (11) 566-582.
- [12] السعدوني، ميزونه بنت سعيد بن علي ،(2021)، واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة ، المجلة (3) العدد (13) ص 2395-2442.
- [13] العامرية، بدرية بنت حمود. (2024). درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد(13)، العدد(6)، ص 1074 - 1098.

- 3- تمكين القيادات الإدارية والتربوية من الصلاحيات التي تساعد على الإبداع والتميز وزيادة الفاعلية التنظيمية.
- 4- التأكيد على شراكة العاملين في صنع واتخاذ القرارات وتبادل الآراء ومنحهم مساحة من الحرية لتطوير الأداء في مكاتب التربية بالمديريات.
- 5- إعادة النظر في القوانين واللوائح التربوية وتجديدها بما يتواءم مع التطورات وحاجة المستفيدين.

مقترحات

- إجراء دراسة أخرى لمعرفة القيادة الابتكارية في وزارة التربية وعلاقتها في تعزيز الميزة التنافسية في مكاتب التربية بالمحافظات.
- إجراء دراسة حول دور القيادة التحويلية في تحقيق الابتكار الخدمي في المدارس الحكومية والأهلية بالجمهورية اليمنية .
- نقترح في الدراسات القادمة أن يكون العمر أحد المتغيرات أو المؤشر المتحكم لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة.

المراجع العربية

- [1] ابن منظور، (2003)، لسان العرب ، دار الكتب العلمية، ط 1. الجزء 3 ، بيروت.
- [2] اسعد، وليد أحمد،(2005)، الإدارة التعليمية ، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر، عمان.
- [3] الألوسي ، صائب ، (2002)، تنمية التفكير الإبتكاري ، عمان ، دار المنهل .
- [4] الجرايده، محمد سليمان، والجهوري ، بدرية خلفان أحمد،(2014)،مجلة الدورات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس ، مجلد(8) عدد(3) ، (571-86).
- [5] جودة ، محفوظ أحمد ، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الطبعة 3 ، عمان.

- [14] عباس ، سهيلة، (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع ، سهيلة عباس ، دار وائل للنشر ط1 .
- [15] عماد الدين، منى مؤتمن،(2003)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لتحقيق التفاعل في القرن 21 ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- [16] العميان، محمود (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر. عمان.
- [17] العميان، محمود،(2004)،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .دار وائل :عمان.
- [18] عياد، ميسم حسن أحمد ،(2009)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية
- [19] محمد، وائل زاهر، ومرزوق، عبد العزيز علي. (2024). تأثير الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في الوحدات المحلية لمحافظة الغربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثاني، إبريل 2024م، ص ص 236-278.
- [20] المطيري، سعد محمد. (2021). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت. مجلة التربية، كلية التربية القاهرة، الجزء (1)، العدد(189).
- [21] نجم، عبود،(2003)، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [22] الندوي ، عبدالعزيز بدر، وعمران، فاطمة (2015)، أثر القيادة الابتكارية على استراتيجيات الابتكار من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية في قطاع شركات التأمين الأردنية ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،عمان.
- [23] محمد، عبدالعزيز، والسيد، رانيا. (2020). أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية
- بالفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة، المجلد(16)، العدد(2).
- [24] العامرية، بدرية بنت حمود. (2024). درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد(13)، العدد(6)، ص ص 1074 - 1098.
- [25] عمروني، حورية. (2020).الفاعلية التنظيمية: دراسة تحليلية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(1)، العدد(12)، ص ص 547 - 558.
- [26] أبو سمرة، محمود، وندى، عبدالناصر. (2024). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء كليات العلوم التربوية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة هندسة التحالفات الاستراتيجية، المجلد(5)، العدد(125)، ص ص 1 - 30.
- [27] الجمهورية اليمنية ، الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة،2019،صنعاء.
- [28] وزارة التربية والتعليم ، المؤتمر الوطني الأول لتطوير المناهج وتنويع مسارات التعليم،2022، صنعاء.
- [29] الشيباني ، محمد،(2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، جامعة صنعاء .
- [30] الصلوي، انتصار محسن. (2019). التنمية المهنية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية لجامعة تعز. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد(3)، العدد(2)، ص ص 90 - 120.
- [31] الفداح، محمد إبراهيم. (2017). عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن. دراسات للعلوم التربوية، المجلد(44)، العدد(4)، ص ص 333 - 350.
- [32] الحبسية، رضية بنت سليمان وآخرون. (2023). مستوى الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالاستغراب الوظيفي لدى للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

المراجع الأجنبية:

- [1] Soemartono,T(2014): Reconstruction of Education policy in Jembrana Bali ,Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft System s Methodology based Action Research .procedia- Social and Behavaoral Sciences 115 , 269-282.
- [2] 2.Amam-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. Journal of innovation & knowledge, 7(4).
- [3] 3.Gold ring, Ellen B (2006). “Measuring the Instructional Leadership Competence School Principals”. Vander The Leadership Quarterly. Volume 21, Issue 3, PP. 339-349.
- [4] 4.Mukhtar, S., Razak, A. Z. A., Setiyowati, N., Adni, M. A. (2025). Educational leadership innovation: a recent comprehensive structured review. Journal of Education and Learning (EduLearn), 19(4), 1-33.

المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد(47)، العدد(3)، أغسطس 2023م، ص ص 281 – 330.

[33] الكلباني، أمل(2007). الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس، مسقط ، سلطنة عمان.