



**الدور الوسيط للثقة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين ممارسة  
القيادة الإبتكارية والدافعية نحو الإنجاز بمدارس  
المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج.**

**اعداد**

**د. فهد حمدان العبيري  
أستاذ الإدارة التربوية المشارك  
جامعة تبوك**

[falabeeri@ut.edu.sa](mailto:falabeeri@ut.edu.sa)

**The Mediating role of Organizational Trust in Enhancing the  
Relation between the Innovative Leadership and Motivation for  
Achievement in Secondary Schools of Umlluj Governorate, KSA.**

**Dr. Fahad H. Alebieri**

Associate Professor of Educational Administration  
Tabuk University-Saudi Arabia

[\*\*falabeeri@ut.edu.sa\*\*](mailto:falabeeri@ut.edu.sa)



**المخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإبتكارية والدافعية نحو الإنجاز من خلال الدور الوسيط للثقة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أملج. ولإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج الكمي القائم على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد الدراسة، و قد استجاب منهم ( 121 ) فردا وبنسبة (87%) من المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أملج. وتم استخدام برنامج أموس ( Amos ) لتحليل البيانات. وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات، كان من أبرزها وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الإبتكارية والدافعية نحو الإنجاز. كما أظهرت نتائج الدراسة الدور الإيجابي للمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) في العلاقة بين الدافعية للإنجاز والقيادة الإبتكارية. وأوصت الدراسة بأهمية تشجيع القيادات المدرسية بالاستمرار في تطوير مهاراتهم في القيادة الإبتكارية، فضلاً عن المحافظة على مستوى الثقة لتحفيز المعلمين على الإنجاز داخل مدارسهم.

**الكلمات المفتاحية:** الثقة التنظيمية، القيادة الإبتكارية، الدافعية نحو الإنجاز.

---

**The Mediating role of Organizational Trust in Enhancing the Relation between the Innovative Leadership and Motivation for Achievement in Secondary Schools of Umlluj Governorate, KSA.****Abstract:**

The study aimed at identifying the role of organizational trust as a mediating variable in enhancing the relationship between the innovative leadership and achievement as viewed by teachers in Secondary Schools of Umlluj Governorate. The study used the quantitative approach based on the design of predictive correlational research to analyses the data collected. The study was applied in a comprehensive methods. The sample of the study consisted of 121 teachers representing a ratio of 87% from all Umlluj Governorate secondary schools who were selected randomly. The data were processed statistically using (Spss V.21, Amos V.18). The results showed that the degree of practicing innovative leadership by Secondary School was high, and the level of the organizational trust and the motivation for achievement were high. The findings also showed that there was positive correlational relation between the mediating role of the organizational trust and both innovative leaderships, and the motivation for achievement. The study suggests that secondary schools Principals need to continue to develop their innovative leadership skills, as well as build trust to motivate teachers achievement within their schools

**Keywords:** organizational trust, innovative leadership, motivation for achievement.

**المقدمة:**

يأتي مفهوم الثقة التنظيمية ليعكس جانبا مهما من جوانب التأثير على السلوك الإداري وعنصرا فعالا للحصول على مناخ تنظيمي يستجيب للتوقعات الإيجابية والمشاعر والأفكار التي يحملها العنصر البشري في البيئة العملية، لتزيد من معنوياته، وتدفعه نحو الإنجاز والابتكار . وقد حظيت الثقة التنظيمية باهتمام واسع من قبل المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي وتطبيقاته وفي مجال تنظيم العلاقة بين المنظمة وأفرادها. وهي تعبر عن "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" ( جمال، 2014).

وقد تنوعت مفاهيم الثقة التنظيمية بتتوع أبعادها في الادبيات المتعلقة بها، اذ يميز بعض الباحثين بين أبعادها من خلال بعدين أساسيين، وهما: الثقة على ما هو متوقع ، والقدرة على الاعتماد ، وكذلك السلوك السابق. في حين يعبر البعض الآخر عن الثقة على أساس الروابط العاطفية بين الافراد والتفاعل الاجتماعي. ولم يحظى مفهوم الثقة التنظيمية بأبعاده المتنوعة باهتمام كاف من الباحثين، حيث انصبت أغلب الدراسات على بعد ثقة المرؤوس برئيسه أو ما يسمى بالثقة العمودية (Ellonen,et al,2006). وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، الا أن معظمها ركز على ثلاثة أبعاد، حظيت بقبول أكثر الباحثين، وتم اعتمادها في الكثير من الدراسات مثل دراسة (Driks, Ferrin,2002) (Strater,2005).; وانسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية ومنظمتها المبحوثة، تتبنى هذه الدراسة مقياس (Scott,1981) والذي يتضمن ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية، وهي كالتالي:

**الثقة بزملاء العمل:** وتعبر عن العلاقات المتبادلة بين العاملين والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، ويتم اكتسابها من خلال عدد من السمات التي تؤهل الفرد ليكون جديراً بثقة واهتمام الآخرين.

**الثقة بإدارة المنظمة:** وهي قدرة الإدارة على اشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وفير المناخ التنظيمي الذي يوفر لهم بيئة عمل يسودها العدل والصدق، لتكون الإدارة جديرة بثقة عاملها.

**الثقة بالرؤساء:** وتتمثل بالتوقعات الإيجابية للعاملين تجاه رئيسهم في العمل، وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، ويكتسب الرئيس ثقة مرؤوسيه بما يتوافر لديه من مهارات وانفتاح وعدالة في التفاعل معهم.

وترى (احمد، 2015) أن أهمية الثقة التنظيمية تكمن في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع وتقديم افكار جديدة تساعدهم على تطوير قدراتهم، من اجل الوصول الى قرارات ذات دقة وموضوعية. ويعتبر (الخطيب ومعاميه، 2000) أن تكوين وبناء الثقة التنظيمية يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك داخل المنظمة وتؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز. وبالرغم من أن الثقة التنظيمية من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، من حيث قدرتها على تهيئة الظروف اللازمة لنجاح المنظمات (Kallberg, Appelbaun, Sleight & Schmitt, 2004) إلا أن مفهوم الثقة التنظيمية لا زال يتسم بتركيبية معقدة، الامر الذي يجعل من دراستها داخل المؤسسات الادارية اكثر صعوبة، ذلك أن الاهتمام بدراستها لا يقتصر على تأثيرها في المجال النفسي، بل يمتد ذلك الى دورها في توجيه سلوك الفرد تجاه ذاته، حيث يشعر بتحقيق ذاته من خلال ما ينجز . حيث تمثل الدافعية نحو الإنجاز والأداء المتميز المحرك الرئيس للسلوك نحو الهدف. و يرى كل من (Petti & Govern, 2004) أن الدافع هو القوة التي تدفع الفرد نحو القيام بسلوك من اجل تحقيق حاجة او هدف. في حين يعرفه قطامي، (2000) بأنه "القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق غاية معينة". ويؤكد ماهر (1999) في هذا الصدد ، أن الأشخاص ذو الدافعية العالية للإنجاز يميلون الى اختيار الاعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء انجاز العمل.

ومن هنا يأتي مفهوم الدافعية نحو الإنجاز كأحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، التي برزت الستينات، واستمرت كأحد المعالم المميزة للبحث في دينامية الشخصية والسلوك، ويشكل دافع الإنجاز مكانة مهمة في نموذج ماكلياند McClelland (1953) فقد حظي بقدر كبير من الاهتمام واستبدل مفهوم الحاجة للإنجاز الى الدافع الى الإنجاز، وهو الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز والتفوق (الصافي، 2000).

إن التفاعل السليم بين عناصر المؤسسة التربوية لا يمكن أن يحدث الا في ظل توافر بيئة ادارية إيجابية داعمة ومحفزة للإنجاز، تحرك دوافع العاملين فيها نحو الأفضل. حيث تعد البيئة المدرسية محور العملية التربوية واساس عملية التطوير والتغيير، وهي الحلقة الأساس في

المنظومة التعليمية، ويشير العمرات (2010) في هذا المجال، الى "أن المدارس بحاجة الى قيادات قادرة على استثمار مواردها بكفاءة عالية، ورفع مستوى الابتكار، عبر تهيئة المناخ المناسب لتوجيه الهيئة التعليمية وتحفيزهم ورفع معنوياتهم لتحقيق أهداف المدرسة". ان مثل هذه القيادات مطالبة بصياغة رؤية للابتكار المستمر، واكتساب القدرات الإبتكارية، والسعي إلى تنفيذها، من خلال منح المرؤوسين المساحة اللازمة لتنفيذ أفكارهم، وتشجيع المواهب الموجودة الأمر الذي يؤدي الى تنوع وتطوير هذه المهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق التميز من خلال مجابهة المشكلات والتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها المنظمة (كلود: 2018). ومن هنا تأتي أهمية دور القائد التربوي في تأصيل ثقافة الإنجاز وتعزيزها داخل المؤسسة التعليمية، إذ أن دور القيادات المدرسية يشكل عامل مهم في فاعلية العملية التعليمية وتطويرها والارتقاء بها، وفي ضوء التحولات في أساليب القيادة التربوية، فان للنمط القيادي الذي تنتهجه تأثير كبير بناء كوادرها ودعم نموهم المهني من خلال تشجيعهم على الابتكار والتطوير والقدرة على الالهام (الصيرفي، 2003).

ونتيجة لذلك، ظهر مفهوم القيادة الإبتكارية وبرزت أهمية تبنيه، من خلال ما يقدمه من أساليب وممارسات علمية مرنة لمعالجة الأفكار الجديدة، وبهدف زيادة فاعلية أساليب العمل. ويتيح مفهوم القيادة الإبتكارية خيارا أمام أولئك القادة، من خلال مفهومها الذي لاقى اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية وفي الدراسات التربوية بشكل خاص، لما له من تأثير في تحقيق الاتقان والابتكار في البيئة التعليمية، فهي تقوم على ابعاد عدة، تنحصر في البعد التواصلية الذي يقوم على عملية التواصل بين القائد والمرؤوسين، وتحقيق التعاون الجماعي بينهم لضمان ولائهم وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة (Dejong, 2006). كما يصفها الحارثي (2020) بأنها مجموعة الممارسات القيادية التي يقوم بها القائد الإبتكاري، معتمداً على رؤية ابتكارية تقوم على توليد الأفكار القيادية، وإعادة تنظيمها، واستحداث أفكار جديدة لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية ص ١٢٥. وتتميز القيادة الإبتكارية بعدد من السمات، من أبرزها: (قنديل، 2010)

- إيجاد الرؤية المستقبلية التي تحدد الصورة المثلى للمنظمة وبيئتها ، وقدرتها على الاسهام في استشراف المستقبل من جوانب متنوعة.
- توفير والتعزيز الإيجابي والحفز للمبدعين من المرؤوسين، ونهْي الإدراك المشترك لرسالة المنظمة، من خلال مستوياتها التنظيمية.

• تطوير القدرات والمهارات الابتكارية للعاملين، وإثارة دوافعهم نحو الابداع والتنافس الإيجابي، واستحداث أساليب حديثة تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية. ويمكن القول إن توافر الثقة في المنظمات يوفر فرص مناسبة لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات والفهم الإيجابي لردود الأفعال، ومن ثم دعم السلوك الإداري الابتكاري وتحفيزه. ويتضح لنا مما سبق بأن عملية الوصول الى مناخ مدرسي ملائم يتطلب تكاملا في العلاقة بين تلك المفاهيم. لذا فان الربط بين الثقة والسلوك القيادي الابتكاري أمر حتمي، كما أن دافعية العاملين بالمنظمة نحو الإنجاز تحتاج الى توافر بيئة تنظيمية جاذبة وصحية لأفرادها، من خلال ترسيخ الثقة وتعميقها، وهو ما يشكل قاعدة صلبة لطبيعة التفاعل وتقديم الأداء المتميز فضلا عن زيادة القدرات الابتكارية لقياداتها. ومن هذا المنطلق، إنصب اهتمام الدراسة الحالية حول الدور الوسيط للثقة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية والدافعية نحو الإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أملج.

وقد اهتمت الكثير من الدراسات السابقة بالكشف عن العلاقة بين أبعاد المتغيرات الثلاث بشكل منفصل، حيث أكدت دراسة محسن (2018) والتي تناولت "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد"، على ان المؤسسات التعليمية تواجه في الوقت الحاضر ظروف بيئية تفرض عليها حتمية التغيير. وتحددت الدراسة بعينة عشوائية طبقية اختيرت من جميع القيادات المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية في محافظة بغداد بلغ عددها (٩٧) فرداً. كما أظهرت نتائجها مستوى دون المتوسط في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لديهم. واوصت الدراسة بضرورة مواجهة الصعوبات التي قد تظهر بطرق مبتكرة وإبداعية مغايرة للطرق التقليدية، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب ، واعداد جيل قادر على استحداث أساليب ابتكارية في تسيير أداء العمل في المؤسسات التربوية والارتقاء بها. كما حاولت دراسة داي وماردونج (Dyah. P, & Mardanung. C, 2017) الإجابة عن مدى تأثير القيادة على الثقة ، وعن ما إذا كانت للثقة تؤثر على رضا العاملين ، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين القيادة ورضا العاملين، بهدف تحليل التأثيرات الوسيطة للالتزام التنظيمي والثقة في القائد على الرضا الوظيفي. واشتملت عينة الدراسة على (١٩٠) من العاملين في شركة PT للتقنية. وبينت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لنوع القيادة على الثقة في القائد، وان هناك تأثير إيجابي للثقة في القائد على رضا العاملين ؛ كما أظهرت النتائج أن الثقة في القائد تتوسط بين نوع



القيادة ورضا العاملين. كما أظهرت نتائج دراسة خليفة (2015) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمها كانت متوسطة، حيث تم قياس درجة ممارستها والكشف عن مدى علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. أما دراسة الجرايدة والجهوري (2014) فقد حاولت التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الابتكارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (١٥١) فرداً من القيادات الإدارية. وبينت نتائجها أن درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الابتكارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان كانت عالية. وتناولت دراسة ستيلوس وفيري (Stelios, O. & Terry, 2014) الكشف عن أثر القيادة الابتكارية على تعاون المعلمين والمعلمات مع المديرين في مدارس التعليم العام بقبرص ورضاهم عن العمل معهم. وتكونت عينة الدراسة من (175). واعتمدت الدراسة الاستبانة وبطاقة المقابلة كأدوات للدراسة، وأظهرت النتائج أن القيادة الابتكارية لها تأثير كبير على مستوى تعاون المعلمين ورضاهم. كما حاولت دراسة رفاعي (2012) تحديد العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري، أيضاً اختبار دور الدافع للابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري. وقد أجريت الدراسة على عينة من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية بلغ عددها (97). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري، وأن الدافع للابتكار يزيد من قوة العلاقة الموجبة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري وهدفت دراسة (سليمان، المنسي، الشربيني) (2010) التعرف على أثر الثقة التنظيمية والتي تمثل في الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا على مراحل العملية الابتكارية والتي تتمثل في مرحلة الإعداد ومرحلة جمع المعلومات ومرحلة توليد الأفكار ومرحلة التحقق، وقد أجريت الدراسة على عينة من المرؤوسين بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة. وتوصلت الدراسة، وكان من أهم توصيات الدراسة وضع سياسات إدارية واضحة والتي يمكن أن تخلق مناخ من الثقة، وزيادة التفاعلات المباشرة بين الزملاء وتبادل المعلومات والخبرات بثقة، وتنظيم دورات تدريبية يتم من خلالها تدريب العاملين على استخدام مجموعة من الطرق والأساليب التي تساعدهم على توليد وخلق أفكار جديدة. وقام

كورلاند وزملاؤه (Kurland, Hanna; Perutz, Hila; Hertz-Lazarowitz, Rachel, 2010) بمحاولة قياس أثر القيادة الابتكارية لدى المديرين بمدارس الضفة الغربية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم وزيادة رغبتهم في العمل داخل المدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة الى أن ممارسة القيادة الابتكارية من قبل المديرين كان له الأثر الكبير على تحسين الأداء الوظيفي لدى معلميهما.

وقد أسهمت الدراسات السابقة في تعضيد وتعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية، مما أضاف الرصانة العلمية لها. كما طورت الدراسة الحالية مقاييسها من خلال الاستتارة بالأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وتوظيفها، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة، حيث تكشف العديد من نتائجها عن علاقات تبادلية إيجابية بين المتغيرات وبعضها بشكل منفصل. وقد تميزت الدراسة الحالية من حيث تناولها للدور الوسيط للثقة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية والدافعية نحو الإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج.

### مشكلة الدراسة:

لقد أدى التغير المستمر الذي تشهده البيئة الإدارية في عصرنا الحالي الى زيادة حاجة المؤسسات بشكل عام الى قيادة ديناميكية ومرنة، قادرة على مواجهة التحديات التي قد تعيق أهدافها. وأصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً الى العلاقات التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم. حيث تمثل الثقة التنظيمية العنصر الأثر تائيراً في تهيئة البيئة الادارية المناسبة وفي مكونات راس المال البشري، سواء كانت ثقة العاملين في ادارتهم او ثقة الإدارة بهم، فالمنظمة التي يسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات عالية من الثقة المتبادلة تكون أكثر تكيفاً وابداعاً ونجاحاً من المنظمات التي تتعدم فيها الثقة (العنزي والساعدي، 2004)، الأمر الذي يفرض ضرورة توفير الإمكانيات والتسهيلات التي من شأنها أن تساعد على تحقيق بيئة ادارية ابتكارية، وتعزيز ثقافة الإنجاز، وهو ما يتطلب قيادات واعية وقادرة على استثمار الطاقات المتاحة وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة. وتشهد المدارس السعودية تحولا سريعا، ويقابلها جهود كبيرة تبذلها وزارة التعليم. ويأتي ذلك انسجاما مع ما أكدت عليه الرؤية الوطنية 2030 للمملكة العربية السعودية من ضرورة تأهيل القيادات التربوية لتكون قادرة على تحويل المدرسة الى بيئة جاذبة، ومحفزة للابتكار (وثيقة الرؤية الوطنية، 2030). وتولي الوزارة اهتماما بالغا بالمدرسة كلبنة أولى في تحقيق الأهداف التربوية، ويتمثل ذلك في الاهتمام بالقيادات المدرسية، ومنحهم المزيد من

المرونة التي تمكنهم من تحقيق اهداف المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وبالرغم من تلك الجهود إلا أن هناك المزيد من الأبحاث التي يلزم إجرائها في هذا الشأن من أجل زيادة فاعلية وكفاءة العملية التعليمية وذلك من خلال الاعتماد على قيادات واعية ذات رؤية واضحة لكيفية النهوض بالمستوى التعليمي من خلال تشجيع الابتكار واساليبه، وتحريك دافعية العاملين نحو الإنجاز (أسماء، 2020).

ولما كان مدير المدرسة يمثل عاملاً إيجابياً وملهماً للإنجاز في البيئة المدرسية، وهو المحرك الأساسي لزيادة ثقة مرؤوسيه في أنفسهم، فلا بد أن يتمتع بمهارات قيادية متميزة، وأن يكون لديه الاستعداد للتكيف مع متطلبات العصر، وأن يجعل من التجديد والمرونة مصدر رئيس لإدارة العملية التعليمية داخل المدرسة، من خلال تهيئة بيئة عمل ابتكارية تسهم في رفع مستوى دافعية المعلمين نحو الإنجاز لدى المعلمين والارتقاء بالمدرسة. ان نجاح مدير المدرسة لا يتوقف عند حدود معينة من النجاح والفعالية، اذ لابد أن. وتعد المرحلة الثانوية واحدة من أهم مراحل النمو الإنساني من حيث تعقيداتها، وهي مرحلة لها متطلباتها ومشكلاتها التي تستلزم الفهم السليم، والتعامل معها على أساس علمي (أسياد عوض، 2012). وحتى تستطيع المؤسسات التربوية تحقيق أهدافها، فإنها بحاجة الى قيادات لديها التزام قوي بإحداث التغيير وتحرك دافعية العاملين نحو الإنجاز، وهو ما يعني قدرتهم على تحملهم المسؤولية والتغلب على المشكلات التي تواجهها (خليفة، 2000). وتأسيساً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في محاولتها التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين ممارسة القيادة الإبتكارية ومستوى الدافعية للإنجاز، وفي وجود الدور الوسيط للثقة التنظيمية.

### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما الدور الوسيط للثقة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين ممارسة القيادة الإبتكارية والدافعية نحو الإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أملج من وجهة نظر معلميه؟

ويترفع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مستوى الثقة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أملج بمنطقة تبوك

من وجهة نظر معلميه؟

ثانياً: ما مستوى الدافعية نحو الإنجاز في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج بمنطقة تبوك من وجهة نظر معلمها؟

ثالثاً: ما درجة ممارسة القيادة الإبتكارية في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج من وجهة نظر معلمها؟

رابعاً: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الإبتكارية ومستوى الدافعية نحو الإنجاز في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج؟

خامساً: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الثقة التنظيمية وممارسة القيادة الإبتكارية في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج؟

سادساً: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الثقة التنظيمية وبين مستوى الدافعية نحو الإنجاز في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج؟

سابعاً: هل يوجد تأثير معنوي غير مباشر للثقة التنظيمية كمتغير وسيط وممارسة القيادة الإبتكارية ومستوى الدافعية نحو الإنجاز في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن كل من: درجة ممارسة القيادة الإبتكارية، ومستوى الثقة التنظيمية، والدافعية نحو الإنجاز في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج، وتحليل العلاقة بين القيادة الإبتكارية والدافعية نحو الإنجاز، وتحديد دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بينهما .

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية دراسة الثقة التنظيمية من أهمية دورها المتشابك مع العديد من المفاهيم الإدارية في البيئة الإدارية، وإنطلاقاً من كونها عامل مؤثر في مستوى التفاعل بينها وبين العديد من المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي، ومن خلال التركيز على دورها الوسيط بين القيادة الإبتكارية والدافعية نحو الإنجاز. ويعد إجراء هذه الدراسة من **الناحية النظرية** وما تخللها من مضامين علمية إضافة نوعية في هذا المجال وما تخرج عنه من نتائج محاولة علمية لتعزيز الفهم حول هذه الظاهرة. كما أن نتائج قد تسهم لدراسة وتوصياتها في اجراء المزيد من الدراسات العميقة المتعلقة بطبيعة العلاقات بين متغيراتها.

أما من الناحية التطبيقية، فتأتي نتائج هذه الدراسة وتوصياتها اسهاماً في توجيه وارشاد القيادات التربوية، والمدرسية تحديداً، على تبني مفاهيم وابعاد الدراسة، وكيفية توظيفها، لتحقيق الميزات التي يمكن أن تنتج عن تأثير العلاقة بين متغيراتها. ويؤمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي السياسات التعليمية في مدارس المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتبني تلك الممارسات والأساليب التي تضمنتها الدراسة.

### فروض الدراسة:

#### الفرضية الأولى: (H<sub>1</sub>):

توجد علاقة ارتباطية موجبه دالة احصائيا بين ممارسة القيادة الإبتكارية ومستوى الدافعية نحو الإنجاز في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج.

#### الفرضية الثانية: (H<sub>2</sub>):

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين مستوى الثقة التنظيمية وممارسة القيادة الإبتكارية في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج.

#### الفرضية الثالثة (H<sub>3</sub>):

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين مستوى الثقة التنظيمية والدافعية نحو الإنجاز في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج.

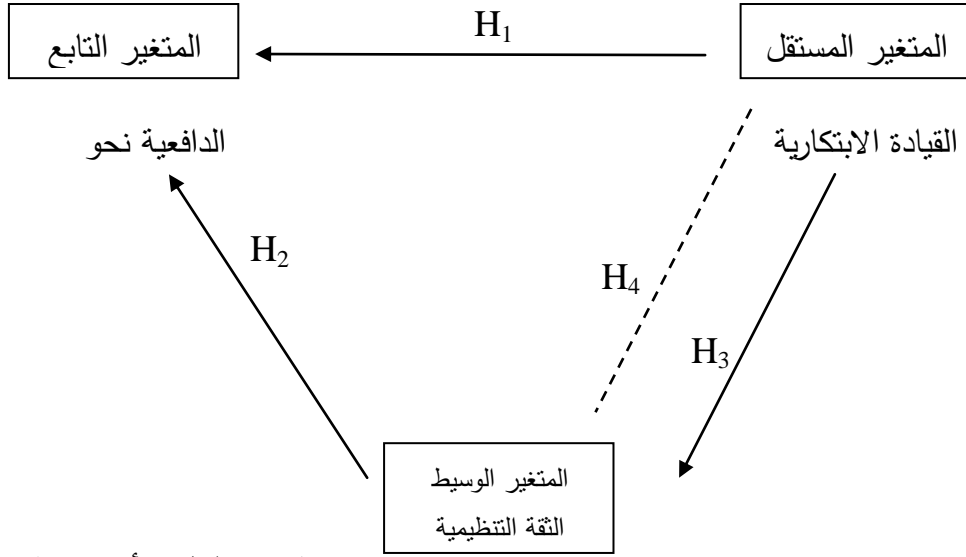
#### الفرضية الرابعة (H<sub>4</sub>):

توجد علاقة تأثير معنوية موجبة غير مباشرة بين ممارسة القيادة الإبتكارية والدافعية نحو الإنجاز من خلال الدور الوسيط للثقة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج.

#### الانموذج الفرضي الدراسة:

ويشير الانموذج الفرضي الى العلاقة التي تفترضها هذه الدراسة بين المتغيرات، والشكل

رقم (١) يوضح الانموذج التصوري لمتغيرات الدراسة:



شكل رقم (١): الأنموذج الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى الدافعية نحو الإنجاز من خلال الدور الوسيط للثقة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج.

الحدود البشرية: تمثلت في جميع المعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أمّالج والمراكز التابعة لها.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس الثانوية العامة بمحافظة أمّالج والمراكز التابعة لها بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة على عينتها خلال الفصل الثاني من العام

الدراسي ١٤٤٢هـ/٢٠١٩م

### مصطلحات الدراسة:

**الثقة التنظيمية:** وهي "التوقع والايمان بأن نوايا أو تصرفات فرد أو مجموعة سيكون

عقلاني وسلوك منصف وغير مهدد ويراعي حقوق الآخرين"

(Carnevale & wachler,1992).

أما اجرائياً فيعرفها الباحث بأنها تعبر عن توقعات إيجابية يحملها المعلمين تجاه زملائهم

ورؤسائهم وتجاه القيادة في المدرسة التي ينتمون إليها.

**القيادة الابتكارية:** وهي تعبر عن التفاعلات بين القيادات ومرؤوسيه من خلال اجراء تغييرات ابتكارية، ومن خلال الاتصالات المفتوحة والعلاقات الوثيقة بينهم داخل المنظمة، ومساعدتهم على فهم قيمة الابتكار ومساعدة بعضهم البعض على تقليل مقاومة التغيير (Şen, Asım. 2007).

ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها تمثل طبيعة العلاقات الإدارية بين قيادة المدرسة ومعلميها، من خلال سلوك اداري ابتكاري يعتمد على التواصل والتفاعل المفتوح داخل المدرسة، وغرس قيمة الابتكار، ومساعدتهم على التعامل مع التغيير بأساليب ابتكارية. **الدافعية نحو الإنجاز:** وهي الرغبة المدعومة بالحافز على تنفيذ هدف محدد وواضح، ورغبة العامل في التميز عن الآخرين من خلال تحقيق وإنجاز أهداف محددة ( Australian children education; 2019). أما اجرائياً فيعرفها الباحث بأنها: تعبر عن الرغبة الناتجة عن تأثير إيجابي محفز، تدفع المعلمين نحو التميز في تنفيذ المهام والاهداف المحددة لهم.

## منهجية وإجراءات الدراسة

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي القائم على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، لكون الدراسة تهدف الى وصف وقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرين أو أكثر، وتحديد المتغيرات التي سوف تتنبأ بتأثيرات معينة (Creswell, 2012)، حيث تسعى هذه الدراسة الى الكشف عن الدور الوسيط الدور الوسيط للثقة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية والدافعية نحو الإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة امالج .

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة امالج والمراكز التابعة لها وعددهم (151) معلماً، حسب الاحصائيات المتوفرة بمكتب إدارة التعليم بمحافظة أمالج للعام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٢ هـ

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد على المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم بصورتها الإلكترونية، واستجاب منهم (132) فرداً

بنسبة استجابة (87%) من مجتمع الدراسة، وتم استبعاد ( 11 ) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبناء علي ذلك فقد تكونت عينة الدراسة من (121) فرداً.

### أدوات الدراسة وتقنيها:

للاجابة علي أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها: استخدم الباحث ثلاث من المقاييس المجرية وتم تكييفها لمواءمة البيئة المدرسية، وبعد تحكيمها من قبل الخبراء في القيادة المدرسية ، وهي : محور مستوى الثقة التنظيمية ، ومحور مستوى الدافعية نحو الإنجاز، ومحور درجة ممارسة القيادة الإبتكارية. وتم قياس الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ للتعرف على درجة ثبات عبارات كل محور وكذلك التعرف على درجة ثبات جميع فقرات الأداة.

### أولاً: مقياس الثقة التنظيمية

جدول (١) التحقق من صدق عبارات المتغير الوسيط (محور الثقة التنظيمية وابعادها)

أولاً: المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)	البعد الخامس: القدرة على التنبؤ	البعد الرابع: الاستقامة	البعد الثالث: الاهتمام بالعاملين	البعد الثاني: الانفتاح	البعد الأول: الجدارة	
.863**	.732**	.717**	.629**	.704**	1	البعد الأول: الجدارة
.894**	.664**	.714**	.773**	1	.704**	البعد الثاني: الانفتاح
.878**	.629**	.687**	1	.773**	.629**	البعد الثالث: الاهتمام بالعاملين
.887**	.855**	1	.687**	.714**	.717**	البعد الرابع: الاستقامة
.845**	1	.855**	.629**	.664**	.732**	البعد الخامس: القدرة على التنبؤ
1	.845**	.887**	.878**	.894**	.863**	أولاً: المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)

\*\* دالة إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠١



ويتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١، ٠,٠٥)، ويدل ذلك على تماسك واتساق المقياس، وأنه صالح لقياس ما وضع لقياسه (الصدق). وقد جري فحص ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ علي عينة الخصائص السيكومترية كما هو مبين في الجدول رقم (٢) التالي:

أبعاد الوسيط التنظيمية (الثقة التنظيمية)	البعء الأول: الجدارة	البعء الثاني: الانفتاح	البعء الثالث: الاهتمام بالعاملين	البعء الرابع: الاستقامة	البعء الخامس: القدرة على التنبؤ	المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)
معامل ثبات ألفا كرونباخ's Alpha	0.820	0.712	0.854	0.806	0.824	0.946

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن معامل الثبات العام للمحور مرتفع حيث بلغ (٠.٩٢١) لإجمالي عبارات المحور، فيما تراوح ثبات البعد الأول نحو ٠.٨٢٠، وبلغ معامل ثبات البعد الثاني نحو ٠.٧١٢، وبلغ معامل ثبات البعد الثالث نحو ٠.٨٥٤، وبلغ معامل ثبات البعد الرابع نحو ٠.٨٠٦، وبلغ ثبات البعد الخامس نحو ٠.٨٢٤، وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

#### ثانياً: مقياس الدافعية نحو الإنجاز

#### جدول (٣) التحقق من صدق عبارات المتغير التابع (محور الدافعية نحو الإنجاز وأبعادها)

البعء الأول: الطموح	البعء الثاني: التوجه نحو المستقبل	البعء الثالث: الاهتمام بالتميز	البعء الرابع: المنافسة والمثابرة	المتغير التابع: - نحو الإنجاز
1	.884**	.483**	.562**	.882**
.884**	1	.507**	.608**	.891**
.483**	.507**	1	.510**	.711**
.562**	.608**	.510**	1	.716**

المتغير التابع: - الدافعية نحو الإنجاز	.882**	.891**	.711**	.716**	1
--	--------	--------	--------	--------	---

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

ومن نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١، ٠,٠٥)، وبدل ذلك علي تماسك واتساق المقياس، وأنه صالح لقياس ما وضع لقياسه.

وقد جري فحص ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ علي عينة الخصائص

السيكومترية كما هو مبين في الجدول رقم (٤) التالي:

أبعاد المتغير التابع (الدافعية نحو الإنجاز)	البعد الأول: الطموح	البعد الثاني: التوجه نحو المستقبل	البعد الثالث: الاهتمام بالتميز	البعد الرابع: المنافسة والمثابرة	المتغير التابع: - الدافعية نحو الإنجاز
معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	0.814	0.797	0.798	0.878	0.928

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات العام للمحور مرتفع حيث بلغ (٠.٩٢٨) لإجمالي عبارات المحور، فيما تراوح ثبات البعد الأول نحو ٠.٨١٤، وبلغ معامل ثبات البعد الثاني نحو ٠.٧٩٧، وبلغ معامل ثبات البعد الثالث نحو ٠.٧٩٨، وبلغ معامل ثبات البعد الرابع نحو ٠.٨٧٨، وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثاً: مقياس القيادة الإبتكارية

جدول (٥) التحقق من صدق عبارات المتغير المستقل (القيادة الإبتكارية وابعادها )

البعد الأول: حل المشكلات القرارات ابتكاري	البعد الثاني: التفكير الاستراتيجي والمبدع	البعد الثالث: التواصل بطريقة فعالة وابتكارية	أسئلة المتغير المستقل (القيادة الإبتكارية)
1	.842**	.656**	.948**

				القرارات بشكل ابتكاري
.896**	.509**	1	.842**	البعد الثاني: التفكير الاستراتيجي والمبدع
.789**	1	.509**	.656**	البعد الثالث: التواصل بطريقة فعالة وابتكارية
1	.789**	.896**	.948**	أسئلة المتغير المستقل (القيادة الإبتكارية)

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١، ٠,٠٥)، وبذلك على تماسك واتساق المقياس، وأنه صالح لقياس ما وضع لقياسه (الصدق).

وقد جري فحص ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ علي عينة الخصائص

السيكومترية كما هو مبين في الجدول رقم (٦) التالي:

أبعاد المتغير المستقل (الإبتكارية)	البعد الأول: حل المشكلات القرارات ابتكاري	البعد الثاني: التفكير الاستراتيجي والمبدع	البعد الثالث: التواصل بطريقة وابتكارية	أسئلة المتغير المستقل (القيادة الإبتكارية)
معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	0.903	0.907	0.951	0.957

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معامل الثبات العام للمحور مرتفع حيث بلغ (٠.٩٥٧) لإجمالي عبارات المحور، فيما تراوح ثبات البعد الأول نحو ٠.٩٠٣، وبلغ معامل ثبات البعد الثاني نحو ٠.٩٠٧، وبلغ معامل ثبات البعد الثالث نحو ٠.٩٥١، وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

#### الأساليب الإحصائية

تم إختيار مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير الى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحاور الرئيسية للدراسة.

## ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة
غير موافق إطلاقاً	من ١ الى أقل من ١.٨٠	0.80
غير موافق	من ١.٨٠ الى أقل من 2.60	0.80
محايد	من ٢.٦٠ الى أقل من 3.40	0.80
موافق	من ٣.٤٠ الى أقل من 4.20	0.80
موافق جداً	من ٤.٢٠ الى ٥	0.80

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة: ما درجة مستوي الثقة التنظيمية في مدارس

المدينة المنورة وذلك من وجهة نظر القيادات المدرسية؟

للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغير الثقة التنظيمية وأبعاده الفرعية كما يتضح من الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة

علي الفقرات المتعلقة بالثقة التنظيمية والأبعاد المتفرعة منها مرتبة تنازلياً

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
أغلب الزملاء في العمل يمتلكون القدرات اللازمة والكفاءة اللازمة لأداء العمل	4.13	1.11	1	عالية
أؤمن تماماً بقدرة الإدارة وكفاءتها في تحقيق أفضل النتائج من خلال خطط العمل التي يتم تطويرها بشكل مستمر.	4.13	1.16	2	عالية
أغلب الرؤساء في العمل مقتنعون جداً بأهمية التدريب والتعليم المستمر لتحسين القدرات الخاصة للنجاح والتميز في العمل.	4.06	1.01	3	عالية
يتملك الزملاء والرؤساء القدرات الكافية لحل المشكلات الاستراتيجية في العمل.	4.03	1.14	4	عالية
يتمتع أغلب الرؤساء والزملاء والمرؤوسين بالقدرة المناسبة لإظهار الأحكام السليمة	3.92	1.13	5	عالية

				بشأن القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعمل.
عالية		1.11	4.05	المتوسط العام للبعد الأول: الجدارة
عالية	1	1.14	4.11	لدي القدرة الكاملة لمصارحة مديريني وبشكل واضح ومباشر عند وجود أي أخطاء تخص العمل.
عالية	2	1.12	4.05	لدي حرية كاملة في إبداء الرأي لمديريني بشكل واضح حتى مع وجود اختلافات في وجهة النظر.
عالية	3	1.24	3.89	استطيع بسهولة الحصول على كل المعلومات الكافية وبدقة حول كيفية تطوير أدائي وتحسين صورة قراراتي الوظيفية.
عالية	4	1.29	3.83	يمكن بسهولة ويسر من الاطلاع على مستوى تقييمي من قبل رؤسائي
عالية	5	1.33	3.46	يسعى كل المدراء في المدرسة من معرفة كل المعوقات والمشاكل التي تعوق العمل وبشكل دوري.
عالية		1.22	3.87	المتوسط العام للبعد الثاني: الإنفتاح
عالية	1	1.14	4.18	تعمل المدرسة من خلال القيادة الواعية على تلبية احتياجاتنا المهنية من أجهزة ومستلزمات بسهولة وسرعة مناسبة.
عالية	2	1.18	4.13	يعمل أغلب مديريني على الاهتمام بالمشاكل الخاصة بجميع الزملاء باعتبار أن ذلك ذات تأثير هام على الأداء الإيجابي في العمل والعلاقة بين الجميع.
عالية	3	1.26	4.08	يعمل كل المديرين على التواصل الإيجابي والتعامل مع جميع العاملين في المدرسة.
عالية	4	1.17	3.99	توفر المدرسة من خلال قيادتها كل الاهتمام بما يحقق رفاهية وراحة وسعادة

				كل العاملين في المدرسة.
عالية	5	1.38	3.63	يحرص الجميع في المدرسة بخاصة المدراء على توفير المناخ الصحي والاجتماعي الذي يشجع على الأداء المتميز.
عالية		1.23	4.00	المتوسط العام للبعد الثالث: الاهتمام بالعاملين
عالية	1	1.13	4.17	يتسم كل الزملاء والمديرين في العمل بدرجات مرتفعة من الاستقامة.
عالية	2	0.84	4.08	يتسم المديرين بالمعاملة العادلة والإنسانية مع جميع الزملاء والمرؤوسين دون تفرقة.
عالية	3	0.98	4.02	يعمل أغلب الزملاء في العمل بكل متوافق تماماً مع الاخلاقيات والقيم التي يجب أن يكون عليها المعلم كقدوة.
عالية	4	0.87	4.00	يسعى الجميع في المدرسة للنجاح والتميز دون الاضرار بالآخرين حتى في نفس التخصص.
عالية	5	0.89	3.96	عند وجود تصرف غير لائق من أحد الزملاء يسعى الجميع لتحسين الأمر واصلاحه من خلال حوار راقى لتوضيح أوجه القصور.
عالية		0.94	4.06	المتوسط العام للبعد الرابع: الاستقامة
عالية	1	0.91	4.14	يعمل الجميع من زملاء ومدراء بتطوير ذاتهم لتحقيق قدراتهم لاستطلاع المستقبل.
عالية	2	0.91	4.13	يعتمد المديرين في قراراتهم على التحليل السليم للبيانات الحالية عن الواقع داخل المدرسة والظروف المحيطة.
عالية	3	0.98	4.08	يستطيع الزملاء في العمل بالتعبير الجيد الواضح عن مشاعرهم الحقيقية فيما يتعلق بالعمل.

عالية	4	0.83	4.03	يمكن التنبؤ بسلوك الزملاء في العمل بسهولة.
عالية	5	1.07	3.98	يتم بشكل مستمر من قبل المدراء والزملاء باستخدام التفكير المنطقي في وضع تصورات عن كيفية تحسين العمل في المدارس.
عالية		0.94	4.07	المتوسط العام للبعد الخامس: القدرة على التنبؤ
عالية		1.09	4.01	المتوسط العام لمحور الثقة التنظيمية

يتضح من نتائج جدول رقم (٧) الإحصاءات الوصفية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول (الثقة التنظيمية) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٤.٠١) ويعنى ذلك درجة موافقة (عالية) على المحور ككل، أى يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات محور (الثقة التنظيمية) ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، وقد جاء في المرتبة الأولى البعد الخامس (القدرة علي التنبؤ) بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وبدرجة موافقة (عالية)، فيما جاء في المرتبة الثانية البعد الرابع (الإستقامة) بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وبدرجة موافقة (عالية)، وجاء في المرتبة الثالثة البعد الأول (الجدارة) بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وبدرجة موافقة (عالية)، وقد جاء في المرتبة الرابعة البعد الثالث (الاهتمام بالعاملين) بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وبدرجة موافقة (عالية)، وقد جاء في المرتبة الأخيرة البعد الثاني (الانفتاح) بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وبدرجة موافقة (عالية).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة: ما هي درجة مستوى الدافعية نحو الإنجاز

في مدارس المدينة المنورة من وجهة نظر القيادات المدرسية؟

للإجابة عن السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغير الدافعية نحو الإنجاز وأبعاده الفرعية كما يتضح من الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة علي الفقرات المتعلقة بالدافعية نحو الإنجاز والأبعاد المتفرعة منها مرتبة تنازلياً

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
غالباً ما أقوم بوضع أهداف منطقية لتحقيقها الواحد تلو الآخر.	4.03	1.01	1	عالية
اسعى دائماً لتحسين قدراتي ومهاراتي من خلال التدريب والتعليم المستمر.	4.01	1.05	2	عالية
غالباً ما اشعر بعدم الرضا عن عملي الحالي واسعى دائماً للتحسين والتطوير والسعي للحصول على موقع أفضل.	3.96	1.05	3	عالية
أشعر بالرضاء والسعادة عندما يكون لي هدف أسعى إلى تحقيقه.	3.96	0.90	4	عالية
أعمل دائماً على تحسين وضعي في المجتمع المحيط	3.94	0.93	5	عالية
دائماً ما أسعى لتحقيق أحلامي وطموحاتي المستقبلية في العمل.	3.93	0.92	6	عالية
انضمامي للعمل في هيئة التدريس بالمدرسة كان من أهم أحلامي.	3.91	1.01	7	عالية
المتوسط العام للبعد الأول: الطموح	3.96	0.98		عالية
أشعر بمزيد من السعادة والإنجاز عند وجود هدف أسعى لتحقيقه.	4.03	0.86	1	عالية
أعمل دائماً في المدرسة من منطلق خطة عمل واضحة وأراجعها بشكل مستمر عند حدوث تغيرات استراتيجية تستدعي تعديل هذه الخطة.	3.99	1.02	2	عالية
أجد دائماً مستقبلي في العمل في مجال التعليم ونقل خبراتي لتلاميذي وزملائي في العمل.	3.98	0.91	3	عالية
غالباً ما أقوم بالتضحية بالجهد والوقت من أجل تحقيق أهدافي.	3.90	0.89	4	عالية



عالية	5	0.96	3.85	يهمني مواصلة العمل بالمدرسة.
عالية	6	1.00	3.84	غالباً ما أتحمّل ضغوط العمل والجهد حتى أحقق مزيد من التميز في المستقبل.
عالية	7	1.02	3.83	دائماً ما أقوم بالتخطيط بشكل جيد لعملي وكيفية تطويره بشكل دائم.
عالية		0.95	3.92	المتوسط العام للبعد الثاني: التوجه نحو المستقبل
عالية	1	0.71	4.18	أسعى دائماً لوضع أمثلة ناجحة ومشرفة كقدرة واسعة بشكل دؤوب للتميز مثلها.
عالية	2	0.60	4.14	لدي دائماً رغبة للتميز والتفوق عن باقي الزملاء وهذه الرغبة مدفوعة ومدعومة بالتعلم من أخطاء الآخرين والتعليم المستمر.
عالية	3	0.77	4.08	أتمتع بثقة عالية في قدراتي ومهاراتي مما يمكنني من تحمل السلطات والمسؤوليات بشكل أفضل من قرنائي في العمل.
عالية	4	0.68	4.07	غالباً أشارك في المناقشات التي تخص العمل لوضع حلول متميزة للمشاكل الحالية والمرتبقة.
عالية	5	0.72	4.03	أحب الدخول في المجالات الصعبة والتي قد يتبعدها عنها الآخرون أو يفشلوا فيها.
عالية	6	0.86	4.02	أتوقع دائماً النجاح في كل ما أقوم بعمله خاصة أنني أبذل الجهد اللازم لذلك.
عالية	7	1.03	3.93	غالباً ما أسعى دائماً لتحسين قدراتي ومهاراتي من خلال القراءة والاستطلاع المستمر والتدريب الدؤوب.
عالية		0.77	4.06	المتوسط العام للبعد الثالث: الاهتمام بالتميز
عالية جداً	1	0.79	4.23	أعمل دائماً على تطوير نفسي من خلال القراءة والتدريب المستمر لتحسين مهاراتي وقدراتي

عالية	2	0.78	4.18	أشعر دائماً بالفخر وأنتي أتحسن باستمرار وذلك بشهادة زملائي ورؤسائي في العمل.
عالية	3	0.86	4.15	غالباً أنجز أعمالي في الوقت المحدد وبشكل متميز عن باقي زملائي.
عالية	4	0.68	4.15	غالباً أختار زملاء العمل ذوي القدرات المتميزة لأتعلّم منهم وأزيد خبراتي.
عالية	5	0.92	4.14	أحب المنافسة في العمل وذلك حتى أقوم بشكل دائم بتحسين قدراتي وتحدي قدراتي
عالية	6	0.95	4.12	أحب عملي جداً وأسعى لتحسين أدائي من خلال المنافسة الشريفة عن أي عمل آخر مهما كانت عوائده المادية أو الاجتماعية.
عالية	7	0.87	4.11	لا أعتزف بالفشل وأعتبر أن النجاح والتميز لا بد أن يمر عبر مسيرة من التجارب الفاشلة.
عالية		0.83	4.15	المتوسط العام للبعد الرابع: المنافسة والمثابرة
عالية		0.88	4.02	المتوسط العام لمحور الثقة التنظيمية

يتضح من نتائج جدول رقم (٨) الإحصاءات الوصفية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول (الدافعية نحو الإنجاز) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٤.٠١) ويعنى ذلك درجة موافقة (عالية) على المحور ككل، أى يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات محور (الدافعية نحو الإنجاز) ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، وقد جاء في المرتبة الأولى البعد الرابع (المنافسة والمثابرة) بمتوسط حسابي (٤.١٥) وبدرجة موافقة (عالية) فيما جاء في المرتبة الثانية البعد الثالث (الإهتمام بالتميز) بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وبدرجة موافقة (عالية)، وجاء في المرتبة الثالثة البعد الأول (الطموح) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وبدرجة موافقة (عالية)، وقد جاء في المرتبة الرابعة البعد الثاني (التوجه نحو المستقبل) بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وبدرجة موافقة (عالية).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة:** ما هي درجة توافر أبعاد القيادة الابتكارية في مدارس المدينة المنورة وذلك من وجهة نظر القيادات المدرسية؟  
 للإجابة عن السؤال الثالث: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الابتكارية نحو الإنجاز وأبعاده الفرعية كما يتضح من الجدول رقم (٩):  
**جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة**

**علي الفقرات المتعلقة بالقيادة الابتكارية والأبعاد المتفرعة منها مرتبة تنازلياً**

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تعمل الإدارة على التدريب المستمر والمبتكر على الحلول غير التقليدية والابتكارية للمشكلات.	4.40	0.78	1	عالية جداً
تتبنى الإدارة الحلول المبتكرة من كل العاملين بعد النقاش المفتوح مع كل زملاء العمل.	4.39	0.91	2	عالية جداً
تقوم الإدارة بالتحليل المستمر لبيئة العمل من أجل تحديد أوجه القصور وعلاج هذه الأوجه بما يدعم البيئة الإيجابية للعمل.	4.36	0.99	3	عالية جداً
غالباً ما تقوم الإدارة ببنني منهج سليم يعتمد على تجميع أكبر قدر من المعلومات والبيانات عن المشكلة لوضع تصورات مناسبة لحلها.	4.29	1.02	4	عالية جداً
تشجع الإدارة التعليم والتدريب المستمر وتمنح حوافز مادية ومعنوية للمتميزين في مجال التدريس.	4.26	0.89	5	عالية جداً
تقوم الإدارة بتشجيع الأفراد ذوي القدرات الابتكارية من خلال حوافز مادية ومعنوية خاصة وجذابة.	4.25	1.08	6	عالية جداً
تهتم إدارة المدرسة بمناقشة كل الأفكار والخطط الجديدة وذلك حتى يتم تحسين جودة القرارات التي يتم اتخاذها.	4.21	0.80	7	عالية جداً
تقدم الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية	4.19	1.06	8	عالية

				المناسبة والتي تمكن العاملين من إطلاق طاقات الإبداع والابتكار سواء للتخطيط أو اتخاذ القرارات أو حل المشاكل.
عالية	9	0.90	4.18	تشجع الإدارة كل هيئة التدريس والجهات المعاونة على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة ديمقراطية.
عالية جداً		0.94	4.28	المتوسط العام للبعد الأول: حل المشكلات اتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية
عالية	1	1.00	4.19	تشجع الإدارة العاملين في تطوير الأفكار الجديدة والتميزة والتي تعمل على تطور وتحسين أداء المدرسين.
عالية	2	0.94	4.18	تعمل الإدارة بشكل مستمر على تطوير العمل من خلال وضع أهداف جديدة في العمل والسعي الدؤوب لتحقيقها.
عالية	3	0.96	4.17	تتبنى الإدارة المنهج الاستراتيجي والإبتكاري في التخطيط وذلك من خلال محاكاة أنظمة التعليم في الدول النامية.
عالية	4	0.96	4.16	تحرص الابتكار والتجديد عند وضع الخطط السنوية سواء للعمليات التعليمية أو الخدمات المعاونة.
عالية	5	0.93	4.14	تمتلك الإدارة القدرة اللازمة على وضع رؤية واضحة للابتكار والتطوير وتحسين الأداء.
عالية	6	1.06	4.13	تفرق الإدارة بشكل جيد بين الظواهر أو عوارض المشاكل وبين المشكلة الحقيقية وذلك حتى يتسنى حل المشكلة بشكل فعلي بدلاً من التعامل مع أعراض المشكلة فقط.
عالية	7	1.06	4.05	تشجع الإدارة كل العاملين على التفكير الخلاق والابتكارات الجديدة في مجال

				التعليم وتطوير طريقة التدريس.
عالية	8	1.01	4.03	تعمل الإدارة على توفير كل المقومات المادية والمعنوية وبيئة العمل المناسبة لتحسين العمل وتطويره بشكل مستمر.
عالية		0.99	4.13	المتوسط العام للبعد الثاني: التفكير الاستراتيجي والمبدع
عالية	1	1.20	3.89	تمتلك الإدارة الجرأة الكافية لتطبيق الحلول الإبتكارية حتى لو كانت غير تقليدية أو جريئة.
عالية	2	1.24	3.80	تقبل الإدارة الانتقاد والآراء المعارضة لها.
عالية	3	1.34	3.78	يتم مكافأة الأعمال الإبتكارية والجديدة بطريقة تشجع الجميع على مزيد من الابتكار والابداع.
عالية	4	1.31	3.77	يتم دمج الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بشكل كفاء وفعال بالشكل الذي يحسن الأداء بشكل عام.
عالية	5	1.42	3.73	تقوم إدارة المدرسة بالتواصل بشكل فعال وكفاء مع كل العاملين في المدرسة.
عالية	6	1.26	3.72	غالباً ما تقوم الإدارة بتطبيق نظام الباب المفتوح لتسهيل التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وسرعة الاستجابة لطلبات ومشاكل العاملين.
عالية	7	1.36	3.68	توفر المدرسة بيئة العمل المناسبة والتي توفر أفضل قنوات الاتصال الفعالة مع العاملين.
عالية	8	1.39	3.68	يتم عقد اجتماعات دورية مع كل العاملين في المدرسة لمناقشة مشاكل تخطيط المدرسة.
عالية	9	1.34	3.59	يتم ممارسة التقويض من قبل المدراء بسلاسة وفعالية لتسهيل انجاز الأعمال

				والأهداف بطريقة ابتكارية.
عالية		1.32	3.74	المتوسط العام للبعد الثالث: التواصل بطريقة فعالة وابتكارية
عالية		1.08	4.05	المتوسط العام لمحور القيادة الإبتكارية

يتضح من نتائج جدول رقم (٩) الإحصاءات الوصفية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول (القيادة الإبتكارية) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٤.٠٥) ويعنى ذلك درجة موافقة (عالية) على المحور ككل، أى يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات محور (القيادة الإبتكارية) ونلاحظ انخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، وقد جاء في المرتبة الأولى البعد الاول (حل المشكلات اتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية) بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وبدرجة موافقة (عالية جداً)، فيما جاء في المرتبة الثانية البعد الثاني (التفكير الاستراتيجي والمبدع) بمتوسط حسابي (٤.١٣) وبدرجة موافقة (عالية)، وجاء في المرتبة الثالثة البعد الثالث (التواصل بطريقة فعالة وابتكارية) بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وبدرجة موافقة (عالية).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس والسادس والفرضية الأولى، والفرضية الثانية، والفرضية الثالثة لبحث العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

للإجابة عن الأسئلة والفرضيات: تم حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation واختبار دلالاته الإحصائية كما في الجداول التالية، وللحكم على قوة العلاقة تم استخدام معيار كوهين (Cohen, 1988):

جدول رقم (١٠) معامل الارتباط ودلالته الإحصائية بين المتغير المستقل: القيادة الإبتكارية وأبعاده والمتغير التابع: الدافعية نحو الإنجاز وأبعاده

المتغير المستقل والتابع وأبعاده	الإحصاءات	البعد الأول: الطموح	البعد الثاني: التوجه نحو المستقبل	البعد الثالث: الاهتمام بالتميز	البعد الرابع: المنافسة والمثابرة	الدافعية نحو الإنجاز
البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل ابتكاري	قيمة الارتباط	.709**	.691**	.503**	.766**	.762**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

قيمة الإرتباط	.616**	.609**	.426**	.630**	.645**	البعد الثاني: التفكير الاستراتيجي والمبدع
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
قيمة الإرتباط	.637**	.646**	.428**	.590**	.684**	البعد الثالث: التواصل بطريقة فعالة وابتكارية
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
قيمة الإرتباط	.739**	.735**	.510**	.744**	.787**	القيادة الإبتكارية
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

يتبين من الجدول رقم (١٠) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١، وذات قيمة قوية بلغت (٠.٧٨٧) بين المتغير المستقل: القيادة الإبتكارية وأبعاده والمتغير التابع: الدافعية نحو الإنجاز وأبعاده، وعلى صعيد الأبعاد الفرعية للمحاور الرئيسية فهي جميعها ذات دلالة إحصائية مما يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبتكارية وأبعاد الدافعية نحو الإنجاز. ويعزو الباحث ذلك الى الدور المؤثر للسلوك الإبتكاري في خلق بيئة إدارية محفزة للابتكار والانجاز. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (خليفة، 2015) ودراسة (Kurland, Hanna; Perutz, Hila; Hertz Lazarowitz, Rachel., 2010)

جدول رقم (١١) معامل الارتباط ودلالته الإحصائية بين المتغير المستقل: القيادة الإبتكارية وأبعاده والمتغير الوسيط: الثقة التنظيمية وأبعاده

المتغير المستقل والوسيط وأبعاده	الإحصاءات	البعد الأول: الجدارة	البعد الثاني: الانفتاح	البعد الثالث: الاهتمام بالعاملين	البعد الرابع: الاستقامة	البعد الخامس: القدرة على التنبؤ	أولاً: المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)
البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل	قيمة الإرتباط	.652**	.720**	.782**	.687**	.697**	.813**
	الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

ابتكاري	الإحصائية						
البعد الثاني: التفكير الاستراتيجي والمبدع	قيمة الإرتباط	.577**	.637**	.696**	.644**	.650**	.733**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البعد الثالث: التواصل بطريقة فعالة وابتكارية	قيمة الإرتباط	.447**	.533**	.568**	.547**	.503**	.596**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ثالثاً: أسئلة المتغير المستقل:- القيادة الإبتكارية	قيمة الإرتباط	.633**	.713**	.780**	.711**	.699**	.811**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

يتبين من الجدول رقم (١١) وجود علاقة إرتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠.٠٠١، وذات قيمة قوية بلغت (٠.٨١١) بين المتغير المستقل: القيادة الإبتكارية وأبعاده والمتغير الوسيط: الثقة التنظيمية وأبعاده، وعلي صعيد الأبعاد الفرعية للمحاور الرئيسية فهي جميعها ذات دلالة إحصائية مما يدل علي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبتكارية وأبعاد الثقة التنظيمية. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (رفاعي، 2012) ودراسة (سليمان، 2010) ودراسة (Dyah. P, & Mardanung. C, 2017) ويعزو الباحث ذلك إلى نجاح مديري المدارس بالدرجة الأولى في قيادة المدرسة من خلال تعزيز رغبة المعلمين في الالتزام برؤية المدرسة.



جدول رقم (١٢) معامل الارتباط ودلالته الإحصائية بين المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية وأبعاده والمتغير التابع: الدافعية نحو الإنجاز وأبعاده

المتغير الوسيط والتابع وأبعاده	الإحصاءات	البعد الأول: الطموح	البعد الثاني: التوجه نحو المستقبل	البعد الثالث: الاهتمام بالتميز	البعد الرابع: المنافسة والمثابرة	ثانياً: أسئلة المتغير التابع: - الدافعية نحو الإنجاز
البعد الأول: الجدارة	قيمة الارتباط	.630**	.624**	.444**	.611**	.727**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البعد الثاني: الانفتاح	قيمة الارتباط	.642**	.624**	.426**	.590**	.699**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البعد الثالث: الاهتمام بالعاملين	قيمة الارتباط	.682**	.675**	.499**	.667**	.764**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البعد الرابع: الاستقامة	قيمة الارتباط	.701**	.669**	.411**	.548**	.733**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البعد الخامس: القدرة على التنبؤ	قيمة الارتباط	.638**	.692**	.401**	.579**	.715**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
أولاً: المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)	قيمة الارتباط	.754**	.745**	.507**	.691**	.834**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

يتبين من الجدول رقم (١١) وجود علاقة إرتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١، وذات قيمة قوية بلغت (٠.٨٣٤) بين المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية وأبعاده والمتغير التابع: الدافعية نحو الإنجاز وأبعاده، وعلي صعيد الأبعاد الفرعية للمحاور الرئيسية فهي جميعها ذات دلالة إحصائية مما يدل علي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبتكارية وأبعاد الثقة التنظيمية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:** هل يوجد تأثير معنوي غير مباشر للثقة التنظيمية

كمتغير وسيط وتوفر أبعاد القيادة الإبتكارية ومستوى الدافعية نحو الإنجاز؟

**للإجابة عن الأسئلة والفرضيات:** تم الإعتماد علي نمذجة المعادلة البنائية بإستخدام

برنامج AMOS، وقد تم التحقق من مطابقة النموذج بإستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وقد

جاءت النتائج كما يلي:

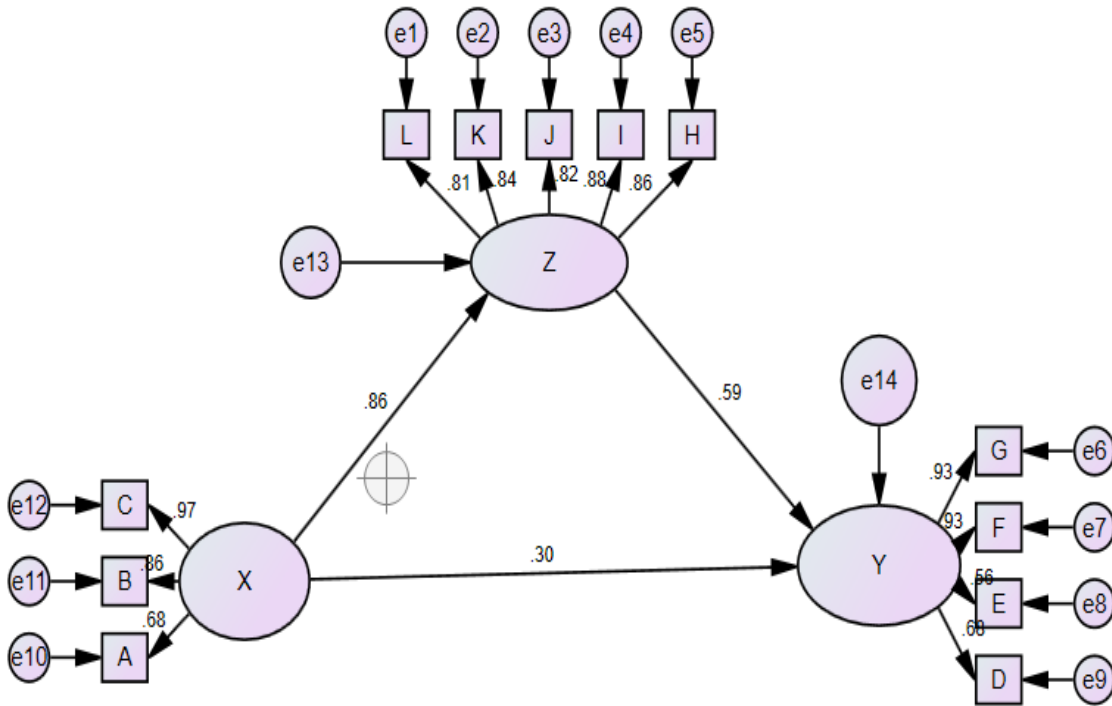
CFI	NFI	GFI
0.906	0.872	0.809

ويتضح من الجدول أن قيمة مؤشر GFI مساوي ل ٠.٨٠٩ وهو أعلى من ٠.٨ وبالنظر أيضا إلى قيمة NFI نجد انها ٠.٨٧٢ اي أعلى من ٠.٨ و بالنظر إلى قيمة CFI نجد أنها ٠.٩٠٦ اي أعلى من ٠.٨ مما يعكس جودة توفيق نموذج الدراسة وأن النموذج مطابق بصورة مقبولة.

وبناء علي ما سبق فإنه يمكن إستخدام نموذج القياس لإختيار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإبتكارية) والمتغير التابع (الدافعية نحو الإنجاز).

شكل (١) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المتغير

المستقل (القيادة الإبتكارية) والمتغير التابع (الدافعية نحو الإنجاز).



جدول (١٣): التأثيرات المباشرة و الغير مباشرة للقيادة الإبتكارية على الدافعية نحو

الإنجاز

المتغيرات	معاملات المسار	نوع التأثير	الخطأ المعياري	قيمة C.R	المع نوية
القيادة الإبتكارية <===== الدافعية نحو الإنجاز	0.304	مباشر	0.087	2.25 9	0.0 24
القيادة الإبتكارية <===== الثقة التنظيمية	0.862	مباشر	0.057	7.36 5	***
الثقة التنظيمية <===== الدافعية نحو الإنجاز	0.587	مباشر	0.183	4.22 6	***
القيادة الإبتكارية <===== الثقة التنظيمية <===== الدافعية نحو الإنجاز	0.505	غير مباشر			***

ومن الجدول السابق يمكن عرض النتائج كالتالي:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبتكارية على الدافعية نحو الإنجاز حيث كانت قيمة المعنوية ٠.٠٢٤ و هي أقل من ٠.٠٥ وبالنظر إلى قيمة معاملات المسار

المعيارية نجد أنها تساوي ٠.٣٠٤ مما يعكس العلاقة الإيجابية، وبالنظر إلى قيمة المعامل (٠.٣٠٤) فهي تعكس وجود علاقة إيجابية لكن ضعيفة.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية على الثقة التنظيمية حيث كانت قيمة المعنوية ٠.٠٠٠٠١ و هي أقل من ٠.٠٥ وبالنظر إلى قيمة معاملات المسار المعيارية نجد أنها تساوي ٠.٨٦٢ مما يعكس العلاقة الإيجابية، وبالنظر إلى قيمة المعامل (٠.٨٦٢) فهي تعكس وجود علاقة إيجابية وقوية.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الدافعية نحو الإنجاز حيث كانت قيمة المعنوية ٠.٠٠٠٠١ و هي أقل من ٠.٠٥ وبالنظر إلى قيمة معاملات المسار المعيارية نجد أنها تساوي ٠.٥٨٧ مما يعكس العلاقة الإيجابية، وبالنظر إلى قيمة المعامل (٠.٥٨٧) فهي تعكس وجود علاقة إيجابية ومتوسطة.

- هناك تأثير غير مباشر للقيادة الابتكارية على الدافعية نحو الإنجاز بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط حيث كانت بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار ٠.٥٠٥ وهي دالة عند مستوي ٠.٠٥. مما يعني أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الابتكارية والدافعية نحو الإنجاز، وبالنظر إلى قيمة المعامل (٠.٥٠٥) فهي تعكس وجود علاقة إيجابية ومتوسطة.

#### التوصيات:

- تشجيع القيادات المدرسية بالاستمرار في المحافظة على بيئة عمل مستقرة، تلبي احتياجات المعلمين ورغباتهم من خلال الحفز المعنوي والمادي.
- العمل على تنمية روح المبادرة عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية والعمل بها من أجل إثارة دافعية المعلمين نحو الإنجاز.
- خلق مناخ ثقة متبادل ما بين القيادات المدرسية والمعلمين من أجل دفعهم نحو تحسين عملهم من خلال إتاحة فرص التعامل بحرية مع المواقف التي قد تواجههم وترتقي بقدرتهم على تقديم الأداء المتميز والابداع.
- نشر الوعي بضرورة تبني القيادة الابتكارية كنمط حديث في الإدارة المدرسية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، مي فيصل. (2015). الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية/جامعة بغداد، مجلة كلية التربية ، الجامعة المستنصرية، المجلد ٢١ ، العدد ٤٤ .
- الحارثي، مفلح .(2020). القيادة الابتكارية واستراتيجية تطبيقها. الرياض. مكتبة الرشد.
- أسماء أبو بكر صديق عبد الله. ( 2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، **المجلة التربوية** ، كلية التربية، ع ٨٠ ، ٦٣٦ - ٧٥١ .
- الخطيب احمد، ومعالمه، عادل سليم. ( 2009 ). **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- الجرايدة، محمد سليمان والجهوري، بدرية خلفان. (2014). درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية. **المجلة الدراسات التربوية والنفسية** جامعه السلطان قابوس ، عمان.
- الصيرفي، محمد .(2003). **مفاهيم إدارية حديثة**. عمان: الدار العلمية للنشر.
- العنزي، سعد علي حمود، والساعدي، مؤيد يوسف نعمة. ( 2004 ). الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، جامعة كربلاء، المجلد ٢، العدد ٥ .
- العمرات، عمر سالم. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. **المجلة الأردنية للعلوم التربوية**، 6(ع)، 351 - 360
- خليفة، عبد اللطيف. (2000). **الدافعية للإنجاز**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- خليفة، محمد عداي، ومقابله، عاطف يوسف. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى معلمهم في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- جمال، لينا. (2017). إدارة التميز والابداع الإداري، عمان: دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.
- رفاعي، رجب حسنين محمد. (2012). تأثير الدافع للابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبتكاري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع ٥٢ ، ٧٦ - ١٢٥.
- سليمان، محمد جلال صديق، المنسي، محمود عبد العزيز، والشربيني، صفاء أحمد. (2010). تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الإبتكارية للمرؤوسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٤، ع ٣ ، ٣٥١ - ٤٤٠.
- عوض، اسياذ محمد. (2012). تفعيل دور الاسرة في العملية التعليمية بالتعليم الثانوي. مجلة كلية التربية - جامعة الازهر. م ١٥٤.
- طيشة، كلود فؤاد. (2018). درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير، فلسطين ، ١ - ١٦٤.
- قطامي، يوسف وقطامي، نايف. (2000). سيكولوجية التعليم الصفي. عمان - الأردن دار الشورى للنشر والتوزيع.
- قنديل، علاء، (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- ماهر، احمد، (1999). السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط ٧، الإسكندرية.
- وثيقة رؤية المملكة 2030، متاح على موقع الرؤية، تم استرجاعه في ٤ / ٤ / ١٤٣٨ هـ على الرابط: <http://vision2030.gov.sa/>

## ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Australian Children education & care quality authority, (2019),  
**"The educational leader resource state or territory agencies**, PP. 1 – 148.
- Creswell, J.W.(2012).**Education research; Planning conducting and Evaluating Research**(.4th) Boston, MA: Pearson.
- De Jong, J. & Vermeulen, P. (2006 ), Increasing the adds for successful innovation in SMEs: A comparison across industries, **Journal Of International Business**.
- Driks, K.T; Ferrin,(2002),Trust in Leadership; Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices, **Journal of Applied Psychology**,Vol.87.
- Dyah Ayu Puri Palupi .,(2017).Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators Universitas Kristen Surakarta, **Review of Integrative Business and Economics Research**, Vol. 6,Issue 4.
- Ellonen Kaisu, Puumalainen & Kirsimarja, Blomqvist; Riikka,(2006)., **Role of Innovativeness Organizational in Trust . .** , Presented Paper for Pressure Innovation Conference.
- Kalleberg.; J, Schmitt. & S, Sleigh.; E, Appelbaum.; A.(2004). **Citizenship and Trust Company and Union: worse or better behaviors**, Presented Paper for Research Relation Industrial , A.C, Diego San, Meetings Associate.
- Kurland, Hanna; Perutz, Hila; Hertz-Lazarowitz, Rachel. (2010)" Leadership style and organizational learning: the mediate effect of

school vision", **Journal of Educational Administration**, Vol. 48 Iss:1, pp.7 – 30

Patti, A.L., Fok, L.Y.&Hartman ,S.J.,(2004),Differences between management and line employees in quality management environment , **International Journal of Quality & Reliability Management** , vol :21, No:2.

Scott, D., (1981). **The Development of four New Organizational measures of Trust relationship between Theory, Research, and Practice: An assessment of fundamental problems and their possible resolution**, 107-109.

Şen, Asim (2007). "Leadership with a Shared Vision in the Twenty-First Century". **Journal of Global Strategic Management**. Volume:1, Number:2.

Starter ,K.,(2005),The effect of Supervisor Trust to Subordinates on Job Satisfaction, **Journal of Leadership Studies**,Vol,1,1.

Stelios, O. & Terry, O. (2014). **Learning Leadership Matters: The Influence of Innovative School Leadership Preparation on Teachers' Experiences and Outcomes. Educational Management Administration & Leadership**, 42(5), 680-700.