

## القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة

### المنيا في مصر

إعداد

د. محمد حمدي زكي محمد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة المنيا

ملخص البحث

القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر  
لقد تطورت مفاهيم ومبادئ نظرية فيزياء الكم على مجالات العلوم المختلفة عامة  
والقيادة التعليمية خاصة، وبالرغم من ذلك لا تزال مفاهيم القيادة وممارساتها مقيدة  
بالالتزام بالقيادة النيوتنية، ومن ثم كانت فكرة البحث الحالي التي تتمحور حول القيادة  
الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر، ومن ثم  
هدف البحث الحالي إلى تقديم مقترحات إجرائية للاستفادة من القيادة الكمومية في تعزيز  
الابتكار التنظيمي لدي مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر  
العربية، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف المنهج الوصفي الارتباطي حيث إنه الملائم  
لموضوع البحث، وصمم الباحث استبانة لتعرف واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد  
القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمديرين في المدارس  
الخاصة بمحافظة المنيا. وتحتوى الاستبانة على (٧٣) عبارة موزعة على جزأين مرتبطة  
بالموضوع، الأول جزء القيادة الكمومية يحتوى على (٥١) عبارة موزعة على سبعة  
أبعاد، وهي: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والشعور الكمومي، والتمثيل الكمومي،  
والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والثاني، جزء الابتكار التنظيمي يحتوي على (٢١)  
عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: استثارة الأفكار الابتكارية، وتجريب الأفكار  
الابتكارية، وتطبيق الأفكار الابتكارية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية  
قوامها (٧٢٤) فردًا من المديرين والمعلمين بالمدارس الخاصة بمحافظة المنيا بمصر.

هذا وتوصل البحث إلي نتائج من أهمها:

أن واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الكمومية في أبعادها السبعة "متوسطة"، وكذلك جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للابتكار التنظيمي في أبعاده الثلاثة بدرجة "متوسطة"، وبناء على معامل ارتباط بيرسون أظهرت النتائج أن القيادة الكمومية بأبعادها السبعة ارتبطت ارتباطاً دالاً موجباً بالابتكار التنظيمي بأبعاده. كما أظهرت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي لدي مديري المدارس الخاصة تُعزي لمتغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، والنوع، والاعتماد، وسنوات العمر، وسنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق في استجابات العينة تُعزي لنوع المدرسة، والمرحلة الدراسية.

وقدم البحث مجموعة من المقترحات الإجرائية منها: ضرورة تعزيز أبعاد القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي لمديري المدارس الخاصة، وتحسين مستوى وعيهم بأدوارهم كقادة كموميين داخل مدارسهم بما يعزز الابتكار التنظيمي لديهم. الكلمات المفتاحية: القيادة الكمومية، الابتكار التنظيمي، مديرو المدارس الخاصة.

### Abstract

Quantum Leadership and Organizational Innovation in private and international Schools at the Minia governorate in Egypt

The concepts and principles of quantum physics theory have already developed in various fields of science in general and educational management and leadership in particular. Despite this, leadership concepts and practices are still restricted to the commitment of Newtonian leadership. Therefore, the idea of the current research is to revolve around quantum leadership and organizational innovation in private and international schools at Minia Governorate in Egypt. The aim of the current study is to provide recommendations and suggestions to make use of quantum leadership in enhancing organizational innovation in Egypt in developing the performance of private and international school principals.

To achieve this objective, the descriptive correlative method was used, as it is appropriate for the study topic. The researcher designed a questionnaire to know the reality of school principals' practice of quantum leadership dimensions and organizational innovation from the point of view of principals and teachers in private and international schools in Minia Governorate. The questionnaire contains 73 phrases divided into two parts related to the topic, the first part of the quantum leadership contains 51 phrases distributed over seven dimensions, including: Quantum seeing, Quantum thinking, Quantum feeling, Quantum knowing, Quantum acting, Quantum trusting, Quantum being. The second part, organizational innovation, contains 21 phrases distributed over three dimensions: arousing and stimulating innovation, experimenting innovative ideas, and applying innovative ideas. The questionnaire was applied to a random sample of 724 persons, principals and teachers in private and international schools at Minia Governorate in Egypt.

This study has revealed that, The reality of private and international school principals' practice of quantum leadership in its seven dimensions is "medium", as well as the organizational innovation. Based on Pearson's correlation coefficient, the results

revealed that quantum leadership with its seven dimensions has a significant positive correlation with organizational innovation with its dimensions. Results also revealed that there were statistically significant differences attributable to the job, educational qualification, gender, accreditation, age, and years of experience. results also revealed that there were no differences in the sample responses attributed to the school's type and the educational stage. Based on the results the study provided some recommendations, including: the need to enhance the quantum leadership skills of school principals, improve their awareness of their roles as quantum leaders within their schools, and set a clear concept of organizational innovation in the Egypt.

**Keywords: Quantum Leadership, Organizational Innovation, Principals Private Schools.**

## القيادة الكومومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة

### المنيا في مصر

إعداد

د. محمد حمدي زكي محمد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة المنيا

مقدمة:

شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن الحادي والعشرين تزايد التقدم في تقنيات المعلوماتية والاتصالات الحديثة بمعدلات سريعة، إضافة إلى العولمة والتحول إلى عصر ما بعد الحداثة وتساعد تأثير القيادة على نجاح المنظمات؛ مما أسهم في تغير شكل المنظمات التعليمية على نحو جذري، وهذه التغيرات جعلت الحاجة ماسة إلى قيادة من منظور جديد New Paradigm، تكون قادرة على قيادة المنظمات نحو التغيير المنشود.

ويؤكد Papatya & Dulupçu أن هذه التغيرات شديدة التعقيد أدت إلى ظهور نموذج جديد من القيادة يعتمد على إدارة التغيير والإبداع والابتكار والمبادرة والعمل بأقصى طاقة لتنفيذ الغايات الأساسية المتوافق عليها والتطوير وإعادة هندسة المنظمات، وتفكيك البيروقراطية، والتخلص من كل ما هو "تقليدي ومعتاد وممكن" التي لا تزال تُطبق اليوم في المنظمات، بحثاً عن "غير التقليدي وغير المعتاد وغير الممكن" (Papatya & Dulupçu, 2019, 122)، ورصدت أدبيات القيادة أن القيادة في ظل هذا المنظور تحقق العديد من الفوائد، منها: إيجاد آلية للتفاعلات الاجتماعية، والاستفادة من الاختلافات في توليد أداء إبداعي، والتفاعلات البقطة بين العوامل غير المتجانسة، وزيادة فرص التعلم الفردي والجماعي، وتعزيز ظهور التجديدات التنظيمية، واستخدام الشبكات غير الرسمية لاكتساب رؤى أعمق لتصورات الأفراد وسلوكياتهم، وتمكين المنظمات من تُعرف المشكلات البسيطة والتعامل معها قبل أن تصبح قضايا

رئيسية، وتحسين استقرار المؤسسة، وزيادة قدرتها على التنبؤ (Geok & Shaari, 2020, 10)، وينضوي مداخل رئيسية تحت هذا المنظور يرتبط بعضها ببعض، وتندرج من الأقدم إلى الأحدث، هي فيما يلي:

- القيادة الفوضى **Chaos Leadership**: هي تلك القيادة التي تتعامل مع الأنظمة البسيطة التي قد تتغير بطريقة مفاجئة وغير مسبوقة (Akpil & Gündüz, 2016, 2).  
- القيادة التعقيدية **Complex Leadership**: هي تلك القيادة التي تركز على الأنظمة المعقدة التي تتميز بكثافة تفاعلاتها بما يؤدي إلى بزوغ تلقائي لبنى جديدة وأنماط سلوكية غير مسبوقة (Fidan & Balci, 2017, 13).

- القيادة الكوموية **Quantum Leadership**: وتُعرف بأنها: "العمليات وما تتضمنه من ممارسات وإجراءات معًا في نفس الوقت، التي يمارسها الآخرون المستعدون للعمل، من خلال منحهم الثقة اللازمة للسير نحو المستقبل" (Papaty & Dulupçu, 2019, 127). وتُعد القيادة الكوموية الموضوع الأساسي لهذا البحث.

وتُعرف القيادة الكوموية بأنها: إطار مفاهيمي جديد للتفكير في القيادة يدور حول العمليات، والتنظيم الذاتي، والترابط والتواصل، وأنها نظام حي وخلاقة وديناميكية وحررة في بناء مستقبل المنظمة، ويدمج القيادة في سياقها وعملياتها، وتتعلم كيف تتعايش مع التطور، وتعمل من خلال مفهوم كلاهما، وتشير إلى أن الواقع يتشكل عندما تتم ملاحظته، وأن الكل ليس مجموع الأجزاء، وتؤكد الروح والعقل (Shelton, Yang & Liu, 2005, 111-127)، وأنه يتم استخدامها في المنظمات التعليمية عامة والمدارس خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية، وتؤكد الأدبيات فاعليتها مقارنة بالاتجاهين الأوليين؛ لأنه يتضمنهما، وأنه أكثر ملاءمة لعصر التعقيد والفوضى.

ويعبر الابتكار التنظيمي **Organizational Innovation** في المؤسسات التعليمية عن فكر أو سلوك أو شيء ما جديد يختلف نوعيًا عن الأشكال القائمة، كما أنه ملاحظة وتوليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباينة، وتنسيق الأفعال

الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات (Chen, Hsiao, Chang, 2010, 44)، أو هو " إدخال طريقة جديدة في مبادئ العمل التي تتبناها المؤسسة أو في هيكله مكان العمل أو التفاعل مع البيئة؛ بهدف تدعيم التغييرات، وبالتالي زيادة كفاءة العمليات وتحسين جودة وكفاءة العمل، وتعزيز تبادل المعلومات، وزيادة قدرة المؤسسة على تعلم واستخدام المعرفة والتكنولوجيا" (Abu-Shreah & Zidan, 2017, 20-36).

وللقيادة الكمومية عدة أبعاد، منها: قدرة القائد على معرفة واختيار نواياه وتصوراتته وأهدافه وأفعاله بوضوح في كل ما يُرى ويُختبر عن وعي وقصد (الرؤية الكمومية)، وقدرة القائد على التفكير بشكل متناقض؛ من أجل إيجاد حلول مبتكرة (التفكير الكمومي)، وقدرة القائد على الحفاظ على مستويات أعلى من النشاط والطاقة والحيوية والتركيز على الجوانب الإيجابية لخبراته وتجاربه وعواطفه (الشعور الكمومي)، وقدرة القائد على الاعتماد على الحدس والاتصال المفتوح مع الآخرين (المعرفة الكمومية)، فضلاً عن اهتمام القائد بذاته والمدرسة بأكملها والمجتمع ككل (التمثيل الكمومي)، بالإضافة إلى تمكنه من المغامرة والمخاطرة المحسوبة والفوضى والتعقيد، والاتصال الوثيق بنفاصيل العمل، والتفاعل مع مختلف العناصر في المدرسة من عاملين ومتعاملين (الثقة الكمومية)، والقدرة على خلق بيئة تمكن الأشخاص فيها من التواصل بشكل مفتوح بعضهم مع بعض رأسياً وأفقياً دون خوف من العقاب (الكينونة الكمومية) (Shelton & Darling, 2001, 266-270).

ومن الجدير بالذكر أن تعزيز الابتكار التنظيمي يتوقف على بيئة العمل المشجعة، وتعزيز التنافسية البناءة، والمرونة اللازمة لإنجاز العمل؛ الأمر الذي يتطلب مشاركة فعلية وفاعلة للأفراد العاملين بها، ولن يتسنى ذلك إلا بوجود قائدٍ كموميٍّ لا تقليديٍّ، قائدٌ يستمد سلطته من التفاعل مع مرؤوسيه وخبراته وتجاربه، وله القدرة على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم وعلى توجيهها نحو تحقيق التعددية والشمولية، بالتعامل بالاهتمام

مشكلة البحث تتمثل فيما يلي.

### مشكلة البحث:

بالرغم من التحولات الكبرى وما يترتب عليها من تغيير، ومراجعة الافتراضات التي تقوم عليها العلوم المختلفة عامة والإدارة خاصة؛ لتطوير الأداء الإداري بالمدارس بما يجعلها قادرة على مواجهة هذه التحولات والاستجابة لها، فإن الدراسات التي تمت في هذا المجال تشير إلى أن القيادة فكرًا وأساليب وممارسات وما ينضوي تحتها من مداخل مستحدثة، منها: القيادة الموزعة، والقيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، والقيادة التشاركية، وغير ذلك من مداخل، تنتمي إلى افتراضات القيادة التقليدية (النيوتونية)، وتكاد تجمع على أن هذه المداخل من القيادة لا تزال رغم كل ما أنجزته على مدى ما يقرب من ثلاثمائة عام، لا تزال تقليدية وجامدة بمداخلها المتعددة، ولم يحدث تغيير مؤثر بها، وأن أداء القيادات الذين يتبنون القيادة التقليدية لا يزال يعاني من مظاهر ضعف وقصور أدى إلى مشكلات متعددة؛ مما ترتب عليه محدودية تأثيرها في إحداث تغيير ملحوظ على مستوى المدرسة وحجرات الدراسة (صدفة، ٢٠٢١، ٦-٨).

وأشارت إحدى نتائج دراسة علمية إلى بعض جوانب القصور في القيادة التقليدية السائدة في المدارس المصرية- ومن بينها المدارس الخاصة - حيث تتمثل بعض جوانب القصور في استخدام حلول مألوفة وتقليدية في التعامل مع المعلمين، وسيادة التوتر الداخلي للمدرسة، وضعف حماية أصحاب الآراء المتعارضة، وتحفيز الترابط والاعتماد المتبادل، ونقص التعامل بإيجابية مع السلوكيات الفوضوية، ونقص توظيف التقنيات الحديثة في العملية الإدارية، وضعف فهم الأحداث الجديدة الناشئة في بيئة العمل، وضعف نشر ثقافة قيادة التعقيد لتغيير اتجاهات بعض العاملين، وافتقار التفكير في تطوير الهيكل التنظيمي للانتقال من ثقافة القيادة التقليدية إلى ثقافة الإبداع والابتكار،



والاعتماد على خطط تقليدية في أعمالهم، وتركز السلطة في القمة، وضعف مساندة الأساليب القيادية التعليمية والتربوية الحديثة (رانيا، ٢٠٢٢، ٨٥٩-٨٧٥).

وطبقاً لنتائج دراسة أخرى حول تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية كشفت عن جوانب الضعف بالقيادات المدرسية وخاصة قيادات المدارس الخاصة، تلك الجوانب التي تحوّل دون فهم الديناميكيات الموزعة والطبيعة السياقية للقيادة في المنظمات، منها: ضعف قيم المبادرة والمبادرة والإقبال على التغيير، والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل، وميل القيادات إلى إعطاء قيمة أكبر للجماعة أكثر من الفرد، وضعف اقتناع بعض القيادات بأهمية مشاركة العاملين في صناعة القرار، وضعف الإحساس بالأمان التنظيمي لدى قيادات المدرسة (سهام، ٢٠٢١، ١٥٩-١٦٢).

كما أشارت دراسة أخرى حول دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية على المدارس الخاصة- إلى ضعف مساندة القيادات المدرسية للتغيرات السريعة والمتلاحقة، وغياب فهم الأساليب الإدارية المعاصرة، حيث لا يزالون يُصرون على ممارسة الأنماط والأساليب القيادية التقليدية في العمل، مثل: استخدام المنظور البيروقراطي، كما أشارت إلى أن الحاجة أصبحت ملحة للتحوّل الجذري من الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط جديدة (محمد، ٢٠١٩، ١٣٣-١٣٨).

وأشارت نتائج دراسة أخرى حول إدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة وفق النموذج الأوروبي للتميز، إلى أن المدارس الخاصة تواجه العديد من التحديات التي تتطلب من القيادات التخلص من السلوكيات والممارسات التقليدية، والتعامل بفكر جديد وأساليب حديثة ومتنوعة تتناسب مع المتغيرات المحلية والعالمية (أفكار، ٢٠١٧، ٥٠٥-٥٣٩).

وأظهرت نتائج عديد من الدراسات عن وجود معوقات لدى قيادات المدارس الخاصة تؤثر في تطبيق القيادة الكمومية وتعزيز الابتكار التنظيمي لديها، فأشارت دراسة علمية

إلى أن القيادة بالمدارس الخاصة لم تعد ملائمة للعصر وتقدمه المعرفي والتكنولوجي، وأن هناك غياباً لمفهوم القيادة المعاصرة (عماد، ٢٠١٥، ٥٦-٦٨).

ولتعرف مشكلة البحث الحالي قام الباحث، بإجراء دراسة استطلاعية (ملحق ١) حول مُدخل القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي للمديرين، والتي تمثلت في توجيه ست عبارات إلى عينة من معلمي ومديري المدارس الخاصة بإدارة المنيا التعليمية بلغت (٦٠) مستجيباً نصفهم من المعلمين والنصف الآخر من مديري المدارس، كلها من النوع الاستكشافي؛ لمعرفة مدى ممارسة مبادئ القيادة الكوموية بما يعزز الابتكار التنظيمي لديهم، وتم التطبيق في شهر مارس ٢٠٢١م، وهذا ما يوضحه جدول (١).

### جدول (١)

#### نتائج الدراسة الاستطلاعية الموجهة للمديرين والمعلمين بالمدارس الخاصة بإدارة المنيا التعليمية

رقم العبارة	العبارات	التكرار	النسبة المئوية
١	يثق مدير المدرسة في الاحتمالات المتعددة.	١٥	٢٥,٠%
٢	يفضل مدير المدرسة الجمع بين أدوار متنوعة في الموقف الواحد.	١٩	٣١,٧%
٣	يهتم مدير المدرسة بأراء الآخرين ويقدرها.	٣٢	٥٣,٣%
٤	يُفضل مدير المدرسة طرح وجهات النظر المتعارضة.	٢٢	٣٦,٧%
٥	يُكرر مدير المدرسة المناقشات للوصول للرأي الصواب.	١٣	٢١,٧%
٦	يُرجب مدير المدرسة في التجديد المستمر لصالح العمل.	١٢	٢٠,٠%

يستنتج من جدول (١) إقرار أفراد العينة بوجود قصور في مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة لممارسات القيادة الكوموية، والتي تنعكس على الابتكار التنظيمي لهم؛ الأمر الذي يدعو إلى البحث عن مقترحات وتوصيات لتوظيف هذا الاتجاه. وفي ضوء ما سبق عرضه يمكن القول: إن أداء القيادات بالمدارس الخاصة المصرية يفتقر إلى كثير من المفاهيم والمبادئ والممارسات التي تركز عليها القيادة الكوموية، والتي تنعكس على الابتكار التنظيمي لديهم؛ مما يحد من فرصتهم لتحقيق أفضل النتائج بمدارسهم؛ الأمر الذي يدعو إلى البحث عن مقترحات إجرائية للاستفادة من القيادة الكوموية في تعزيز الابتكار التنظيمي في مصر في تطوير أداء مديري المدارس الخاصة، وبذلك يُمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأساس النظري للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الخاصة بمصر من المنظور الوثائقي؟
- ٣- ما واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية لأبعاد القيادة الكمومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
- ٤- ما واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية لأبعاد الابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
- ٥- ما أبعاد القيادة الكمومية الأكثر قدرة على التنبؤ بالابتكار التنظيمي من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي تبعًا لمتغيرات البحث؟
- ٧- ما المقترحات الإجرائية للاستفادة من القيادة الكمومية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية؟

#### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على الأساس النظري للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي، ومعرفة واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية للقيادة الكمومية وللابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتحديد أبعاد القيادة الكمومية والأكثر إسهامًا في التنبؤ بالابتكار التنظيمي وأبعاده، مع تُعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي تبعًا لمتغيرات البحث، وطرح عدد من المقترحات الإجرائية للاستفادة من القيادة الكمومية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية.

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

- إن هذا البحث يمثل مدخلاً قيادياً جديداً له آثاره المهمة في مجال الإدارة على وجه الخصوص؛ حيث يتباين كليةً عن الأنماط القيادية السابقة عليه، كما أنه يتناول وظائف الإدارة وأساليبها وممارساتها بفكر جديد مغاير تمامًا لما سبق مما جعله عاملاً مؤثرًا في القيادة والإدارة بشكل عام.

- إنه يُعد الدراسة الأولى في مصر التي تتناول مفهوم القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي، اللذين اهتمت بهما الدراسات الأجنبية بكثافة في السياقات التربوية الغربية التي نشأ فيها، ولم تتطرق لهما الدراسات العربية حتى الآن لمعالجة هذا الموضوع بصورة تطبيقية ميدانية، ومن ثم استثمار نتائج هذه الدراسات وتطبيقها في مصر.

كما يفيد من البحث الحالي الفئات التالية:

١- القائمون على صنع السياسات التربوية عامةً والمدارس الخاصة خاصةً في وزارة التربية والتعليم وفي الإدارات التعليمية بالمحافظات، حيث يمكن أن يمددهم البحث الحالي بأحدث بيان عن واقع المدارس الخاصة؛ مما يزيد من اقتناعهم بضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير هذا الواقع ليتضمن المفردات التي تبحث عنها القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي، كما يمكن أن يساهم هذا البحث في تدريب مديري المدارس لتعزيز الابتكار التنظيمي لديهم.

٢- الباحثون في مجال القيادة التربوية، حيث يمكن إثراء البحث الحالي عديدًا من التساؤلات التي تستدعي إجراء مزيد من الدراسات في مجال القيادة الكمومية، أو الابتكار التنظيمي، أو المدارس الخاصة، وهي مجالات خصبة تفتقر إلى البحوث ذات الطابع الإمبريقي الميداني.

**حدود البحث وميراثه:**

يسير البحث الحالي وفقًا للحدود التالية:

**أ- الحد الموضوعي:**

اقتصر البحث الحالي في تناوله للقيادة الكمومية على الأبعاد السبعة الآتية:  
النظرة الكمومية- التفكير الكمومي- الشعور الكمومي- المعرفة الكمومية- التمثيل  
الكمومي- الثقة الكمومية- الكينونة الكمومية.  
وسبب الاقتصار على هذه الأبعاد؛ هو أنها أكثر ورودًا في الفكر الإداري المعاصر.  
كما تم الاقتصار على الأبعاد الثلاثة التالية للابتكار التنظيمي:  
استثارة الأفكار الابتكارية- تجريب الأفكار الابتكارية- تطبيق الأفكار الابتكارية.  
والمبرر من الاقتصار على هذه الأبعاد، هو كثرة ورودها في الفكر الإداري  
المعاصر.

**ب - الحدود البشرية:**

اقتصر البحث الحالي على عينة عشوائية من المعلمين والمديرين بالمدارس الخاصة  
محل الدراسة؛ وسبب اختيار المدارس الخاصة هو ما تتسم به هذه المدارس من خدمة  
تعليمية متميزة، والسباق فيما بينها لاستقطاب معلمين ومديرين متميزين بوصفها ميزة  
تنافسية للمدرسة، كما يمثل مدير المدرسة ركيزة العملية الإدارية، ويعد المؤثر الأول في  
جودة الخدمة الإدارية المقدمة من خلال تعامله المباشر مع معلمي المدرسة وطلابها.

**ج- الحدود المكانية:**

اقتصر تطبيق البحث الحالي على عينة من المدارس الخاصة بالمراحل الثلاث:(  
ابتدائي، وإعدادي، وثانوي عام) بالإدارات التعليمية الثمانية بمدن محافظة المنيا، وهي:  
مغاغة، وبنى مزار، ومطاي، وسمالوط، والمنيا، وأبوقرقاص، وملوي، وديرمواس؛ وتم  
اختيار المدارس الخاصة بمحافظة المنيا؛ لأنها أكثر انتشارًا فيها وفقًا لكتاب الإحصاء  
السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

د- الحدود الزمنية:

تم تطبيق أدوات البحث الحالي على كل من: المعلمين والمديرين في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

مصطلحات البحث:

تشمل ما يلي:

١- القيادة الكمومية Quantum Leadership:

اعتمد مجمع اللغة العربية مصطلح "الكمومية" ترجمة لمصطلح "الكوانتم Quantum" (مجمع اللغة العربية بالقاهرة، ٢٠٢١، ٢٥٦).

وقد عرّف العديد من المتخصصين (القيادة الكمومية)، وذلك فيما يلي:

- تعريف زوهار Zohar: هي قيادة تأسست على مجموعة من الافتراضات والمعتقدات المستمدة من مبادئ فيزياء الكوانتم في ممارسة القيادة والتفكير، وهي العملية التي تفكر في المستقبل من خلال صياغة سيناريوهات واحتمالات متنوعة، وتشجع على المناقشات والحوار، واستخدام الذكاء الروحي لتغذية ذكاء كمومي أعلى (Zohar, 2018, 56-58).

- تعريف جوك، وشاري Geok & Shaari بأنها: نمط من أنماط القيادة يكون فيه القائد لديه القدرة على التفاعل مع التابعين، وإدراك الشكوك والاحتمالات، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والتخلي بالبصيرة والبدئية والروحانية، وانفتاح الذهن، واستخدام التخيل، ويتمكن من إدارة المواقف المعقدة (Geok & Shaari, 2020, 426).

- كما تُعرف بأنها: مدخل جديد من القيادة مناسب لبيئات القرن الحادي والعشرين، يحقق مستوى جديداً من التفاؤل، ومتعدد الاحتمالات، والذاتية والكلية بين الجوانب الفنية والعاطفية للفرد، وبناء الشعور بالترابط، وخلق الحب، وتحسين العلاقات الإنسانية، ويركز على: كيف يتصرف الأشخاص، وكيف يتخذون القرارات في بيئة العمل (Barrash, 2017, 3-5).

بناء على ما سبق، فإن البحث الحالي يتبنى التعريف التالي: نمط من القيادة انبثق من فيزياء الكموم quantum physics، يقوم على طريقة جديدة للتفكير في القيادة، وله مجموعة من المبادئ والافتراضات الخاصة التي تختلف نوعياً عن القيادة التقليدية السائدة التي تنبثق من فيزياء نيوتن Newton physics، ويتضمن تلك الجهود التي يبذلها مديرو المدارس الخاصة للتأثير في العاملين من خلال الجمع بين أدوار متنوعة في الموقف الواحد، والثقة في الاحتمالات المتعددة، والاهتمام بالآخرين وتقديرهم، وطرح وجهات النظر المتعارضة، والتجديد المستمر لصالح العمل، والمناقشات المتكررة للوصول للرأي الصواب، والتركيز على الجوانب الذاتية للمشاعر والحواس والنوايا، فهي قيادة جديدة دخلتها الإدارة.

## ٢- الابتكار التنظيمي Organizational Innovation

الابتكار لغة يرجع إلى الجذر اللغوي (الباء والكاف والراء)، يقال: بكر، يبكر، ابتكاراً، والجمع: ابتكارات، والمصدر: الابتكار، وبكر الشيء ابتكاراً، وابتكر الشيء: إذا أخذ باكورتته، وهي أوله، ويقال: ابتكار جديد، أي: اختراع أو إنشاء معاني غير مألوفة وغير متداولة (مجمع اللغة العربية، ٢٠٢١، ١٥٩-١٦٠).

وقد عرّف الابتكارَ التنظيميَّ العديداً من المتخصصين، مثل:

- تعريف أسعد سليمان بأنه: قيام مدير المدرسة باستحداث أفكار وممارسات؛ والقيام بأعمال فريدة من نوعها في الجانب الإداري والتقني والإضافي؛ بحيث تستطيع المدرسة من خلالها تقديم مخرجات متميزة عن غيرها (أسعد، ٢٠٢٠، ٩).

- تعريف روبينز، وجاتش بأنه: تجديد وإعادة تشكيل أو طرح أفكار جديدة لكي تأتي بشيء جديد (Robbins & Judge, 2022, 354).

- تعريف موريس Morris بأنه: قدرة المدير على تقديم إنتاج يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة التلقائية والأصالة (Morris, 2006, 58).

بناء على ما سبق، فإن البحث الحالي يتبنى التعريف التالي: قدرة مدير المدرسة الخاصة على استحداث أفكار أو سلوكيات، وتوليد أفكار جديدة، عن طريق طرح أفكار تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والتلقائية في أبعاد استثارة الأفكار الابتكارية، وتجريب الأفكار الابتكارية، وتطبيق الأفكار الابتكارية.

#### الدراسات السابقة:

يتناول البحث الحالي الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعه، من خلال منهجية للإفادة منها تبدأ بتحديد أهداف الدراسة ثم المنهج المستخدم، ثم أهم النتائج التي توصلت إليها، ثم تعقيب على الدراسات السابقة، ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور رئيسية، يتم تناولها وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي تفصيل لذلك:

#### أولاً- دراسات مرتبطة بالقيادة الكوموية بالمنظمات التعليمية:

من خلال مراجعة الأدبيات التربوية المتعلقة بالقيادة الكوموية والقائد الكوموي وأدواره، والمنظمة الكوموية في العشرين عاماً الماضية، تبين للباحث أنه لا توجد دراسات أجريت على القيادة الكوموية في مصر أو الدول العربية، وأن جُلَّ ما كتب عن هذا الموضوع كتب في سياقات متنوعة مختلفة أجنبية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وآسيا وإيران وتركيا، ويبدو هذا منطقيًا إذا ما أخذ في الاعتبار أن هذا المفهوم -شأنه شأن معظم المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة - كان قد نشأ أولاً في هذه البيئات قبل أن ينتقل إلى سياقات تربوية أخرى، ولعل هذا يفسر ندرة وجود دراسات عن القيادة الكوموية في السياقات التربوية العربية.

ونظرًا لكثرة البحوث الأجنبية التي أجريت في مجال القيادة الكوموية، وندرة البحوث العربية في هذا المجال، يمكن تناول هذه الدراسات على النحو التالي:

في تركيا، أعد كايمان وإرسيتين دراسة بعنوان: مستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الكوموية ضمن مشروع تعزيز التعليم والتدريب المهني في أنقرة بتركيا، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة



الكمومية ضمن مشروع تعزيز التعليم والتدريب المهني Strengthening Vocational Educational and Training (SVET) في أنقرة بتركيا للعام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من عشر عبارات باستخدام ليكرت الخماسي على عينة بلغت (٤٥) مديرًا من (٢٩) مدرسة في التعليم الفني أثناء مشاركتهم في برنامج تدريبي لمدة عام عن القيادة الكمومية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الكمومية مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمتغيرات: الأقدمية في الإدارة، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخدمة، كما أظهرت الدراسة الحاجة إلى اكتساب معرفة أكبر من خلال البحث والاطلاع، وحضور المؤتمرات، والحصول على الدراسات العليا في قيادة وإدارة المدارس، بالإضافة إلى الحاجة لفهم سيكولوجية المدرسة والعاملين فيها من خلال مزيد من التفاعل الاجتماعي، وتطوير التدريب والتعلم مدى الحياة (Kayman & Ercetin, 2011, 16-21).

بينما في إيران، أعدّ Aghababaei, Hoveida & Rajaiepour (٢٠١٣) دراسة بعنوان: تحليل العلاقة بين استراتيجيات القيادة الذاتية وأبعاد التنظيم الكمومي في الجامعات، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين القيادة الذاتية وأبعاد التنظيم الكمومي في الجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة للقيادة الذاتية مكونة من (٢٨) عبارة، واستبانة أخرى للتنظيم الكمومي مكونة من (٢٧) عبارة مطبقة على عينة عشوائية (٢٢٨) أستاذًا جامعيًا في جامعتي طهران وأصفهان للعام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المديرين لاستراتيجيات القيادة الذاتية وأبعاد التنظيم الكمومي جاءت أعلى من المتوسط، ووجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات القيادة الذاتية والتنظيم الكمومي في الجامعات (Aghababaei, Hoveida & Rajaiepour, 2013, 192-203).

بينما تأتي دراسة Dargahi (٢٠١٣) بعنوان: القيادة الكوموية: لتنمية قادة مدارس التمريض بإيران، وهدفت إلى تُعرف واقع وآليات القيادة الكوموية التنموية في مدارس التمريض في جامعة طهران للعلوم الطبية، وكذلك تعرف الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة (الذكور والإناث، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، واجتياز الدورات التدريبية) في مهارات وخصائص ووظائف القيادة الكوموية التنموية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بتطبيق استبانة على مديري مدارس التمريض، وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج، منها: أن درجة توافر خصائص ووظائف القيادة الكوموية التنموية لدى عينة الدراسة جاءت متوسطة، وأن القيادة الكوموية التنموية تؤدي دورًا أساسيًا في المدارس، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة ترجع لمتغيرات: العمر الزمني، وسنوات الخبرات العملية، وسنوات الخبرات الإدارية، وأوصت بأهمية التدريب والتعليم لمديري المدارس علي القيادة الكوموية التنموية (Dargahi, 2013, 411-417).

أما دراسة Dehkordi & Moradi Pordanjani (٢٠١٥) بعنوان: العلاقة بين أبعاد القيادة الكوموية وإدارة الفوضى: دراسة حالة على مديري الإدارات التعليمية في شهر كرد Shahrekord بإيران، فقد سعت إلى دراسة وتحليل العلاقة بين بعض أبعاد القيادة الكوموية وأبعاد إدارة الفوضى، بالإضافة إلى تعرف حقيقة القيادة الكوموية لدى الإدارات التعليمية، ومحاولة تحسين مهاراتهم في ضوء أبعاد إدارة الفوضى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، مستخدمة استبانة موزعة على عينة عشوائية من مديري التعليم، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الكوموية: النظرة الكوموية، والتفكير الكوموي، والشعور الكوموي، والتمثيل الكوموي، والثقة الكوموية، والمعرفة الكوموية، والكينونة الكوموية، وجميع أبعاد إدارة الفوضى) تأثير الفراشة، والتكيف الديناميكي، والتشابه الذاتي، والجاذب الغريب)، وكذلك كشفت

النتائج عن أن أكثر الأبعاد تأثيرًا على إدارة الفوضى هو التمثيل الكمومي، وأن أبعاد القيادة الكمومية) منها: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والشعور الكمومي، والمعرفة الكمومية، والثقة الكمومية)، لا تؤثر على إدارة الفوضى، وأوصت بتطوير المهارات الكمومية للمديرين، وقبول الفوضى، والتركيز على العلاقات الأفقية والرأسية (Dehkordi& MoradiPordanjani, 2015, 222-232).

وجاءت دراسة Haris, Afdaliah, Budiman& Haris (٢٠١٦) بعنوان: دراسة استكشافية للمنظور الكمومي في القيادة المدرسية: مراجعة لقيادة المدير الفعال في الطبيعة المتغيرة للإدارة المدرسية، وسعت تلك الدراسة إلى تحليل خصائص وكفايات القيادة الكمومية لمديري المدارس لتقديم أفضل ما لديهم، من خلال مراجعة أدبيات القيادة الكمومية وفيزياء الكموم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج، منها: أن القيادة الكمومية وخصائصها وكفاياتها تؤدي دورًا أساسيًا في القيادة المدرسية، وأنه لا يمكن اعتبار أسلوب القيادة التقليدي يحقق قيادة فعالة في القرن الحالي؛ لأنه ليس مناسبًا وفعالًا لعالم المدرسة اليوم، كما أنه لا تستطيع القيادات الإسهام في تنمية الأداء للمنظمة إذا لم تكن هناك قيادة كمومية تعمل على اتباع استراتيجيات كمومية لتعزيز أداء العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الكمومية هو أسلوب مفيد بشكل خاص لتنمية أداء مديري المدارس، وأنها ذات أهمية حاسمة وضرورية لمديري المدارس خاصة في ظل الطبيعة المتغيرة للبيئات (Haris, Afdaliah, Budiman& Haris, 2016, 38-53).

بينما دراسة Marzoughi, Jahani& Torkzadeh (٢٠١٨) بعنوان: "تقييم مهارات مديري الإدارات التعليمية في ضوء أبعاد المدخل الكمومي" هدفت إلى تقييم مهارات مديري الإدارات التعليمية بمحافظة فارس Fars Province في ضوء مدخل الكموم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة محكمة تتكون من (٣٣) عبارة طبقت على عينة عنقودية عشوائية Randomized Multistage

Cluster بلغت (١٢٦) مديراً و(٤٠٢) خبيراً، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: أنه يمكن للتطبيق السليم للمدخل الكوموي تمكين الإدارات التعليمية من تطوير أدائها، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والخبراء حول ممارسة أبعاد ومهارات المدخل الكوموي، وأوصت بعقد برامج تدريبية مستدامة ومعتمدة رسمياً للمديرين، على أن تشمل البرامج على طبيعة القيادة الكوموية ومبادئها واستراتيجياتها التي تراعي عمليات القيادة الكوموية، وأن توفير التدريب الملائم يعد قضية تستوجب العمل على معالجتها في المستقبل (Marzoughi, Jahani& Torkzadeh, 2018, 1-15).

وجاءت دراسة Mousavi, Soltanin& Peykani (٢٠١٨) بعنوان: "الإطار المفاهيمي لكفايات القائد في التنظيم الكوموي" حيث هدفت إلى تعرّف واقع التنظيم الكوموي كمدخل لتطوير كفايات القائد في منظمات التعليم العالي، ومن ثم وضع كفايات جديدة للقائد كمدخل لتحقيق التنظيم الكوموي في تلك المنظمات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد في جمع البيانات على تحليل لما كتب عن القيادة الكوموية، وتحليل محتوى الدراسات الميدانية عن القيادة الكوموية، كما صمم الباحث استبانتين: إحداهما لتعرّف الكفاءات القيادية وتحديد أبعادها، والأخرى لتعرّف الكفاءات الكوموية وتحديد أبعادها، وطبقتا من خلال أسلوب دلفي على عينة مكّونة من (١٥) أستاذاً من خبراء الإدارة في جامعتي أصفهان وطهران، والحاصلين على درجة الدكتوراه في الإدارة وخبرة لا تقل عن (٥) سنوات في القيادة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الكوموية تشمل على (٥٤) كفاءة قيادية، ثم قاما بتصنيفها في خمسة أبعاد لكفاءات القيادة الكوموية، هي: الكفاءات الفردية، والكفاءات الشخصية، والكفاءات الإدارية، والكفاءات التحليلية والإدراكية، والكفاءات التقنية، وأخيراً تم تحديد الكفاءات القيادية المتعلقة بالمهارات الكوموية (Mousavi, Soltanin& Peykani, 2018, 1-11).

وفي إيران جاءت دراسة Salimi, Rajaeepour & Bidram (2019) بعنوان: "دراسة العلاقة بين مهارات الإدارة الكمومية وقدرات الرشاقة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي" حيث هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الإدارة الكمومية وتأثيرها على الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي بوصفها متغيرات وسيطة في جامعة أصفهان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت ثلاث استبانات لجمع بيانات الدراسة: الأولى هي استبانة لتحديد واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الكمومية، والثانية: استبانة لتحديد واقع المرونة التنظيمية، والثالثة: استبانة لتحديد مستوى الذكاء التنظيمي، وطبقت الاستبانات الثلاث على عينة عشوائية من المديرين في جامعة أصفهان بلغت (151) خبيرًا لهم مواصفات محددة، منها ذوو الرؤية الإبداعية، ولديهم القدرة على التفكير المستقبلي، واستخدم الباحثون برنامج SPSS(23) لتحليل استجابات أفراد العينة، ومن خلال هذه الاستجابات توصل البحث إلى عديد من النتائج، أهمها: مستوى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الكمومية جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الكمومية، ومستوى كل من: الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي، كما أن تبني الجامعات للإدارة الكمومية بمفهومها الواسع يصب بها إلى مستوى عالٍ من الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي (Salimi, Rajaeepour & Bidram, 2019, 33-50).

أما دراسة Ghaffari, Shayani, Ahang, Raeesi & tash (2019) بعنوان: "تأثير القيادة الكمومية على التعلم التنظيمي من خلال تشارك المعرفة: دراسة حالة على معلمي ومديري المدارس الثانوية في زهدان بإيران"، فقد سعت إلى دراسة دور القيادة الكمومية في تعزيز التعلم التنظيمي وزيادة تشارك المعرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة موزعة على (202) مديرًا ومعلمًا من مديري ومعلمي المدارس الثانوية في ولاية زهدان، ووجدت النتائج الإحصائية أن هناك تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا لقدرات القيادة الكمومية بشكل مباشر وغير مباشر على التعلم التنظيمي وتشارك المعرفة،

وأن تنمية القيادة الكمومية لديها تأثير إحصائي دال على التعلم التنظيمي وتشارك المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الكمومية يعزز رؤية مشتركة لأهداف المنظمة، ويسمح للقادة بتوجيه وتحفيز الأعضاء، والبحث عن فرص وتحديات جديدة، فهو يخلق ظروفًا مثالية للتعلم التنظيمي من خلال بناء فرق من المبدعين وخلق دافع أقوى للإبداع؛ مما يؤدي إلى تحقيق تشارك المعرفة (Ghaffari, Shayani, Ahang, Raeesi, & Tash, 2019, 119- 146).

بينما في ماليزيا أعد كل من: Geok & Shaari (2020) دراسة بعنوان: "الظهور والمرئية: دراسة نحو القيادة الكمومية في عصر الكموم"، هدفت إلى تحديد مستوى وعي المديرين بالقيادة الكمومية، وطبيعتها في منظمات الأعمال في ماليزيا، وسعت هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال تحليل نظري وعملي للقيادة الكمومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد في جمع البيانات على تحليل محتوى الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الكمومية، كم تم الاعتماد على مقابلات شبه مقننة مع (50) موظفًا من الإدارة العليا والمتوسطة ب(بجوهور باهرو الجنوبية) بماليزيا على مدار شهرين، يتصفون بخبرات كبيرة لميكانيكا الكم في العلوم الاجتماعية والفيزيائية، حيث طُلب منهم كتابة مذكرات شبه مقننة عن مفهوم القيادة الكمومية في منظماتهم، بالتركيز على مجالين أساسيين، هما: مدى الوعي وأهمية القيادة، وطبيعة وأهداف القيادة الكمومية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك قصورًا في مفهوم القيادة الكمومية لدى المديرين، وتمثل هذا القصور في قدرة القائد على تكوين مفهوم واضح للقيادة الكمومية، واقتُرحت إجراء دراسة حول العلاقة بين القيادة الكمومية وسمات الصدق والاستقامة والممارسات الأخلاقية (Geok & Shaari, 2020, 1-14).

وجاءت دراسة Gharibi, Zirak, Mahmoudi & Mehdipour (2020) بعنوان: "تصميم نموذج للإدارة الكمومية للتعلم التنظيمي في ضوء نظرية النظم: دراسة حالة على جامعة زيدان"، وهدفت إلى بناء نموذج جديد للأدوار المتباينة للتعلم التنظيمي التي

يمكن ممارستها في إطار القيادة الكوموية، وقدمت إطاراً نظرياً حول أهداف القيادة الكوموية، وقيمتها، وخصائصها، وأدوارها، وتأثيرها على التعلم التنظيمي، وإحداث التغيير بمختلف المستويات التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومنهج التحليل النوعي من خلال إجراء مقابلات مقننة استهدفت (١٩) فرداً من مديري الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس الذين تولوا مناصب سابقة بالجامعة، وتوصلت إلى نموذج نظري للقيادة الكوموية يسهم في إنجاز العمل، ويؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على التعلم التنظيمي، ويتميز بمرونة البنية التنظيمية، ويسهم في تزويد القادة الكوميين بالقدرة على التعلم التنظيمي، والتفاف جميع أعضاء التنظيم حول الأهداف الاستراتيجية للتعلم، وتوفير القيادة بيئات عمل مشجعة تتكامل فيها الحاجات والقيم لدى الأعضاء، كما توصلت إلى الحاجة الماسة إلى إجراء دراسة حول مدى جاهزية الجامعات للتحويل من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الكوموية (Gharibi, Zirak, Mahmoudi & Mehdipour, 2020, 1-8).

## ٢- دراسات مرتبطة بالابتكار التنظيمي بالمنظمات التعليمية:

بالرغم من تنوع الدراسات والبحوث التي تناولت الابتكار عامة، فإن ندرة من هذه الدراسات قد تطرقت للابتكار التنظيمي لمديري المدارس بشكل مباشر؛ لذا يستعرض البحث الحالي الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالابتكار التنظيمي، وقد تم ترتيب هذه الدراسات زمنياً للاستفادة منها.

جاءت دراسة Abu-Shreah & Zidan (٢٠١٧) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس للابتكار التنظيمي وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين"، وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للابتكار التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة موجهة إلى (٤١٥) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، أهمها: أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للابتكار التنظيمي كانت كبيرة، وقد احتل المجال الأول (تشجيع الأفكار الابتكارية) المركز الأول، يليه المجال الثاني (تعزيز البيئة المدرسية) يليه المجال الثالث (حل المشكلات على نحو ابتكاري)،

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لأراء أفراد العينة حول واقع الابتكار التنظيمي كمدخل للتنمية المهنية للمعلمين تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي (وذلك لحملة الدراسات العليا)، وسنوات الخدمة لصالح السنوات الأكثر من (١٠)، وفي الدرجة الكلية للاستبانة.

بينما أعدت دراسة وفاء (٢٠١٩) دراسة بعنوان: " تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية (عرعر) لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية إلى ٢٠٣٠"، وقد سعت إلى تُعرف أداء القيادات في المدارس الحكومية في منطقة الحدود الشمالية (عرعر) لتحسين البيئة التعليمية التي تحفز الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتماد الاستبانة أداةً من أدوات هذا المنهج طبقت على عينة عشوائية بلغت (١٢٠) قائداً ومشرفاً ومعلماً من المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء قائدات المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠، كان متوسطاً، وبناءً على هذه النتائج، فقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة لتفعيل قائدات المدارس من أجل تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار للإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، وتبني برامج من أجل تحسينها، ونشر ثقافات البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار بين قائدات المدارس، ووضع رؤية واضحة ومنظمة.

وهدفت دراسة أسعد (٢٠٢٠) بعنوان: " الابتكار التنظيمي لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم" إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية، وتشجع على تطبيقه بوصفه أسلوباً إدارياً في المنظمات التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة قوامها (٣١٧) معلماً بالمدارس الحكومية بمحافظة جنوب غزة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وشملت الاستبانة ثلاثة أبعاد، هي: الابتكار الإداري، والابتكار التقني،



والابتكار الإضافي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للابتكار التنظيمي كانت مرتفعة، وقدمت الدراسة العديد من المقترحات لتعزيز الابتكار التنظيمي في المدارس، منها: إتاحة أجواء داعمة وحاضنة للابتكار، والتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي وحثها على تزويد المدارس بالتجهيزات اللازمة لتحويل المدرسة لمنظمة منتجة ومبتكرة، وإنشاء لجان مشتركة من المشرفين والمديرين في إعداد برامج تدريبية لتطوير قدرات المديرين على حل المشكلات بطرق ابتكارية، ونشر ثقافة الابتكار، وتوفير حزمة من المحفزات المعنوية والمادية لأصحاب المشاريع الابتكارية والريادية، واختتمت الدراسة باقتراحها وتوصيتها بالاهتمام بتشجيع هذا المدخل مع التخطيط المسبق لبرامجه.

### ٣- دراسات مرتبطة بالعلاقة بين القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي بالمنظمات التعليمية:

فيما يلي يعرض الباحث بعض الدراسات السابق إجراؤها ذات الصلة بالعلاقة بين المتغيرين القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي، ومن هذه الدراسات- وفقاً لترتيبها الزمني- ما يلي:

أعدت دراسة Kumari (٢٠١٨) بعنوان: "إدارة الكموم: نموذج للجودة الكمومية"، وهدفت إلى صياغة نموذج جديد للقيادة الكمومية لتعزيز الابتكار التنظيمي في مجال القيادة، من خلال تُعرف ما أوردته الأدبيات حول مفهوم القيادة الكمومية وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية من القيادات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين جودة القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المنظمات، كما أظهرت أن القادة الكموميين أكثر قدرة على الابتكار التنظيمي من خلال توطين الشبكات والائتلافات بين القادة، وأن الدرجة الكلية لممارسة المديرين للقيادة الكمومية كانت متوسطةً في أبعاد الذات الكمومية (النوايا المزروعة والموقف المعدل)، والدقة والتماسك الكمومي (التفكير المتناقض، والمرونة في الفوضي)، والثبات الكمومي (الاستقرار العاطفي، والدافعية الواعية، والإحساس

بالتواصل، والتنسيق القوي) على المستوى "الماكرو Macro أو المستوى الميكرو Micro (Kumari, 2018, 1143-1164).

وجاءت دراسة Uçar& Köseoğlu (٢٠١٩) بعنوان: "العلاقة بين سلوكيات القيادة الكمومية لمديري المدارس ومستويات الإبداع للمعلمين، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الكمومية والإبداع للمعلمين، وكذلك تُعرف الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة بين سلوكيات القيادة الكمومية ومستويات إبداع المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت استبانتيين أداتين، الأولى: استبانة لتعرف مدى قُرب أو بُعد مديري المدارس من سلوكيات القيادة الكمومية، وتكونت من (٣٨) عبارة، موزعة على أبعاد، هي: بُعد القيادة مجال للتفاعل في معضلة القائد والتابع، وبُعد القيادة غير قابلة للتكوين ولا يمكن التنبؤ بها، وبُعد قطاعية القيادة، وأخيرًا بُعد القيادة التي تعتمد على التفاعل، والاستبانة الثانية: لتعرف على مستوى الإبداع للمعلمين في ثلاثة أبعاد، هي: الخبرة، والتفكير الإبداعي، والتحفيز، وطبقت الدراسة الميدانية في (٢٤) مدرسة ثانوية في ثلاث محافظات بواقع ثماني مدارس في كل محافظة، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٨٥) معلمًا بالمدارس الثانوية للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨، وتوصلت إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الكمومية وإبداع معلمي المدارس، وأن ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الكمومية جاءت بدرجة (غالبًا)، وأن ممارسة المعلمين لمستويات الإبداع جاءت بدرجة (عالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لسلوكيات القيادة الكمومية والإبداع لدى المعلمين تُعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والخلفية التعليمية (Uçar& Köseoğlu, 2019, 293-306).

يتضح من تحليل الدراسات السابقة ما يلي:

- ١- أكدت معظم الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الكوموية أهمية القيادة الكوموية بالمنظمات التعليمية عامة والمدارس خاصة، مثل دراسة Kayman & Ercetin, 2011، ودراسة Dargahi, 2013، ودراسة Haris, Afdaliah, 2016، ودراسة Budiman & Haris, 2016، ودراسة Uçar & Köseoğlu, 2019، ودراسة Geok & Shaari, 2020، وهذا يؤكد أهمية تحقيق القيادة الكوموية في المنظمات التعليمية عامة والمدارس خاصة؛ نظرًا للدور المهم الذي يمكن أن تقوم به في تطوير أداء مدير المدرسة.
- ٢- هناك دراسات تناولت موضوع القيادة الكوموية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مثل دراسة Aghababaei, Hoveida & Rajaiepour, 2013 التي تناولت العلاقة بين القيادة الكوموية والقيادة الذاتية، وتناولت دراسة Dehkordi & MoradiPordanjani, 2015 العلاقة بين القيادة الكوموية وإدارة الفوضى، و تناولت دراسة Kumari, 2018 العلاقة بين القيادة الكوموية وجودة الابتكار الإداري، واهتمت دراسة Salimi, Rajaeepour & Bidram, 2019 العلاقة بين القيادة الكوموية والرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي، واهتمت دراسة Uçar & Köseoğlu, 2019 بالعلاقة بين القيادة الكوموية والإبداع للمعلمين، وتناولت دراسة Ghaffari, Shayani, Ahang, Raeesi, & tash, 2019 العلاقة بين القيادة الكوموية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وتناولت دراسة Gharibi, Zirak, Mahmoudi & Mehdipour, 2020 العلاقة بين القيادة الكوموية والتعلم التنظيمي، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في بناء الخلفية النظرية للبحث الحالي وبناء أداة الدراسة الميدانية، ومن الواضح أن دراسات هذا المحور تختلف عن البحث الحالي في تناول القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي للمديرين.

- ٣- هناك دراسات تناولت موضوع الابتكار التنظيمي، مثل: دراسة Abu-Shreah & Zidan (٢٠١٩)، ودراسة وفاء (٢٠١٩)، ودراسة أسعد (٢٠٢٠)، ولكنها ركزت على الابتكار التنظيمي فقط، بينما تناول البحث الحالي الابتكار التنظيمي، ليُظهر أن المدارس في حاجة إلى تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال مدخل القيادة الكوموية.
- ٤- تناولت مجموعة من الدراسات السابقة متغيري الدراسة، وهما: القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي، مثل: دراسة Kumari, 2018 تناولت العلاقة بين القيادة الكوموية والابتكار الإداري، وتناولت دراسة Uçar & Köseoğlu, 2019 العلاقة بين القيادة الكوموية والإبداع للمعلمين، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في كل عناصر البحث سواء الخلفية النظرية أو بناء أداة الدراسة الميدانية، أو المقترحات والتوصيات، إلا أن هذه الدراسات لم تهتم بالعلاقة بين القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي لمديري المدارس الخاصة، وبهذا فهي تختلف عن البحث الحالي تمامًا.
- ٥- يُلاحظ أن كل الدراسات السابقة التي اهتمت بالعلاقة بين القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي أو بأحد المتغيرين كانت دراسات كثيرة جدًا أجريت في قطاعات مختلفة وفي سياقات أجنبية، بينما لا توجد دراسة مصرية أو عربية تناولت القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي في قطاعي التربية والمدارس، في حدود قواعد البيانات الرئيسية الآتية، مثل: SCOPUS، Web of Science، ProQuest، Education، Resources Information Centre (ERIC)، Ebscohost، و Directory of Open Access Journal (DOAJ)، Google Scholar، by using Boolean operators (OR and AND) and truncation، emerald publishing، SAGE، Science Direct، Dimension.ai، STOR، وبنك المعرفة المصري باستخدام الكلمات المفتاحية: القيادة الكوموية، والقائد الكوموي، والإدارة الكوموية، أو المنظمة الكوموية؛ مما مثَّل دافعًا قويًا لبحث هذا الموضوع؛ لسد الثغرة العلمية في هذا المجال بالدراسات العربية.

## منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي؛ نظرًا لملاءمته لطبيعة مشكلة البحث الحالي، بهدف وصف الظاهرة والتنبؤ بها، وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

وعليه، فإن البحث يسير وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى- الإطار النظري، ويشتمل على المحاور الآتية:

المحور الأول- القيادة الكمومية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ويتضمن ما يلي:

أولاً- تطور مفهوم القيادة الكمومية:

لقد أصبح فكر وتقنيات وممارسات القيادة تابعة لمدخل إدارته خلافاً لما كانت عليه في عصر الصناعة (نيوتن)، ففي القيادة النيوتنية (القيادة المرتكزة على مفاهيم ومبادئ نيوتن) تقوم القيادة على افتراضات ميكانيكية محددة وحتمية وثابتة ويمكن التنبؤ بها، وأفراد لديهم علاقات هرمية، وأن القيادة ملك للقائد، وأن القائد ضروري **Leader in necessity** للقيادة والمنظمات، وأن القائد يساوي النتائج، ويستخدم سلطته في السيطرة على الآخرين، والحفاظ على الواقع، ويفصل القائد عن القيادة، والقيادة عن المنظمة، ويوجد القائد والمؤوسون، ويرغب الجميع في القيادة للسيطرة على الآخرين، وتعمل المنظمة بشكل جيد إذا كان القائد ذكياً، فهو المسئول عن العمل، ولديه خطط استراتيجية، وينظر إلى المؤوسين كجسيمات غير قادرة على التصرف ( Lazaridou & Fris, 2018, 2-3).

وتطورت القيادة النيوتنية في نماذج ومداخل متعددة، ففي البداية ركزت تلك النماذج على السمات الجسدية والشخصية التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد الذي يرغب في أن يكون قائداً ناجحاً، وتجعله مختلفاً عن مؤوسيه. وفي خمسينيات القرن العشرين انتقل تركيز تلك النماذج من السمات إلى السلوكيات، وتطورت نماذج القيادة لتؤكد أسلوب

وأنشطة القادة من أجل تحفيز أتباعهم ومروسيهم؛ من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة (Papatya& Dulupçu, 2019, 120).

وفي الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي بدأت تظهر نماذج القيادة الموقفية التي تركز على الظروف Conditions والتي أكدت الحاجة إلى إظهار سلوكيات وتصرفات مختلفة تبعًا لاختلاف المواقف والظروف (Lazaridou& Fris, 2018, 4).

وفي الثمانينيات والتسعينيات بدأت تظهر عديد من نماذج القيادة الأخرى التي تؤكد أهمية تفاعل القادة مع مختلف عناصر الموقف، وبالتالي أولت أهمية كبرى لطبيعة العلاقة بين القادة والأشخاص الآخرين الذي يعملون معهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها (Papatya& Dulupçu, 2019, 121). وفي نهايات القرن العشرين بدأت تظهر بعض النماذج المعاصرة، مثل: القيادة الاستراتيجية، والقيادة بالوكالة، والقيادة التحويلية، والقيادة جديرة بالثقة، والقيادة الخادمة، والقيادة الأصيلة، والقيادة الروحية، والقيادة الذاتية، والقيادة الوثائقية، والقيادة الملهمة (Mousavi, Soltani& Peykani, 2018, 1).

غير أن نماذج القيادة السابقة تقوم على مجموعة من الافتراضات النيوتنية الميكانيكية التي تفترض أن القيادة ميكانيكية؛ وتعمل على أساس هرمي مركزي، والقيادة ملك للقائد، وساد الانفصال والانقسام في النظرة لجميع الأمور، والقدرة على التنبؤ والخطية والحتمية، والصرورة في التفكير بدون تعقيد واضطراب، وعدم الرغبة في التجديد والتطوير (Robbins& Judge, 2022, 412)، إلا أن هذا المدخل في القيادة تعرض للنقد، حيث أكد الباحثون في مجال القيادة عامة والقيادة المدرسية خاصة أن القيادة لا يمكن التعبير عنها ببساطة في الميكانيكية، فهي تنبثق في الغالب من العمليات والتعامل مع الفوضى والتعقيد (Papatya& Dulupçu, 2019, 122).

وقد شهد القرن الحادي والعشرون تجديدًا لمفهوم الإدارة والقيادة الكمومية quantum management & leadership الذي ظهر في بدايته في العقود

الأخيرة من القرن العشرين؛ حيث تؤكد تلك القيادة الكمومية على النظر إلى العمليات والسياق والترابط والتواصل أكثر من النتائج، وبالتالي فهي تتعارض مع المفهوم الذي كان سائدًا حول تمحور العمل القيادي على النتائج، ومن هنا بدأ التركيز في دراسة وفهم القيادة التربوية ينتقل من مجرد ملاحظة ما يقوم به مدير المدرسة، إلى محاولة استكشاف الجوانب العضوية والعلاقات غير الخطية والعمليات التي يتم بها أداء الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة (Fairholm, 2000 a, 14-16). ومع بروز مداخل تنظيمية جديدة برزت أيضًا نماذج جديدة للقيادة تنادي بوجود نمط وطريقة تفكير مختلفة تناسب مع الاستفادة من الفيزياء وعلم النفس والروحانية، والفوضى والتعقيد واللاحتمية واللايقين في الظواهر، ومن هنا ظهر المنظور الكوموي للقيادة، والذي عُرف بعد ذلك بالقيادة الكومومية (Papatya & Dulupçu, 2019, 124).

إن أول نداء للقيادة الكومومية كان عندما طرح عالم الفيزياء الألماني ماكس بلانك Max Planck في عام ١٩٠٠م (Ercetin & Kamact, 2011, 865-868) فيزياء ونظرية الكم Quantum physics, Theory والتي تعتبر أساسًا لكثير من الكتابات التي تناولت القيادة الكومومية، وتنتمي هذه النظرية أساسًا إلى مجال الفيزياء، ويترجم العرب فيزياء الكوانتم أحيانًا بفيزياء الكم، أو الفيزياء الحديثة، أو الفيزياء الكمية، أو الفيزياء الكومومية، إذ جاءت تعميمًا وتصحيحًا لنظريات نيوتن الكلاسيكية (فيزياء ما قبل الكوانتم) نسبة إلى مؤسس الفيزياء الكلاسيكية العالم نيوتن في كتابه المعروف "المبادئ الرياضية للفلسفة الطبيعية Philosophiae Naturalis Principia Mathematica" والتي صدرت الطبعة الأولى منه عام ١٩٢٧م.

ولقد قام الباحثون في العقود التي تبعت "بلانك" بتعديل أفكاره حول هذه النظرية وتطويرها، ومن بين هؤلاء الباحثين: "نيلز بور" (١٩١٠) Niels Bohr و"فيرنر هيزنبرج" (١٩٢٠) Werner Heisenberg و"لويس دوي برولي" (١٩٢٤) Louis de Broglie و"ايروين شرودنجر" (١٩٢٦) Erwin Schrodinger و

ماكس بورن" (1970) Max Born. ويعتبر (الكوانتوم) كلمة لاتينية، تعني مقداراً من الشيء، وتعني في الميكانيكا دراسة الحركة، ويستخدم لوصف أصغر كمية من الطاقة يمكن تبادلها بين الجسيمات، وتعود تسميتها إلى أهمية (الكوانتم) في بنائها، والمعني الكوموي في سياق القيادة يعنى أن القليل لكنه له تأثير كبير على المنظمات التعليمية.

وعلى الرغم من وجود عدد كبير لتعريفات مصطلح القيادة الكوموية في التعليم وتنوعها تنوعاً كبيراً، فإن المعنى الشائع هو محاولة ربط وظائف وأساليب وممارسات القيادة بفيزياء (الكوانتم) ومفاهيمها ومبادئها، وعليه، فإنها تشير إلى أسلوب وطريقة تفكير انبثقت من افتراضات ومبادئ فيزياء الكم وتطبيقاتها، والتي تحقق نوعاً من القطعية الفكرية الكاملة مع افتراضات نظرية نيوتن وتطبيقاتها في القيادة لأكثر من ثلاثة قرون سابقة (Haris, Afdaliah, Budiman & Haris, 2016, 40).

ويرى بابايتا ودولوبسو Papatya & Dulupçu أن القيادة الكوموية تصف العمليات والأفعال معاً، وتساعد الأفراد المستعدين للعمل، من خلال منحهم الثقة اللازمة للسير نحو العمل، وتدور حول العمليات، وهي غير معروفة ولا نهاية لها، وليست ظاهرة حتمية، ولا يمكن السيطرة عليها، وأنه يتم تعلمها من خلال الفعل، وليس من خلال التنظير (Papatya & Dulupçu, 2019, 127).

أما " بورتر- أوجرادي" و" مالوك" Porter-O'Grady & Malloch فيعرف القيادة الكوموية بأنها: "صيغة معاصرة للقيادة نشأت حديثاً، تتمثل في المهارات والسلوكيات التي يحتاج القائد لاستخدامها لتوجيه مؤسسته بفعالية، ونقلها من العصر الصناعي للقرن العشرين إلى عصر المعلومات والتكنولوجيا في القرن الحادي والعشرين، وأنها أكثر ملاءمة وفعالية عندما تنسم البيانات بشدة الاضطراب والفوضى والتعقيد واللايقين والاحتمالات (Porter-O'Grady & Malloch, 2017, 50-52).

وتُعرف القيادة الكوموية بأنها "قيادة تقوم على مجموعة من الافتراضات الجديدة التي تركز على الوعي التواصلي بين الحدس والمنطق، والأجزاء والكل، والعقل والمادة،



والداخل والخارج، والمنطقية والعاطفية، والذات والآخر، والتواصل والوعي، وتركز على القيادة غير المرئية من خلال توليد النية والمشاعر والعواطف، والقضاء على الفوضى، وسد الفجوة بين النية والواقع، ومعالجة السلوكيات التي تزعزع استقرار المنظمة، وفهم أنماط التغييرات الصغيرة بدلاً من توجيه التغيير، ويمكن أن يطلق على القيادة الكومومية "قيادة ما بعد الحداثة" (Barrash, 2017, 3).

ويؤكد حنين Hanine أن مفهوم القيادة الكومومية متعدد الجوانب والأبعاد، وإطار عام يأخذ في اعتباره مجموعة من الأبعاد المعرفية والعلائقية والأخلاقية والعاطفية والروحية، وتمنح القدرة على التصرف بحكمة وتعاطف مع الحفاظ على الوعي الداخلي والسلام الخارجي للفرد في جميع الظروف (Hanine, 2019, 837-858).

ويرى فريس "و" لازاريدو "Fris & Lazaridou أن القيادة الكومومية" تلك الهياكل والعمليات والممارسات التي تشتق من فيزياء الكم، ونظرية الفوضى، ونظرية التعقيد، وتركز على المستقبل. والقائد الكومومي لديه القدرة على الرؤية والحلم والتوجيه والتغيير وتحريك المرؤوسين نحو الأهداف المخططة، وأنه يحتاج إلى إشراف ذي رؤية أي تحقيق الحلم، والفهم الاستراتيجي، وتوجيه العمليات والنتائج، والتحليل المنهجي، والتوقع البناء" (Fris & Lazaridou, 2006, 5).

وأشار حنين ونيتا إلي أن مفهوم القيادة الكومومية يتضمن أربعة أنواع من الذكاء، وأن حاصل الجمع بينهم هو الذكاء الكومومي، وهي: الذكاء الجسدي؛ القدرة الجسدية على فعل الأشياء وإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، والذكاء الفكري؛ ويشير إلى قدرة القائد على السماح بصياغة الاستراتيجيات والتحليلات والخطط وحل المواقف المختلفة، والذكاء العاطفي؛ ويشير إلى قدرة القائد على فهم وإعادة بناء مشاعر الآخرين بشكل مناسب، والتعاطف معهم وإدارة العلاقات، وأن (٨٠٪) من النجاح يعتمد على الذكاء العاطفي، و(٢٠٪) يعتمد على القدرات المعرفية وحدها، والذكاء الروحي، الذي يشير إلى اتصال

القائد مع الآخرين والتصرف بعاطفة وحكمة ورحمة وصبر وتناغم) (Hanine& Nita, 2019, 833).

- وقام فير هولم Fairholm بصياغة مفهوم القيادة الكوموية على أنه عملية قيادية تتكون من خمسة مكونات رئيسية من القيادة، تتمثل فيما يلي: (Fairholm, 2000, 1-143)
- القيادة بمفهوم الإدارة العلمية Scientific Management، حيث تركز على الجمع بين الكفاءة (أفضل الطرق) والفعالية (الإنتاجية).
  - القيادة بمفهوم إدارة التميز Excellence Management، حيث تركز على السعي بشكل منهجي لتحقيق تحسينات على جودة أفراد المنظمة وعملياتها ومنتجاتها.
  - القيادة بمفهوم أنشطة لإزاحة القيم Values displacement، حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال الأنشطة التي تهدف إلى موازنة قيم ورؤى الأفراد مع القيم والرؤى الخاصة بالمنظمة.
  - القيادة بمفهوم بناء ثقافة الثقة Building a trust Culture، بمعنى أن بناء والحفاظ على روح الثقة يتم على أساس القيم المشتركة وأخلاقيات الاحترام والقيمة المتساوية.
  - القيادة الروحية Spiritual Leadership، تركز على تعزيز النمو المستمر للأفراد، والتحسين، والوعي الذاتي، والقيادة الذاتية، واستيعاب ذواتهم المهنية وذواتهم الخاصة، والعمل بالروح والقلب، على المستويات العاطفية والقيمية والفكرية والتقنية. ويذهب "فير هولم" إلى أن الثلاثة مكونات الأولى تركز على القيادة التقليدية التي ترى أن الأشخاص وسائل لتحقيق الأهداف، بينما المكونات الرابع والخامس يركزان على القيادة الكوموية التي ترى أن الأشخاص غاية في ذاتهم، كما يذهب إلى أن الأبعاد الثقافية والروحانية تساعد المنظمة التعليمية على أن تتحول إلى منظمة كوموية أكثر فعالية، أما الأبعاد العلمية والتميز، فهي التي تساعد المدرسة على التميز والابتكار.
  - ومعنى ما سبق أن مفهوم القيادة الكوموية يحتاج إلى قيادة إدارية قائمة على البيروقراطية التقليدية الهرمية، مع قيادة للتميز والجودة، ويتطلب القيم والثقة والقوة

الروحية؛ لحل المشكلات، وتلبية الاحتياجات، وتوفير فرص متجددة ومتنوعة، كما أن مفهوم القيادة الكمومية متدرج؛ يبدأ بسيطاً من حيث: الإدارة والأهداف، ويتدرج إلى القيم والروحية.

يتضح من استعراض التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة عناصر متضمنة في مفهوم القيادة الكمومية؛ هي: (١) أن القيادة الكمومية تعبر عن نمط من القيادة يركز على الجوانب الذاتية والأفكار والمشاعر والعواطف للمدير ذاته، وما يفعله المدير لقيادة نفسه، (٢) أنها تعبر عن إيجابية الاختلاف بين البشر، أي استبعاد المركزية، مما يضفي على المدير أن يتوافق مع الآخر، مع الاحتفاظ باختلافه في إطار التفاهم المشترك، فالقيادة الكمومية عملية تعددية تقبل بوجود المتناقضات داخل المنظمة، والمدير يختار من بين هذه المتناقضات، كما أن التعددية في القيادة ترفض الاعتراف بنظام فكري واحد، (٣) أنها تنشر حالة من الانفتاح الواسعة بما يؤسس هذا الانفتاح بدوره لمناخ يحفز على الإبداع، وينمي إمكانات الابتكار والتجديد في المنظمة. ويبدو من قراءة الأدبيات المتعلقة بهذا المفهوم أنه يعاني من اللااستقرار الدلالي، بمعنى أن المفكرين لم يُجمعوا على معناه؛ لأنه مصطلح جديد نسبياً، فإن محاولة تحديد القيادة أو معرفتها بشكل صحيح تقلل من تحديد المواقف الأخرى أو معلومات أخرى حول حركتها، وأن القيادة غير معروفة بالكامل، ولعل ذلك أحد الأسباب التي جعلت سعيها للحصول على الشرعية داخل مجال القيادة أمراً أكثر صعوبة حسب مبدأ اللايقين لهيزنبرج (Papaty& Dulupçu, 2019, 130).

وأشار فريس ولازاريدو إلى أن القيادة الكمومية لا تُعد نمطاً جديداً من أنماط القيادة، بل هي نابعة من اتجاه فكري جديد إضافي، وهو التحول من أهداف ونتائج القائد، إلى عمليات وإجراءات القيادة؛ بمعنى فهم كيف يقوم بالقيادة، وبما قد يحدث، وذلك في ظل نظام قيادي ديناميكي يقوم على أن تحديد طبيعة القيادة وخصائصها مرتبط بسياقها الحالي، وأن القيادة تُفهم من منظور العلاقة والسياق، وليس من خلال خصائص القادة أو

سلوكياتهم، وهذه العلاقات ليست مستقلة عن البيئة، فالقيادة الكمومية تتضمن افتراضات مختلفة حول القيادة والطبيعة، فالأساس المنطقي لها على حد تعبير فريس ولازاريدو هو "تغيير المفاهيم الموجودة، وبناء مجموعة جديدة من المفاهيم، فالعبرة ليست بتغيير أشياء موجودة داخل الغرفة، ولكن ببناء غرفة جديدة، أي إحداث تحول حقيقي في القيادة" (Fris & Lazaridou, 2006, 8).

وينظر بابايتا ودولوبسو إلى القيادة الكمومية على أنها إطار مفاهيمي جديد تمامًا للتفكير في الإدارة والقيادة والذات والعالم والعلاقات الإنسانية والمستهدفين، ويذكران أنه في السابق كان كل التركيز منصبًا على القائد، وهو المسئول عن تنظيم العمل والإنتاجية، ويأخذ المنظمة للأمام، وأن الأفراد ليست لديهم القدرة على التصرف، أما المدخل الكمومي للقيادة فإنه يسمح بدراسة وفهم كيف تحدث القيادة بوجه عام، أو بمعنى آخر الممارسات اليومية للقيادة بغض النظر عن شغل وظيفية قيادية وبغض النظر أيضًا عن النتائج، ومن هنا يعتقد "بابايتا ودولوبسو" أن القيادة الكمومية ليست نمطًا من أنماط القيادة، ولكنها إطار عام لفهم مختلف الأنماط الإدارية والقيادية، ففي حين كانت البحوث في مجال القيادة النيوتنية في السابق تركز على أدوار ومناصب القادة، وعلى صيغ ومعادلات معينة ومحددة، وعلى التنبؤ بالقيادة وعلى السياق التنظيمي والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها القيادة، فإن القيادة الكمومية تركز على كيفية تشكيل القيادة وممارساتها القيادية من خلال التفاعلات والعلاقات الناشئة بين القادة مع البيئة؛ بمعنى أن تساهم العلاقة في طبيعة القيادة ومزيدا من العمليات، وفي الوقت نفسه يجب أن تسهم القيادة في طبيعة العلاقات، فالقيادة، لديها القدرة على تجديد نفسها بنفسها، واستشعار المتغيرات المحيطة بها وقراءتها بعناية، واستشراق حركة المستقبل واستباق عمليات التغيير، وهنا يمكن للمنظمة أن يُطلق عليها "القيادة المتعلمة" (Papatya & Dulupçu, 2019, 5-7).

وتُعد نظرية السلوك المخطط (TPB) Theory of Planned Behaviour التي نشأت من نظرية الفعل المعقول (TRA) Theory of Reasoned Action أساسًا

لكثير من الكتابات التي تناولت القيادة الكمومية أو كانت مرتبطة بها، وتتبنى نظرية السلوك المخطط مدخلاً معرفياً لشرح سلوك الأشخاص فى المواقف، وأن سلوك الشخص يعتمد على نواياه التي تعتمد بدورها على الموقف، وتتحدد سلوكيات المديرين والتابعين وفقاً للموقف والاتصال المعلوماتي الخاص بهم، حيث يسترشد بهذه السلوكيات من خلال ثلاثة أنواع من المعتقدات: (Kumari, 2018, 1145-1149)

- المعتقدات السلوكية؛ وهي النتائج المحتملة للسلوك وتقييم مدى أهمية هذه النتائج بالنسبة للفرد.
- المعتقدات المعيارية، وهي توقعات الآخرين المعيارية من الفرد، ومدى الدافع للامتثال لهذه التوقعات.
- معتقدات التحكم، وتدور حول وجود العوامل التي تسهل أو تعيق تأدية السلوك والقوة المتصورة لها.

كما تؤكد هذه النظرية النية قبل أداء السلوك، وأن حدوث السلوك الفعلي للشخص يتناسب مع مقدار سيطرته على سلوكه وقوة نواياه لتنفيذ هذا السلوك، وأنه كلما كانت نيته قوية تجاه سلوك معين، كان ذلك حافزاً ليزيد الجهد الذي يبذله تجاه السلوك، وهذا أيضاً يزيد من احتمالية حدوث السلوك، وهناك عاملان يحددان سلوك الشخص: اتجاه السلوك والمعايير الشخصية للشخص، فاتجاه السلوك: هو رأي الفرد سواء كان السلوك المعني إيجابياً أم سلبياً، والمعايير الشخصية: نظرة الفرد لسلوك معين من منظور المجتمع، وهو أيضاً يشكل ضغطاً على الفرد، حيث إنه لا يميز إذا ما كان الفرد يتقبل أو يرفض هذا التصرف. وتفترض أن الكفاءة الذاتية مهمة لتحديد القوة التي ينوي بها لتحقيق سلوك ما، مع الأخذ في الاعتبار أن النوايا تتغير، والمعتقدات تتغير، والمعلومات تختلف، وكل شيء يتغير مع التغيير، ولذلك كل شيء يحتاج إلى إعادة نظر، وذكر بأن الجانب العاطفي للموقف يعتمد على الخبرات والتوقعات. وفي الختام يعتمد سلوك الفرد على النوايا التي تعتمد بدورها على الموقف (المعتقد السلوكي) والمعايير الذاتية (العامل

الاجتماعي)، ومعتقدات التحكم (النوايا المفترضة)، وأن سلوك الفرد يعتمد على العديد من العوامل، مثل: المعتقدات والقيم والتركيب الجيني والثقافة والمجتمع وما إلى ذلك، ويمكن تعديله دون تغيير.

يتضح مما سبق أن هذه المبادئ تخالف ما اعتاد عليه القادة في ضوء مفاهيم ومبادئ القيادة النيوتنية، فالمدير الكمومي يضع فرضياته، ومناهجه، وأدواته، ثم يصل إلى البرهان، وبذلك ينتج الواقع.

### ثانياً- مهام القيادة الكمومية:

يتضمن هذا المحور طبيعة المهام والممارسات التي تتم ممارستها تحديداً في القيادة الكمومية؛ ويؤكد هاريس، افدليا، يوديمان، هاريس، Haris, Afdaliah, Budiman, 2016 أن ما يتم كموميته هي عمليات القيادة leadership processes والعلاقات الثرية بين الأفراد والقادة داخل المنظمة، واكتشاف عالم القيادة، ويشير بابايتا ودولوبسو أيضاً إلى أن العلاقات المتبادلة والاتصالات التفاعلية بين الأفراد داخل المنظمة عمليات أساسية تؤدي إلى التآزر في المؤسسة، ويكون لكل معنى مختلف وجوهري عن الجزء، وأن أحد أهم الأهداف التي يسعى إليها البحث في مجال القيادة هو الكشف عن تلك السلوكيات والإجراءات ذات التأثير المرغوب فيه، ومن هنا يقدمون تصوراً لبعض المهام أو الممارسات القيادية التي لها هذا النوع من التأثير الذي يمكن التنبؤ به، والتي تعتبر أساساً للقيادة الجيدة في معظم السياقات التنظيمية، وبالتالي تصلح أساساً لتطبيق القيادة الكمومية، وهي:

#### ١- النظرة النقدية **Critical View**: تقوم هذه الفئة من الممارسات القيادية على

البحث عن الحقائق أو فهم وإدراك الظواهر الجديدة التي تكشف عن أوجه القصور المختلفة في الوضع الحالي، وبالتالي تساعد على إنتاج أفكار بديلة وخلاقة وفعالة.

#### ٢- الاتساق السلوكي **Behavioral Consistency** : يتمثل في قدرة القائد

الكمومي على نبذ وترك المفاهيم والقيم والسلوكيات الحالية، والاتساق سلوكياً مع

المنظمة متعددة الرؤى، وبالتالي يكون التصرف عادة لصالح قيم ومواقف وسلوكيات وأفكار جديدة.

٣- **الاتجاه نحو التعقيد Towards Complexity**: يعد الاتجاه نحو أفكار التعقيد واللاتحديد والقدرة على التفسير والتعقيد والتشفير والتقييم والتفسير والتأكيد على العمليات بدلاً من النتائج مظاهر حيوية من مظاهر القيادة الكمومية.

٤- **التفكير المنظومي System Thinking** : يوضح كيفية ارتباط البشر بعالمهم بدلاً من الانفصال عنه، ويشير إلى عملية إبداعية تساعد على إعادة خلق المستقبل، للنجاح في فضاء كمومي.

٥- **اتخاذ المخاطرة Taking Risk**: تتمثل في القدرة على التفكير المستمر في الفوضى والتعقيد، وتعلم كيفية التعايش مع اللاتحديد؛ مما ينتج عنه قيادة المخاطرة risk taking leadership ، فكلما كان لدى البشر الحرية في التصرف كان لديهم المخاطرة، وأن عدم المخاطرة أكثر خطورة من المخاطرة.

٦- **البلاغة Rhetoric** : تتمثل في فن الكلام أو الحديث بلطافة، فإن التفكير في الأشياء المجردة يحفز الأفراد ويعزز نطاق التحفيز، ويعتمد على القدرة الخطابية للقائد.

٧- **قاعدة الخبرة Experience Base**: تتمثل في الخبرات الجديدة التي تؤدي إلى فرص تعلم جديدة للقائد الكمومي؛ ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً لمواجهة التحديات والتعامل مع التهديدات والإهمال واللامبالاة.

٨- **دعم الإبداع Creativity**: تتمثل في البيئات التحويلية المعقدة، ويفضل القادة استخدام أساليب وطرق جديدة في عملياتهم وممارساتهم.

وأشار نيتا Nita إلى أن القيادة الكمومية لها ثلاثة مستويات متميزة لتحقيق مهامها، وتشمل مستويات: قيادة الوعي الذاتي، وقيادة وعي الآخرين، وقيادة المنظمة، وتمثل هذه المستويات الأسس النظرية لتحديد وتفعيل القيادة الكمومية، وتتسجم هذه المستويات قيادة

الذات والآخرين والمؤسسة بعضها مع بعض في القيادة الكوموية، وذلك على النحو التالي: (Niță, 2014, 166-169)

١- **مستوى قيادة الذات أو الوعي الذاتي- Leading oneself or Self-Consciousness**: تعتمد القيادة الكوموية على المراقبة الفعلية للذات the ego والإحساسات والانطباعات المهمة، ويعي القائد الأشياء المختلفة أو المثيرة، أو المزججة أو الغريبة أو المخيفة، ويعبر عما يدور في نفسه بصورة فعالة، ويعبر عن أعماله وتعليماته وأدواره وأسلوب تعامله بسرعة ووضوح، بحيث لا تشكل عقبة أمام المصلحة العامة للأفراد والمنظمة التي يقودونها.

٢- **مستوى قيادة وعي الآخرين 'Lead others or others' consciousness**: تتمثل هذه المهام في وعي القائد بفهم الأفراد وطبيعة أعمالهم وأنشطتهم، ويجمع المعلومات من خلال الملاحظة والقراءة والتجارب، وزيادة التفاعلات والتواصل مع الآخرين، والوعي بالخصائص المشتركة بين المجموعات، وفي الوقت نفسه يحاول رؤية وتقدير الخصائص والسمات الشخصية لكل فرد، وتقليل مشاعر انعدام الأمن بين مرؤوسيه، والتي تنبع من حالة اللايقين.

٣- **مستوى قيادة المنظمة والوعي التنظيمي Leading your organization and organizational awareness**: يقوم هذا المستوى على مهام دراسة الظواهر بمشاعر إيجابية عميقة ولا سيما الغريبة أو المعقدة أو المركبة، بحيث يتمكن من التواصل والتعامل بأسلوب فعال مع الأفراد على المستوى الداخلي والخارجي، ويزداد تكيفهم السلوكي في المواقف المختلفة.

يتضح مما سبق أن ثمة اختلافات جوهرية بين المستويات الثلاثة، وهذه الاختلافات تؤدي إلى اختلاف المواقف التي يواجهها كل مستوى على حدة، كما أن حالة الانسجام والتكامل بين هذه المستويات تحقق القيادة الكوموية للمدرسة؛ مما يساعدها على مواجهة البيئة الخارجية بنجاح، وتوجه جميع طاقاتها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.



### ثالثاً- مبادئ القيادة الكمومية وأهم خصائصها:

حدد كايمان وإرسيتين Kayman & Ercetin أربعة مبادئ محددة من افتراضات القيادة في ضوء فيزياء (الكوانتم)، وأوضحا كيف أن كلاً منها يساعد على تطبيق القيادة الكمومية، ولكي يؤدي القائد مهام القيادة الكمومية بصورة جيدة فإنه لا بد من إدراك هذه المبادئ، ويمكن توضيح مبادئ القيادة الكمومية فيما يلي: ( Kayman & Ercetin, 2011, 17-18)

١- القيادة تشير إلى مجموع الأجزاء التي تشكلها Leadership is the parts that constitute؛ حيث يمكن اعتبار القيادة بمنزلة تفاعل بين القائد والتابعين، وبتعبير آخر، فإن القيادة تُعد حالة مشتركة بين القائد ومرؤوسيه، وتسهم بقدر كبير في تكوين العلاقات بينهم، وفي هذه الحال، يعد التفاعل والتكامل في سياق مفهوم التعاون الكلمات الأساسية التي يستحيل معها التفكير في القائد بطريقة منفصلة عن المرؤوسين. ومن المؤكد أن قبول الاختلاف في الأساليب والأفكار فيه إبراز لروح الفريق، وله ما له من أهمية كبيرة. أما أسلوب كل شخص فسيعوض أحكام الآخر، وعندما يتم أخذ المدرسة في الاعتبار بوصفها مؤسسة، فإنه من المستحيل التفكير في مدير المدرسة أو المعلمين أو موظفي المدرسة أو بيئة المدرسة دون التفكير في التكامل بينهم جميعاً؛ إذ يُعد ذلك نظاماً في تفاعل مستمر مع الأجزاء التي تشكله، فهناك حاجة إلى أرضية مشتركة لخلق تكامل بين القائد ومرؤوسيه، ويجب على القادة أن يتسألوا عما يتوجب عليهم فعله، وأن يطرحوا على أنفسهم أسئلة مثل: "ما الذي يحتاجه الآخرون؟" و"كيف يمكن الاندماج مع الآخرين؟". وقد يجعل مدير المدرسة بوصفه قائداً كمومياً عملية الاندماج هذه سهلة من خلال النظر في الأساليب والأسس المختلفة، والتأثير على مرؤوسيه بهذه الطريقة.

٢- القيادة لا يمكن تشكيلها أو تقديرها leadership can not be structured and estimated، فالقيادة تُعد حقيقة غير مؤكدة وغير متوقعة وفقاً لمبدأ عدم

اليقين في فيزياء الكوانتم، ففي العالم المعقد والديناميكي، يجب على القائد أن يخاطر بالمجهول وغير المتوقع، مع العلم أن المخاطرة التي يقدم عليها غير مؤكدة، كما يجب عليه تعزيز مهارات التفكير الشامل وفهم الآخرين والتكنولوجيا، إضافة إلى زيادة القدرة على مشاركة القيادة بينه وبين مرؤوسيه، ولن يقلل التفاعل بين القائد ومرؤوسيه من عدم اليقين فحسب، بل يؤدي إلى ظهور الإمكانيات Possibilities، ويحافظ مدير المدرسة بوصفه قائداً كمومياً على هدوئه إزاء الأحداث غير المتوقعة، وأنه لا يكسر معنويات مرؤوسيه، ويتغاضى عن أخطائهم، ويسمح لهم بالتعامل معها بوصفها فرصاً للتعلم، كما يضع مدير المدرسة في اعتباره أنه يمكن دائماً أن تكون هناك أحداث فوضوية وغير متوقعة؛ لذلك، فهو يضع خططاً استراتيجية لإدارة هذه الفوضى والأزمات.

### ٣- اللاتواصل أو قطعية القيادة Discontinuity of leadership، بمعنى أن القيادة

الكوموية تتقاطع مع القيادة النيوتنية المتوارثة من الماضي لأكثر من ثلاثة قرون سابقة، وتمثل ولادة لفكر قيادي جديد، وتقنيات وممارسات جديدة، فالقيادة الكوموية تنكر أن تكون القيادة وحدة متماسكة تستند إلى ركائز تعينها وتقيمها، لأنها مجرد شظايا وقفزات متكررة في حالة تدفق مستمر، على الرغم من رؤية البعض لها على أنها سلسلة مستمرة، وأنها تحدث لحظة ما إذا كانت المواقف والظروف مهيأة لها، ويمكن أن تشكل لحظة انبثاق من خارج سياق الحدث المتعارف عليها. وبمعنى آخر قد يجتمع القائد والتابعون معاً أحياناً، وفي أحيان أخرى ينفصلون، وقد يجتمع القائد مع تابعين جدد، وفي أحداث يومية مختلفة، وقد يظهر أشخاص مختلفون كقادة.

### ٤- تأثير القيادة يعتمد على التفاعل Impact of leadership depends on

the interaction. إن تأثير القيادة بين القائد ومرؤوسيه يرجع إلى التفاعل والعلاقات بينها، ولا يمكن أن يستمر التفاعل مع أساليب الإدارة الكلاسيكية التي تدور حول الإجماع وإعطاء الأوامر وتجاهل العلاقات الإنسانية. وعلى العكس من

ذلك، توضح فيزياء الكموم أنه يمكن تطبيق السلطة والتأثير بدرجة معينة، ومن ثم فإن القائد الكمومي يؤكد الثقة والاحترام والالتزام والتحفيز والروح المعنوية ورضا الموظفين وإثارتهم والتفاني في العمل بالمؤسسة، ويؤكد العلاقات والروابط والتعاون بين المرؤوسين والقائد.

ويوضح جدول (٢) مبادئ وافتراضات القيادة على ضوء الفيزياء التقليدية وفيزياء الكموم (Kayman& Ercetin, 2011, 17-18).

### جدول (٢)

#### مبادئ القيادة على ضوء الفيزياء التقليدية والفيزياء الكمومية

عناصر المقارنة	مبادئ القيادة في ضوء الفيزياء التقليدية	مبادئ القيادة في ضوء فيزياء الكموم
الجسيمات والموجات	القيادة هي الأجزاء التي تتكون منها	القيادة هي مجال تفاعل بين القائد ومرؤوسيه
العلاقة بين السبب والنتيجة وعوامل اليقين.	يتم تفسير القيادة وفقاً لمنطق السبب والنتيجة واليقين.	لا يمكن تشكيل القيادة أو تقديرها واللايقين. توقف القيادة وقطعيتها.
استمرارية الطاقة.	القيادة صفة دائمة تُنسب إلى شخص معين.	توقف القيادة وقطعيتها.
التسارع الذي يحدث حسب السلطة.	تأثير القيادة يعتمد على السلطة.	يعتمد تأثير القيادة على التفاعل.

يتضح من الجدول السابق أن كلاً من: القيادة التقليدية والقيادة الكمومية تستمد مبادئها وافتراضاتها من فرع محدد ومختلف عن القيادة الأخرى، علاوة على اختلاف ما يتوقع أن تحدثه كل قيادة من تلك القيادات على سلوكيات القائد، كما يتضح أن القيادة الكمومية طريقة جديدة للتفكير في القيادة، وقد ظهرت لتحدي المبادئ والافتراضات التي قامت عليها القيادة التقليدية، كما تمثل القيادة في ظل فيزياء الكموم عملية تعاونية وتفاعلية بين القائد والمجموعة، وأنها جماعية للتأثير المتبادل بين أعضاء المنظمة، وأن القيادة عبارة عن حدث أو تغيير مفاجئ لا يمكن التنبؤ بها أو تقديرها.

ويورد "باباتيا" و"دولوبسو" مجموعة من الخصائص الرئيسية التي تميز القيادة الكمومية في المنظمات التعليمية، والتي تبرر الأخذ بها بوصفها إستراتيجية ناجحة

- ١- إنها تتعامل مع الجوانب الذاتية غير المرئية، مثل: الروح والعقل والقلب، والقيم الفردية والجماعية.
- ٢- إن كل فرد قائد وتابع في الوقت نفسه (ازدواجية القائد/ التابع)، ويتصرف الأفراد كما في حالة ازدواجية الموجة أو الجسيم.
- ٣- تعتبر الخارج مهماً مثل الداخل، وبدون المصادر الخارجية لا يمكن التعلم وتحسين الأفراد.
- ٤- تركز على التواصل والحوار والتفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين، والتي تنتج طاقات غير مرئية، وهذه الطاقات تعتبر مبادئ روحية، تؤدي إلى تسريع النجاح.
- ٥- توفر أكثر من بديل وحل لتحقيق الهدف المطلوب.
- ٦- تفترض أن أية محاولات لقياس وملاحظة الأداء، تُغيره بشكل أكبر.
- ٧- إنها لا تتوقف عند الواقع، بل تتجاوزه لما هو مستقبلي وخيالي ومرغوب فيه.
- ٨- في بيئة العمل المخرجات نتيجة غير حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والعمليات بالنظام.
- ٩- يمكن أن ينتج عن المدخلات مخرجات متباينة في المستوى والجودة.
- ١٠- كانت القيادة الكمومية سبباً في فتح المجال أمام القياس الكمي Quantum measurement لعديد من المتغيرات المتعلقة بالجوانب غير المرئية، والتي تؤثر على الكفاءة الانتاجية.
- ١١- القيادة الكمومية تهتم بفهم العلاقات داخل طبيعة الأفراد، ولا تفصل بينها، وتُفكر بطريقة (إما أو)، وتُستخدمه لبناء جزء من الواقع.
- ١٢- تركز القيادة الكمومية على العمليات والتفاعلات والعلاقات المتبادلة، كما أن الأداء الأفضل يركز على العمليات مع التفاعلات.

- ١٣- تضمن القيادة الكمومية للمنظمة أهداف العمل وأغراضه وخطته، وكذلك تركز على كيفية استخدام الطاقة التنظيمية *organizational energy* لتحقيق الأهداف بشكل صحيح وذات معنى.
- ١٤- القيادة الكمومية تولي الاهتمام لكل من الانتاجية التنظيمية، والحفاظ على المصالح الشخصية.
- ١٥- في ظل القيادة الكمومية يُعدُّ الجميع قائدًا، ويمكنه أن يؤثر في الآخرين، ويقود نفسه ويقودهم نحو التغيير المطلوب.
- ١٦- تبحث القيادة الكمومية دائمًا عن حلول جديدة، وتؤمن بالاحتمالات، والتفسيرات المختلفة للواقع.
- ١٧- تركز القيادة الكمومية على الجوانب الإيجابية للظواهر والأفراد، وإطلاق الإبداع، وتحويل الفوضى إلى ذكاء ثم إلى حكمة.
- ١٨- القيادة الكمومية ليست يقينية، حيث تصف الاحتمية عالمًا لا يمكن فيه معرفة نتائج الملاحظة.
- ١٩- تؤدي إلى فرص كبيرة لجعل العاملين يعملون معًا، وزيادة التآزر وثرء العلاقات.
- ٢٠- تؤكد أهمية التعليم وأشكال التعلم الجديدة، وبناء العلاقات وتعزيزها، ليس للتأقلم مع التعقيد، ولكن للتعايش مع التعقيد.
- ٢١- تعزز الأشكال الناشئة التي تسهل التفاعلات بين أجزاء المنظمة.
- ٢٢- تحقق التناسق والتفاعل بين أجزاء المؤسسة عن طريق شبكة الاتصالات الهادفة بينهما.
- ٢٣- في ظل القيادة الكمومية، فإن التغيير والتحسين والتطوير يبدأ من أي مكان داخل المنظمة.
- ٢٤- في ظل القيادة الكمومية يُعاد للفرد مكانته، أي إعادة الاعتبار للذات، وكل فرد له قيمته وتأثيره وأهميته في إنجاز العمل.

- ويوضح حارس، وأفدالية، بوديمان، وحارس أن القيادة الكوموية تتميز بست خصائص، هي كما يلي: (Haris, Afdaliah, Budiman & Haris, 2016)
- 1- إنها قيادة كلية تتجاوز إدراك الفرد لنفسه إلى سياق الآخرين، وتؤكد الجهود التي تدعم العلاقات والتفاعلات المستمرة.
  - 2- لا يمكن التنبؤ بالقيادة الكوموية، حيث إنها قيادة تتميز بالمرونة والاستجابة للتطور في كل الاتجاهات.
  - 3- تتميز بالتنظيم الذاتي، والاستقلالية والذاتية، والتركيز على الإبداع، والتفاعل وتبادل المعلومات داخل المنظمة، واستخدام الجوانب السلبية للعلاقات بوصفها جوانب إيجابية.
  - 4- القيادة الكوموية تدور حول الاحتمالات، ووجود طرق عديدة تمثل الحقيقة، ولا توجد طريقة واحدة أو أفضل طريقة للقيام بالعمل، ويمكن لهذه الطرق أن تتواجد معاً، كما تعد التعددية في الرؤية أكثر واقعية بدلاً من الرؤية الواحدة.
  - 5- تتغير القيادة الكوموية عندما نتدخل فيها، وتتقبل المفاجآت والصدمات غير المتوقعة، كما تنتج نتائج وتطرح أسئلة مختلفة، وتحقق أهدافاً متنافسة معاً في وقت واحد.
  - 6- القيادة الكوموية تتعلق بما قد يحدث لا بما يحدث؛ وبالتالي فهي تتبع العمليات وليس النتائج، كما أن القائد جزء من القيادة.

وبتحقق الخصائص التي تميز القيادة الكوموية، يمكن القول: إن ممارسة القائد لتلك الخصائص، سوف يدعم تميز المنظمات، ومن ثم يدعم الأداء الفعال لها على اعتبار أن تلك الخصائص تسلط الضوء على عناصر القيادة غير المرئية، وتوليد مشاعر تخدم أهداف المنظمة، وتوفر رؤية القيادة في تغيير سلوكيات القيادة، وتمكن القادة من موازنة القيم المتنافسة المختلفة، كما تناقش أنماط العلاقات المعقدة من خلال منظور واسع، ومعالجة التكيف التنظيمي للمعرفة في المنظمات، وقيادة العناصر الديناميكية الناشئة، وإدارة التشابك بين عناصر النظام، والاعتماد المتبادل المفضي إلى فرق العمل والتعلم

التعاوني؛ مما يعظم من قدرة المنظمة التنافسية على مواجهة التحديات والتغيرات المتجددة.

#### رابعًا- المهارات والمعارف الكمومية الأساسية اللازمة لتحقيق قيادة مدرسية فعالة:

هناك مجموعة من المهارات الكمومية التي يمكن للقادة في المنظمات التعليمية الإلمام بها، كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين داخل هذه المنظمات، وقد تم وضع قائمة بالمهارات والمعارف الكمومية اللازمة لتحقيق قيادة مدرسية فعالة من خلال عدة حلقات نقاشية Seminar قام بها العالم هايكوك Haycock, 2007 وأسفرت عن قائمة بالمهارات الكمومية (Haycock, 2007, 230-235)، وطور بعض الباحثين هذه المهارات بناء على الأسس النظرية التي قدمها هايكوك، والتي أسفرت عن قائمة بالمهارات والمعارف الكمومية اللازمة للقادة الكموميين على النحو التالي: Haris, (Afdaliah, Budiman& Haris, 2016, 45-51)

١- القادة الكموميون يقومون بتسهيل وتطوير ونشر رؤية ورسالة التعليم والتعلم التي يتم توصيلها بشكل جيد ودعمها من قبل المجتمع المدرسي.

إن القائد الذي لديه رؤية ورسالة عن الوضع المثالي لمدرسته، ينجح في توضيح هذه الرؤية للآخرين، كما أنه يعمل بجد لتحويل هذه الرؤية إلى واقع، من خلال إشراك المعنيين بالمدرسة، فالقادة يعرفون كيف يؤسسون رؤاهم على الرؤى التي سبقتهم، كما أنهم يعرفون كيف يواصلون هذه الرؤى السابقة، ولذلك يحتاج هؤلاء القادة إلى تُعرف أهداف التعلم في مجتمع تعددي، وأساليب وتقنيات التطوير والتنفيذ الاستراتيجي، ونظرية النظم والتفكير، وأساليب جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، والتواصل الفعال، والتوافق الفعال والتفاوض.

٢- القادة الكموميون يقومون بتطوير وتهيئة بيئة مدرسية مواتية وبرنامج تعليمي لتعليم الطلاب والتنمية المهنية للمعلمين والعاملين، فهم يشجعون على تهيئة البيئات المواتية، وتمكين الجميع، وتوفير فرص للتعلم الذاتي والتنمية المهنية المستدامة، ومن

ثم هم بحاجة إلى دراسة وتعلم علم النفس التنموي، والتعلم التطبيقي ونظرياته، والدافعية التطبيقية ونظرياته، وتصميم المناهج وتقييمها ومراجعتها، ومبادئ التدريس الفعال، وأساليب تقويم التعلم، وبرامج التعليم، ونماذج التعلم والتطوير المهني، وعمليات التغيير للمنظمة والأفراد، ودور التكنولوجيا في دعم تعلم الطلاب والنمو المهني، والثقافة المدرسية.

٣- **يضمن القادة الكموميون استخدام الإدارة التنظيمية والعمليات لموارد المدرسة لخلق بيئات تعليمية آمنة وصحية وفعالة؛** فهم يوفرون بيئات آمنة وصحية للطلاب والمعلمين والعاملين، ولذلك يحتاج القادة إلى مبادئ التطوير التنظيمي، وقضايا ومبادئ حول بيئة مدرسية آمنة وصحية، وإدارة الموارد البشرية، ومبادئ الإدارة المالية المدرسية، ومبادئ إدارة التسهيلات المدرسية، ولوائح تشغيل المدرسة، والتقنيات المحدثة لدعم وظائف الإدارة.

٤- **يتعاون القائد الكمومي مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع، والاستجابة للاحتياجات والاهتمامات المختلفة، وتعبئة موارد المجتمع:** إن مثل هؤلاء القادة يتقاسمون المسؤوليات الكبيرة مع جميع المعنيين بالمدرسة (الطلاب والمعلمين والمدير وأولياء الأمور ومجالس المدرسة)، ويطورون ثقافة تنظيمية للتفاعل بين هذه الفئات المتنوعة، من خلال تُعرف القضايا والاتجاهات المؤثرة على المجتمع المدرسي، وموارد المجتمع، والعلاقات المجتمعية واستراتيجيات وعمليات التسويق، والنموذج الناجح للشراكات المدرسية، والأسرة، والأعمال التجارية، والمجتمع، والحكومة، والتعليم العالي.

٥- **نمذجة القائد الكمومي للتصرفات والنزاهة:** من خلال تعرف أهداف التعليم والأدوار القيادية في المجتمعات الحديثة، والأطر والمنظورات المختلفة حول الأخلاق، والقيم المتنوعة للمجتمع المدرسي، والقواعد المهنية الأخلاقية، وفلسفة وتاريخ التربية.



٦- يفهم القائد الكومى البينات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية الواسعة والاستجابة لها والتأثير عليها؛ وذلك لأن البيئة المدرسية جزء من البيئة بمعناها العام، ولذلك على القادة أن يستجيبوا ويؤثروا فيها من خلال الإلمام بالمبادئ البيروقراطية التي تحدد النظام المدرسي، واللوائح المتعلقة بالتعليم والتعلم، والمتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية التي تؤثر في المدارس، والمتغيرات العالمية التي تؤثر في عملية التدريس والتعلم.

#### خامسًا- مبررات تطبيق القيادة الكومية بالمنظمات التعليمية:

حظي مفهوم القيادة الكومية بدرجة كبيرة من الاهتمام من قبل الباحثين في السنوات القليلة الماضية؛ ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب والمبررات منها أنه لم يعد مقبولاً الاعتماد فقط على مفهوم القائد التقليدي (النيوتني) Newton leader واقتراضاته التي تصف القيادة بأنها ظاهرة ميكانيكية، تفكر بطريقة الساعة، ولديها سلوكيات ومهام ثابتة، وترى أن العلاقات بين الأشياء خطية وموضوعية، وأن المنظمات ككيانات منفصلة عن القيادة، وتدعم فكرة "أنا والآخرين"، والسلطة والمرووسين، والمراقبة، والسيطرة على الآخرين، وأن كل شيء ميكانيكيًا قابل للقياس ومحدد، وأنه حارس التغيير، وأنه الشخص المسئول عن جعل الآخرين يعملون بشكل جيد، ويأخذ المنظمة إلى الأمام، وينظم العمل للوصول إلى الإنتاجية والكفاءة والأداء، وإن الأفراد غير قادرين على التصرف والسيطرة، وأن الواقع (أما أو)، ويمكن التنبؤ بالمستقبل، وأن المستقبل يعتمد على الحاضر (Papatya& Dulupçu, 2019, 115-118)، ويرجع ذلك إلى تنامي الدعوات للاستفادة بالأفكار والعلوم الجديدة الناشئة من فيزياء الكم والبيولوجيا والكيمياء ونظرية الفوضى ونظرية التعقيد في القيادة (Fairholm, 2004, 369-383)، بما يعود بالنفع على المؤسسة، ويؤدي إلى التغيير والتطوير والتحسين المنشود، كما أن أسلوب القيادة الكومية يتناسب مع المقدار الهائل من المعرفة والتكنولوجيا التي تولدت في مجتمعات ما بعد الحداثة، حيث تمكن من الاستفادة من تلك المعلومات

والمعارف والتكنولوجيا أقصى استفادة ممكنة، وتستطيع أن تضعها موضع التنفيذ، وباختصار فإن القيادة الكوموية تستفيد على حد تعبير لازاريدو " و " فريس" Lazaridou & Fris من " أفكار ومبادئ فيزياء الكموم". ( Lazaridou & Fris, 2018, 7).

ويطرح فير هولم (Matthew R. Fairholm) أربع سمات أساسية تجسد كل منها مجموعة من أساليب القيادة المتفردة، ويسوق الباحثون هذه المبادئ والأساليب بوصفها حُججاً لتأييد فكرة القيادة الكوموية، والدعوة إلى تطبيقها في المنظمات التعليمية، وهي كما يلي: (Fairholm, 2000 b, 15)

### ١- التنظيم الذاتي Autopoiesis

إن المنظمات ذاتية التنظيم هي التي تصل إلى درجة عالية من التجدد والتكيف باستمرار، ولها علاقات متبادلة وحدود واضحة، ومن أساليب القيادة المرتبطة بهذه السمة: السماح بالتدفق الحر للمعلومات، والوصول المجاني والسهل إلى المعلومات، وضمان حلقات التغذية الراجعة، وإجراء تقييمات مستمرة وصادقة حول جدوى وسلامة المنظمة، والحفاظ على تركيز العلاقات، وغرس الثقة وتشجيعها، فضلاً عن الإدراك بأن البشر عبارة عن أجزاء، وتؤثر الأجزاء بعضها في بعض، وأن الأجزاء تفهم بشكل هادف من حيث صلتها بالأجزاء الأخرى.

### ٢- التناقض Paradox:

يُعد التناقض وعدم اليقين والغموض والاعتمادية المتبادلة والترابط من العلامات التي تميز المنظمات المعاصرة، ومن أساليب القيادة المرتبطة بهذه السمة: الصعود إلى الشرفة/ البلكونة Balcony، بمعنى أن القائد يتجاوز الضغوط اليومية حيث يسعى إلى رؤية الصورة الكبيرة، وتعزيز التغيير والتطوير للمنظمة، والتعامل مع الابتكار على أن الابتكار تتولد عنه مزيد من الابتكارات في المستقبل، وتُعرف التحديات التي تقف أمامه،

ورؤية كل التغيير مع تغير الأشخاص، فضلاً عن الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع التغيير وردود أفعالهم.

### ٣- الحقول المورفوجينية Morphogenic Fields:

تشير إلى التفاعلات المستمرة بين العناصر غير المرئية، حيث لا تقتصر التفاعلات بين هذه العناصر على التفاعلات المادية، بل تشمل أيضاً التفاعلات المعلوماتية التي تتضمن تبادلاً للمعلومات بين هذه المنظومات بعضها مع بعض، ويرتبط بالحقول المورفوجينية "الجاذب الغريب"، وبصفته جاذباً، فإن جميع العناصر في المنظمة يجب أن تتقارب له، بينما وصفه بالحساسية المفرطة للظروف الأولية تُعني أن عنصرين متقاربين سوف يتباعداً تبعاً شديداً فيما بينها بمرور الزمن، والتناقض في هذه الخصائص هو ما أسماه بالغريب، ومن أساليب القيادة المرتبطة بهذه السمة: تأكيد على القيم الأساسية للآخرين ومراقبتها وملاحظاتها، ووضع الرؤية والرسالة المشتركة.

### ٤- الفركتلات Fractals:

تشير إلى أن المنظمة يمكن تقسيمها إلى أجزاء وعناصر، كل جزء هو نسخة تقريبية للشكل الكلي بمقاييس مختلفة، كما أن كل جزء يتكون من مجموعة من الأجزاء المصغرة يطلق عليها جزء متشابه ذاتياً، وكلما زاد التعقيد زاد البُعد (الفرactal)، وتتمثل أساليب القيادة المرتبطة بهذه السمة في: التركيز على الأشياء الصغيرة والبسيطة، وتشجيع العمل المستقل، والتركيز على الجوانب النوعية أكثر من الجوانب الكمية، وقياس ما يمكن قياسه وليس قياس ما لا يمكن قياسه في الواقع، وتطوير الوكالة والتفويض، والتي تعني ضمناً الاحتفاظ بالموارد الأساسية بوصفها أمانةً لفترة زمنية مؤقتة، وتعزيز فكرة التمكين، وإتاحة الفرص والحرية للتابعين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ولا يقيدهم أي إشراف أو لوائح أو رقابة لا داعي لها، ومجالسة القائد مع الآخرين لانتقال التأثير بين الأعضاء، وتدفق الأفكار بحرية بين أعضاء الفريق، واقتراح وتغيير أفكار وأساليب ومشكلات وحلول بواسطة التابعين، ويصبح الأتباع مستشارين، ويتعلم القادة من التابعين.

وقد نالت العلاقة بين القيادة الكمومية والمنظمات المعاصرة قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين الذين وجهوا جهودهم نحو فحص حاجة هذه المنظمات إلى هذا النمط من القيادة، وفي هذا الصدد قام حنين ونيّتا بعرض وتحليل الدراسات لاستكشاف خصائص المنظمات في ضوء نظرية الفوضى والتعقيد *Chaos & Complex Theory*، وأشاروا إلى أن القيادة الكمومية تكون عاملاً مشتركاً مهماً في تلك المنظمات المعاصرة، وأن قادة المنظمات كانوا يدركون أوجه القصور التي ينطوي عليها مدخل القيادة النيوتنية، كما أشاروا إلى أنه من السذاجة الاعتقاد أن ذلك يمكن أن يتم دون أن يكون هناك قيادة كمومية، ويمكن إجمال الخصائص التي تميز المنظمات كما يلي:

(Hanine & Nita, 2019, 845-849)

- اللاخطية *Nonlinear*، غيبة التناسب بين الأسباب والنتائج؛ فتغير طفيف في سبب ما قد تنشأ عنه نتائج غير مأخوذة في الحسبان، وغيبة التناسب في الزمن، فالزمن يتجاوز الخط الزمني المستقيم يعرض أحداثاً جديرة بالملاحظة تتقدم للأمام، إلى أن الزمن يتفرع ليعرض كل نتيجة محتملة أو سيناريوهات لكل حدث كمومي.
- البزوغ *Emergence*، ظهور بنى وأنماط وخصائص جديدة و متماسكة في المنظومات المعقدة عبر عملية الانتظام الذاتي.
- الانتظام الذاتي *Self-Organization*، هو عملية البزوغ التلقائي لبنى جديدة ولأنماط سلوكية غير مسبوقة، وذلك في المنظومات المنفتحة التي يبعد وضعها كثيراً عن وضع الاتزان، والتي تترابط مكوناتها عبر علاقات غير خطية.
- التطور المتصاحب *Co-evolution*، وهو التطور المتزامن الذي يحدث في كيانين مترابطين، فما يحدث لأحدهما يؤثر في الآخر، والعكس.
- حافة الفوضى *Chaos edge*، تجعل المنظمات في أوضاع غير مستقرة؛ ومن ثم حساسيتها الفائقة لأي تقلبات *Fluctuations* قد تحدث في متغيرات حالتها الأولية.

• التشعب Bifurcation، ويعرف بالنقطة التي يتعين على المنظومة عندها اختيار المسار الذي ستتبعه والوضع الجديد الذي ستتبناه.

• تأثير الفراشة butterfly effect، إن الأحداث والأفعال التي تبدو غير ذات صلة وغير مهمة قد تسبب تأثيرات كبيرة في المستقبل من تغيير أنماطها.

يتضح مما سبق أن القرن الحادي والعشرين ملئ بالمتغيرات، فيه تسعى المنظمات إلي البقاء التنظيمي، وتحتاج إلى نوعية جديدة من القيادة التي لديها القدرة على التعلم، والابتكار، والتكيف مع المتغيرات المتجددة، والقدرة على مواجهة التقلبات والاختلافات والفوضى، واستخدام أساليب جديدة لفهم هذا المجتمع.

سادساً- الفرق بين القيادة النيوتنية والقيادة الكمومية:

لقد تناول كثير من الباحثين الأجانب في السنوات القليلة الماضية الفرق بين القيادة النيوتونية والقيادة الكمومية، إلا أن كلاً منهم يركز على جانب معين دون الجوانب الأخرى، فمنهم من ركز على وصف ومقارنة لطبيعة الفروق بين القيادة النيوتونية والقيادة الكمومية، مثل: "Kahil& Zaazou, 2016, 151-171"، Laszlo, 2020, 1-15 ومنهم من ركز على الفروق بينهم في رؤية الروحانيات والجوانب الذاتية، أمثال: "Fris& Lazaridou, 2006, 7-29".

وإذا ما تناول الجانب الأول المتعلق بوصف ومقارنة طبيعة القيادة النيوتونية والقيادة الكمومية، فإن من الواضح أن مدخل القيادة الكمومية الذي جاء به القرن الحادي والعشرون يختلف عن القيادة التقليدية للعصور السابقة الذي جاء به "نيوتن" في جوانب عديدة، هي:

**المجموعة الأولى:** تركز على اللاخطية في مقابل الخطية؛ فالقيادة الكمومية تركز على اللاخطية؛ إذ لا يتناسب قدر النتيجة مع قدر السبب، وتؤكد أن الكل ليس مجموع أجزائه وعناصره ولكنه شيء آخر، وأن كل جزء يتحدد من خلال علاقاته وتكامله مع الأجزاء الأخرى، وتؤكد الاحتمالات Potentiality في حدوث الأشياء وتطورها، وأن

كل الاحتمالات مفتوحة، وتتعايش المتناقضات والوقائع غير المتوقعة، والتي تبدو للتو أنها تعيش مع بعضها مع بعض كما يتعايش مع (الفوتون) أنه جسيم وموجة في الوقت نفسه، في حين أن القيادة النيوتنية تركز على الخطية، وتناسب السبب مع النتيجة، وتؤكد الواقع **Actuality** ، وأن الخطية تساوي مجموع أجزائها، وأن الأجزاء مستقلة بعضها عن بعض؛ مما تتطلب التنسيق.

**المجموعة الثانية:** تتعلق باللاتحديد في مقابل التحديد، فالقيادة الكمومية تنظر إلى الطبيعة على أنها غير محددة ومعقدة، وفي حالة تدفق مستمر وفوضوية وغير مؤكدة ومتجددة ومنظمة ذاتياً باستمرار، وأن أفضل طريقة للتغيير السماح بحدوثه وإدارته وقيادته، في حين أن القيادة النيوتنية تنظر إلى الطبيعة على أنها تتميز بالبساطة وتتفاعل بعضها مع بعض وفق قوانين محددة بمجرد اكتشافها تسمح بالتنبؤ والسيطرة.

**المجموعة الثالثة:** تتعلق بالكلية **Holistic** في مقابل بالذرية **Atomistic**، فالقيادة الكمومية تركز على العلاقات والتكامل والشمولية والتآزر والتفاعل الحر بين الأفراد والمجموعات، وتنظر إلى أن الفرد له طبيعة مزدوجة استاتيكي وديناميكي في الوقت نفسه، ويرتبط بدوره مع الآخرين، ولذلك يرى كل فرد في سياقه وطبيعته العلائقية مع الآخرين؛ مما يؤدي إلى أن أي تغيير يحدث في مكان آخر يؤثر على الآخر، في حين أن القيادة النيوتنية تركز على مفهوم النظم، بمعنى أن النظام يتكون من أجزاء، وأن لكل جزء حدود وبيئة، والديمومة، وأنها تميل إلى الاستقرار، ويحدث التغيير من خلال إعادة تعريف دور الجزء، والتفاعل بين الأجزاء سببي.

**المجموعة الرابعة:** تركز على رؤية الذات (الفرد) **Self**، وتنظر القيادة الكمومية إلى أن الذات (الفرد) تندمج في الموضوع، ومن ثم يتواصل الذات والموضوع معاً، والفرد يشبه الجسيم والموجة في وقت واحد، وليس لأي من الجانبين أولوية على الآخر، وليس لأي منهما أكثر وقوعاً من الآخر، وتتوقف على الظروف المحيطة، وتؤكد الفرد بمفهوم أن الشيء هو هذا وغيره في الوقت نفسه، ومن ثم تنظر إلى المنظمة والعاملين

والمستفيدين والمجتمع والمستهدفين والبيئة عناصر مترابطة تؤثر وتُحدد بعضها بعضًا، وتدعم بناء ثقافة الروح *the culture of spirit*، بما تهئ البيئة للإبداع والحماس والطاقة للأفراد، والتنمية الذاتية لذاتهم، وتوسيع مجال تفكيرهم، والتعلم من الآخرين، وتطبيق المعرفة بطرق جديدة، وجمع البيانات وتحليلها، وامتصاص الصدمات القوية، وتعزيز الاتصالات والتعليم والتعلم، وأن الأشخاص هم المنظمة، وتتكامل لديهم الروح الخاصة والعامة، في حين تنتظر القيادة النيوتنية إلى أعضاء المنظمة والمستهدفين والموارد بوصفهم ذرات معزولة يجب استخدامها والسيطرة عليها، ولهم حقوق وعليهم واجبات، وأن الموظفين يكونون رأس مال مادي وفكري وبشري للمنظمة، وتهتم بالجوانب الشخصية المرتبطة بالأداء الفعال الذي تتطلبه المنظمة، وتركز على اللوائح والقواعد والمعايير والمكافآت والعقوبات للأفراد.

أما الجانب الآخر والمتعلق بالفروق بين القيادة الكمومية والقيادة النيوتنية في رؤية الروحانيات، فهو أن الروحانية ترتبط بالقيادة الكمومية الفعالة، وتعرف الروحانية بأنها إحساس الفرد بذاته، وإحساسه بالرسالة والهدف في الحياة وجدوى العمل، أو أنها الشعور بالهدف والمعنى في العمل الذي يتجاوز أداء المهام، أو أنها الشعور بالذات، والإحساس بالإسهام في المجتمع الكبير؛ فالقيادة الكمومية تعزز الروحانية وتعتمد عليها، في حين أن القيادة النيوتنية لا تعترف بالروحانية؛ لأربعة أسباب: (Fris & Lazaridou, 2006, 20-22).

١- تركز القيادة الكمومية على العلاقات والتفاعلات بين الأفراد؛ مما يؤدي إلي شعورهم بالانتماء وأهميتهم، في حين تنتظر القيادة النيوتنية إلى الأفراد كأجزاء قابلة للتبديل؛ مما يشعرهم بعدم الانتماء والانتقاص الشخصي.

٢- تقدر القيادة الكمومية الجوانب الخاصة والعامة والأبعاد الفنية والعاطفية والقيم للأفراد، في حين تكافئ القيادة النيوتنية الجوانب الخاصة المتعلقة بالعمل فقط.

٣- تركز القيادة الكمومية على المكافآت بجانب المشاركة والتشجيع على التغيير للفرد؛ مما يسهم في إحساسه بروحانية أعلى بما يحقق أهداف المنظمة، في حين أن القيادة النيوتنية تركز على المكافآت التي في أفضل الأحوال تُرضي ولا تلهم يتنافس بها الأفراد بعضهم ضد بعض للحصول عليها، ومن ثم تصبح مصدرًا للشكوى وليس التحفيز، مما يقلل من اهتمام الأفراد بأهداف المنظمة.

٤- تهئ القيادة الكمومية الظروف لتنمية الفرد مهنيًا وذاتيًا في الأبعاد التقنية والفكرية والعاطفية والعقلية والنفسية والأخلاقية، مما يسهم في الشعور بالتقدير ومقاومة الانقاص الشخصي، في حين تهئ القيادة النيوتنية السمات الفردية المرتبطة بالعمل المطلوب من الفرد والمتعلقة بالأهداف فقط دون السمات الأخرى.

كما أن هناك علاقة وثيقة ومتكاملة بين القيادة النيوتنية والقيادة الكمومية، فالقيادة النيوتنية تركز أساسًا على سمات وخصائص وسلوكيات القائد، وكذلك فإن القيادة النيوتنية يمكن أن تكون لجوانب منفصلة في مجال المنظمة، وأنها تناسب المنظمات البسيطة أو التي تتغير تدريجياً وفي بيئات مستقرة نسبياً، وتلائم المواقف التي يمكن التنبؤ بها، وتخضع لسيطرة المدير، أما القيادة الكمومية فهي تركز على أن الإنسان ليس جانباً مادياً فقط تحركه تروس، وإنما هو مشاعر وعواطف وأحاسيس، وأنها تناسب المنظمات المعقدة والفوضوية التي تقع في بيئات مضطربة، وتلائم المواقف التي توجد فيها ضغوط قوية للتغيير، وتكون الأهداف غامضة وأن المنظمة تنشأ من تلقاء نفسها، لذلك لا تتم القيادة الكمومية إلا بعد تبني القيادة النيوتنية، ولكن ليس شرطاً لكي تتم القيادة النيوتنية أن تتم القيادة الكمومية، أما القيادة الكمومية فتشمل جميع العناصر الواردة في أداء القيادة: الأهداف، والوظائف، أو الإدارة ككل، وربما عناصر خارجية لكن لها أثرها وتأثيرها في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً والمراد تحقيقها (Fris & Lazaridou, 2006, 1-29).



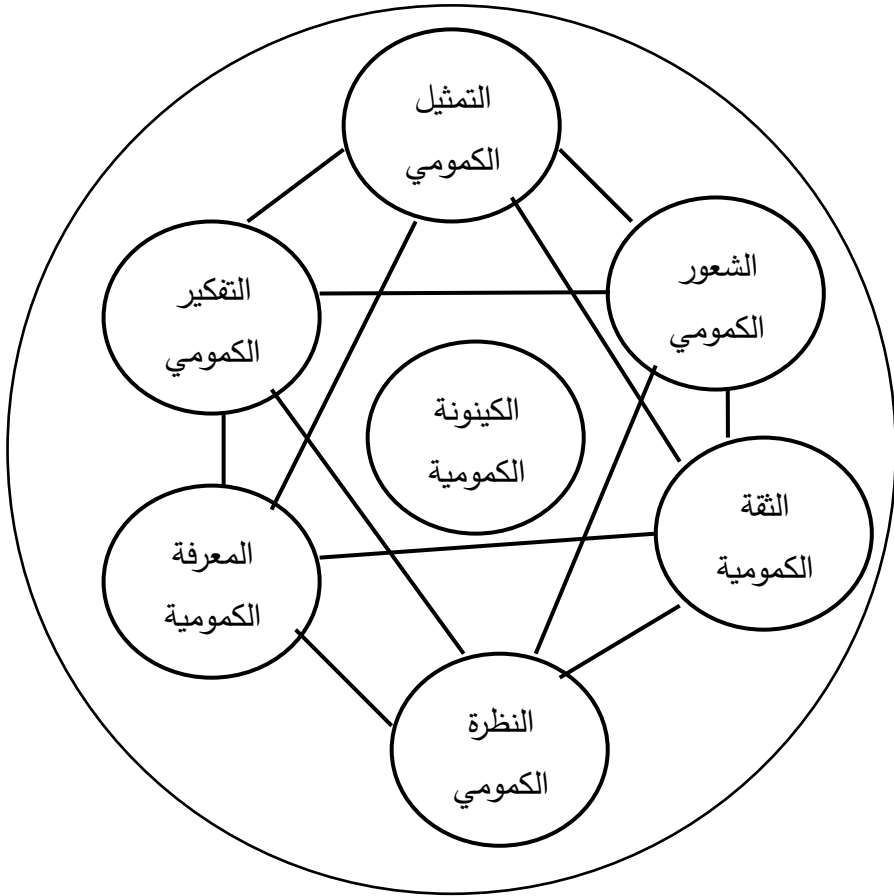
ومن الواضح أنه من الصعب أن يعمل مدخل واحد للقيادة بمفرده في أغلب الأحيان، لذا فمن الممكن أن يوجد في المنظمة الواحدة نوع واحد للقيادة أو نوعين للقيادة، فالقيادة النيوتنية مناسبة لفهم بعض جوانب المنظمات، بينما القيادة الكمومية تناسب جوانب أخرى، وإن قيادة واحدة ليست متفوقة على الأخرى، وإن القائد الفعال يستخدم كلتا القيادتين حسب متطلبات الموقف.

#### سابعًا- أبعاد القيادة الكمومية واستراتيجياتها:

تعددت نماذج أبعاد القيادة الكمومية لقياس وتنمية القيادة الكمومية لدى مديري المنظمات التعليمية عامة والمدارس خاصة، واختلفت هذه النماذج بين الباحثين؛ فمنهم من ركز على أنها "مهارات" ومنهم من ركز على أنها "أبعاد"، ويتبنى البحث الحالي الرأي الثاني.

وتجدر الإشارة إلى أن من أكثر النماذج شهرة هو نموذج "شيلتون" و"دارلينج"، اللذان نُشرا في كتابهما: القفزة الكمومية "Quantum Leap" عام ١٩٨٥م، ويتكون هذا النموذج من سبعة أبعاد، وتساعد هذه الأبعاد على مواجهة تحديات العالم المعاصر، وهذه الأبعاد قائمة على الروحانية والنفسية، ومسترشدة بفيزياء الكم والميتافيزيقيا وعلم النفس وبمفاهيم نظريتي الفوضى والتعقيد، وتقوم على مجموعة من الصفات، مثل: الشمول، ومن القاعدة إلى القمة، والتنظيم الذاتي، والانبثاق، وتؤمن بالاحتمالات أكثر من الواقعية، والمرونة والاستجابة لمواقف الفوضى، وتؤخذ بالأبعاد الإنسانية وغير الإنسانية، وتؤدي إلى إحداث تغيير جوهري في الفرد، وكذلك في المنظمة (Kumari, 2018, 1147)، وكذلك عندما يستخدم قادة المنظمات الأبعاد الكمومية السبعة يمكنهم أن يروا ويفكروا ويشعروا ويعرفوا ويتصرفوا ويثقوا في طرق تمكنهم من التغيير بشكل أفضل، والكشف عن نماذجهم العقلية واختبارها، وبالتالي تحسين قدراتهم على التعلم والتحسين المستمر، وأن أبعاد الكمومية تعتبر أبعاد جديدة في القرن الحادي والعشرين

المديرين لنقل المنظمات وتحويلها كي تصبح أكثر كوموية وابتكارية للغاية، وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة.



شكل (١)

### أبعاد القيادة الكوموية في المنظمات التعليمية

يُلاحظ من الشكل السابق أن أبعاد القيادة الكوموية سبعة أبعاد، تركز أصلاً على القائد وعلى جوانبه المتكاملة، ومعتمدة بعضها على بعض في اتجاه لا خطي، وأنها متكاملة ومتداخلة ومتراصة ومتشابكة بعضها مع بعض بوصفها دائرة، كما يظهر من الشكل وجود أبعاد ثلاثة تقع في مثلث مقلوب، تركز على الأبعاد النفسية والذاتية للقائد، وهي

النظرة الكمومية في رأس المثلث، وقاعدته تتمثل في الشعور الكمومي والتفكير الكمومي، كما يظهر مثلث قائم آخر يركز على الروحية، ويتضمن ثلاثة أبعاد، حيث يقع التمثيل الكمومي في رأس المثلث، وقاعدته في الثقة الكمومية والمعرفة الكمومية، وفي الشكل نرى الكينونة الكمومية في مركز الدائرة، وهي ترتبط بشكل معقد ومتشابه مع جميع الأبعاد، بل سيترتب عليها تكوين القائد الكمومي في المنظمة التعليمية بعد ذلك، ويمكن تناولها على النحو التالي:

### ١- النظرة الكمومية Quantum Seeing:

يشير هذا البُعد إلى تمكن المدير من معرفة واختيار نواياه وتصوراته وأهدافه وأفعاله بوضوح في كل ما يُرى ويُختبر عن وعي وقصد، والبحث عن طرق ووسائل لتحسينها وتطويرها والتذكير بها، حيث إن تحديد واختيار النوايا تجعل المديرين ينتبهون إلى تقنيات وإجراءات ومحفزات جديدة معينة بينما يتجاهلون تمامًا عددًا كبيرًا من الاحتمالات الإدراكية الأخرى، وبالتالي الاهتمام لتحقيقها بشكل تلقائي واتخاذ خيارات إدراكية جديدة؛ مما يخلق واقعًا جديدًا وفرصًا كانت ضائعة (Fris & Lazaridou, 2006, 55-69)، أو أنه قدرة القائد الكمومي على رؤية أهدافه الشخصية، فكما أن للمنظمة أهدافًا ونوايا، فإن لقائد المنظمة أهدافًا شخصية ونوايا كذلك، فعندما تكون الأهداف الشخصية لمدير المنظمة متماشية مع أهداف المنظمة، فإن الأمر في هذه الحالة يكون طبيعيًا، أما عندما يكون الإنجاز أكثر إرضاءً لأهداف مدير المنظمة من أهداف المنظمة، فإن ذلك يدل على وجود النظرة الكمومية (Kumar, 2018, 1148). وأوضحت إحدى الدراسات أن (٨٠٪) مما يرى ويُلاحظ في الواقع يتغير طبقًا لأفعال وردود أفعال الفرد ذاته، ومعتقداته وافتراضاته السائدة، وكذلك سياق الواقع، وتؤدي النوايا الواضحة دورًا مهمًا في تحويل المنظمة إلى منظمة تعليمية (Sheton & Darling, 2001, 266).

## ٢- التفكير الكمومي Quantum Thinking:

يشير التفكير الكمومي إلى قدرة المدير على التفكير بشكل مختلف أو مغاير للطرق التقليدية لإيجاد حلول مبتكرة لما يواجهه من مشكلات معقدة ومتغيرات متلاحقة، ومن أجل التفكير بشكل مغاير أو مختلف بما يؤدي إلى تدفق الأفكار المبتكرة (Naderifar, Barkhordar, Dehkordi, Jalalodini & Ghaljaei, 2016, 16-24)، أو أنه قدرة المدير على حل المشكلات بطرق علمية مدروسة من خلال قيامه بتحديد المشكلة، وتشخيص أسبابها، والتوصل إلى حلول محتملة، واتخاذ القرارات، وأخيراً إدراج الملاحظات والقرار النهائي (Kumari, 2018, 1150)، أو أنه ما يفعله القائد لتحقيق الهدف ومدى نجاحه في القيام بذلك؛ لتمكين الأفراد من فهم العالم والتعامل مع تحدياته، أو أنه محاولة حل التناقضات التي يواجهها المدير على الصعيد الشخصي أو المهني عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات.

وأوردت عديد من الدراسات مجموعة من التعريفات للتفكير الكمومي، منها: أنه قدرة المدير على التفكير العكسي، أو أنه قدرة المدير على التفكير من زوايا متعددة (٣٦٠) درجة، أو أنه قدرة المدير على تصور الشيء من خلال الرسم أو الوصف، أو أنه قدرة المدير على استخدام منهجية (كل من) Both-and بدلاً من "إما أو" إما أو " Either، أو أنه قدرة المدير على التفكير بشكل مغاير داخل الذات، أو أنه قدرة المدير على التفكير في ما وراء الحس العام المشترك، أو أنه تطبيق أفكار ومبادئ فيزياء الكم لتحسين وتعزيز جودة التفكير، وتوسيع أسئلة "ماذا ... لو".

ويرى أن التفكير الكمومي يمكن تطويره وتحسينه من خلال التدريب والممارسات، وإعادة النظر في الأفكار، ومسودة التخيلات، وتحدي الافتراضات، والمخاطرة، وإدارة التغيير، وحل المشكلات، وكسر التقليدية، وبرائن الفكر (Kumari, 2018, 1149).

### ٣- الشعور الكمومي Quantum Feeling:

يشير الشعور الكمومي إلى قدرة المدير على الشعور بالنشاط والحيوية الكاملة؛ ويقوم الشعور الكمومي على افتراض أساسي هو أن المدير يمكنه الحفاظ على مستويات أعلى من الطاقة والحيوية من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية لخبراته وتجاربه وعواطفه، مما ينشط المشاعر الإيجابية ويستنفذ المشاعر السلبية لديه، أو من خلال تغيير بنية عقله وفيزياء جسده بما يؤدي إلى رفض الأنماط والنماذج القديمة في مدرسته، ويستثمر الفرص الجديدة المتاحة له.

كما يشير إلى معرفة المدير بالقدرات الداخلية له وللمجموعة وكذلك للأفراد، والنظر في نقاط الضعف لدى الأفراد (الطاقة السلبية)، والتعلم المتبادل لتوجيه القدرات الداخلية والطاقة السلبية في الاتجاه الصحيح؛ لإنتاج جودة المخرجات في مكان العمل، واستقرار المجموعة في مكان العمل (Kumari, 2018, 1149).

يحدد شيلتون ودارلينج ثلاث أدوات وطرق أساسية للحفاظ على استدامة الشعور الكمومي للقادة، وهي: التأمل الذاتي introspection، والانعكاس reflection، والاستقصاء الذاتي self-inquiry (Shelton & Darling, 2001, 264)، وإن تبني القادة لهذا البُعد يُحدث تغييرات في الإنتاجية التنظيمية والرضا الوظيفي والتمكين والتحفيز، ويتجاوز اعتمادهم على المكافآت الخارجية إلى المسؤولية الشخصية الكاملة عن تحقيق الهدف والشغف والحيوية به.

### ٤- المعرفة الكمومية Quantum Knowing:

يقوم هذا البُعد على قدرة المدير على الاعتماد على الحدس والإيمان والاتصال المفتوح مع الآخرين، واستخدام عمليات صنع القرار للوصول إلى المعلومات اللانهائية؛ بحيث يكون هذا جزءاً من روتين عمله اليومي، وأنه توقع المشكلات قبل حدوثها، وإن تبني المعرفة الكمومية تمكن المدير من بناء استراتيجية رصينة في أجواء قائمة على التعاون بينه وبين مرؤوسيه، وتتيح له رؤية الحقائق والأفكار من زوايا مختلفة، والكشف

عن مشكلات المنظمة قبل وقوعها، وإجراء التغييرات السريعة على المهام والاستراتيجيات بأقل مستوى من المخاطرة.

وتشير المعرفة الكمومية إلى قدرة المدير على المعرفة حول الغرض التنظيمي، والرؤية، والقيم، والإيمان، وأن المعرفة الكمومية للقائد تسهم في فرص النمو المهني والشخصي، وجودة العمل، وتوليد المعرفة الإيمانية والتنظيمية، وتوليد التفاهم المتبادل، والشجاعة التنظيمية، وتعزيز المخاطرة بين المديرين والموظفين، والإسهام في الأداء الشخصي والمهني والتنظيمي (Kumari, 2018, 1148).

ولذلك ينبغي للقادة والأشخاص والمنظمات أن تتكيف مع الأوضاع المتغيرة، حتى تتمكن من الاستمرار والنجاح، والطريقة الوحيدة للتعامل مع حالات عدم التأكد هي توفر المعرفة الإيمانية والكمومية؛ لتوسيع أفق اتخاذ القرار.

#### ٥- التمثيل الكمومي Quantum Acting:

يتمثل هذا البعد في القدرة على اهتمام المدير بذاته وبالمدسة بأكملها والمجتمع ككل؛ ويتعلق بالرؤية الكلية الشاملة لعناصر، أو ظواهر، أو معلومات، أو علاقات تبدو بوصفها موضوعات متباعدة، فيراها المدير مشتركة في العديد من الجوانب، ويستطيع أن يضع لهذه الموضوعات مخططات تمثيلية توضح طبيعة العلاقة بينها؛ حيث إن كل عنصر يعتبر عنصراً من كلاً مترابط ومعه؛ فكل عنصر يؤثر على العنصر الآخر ويتأثر بالعناصر الأخرى، أو يمكن تناوله على أنه العلاقات المتبادلة، وهي علاقات تجميعية كلية Holistic تتطلب الرؤية البانورامية للظواهر والمعلومات والعلاقات، حيث يكون الكل أكبر من مجموع أجزائه.

ويُعد التمثيل الكمومي وسيلة تساعد القادة على توسيع آفاق تفكيره ورؤية العالم من حوله بشكل أشمل، وتحديد الأسباب الحقيقية للأحداث التي تقع والتعامل معها بطريقة فعالة: ورؤية الأشياء غير المتوقعة، والتنقيب والتحري عن التماسك والتصور الواسع

الشامل، وتكثيف التفاعل والتعاون والتشارك والتواصل وتقدير الرأي للانتقال من رؤية الشجرة إلى المزرعة إلى رؤية الغابة بشكل حقيقي.

## ٦- الثقة الكمومية Quantum Trusting

يمكّن هذا البُعد القائد بأن تكون لديه قدرة على المغامرة والمخاطرة المحسوبة والمناسبة لعصر الفوضى والتعقيد، والثقة الكمومية تعتمد على دقة القائد في الإدراك أو الاستشعار ودقة وسرعة توقع التغييرات، ومن ثم القيام برد فعل سريع لمواجهة التغييرات، وأن يكون على اتصال وثيق بتفاصيل العمل، وأن يكون أكثر كثافة بتفاعلاته مع مختلف المكونات في المنظمة من عاملين ومتعاملين، أو أنه قدرة القائد على تمكين المنظمة من التحول والتطور والتكيف التلقائي للتلاؤم مع البيئة أو التفاعل معها، ويساعدها في البحث عن الفرص التي تحاول بها استخدام نماذج دينامية داخلية لتوقع المستقبل، خصوصًا عندما تكون الظروف المفروضة على المنظمة قوية إلى درجة كافية.

وهنا يؤكد أن الثقة الكمومية تعني تناسب ممارسات قادة المنظمة مع ممارسات التنظيم الذاتي، والنية الواضحة، والالتزام القوي، والاستعداد لعالم فوضوي ومعقد.

## ٧- الكينونة الكمومي Quantum Being:

يركز هذه البُعد على قدرة القائد على دراسة أحوال العلاقة بين المنظمة وبيئتها عند لحظة بعينها، وما يستلزم ذلك من قدرته على إدراك التطور المتزامن الذي يحدث في كيانين مترابطين، فما يحدث لأحدهما يؤثر في الآخر، والعكس، وإدراك أن أي كيانين يمكن أن يندمجا معًا ليشكّلا كيانًا جديدًا قائمًا بذاته أكبر من مجموع أجزائه.

ولذلك على القادة أن تَكون علاقات وتفاعلات مع المستهدفين تقوم على الاحترام، فهي شرط كاف وفرص مهمة ومبتكرة للتعلم والتحسين، وخلق بيئات إيجابية تمكن الأشخاص فيها من التواصل بانفتاح بعضها مع بعض، وخلق مساحة من الحوار، والثقة من أن العلاقات الجيدة يصاحبها نتائج جديدة، وتغيير أنفسهم ومنظمتهم من الداخل والخارج.

كما تركز الكينونة الكمومية في هذا السياق على أمرين: الأمر الأول هو قدرة المدير على تعديل نظريته أو تفكيره أو معارفه التي تحكم سلوكه استجابةً لما يحدث في بيئة منظمته من تغييرات قد تؤثر على وجودها أو تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي الوقت نفسه قدرته على التأثير على أحوال بيئته. أما الأمر الثاني فهو قدرته على التعلم من خبراته السابقة في التفاعل مع بيئته.

ولكي يتمكن القادة الكموميون من أبعاد القيادة الكمومية في المنظمات التعليمية، فإن هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة الكموميين بالمنظمات التعليمية، كي يحقق درجة عالية من التأثير في العاملين داخل هذه المنظمات، وهي علي النحو التالي: (Curtin, 2011, 35-38)

- صناعة واتخاذ القرار التشاركي، وذلك بالبحث عن التعاون والتعاقد، والتشاور، وتوحيد الأفكار بين العاملين.
- دعم الثقة وتهيئة الظروف للأشخاص بأن يكونوا مؤثرين وصناع قرار.
- بناء التوافق على هدف مشترك للمنظمة.
- تعزيز التميز والإبداع فيما يقوم به القادة.
- تحسين علاقات العمل بين العاملين بالمنظمة، وبينهم وبين المنظمات المناظرة، من دعم أساليب المشاركة والشراكة.
- إنشاء منصة لتدفق المعلومات المتعلقة بالمنظمة بين مجموعة العمل والنظام.
- تعزيز مهارات التفاوض بين المستويات الإدارية والتعليمية المختلفة بالمنظمة لاحتواء أية مشكلات في بداياتها.
- المرونة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الرقابة الذاتية للقادة.
- تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على المشاركة والإيجابية والتعاون والتفاهم والثقة.
- السعي بشكل استباقي لتحسين الوعي الذاتي للعاملين.
- السماح للمؤوسين بالإبداع، وتجريب الأفكار الجديدة وطرح الأسئلة للتفكير فيها.



• تنمية قدرات القادة على التواصل الفعال، والانفتاح، وإدارة الضغوط، وإدارة الوقت.  
يتضح مما سبق أن القيادة الكمومية طريقة جديدة للتفكير في القيادة، هدفها تحويل التركيز من القائد إلى تنظيم العمليات نفسها، وتُعد نموذجا جديداً للقيادة، وقد ظهرت لتحدي المبادئ والافتراضات التي قامت عليها الأنماط المختلفة من القيادة التقليدية، ولتنامي الشعور بأن القيادة التقليدية غير كافية لفهم الديناميكية والطبيعية السياقية للمنظمات، والتكيف مع حالات عدم اليقين والغموض ومعالجة التناقضات، كما تعد القيادة الكمومية من أكثر أنماط القيادة شمولية؛ لأنها تسلط الضوء على عناصر القيادة غير المرئية، وأن القيادة الكمومية تساعد على التكيف التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

#### المحور الثاني- الابتكار التنظيمي في المنظمات التعليمية:

يرتبط مفهوم القيادة الكمومية بالابتكار التنظيمي Organizational Innovation الذي يُعد أيضاً من المفاهيم الحديثة نسبياً شأنه في ذلك شأن مفهوم القيادة الكمومية نفسه، وكذلك فإنه أحد الموضوعات المهمة في مجال السلوك التنظيمي، حيث إنه عملية عقلية ديناميكية تدور حول التجديد وطرح الأفكار والحلول غير المسبوقة، وقد حظي مفهوم الابتكار باهتمام بالغ من قبل المديرين باعتباره المهارة الحاسمة التي لا بد منها في القرن الحادي والعشرين لحل ومعالجة المشكلات والقضايا والتحديات المدرسية والمجتمعية المعقدة.

وفي المنظمات التعليمية يستمد الابتكار التنظيمي للمدير أهميته وتأثيره من خلال كونه يُعد إحدى الممارسات الأساسية للبيئة التعليمية المحفزة على الابتكار، ويُحفز رغبة المديرين على التغيير، ويوفر نوعاً من التمكين الذي قد يساعد على الشعور بالرضا وعلى أن يعيشوا حياة كريمة حافلة بالإنجازات، ويساعد على تطوير مهاراتهم في حل المشكلات، ويمنحهم القدرة على التغلب على المشكلات والمصاعب، وعلى التطور والنمو استجابة للتغيرات التي تحدث في مجتمعهم (Geok & Shaari, 2020,8)، فالابتكار التنظيمي يعتبر ركناً أساسياً للقيادة؛ لأنه يعطى دلالة على عقلية تنظيمية

واضحة، وهناك علاقة طردية بين الابتكار والقادة، فالأسلوب المتبع من القادة في الإدارة يفسح المجال إلى استخدام أو توظيف التفكير الابتكاري.

### أولاً- ماهية الابتكار التنظيمي:

تتعدد مفاهيم الابتكار التنظيمي؛ فالابتكار مفهوم معقد وغامض، حيث يصعب تحديده وتصنيفه (Laszlo, 2020, 11)، ويتوقف تعريفه بطريقة مفصلة على طبيعة "الابتكار"، فضلاً عن أن لفظة "ابتكار" لفظة مبهمّة تحمل معنيين: المعنى الأول هو "عملية إبداعية" أي العملية التي يسفر اتمامها عن ظهور "شيء" يوصف بأنه غير مسبوق وذو فائدة، أما المعنى الثاني فيشير إلى هذا "الشيء" أيا كان شكله، منتج جديد أو خدمة مستحدثة أو فكرة أصيلة" منتج إبداعي" (Amabile, 1996, 226). ويعرف القاموس الجديد وبستر (النسخة الإلكترونية) الابتكار التنظيمي بأنه "تقديم شيء ما جديد" أو أنه "خلق أو تبني فكرة جديدة أو طريقة جديدة أو أجهزة جديدة، أو سلوك جديد للمنظمة" (Merriam-Webster, 2021).

وجاء في تقرير اللجنة القومية الاستشارية للمملكة المتحدة National Advisory Committee on Creative and Cultural Education (NACCCE) ونصه "أي نشاط تخيلي Imaginative activity مستحدث يصاغ بهدف إيجاد نتائج جديدة تتصف بالأصالة وتكون ذات قيمة" (Robinson, 2015, 30). وهذا التعريف يؤكد أن الابتكار التنظيمي نشاط هادف، وأن نتائجه هي بالضرورة غير مسبقة. كما يعرفه "تشارلز أكبان" Charles Akpan بأنه: استحداث أفكار وأعمال وأدوات وطرق فريدة من نوعها، في تحفيز الأفكار، وتعزيز البيئة المدرسية وحل المشكلات، وممارسات إدارة المهام المدرسية بحيث تستطيع المدرسة من خلالها تقديم مخرجات متميزة عن غيرها من المدارس (Akpan, 2016, 44-53).

وأورد علي السلمي تعريفات متعددة للابتكار التنظيمي بأنه: التفوق في فهم الأمور، والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو أنه ابتكار وإنجاز أساليب

وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة، وبأنه عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييرى يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة"، أو أنه "القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين، أو أنه الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين" (علي السلمي، ٢٠٢٠، ٣٥٦).

ويبدو من قراءة الأدبيات المتعلقة بهذا المفهوم أن هناك تعريفات كثيرة ومتداخلة له، ومن بين التعريفات العديدة للمصطلح يعتقد الباحث أن تعريف سيرديوكوف Serdyukov, 2017 أكثرها وضوحاً وشمولاً، حيث يعرف الابتكار التنظيمي بأنه "فكر جديد أو سلوك جديد أو شيء ما جديد، أو أنه ملاحظة وتوليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباينة وتنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات"، أو أنه "إدخال طريقة جديدة في مبادئ العمل التي تتبناها المؤسسة أو في هيكله أماكن العمل أو بالتفاعل مع البيئة" (Serdyukov, 2017, 4-7) ويتضح من هذا التعريف أنه في سياق الابتكار التنظيمي يتوقع من المديرين أن تمتد ممارساتهم إلى خارج الحدود الضيقة لحجرة الدراسة ليشمل جميع مناحي العمل المدرسي، كما يؤكد تشين، وهسيانو، وتشانغ، وشين، وتشو Chen, Hsiao, Chang, Shen & Chou, 2010 أن مفهوم الابتكار التنظيمي لا يقف عند الحدود الرسمية فقط، بل يتسع ليشمل الأدوار القيادية الرسمية التي يضطلع بها المديرون داخل المدرسة والتي تشمل على مسؤوليات إدارية وفنية واجتماعية وتربوية، بالإضافة إلى الأدوار القيادية غير الرسمية، مثل: التدريب، وقيادة فريق عمل جديد، وتشكيل مجموعات للقيام بالبحوث الإجرائية، والتعامل مع البيئة المدرسية.

وقد أصبحت المدارس مثل باقي المنظمات- كما يشير مارك دودجسون وديفيد جان- تهتم بشكل كبير بعملية الابتكار التنظيمي، وما يتضمنه ذلك في جميع تفاصيل المنظمات؛ في منتجاتها وخدماتها وفي أساليب ونظم الإنتاج والعمليات، وهياكلها

التنظيمية للمنظمة وممارساتها، والتعاون مع المستفيدين، والأهم من ذلك هو كيفية تعاملها مع المستفيدين والوصول إليهم؛ ويحدث الابتكار داخل السياق الذي تعمل فيه المنظمات، مثل البنية التحتية، والسياسات الداعمة، وهو ينطوي على توليفات جديدة من الأفكار والمهارات والموارد (مارك دودجسون، ديفيد جان، ٢٠١٧، ٢١).

من خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- لا يزال مفهوم الابتكار التنظيمي تكتنفه الحيرة والغموض.
- الابتكار التنظيمي عملية عقلية ديناميكية تدور حول التجديد وطرح الأفكار والحلول غير المسبوقة، والابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي.
- الابتكار التنظيمي يفهم على أنه تطبيق للأفكار الجديدة، ولكي يكون الابتكار قابلاً للتطبيق، فإنه يحتاج إلى قائد فعال يعرف كيف يعززه.
- إن الابتكار التنظيمي يركز على الجودة أو الحداثة والملاءمة أو المواءمة في حل المشكلات، كما يركز على أهمية الابتكار الموجه للنتائج، أو يركز على أهمية الابتكار الموجه للعمليات "التشغيل".

ووفقاً للمفاهيم الابتكارية، فإن كل مدير يمتلك القدرة الكامنة على صياغة ابتكارات شخصية للأمور، وحله لمشكلات الحياة اليومية، وصياغة استنتاج ما للمرة الأولى عن طريق عملياته العقلية، أو يطور أساليب جديدة لفهم مشكلة ما، ومن هنا لم تعد أدوار مدير المدرسة أدواراً روتينية الهدف منها القيام بشكل روتيني بتسيير العمل المدرسي وفقاً لقواعد وتعليمات محددة.

### ثانياً- أنواع الابتكار التنظيمي:

تختلف الآراء حول أنواع الابتكار التنظيمي في التعليم، وقد ميز "أكبان" بين ثلاثة أنواع للابتكار التنظيمي، وتتمثل أنواع الابتكار التنظيمي فيما يلي: (Akpan, 2016, 47-48).

١- **الابتكار التجميعي:** يشير إلى إنتاج أفكار جديدة تربط الأفكار القديمة بطرق غير مألوفة، وهو يتطلب المعرفة في مجالات وعلوم مختلفة، وعمل روابط لأفكار في هذه المجالات.

٢- **الابتكار الاستكشافي:** يعني استيعاب ودراسة الفرد لقواعد وأساسيات المعرفة؛ حتى يمكنه إنتاج ممارسات جديدة أو عمليات جديدة مبنية على قواعد هذه المعرفة، ويمكن أن يؤدي تنفيذ هذا النوع إلى تغيير طريقة عمل المنظمة تمامًا.

٣- **الابتكار التحويلي:** يعني دراسة الفرد للمعرفة بإتقان، ويتضمن تغيير أو استبدال قاعدة في مجال هذه المعرفة وتوليد أفكار جديدة مبنية على هذا التغيير مع اتباع قواعد أخرى في هذا المجال المعرفي، ويظهر حين يحتاج المديرين داخل المنظمة إلى تغيير الوضع الراهن لمدرسته تمامًا.

يلاحظ مما سبق أن هناك اختلافات جوهرية بين الأنواع الأساسية للابتكار التنظيمي من حيث طبيعة الحصول على الفكرة، وهذه الاختلافات تؤدي إلى اختلاف المواقف التي يواجهها كل نوع على حدة، كما يلاحظ أن أنواع الابتكار التنظيمي متدرجة؛ تبدأ بسيطة من حيث المعرفة والابتكار، وتندرج إلى التغيير والتحويل.

#### ثالثًا- أبعاد الابتكار التنظيمي:

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت الابتكار التنظيمي في مجال القيادة بدءًا من تسعينيات القرن العشرين حتى الآن، اتضح تعدد أبعاد الابتكار التنظيمي حسب التخصص والسياق اللذين يمارس فيهما، وبصفة عامة تتمثل أبعاد الابتكار التنظيمي في أداء كل شيء يفعله المدير في المدارس، ولذلك يرتبط الابتكار التنظيمي للمدير بالمدرسة كلها، وليس بجزء منها فقط.

ويرى البعض أن هناك ستة أبعاد من الابتكار التنظيمي المدرسي، تتمثل في: الإدارة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة علاقات المستفيدين، والإدارة المالية، وإدارة البحث والتطوير (Huang, 2003,73). كما أوضح "بو" Pu الفكرة

نفسها مؤكداً أن هناك خمسة أبعاد مميزة للابتكار التنظيمي، هي: ابتكار في أدار الإدارة، وابتكار تدريس المقررات الدراسية، وابتكار مشاركة المعلمين، وابتكار العلاقات الخارجية مع المستفيدين، وابتكار تكنولوجيا المعلومات (Pu, 2003, 30). وحدد"وو" Wu أن الإدارة المبتكرة تتكون من ثمانية عناصر، هي، مفهوم الابتكار، والابتكار التقني، وابتكار المنتجات، وابتكار الخدمات، وابتكار الإجراءات، وابتكار الأحداث، وابتكار البيئة، وابتكار الملامح الرئيسية (Wu, 2014, 35). وحدد لي Lee (٢٠٠٥) أربعة أبعاد في الابتكار التنظيمي المدرسي، هي: ابتكار السلوك التعليمي، وابتكار موارد المعدات، وابتكار المناخ التنظيمي، وابتكار العمليات الإدارية (Lee, 227, 2015)، كما تم تقسيم الابتكار التنظيمي في المدارس إلى ستة أبعاد، هي: الابتكار القيادي، وابتكار العمليات الإدارية، وابتكار الإرشاد الطلابي، وابتكار المنهج والتعليم، وابتكار إدارة الموارد، وابتكار المنظمة (Chen, Hsiao, Chang, 44, 2010, Shen & Chou)، ويتشكل الابتكار التنظيمي من ثلاثة أبعاد، هي: تحديث الفكرة (تطوير الأفكار الجديدة)، وتعزيز الفكرة (الدعم الخارجي)، وتطبيق الأفكار (إنتاج نموذج أو نموذج أولي للفكرة). (Jaberi, 2016, 42)، ولقد قام أبو شريعة وزيدان Abu-Shreah & Zidan بتطوير أداة خاصة تم استخدامها وسيلة لقياس الابتكار التنظيمي بالمدارس، واشتملت هذه الأداة على ثلاثة أبعاد رئيسية، حيث تم التركيز فيها على سلوك المدير، وتتمثل في: استثارة وتحفيز الأفكار الابتكارية، وتحسين بيئة المدرسة، وحل المشكلات على نحو ابتكاري (Abu-Shreah & Zidan, 27, 2017)، وأن هذه الأبعاد الثلاثة التي تصف الابتكار التنظيمي الفعال تعمل وفق نظام تتفاعل فيه هذه الأبعاد، ويعتمد بعضها على بعض، حيث إن كل بُعد من هذه الأبعاد يؤثر في الأبعاد الأخرى ويتأثر بها وفق نظام ديناميكي تفاعلي، إضافة إلى أن القائد الفعال يطور طرقاً وإجراءات وممارسات يتمكن بواسطتها من الابتكار التنظيمي.

### خامساً- صفات الابتكار التنظيمي:

يتميز القائد المبتكر بمجموعة من الصفات والسمات التي تميزه عن القائد العادي، وقد اختلف الباحثون في وضع صفات محددة ومشاركة للقادة المبتكرين؛ لاختلاف وجهات نظرهم لمفهوم الابتكار التنظيمي، ويتطلب الابتكار التنظيمي توفر العديد من المواصفات لدى القادة، يمكن إجمالها على النحو التالي: (أسعد، ٢٠٢٠، ٢٧).

- يخلق رؤية مقنعة للمستقبل.
- يحقق قيادة المنظمة وتطبيق الأفكار الجديدة.
- القدرة على رسم الخرائط الذهنية لعمليات المنظمة وإجراءات التعامل معها.
- التعامل مع الأفراد على أنهم أصحاب مواهب ينبغي توظيفها لخدمة المنظمة.
- يضع أهدافاً خاصة به، ويقرر كيف يحققها.
- يستمع لوجهات نظر متعددة عند حل المشكلات.
- ينشر المعلومات للآخرين.

ويتطلب الابتكار التنظيمي توفر مجموعة من الصفات لمدير المدرسة؛ لكونه يمثل قيادة العمل التربوي بالمدرسة، فهو رجل الإدارة، وممثل السلطة معاً، وأهم هذه الصفات ما يلي: (Hsiao, Chen, Chang, Chou & Chen, 2009, 74)

- ١- صفات ذهنية: تتمثل في القدرة العالية على التفكير الابتكاري، والثقة الواسعة، والنقد البناء، والملاحظة الشديدة، والقدرة على تلخيص الآراء.
- ٢- صفات نفسية، مثل: القدرة على التكيف مع المتغيرات، والثقة بالنفس، وقوة الإرادة، وتحمل المسؤولية، والطموح المرتفع، والمبادرة بالعمل.
- ٣- صفات عملية، مثل: الميل للمغامرة والتجريب، والقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة، والمثابرة في العمل، وحب السفر والتجوال، وكثرة اللعب.

٤- صفات إنسانية، مثل: الشجاعة والإقدام، والانفتاح على التجارب الإنسانية والمحيط الخارجي، والصبر، والصراحة، ومقاومة ضغوط الجماعة، والتمتع بروح الدعابة والفكاهة.

ولقد كان الافتراض العام أن القائد الفعال هو الذي يحقق الابتكار التنظيمي بفعالية، ويجب أن يتصف بالقدرة على تنظيم العمل وأيضاً الحساسية للمشكلات، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فعاليته في الابتكار التنظيمي، منها: (Aslan, Kesik & Elma, 2018, 135-136)

١- الاهتمام، ويشير إلى قدرة القائد على ملاحظة الأشياء التي لم تتم ملاحظتها، أو أنه البحث والتدقيق والمراقبة الجيدة وإدراك التفاصيل، ورؤية الأنماط التفكيرية والإبداعية الفاعلة.

٢- إضفاء الطابع الشخصي للإبداعي، من خلال الاستفادة من الخبرات والمعارف الواسعة، وفهم علاقة المعلمين والمتعلمين بطريقة معمقة للتعامل بصورة أكثر دقة وواقعية.

٣- التصور، وهي تساعد على إكمال المعلومات، وتعتبر الكلمات في حد ذاتها صناعة الإبداع والابتكار، ومنها تنبثق الأفكار، وتصنع الإنجاز الفاعل.

٤- المرح الجاد، حيث يتطلب الابتكار تفرغ النفس، والمرح، والاستكشاف الحر، والتجريب والبصيرة.

٥- التحقيق التعاوني، فالتعاون المستمر والفاعل بين المستهدفين يحقق مصادر وفرصاً كثيرةً للابتكار.

ومن الملاحظ أن الابتكار التنظيمي قد مر بعدة مراحل حتى وصل إلى عالمية الابتكار التنظيمي لمقابلة تحديات ما بعد الحداثة، وكوسيلة لتقوية القائد في جميع عناصر المنظمة، حيث كان الاهتمام في دراسات الابتكار موجهاً في بادئ الأمر في الخمسينيات في القرن العشرين إلى سيكولوجية المبتكرين وقياس النواتج باختبارات، مثل: اختبارات



الابتكار، ثم حدثت تطورات تركز على الشخصية، وفي السبعينيات انتقل الاهتمام من النواتج إلى ربط الابتكار بالخيال، وفي الثمانينيات أخذ في الاعتبار العوامل البيئية في استثارة الابتكار، ويتوقف على نمط القيادة، وما تتضمنه من خصائص، من حيث تركيزه الاهتمام بالمرؤوسين ودفعهم نحو الإبداع والتجديد، وتعميق القيم الدافعة نحو التغيير والتجديد في سلوكه الإداري اليومي، فضلاً عن الإثابة الفورية لأي عمل يرى القائد أن فيه تجديداً أو إبداعاً أو ابتكاراً وخروجاً عن المألوف.

**الخطوة الثانية- واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الخاصة بمصر من المنظور الوثائقي:**

يمكن معرفة واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الخاصة من خلال تحليل الوثائق الرسمية على النحو التالي:

#### **المحور الأول- نشأة المدارس الخاصة في مصر وأهدافها:**

تُعرف المدارس الخاصة بأنها: "كل منشأة غير حكومية تقوم أصلاً أو بصفة فرعية بالتعليم قبل مرحلة التعليم الجامعي، ويملكها أفراد وهيئات غير حكومية، وتقوم بأية ناحية من نواحي التعليم قبل مرحلة التعليم الجامعي (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٣، ١)، وقد بدأت في مصر في بداية القرن العشرين في عهد الاحتلال البريطاني لمصر، وكانت تؤدي رسالتها التعليمية جنباً إلى جنب مع التعليم الحكومي، ومنذ قيام ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ والدولة تحرص على توجيه مزيد من الرعاية للتعليم الخاص فوضعت تحت إشرافها ورقابتها، وبمراجعة الكتاب الإحصائي اتضح التزايد المستمر لأعداد المدارس الخاصة في جميع مراحل التعليم قبل الجامعي، حيث زاد عدد المدارس الخاصة من (٩٨٧) مدرسة في عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ م، ليصل (٩٧٤٠) مدرسة في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ م (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٠٢، ٣).

وقد أشارت وزارة التربية والتعليم إلى أن إنشاء المدارس الخاصة يهدف إلى تحقيق ما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣، ١-٢).

أ- المعاونة في مجال التعليم الأساسي أو الثانوي ( العام والفني) وفق الخطط والمناهج المقررة في المدارس الرسمية المناظرة.

ب- التوسع في دراسة اللغات الأجنبية بجانب المناهج الدراسية المقررة، وهذه المقررات هي مقررات إضافية تقررها المدارس الخاصة.

ج- دراسة مناهج خاصة وفق ما يقرره وزير التربية والتعليم بعد موافقة المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي.

د- التوسع في استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير العملية التعليمية.

هـ- الاهتمام بتدريس القيم الروحية والتربوية والأخلاقية، وتعميق الولاء للوطن والمواطنة.

#### المحور الثاني- الممارسات القيادية لمديري المدارس الخاصة في مصر:

يكون لكل مدرسة خاصة هيكل تنظيمي تضعه، وتتكون وظائف الإدارة المدرسية من مدير، ووكلاء، وهيئة تدريس، وفنيين، وجهاز مالي وإداري، ورجال أمن وحراسة، وعمال من ذوي الكفاية، طبقاً للمتغيرات والتطورات المتلاحقة لجودة الأداء ( وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٣، ٢)، كما حددت الوزارة الشروط الواجب توافرها في صاحب المدرسة الخاصة، وتتمثل في أن يكون شخصاً اعتبارياً متمتعاً بجنسية جمهورية مصر العربية، وقادراً على الوفاء بالتزامات المدرسة المالية، وملتزماً بالشروط الأخرى التي يصدر بها قرار من وزير التعليم ( وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٠٧، ١٣)، كما أشارت الوزارة إلى أن صاحب المدرسة الخاصة يتولى تعيين العاملين اللازمين للمدرسة بما فيهم: مدير المدرسة أو ناظرها والمعلمين، ويلتزم بتأدية أجورهم وما يتبعها من التزامات، كما أشار القرار إلى أن صاحب المدرسة الخاصة يقوم بوظيفة المدير أو الناظر إذا كان يحمل مؤهلات عليا، وسبق له العمل في التربية والتعليم ( وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ١٩٩٣، ١٦).

وأشارت الوزارة أيضاً إلى أنه يتوافر في مدير المدرسة الخاصة ووكيلها وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ما يلي: أن يكون مصرياً، وأن يكون حاصلاً على المؤهلات

العلمية المقررة لنظيره في المدارس الرسمية، وأن يجتاز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة بالنسبة للوظائف التي تقرر المدرسة أن التعيين فيها يكون باختيار أو مقابلة شخصية، وألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو في جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره، وأن لا يكون قد سبق فصله تأديبياً من خدمة الحكومة أو وحدات الإدارة المحلية أو الهيئات العامة وغيرها من الأشخاص العامة أو شركات القطاع العام أو قطاع الأعمال العام أو المدارس الخاصة ما لم يمض على صدور قرار الفصل أربع سنوات على الأقل، وبشرط ألا يكون الفصل بسبب جنحة مخلة بالشرف، والأمانة أو الآداب العامة، وأن تثبت لياقته الصحية، وألا يكون من العاملين بالدولة إلا إذا كان منتدباً أو معاراً (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٣، ٢٣)، وأضافت الوزارة شروطاً أخرى: المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة وفق المستويات المحددة للعاملين بالمدارس الرسمية المناظرة، مع الالتزام بالقرار المنظم للمدارس الخاصة بتعيين المؤهلات المناسبة بعد اجتياز التدريبات التربوية من جهات الاختصاص، وأن يكون مدير ووكيل المدرسة الخاصة لغات ممن يجيدون اللغة الأجنبية المرخص للمدرسة الخاصة التدريس بها) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٣، ١٣)، وحددت معدلات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمدارس الخاصة كما يوضحه جدول. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٣، ٥).

### جدول (٣)

معدلات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية بالمدارس الخاصة

م	المدارس	عدد	الإدارة
أ	مدارس من (٤٠) فصلاً فأكثر.	١ ٣	مدير مدرسة وكيل مدرسة
ب	مدارس من (٢٠) فصلاً إلى أقل من (٤٠) فصلاً	١ ٢	مدير مدرسة وكيلان
ج	مدارس أقل من (٢٠) فصلاً	١ ١	مدير مدرسة وكيل مدرسة
د	مدارس متعددة المراحل	١ ١	مدير مدرسة وكيل لكل مرحلة (ابتدائية، إعدادية، ثانوية)

يتضح من الجدول السابق أن أعداد المديرين ثابتة في كل المدارس تقريباً، وأن أعداد الوكلاء يتغير طبقاً لكل مدرسة.

وتتحدد مهام واختصاصات مدير المدرسة في الآتي: إخطار صاحب المدرسة أو من يمثله بما يلزمها من مبان وصيانة ومرافق وأثاث وتجهيزات، والاشتراك مع الممثل

القانوني للمدرسة في إعداد موازنة المدرسة فصول وتلاميذ في ضوء نتائج امتحانات النقل والامتحانات العامة، والاشتراك مع الممثل القانوني في تحديد وتوفير احتياجات المدرسة من العاملين ممن تتوافر فيهم مستويات الكفاية المطلوبة، ومنح العاملين بالمدرسة الإجازات العارضة والاعتيادية المقررة بعد العرض على الممثل القانوني وإخطاره بتوزيع عمل المتغيبين والمنقطعين عن العمل، ووضع التقارير السنوية عن مدى كفاية أداء العاملين بالمدرسة وفق المعايير التربوية الحديثة، وطلب توقيع الجزاءات من الممثل القانوني للمدرسة على العاملين وفقاً للائحة الجزاءات وإخطاره بهذه الجزاءات أولاً بأول لاعتماد تنفيذها، ويجوز لمدير المدرسة توقيع الجزاءات بناء على تفويض من الممثل القانوني للمدرسة، وإعداد دراسة تحليلية لنتائج امتحانات النقل والشهادات العامة بالمدرسة ومدى تطابقها مع التقارير المقدمة وأسباب التخلف إن وجدت وطرق علاجها، واقتراح صرف الحوافز والمكافآت لأي من العاملين بالمدرسة في ضوء لائحة خاصة بالمدرسة، واتخاذ الإجراءات الكفيلة اللازمة لسلامة وأمن الطلاب داخل المدرسة وأثناء الرحلات المدرسية أو مأموريات الطلاب (وزارة التربية والتعليم، ١٢، ٢٠١٣).

وأشار القرار الوزاري إلى أن مدير المدرسة يُعد تقريراً شهرياً عن سير العمل بالمدرسة يقدم للممثل القانوني، ويشمل انتظام العمل من حيث مدى تفعيل وتنفيذ الكفايات المطلوبة لكل وظيفة، وانتظام التلاميذ في الدراسة وسلوكهم ومعدلات غيابهم، ومدى تنفيذ الخريطة التربوية المنهجية، وملاحظات الموجهين الفنيين والماليين والإداريين الواردة في تقاريرهم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣، ١٣)، وشمل القرار مهام واختصاصات الممثل القانوني للمدرسة، وتنفيذ قانون التعليم والعمل والتأمينات واللوائح المنظمة له، وإجراءات الصيانة للمدرسة وتزويدها بالتجهيزات اللازمة، وإعداد موازنة الفصول سنوياً وإخطار الإدارة التعليمية بها، واعتماد التقارير السنوية للعاملين مع توفير التنمية المهنية المستدامة وما تحتاجه المدرسة في هذا الصدد، واعتماد وصرف

المستحقات المالية للعاملين بعد حسابها من لجان شئون التعليم الخاص (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣، ١٣).

وأشار القرار الوزاري إلى أن المدرسة الخاصة تلتزم بتشكيل مجلس للأمناء والآباء والمعلمين طبقاً لأحكام القرارات الوزارية المنظمة، وبما يتفق مع طبيعة المدارس الخاصة، وتتحدد مهامه واختصاصاته في تحديد ما يلزم المدرسة من هيئات التدريس المتخصصة وتوفيرها ممن تتوافر فيهم مستويات الكفاية المطلوبة، وفقاً للأحكام المنظمة، والتنسيق مع الإدارة التعليمية التابع لها المدرسة بشأن العمل على رفع كفاءة عملية التعليم بالمدرسة عن طريق التنسيق مع التوجيه الفني لزيارة المدرسة وتقديم التوجيهات والمتابعات الفنية لأعمال المعلمين بها، بحيث تكون زيارتهم لا تتعارض مع وجود المعلمين بالمدرسة، وكذلك التنسيق بشأن تطوير المعلمين مهنيًا وتدريبهم أثناء الخدمة، وإعداد تقرير شهري عن سير العمل بالمدرسة يقدم لصاحب المدرسة أو من يمثله في حالة كون المدرسة مملوكة لأفراد، أو لمجلس إدارة المدرسة موضحاً فيه مدى تقدم العمل الفني ومدى ملاءمة ما درس من المنهج المقرر للزمن المنقضي من العام الدراسي، وملاحظات الموجهين الفنيين الواردة في تقاريرهم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣، ١٣).

يستنتج مما سبق أن هناك جهودًا تبذلها الدولة في الاهتمام بالمدارس الخاصة عامة والممارسات القيادية لمديري هذه المدارس خاصة؛ لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة يعتمد على أداء مدير المدرسة نفسها، ونظرًا لما تحدثه القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي من تأثيرات إيجابية بالغة الأهمية على مستوى المنظمات والأفراد، فإنها تعد السبيل الأمثل لتخطي تقليدية القيادة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا، والتغلب على المشكلات التي قد تواجههم سواء أكانت آنية أم مستقبلية. ولتحديد واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا بجمهورية مصر العربية

للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي من وجهة المعلمين والمديرين، يتناول البحث في خطوته الثالثة الدراسة الميدانية الخاصة بذلك.

**الخطوة الثالثة: واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا بجمهورية مصر العربية للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمديرين- دراسة ميدانية:**

من خلال تناول المحاور الآتية:

**أولاً- أهداف الدراسة الميدانية:**

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

**ثانياً- أداة الدراسة الميدانية:**

استخدمت الاستبانة بوصفها إحدى أدوات المنهج الوصفي، وقد تم بناء هذه الأداة لجمع المعلومات وتحليل المعارف المتعلقة بموضوع البحث.

وقد مر بناء الاستبانة بالخطوات التالية:

- ١- الاطلاع على ما أتيح للباحث عن فيزياء الكوانتم من كتابات فلسفية وعلمية.
  - ٢- الاطلاع على ما كتب عن القيادة النيوتنية السابقة على القيادة الكمومية.
  - ٣- تكوين وجهة نظر خاصة بالقيادة الكمومية في مجال التربية.
  - ٤- الاطلاع على ما أتيح للباحث عن القيادة الكمومية من بحوث ودراسات سابقة.
- من خلال ما سبق أمكن للباحث صياغة مجموعة من العبارات عن أبعاد القيادة الكمومية، وتم تصنيفها وفق البعد الذي رأى الباحث أنها تنتمي إليه.

وتم تقسيم الاستبانة إلى جزأين، هما:

**الجزء الأول:** يتعلق بأبعاد القيادة الكمومية (النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والشعور الكمومي، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية).

**الجزء الثاني:** يتعلق بأبعاد الابتكار التنظيمي (استثارة الأفكار الابتكارية، وتجريب الأفكار الابتكارية، وتطبيق الأفكار الابتكارية).

أما عن الجزء الأول من الاستبانة، فقد تضمن سبعة أبعاد رئيسة، وتم توزيع العبارات لهذا الجزء على النحو التالي:

- ١- النظرة الكمومية..... ٨ عبارات
  - ٢- التفكير الكمومي..... ٦ عبارات
  - ٣- الشعور الكمومي..... ٩ عبارات
  - ٤- المعرفة الكمومية..... ٧ عبارات
  - ٥- التمثيل الكمومي..... ٦ عبارات
  - ٦- الثقة الكمومية..... ٨ عبارات
  - ٧- الكينونونية..... ٦ عبارات
- الكمومية.....

أما عن الجزء الثاني، فقد تضمن ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

- ١- استثارة الأفكار..... ٦ عبارات  
الابتكارية.....
- ٢- تجريب الأفكار الابتكارية..... ١١ عبارة
- ٣- تطبيق الأفكار الابتكارية..... ٥ عبارات

وهذه هي الصورة المبدئية للاستبانة، حيث بلغ عدد عبارات الجزء الأول (٧٠) عبارة، وبلغ عدد عبارات الجزء الثاني (٢٤) عبارة.

ثالثًا: حساب صدق الاستبانة وثباتها، وتشمل ما يلي:

#### ١- حساب صدق المُحكِّمين\*:

عُرِضَت الصورة الأولى للاستبانة على (١٥) محكمًا من أساتذة التربية والفيزياء- فرع ميكانيكا الكم؛ لإبداء آرائهم حول مضمون العبارات ومدى انتمائها للبعد وصحتها اللغوية، وكذلك التأكد من أن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه. وبعد إجراء التعديلات التي أقرها المحكمون سواء من ناحية اللغة، أو الجانب العملي الموضوعي، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، يوضحها جدول (٤).

#### جدول (٤)

عدد العبارات التي تم حذفها من الاستبانة وتعديلها

الجزء	المحور	البُعد	عدد العبارات مبدئيًا	العبارات المحذوفة	النهائي المتفق عليه
أ	الأول	النظرة الكمومية	٨	-	٨
	الثاني	التفكير الكمومي	٦	-	٦
	الثالث	الشعور الكمومي	١٠	١	٩
	الرابع	المعرفة الكمومية	١٢	٥	٧
	الخامس	التمثيل الكمومي	١٣	٧	٦
	السادس	الثقة الكمومية	١٤	٦	٨
	السابع	الكينونة الكمومية	٧	١	٦
المجموع			٧٠	٢٠	٥١
ب	أولًا	استثارة الأفكار الابتكارية	٦	-	٦
	ثانيًا	تجريب الأفكار الابتكارية	١١	-	١١
	ثالثًا	تطبيق الأفكار الابتكارية	٧	٢	٥
المجموع			٢٤	٢	٢٢

يتضح من جدول (٤) أن عبارات الجزء الأول بلغ (٥١) واحدًا وخمسين عبارة، وبلغ

عدد عبارات الجزء الثاني (٢٢) اثنتين وعشرين (٢٢) عبارة.

\* (٢) انظر ملحق (٢)



## ٢- حساب ثبات الاستبانة:

فيما يتعلق بثبات الاستبانة، فقد تم تطبيقها على عينة بلغت (١٥٠) مديرًا ومعلمًا، وجاءت النتائج يوضحها جدول (٥).

### جدول (٥)

معاملات الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للاستبانة  
ن = ١٥٠ معلمًا ومديرًا

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	أرقام العبارات	أبعاد المحور	ترتيب المحور واسمه
٠,٧٩٤	٨ - ١	النظرة الكمومية	الأول: ممارسة مسديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة الكمومية.
٠,٧٦٨	١٤ - ٩	التفكير الكمومي	
٠,٧٨٥	٢٣ - ١٥	الشعور الكمومي	
٠,٩٠٦	٣٠ - ٢٤	المعرفة الكمومية	
٠,٨٤٩	٣٦ - ٣١	التمثيل الكمومي	
٠,٨٨٩	٤٤ - ٣٧	الثقة الكمومية	
٠,٩٠٠	٥٠ - ٤٥	الكينونة الكمومية	
٠,٩٦٥	٥١ عبارة	القيادة الكمومية بشكل عام	الثاني: ممارسة مسديري المدارس الخاصة للابتكار التنظيمي
٠,٩١٠	٦ - ١	استثارة الأفكار الابتكارية	
٠,٩٢٧	١٧ - ٧	تجريب الأفكار الابتكارية	
٠,٩٢٧	٢٢ - ١٨	تطبيق الأفكار الابتكارية	الابتكار التنظيمي بشكل عام
٠,٩٦٥	٢٢ عبارة		

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات لعينة الدراسة تتراوح بين (٠,٧٦٤) -

(٠,٨٦٥).

## ٣- مجتمع الدراسة (الأصل) وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين بالمدارس الخاصة؛ وذلك بالمراحل التعليمية الثلاثة (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي) في محافظة المنيا بجمهورية مصر العربية، وفي محافظة المنيا: جاء عدد المدارس الخاصة (٢٥٦) مدرسة، والعدد الإجمالي للمعلمين (٣٠١٨) معلمًا، والعدد الإجمالي للمديرين (٥٥) مديرًا، وذلك للعام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠، ١٣-١٤٠).

وتم حساب عينة الدراسة باستخدام المعادلات العلمية المعروفة، مثل: معادلة رينشاد جيجر وستيفن سامبثون وروبرت ماسون من خلال الدخول على موقع حساب العينة على الرابط التالي - <https://www.calculator.net/sample-size->

[calculator.html](http://calculator.html) ، وأشار الباحثون إلى دقة الموقع في حساب الحجم الصحيح للعينه، وسهولته، وموثوقيته، وتم إنشاؤه منذ عام ٢٠٠٨م، ويتم حساب العينة عن طريق ثلاث خطوات مرتبة، هي: كتابة عدد أفراد المجتمع في الخانة، واختيار مستوى الثقة Confidence Level، وكتابة حجم المجتمع الأصلي Population Size (N)، (٤٠٠٠). (calculator.net (2021) ، وجاء عدد أفراد العينة (٣٥١) فرداً، علماً بأن هذا الحجم يشير إلى الحد الأدنى للعينه.

وقام الباحث بتوزيع (٢٠٠٠) استبانة بالطريقة العشوائية على أفراد العينة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين قدموا استجابات كاملة (٧٢٤) معلماً ومديراً بنسبة أكثر من (٢٤٪) من المجتمع الأصلي. ويعد استخراج البيانات المستنبطة من الاستبانات المستردة من أفراد عينة الدراسة، تبيين أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها كانت كما بينها جدول (٦).

### جدول (٦)

توزيع أفراد العينة المستهدفة وفقاً لمتغيرات البحث بمحافظة المنيا

م	المتغير	المستوى	العدد	النسبة	المجموع
١	نوع المدرسة	مدارس خاصة تابعة لجمعيات أهلية	٥٣٣	٪٧٣,٦	٧٢٤
		مدارس خاصة تابعة لأشخاص	١٤٦	٪٢٠,٦	
		مدارس مصرية دولية	٤٥	٪٦,٢	
٢	المرحلة الدراسية	ابتدائي	٣٦٥	٪٥٠,٤	٧٢٤
		إعدادي	٢٧٥	٪٣٨,٠	
		ثانوي عام	٨٤	٪١١,٦	
٣	الاعتماد	مدارس معتمدة	٣٦٧	٪٥٠,٧	٧٢٤
		مدارس غير معتمدة	٣٥٧	٪٤٩,٣	
٤	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٠٤	٪٨٣,٤	٧٢٤
		ماجستير	١٠٨	٪١٤,٩	
		دكتوراه	١٢	٪١,٧	
٥	نوع الوظيفة	مدير	٥٩	٪٨,١	٧٢٤
		معلم	٦٦٥	٪٩١,٩	
٦	النوع	ذكور	٣٥٢	٪٤٨,٦	٧٢٤
		إناث	٣٧٢	٪٥١,٤	
٧	عدد سنوات الخبرة	١٠ - ١	٥٢٧	٪٧٢,٨	٧٢٤
		٢٠ - ١١	١١٠	٪١٥,٢	
		٣٠ - ٢١	٦٢	٪٨,٦	
		٣١ سنة فأعلى	٢٥	٪٣,٥	
٨	عدد سنوات العمر	أقل من ٣٠	٢٨٥	٪٣٩,٤	٧٢٤
		٣١ - ٤٠	٣١٣	٪٤٣,٢	
		٤١ - ٥٠	١٠٠	٪١٣,٨	
		٥٠ سنة فأعلى	٢٦	٪٣,٦	

يتضح من جدول (٦) أن نسبة المدارس المصرية الدولية منخفضة بالنسبة للمدارس الخاصة عربي ولغات؛ حيث شكلت نسبتها (٦,٢٪) فقط من المجموع الكلي، وإن نسبة المرحلة الثانوية منخفضة بالنسبة للمراحل الدراسية، حيث مثلت نسبتها (١١,٦٪) فقط من المجموع الكلي، وإن نسبة المدارس المعتمدة متقاربة مع نسبة المدارس غير المعتمدة، وكذلك فإن نسبة الحاصلين على دكتوراه في مجتمع الدراسة منخفضة بنسبة (١,٧٪) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، بينما شكل مؤهل البكالوريوس (٦٠,٤٪) من مجتمع الدراسة، وإن نسبة المديرين منخفضة بالنسبة للمعلمين، حيث شكلت نسبتهم (٨,١٪) فقط من المجموع الكلي، وكذلك فإن نسبة الذكور تكاد تكون متقاربة مع نسبة الإناث بنسب (٥١,٤٪) و (٤٨,٦٪) على الترتيب، وأن نسبة سنوات الخبرة من (٣١ سنة فأعلى) منخفضة بنسبة (٣,٥٪) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقارنة بفئات (من ٢١ إلى ٣٠ سنة) ومن (١١ إلى ٢٠ سنة)، ومن (١ إلى ١٠) سنوات (٨,٦٪) و (١٥,٢٪) و (٧٢,٨٪) على الترتيب، وكذلك فإن نسبة عمر (٥٠ سنة فأعلى) منخفضة بالنسبة (٤١ إلى ٥٠ سنة)، و (أقل من ٣٠ سنة)، ومن (٣١ إلى ٤٠ سنة)، حيث شكلت نسبتهم (٣,٦٪) فقط من المجموع الكلي، وجاءت النسب الأخرى على الترتيب (١٣,٨٪)، (٣٩,٤٪)، و (٤٣,٢٪). ويتضح أنه تمت مراعاة خصائص مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات نوع المدرسة، والمرحلة الدراسية، والاعتماد، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، والنوع، وعدد سنوات الخبرة، وعدد سنوات العمر.

#### رابعاً- إجراءات الدراسة الميدانية:

تم تسليم خطاب مشروع فيه البحث من عميد الكلية التربوية وتحويله إلى وكيل وزارة التربية والتعليم بالمنيا، ومنه إلي مديري المدارس الخاصة، ومرفق به الاستبانة الخاصة به (ملحق (٣)). وقد أوضح الباحث في خطابه أن المشاركة تطوعية ولا يترتب على المشارك أي ضرر إن أراد الانسحاب وعدم المشاركة، وأن البيانات التي يتم تجميعها هي لصالح البحث فقط، ولن تستخدم في غرض آخر.

وقد استغرق توزيع نسخ الاستبانات واستعادتها نحو ثلاثة أشهر، امتدت من ٢٠٢١/٧ إلى ٢٠٢١/٥/٢٠م، وقد ساعد الباحث في ذلك بعض المعلمين والمديرين؛ لأن قطاعًا كبيرًا من هؤلاء المعلمين تخرج عبر السنوات وتلمذ على أيدي الباحث من خلال التدريس داخل الكلية. وقد قام الباحث بزيارة هذه المدارس، وتمت مقابلات شخصية مع بعض مديريها ومعلميها، وكان الهدف من تلك الزيارات هو تطبيق الاستبانة، وساعدت هذه المقابلات الباحث على تفسير النتائج على أسس سليمة؛ لصعوبة بعض العبارات، وهو ما تجدر الإشارة إليه.

### المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات الميدانية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS version (25) وتمثلت فيما يلي:

- ١- حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation؛ لحساب الارتباط بين العبارة والبُعد المنتمية له؛ وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة.
- ٢- استخراج معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha؛ لحساب الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة، وللأداة ككل.
- ٣- استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة؛ لتعرف ممارسة المديرين لأبعاد وعبارات القيادة الكمومية، ودرجة ممارسة المديرين لأبعاد الابتكار التنظيمي، من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الخاصة.
- ٤- استخدام اختبار (T-test)؛ لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقًا لمتغيرات الدراسة الاعتماد، والتخصص، والوظيفة، والنوع، والخبرة، والعمر.
- ٥- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة: نوع المدرسة، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والعمر.

- ٦- استخدام اختبار شيفيه Scheffe؛ للمقارنات البعدية المتعددة لمعرفة اتجاه الفروق حسب متغيرات: المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، وسنوات العمر، وسنوات الخبرة.
- ٧- استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation؛ لحساب الارتباط والعلاقة بين القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة.
- ٨- وإيجاد نسبة إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، تم إيجاد مربع معامل الارتباط (R)، ونسبة الإسهام (R<sub>2</sub>)، وهي تربيع معامل الارتباط مع ضرب الناتج في (١٠٠).
- ٩- للحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة؛ تم الاعتماد على هذا المعيار، وهو معيار أخذت به عديد من الدراسات (عز حسن عبد الفتاح، ٢٠١٧، ٥٤٠-٥٤١)، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧)  
معيار الحكم على الاستجابات

الدرجة	مدى الدرجات	واقع ممارسة أبعاد القيادة الكمومية / واقع ممارسة الابتكار التنظيمي
٥	٥,٠٠ - ٤,٢٠	ممارسة بدرجة عالية جداً.
٤	٤,١٩ - ٣,٤٠	ممارسة بدرجة عالية.
٣	٣,٣٩ - ٢,٦٠	ممارسة بدرجة متوسطة.
٢	٢,٥٩ - ١,٨٠	ممارسة بدرجة منخفضة.
١	١,٧٩ - ١,٠٠	ممارسة بدرجة منخفضة جداً.

خامساً- نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

تم عرض نتائج الدراسة وفقاً للأسئلة كما يأتي:

- ١- بالنسب للسؤال الثالث الذي كان نصه: "ما واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا بجمهورية مصر العربية لأبعاد القيادة الكمومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟"

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا السؤال مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة على كل منها كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة الكوموية لدى مديري المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الأبعاد	ن	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
١	الشعور الكوموي	٧٢٤	٣٣,٦٣٣٥	متوسطة
٢	النظرة الكوموية	٧٢٤	٣١,٠٢٤٩	متوسطة
٣	الثقة الكوموية	٧٢٤	٣٠,٥٠٩٧	متوسطة
٤	المعرفة الكوموية	٧٢٤	٢٧,٦٧٦٣	متوسطة
٥	الكينونة الكوموية	٧٢٤	٢٦,٨٦١٩	متوسطة
٦	التمثيل الكوموي	٧٢٤	٢٣,١٤٦٦	متوسطة
٧	التفكير الكوموي	٧٢٤	٢٢,٤٧٧٩	متوسطة
	القيادة الكوموية بشكل عام	٧٢٤	١٩٥,٣٧	متوسطة

يتضح من جدول (٨) أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الكوموية بالمدارس الخاصة بمحافظة المنيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تتم بدرجة "متوسطة" على مستوى أبعاد القيادة الكوموية السبعة، وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣٣,٦٣-٢٢,٤٧)، وكان أعلاها متوسطاً حسابياً هو بُعد (الشعور الكوموي)، وذلك بمتوسط حسابي (٣٣,٦٣)، يليه بُعد (النظرة الكوموية) بمتوسط حسابي (٣١,٠٢)، يليه بُعد (الثقة الكوموية) بمتوسط حسابي (٣٠,٥٠)، تليه بُعد (المعرفة الكوموية) بمتوسط حسابي (٢٧,٦٨)، يليه بُعد (الكينونة الكوموية) بمتوسط حسابي (٢٦,٨٦)، يليه بُعد (التمثيل الكوموي) بمتوسط حسابي (٢٣,١٥)، وأخيراً بُعد (التفكير الكوموي) بمتوسط حسابي (٢٢,٤٨)، ويمكن تفسير ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة المنيا لأبعاد القيادة الكوموية ممارسة متوسطة بأن اختيار مديري المدارس وبرامج تدريبهم تكاد تخلو من مفاهيم وأساليب وممارسات القيادة الكوموية، ومن جهة أخرى خلو برامج إعداد المعلمين من الموضوعات التي تنمي القيادة الكوموية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة كل من: (Razavi & Azimi, 2013)، (sunavi, 2013)، (Kayman & Ercetin, 2011)، (Afjeh, 2012, 199)، (Dargahi, 2013, 414)، (Turan & Erçetin, 2017)، (Marzoughi, 2018)، (Uçar & Köseoğlu, 2019)، (Jahani & Torkzadeh, 2018) حيث أكدت

نتائج هذه الدراسات على ضرورة تغيير نظم إعداد واختيار وتقييم القيادات، بحيث تكون مبنية على مبادئ ومهارات وأبعاد القيادة الكمومية وليست على الاختيار التقليدي خاصة نظام الأقدمية، وأن القيادة الكمومية تستلزم أن تُعلم بتعرف الأساسيات والتنظير لهذا المدخل القيادي ومدى تطبيقه والإفادة منه في أفضل الممارسات القيادية من خلال برامج تدريبية؛ لأن هذه القيادة أصبحت ضرورية وحتمية.

وفيما يلي عرض نتائج أبعاد القيادة الكمومية والعبارات المتضمنة في كل بُعد على حدة تفصيلياً، وترتيبها تنازلياً للأبعاد والعبارات حسب درجة الممارسة على كل منها:

#### أ- نتائج البُعد الثالث (الشعور الكمومي):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البُعد مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (٩).

#### جدول (٩)

استجابات عينة الدراسة على بُعد الشعور الكمومي لدى مديري المدارس الخاصة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
١٦	يعتمد مدير المدرسة على الخبراء والمتخصصين في العمل المدرسي	٣,٨٥	عالية
٢٢	يحمل مدير المدرسة كثيراً من التعاطف تجاه مدرسته	٣,٨٤	عالية
٢٣	يستثمر مدير المدرسة مشاعره الايجابية في تحقيق أهداف مدرسته	٣,٨٢	عالية
٢١	يرى مدير المدرسة الأحداث السلبية في مدرسته من منظور إيجابي	٣,٨٢	عالية
١٧	يركز مدير المدرسة على الجوانب الإيجابية في تجاربه	٣,٨١	عالية
١٥	يتحمل مدير المدرسة المسؤولية عن تحقيق الأهداف بمدرسته	٣,٧٨	عالية
١٨	ينمي مدير المدرسة سلوكيات القيادة الذاتية لديه	٣,٧٥	عالية
٢٠	يحرص مدير المدرسة على الذاتية وليست الموضوعية	٣,٦٩	عالية
١٩	يتدرب مدير المدرسة على المراقبة الذاتية في العمل المدرسي	٣,٢٧	عالية

يتبين من جدول(٩) أن العبارات(١٦، ٢٢، ٢٣، ٢١، ١٧، ١٥، ١٨، ٢٠) حازت على درجة ممارسة عالية؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات من(٣,٨٥) إلي(٣,٢٧).

حيث جاءت العبارة(١٦)" يعتمد مدير المدرسة على الخبراء والمتخصصين في العمل المدرسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٣,٨٥)، وتشير إلى اعتماد مديري المدارس على الخبراء والمتخصصين في العمل المدرسي، وهذه النتيجة تتناقض مع ما أكدته نتائج دراسة ماريلي ستروشر (Marilyn Struchens, 2014) من أن القائد الكوموي يبني نماذج للتعليم وفقاً لمعتقداته من خلال مصادر متعددة؛ وبالتالي تؤدي إلى تطوير معارف الأفراد الخاصة بهم بدلاً من أن تنتقل إليه، كما تتيح للمدير بناء العقل المنفتح الذي يرسم للظاهرة الواحدة مدى واسعاً من الاحتمالات.

أما العبارة(٢٢)" يحمل مدير المدرسة كثيراً من التعاطف تجاه مدرسته" فحازت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٣,٨٤)، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة( Geok & Shaari, 2020, (414) أن النجاح الرئيس لقادة الكوموم يتم من خلال إثارة الحماس والطاقة والبراعة في استيعاب وجهات النظر، ويضع نفسه باعتباره جزءاً لا يتجزأ من العالم بدلاً من الانفصال عنه، ومن ثم يكون أكثر انسجاماً مع كيفية تأثير أفعالنا ليس فقط على الآخرين ولكن على كل الحياة على سطح الأرض. أما العبارات(٢٣، ٢١، ١٧):" يستثمر مدير المدرسة مشاعره الإيجابية في تحقيق أهداف مدرسته" بمتوسط حسابي(٣,٨٢)، وعبارة" يرى مدير المدرسة الأحداث السلبية في مدرسته من منظور إيجابي" في المرتبة الثالثة مكررة بمتوسط حسابي(٣,٨٢)، وعبارة" يركز مدير المدرسة على الجوانب الإيجابية في تجاربه" بمتوسط حسابي(٣,٨١)، وهذه النتائج تشير بوضوح إلى أن استثمار مدير المدرسة لمشاعره الإيجابية تعتبر بدايات ضرورية لمديري المدارس لتبني سلوكيات القيادة الكوموية، فكلما زادت الإنسانية مع حنكته زادت قوة السيطرة لديه، وهو ما تؤكدته دراسة



الذي يعمل على استثمار مشاعره الإيجابية يتمكن من إظهار الشعور الخفي الايجابي بما يعمل على تفريغ طاقاته.

أما العبارة (١٥) فحازت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وهي تؤكد أن مدير المدرسة يتحمل المسؤولية الكاملة عن تحقيق الأهداف بمدرسته، ثم جاءت العبارة (١٨) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، لتؤكد أن مدير المدرسة ينمي سلوكيات القيادة الذاتية لديه؛ مما يوضح أن فكرة القيادة الذاتية لم تمارس لدى مديري المدارس الخاصة، وتتناقض مع ما أظهرته نتائج دراسة (Cunningham, 2016, 4-6) والتي توصلت إلى أن تنمية القيادة الذاتية لدى المدير تأتي في مقدمة سلوكيات القيادة الكمومية الفعالة، فالقائد الذاتي هو من يكون لديه قوة وأكثر إبداعاً واستقلالية وقدرة أفضل على اتخاذ القرارات، ويتمتع بسلطة أكبر مما كانت عليه في المرات السابقة، والقدرة على قيادة أنفسهم، ويهتم بدراسة الاستراتيجيات التي تركز على السلوكيات والأفكار والمشاعر المستخدمة للتأثير على الذات، وأن القيادة الذاتية هي ما يفعله الأشخاص لقيادة أنفسهم. وجاءت العبارة (٢٠) "يحرص مدير المدرسة على الذاتية وليست الموضوعية" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، مما يوضح أن المدير لا يزال يتصرف تحت تأثير القيادة النيوتنية التقليدية بما تتسم به من هيمنة وسيطرة الجوانب الموضوعية والعقلية وغياب الجوانب الذاتية.

وجاءت عبارة (١٩) "يتدرب مدير المدرسة على المراقبة الذاتية في العمل المدرسي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، ويتفق هذا مع كوماري راكيش (Kumari, 2018, 1160)؛ حيث يؤكد أن مدير المدرسة هو مسئول عما يصدر عنه من سلوكيات، مما يجعل الذات الإنسانية لديه في حالة رقابة فعلية دائمة، وهذا يعكس الاستقلالية الفردية التي هي بمنزلة المرشد الأخلاقي والإطار المرجعي لذاته وتصرفاته وعلاقاته، وهذا يوضح أن مصدر المراقبة الذاتية في القيادة الكمومية هو القائد ذاته.

ب- نتائج البُعد الأول (النظرة الكوموية):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البُعد مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (١٠):

جدول (١٠)

استجابات عينة الدراسة على بُعد النظرة الكوموية لدى مديري المدارس الخاصة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
١	يُدرِك مدير المدرسة أهدافه ونواياه وتصوراتهِ بوضوح	٤,١٥	عالية
٣	يتشاور مدير المدرسة مع المستهدفين في تحقيق تصوراتهِ	٤,١١	عالية
٢	يناقش مدير المدرسة أهدافه بصورة شمولية مع الآخرين في المدرسة	٤,٠٦	عالية
٤	يشارك مدير المدرسة المستهدفين في بناء تصوراتهِ	٣,٩٢	عالية
٨	يزور مدير المدرسة مدارس منافسة؛ للبحث عن أفكار جديدة	٣,٨٩	عالية
٧	يوظف مدير المدرسة تجاربه الشخصية في تحديد الأولويات لحل المشكلات	٣,٨٤	عالية
٦	يشارك مدير المدرسة مستشارين من المعلمين؛ لتقديم المشورة له	٣,٨١	عالية
٥	يستخدم مدير المدرسة الخرائط الذهنية واللوحات والرموز للتذكير بأهدافه	٣,٣٣	متوسطة

يتضح من جدول (١٠) أن معظم العبارات تمارس بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات من (٤,١٥-٣,٨١)، حيث جاءت العبارة (١) "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وتشير إلى أن المدير هو الذي يضع أهدافه ونواياه وتصوراتهِ في ذهنه ويصنعها بفعل ثقافته ولغته، وبذلك تعتمد الأهداف والتصورات على تصور المدير ذاته وإدراكه لها في سياق ذاتي ثقافي واجتماعي محدد، وكل مدير له الحق في تكوين حقيقة خاصة به هو وحده في ضوء علاقاتهِ وتجربته الذاتية وبفعل ثقافته ولغته، وهو ما أكدته نتائج دراسة Papatya & Dulupçu, 2019, 128-129 أن إدراك القائد لأهدافه وتصوراتهِ تأتي في مقدمة سلوكيات النظرة الكوموية، فهو الذي يستطيع أن يصوغ آراءهِ وتصوراتهِ بنفسه وبخبراته الخاصة. أما العبارة (٣) فقد

حازت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١١)، وهي تؤكد أن مدير المدرسة الكومبي يتشاور مع المستهدفين بمدرسته في تحقيق تصوراته.

ثم جاءت العبارة (٢) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠٦) لتؤكد أن مدير المدرسة يناقش أهدافه بصورة شمولية مع الآخرين في المدرسة؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الأهداف تعتمد على تصور أو إدراك المديرين لها في سياق ذاتي واجتماعي وثقافي محدد، كما تؤكد أهمية تنمية البعد الشمولي المتكامل عند عرض الموضوعات حتى يقدم هذه الموضوعات بشكل تكاملي ينادى عن النظرة الأحادية الضيقة. أما العبارة (٤) "تمثل يشارك مدير المدرسة المستهدفين في بناء تصوراتهم" فقد حازت على درجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وتبين أن المدير هو الذي يدعم التفاعلية من خلال نشر ثقافة الحوار الفكري البناء أثناء بناء تصوراتهم، وتؤكد النتيجتان السابقتان عقلية الاحترام Respectful Mind القائمة على احترام الاختلافات بين الأفراد والمجموعات لدى المدير الساعي إلى تفهم الآخرين والعمل بكفاءة معهم، وتعكس هذه الممارسة أحد المبادئ التي تقوم عليها القيادة الكومبية، وهو التعددية وقبول الآخر.

ثم حازت العبارة (٨) "يزور مدير المدرسة مدارس منافسة؛ للبحث عن أفكار جديدة" على درجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وتؤكد ندرة وصعوبة زيارة مدير المدرسة المدارس المناظرة المنافسة الأخرى للبحث عن أفكار جديدة؛ ومن المرجح أن يكون السبب في ذلك هو اعتماد المدير على التكنولوجيا الحديثة واتخاذها ركيزة أساسية؛ مما أوجد ثورة في عملية إنتاج المعرفة، وهو ما تؤكدته دراسة (Ningtias & Mundiri, 2019, 25-26).

ثم جاءت عبارة (٧) "في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٨٤) لتؤكد أن المدير الكومبي هو المدير الذي يستفيد من تجاربه السابقة في تحديد أولويات حل مشكلاته، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Spears, 1996, 1-100)، ودراسة (Dehkordi & MoradiPordanjani, 2015, 222-232) واللذان أظهرتا وجود

علاقة ارتباطية بين التجارب الشخصية للمدير وممارساته للقيادة الكمومية، بمعنى أنه كلما زاد توظيف التجارب الشخصية للمدير، زادت قدرته على ممارسة القيادة الكمومية؛ مما يشير إلى قدرته على القيادة بفاعلية في البيئات المدرسية المتغيرة.

أما العبارة (٦) " يشارك مدير المدرسة مستشارين من المعلمين؛ لتقديم المشورة له" فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وهذه النتيجة تشير إلى أن مدير المدرسة لا يلجأ إلى الاعتماد على آراء المستشارين والخبراء Experts؛ حيث إن آراءهم لا تعتمد على الواقع العملي عند بنائها؛ وبالتالي لا يمكن تطبيقها، كما أن مشاركة المستشارين والخبراء تُملي على المديرين؛ مما يجعلها غير قابلة للتطبيق العملي.

أما عبارة (٥) " يستخدم مدير المدرسة الخرائط الذهنية واللوحات والرموز للتذكير بأهدافه" فحازت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وتؤكد انخفاض ممارسة استخدام مدير المدرسة للخرائط الذهنية أو لوحات الإعلانات أو الرموز للتذكير بأهدافه ونواياه والتقدم العلمي للمدرسة"، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه من دراسة (Spears, 1996, 1-100)، ودراسة (Dehkordi & Moradi Pordanjani, 2015, 222-232)، ودراسة (Dargahi, Mehrani & Shayan, 2017, 50-53)، والتي أكدت أن استخدام مدير المدرسة بما يعرف بـ " تقنية إعادة بناء إطار التفكير re-construct thinking framework"، مثل: الوسائل البصرية المتعددة والمتنوعة، منها: الخرائط الذهنية، أو الملصقات أو لوحات الإعلانات أو الرموز أو لوحات الأحلام أو الطائرة الذهنية، فضلاً عن استخدام الجمل الايجابية قصيرة الغرض- يجعل أكثر وعياً وتذكيراً مرئياً بأهدافه وأكثر حساسية لما يفكر به؛ وبالتالي يمكنه تحديد طرق وخيارات واحتمالات جديدة للأداء الناجح.

### ج- نتائج البُعد السادس (الثقة الكمومية):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البُعد مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (١١):

جدول (١١)

استجابات عينة الدراسة على بُعد الثقة الكمومية لدى مديري المدارس الخاصة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٤٤	يلتزم مدير المدرسة بتبني ممارسات يومية للتغيير في مدرسته	٣,٨٥	عالية
٣٩	يقوم مدير المدرسة ببعض التغييرات في المدرسة تتناسب مع التغييرات البيئية المحيطة	٣,٨٤	عالية
٣٨	يشكل مدير المدرسة فرق العمل المتخصصة داخل المدرسة؛ للتعامل مع المواقف المستجدة	٣,٨٣	عالية
٣٧	يهتم مدير المدرسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمدرسته	٣,٨١	عالية
٤٣	يتبنى مدير المدرسة أسلوب تحويل المعرفة الضمنية لديه إلى معرفة صريحة	٣,٨٠	عالية
٤٠	يهتم مدير المدرسة ببناء سيناريوهات للمستقبل	٣,٨٠	عالية
٤١	ينطلق مدير المدرسة من تجريب تطبيق أهداف المدرسة جزئياً قبل تعميمها على المدرسة ككل	٣,٧٩	عالية
٤٢	يعقد مدير المدرسة اجتماعات لتطوير المدرسة طبقاً للاحتياجات المنشودة من الحاضرين	٣,٧٩	عالية

يتبين من جدول (١١) أن العبارات: (٤٤، ٣٩، ٣٨، ٣٧، ٤٣، ٤٠، ٤١، ٤٢) حازت

على درجة ممارسة عالية؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات من (٣,٧٩-٣,٨٥).

حيث جاءت العبارة (٤٤) " يلتزم مدير المدرسة بتبني ممارسات يومية للتغيير في مدرسته " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٥)، وهذه النتيجة تشير إلى أن مدير المدرسة يتبنى ممارسات يومية للتغيير في المدارس عينة الدراسة تتم بدرجة متوسطة، ثم جاءت العبارة (٣٩) " يقوم مدير المدرسة ببعض التغييرات في المدرسة تتناسب مع التغييرات البيئية المحيطة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يقوم ببعض التغييرات في مدرسته تتناسب مع التغييرات البيئية المحيطة في المدارس عينة الدراسة تتم بدرجة متوسطة، ثم جاءت العبارة (٣٨) " يشكل مدير المدرسة فرق العمل المتخصصة داخل المدرسة للتعامل مع المواقف المستجدة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٨٣) لتؤكد أهمية بناء فرق العمل في المدارس الخاصة، على أن يكون لها صلاحيات؛ لدورها الجوهري في مساعدة المديرين

على الإدارة المستندة إلى الكموم، وأن عمل المديرين في فرق فاعلة هو بداية ضرورية لتحويل المدير إلى مدير كمومي.

وحازت عبارة (٣٧)" يهتم مدير المدرسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمدرسته" على درجة ممارسة عالية؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي قدره (٣,٨١)، وتشير إلى أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية من مهام مديري المدارس عينة الدراسة، وهذا يتناقض مع دراسة (أفكار، ٢٠١٧، ٥٦٠) التي تؤكد انفراد المدارس- إلى حد ما- بوضع استراتيجياتها المختلفة وفقاً لظروفها الخاصة، دون الاهتمام بتحديد احتياجات عملائها الخارجيين، وعدم اهتمام إدارة هذه المدارس اهتماماً كافياً باستخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، ومن أهمها: أسلوب SWOT والذي يهتم بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية لمدرسته، والكشف عما يتوفر بهما من فرص، وتهديدات، وجوانب قوة، وجوانب ضعف.

وجاءت عبارة (٤٣)" يتبنى مدير المدرسة أسلوب تحويل المعرفة الضمنية لديه إلى معرفة صريحة تمارس بدرجة عالية، حيث حازت على متوسط حسابي (٣,٨٠)، وهي نتيجة تشير إلى أن مدير المدرسة يتبنى أسلوباً لتحويل المعرفة الضمنية لديه إلى معرفة صريحة، وهذا يتناقض مع دراسة (أفكار، ٢٠١٧، ٥٦٦) التي أكدت أن المدارس الخاصة تحاط بسياج من السرية الشديدة، وصعوبة الحصول على معلومات عن إدارة المدارس الخاصة، والعاملين بها، وهذا يؤكد بالفعل ما لاقاه الباحث من صعوبة شديدة في تطبيق أدوات البحث على معلمي ومديري تلك المدارس رغم توافر الإجراءات الإدارية اللازمة للتطبيق.

أما عبارة (٤٠)" يهتم مدير المدرسة ببناء سيناريوهات للمستقبل" فقد حازت على مرتبة متأخرة بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وتبين أن بناء السيناريوهات المستقبلية تجعل مدير المدرسة لديه الكيفية التي يمكن من خلالها مواجهة التغيرات المحتملة، والتكيف في عالم لا يتوقف عن التغيير، وإعداده لتقبل المتغيرات والمستحدثات في عالم اليوم. وهذا

ما أشار إليه كل من: (Shelton, 2019, 15)، و (Wheatley, 2005, 89) بأن التنبؤ والحتمية خرافة myth، حيث يتجاوز القائد الكمومي خطط العمل إلى الحدس القوي، والثقة في الذكاء التنظيمي، والبحث باستمرار عن المعلومات الجديدة، وأن المستقبل غير معروف، بما يكفي لتنظيمه بالطريقة التي يتطلبها المستقبل.

وحازت العبارة (٤١)" ينطلق مدير المدرسة من تجريب تطبيق أهداف المدرسة جزئياً قبل تعميمها على المدرسة ككل" على درجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٩)، وتبين أن بيئات المدارس الخاصة بمصر تمر بالعديد من المتغيرات السياسية والاجتماعية المضطربة بجانب عدم استقرار السياسات التعليمية المطبقة؛ نظراً لكثرة القرارات الوزارية أثناء جائحة (كوفيد١٩) ومتحوراته؛ مما جعل المدير يهتم بالتجريب وتطبيق أهدافه جزئياً في عدد محدود بشكل استطلاعي Pilot ثم يتابعها ويقومها ويُعممها على المدرسة بأكملها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Shelton & Darling, 2001, 267)، ودراسة (Dargahi, Partovi, 2016, 29-45) اللتين أكدتا أن هناك ضعفاً في فهم المديرين للعلاقة الإيجابية بين ممارسات القيادة الكمومية ودرجة تحقق للأهداف، وأن القائد الكمومي أكثر ميلاً لأداء المهام الأصغر- ولكنها عاجلة- أكثر من أداء المهام الأكثر أهمية وليس لها موعد انتهاء، حتى لو كانت نتائج المهام الأصغر أقل أهمية من المهمة الأكبر، واستنتجت الدراسات أن القادة الكموميين يميلون أكثر إلى أداء المهام العاجلة التي يمكن إنجازها سريعاً، بدلاً من الشروع في المهام الأكثر أهمية ذات النتائج الأكبر، لأن المهام الأهم تكون أكثر صعوبة وتستلزم وقتاً وجهداً أكبر، في حين أن المهام العاجلة تتضمن مكافآت فورية ومحددة.

وحازت عبارة (٤٢)" يعقد مدير المدرسة اجتماعات لتطوير المدرسة طبقاً للاحتياجات المنشودة من الحاضرين" على متوسط حسابي (٣,٨٤)، وتتفق هذه النتيجة مع أشار إليه (Owen, 1998, 32) من أن تكنولوجيا الفضاء المفتوح Owen's

open space technology (OST)، أو اجتماعات الفضاء المفتوح، مدخل لاستضافة اجتماعات أو مؤتمرات إدارية أو ندوات للتركيز على هدف أو مهمة أو مسألة محددة بدقة، بدون جدول للأعمال، ويطلب المدير من الحاضرين بسرعة من يكون لديه موضوع مهم أو جدير بالمناقشة أن يكتبه ويشرحه ليقرر بقية الحاضرين أهميته، وهو مدخل أثبت فعاليته مع أي عدد من المشاركين من خمسة مشاركين إلى عدة ألوف.

#### د- نتائج البُعد الرابع (المعرفة الكمومية):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البُعد مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (١٢).

#### جدول (١٢)

استجابات العينة حول بُعد المعرفة الكمومية لدى مديري المدارس الخاصة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٢٧	يحرص مدير المدرسة على اليقظة للتغييرات الحادثة حوله	٤,٠٧	عالية
٢٨	يدمج مدير المدرسة الأفكار البديهية في أنشطة التطوير اليومية	٤,٠٤	عالية
٢٩	يشارك مدير المدرسة في تحويل مدرسته إلى منظمة تعلم حقيقية	٤,٠٢	عالية
٣٠	يملك مدير المدرسة القدرة على الحكمة	٣,٩٩	عالية
٢٤	يبحث مدير المدرسة عن طرق جديدة لاكتشاف المعرفة يقوم بتجربتها	٣,٨٥	عالية
٢٦	يتمتع مدير المدرسة باليقظة الذهنية في روتين عمله اليومي	٣,٨٧	عالية
٢٥	يحكم ضمير مدير المدرسة كثير من تصرفاته	٣,٨٣	عالية

يشير جدول (١٢) إلى أن العبارات (٢٥، ٢٦، ٢٤، ٣٠، ٢٩، ٢٨، ٢٧) إلى أن العبارات (٢٥، ٢٦، ٢٤، ٣٠، ٢٩، ٢٨، ٢٧) حازت على درجة ممارسة عالية؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات من (٣,٨٣، ٤,٠٧). وحازت العبارة (٢٧) "يحرص مدير المدرسة على اليقظة للتغييرات الحادثة حوله" على متوسط حسابي (٤,٠٧)، وهذه النتيجة تشير بوضوح إلى أن اليقظة للتغييرات الحادثة لمدير المدرسة تشكل فرصة لبلوغ المعرفة الملائمة. أما عبارة (٢٨) "يدمج مدير المدرسة الأفكار البديهية في أنشطة التطوير اليومية" حازت على المرتبة الثانية بمتوسط



حسابي قدره (٤,٠٤)، وهذا التفسير مرتبط بما كشفت عنه الدراسة المشتركة بين العالم شيلتون Shelton والعالم دارلينج Darling (٢٠٠١) التي بينت أن ممارسات مديري المدارس للأمور البديهية ونشرها علانية ودمجها في أنشطة وممارسات التطوير التنظيمي اليومية تُعد من ممارسات القائد الكومي، وأن تلك الممارسات الروتينية تمثل الطريقة الصحيحة لأداء العمل.

أما العبارة (٢٩) فقد حازت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وهي تؤكد أن مدير المدرسة يشارك في تحويل مدرسته إلى منظمة تعلم حقيقية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Norouzzadeh, Iranzadeh & Farahmand, 2020, 304) التي تشير بوضوح إلى أن منظمات التعلم تصبح عهدًا على مدير المدرسة الكومي يعمل على الالتزام به، وتدريبه على المشاركة فيه. أما عبارة (٣٠) "يمتلك مدير المدرسة القدرة على الحكمة" فحازت على متوسط حسابي قدره (٣,٩٩)، وهي تبين أن مدير المدرسة يعتمد في إدارته وممارساته على الخبرة والمعرفة والحدس والحكمة.

وجاءت عبارة (٢٤) "يبحث مدير المدرسة عن طرق جديدة لاكتشاف المعرفة يقوم بتجربتها" بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، هذه النتيجة تشير بوضوح إلى أن مدير المدرسة لديه المعرفة بالطرق التحليلية والتقليدية في معالجة المعرفة، ولكنه لا يستخدمها ولا يبحث عنها؛ لأنه لا يوجد لديه وقت كاف لتجربتها وتطبيقها؛ وهذا يختلف مع دراسة (Noruzi & Vargas-Hernández, 2010, 133-137) والتي تؤكد أنه بعد بروز التطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات لم يُعد القائد يستخدم الطرق التقليدية بقدر اعتماده على المشاركة في الحصول على المعلومات وترجمتها إلى معارف وظيفية، وتفعيل ارتباطه بالبيئة المحلية القريبة من المدرسة؛ الأمر الذي ينمي ارتباطه بالوسط الثقافي الذي يعيش فيه، ويفتح المجال أمام الوصول إلى معلومات جديدة.

وجاءت العبارة (٢٦) "يتمتع مدير المدرسة باليقظة الذهنية في روتين عمله اليومي" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وتشير هذه النتيجة إلى تمتع مدير

المدرسة باليقظة الذهنية في الروتين اليومي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Laszlo, 2019) ودراسة (Swanson & C. Ramiller, 2004, 552)، والتين أكدتا أن الطريق إلى القيادة الكوموية لا يمكن تحقيقها من خلال التعلم المفاهيمي وحده، بل عن طريق التركيز على اليقظة التي تشعل القلب والجسد والروحانية لإيقاظ المسؤولية عما يصدر عنه من سلوك، مما يجعل هذا المدير في حال يقظة ذهنية فعلية دائمة، وهذا يعكس الاستقلالية الفريدة له.

وجاءت عبارة (٢٥) "يحكم ضمير مدير المدرسة كثير من تصرفاته" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٣)، وهذه النتيجة تُعد منطقية؛ إذ إن المدير ينكر في الغالب أي شيء لا يمكن قياسه أو تلمسه، ويعتبرها أمورًا لا يعتد بها، وكأنها لم تكن، وبالرغم من أن هذه النتيجة تُبدو منطقية، فإنها تتناقض مع مبادئ القيادة الكوموية، التي تؤكد العلاقة بين ممارسات أداء القائد الكوموي وضميره، فالقائد الكوموي ذو الضمير أعلى إنتاجية؛ لأنه يعمل بضمير ودون خوف أو قلق، وبالتالي يساعد الضمير على النجاح عمليًا، والإحساس الذاتي بالطمأنينة والاستمتاع بطعم النجاح (فرانك، ١٩٩٥، ١-٨).

#### ٥- نتائج البُعد السابع (الكيونوة الكوموية):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البُعد مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (١٣).

#### جدول (١٣)

استجابات عينة الدراسة على بُعد الكيونوة الكوموية لدى مديري المدارس الخاصة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٤٥	يرى العاملون أن مدير المدرسة هو رائد التغيير بمدرسته	٣,٨٦	عالية
٤٦	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير المدرسة لتحسين علاقاتها ببيئتها الخارجية	٣,٨٦	عالية
٤٧	يُجرى مدير المدرسة تغييرات شاملة في الأولويات التنظيمية لتحقيق الأهداف المرسومة	٣,٨٥	عالية
٤٨	يؤمن مدير المدرسة بوجود العلاقات الجيدة بين المعنيين لتحقيق نتائج جيدة	٣,٨٤	عالية
٥٠	يبحث مدير المدرسة دائمًا عن شراكات استراتجية	٣,٨٣	عالية
٤٩	يؤمن مدير المدرسة أن العلاقات مع الآخرين تمثل فرصًا مناسبة للتعلم	٣,٨٢	عالية
٥١	يجيد مدير المدرسة الحوار مع الخبراء من قيادات المجتمع بهدف التعلم من خبراتهم	٣,٨١	عالية

يتضح من جدول (١٣) أن العبارات (٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٥٠، ٤٩، ٥١) حازت على درجة ممارسة عالية؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٨٦-٣,٨١). وجاءت عبارة (٤٥) " يرى العاملون أن مدير المدرسة هو رائد التغيير بمدرسته" بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٦)، وهي تؤكد أن مدير المدرسة رائد التغيير بمدرسته، وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة (Porter O'Grady & Malloch, 2019, 12) التي توصلت إلى أن القائد الكومومي يفعل باستمرار التغيير بمدرسته.

أما عبارة (٤٦) " يسعي مدير المدرسة إلى تطوير المدرسة لتحسين علاقاتها بيئتها الخارجية " فقد حازت على درجة توافر عالية بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، وجاءت العبارة (٤٧) " يُجرى مدير المدرسة تغييرات شاملة في الأولويات التنظيمية لتحقيق الأهداف المرسومة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وتشير إلى اهتمام مدير المدرسة بتحديد الأولويات التنظيمية لتحقيق الأهداف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shelton & Darling, 2001) التي تؤكد أن المدير الذي يطور أداءه في ضوء القيادة الكومومية بشكل كامل، يقلب باستمرار أولوياته التنظيمية رأساً على عقب.

وجاءت العبارة (٤٨) " يؤمن مدير المدرسة بوجود العلاقات الجيدة بين المعنيين لتحقيق نتائج جيدة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، لتؤكد أن العلاقات والتكامل مع الآخرين تضع المدير في موقف اختيار حيث يتعين عليه الخروج من أسر القوالب الجامدة إلى التعددية؛ لأن الحياة تحتاج إلى التنوع وعطاء التعدد وثراء الاختلاف والتكامل بين مختلف الاتجاهات والاحتمالات الممكنة، وتتناقض هذه النتيجة مع دراسة (أفكار، ٢٠١٧، ٥٧٣) التي تؤكد أنفراد إدارة المدارس بصنع القرارات، واتخاذها.

وجاءت العبارة (٥٠) " يبحث مدير المدرسة دائماً عن شراكات استراتيجية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وهذه النتيجة تشير إلى دور مدير المدرسة في البحث عن الشراكات الاستراتيجية في المدارس الخاصة لما لها من دور جوهري في

النهوض بالمدرسة، وهو ما تؤكدته دراسة (Senses & Temoçin, 2018)، ودراسة (Sazesh & Siadat, 2019) اللتين تناولتا الشراكات الاستراتيجية، وأشارت إلى أن أهم التحديات التي تواجه القيادة الكمومية هو الفرق بين التفاعل والمشاركة والعمل الجماعي الممنوحة لمديري المدارس عينة الدراسة. وجاءت عبارة (٤٩) "يؤمن مدير المدرسة أن العلاقات الواسعة مع الآخرين تمثل فرصًا مناسبة للتعلم" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٢)، وهذه النتيجة تبين غياب العلاقات والتواصل مع الآخرين، وهي تتناقض مع ما كشفت عنه نتائج، دراسة (Turan & Erçetin, 2017, 303)، ودراسة (Dargahi, 2013, 415)، واللتين أكدتا أن القائد الكمومي لديه القدرة على الارتباط والتفاعل المتبادل والتواصل مع الآخرين.

أما عبارة (٥١) "يجيد مدير المدرسة الحوار مع الخبراء من قيادات المجتمع بهدف التعلم من خبراتهم" فحازت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وتتناقض هذه النتيجة مع الإطار المفاهيمي للقائد الكمومي الذي لديه القدرة على تنمية ثقافة الحوار Planery sessions فالمسألة الواحدة لها أكثر من مدخل للإحاطة بها، ومن ثم تكون (توجد) الرؤى المتعددة التفاعلية، خلافاً لما كانت عليه القيادة النيوتنية حيث كان هناك إلزام للمدير بوجهة نظر واحدة يقدمها على أساس أنها الحقيقة المطلقة.

#### و- نتائج البُعد الخامس (التمثيل الكمومي):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البُعد مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (١٤).

جدول (١٤)

استجابات العينة على بُعد التمثيل الكوموي لدى مديري المدارس الخاصة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٣١	يستثمر مدير المدرسة موارد البيئة المحيطة بمدرسته بطريقة جيدة	٣,٩٠	عالية
٣٦	يسهم ما يتخذه مدير المدرسة من قرارات في جودة العملية التعليمية بمدرسته	٣,٨٨	عالية
٣٣	يحرص مدير المدرسة على الرضا الوظيفي للعاملين بمدرسته	٣,٨٧	عالية
٣٤	يبدل مدير المدرسة جهداً في استخدام النزاهة التنظيمية في ممارسة مهامه	٣,٨٦	عالية
٣٢	يخصص مدير المدرسة مكافآت للعاملين معه طبقاً لأداء كل منهم	٣,٨٢	عالية
٣٥	يحترم مدير المدرسة المستهدفين من العمل المدرسي	٣,٨٢	عالية

يستنتج من جدول (١٤) أن العبارات (٣١، ٣٦، ٣٣، ٣٤، ٣٢، ٣٥) حازت على درجة ممارسة عالية؛ حيث تراوحت نسب المتوسطات الحسابية للعبارات من (٣,٩٠-٣,٨٢).

فقد جاءت العبارة (٣١) "يستثمر مدير المدرسة موارد البيئة المحيطة بمدرسته بطريقة جيدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وهذه النتيجة تشير أن مدير المدرسة يستثمر موارد البيئة المحيطة بمدرسته، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه مبدأ السلوكيات المسؤولة اجتماعياً للقائد الكوموي؛ فكلما استثمر القائد أكثر، تلقى المزيد من الرعاية.

فقد حازت عبارة (٣٦) "تُسهّم ما يتخذه مدير المدرسة من قرارات في جودة العملية التعليمية بمدرسته" على متوسط حسابي (٣,٨٨)، وهذه النتيجة تشير إلى حرص المدير على التقدم العلمي والتكنولوجي لمجتمعه وسط المتغيرات العالمية من خلال اهتمامه بتطوير الجودة التعليمية بمدرسته، وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Hanine & Nita, 2019, 846) حيث أكدت وجود علاقة قوية بين ممارسات مدير المدرسة في ضوء القيادة الكوموية، والمدرسة بأكملها، والمجتمع، والعالم.

وحازت عبارة (٣٣)" يحرص مدير المدرسة على الرضا الوظيفي للعاملين بمدرسته" على درجة ممارسة عالية؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يحرص على الرضا الوظيفي للعاملين بمدرسته، ويذهب إلى نفس المضمون مبدأ الترابط الكمومي Quantum entanglement الذي يشير إلى التطور المتزامن الذي يحدث في كيانين مترابطين، فيما يحدث لأحدهما يؤثر في الآخر، والعكس، كما يتفق مع خلصت إليه دراسة (Fris & Lazaridou, 2006, 23) من أن تقديم المدير لأربع هدايا gift أساسية مستعارة من القيادة الكمومية، هي: الحب Love، ويعني توسيع التقدير والرحمة، والسلطة Power منح الآخرين الاستقلالية والتأثير، والتأليف Authorship تمكين الإنجاز والحرفية، والأهمية Significance تنسج القلوب والأرواح في الإحساس بالهدف المشترك والاحتفال بالنجاحات- ينمي الفعالية التعليمية والرضا.

وحازت عبارة (٣٥)" يبذل مدير المدرسة جهدًا في استخدام النزاهة التنظيمية في ممارسة مهامه" على درجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٦)، وهذه النتيجة تشير إلى بذل مدير المدرسة جهدًا في استخدام النزاهة الشخصية في ممارسة المهام؛ وفي هذا الصدد عرض (Kilmann, 2011, 27-32) تفسيرًا علميًا لذلك، حيث إن القائد الكمومي يتميز بخصائص متعارضة ومترابطة في الوقت نفسه، مثل: النزاهة التنظيمية والانتقاص الشخصي والروحية، فإذا ما شعر المدير بتقدير كاف من زملائه، فإنه يشعر بالفخر والقيمة والنزاهة الذاتية، في حين إذا ما شعر بتقدير أقل مما يستحق، فإنه يشعر بالانتقاص الشخصي والغضب والحزني وتآكل أهميته في نظر الآخرين، مما يقلل روحيته وإحساس الفرد بذاته وبرسالته.

وجاءت العبارة (٣٢)" يخصص مدير المدرسة مكافآت للعاملين معه طبقًا لأداء كل منهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٢)، وهي نتيجة تشير إلى أن مدير المدرسة يخصص مكافآت للعاملين معه. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Mundiri &

33 - 01, 2019, Ningtias)، والتي تشير إلى أن المدير يبدأ بالعطاء والخدمة في المدرسة، وذلك من منطلق كمومي معتبراً أن مكافأة المدير تأتي من الخدمات التي يقدمها أولاً، وإن المكافآت تقلل من اهتمام المديرين بالأهداف الكبرى طويلة الأجل. أما عبارة (٣٥) "يحترم مدير المدرسة المستهدفين من العمل المدرسي" فقد حازت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٢)، وتشير هذه النتيجة إلى احترام مدير المدرسة للمستهدفين من المدرسة، وتتناقض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Hadi, 2014, 71-94) من أن القائد الكمومي تكون لديه القدرة على الاحترام والثقة والمعرفة والتوقعات العالية والتعددية.

#### ز- نتائج البُعد الثاني (التفكير الكمومي):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البُعد مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (١٥):

#### جدول (١٥)

استجابات عينة الدراسة على بُعد التفكير الكمومي لدى مديري المدارس الخاصة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٩	يطرح مدير المدرسة أفكاراً مبتكرة	٣,٨٥	عالية
١٢	يهتم مدير المدرسة بالوصول إلى حلول ابتكارية لمشكلات مدرسته	٣,٨٣	عالية
١٠	يناقش مدير المدرسة المعنيين معه في الأفكار المطروحة خارج الصندوق	٣,٨٢	عالية
١١	يفهم مدير المدرسة الرسائل غير اللفظية الصادرة من المعنيين	٣,٨١	عالية
١٣	يجمع مدير المدرسة الأفكار الإبداعية غير ذات الصلة	٣,٧٧	عالية
١٤	يستخدم مدير المدرسة التفكير التخيلي في معالجة مشكلات مدرسته	٣,٣٩	متوسطة

يتضح من جدول (١٥) أن العبارات (٩، ١٢، ١٠، ١١، ١٣)، حازت على درجة ممارسة عالية؛ حيث تراوحت نسب متوسطاتها الحسابية للعبارات من (٣,٧٧ - ٣,٨٥)؛ حيث جاءت العبارة (٩) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وتؤكد أن مدير المدرسة يطرح أفكاراً مبتكرة، أما عبارة (١٢) "اهتمام مدير المدرسة بالوصول إلى

حلول ابتكارية لمشكلات مدرسته" فهي تمارس بدرجة عالية؛ على متوسط حسابي(٣,٨٣)، وهي نتيجة تشير إلى حرص مدير المدرسة على الوصول إلى حلول ابتكارية لمشكلات مدرسته.

أما العبارة(١٠) فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٣,٨٢)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يناقش المعنيين معه في الأفكار المطروحة خارج الصندوق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Stephane, 2006)، ودراسة (Paz, Martelo & Acevedo, 2018, 4277- 4287)، واللذين تؤكدان وجود علاقة قوية بين القائد الكوموي والتفكير خارج الصندوق out of the box، فالقائد الكوموي يتبنى التفكير خارج الصندوق والتفكير الابتكاري، في حين المدير النيوتني يتبنى التفكير الخطي والمنطقي والثنائي.

وجاءت العبارة(١١) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(٣,٨١) لتؤكد أن مدير المدرسة يفهم الرسائل غير اللفظية الصادرة من المعنيين، وهذا يتفق مع ما توصى به دراسة(Shelton & Darling, 2001)، وما أشار إليه (Piel, Johnson & Putnam, 2019, 15) أن القائد الكوموي لديه القدرة على تنمية نصف الكرة الأيمن من الدماغ، باستخدام الصور وليس الكلمات، وعدم الالتزام باللغة اللفظية والمنطق.

وجاءت عبارة(١٣)" يجمع مدير المدرسة الأفكار الإبداعية غير ذات الصلة" بمتوسط حسابي(٣,٧٧)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يجمع الأفكار غير ذات الصلة، وهذا يتفق مع ما ذهبت إليه دراسة(Papatya & Dulupçu, 2019, 125)، والتي توصلت إلى أن القائد الكوموي لديه القدرة على جمع الأفكار والأحداث والأفعال التي تبدو غير ذات صلة وغير مهمة إلا أنها قد تسبب تأثيرًا أكبر في المستقبل من خلال تغيير نمطها المتغير، كما قدمت مقترحًا ببناء التفكير الكوموي لديهم وتدريبهم على الجمع للأفكار المطروحة التي تبدو غير ذات صلة وترتيبها في مجموعات للوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والشواهد والأفكار الإبداعية.



وجاءت العبارة (١٤)" يستخدم مدير المدرسة التفكير التخيلي في معالجة مشكلات مدرسته" في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة (٣,٣٩)، وتؤكد ممارسة مديري المدارس الخاصة للتفكير التخيلي في معالجة المشكلات، وتتناقض هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج (Sanavi, Razavi, Watson, )، ودراسة (Talebpour& Anoushiravan, 2020,125-136. ،(Porter-O'Grady, Horton-Deutsch& Malloch, 2018, 253-258) ودراسة ( Taşdelen& Polat, 2015, 570-579)، من وجود علاقة موجبة حقيقية وقوية بين التفكير التخيلي والقائد الكومي، وأكدت النتائج أن القائد الكومي لديه القدرة على التفكير التخيلي، لاكتشافه الترابطات وتكوين العلاقات بين الأفكار.

٢- بالنسب للسؤال الرابع الذي كان نصه: " ما واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية لأبعاد للابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا السؤال مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة علي كل منها كما هي موضحة بجدول (١٦):

#### جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الأبعاد	ن	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
١	تجريب الأفكار الابتكارية	٧٢٤	٢٤,٧٠٧٢	متوسطة
٢	استثارة الأفكار الابتكارية	٧٢٤	٢٤,١٥٨٨	متوسطة
٣	تطبيق الأفكار الابتكارية	٧٢٤	١٩,٥٨٥٦	متوسطة
	الابتكار التنظيمي بشكل عام	٧٢٤	٨٦,٤٥١٧	متوسطة

يتضح من جدول (١٦) أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد الابتكار التنظيمي بشكل عام في المدارس الخاصة بالمنيا من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٨٦,٤٥) وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢٤,٧١) - (١٩,٥٨)، وهذه النتيجة تتوافق مع ما كشفت عنه دراسة (أحمد ومحمد، ٢٠١٧، ٢٣)،

## القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

والتي توصلت هي الأخرى إلى أن الابتكار والإبداع والتجديد بمدارس محافظة المنيا أقل من المستوى المطلوب، ومع ارتباط الابتكار التنظيمي بتطبيق الأفكار الابتكارية، فإن الواقع في مدارس المنيا يكشف عن تواضع ممارسة ذلك الابتكار التنظيمي المرتبطة بتطبيق الأفكار الابتكارية؛ حيث أكد بُعد (تطبيق الأفكار الابتكارية) الحاصل على أقل متوسط حسابي قدره (١٩,٥٨) التدني الواضح في تطبيق واستخدام الأفكار الابتكارية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ويبدو أن هذا المستوى المتواضع للابتكار التنظيمي ينسجم بشكل عام مع نتائج عديد من الدراسات التي تشير إلى أن المدارس الخاصة بمصر في مآزق متعدد الأبعاد والجوانب؛ الأمر الذي يتطلب حلولاً مبتكرة غير مألوفة لمشكلاتها اليومية التي لا تجدي معها نفعاً الحلول المستوردة، ولا يقدر على طرحها إلا قادتها وأفرادها، فهم الأقدر من غيرهم على طرح الحلول المناسبة والملائمة؛ لكونهم الأكثر معاشية، وتهيئة المناخ المشجع على الابتكار وطرح الأفكار غير المألوفة.

ويتم عرض نتائج أبعاد الابتكار التنظيمي والعبارات المتضمنة في كل بُعد على حدة تفصيلياً، وترتيبها تنازلياً للأبعاد والعبارات حسب درجة الممارسة على كل منها، وذلك على النحو الآتي:

### أ- نتائج البعد الثاني (تجريب الأفكار الابتكارية):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (١٧):

#### جدول (١٧)

استجابات عينة الدراسة على بُعد تجريب الأفكار الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٧	يُظهر مدير المدرسة إرادة قوية في تطوير العمل	٣,٩٨	عالية
١٦	يستثمر مدير المدرسة وحدة التدريب في المدرسة في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين	٣,٩٠	عالية
١٧	يحرص مدير المدرسة على تحويل الأفكار الجديدة في العمل إلى مشروعات حقيقية	٣,٩٠	عالية
٨	يضع مدير المدرسة خططاً مستقبلية لتشجيع الابتكار	٣,٨٩	عالية
٩	يسرد مدير المدرسة تجاربه الناجحة في صورة قصص على	٣,٨٩	عالية

د. محمد حمدي زكي محمد

العاملين		
١٠	يواكب مدير المدرسة التطورات التعليمية الجديدة لتحسين بيئة العمل بمدرسته	٣,٨٩
١٣	يتبنى مدير المدرسة أساليب جديدة مبتكرة لتحسين العمل المدرسي	٣,٨٨
١٤	يستفيد مدير المدرسة من خبرات المعلمين لتعزيز بيئة العمل	٣,٨٨
١١	يمتلك مدير المدرسة القدرة على التكيف مع التغيير	٣,٨٥
١٢	يُصدر مدير المدرسة توجيهاته للعاملين معه لنجاح الابتكار	٣,٨٤
١٥	يتجنب مدير المدرسة الروتين في الأعمال الإدارية	٣,٨١

يتضح من جدول (١٧) أن ممارسات مديري المدارس الخاصة المرتبطة بالعبارات المتضمنة في (بُعد تجريب الأفكار الابتكارية) جميعها، حازت على درجة ممارسة عالية؛ حيث جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٩٨-٣,٨١).

وجاءت عبارة (٧) "يُظهر مدير المدرسة إرادة قوية في تطوير العمل" بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وهي تؤكد أن مدير المدرسة يظهر إرادة قوية في تطوير العمل بدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة (أحمد ومحمد، ٢٠١٧) أن وجود قوة الإرادة للقاء تساعد على الابتكار وتطوير العمل. وجاءت عبارة (١٦) "يستثمر مدير المدرسة وحدة التدريب في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين" بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٠)، وهذه النتيجة تبين أن وحدة التدريب لها دور جوهري في مساعدة المديرين على الابتكار، وهو ما تؤكدته دراسة (Boxer, 2014, 149-150)، والتي أظهرت اهتمامًا كبيرًا من القيادة المدرسية من خلال توفير كل ما يلزم للابتكار، كما أظهرت وجود قصور في أداء المديرين نحو الابتكار.

وجاءت عبارة (١٧) "يحرص مدير المدرسة على تحويل الأفكار الجديدة في العمل إلى مشروعات حقيقية" بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٠)، وهي تؤكد أن مديري المدارس لديهم حرص واهتمام كبير على تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروعات حقيقية. أما عبارة (٨) "يضع مدير المدرسة خططًا مستقبلية لتشجيع الابتكار"، فهي تمارس بدرجة عالية، فقد حازت على متوسط حسابي (٣,٨٩)، وهي نتيجة تشير إلى أن الخطط المستقبلية الزمنية توفر معارف ومعلومات داعمة لمدير المدرسة على الابتكار. أما

عبارة (٩)" يسرد مدير المدرسة تجاربه الناجحة في صورة قصص على العاملين" فازت على متوسط حسابي قدره (٣,٨٩)، وهي تبين أن مدير المدرسة يسرد تجاربه الناجحة في قصص، تساعد على الابتكار. ثم جاءت عبارة (١٠)" يواكب مدير المدرسة التطورات التعليمية الجديدة لتحسين بيئة العمل بمدرسته" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٩)، وهذه النتيجة تؤكد أن مواكبة مدير المدرسة للتطورات التعليمية الجديدة تساعد على الابتكار والعمل الإبداعي. أما العبارة (١٣)" يتبنى مدير المدرسة أساليب جديدة مبتكرة لتحسين العمل المدرسي" فقد حازت على متوسط حسابي قدره (٣,٨٨)، مما يعني أن أفراد العينة يرون أن مدير المدرسة يتبنى أساليب جديدة محفزة على الابتكار، وهو ما تؤكدته دراسة (Auxin, 2012, 109).

وحازت عبارة (١٤)" يستفيد مدير المدرسة من خبرات المعلمين لتعزيز بيئة العمل" على متوسط حسابي (٣,٨٨)، وهذه النتيجة تشير إلى أن الاستفادة من خبرات المعلمين تساعد على الابتكار، ويتفق هذا مع دراسة (Charlton & Kritsonis, 2010, 53)، والتي اكتشفت من خلالها الدكتورة ساندرا هاريس من خلال دراستها على (٣٤) مديرًا من مديري المدارس الحائزين على ست جوائز سمات سائدة شكلت ابتكارية لديهم، منها: الاستفادة من خبرات المعلمين. أما عبارة (١١)" يمتلك مدير المدرسة القدرة على التكيف مع التغيير" فازت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وتشير إلى انخفاض القدرة لدى مدير المدرسة على التكيف مع التغيير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نجلاء والسيد ونيللي، ٢٨٠، ٢٠١٩-٢٨٢)، والتي تؤكد أهمية تكيف وإعداد المدير بوصفه قائد تغيير لكي يؤدي ثمرته المرتقبة خاصة في الطبيعة المتغيرة لبيئات المدرسة.

أما عبارة (١٢)" يُصدر مدير المدرسة توجيهاته للعاملين معه لنجاح الابتكار" حازت على متوسط حسابي قدره (٣,٨٤)، وهذه النتيجة تشير إلى أن المدير محفز على الابتكار والإبداع، وهو ما تؤكدته دراسة (Norouzzadeh, Iranzadeh & Farahmand, 2020, 300-306)، ثم جاءت عبارة (١٥)" يتجنب مدير المدرسة الروتين في الأعمال

الإدارية " بمتوسط حسابي قدره (٣,٨١)، وتبين هذه النتيجة مدى تجنب مدير المدرسة الروتين اليومي في أعماله، فقد أثبتت كثير من الدراسات وجود علاقة عكسية بين الروتين اليومي لمدير المدرسة والابتكار.

#### ب- نتائج البُعد الأول (بُعد استثارة الأفكار الابتكارية):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البُعد مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (١٨).

#### جدول (١٨)

استجابات عينة الدراسة على بُعد استثارة الأفكار الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٥	يوفر مدير المدرسة تسهيلات للمبتكرين لإنجاح العملية التعليمية	٤,٠٥	عالية
١	يقبل مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون لتطوير المقررات	٤,٠٤	عالية
٤	يعزز مدير المدرسة الروح التنافسية في العمل	٤,٠٤	عالية
٦	يشجع مدير المدرسة إثراء المناهج التعليمية من خلال الأنشطة الإبداعية	٤,٠٢	عالية
٣	يقدم مدير المدرسة الدعم المناسب لصناع الأفكار المبتكرة	٤,٠١	عالية
٢	يتجنب مدير المدرسة السخرية من الأفكار الغريبة التي تطرح في بيئة العمل	٣,٩٩	عالية

يتبين من جدول (١٨) أن ممارسات مديري المدارس في بُعد (استثارة الأفكار الابتكارية) جاءت بدرجة ممارسة عالية، وذلك في جميع العبارات المتضمنة في البُعد، والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٠٥ - ٣,٩٩)، حيث حازت العبارة (٥) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وهي تؤكد أن مدير المدرسة يستطيع أن يثير التفكير الابتكاري لدى الجميع، وهذا يتفق مع ما ورد في نتائج دراسة (Abu-shreah & Zidan, 2017)، والتي بينت أن مدير المدرسة المبتكر يستطيع أن يوفر الفرص، ويوفر بيئات يمكنه فيها أن يشجع الابتكار ويرعاه ويدعمه ويقدره حق قدره، بصرف النظر عن السن، أو القدرة أو المادة الدراسية.

أما العبارة (١) "يقبل مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون لتطوير المقررات" فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٤)، وهي تشير إلى اهتمام مدير المدرسة بقبول ومتابعة الأفكار الجديدة في مجال تطوير المقررات الدراسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Geok& Sharri, 2020، التي تؤكد أن متابعة الجديد في مجال الأدب التربوي يسهم في تنمية الابتكار لدى المديرين، وهو ما ينعكس على أداء المعلمين، وبالتالي ينعكس على أداء التلاميذ وزيادة تحصيلهم.

وجاءت عبارة (٤) "يعزز مدير المدرسة الروح التنافسية في العمل" بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٤)، وهي تبين أن تعزيز الروح التنافسية جزء من ممارسات مدير المدرسة الابتكاري، وهو ما ذكره (الأكسندر، ٢٠١٦، ٢٢٨) أن توليد الروح التنافسية لها دور جوهري لدى القائد الكمومي، وأن أهم أساليب تنمية الروح التنافسية لدى المدير، هي: التفكير المنتج، وبرنامج الخيال الإبداعي، والعصف الذهني، وتآلف الأشتات أو المترابطات، وطريقة المناقشة، وطريقة التفهيم، ولوحة الإعلانات الجماعية، والمفكرة الجماعية. ثم جاءت العبارة (٦) "يشجع مدير المدرسة على إثراء المناهج التعليمية من خلال الأنشطة الإبداعية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٤)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يشجع على الأنشطة الإبداعية؛ ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يسعى إلى تنمية الابتكار لديه، وحازت عبارة (٣) "يقدم مدير المدرسة الدعم المناسب لصناع الأفكار المبتكرة" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٠١)، مما يعني أن أفراد العينة يرون أن مدير المدرسة يقدم الدعم المادي والمالي والإداري لصناع الأفكار المبتكرة.

أما العبارة (٢) "يتجنب مدير المدرسة السخرية من الأفكار الغريبة التي تطرح في بيئة العمل" فحازت على متوسط حسابي قدره (٣,٩٩)، وهي تبين أن الأفكار الغريبة المطروحة تمثل عصب الابتكار، فكثير من المواهب القيادية أهدرت بسبب السخرية من هذه الأفكار.

ج- نتائج البُعد الثاني (بعد تطبيق الأفكار الابتكارية):

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة بهذا البُعد مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب درجة الممارسة على كل منها، كما هي موضحة بجدول (١٩):

جدول (١٩)

استجابات عينة الدراسة على بُعد تطبيق الأفكار الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٢٢	يقترح مدير المدرسة حلولًا مبتكرة للمشكلات المدرسية المعروضة	٣,٩٨	عالية
٢١	يشجع مدير المدرسة تطبيق الأفكار المبتكرة المقدمة في ممارسات العمل	٣,٩٥	عالية
٢٠	يحفز مدير المدرسة على تقديم حلول مرنة للمشكلات التي تواجههم	٣,٩٢	عالية
١٩	يمنح مدير المدرسة صلاحيات كاملة للمبتكرين لحل المشكلات التي تواجههم	٣,٨٩	عالية
١٨	ينفذ مدير المدرسة اجتماعًا حواريًا لإيجاد حلول للمشكلات التعليمية مرة واحدة على الأقل شهريًا	٣,٨٨	عالية

يتضح من جدول (١٩) أن ممارسات مديري المدارس المرتبطة بالعبارات المتضمنة في بُعد (تطبيق الأفكار الابتكارية) جميعها، حازت على درجة ممارسة عالية؛ حيث جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٨١-٣,٩٨).

وحازت العبارة (١٨) "يقترح مدير المدرسة حلولًا مبتكرة للمشكلات المدرسية المعروضة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨)، مما يعني أن أفراد العينة يرون أن مدير المدرسة يقترح حلولًا مبتكرة للمشكلات المدرسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة (Abu-shreah & Zidan, 2017). أما العبارة (٢١) "يشجع مدير المدرسة تطبيق الأفكار المبتكرة في ممارسات العمل" فحازت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥)، وتشير إلى أن مدير المدرسة يشجع على تطبيق Utilization الابتكار في ممارسات العمل. ثم جاءت العبارة (٢٠) "يحفز مدير المدرسة على تقديم حلول مرنة للمشكلات التي تواجههم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

### القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

قدره (٣,٩٢)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المرونة في تقديم الحلول من عوامل تعزيز الابتكار لدى مدير المدرسة. أما العبارة (١٩) "يمنح مدير المدرسة صلاحيات كاملة للمبتكرين لحل المشكلات التي تواجههم" فحازت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وهذه النتيجة تشير إلى أن المدير المبتكر يعطي صلاحيات كاملة للمبتكرين لحل مشكلاتهم، وهذا ما أشار إليه (Pu, 2003).

وجاءت العبارة (٢٢) "ينفذ مدير المدرسة اجتماعًا حواريًا لإيجاد حلول للمشكلات التعليمية مرة واحدة على الأقل شهريًا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٨)، ويعزو ذلك إلى أن هذه الاجتماعات جلتها تهتم بالأعمال الإدارية والتنظيمية.

### ٣- نتائج السؤال الخامس الذي كان نصه: ما أبعاد القيادة الكوموية الأكثر قدرة على التنبؤ بالابتكار التنظيمي من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية؟

كانت نتيجة الاستجابات الخاصة لتحديد العلاقة بين كل من: ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الكوموية المتغير المستقل، وممارسة المديرين لأبعاد الابتكار التنظيمي المتغير التابع، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويوضح جدول (٢٠) النتائج على النحو التالي:

#### جدول (٢٠)

قيم معاملات ارتباط بيرسون Pearson's بين كل من ممارسة المديرين للقيادة الكوموية وأبعادها وممارسة المديرين للابتكار التنظيمي وأبعادها من وجهة نظر عينة الدراسة

البعد	استئثار الأفكار الابتكارية	تجريب الأفكار الابتكارية	تطبيق الأفكار الابتكارية	الابتكار التنظيمي بشكل عام
النظرة الكوموية	٠,٦٦٩	٠,٦٧٦	٠,٦٤٦	٠,٧١٤
التفكير الكوموي	٠,٦٣٣	٠,٧٠٠	٠,٦٤٧	٠,٧١٦
الشعور الكوموي	٠,٦٤٨	٠,٦٩٥	٠,٦٣٥	٠,٧١٤
المعرفة الكوموية	٠,٧١٤	٠,٧٤٥	٠,٦٩٤	٠,٧٧٥
التمثيل الكوموي	٠,٧٢١	٠,٧٤٧	٠,٧١٥	٠,٧٨٤
الثقة الكوموية	٠,٧٠٥	٠,٧٨١	٠,٧١٧	٠,٧٩٧
الكينونة الكوموية	٠,٧٢٤	٠,٧٦٧	٠,٦٩٨	٠,٧٩٠
القيادة الكوموية بشكل عام	٠,٧٧٦	٠,٨٢٤	٠,٧٦٦	٠,٨٥٣

تعنى أن جميع قيم (ر) دالة عند مستوى (٠,٠٠٠)



يتضح من جدول (٢٠) وجود ارتباط دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين القيادة الكوموية وأبعادها، وكذلك درجة ممارسة المديرين الابتكار التنظيمي وأبعاده، لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة المنيا، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (٠,٨٥٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وبنسبة إسهام كلية  $R_2 = ٧٢,٧٦\%$ ، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين جميع ممارسات القيادة الكوموية وأبعاد الابتكار التنظيمي، كما يتضح أن القيادة الكوموية بشكل عام قد ارتبطت ارتباطاً دالاً مقدارها (٠,٧٧٦) (بُعد) (استثارة الأفكار الابتكارية) وبنسبة إسهام  $R_2 = ٦٠,٢٢\%$ ، وبُعد (تجريب الأفكار الابتكارية) بنسبة قدرها (٠,٨٢٤) وبنسبة إسهام  $R_2 = ٦٧,٩٠\%$ ، وبُعد (تطبيق الأفكار الابتكارية) بنسبة قدرها (٠,٧٦٦) وبنسبة إسهام  $R_2 = ٥٨,٦٨\%$ ، والابتكار التنظيمي بشكل عام (٠,٨٥٣) وبنسبة إسهام  $R_2 = ٧٢,٢٦\%$ ، ويعني ذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الكوموية بأبعادها) النظرة الكوموية، والتفكير الكوموي، والشعور الكوموي، والمعرفة الكوموية، والتمثيل الكوموي، والثقة الكوموية، والوجود الكوموي، والابتكار التنظيمي بأبعاده (استثارة الأفكار الابتكارية، وتجريب الأفكار الإبداعية، وتطبيق الأفكار الابتكارية)؛ فكلما كان هناك قيادة كوموية، كانت هناك قدرة عالية على الابتكار التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة: Otten & Chen, 2011، ودراسة Dehkordi & Kayman & Erçetin, 2011, 16-21، ودراسة Turan & Erçetin, 2017، ودراسة MoradiPordanjani, 2015, 228، ودراسة SarioIghalam, Noruzi & Harris, 2009, 5، ودراسة Papatya & Dulupçu, 2010, 147- 154. ودراسة Sazesh & Uçar & Köseoğlu, 2019، ودراسة Siadat, 2019؛ حيث أكدت نتائج هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسة المديرين أبعاد القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي، وأن القائد الكوموي لديه القدرة على فهم أساسيات الابتكار وتعزيزه، وتطوير الهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات، وخلق

القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

فريق ديناميكي ومتنوع، فكلما زادت ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الكوموية، زادت ممارستهم للابتكار التنظيمي.

٤- نتائج السؤال السادس الذي كان نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية للقيادة الكوموية والابتكار التنظيمي تبعاً لمتغيرات البحث؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لكل متغير من المتغيرات على حدة تفصيلياً كما يلي:

أ- نتائج متغير نوع الوظيفة:

تم إجراء اختبار "ت" T.test لمعرفة طبيعة الفروق في استجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة الكوموية، ومستوى الابتكار التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة (المدير، والمعلم)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد القيادة الكوموية ومستوى الابتكار التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

الدالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	معلم = ٦٦٥		مدير = ٥٩		البعد
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
دالة	٧٢٤	٤,٠٢٧	٦,٣٠٤٤٧	٣٠,٧٤٧٤	٥,٢٣٥	٣٤,١٥٢٥	النظرة الكوموية
دالة	٧٢٤	٥,١٤٤	٥,٠٢٢٠	٢٢,١٩٥٥	٤,١٧٩٦	٢٥,٦٦١	التفكير الكوموي
دالة	٧٢٤	٤,٢٦٢	٦,٨٧٠	٣٣,٣١٦	٤,٥٤٨	٣٧,٢٠٣	الشعور الكوموي
دالة	٧٢٤	٥,٦٤٢	٥,٣٦٦	٢٧,٣٤٨	٣,٦٩٠	٣١,٣٧٢	المعرفة الكوموية
دالة	٧٢٤	٤,٩٦١	٤,٧٧٢	٢٢,٨٨٥	٤,٤٤٢	٢٦,٠٨٥	التمثيل الكوموي
دالة	٧٢٤	٥,٥٠٣	٦,٣٧١	٣٠,١٢٥	٥,٦٧١	٣٤,٨٤٧	الثقة الكوموية
دالة	٧٢٤	٦,٢١٧	٣٥,٤٧٨	١٩٣,١٤	٢٨,٠٥٣	٢٢٠,٤١	الكينونة الكوموية
دالة	٧٢٤	٥,٧٤٤	٥,٥١٣	٢٦,٤٨٧	٤,٥٦٤	٣١,٠٨٥	القيادة الكوموية

د. محمد حمدي زكي محمد

بشكل عام						
استثارة الأفكار الابتكارية	٢٧,١١٩	٤,٢٣٩	٢٣,٨٩٧	٥,٢٢٥	٤,٦٠٤	٧٢٤
تجريب الأفكار الابتكارية	٤٩,٥٠٨	٧,٣٥٤	٤٢,١٠٤	٩,٠٥١	٦,١٠٦	٧٢٤
تطبيق الأفكار الابتكارية	٢٢,٥٩٣	٣,٧٤٢	١٩,٣١٨	٤,٥٦٩	٥,٣٤٧	٧٢٤
الابتكار التنظيمي بشكل عام	٩٩,٢٢٠	٣,٧٤٢	١٩,٣١٩	٤,٥٦٩	٥,٩٠٨	٧٢٤

يتضح من جدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات عينة الدراسة على أبعاد القيادة الكمومية ومستوى الابتكار التنظيمي، ترجع لمتغير نوع الوظيفة، وذلك لصالح المديرين؛ ويمكن أن يُعزى ذلك لامتلاك المديرين المهارات الإدارية والقيادية بصورة أكثر فاعلية من المعلمين.

ب- نتائج متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي المصدر لمتغيري الدراسة في ضوء المؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه)، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج:

جدول (٢٢)

نتائج تحليل التباين أحادي المصدر للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

الدالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
دالة	١,٧٦٩	٦٩,٨٣٩	٣	١٣٩,٦٧٧	بين المجموعات	النظرة الكمومية
		٣٩,٤٨٧	٧٢١	٢٨٤٦٩,٨٧٥	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٢٨٦٠٩,٥٥٢	الكلية	
دالة	٢,٠٢٩	٥١,٥١٦	٣	١٠٣,٠٣٣	بين المجموعات	التفكير الكومومي
		٢٥,٣٩٢	٧٢١	١٨٣٠٧,٦١٤	داخل المجموعات	
			٧٢٤	١٨٤١٠,٦٤٦	الكلية	
دالة	٣,١٣٥	١٤٣,٨١٢	٣	٢٨٧,٦٢٤	بين المجموعات	الشعور الكومومي

القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

		٤٥,٨٦٧	٧٢١	٣٣٠٢٤,٢٤٦	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٣٣٣١١,٨٧٠	الكلــــــــي	
دالة	٦,٥٦٤	١٨٥,٨٦٨	٣	٣٧١,٧٣٧	بــــــــــــــــين المجموعات	المعرفة الكمومية
		٢٨,٣١٧	٧٢١	٢٠٣٨٨,٥٢٩	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٢٠٧٦٠,٢٦٦	الكلــــــــي	
دالة	٧,١١٢	١٦٢,٧٢٨	٣	٣٢٥,٤٥٦	بــــــــــــــــين المجموعات	التمثيل الكمومي
		٢٢,٨٧٩	٧٢١	١٦٤٧٣,٠٠٣	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	١٦٧٩٨,٤٥٩	الكلــــــــي	
دالة	٣,٣٢٣	٢٥٨,٧٨٣	٣	٥١٧,٥٦٦	بــــــــــــــــين المجموعات	الثقة الكمومية
		٤٠,٩٢٨	٧٢١	٢٩٥٠٩,٣٦٦	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٣٠٠٢٦,٩٣٢	الكلــــــــي	
دالة	٦,٨٥٥	٢١٠,٣٠٧	٣	٤٢٠,٦١٥	بــــــــــــــــين المجموعات	الكينونــــــــة الكمومية
		٣٠,٦٧٩	٧٢١	٢٢١١٩,٥٧٣	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٢٢٥٤٠,١٨٨	الكلــــــــي	
دالة	٥,٤٢٠	٦٨٢٥,٨٣٣	٣	١٣٦٥١,٦٦٦	بــــــــــــــــين المجموعات	القيادة الكمومية بشكل عام
		١٢٥٩,٤٣٦	٧٢١	٩٠٥٥٣٤,٥٩٦	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٩١٩١٨٦,٢٦٢	الكلــــــــي	

(تابع) جدول (٢٢)

نتائج تحليل التباين أحادي المصدر للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

الدالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
دالة	٤,٨٨٨	١٣١,٩٩١	٣	٢٦٣,٩٨٢	بــــــــــــــــين المجموعات	استثارة الأفكار الابتكارية
		٢٧,٠٠٢	٧٢١	١٩٤٦٨,٧٥١	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	١٩٧٣٢,٧٣٣	الكلــــــــي	
دالة	٧,٣٤٢	٦٠٣,٨٨٢	٣	١٢٠٧,٧٦٤	بــــــــــــــــين المجموعات	تجريب الأفكار الإبتكارية

د. محمد حمدي زكي محمد

		٨٢,٢٥٣	٧٢١	٥٩٣.٤,١٥٩	داخــــــــل المجموعات الكلية	
			٧٢٤	٦.٥١١,٩٢٣	بــــــــين المجموعات	
دالة	٥,٤٩٥	١١٤,٥١٠	٣	٢٢٩,٠٢٠	داخــــــــل المجموعات	تطبيق الأفكار الابتكارية
		٢٠,٨٣٩	٧٢١	١٥٠٢٤,٦٧١	بــــــــين المجموعات	
			٧٢٤	١٥٢٥٣,٦٩١	الكلية	
دالة	٦,٩٨٤	٢١٥٧,٨٢٢	٣	٤٣١٥,٦٤٣	بــــــــين المجموعات	الابتكار التنظيمي بشكل عام
		٣٠٨,٩٧٦	٧٢١	٢٢٢٧٧١,٦٦٥	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٢٢٧٠٨٧,٣٠٨	الكلية	

يتضح من جدول (٢٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة ترجع لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه) في كل الأبعاد والدرجة الكلية عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعني اختلاف عينة الدراسة الثلاث فيما بينها في كل الأبعاد لمتغيري البحث، وللتأكد من جوهرية هذه الفروق تم إيجاد اختبار (شيفيه) بين درجات المجموعات الثلاث في تلك الأبعاد، والجدول التالي يوضح تلك النتائج:

جدول (٢٣)

نتائج شيفيه بين المجموعات الثلاث لنوع المؤهل العلمي بالنسبة  
للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي

البُعد	نوع المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
النظرة الكمومية	بكالوريوس	٣٠,٨٣٦١	-	-	-
	ماجستير	٣١,٨٧٩٦	-	-	-
	دكتوراه	٣٢,٨٣٣٣	-	-	٠,٠١
التفكير الكمومي	بكالوريوس	٢٢,٣٤٩٣	-	-	-
	ماجستير	٢٢,٩٢٥٩	-	-	-
	دكتوراه	٢٤,٩١٦٧	-	-	٠,٠١
الشعور الكمومي	بكالوريوس	٣٣,٣٧٩٨	-	-	-
	ماجستير	٣٤,٦٨٥٢	-	-	-
	دكتوراه	٣٦,٩١٦٧	-	-	٠,٠١
المعرفة الكمومية	بكالوريوس	٢٧,٤٢٧٩	-	-	-
	ماجستير	٢٨,٥٥٥٦	-	-	-
	دكتوراه	٣٢,٢٥٠٠	-	-	-
التمثيل الكمومي	بكالوريوس	٢٢,٩٦٦٨	-	-	٠,٠١
	ماجستير	٢٣,٦١١١	-	-	-

القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

-	-	-	٢٨,٠٠٠٠	دكتوراه	الثقة الكوموية
-	-	-	٣٠,٢٥٨٣	بكالوريوس	
-	-	-	٣١,٢٥٩٣	ماجستير	
٠,٠١	-	-	٣٦,٤١٦٧	دكتوراه	الكينونة الكوموية
-	-	-	٢٦,٥٨٤٤	بكالوريوس	
-	-	-	٢٧,٨٩٨١	ماجستير	
٠,٠١	-	-	٣١,٥٠٠٠	دكتوراه	القيادة الكوموية بشكل عام
-	-	-	١٩٣,٨٥	بكالوريوس	
-	-	-	٢٠٠,٨١	ماجستير	
٠,٠١	-	-	٢٢٢,٨٣	دكتوراه	

(تابع) جدول (٢٣)

نتائج شيفيه بين المجموعات الثلاث لنوع المؤهل العلمي بالنسبة للقيادة الكوموية والابتكار التنظيمي

البُعد	نوع المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
استشارة الأفكار الابتكارية	بكالوريوس	٢٣,٩٨٣٤	-	-	-
	ماجستير	٢٤,٦٦٦٧	-	-	-
	دكتوراه	٢٨,٤١٦٧	-	-	٠,٠١
تجريب الأفكار الابتكارية	بكالوريوس	٤٢,٣٠١٣	-	-	-
	ماجستير	٤٤,٠٠٠٠	-	-	-
	دكتوراه	٥١,٥٠٠٠	-	-	٠,٠١
تطبيق الأفكار الابتكارية	بكالوريوس	١٩,٤٦٦٩	-	-	-
	ماجستير	١٩,٧٧٧٨	-	-	-
	دكتوراه	٢٣,٨٣٣٣	-	-	٠,٠١
الابتكار التنظيمي بشكل عام	بكالوريوس	٨٥,٧٥١٧	-	-	-
	ماجستير	٨٨,٤٤٤٤	-	-	-
	دكتوراه	١٠٣,٧٥	-	-	٠,٠١

يتضح من جدول (٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ترجع لمتغير المؤهل الدراسي (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه) في ممارسة مديري المدارس الخاصة لجميع أبعاد القيادة الكوموية، وممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد الابتكار التنظيمي، والدرجة الكلية، لصالح الحاصلين على مؤهل الدكتوراه؛ مما يعني وجود اختلافات في القيادة الكوموية وأبعادها، والابتكار التنظيمي وأبعاده بين عينة الدراسة من المؤهلات الثلاث، ولصالح الحاصلين على مؤهل الدكتوراه، فزيادة المؤهل العلمي للأفراد يزيد من وعيهم بالعلوم الجديدة والمتغيرات المحيطة؛ وبالتالي زيادة قدرتهم على تقييم الأوضاع والحكم عليها بشكل علمي وموضوعي.

وتختلف النتيجة السابقة مع نتائج دراسة Turan & Erçetin, 2017, 762-782 ودراسة Kayman & Ercetin, 2011, 762-782 ، واللتين أشارتا إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل لصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، وأوصتا بضرورة تشجيع القادة للحصول على دراسات عليا؛ لسهولة قيادة المدرسة، واكتساب مهارات حل المشكلات، ومهارات التعلم مدى الحياة، فضلاً عن زيادة الإبداع، وللتعامل مع التغيير.

### ج- نتائج متغير النوع:

تم إجراء اختبار "ت" T.test لمعرفة طبيعة الفروق في استجابات عينة الدراسة على ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة الكمومية ولأبعاد الابتكار التنظيمي تبعاً لمتغير النوع (الذكور، والإناث)، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد القيادة الكمومية ومستوى الابتكار التنظيمي تبعاً لمتغير النوع

الدالة	قيمة "ت"	درجات الحرية	الإناث = ٣٧٢		الذكور = ٣٥٢		البُعد
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	٠,٦٢	٧٢٢	٦,٢٠٢٣٣	٣١,٠١٠٨	٦,٣٩١٢٠	٣١,٠٣٩٨	النظرة الكمومية
دالة	٠,١٦٥	٧٢٢	٥,٠٨١٢٧	٢٢,٥٠٨١	٥,٠١٥٩٢	٢٢,٤٤٦٠	التفكير الكمومي
دالة	٠,٤٠١	٧٢٢	٦,٧٤٩٧٧	٣٣,٥٣٤٩	٦,٧٤٥٦٢	٢٣,٧٣٧٩	الشعور الكمومي
دالة	٠,٨٢٠	٧٢٢	٥,٤١٧٤٣	٢٧,٨٣٥٦	٥,٣٠٦٠١	٢٧,٥٠٨٥	المعرفة الكمومية
دالة	٠,٩٠٤	٧٢٢	٤,٣٠٤٦	٢٣,٣٠٤٦	٤,٦٤٦٧٤	٢٢,٩٨٠١	التمثيل الكمومي
دالة	١,١٩٣	٧٢٢	٦,٤٠١٢٨	٣٠,٧٨٧٦	٦,٤٨٥٩٢	٣٠,٢١٥٩	الثقة الكمومية
دالة	٠,٩٥١	٧٢٢	٥,٧٢٦٦٩	٢٧,٠٥٣٨	٥,٤٢٨٩٢	٢٦,٦٥٩١	الكينونة الكمومية
دالة	٠,٥٠٠	٧٢٢	٣٦,٦٨٥٦	١٩٦,٠٢	٣٤,٦٧٨	١٩٤,٦٩	القيادة الكمومية بشكل عام

القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

دالة	١,٣٦٦	٧٢٢	٥,١٤٢٨٢	٢٤,٤١٦٧	٥,٣٠٢٦٥	٢٣,٨٨٦٤	استثارة الأفكار الابتكارية
غير دالة	٢,٤١٣	٧٢٢	٩,٠٨٤٣٦	٤٣,٥٠٢٧	٩,١٥٣٧٦	٤١,٨٦٦٥	تجريب الأفكار الابتكارية
دالة	١,٨٦٧	٧٢٢	٤,٦٥٠٨٦	١٩,٨٩٥٢	٤,٥٠٥٠٨	١٩,٢٥٨٥	تطبيق الأفكار الابتكارية
غير دالة	٢,١٣٢	٧٢٢	١٧,٩٢٤٠٨	٨٧,٨١٤٥	١٧,٤١٦٧٩	٨٥,٠١١٤	الابتكار التنظيمي بشكل عام

يتضح من جدول (٢٤) وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات عينة الدراسة على بُعد (تجريب الأفكار الابتكارية) بوصفه أحد أبعاد الابتكار التنظيمي، والابتكار التنظيمي بشكل عام، تبعاً لمتغير النوع، وذلك لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة على أبعاد: استثارة الأفكار الابتكارية، وتجريب الأفكار الابتكارية، كما تظهر النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات عينة الدراسة لممارسة القيادة الكمومية على أبعاد: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والشعور الكمومي، والمعرفة الكمومية، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والقيادة الكمومية بشكل عام، تُعزى لمتغير النوع. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي: (Dargahi, Mehrani & Shayan, 2017, 45-43) و (Turan & Erçetin, 2017, 775-780) حيث أكدنا أنه لا توجد فروق تُعزى للنوع في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة مديري المدارس للقيادة الكمومية.

أما بالنسبة للفروق التي جاءت لصالح المعلمات الإناث في تقدير مستوى الابتكار التنظيمي؛ فيمكن أن تُعزى إلى أن المعلمات والمديرات الإناث بالمدارس الخاصة أكثر مبادرة وابتكارية في مجال عملهن الإداري والتربوي، وتوظيف قدراتهن، وبالتالي فمدارس الإناث أكثر ابتكارية من مدارس الذكور، وفي هذا الإطار تؤكد دراسة (٢٠١٢)



أن النتيجة اللافتة للنظر في النظام التعليمي المصري هي التفوق المستمر للإناث على الذكور في ابتكارية العمل، وأن المعلمات الإناث يملن إلى تقديم مستويات أداء أعلى من المعلمين الذكور.

د- نتائج متغير الاعتماد:

تم إجراء اختبار "ت" T.test لمعرفة طبيعة الفروق في استجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة الكومبية، ومستوى الابتكار التنظيمي تبعًا لمتغير الاعتماد (مدارس معتمدة، ومدارس غير معتمدة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد القيادة الكومبية ومستوى الابتكار التنظيمي تبعًا لمتغير الاعتماد

البُعد	مدارس معتمدة = ٣٦٦		مدارس غير معتمدة = ٣٥٧		الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الدرجة الحرة	قيمة "ت"	الدالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري					
النظرة الكومبية	٣٠,٨٦٣٤	٦,٧٣٣١١	٣١,١٩٦٢	٥,٨١٥١٠			٧٢٢	٠,٧١٠	غير دالة
التفكير الكومبي	٢٢,٧٥٩٦٦	٥,٣٩٩٨٦	٢٢,١٨٤٩	٤,٦٥٢٤٧			٧٢٢	١,٥٣١	غير دالة
الشعور الكومبي	٣٤,٢١٣١	٧,٢٥٤٩٢	٣٣,٠٥٠٦	٦,٢٤٢٧٦			٧٢٢	٢,٣٠٥	دالة
المعرفة الكومبية	٢٧,٧٢١٣	٥,٧٤٩٤٧	٢٧,٦٢٦٤	٤,٩٤٧٩٩			٧٢٢	٠,٢٣٧	غير دالة
التمثيل الكومبي	٢٣,١٢٣٠	٥,١٠١٥٦	٢٣,١٧١٣	٤,٥٣٤٢٤			٧٢٢	٠,١٣٥	غير دالة
الثقة الكومبية	٣٠,٣٩٨٩	٦,٩٤٩٠٨	٣٠,٦١٠٦	٥,٨٩٥٣٦			٧٢٢	٠,٤٤١	غير دالة
الكينونة الكومبية	٢٦,٦٦١٢	٥,٩٦٠٦٠	٢٧,٠٥٨٨	٥,١٧٤٩٦			٧٢٢	٠,٩٥٧	غير دالة
القيادة الكومبية بشكل عام	١٩٥,٧٤	٣٨,٣١١٧١	١٩٤,٩٨	٣٢,٩٠٦٥٥			٧٢٢	٠,٢٨٦	غير دالة
استثارة الأفكار	٢٤,٠٨٢٠	٥,٥٩٨٣٢	٢٤,٢٤٠٩	٤,٨٢٤٨٢			٧٢٢	٠,٤٠٨	غير دالة

القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

الابتكارية							
تجريب الأفكار الابتكارية	٤٢,٧٠٤٩	٩,٧٤٦٩٥	٤٢,٧٠٣١	٨,٥١٨٠٨	٧٢٢	٠,٠٠٣	غير دالة
تطبيق الأفكار الابتكارية	١٩,٣٠٦٠	٤,٩٧٧٦٨	١٩,٨٦٢٧	٤,١٥٣٧٤	٧٢٢	١,٦٣١	غير دالة
الابتكار التنظيمي بشكل عام	٨٦,٠٩٢٩	١٩,١٠٢٥٢	٨٦,٨٠٦٧	١٦,٢٣٠٧٥	٧٢٢	٠,٥٤١	غير دالة

يتضح من جدول (٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات عينة الدراسة على بُعد (الشعور الكمومي) بوصفه أحد أبعاد القيادة الكمومية؛ تبعًا لمتغير الاعتماد، وذلك لصالح المدارس المعتمدة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الكمومية على أبعاد: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والمعرفة الكمومية، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والقيادة الكمومية بشكل عام، تُعزى لمتغير الاعتماد. كما تُظهر النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي على أبعاد: استشارة الأفكار الابتكارية، وتجريب الأفكار الابتكارية، وتطبيق الأفكار الابتكارية، وهذا يعني تشابه كل من: المدارس المعتمدة والمدارس غير المعتمدة في هذه المتغيرات؛ مما يعني أن متغير الاعتماد ليس له دور فيها.

#### ٥- نتائج متغير نوع المدرسة:

تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي المصدر لمتغيري الدراسة في ضوء نوع المدرسة (مدارس خاصة تابعة لأشخاص، ومدارس خاصة تابعة لجمعيات أهلية، ومدارس مصرية دولية)، ويوضح جدول (٢٦) ذلك:

جدول (٢٦)

نتائج تحليل التباين أحادي المصدر للفروق بين متوسطات استجابات  
عينة الدراسة لمنغيرات الدراسة تبعاً لنوع المدرسة

مستوى الدالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	٠,٦٨٥	١٥,٠٠٦	٣	٣٠,٠١٢	بين المجموعات	النظرة الكمومية
		٣٩,٦٣٩	٧٢١	٢٨٥٧٩,٥٤٠	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٢٨٦٠٩,٥٥٢	الكلـي	
غير دالة	٠,٦٧٤	١٠,٠٨٧	٣	٢٠,١٧٤	بين المجموعات	التفكير الكمومي
		٢٥,٥٠٧	٧٢١	١٨٣٩٠,٤٧٢	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	١٨٤١٠,٦٤٦	الكلـي	
غير دالة	٢,٩٦٧	١٣٦,١٦٧	٣	٢٧٢,٣٣٣	بين المجموعات	الشعور الكمومي
		٤٥,٨٨٨	٧٢١	٣٣٠٣٩,٥٣٧	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٣٣٣١١,٨٧٠	الكلـي	
غير دالة	٠,٥٤٨	١٥,٧٧٤	٣	٣١,٥٤٧	بين المجموعات	المعرفة الكمومية
		٢٨,٧٩٠	٧٢١	٢٠٧٢٨,٧١٧	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٢٠٧٦٠,٢٦٦	الكلـي	
غير دالة	٠,٣٤٩	٨,١٤٠	٣	١٦,٢٨٠	بين المجموعات	التمثيل الكمومي
		٢٣,٣٠٩	٧٢١	١٦٧٨٢,١٧٩	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	١٦٧٩٨,٤٥٩	الكلـي	
غير دالة	٠,٥٨٣	٢٤,٢٥٦	٣	٤٨,٥١٢	بين المجموعات	الثقة الكمومية
		٤١,٥٧٩	٧٢١	٢٩٩٧٨,٤٢٠	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٣٠٠٢٦,٩٣٢	الكلـي	
غير دالة	٠,٧٦٣	٢٣,٨٠٣	٣	٢٢٤٠,١١٥	بين المجموعات	الكيونة الكمومية
		٣١,١٩٦	٧٢١	٢٢٤٩٢,٥٨٣	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٢٢٥٤٠,١٨٨	الكلـي	
غير دالة	٠,٨٧٨	١١٢٠,٠٥٨	٣	٢٢٤٠,١١٥	بين المجموعات	القيادة الكمومية بشكل عام
		١٢٧٥,٣٠٨	٧٢١	٩١٦٩٤٦,١٤٧	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٩١٩١٨٦,٢٦٢	الكلـي	

القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

(تابع) جدول (٢٦)

نتائج تحليل التباين أحادي المصدر للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة وفقاً لنوع المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
غير دالة	١,٢٦١	٣٤,٣٨٥	٣	٦٨,٧٧٠	بين المجموعات	استشارة الأفكار الابتكارية
		٢٧,٢٧٣	٧٢١	١٩٦٦٣,٩٦٣	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٩١٩١٨٦,٢٦٢	الكلية	
غير دالة	١,٥١١	١٢٦,٢٩٦	٣	٢٥٢,٥٩٣	بين المجموعات	تجريب الأفكار الابتكارية
		٨٣,٥٧٧	٧٢١	٦٠٢٥٩,٣٣٠	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٦٠٥١١,٩٢٣	الكلية	
غير دالة	٠,٤٧١	٩,٩٤٥	٣	١٩,٨٩٠	بين المجموعات	تطبيق الأفكار الابتكارية
		٢١,١٢٩	٧٢١	١٥٢٣٣,٨٠١	داخل المجموعات	
			٧٢٤	١٥٢٥٣,٦٩١	الكلية	
غير دالة	١,٢٥٥	٣٩٣,٧٧٤	٣	٧٨٧,٥٤٨	بين المجموعات	الابتكار التنظيمي بشكل عام
		٣١٣,٨٦٩	٧٢١	٢٢٦٢٩٩,٧٦٠	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٢٢٧٠٨٧,٣٠٨	الكلية	

يتضح من جدول (٢٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة على أبعاد القيادة الكوموية، ومستوى الابتكار التنظيمي، وأداة الدراسة ككل، وذلك وفقاً لمتغير نوع المدرسة (المدارس الخاصة تابعة للجمعيات، والمدارس الخاصة تابعة لأشخاص، والمدارس المصرية الدولية)، وهذا يعني تشابه عينة الدراسة المتعلقة بأنواع المدارس المختلفة في تلك الأبعاد؛ مما يعني أن متغير نوع المدرسة ليس له دور أساسي في ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة الكوموية، وكذلك في ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد الابتكار التنظيمي.

و- نتائج متغير المرحلة الدراسية:

تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي المصدر لأبعاد الدراسة في ضوء متغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي عام)، ويوضح الجدول (٢٧) ذلك:

جدول (٢٧)

نتائج تحليل التباين أحادي المصدر للفروق بين استجابات عينة الدراسة لمتغيري الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
دالة	٥,٢٥٠	٢٠٥,٣٢٧	٣	٤١٠,٦٥٣	بين المجموعات	النظرة الكمومية
		٣٩,١١١	٧٢١	٢٨١٩٨,٨٩٩	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٢٨٦٠٩,٥٥٢	الكلية	
دالة	٣,٥٤١	٨٩,٥٤٢	٣	١٧٩,٠٨٥	بين المجموعات	التفكير الكوموي
		٢٥,٢٨٦	٧٢١	١٨٢٣١,٥٦١	داخل المجموعات	
			٧٢٤	١٨٤١٠,٦٤٦	الكلية	
غير دالة	٢,٨٩٨	١٣٣,٠٣١	٣	٢٦٦,٠٦١	بين المجموعات	الشعور الكوموي
		٤٥,٨٩٧	٧٢١	٣٣٠٤٥,٨٠٩	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٣٣٣١١,٨٧٠	الكلية	
غير دالة	١,٧٩٠	٥١,٣٥٧	٣	١٠٢,٧١٣	بين المجموعات	المعرفة الكمومية
		٢٨,٦٩١	٧٢١	٢٠٦٥٧,٥٥٢	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٢٠٧٦٠,٢٦٦	الكلية	
دالة	٣,٥٣٣	٨١,٦١٧	٣	١٦٣,٢٣٤	بين المجموعات	التمثيل الكوموي
		٢٣,١٠٤	٧٢١	١٦٦٣٥,٢٢٦	داخل المجموعات	
			٧٢٤	١٦٧٩٨,٤٥٩	الكلية	
دالة	٨,٤٨٧	٣٤٥,٣٣٨	٣	٢٩٠,٦٧٥	بين المجموعات	الثقة الكمومية
		٤٠,٦٨٨	٧٢١	٢٢١٧٦,٢٣١	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٣٠٠٢٦,٩٣٢	الكلية	
دالة	٥,٩١٧	١٨١,٩٧٨	٣	٣٦٣,٩٥٧	بين المجموعات	الكيونة الكمومية
		٣٠,٧٥٨	٧٢١	٢٢١٧٦,٢٣١	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٢٢٥٤٠,١٨٨	الكلية	
دالة	٥,٠٩٤	٦٤٢٠,٩٦٣	٣	١٢٨٤١,٩٢٦	بين المجموعات	القيادة الكمومية بشكل عام
		١٢٦٠,٥٦٢	٧٢١	٩٠٦٣٤٤,٣٣٥	داخل المجموعات	
			٧٢٤	٩١٩١٨٦,٦٥٣	الكلية	

(تابع) جدول (٢٧)

نتائج تحليل التباين أحادي المصدر للفروق بين استجابات عينة الدراسة لمتغيري الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
غير دالة	٢,٦٥٣	٧٢,٠٨٧	٣	١٤٤,١٧٥	بين المجموعات	استشارة الأفكار الابتكارية
		٢٧,١٦٩	٧٢١	١٩٥٨٨,٥٥٩	داخل المجموعات	

القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

المجموعات الكلي				المجموعات الكلي	تجريب الأفكار الابتكارية
	٧٢٤	١٩٧٣٢,٧٣٣	٨٣٣,١٩٢		
٥,٠٣٣	٤١٦,٥٩٦	٣	٨٣٣,١٩٢	بــــــــــــين	تجريب الأفكار الابتكارية
	٨٢,٧٧٢	٧٢١	٥٩٦٧٨,٧٣١	داخــــــــــــل	
		٧٢٤	٦٠٥١١,٩٢٣	المجموعات الكلي	
غير دالة	٤٨,٩٠٤	٣	٩٧,٨٠٨	بــــــــــــين	تطبيق الأفكار الابتكارية
	٢١,٠٢١	٧٢١	١٥١٥٥,٨٨٢	داخــــــــــــل	
		٧٢٤	١٥٢٥٣,٦٩١	المجموعات الكلي	
غير دالة	١٢٨٢,٩٩٨	٣	٢٥٦٥,٩٩٦	بــــــــــــين	الابتكار التنظيمي بشكل عام
	٣١١,٤٠٣	٧٢١	٢٢٤٥٢١,٣١٢	داخــــــــــــل	
		٧٢٤	٢٢٧٠٨٧,٣٠٨	المجموعات الكلي	

يتضح من جدول (٢٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) بين عينة الدراسة ترجع لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي عام) في أبعاد: النظرة الكوموية، والتفكير الكوموي، والتمثيل الكوموي، والثقة الكوموية، والكينونة الكوموية، والقيادة الكوموية بشكل عام، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين عينة الدراسة ترجع لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي) في أبعاد: الشعور الكوموي، والمعرفة الكوموية. وهذا يعنى تشابه عينة الدراسة في المرحلة الابتدائية وعينة الدراسة في المرحلة الإعدادية والثانوية في هذه الأبعاد، كما تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) في استجابات عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الخاصة للابتكار التنظيمي على بُعد (تجريب الأفكار الابتكارية) بوصفه أحد أبعاد الابتكار التنظيمي، والابتكار التنظيمي بشكل عام، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) في بُعد (استثارة الأفكار الابتكارية)، وبُعد (تطبيق الأفكار الابتكارية) بوصفهما بُعدين للابتكار التنظيمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق في متغير المرحلة الدراسية في هذه الأبعاد، تم استخدام اختبار شيفيه لقيم (ف) الدالة، وجدول (٢٨) يوضح نتائج التحليل للمقارنات البعدية:

جدول (٢٨)

نتائج شيفيه بين المجموعات الثلاث لنوع المرحلة الدراسية بالنسبة للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي

البعد	نوع المرحلة الدراسية	المتوسط الحسابي	ابتدائي	إعدادي	ثانوي
النظرة الكمومية	ابتدائي	٣٠,٣٠٤١	-	-	-
	إعدادي	٣١,٩١٢٧	-	-	٠,٠١
	ثانوي	٣١,٢٥٠٠	-	-	-
التفكير الكومومي	ابتدائي	٢٢,١٠٩٦	-	-	-
	إعدادي	٢٣,٧٠٢٤	-	-	-
	ثانوي	٢٢,٥٩٢٧	-	-	٠,٠١
التمثيل الكومومي	ابتدائي	٢٢,٦٧٩٥	-	-	-
	إعدادي	٢٣,٦٦٧٩	-	-	٠,٠١
	ثانوي	٢٣,٤٧٦٢	-	-	-
الثقة الكمومية	ابتدائي	٢٩,٥٥٠٧	-	-	-
	إعدادي	٣١,٥٩٢٧	-	-	٠,٠١
	ثانوي	٣١,٤٧٦٢	-	-	-
الكينونة الكمومية	ابتدائي	٢٦,١٧٢٦	-	-	-
	إعدادي	٢٧,٦٧٢٧	-	-	٠,٠١
	ثانوي	٢٧,٢٠٢٤	-	-	-
القيادة الكمومية بشكل عام	ابتدائي	١٩١,٢١	-	-	-
	إعدادي	٢٠٠,٢٤	-	-	-
	ثانوي	١٩٩,٤٤	-	-	٠,٠١
تجريب الأفكار الإبتكارية	ابتدائي	٤١,٦٦٥٨	-	-	-
	إعدادي	٤٣,٩٣٨٢	-	-	٠,٠١
	ثانوي	٤٣,٢٠٢٤	-	-	-
الابتكار التنظيمي بشكل عام	ابتدائي	٨٤,٦٠٥٥	-	-	-
	إعدادي	٨٨,٥٤٩١	-	-	٠,٠١
	ثانوي	٨٧,٦٠٧١	-	-	-

يتضح من جدول (٢٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة الكمومية، وكذلك في ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد الابتكار التنظيمي، وأداة الدراسة ككل، وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك لصالح المرحلة الإعدادية؛

ويرجع سبب ذلك إلى أن أفراد العينة من المرحلة الإعدادية قد يكونون أصغر سنًا وأكثر اهتمامًا بمجريات الأمور وبالجانب المهاري والتعليمي.

#### ز- نتائج متغير سنوات العمر:

تم استخدام تحليل التباين أحادي المصدر لأبعاد الدراسة في ضوء متغير سنوات العمر (أقل من ٣٠ سنة، ومن ٣١ إلى ٤٠ سنة، ومن ٤١ إلى ٥٠ سنة، وأعلى من ٥١ سنة)، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

#### جدول (٢٩)

نتائج تحليل التباين أحادي المصدر للفروق بين استجابات عينة الدراسة لمتغيري الدراسة تبعًا لمتغير سنوات العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ج	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدالة
النظرة الكمومية	بين المجموعات	٦٠١,٩٠٥	٣	٢٠٠,٦٣٥	٥,١٥٨	دالة
	داخل المجموعات	٢٨٠٠٧,٦٤٨	٧٢١	٣٨,٩٠٠		
	الكلية	٢٨٦٠٩,٥٥٢	٧٢٤			
التفكير الكمي	بين المجموعات	٧٠٧,٩٩٢	٣	٢٣٥,٩٩٧	٩,٥٩٥	دالة
	داخل المجموعات	١٧٧٠٢,٦٥٥	٧٢١	٢٤,٥٨٧		
	الكلية	١٨٤١٠,٦٤٦	٧٢٤			
الشعور الكمي	بين المجموعات	٨٦٨,٧٩٣	٣		٦,٤١٨	دالة
	داخل المجموعات	٣٢٤٤٣,٠٧٧	٧٢١	٢٨٩,٥٩٨		
	الكلية	٣٣٣١١,٨٧٠	٧٢٤	٤٥,١٢٢		
المعرفة الكمومية	بين المجموعات	٧٧١,٨٥٩	٣	٢٥٧,٢٨٦	٩,٢٥٥	دالة
	داخل المجموعات	١٩٩٨٨,٤٠٦	٧٢١	٢٧,٨٠٠		
	الكلية	٢٠٧٦٠,٢٦٦	٧٢٤			
التمثيل الكمي	بين المجموعات	٥٣٢,٩٩٨	٣	١٧٧,٦٦٦	٧,٨٥٤	دالة



د. محمد حمدي زكي محمد

		٢٢,٦٢٢	٧٢١	١٦٢٦٥,٤٦١	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	١٦٧٩٨,٤٥٩	الكلـي	
دالة	١٠,٣١٥	٤١٢,٤٤٩	٣	١٢٣٧,٣٤٧	بـين المجموعات	الثقة الكمومية
		٣٩,٩٨٦	٧٢١	٢٨٧٨٩,٥٨٥	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٣٠.٢٦,٩٣٢	الكلـي	
دالة	١١,١٠٤	٣٣٢,٢٤٠	٣	٩٩٦,٧٢١	بـين المجموعات	الكمونية الكمومية
		٢٩,٩٢١	٧٢١	٢١٥٤٣,٤٦٧	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٢٢٥٤٠,١٨٨	الكلـي	
دالة	٩,٩١١	١٢١٨٣,٧٥٣	٣	٣٦٥٥١,٢٦٠	بـين المجموعات	القيادة الكمومية بشكل عام
		١٢٢٩,٢٩٧	٧٢١	٨٨٢٦٣٥,٠٠٢	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٩١٩١٨٦,٢٦٢	الكلـي	

(تابع) جدول (٢٩)

نتائج تحليل التباين أحادي المصدر للفروق بين استجابات عينة الدراسة  
لمتغيري الدراسة تبعاً لمتغير سنوات العمر

الدالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	د.ج	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
دالة	٧,٢٠٦	١٩١,٧٤٢	٣	٢٧٥,٢٢٧	بـين المجموعات	استثارة الأفكار الابتكارية
		٢٦,٦٠٨	٧٢١	١٩١٥٧,٥٠٧	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	١٩٧٣٢,٧٣٣	الكلـي	
دالة	٧,٩٤٤	٦٤٦,٢٥٧	٣	١٩٣٨,٧٧١	بـين المجموعات	تجريب الأفكار الابتكارية
		٨١,٣٥٢	٧٢١	٥٨٥٧٣,١٥١	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٦٠٥١١,٩٢٣	الكلـي	
دالة	٧,٣٥٨	١٥١,٢٥٢	٣	٤٥٣,٧٥٥	بـين المجموعات	تطبيق الأفكار الابتكارية
		٢٠,٥٥٥	٧٢١	١٤٧٩٩,٩٣٥	داخـل المجموعات	

القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

			٧٢٤	١٥٢٥٣,٦٩١	الكلية	
دالة	٨,٤٣٦	٢٥٧٠,٣٣٥	٣	٧٧١١,٠٠٦	بين المجموعات	الابتكار التنظيمي بشكل عام
		٣٠٤,٦٨٩	٧٢١	٢١٩٣٧٦,٣٠٢	داخـل المجموعات	
			٧٢٤	٢٢٧٠٨٧,٣٠٨	الكلية	

ينضح من جدول (٢٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة على أبعاد: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والقيادة الكمومية بشكل عام، وذلك وفقاً لمتغير سنوات العمر (أقل من ٣٠ سنة، ومن ٣١ إلى ٤٠ سنة، ومن ٤١ إلى ٥٠ سنة، وأعلى من ٥١ سنة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة على بُعدي: الشعور الكمومي، والمعرفة الكمومية كأبعاد القيادة الكمومية، طبقاً لمتغير لسنوات العمر، وهذا يعنى تشابه عينة الدراسة في أعمار (أقل من ٣٠ سنة)، و(من ٣١ إلى ٤٠ سنة)، و(من ٤١ إلى ٥٠ سنة)، و(أعلى من ٥١ سنة) في هذين البُعدين، كما تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي على بُعد (تجريب الأفكار الابتكارية) بوصفه أحد أبعاد الابتكار التنظيمي، والابتكار التنظيمي بشكل عام، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) في بُعد (استثارة الأفكار الابتكارية)، وبُعد (تطبيق الأفكار الابتكارية) بوصفهما بُعدين للابتكار التنظيمي. ولمعرفة اتجاه الفروق في متغير سنوات العمر في هذه الأبعاد، تم استخدام اختبار (شيفيه) لقيم "ف" الدالة، و جدول (٣٠) يوضح نتائج التحليل للمقارنات البعدية.

جدول (٣٠)

نتائج شيفيه بين المجموعات الثلاث لمتغير سنوات العمر  
بالنسبة للقيادة الكوموية والابتكار التنظيمي

البُعد	نوع المرحلة الدراسية	المتوسط الحسابي	أقل من ٣٠ سنة	٤٠-٣١ سنة	٥٠-٤١ سنة	أعلى من ٥١ سنة
النظرة الكوموية	أقل من ٣٠ سنة	٣١,٧٢٩٨	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٣٠,٤٤٠٩	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٣٠,٠٣٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٣٤,١٥٣٨	-	-	-	٠,٠١
التفكير الكوموي	أقل من ٣٠ سنة	٢٣,٠٨٧٧	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٢١,٧٥٧٢	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٢١,٩٦٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٢٦,٤٦١٥	-	-	-	٠,٠١
الشعور الكوموي	أقل من ٣٠ سنة	٣٤,٥٩٦٥	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٣٢,٧٧٠٠	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٣٢,٧١٧٢	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٣٦,٩٦١٥	-	-	-	٠,٠١
المعرفة الكوموية	أقل من ٣٠ سنة	٢٨,١٧٩٦	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٢٧,١١١٨	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٢٦,٨٤٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٣٢,١٩٢٣	-	-	-	٠,٠١
التمثيل الكوموي	أقل من ٣٠ سنة	٢٢,٢٨١٧	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٢٢,٨٦٢٦	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٢٢,٥٥٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٢٧,٣٨٤٦	-	-	-	٠,٠١
الثقة الكوموية	أقل من ٣٠ سنة	٣٠,٧٨٢٥	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٢٩,٨٧٨٦	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٣٠,٠٤٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٣٦,٩٢٣١	-	-	-	٠,٠١
الكينونة الكوموية	أقل من ٣٠ سنة	٢٧,١٨٩٥	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٢٦,٢٩٣٩	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٢٦,٢٤٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٣٢,٥٠٠٠	-	-	-	٠,٠١

القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

					سنة	القيادة الكمومية بشكل عام
-	-	-	-	١٩٨,٨٣	أقل من ٣٠ سنة	
-	-	-	-	١٩١,١٢	٣١ - ٤٠ سنة	
-	-	-	-	١٩٠,٧٠	٤١ - ٥٠ سنة	
٠,٠١	-	-	-	٢٢٦,٥٨	أعلى من ٥١ سنة	

(تابع) جدول (٣٠)

نتائج شيفيه بين المجموعات الثلاث لمتغير سنوات العمر  
بالنسبة للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي

البُعد	نوع المرحلة الدراسية	المتوسط الحسابي	أقل من ٣٠ سنة	٣١-٤٠ سنة	٤١-٥٠ سنة	أعلى من ٥١ سنة
استثارة الأفكار الابتكارية	أقل من ٣٠ سنة	٢٤,٦٧٣٧	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٢٣,٦٧٠٩	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٢٣,٢٧٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٢٧,٨٠٧٧	-	-	-	٠,٠١
تجريب الأفكار الابتكارية	أقل من ٣٠ سنة	٤٢,٨٥٢٦	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٤٢,١٣١٠	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٤١,٩٥٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٥٠,٩٦١٥	-	-	-	٠,٠١
تطبيق الأفكار الابتكارية	أقل من ٣٠ سنة	١٩,٨٤٩١	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	١٩,٢٦٢٠	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	١٨,٨٩٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	٢٣,٢٦٩٢	-	-	-	٠,٠١
الابتكار التنظيمي بشكل عام	أقل من ٣٠ سنة	٨٧,٣٧٥٤	-	-	-	-
	٣١ - ٤٠ سنة	٨٥,٠٦٣٩	-	-	-	-
	٤١ - ٥٠ سنة	٨٤,١١٠٠	-	-	-	-
	أعلى من ٥١ سنة	١٠٢,٠٤	-	-	-	٠,٠١

يتضح من جدول (٣٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات عينة الدراسة في أبعاد القيادة الكمومية، ومستوي الابتكار التنظيمي، وأداة الدراسة ككل، وفقاً لمتغير سنوات العمر بين: (أقل من ٣٠ سنة)، و(من ٣١ إلى ٤٠ سنة)، و(من ٤١ إلى ٥٠ سنة)، و(أعلى من ٥١ سنة)، ويتبين من خلال المتوسطات الحسابية أن هذه الفروق تتجه لصالح (أعلى من ٥١ سنة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ممن لهم سنوات العمر (أعلى من ٥١ سنة) تعتمد في السن المتأخرة في الإدارة على الحدس والعلاقات والتفاعلات الصحية والاحتمالات والخبرات والابتكار داخل المدارس، ولديهم إحساس متأصل بالتقبل والمرونة والاستجابة والتحفيز والرعاية، بينما يميل عينة الدراسة ممن لهم سنوات العمر أقل إلى التعامل الفردي والمنطقي وإتباع النهج الرسمي، وتتفق مع ذلك نتائج دراسة (Razavi, Hosseini & Sanavi, 2013, 1828-1832)، ودراسة (Dargahi, Mehrani & Shayan, 2017, 45-53)، ودراسة (Dargahi, 2013, 415-416) التي كشفت عن أنه لا توجد فروق تُعزى لسنوات العمر في استجابات المعلمين والمديرين نحو ممارسة مديري المدارس للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي.

#### ح- نتائج متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي المصدر لأبعاد الدراسة في ضوء متغير سنوات الخبرة (١ إلى ١٠ سنوات)، و(١١ إلى ٢٠ سنة)، و(٢١ إلى ٣٠ سنة)، و(أعلى من ٣١ سنة)، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

جدول (٣١)

نتائج تحليل التباين الأحادي المصدر للفروق بين استجابات عينة الدراسة  
لمتغيري الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	د.ج	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
دالة	٥,٠٥٣	١٩٦,٦٢٤	٣	٢٨٩,٨٧٣	بين المجموعات	النظرة الكمومية
		٣٨,٩١٦	٧٢١	٢٨٠,١٩,٦٨٠	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٢٨٦٠,٩,٥٥٢	الكلي	
دالة	٨,٠٦٢	١٩٩,٤٣٨	٣	٥٩٨,٣١٤	بين المجموعات	التفكير الكمومي
		٢٤,٧٣٩	٧٢١	١٧٨١٢,٣٣٢	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	١٨٤١٠,٦٤٦	الكلي	
دالة	٤,٥١٩	٢٠٥,٤٨٩	٣	٦١٦,٤٦٦	بين المجموعات	الشعور الكمومي
		٤٥,٤٧٣	٧٢١	٣٢٦٩٥,٤٠٤	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٣٣٣١١,٨٧٠	الكلي	
دالة	١١,٦٩٣	٣٢١,٩١٢	٣	٩٦٥,٧٣٦	بين المجموعات	المعرفة الكمومية
		٢٧,٥٣١	٧٢١	١٩٧٩٤,٥٢٩	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٢٠٧٦٠,٢٦٦	الكلي	
دالة	١١,٩٤٤	٢٦٥,٨١٦	٣	٧٩٧,٤٤٩	بين المجموعات	التمثيل الكمومي
		٢٢,٢٥٥	٧٢١	١٦٠٠١,٠١١	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	١٦٧٩٨,٤٥٩	الكلي	
دالة	١٣,٧٥٧	٥٦١,٦٠٨	٣	١٦٨٤,٨٢٥	بين المجموعات	الثقة الكمومية
		٣٩,٣٦٤	٧٢١	٢٨٣٤٢,١٠٨	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٢٢٥٤٠,١٨٨	الكلي	
دالة	١٣,٧٥٧	٤٠٧,٣٣٢	٣	١٢٢١,٩٩٥	بين المجموعات	الكيونة الكمومية
		٢٩,٦٠٩	٧٢١	٢١٣١٨,١٩٣	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٢٢٥٤٠,١٨٨	الكلي	
دالة	١١,٦٣٥	١٤٢٠,٤,٥٩٦	٣	٤٢٦١٣,٧٨٩	بين المجموعات	القيادة الكمومية بشكل عام
		١٢٢٠,٨٥٣	٧٢١	٨٧٦٥٧٢,٤٧٣	داخــــــــل المجموعات	
			٧٢٤	٩١٩١٨٦,٢٦٢	الكلي	

(تابع) جدول (٣١)

نتائج تحليل التباين الأحادي المصدر للفروق بين استجابات عينة الدراسة  
لمتغيري الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ج	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدالة
استشارة الأفكار الابتكارية	بين المجموعات	٥٦٧,٠٠٠	٣	١٨٩,٠٠٠	٧,١٠٠	دالة
	داخل المجموعات	١٩١٦٥,٧٣٤	٧٢١	٢٦,٦١٩		
	الكلي	١٩٧٣٢,٧٣٣	٧٢٤			
تجريب الأفكار الابتكارية	بين المجموعات	٢٢٨٨,٤٤٠	٣	٧٦٢,٨١٣	٩,٤٣٣	دالة
	داخل المجموعات	٥٨٢٢٣,٤٨٣	٧٢١	٨٠,٨٦٦		
	الكلي	٦٠٥١١,٩٢٣	٧٢٤			
تطبيق الأفكار الابتكارية	بين المجموعات	٤٧٦,١٩٠	٣	١٥٨,٧٣٠	٧,٧٣٤	دالة
	داخل المجموعات	١٤٧٧٧,٥٠١	٧٢١	٢٠,٥٢٤		
	الكلي	١٥٢٥٣,٦٩١	٧٢٤			
الابتكار التنظيمي بشكل عام	بين المجموعات	٨٦٣٥,٥١٤	٣	٢٨٧٨,٥٠٥	٩,٤٨٧	دالة
	داخل المجموعات	٢١٨٤٥١,٧٩٤	٧٢١	٣٠٣,٤٠٥		
	الكلي	٢٢٧٠٨٧,٣٠٨	٧٢٤			

يتضح من جدول (٣١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة في أبعاد: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والقيادة الكمومية بشكل عام، طبقاً لمتغير سنوات الخبرة (١ إلى ١٠ سنوات)، و(١١ إلى ٢٠ سنة)، و(٢١ إلى ٣٠ سنة)، و(أعلى من ٣١ سنة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين عينة الدراسة في بُعدي: الشعور الكمومي، والمعرفة الكمومية بوصفهما بُعدين القيادة الكمومية، طبقاً لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يعنى تشابه عينة الدراسة في سنوات الخبرة (من ١ إلى ١٠ سنوات)، و(من ١١ إلى ٢٠ سنة)، و(من ٢١ إلى ٣٠ سنة)، و(أعلى من ٣١ سنة) في هذين البُعدين. كما تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر

مستوى ثقة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي على أبعاد: استثارة الأفكار الابتكارية، وتجريب الأفكار الابتكارية، وتطبيق الأفكار الابتكارية بوصفها أبعادًا للابتكار التنظيمي. ولمعرفة اتجاه الفروق في متغير سنوات الخبرة في هذه الأبعاد، تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للفروق البعدية، كما يوضحه جدول (٣٢):

جدول (٣٢)

نتائج شيفيه بين المجموعات الثلاث لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة للقيادة الكمومية والابتكار التنظيمي

البُعد	نوع المرحلة الدراسية	المتوسط الحسابي	١٠-١	٢٠-١١	٣٠-٢١	أعلى من ٣١ سنة
النظرة الكمومية	١٠-١	٣١,٣٠٥٥	-	-	-	-
	٢٠-١١	٢٩,٥٨١٨	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٢٩,٩٣٥٥	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٣٤,١٦٠٠	-	-	-	-
التفكير الكمومي	١٠-١	٢٢,٥٦٣٦	-	-	-	-
	٢٠-١١	٢١,٢٤٥٥	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٢٢,٢٧٤٢	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٢٦,٦٠٠٠	-	-	-	-
الشعور الكمومي	١٠-١	٣٣,٨٧٤٨	-	-	-	-
	٢٠-١١	٣٢,١٧٢٧	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٣٢,٧٥٤١	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٣٧,١٢٠٠	-	-	-	-
المعرفة الكمومية	١٠-١	٢٧,٩٢٩٧	-	-	-	-
	٢٠-١١	٢٥,٨٥٤٥	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٢٦,٩٠٣٢	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٣٢,٢٨٠٠	-	-	-	-
التمثيل الكمومي	١٠-١	٢٣,٣٣٠٨	-	-	-	-
	٢٠-١١	٢١,٤٩٠٩	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٢٢,٧٧٤٢	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٢٧,٤٨٠٠	-	-	-	-
الثقة الكمومية	١٠-١	٣٠,٧٥٩٠	-	-	-	-
	٢٠-١١	٢٨,١٢٧٣	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٣٠,٠٤٨٤	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٣٦,٨٨٠٠	-	-	-	-



(تابع) جدول (٣٢)

نتائج شيفيه بين المجموعات الثلاث لمتغير سنوات الخبرة  
بالنسبة للقيادة الكومية والابتكار التنظيمي

البُعد	نوع المرحلة الدراسية	المتوسط الحسابي	١-١٠	١١-٢٠	٢١-٣٠	أعلى من ٣١ سنة
الكينونة الكومية	١٠-١	٢٧,٠٣٢٣	-	-	-	-
	٢٠-١١	٢٥,٠٣٦٤	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٢٦,٣٣٨٧	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٣٢,٦٠٠٠	-	-	-	-
القيادة الكومية بشكل عام	١٠-١	١٩٦,٧٨	-	-	-	-
	٢٠-١١	١٨٣,٥١	-	-	-	-
	٣٠-٢١	١٩١,٥٦	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٢٢٧,١٢	-	-	-	-
استشارة الأفكار الابتكارية	١٠-١	٢٤,٣٠٣٦	-	-	-	-
	٢٠-١١	٢٢,٨٨١٨	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٢٣,٦٦١٣	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٢٧,٩٦٠٠	-	-	-	-
تجريب الأفكار الابتكارية	١٠-١	٤٢,٨٤٠٦	-	-	-	-
	٢٠-١١	٤٠,٦٦٣٦	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٤١,٨٠٦٥	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٥١,١٢٠٠	-	-	-	-
تطبيق الأفكار الابتكارية	١٠-١	١٩,٦٩٢٦	-	-	-	-
	٢٠-١١	١٨,٧٥٤٥	-	-	-	-
	٣٠-٢١	١٨,٦٦١٣	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	٢٣,٢٨٠٠	-	-	-	-
الابتكار التنظيمي بشكل عام	١٠-١	٨٦,٨٣٦٨	-	-	-	-
	٢٠-١١	٨٢,٣٠٠٠	-	-	-	-
	٣٠-٢١	٨٤,١٢٩٠	-	-	-	-
	أعلى من ٣١	١٠٢,٣٦	-	-	-	-

يتضح من جدول (٣٢) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، في استجابات عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة الكومية، وكذلك في ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد الابتكار التنظيمي، وأداة الدراسة ككل، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بين: (من ١ إلى ١٠ سنوات)، و(من ١١ إلى ٢٠ سنة)، و(من ٢١ إلى ٣٠ سنة)، و(أعلى من ٣١ سنة)، ويتبين من خلال المتوسطات الحسابية أن هذه الفروق تتجه لصالح سنوات الخبرة (أعلى من ٣١ سنة)،

وتشير هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ممن لهم سنوات الخبرة (أعلى من ٣١ سنة) لديهم قيادة كوموية وابتكار تنظيمي بصورة أفضل ممن لهم سنوات الخبرة أقل، وربما يرجع ما سبق من نتائج إلى سببين: أولهما، أن عينة الدراسة من ذوي الخبرات الكبيرة (أكثر من ٣١ سنة) و(٢١ إلى ٣٠ سنة) اعتادوا العمل في المدارس الخاصة؛ مما أتاح تحولهم السريع نحو تطبيق ممارسات كوموية تسهم في تطوير أدائهم القيادي، والسبب الآخر، ربما يعود إلى سرعة تقبل عينة الدراسة من ذوي الخبرات الطويلة لكل ما هو جديد من تعليمات واستراتيجيات لتفعيل ممارسات القيادة الكوموية، ومستوى الابتكار التنظيمي بمدارسهم، أو أنهم على دراية من خبراتهم الطويلة وتدريباتهم؛ مما يسهم إيجابياً في محاولة تطبيقها والاستفادة منها.

وانتفتت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة كل من: (Turan & Ercetin, 2017, 762-780)، (Razavi, Hosseini& Sanavi, 2013, 1828-1832)، (Dargahi, Mehrani& Shayan, 2017, 46-52)، (Kumar& Kaptan, 2017, 6)، (محمد، ٢٠١٩، ١٣٦)، حيث أكدت نتائج هذه الدراسات وجود علاقة موجبة بين مستوى الخبرة ومفهوم القيادة الكوموية والابتكار التنظيمي، بينما تختلف مع نتائج دراسة (Kayman& Ercetin, 2011, 16-21) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية:**

توصل البحث إلى نتائج يمكن إجمالها على النحو التالي:

- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية للقيادة الكوموية متوسطةً، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (١٩٥،٣٧)، وتفاوتت أبعاد القيادة الكوموية فيما بينها، حيث جاءت كما يلي: بُعد "الشعور الكوموي" (٣٣، ٦٣)، وبُعد "النظرة الكوموية" (٣١، ٠٢)، وبُعد "الثقة الكوموية" (٣٠، ٥٠)، وبُعد "المعرفة الكوموية" (٢٧، ٦٨)، وبُعد "الوجود

- الكمومي" (٢٦,٨٦)، وُبعد" التمثيل الكمومي" (٢٣,١٥)، وأخيرًا جاء بُعد" التفكير الكمومي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢٢,٤٨).
- بالنسبة لمستوى الابتكار التنظيمي، جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية للابتكار التنظيمي متوسطةً، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٨٦,٤٥١٧)، وتفاوتت أبعاد الابتكار التنظيمي فيما بينها حيث جاء بُعد" تجريب الأفكار الابتكارية" في المرتبة الأولى (٢٤,٧٠٧٢)، يليه بُعد" استثارة الأفكار الابتكارية" (٢٤,١٥٨٨)، وأخيرًا جاء بُعد" تطبيق الأفكار الابتكارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١٩,٥٨٥٦).
- قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين أبعاد القيادة الكمومية، وأبعاد الابتكار التنظيمي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (٠,٠٠٠)؛ مما يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما؛ حيث تبين وجود علاقة طردية موجبة بين الدرجة الكلية للقيادة الكمومية، والدرجة الكلية للابتكار التنظيمي لمديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر، وقد وُجد قيمة معامل الارتباط (٠,٨٥٣)؛ وهذا الارتباط الطردية الإيجابي يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الكمومية، زادت درجة ممارسة الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات عينة البحث على القيادة الكمومية وأبعادها، والابتكار التنظيمي وأبعاده، ترجع لمتغير نوع الوظيفة، وذلك لصالح المديرين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات عينة البحث على القيادة الكمومية وأبعادها، والابتكار التنظيمي وأبعاده، ترجع لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح الحاصلين على مؤهل الدكتوراه.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على بُعد(تجريب الأفكار الابتكارية) بوصفه أحد أبعاد الابتكار

- التنظيمي، والابتكار التنظيمي بشكل عام، وذلك تبعاً لمتغير النوع، وذلك لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة على أبعاد: استثارة الأفكار الابتكارية، وتطبيق الأفكار الابتكارية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لممارسة القيادة الكمومية على أبعاد: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والشعور الكمومي، والمعرفة الكمومية، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والقيادة الكمومية بشكل عام، تُعزى لمتغير النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) في متوسطات استجابات عينة الدراسة على ممارسة القيادة الكمومية على أبعاد: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والمعرفة الكمومية، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والقيادة الكمومية بشكل عام، تُعزى لمتغير الاعتماد. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي، تُعزى لمتغير الاعتماد.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على أبعاد القيادة الكمومية، ومستوى الابتكار التنظيمي، وأداة الدراسة ككل، وذلك وفقاً لمتغير نوع المدرسة (المدارس الخاصة تابعة للجمعيات، والمدارس الخاصة تابعة لأشخاص، والمدارس الدولية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي عام) في أبعاد: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والقيادة الكمومية بشكل عام، وذلك لصالح المرحلة الإعدادية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين عينة الدراسة ترجع لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي) في أبعاد: الشعور الكمومي،

والمعرفة الكمومية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الخاصة للابتكار التنظيمي على بُعد (تجريب الأفكار الابتكارية) بوصفه أحد أبعاد الابتكار التنظيمي، والابتكار التنظيمي بشكل عام، وذلك لصالح المرحلة الإعدادية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) في بُعد (استثارة الأفكار الابتكارية، وبُعد (تطبيق الأفكار الابتكارية) بوصفهما بُعدين للابتكار التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على أبعاد: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والقيادة الكمومية بشكل عام، وفقاً لمتغير سنوات العمر (أقل من 30 سنة)، و(من 31 إلى 40 سنة)، و(من 41 إلى 50 سنة)، و(أعلى من 51 سنة)، لصالح الفئة (أعلى من 51 سنة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على بُعد (الشعور الكمومي)، و(المعرفة الكمومية) بوصفهما بُعدين للقيادة الكمومية، تبعاً لمتغير لسنوات العمر. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) في استجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي على بُعد (تجريب الأفكار الابتكارية) بوصفه أحد أبعاد الابتكار التنظيمي، والابتكار التنظيمي بشكل عام، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0,01) في بُعد (استثارة الأفكار الابتكارية)، وبُعد (تطبيق الأفكار الابتكارية) بوصفهما بُعدين للابتكار التنظيمي، لصالح (أعلى من 51 سنة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في أبعاد: النظرة الكمومية، والتفكير الكمومي، والتمثيل الكمومي، والثقة الكمومية، والكينونة الكمومية، والقيادة الكمومية بشكل عام، طبقاً لمتغير سنوات الخبرة (1 إلى 10 سنوات)، و(11 إلى 20 سنة)، و(21 إلى 30 سنة)، و(أعلى

من ٣١ سنة)، تتجه لصالح الفئة سنوات الخبرة (أعلى من ٣١ سنة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في بُعدي: (الشعور الكمومي)، و(المعرفة الكمومية) بوصفهما بُعدين للقيادة الكمومية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي على أبعاد: (استثارة الأفكار الابتكارية)، و(تجريب الأفكار الابتكارية)، و(تطبيق الأفكار الابتكارية) بوصفها أبعادًا للابتكار التنظيمي، تتجه لصالح الفئة سنوات الخبرة (أعلى من ٣١ سنة). ولكي تتم الاستفادة من القيادة الكمومية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية لا بد من اتباع مقترحات إجرائية محددة هي موضوع الإجابة عن السؤال السابع من أسئلة البحث الحالي؛ الذي ينص على: " ما المقترحات الإجرائية للاستفادة من القيادة الكمومية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في مصر؟".

**الخطوة الرابعة: المقترحات الإجرائية للاستفادة من القيادة الكمومية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية:** في ضوء ما أسفر عنه الإطار النظري من أسس نظرية للقيادة الكمومية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي لمديري المدارس الخاصة، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج لتحديد درجة استجابة كل من: معلمي ومديري المدارس حول القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي بالمدارس الخاصة في محافظة المنيا بمصر، يمكن وضع المقترحات الإجرائية لتفعيل القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي، وفقاً للأبعاد التالية:

**البعد الأول- مقترحات إجرائية لتنمية التفكير الكمومي لدى مديري المدارس الخاصة:**

يقترح البحث ما يلي:

- تنمية التفكير التخيلي لمديري المدارس الخاصة في معالجة مشكلات مدارسهم وتحقيق أهدافهم.

- تنمية مفاهيم نظرية الفوضى لمديري المدارس الخاصة (ومنها: تأثير الفراشة)، والذي ينص على أن الخيارات والأفعال غير ذات الصلة تسبب تأثيرات كبيرة في المستقبل.
- تنمية التفكير خارج الصندوق لمديري المدارس الخاصة.
- تنمية مهارات البحث والتفكير والاستقصاء لمديري المدارس الخاصة.
- بناء ما يسمى (عقيدة الكموم) لمديري المدارس الخاصة؛ بحيث يدركون ماهية الكمومية، وأهميتها، وتنمية الوعي بها.
- البعد الثاني- مقترحات إجرائية لتنمية التمثيل الكمومي لدي مديري المدارس الخاصة:  
يقترح البحث ما يلي:
- تنمية مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الخاصة.
- تنمية عقلية الاحترام Respectful Mind لدى مديري المدارس الخاصة القائمة على احترام الاختلافات بين الأفراد والمجموعات ساعية إلى تفهم الآخرين، والعمل معهم بكفاءة.
- الاهتمام بالمسؤولية الشخصية الكاملة لدى مديري المدارس الخاصة عن تحقيق أهدافهم في مدرستهم، وربط المكافآت بالعباء والتحفيز والدافعية؛ حيث يعد ذلك ركيزة أساسية وجزءاً لا يتجزأ منها.
- تنمية النزاهة التنظيمية لدى مديري المدرسة الخاصة في ممارسة مهامهم، وذلك من خلال الرعاية الاجتماعية ورفع مستويات المعيشة حتى ترتفع المكانة الاجتماعية لمديري المدارس الخاصة، والفخر والتقدير لهم.
- تنمية القوة الروحية والإيمانية لدى مديري المدارس الخاصة في ممارسة مهامهم، والحرص على رضائهم الوظيفي.
- التأكيد على التنظيم الذاتي والتطوير التنظيمي والروابط والاتصال بين عناصر المدرسة لدى مديري المدارس الخاصة.

- تدريب مديري المدارس الخاصة على كيفية تشخيص المشكلات، والتعرف على أسبابها، ونتائجها، وطرق التعامل معها.

### البعد الثالث- مقترحات إجرائية لتنمية الكينونة الكمومية لدي مديري المدارس الخاصة:

يقترح البحث ما يلي:

- تعزيز مهارات النفاوض لاحتواء أية مشكلات فى بداياتها لدي مديري المدارس الخاصة
- نشر ثقافة الحوار البناء لدى مديري المدارس الخاصة حتى تكون بيئة المدرسة ديمقراطية تشاركية تسودها العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين والمستهدفين.
- تدعيم الانفتاح الفكري على الآخر لدى مديري المدارس الخاصة، والذي يقوم على المشاركة والتفاعل والتكامل معًا.
- تشجيع الاندماج الاجتماعي والوسط الثقافي لمديري المدارس الخاصة مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الإقليمية والعالمية.

### البعد الرابع- مقترحات إجرائية لتنمية المعرفة الكمومية لدي مديري المدارس الخاصة:

يقترح البحث ما يلي:

- تكوين الضمير المبدع، والعمل بدون خوف وقلق، وبإحساس ذاتي بالطمأنينة والاستمتاع بطعم النجاح، وذلك لدى مديري المدارس الخاصة.
- تفعيل اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الخاصة، ومتابعة التغيرات التي تحدث حولهم في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.
- تكوين الحدس والاهتمام بالأفكار البديهية ودمجها في أنشطة التطوير اليومية لدى مديري المدارس الخاصة.
- تشجيع المديرين على الحكمة التي يتواضع الناس عليها.



**البعد الخامس- مقترحات إجرائية لتنمية الثقة الكمومية لدى مديري المدارس الخاصة:**

يقترح البحث ما يلي:

- تنمية مهارة إدارة فرق العمل لدى مديري المدارس الخاصة
- عقد اجتماعات حوارية لتطوير المدرسة بدون جدول مسبق للأعمال لمديري المدارس الخاصة
- تقديم الخبرات التدريبية لمديري المدارس الخاصة على كيفية بناء السيناريوهات المستقبلية المتجددة

**البعد السادس- مقترحات إجرائية لتنمية النظرة الكمومية لدى مديري المدارس**

**الخاصة:**

يقترح البحث ما يلي:

- تنمية مهارات إعداد الخرائط الذهنية واللوحات والأدلة والنشرات لمديري المدارس الخاصة.
- تنمية مهارات تعرف التجارب والخبرات الشخصية والعاطفية لمديري المدارس الخاصة.
- الاهتمام بالدراسة المتعمقة للجوانب المعنوية لمديري المدارس الخاصة.
- تنمية أهداف ونوايا وتصورات مديري المدارس الخاصة
- الاهتمام بإنسانية مديري المدارس الخاصة، ومراعاة الأبعاد العاطفية والاجتماعية والمعرفية والأخلاقية لهم.
- الاهتمام بالنموذج يحتذى به في ممارسة القيادة لدي مديري المدارس الخاصة
- التركيز على مديري المدارس الخاصة باعتبارهم ذاتاً لها أبعادها المتباينة

**البعد السابع- مقترحات إجرائية لتنمية الشعور الكمومي لدي مديري المدارس الخاصة:**

يقترح البحث ما يلي:

- الاهتمام بالجوانب الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة

• تنمية المراقبة الفعلية الذاتية المستمرة، والمرونة في اتخاذ القرارات لمديري المدارس الخاصة.

• الاهتمام بالجانب الذاتي لدى مديري المدارس الخاصة.

• تعزيز القيادة الذاتية في العمل المدرسي لدى مديري المدارس الخاصة

• الاهتمام بأسلوب الرقابة الذاتية لدى مديري المدارس الخاصة

البعد الثامن- مقترحات إجرائية لتنمية استئارة الأفكار الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة

يقترح البحث ما يلي:

• احتضان الأفكار والمشاريع المبدعة المتميزة لدى مديري المدارس الخاصة

• تحفيز ودعم مديري المدارس الخاصة على تطبيق الأساليب الجديدة والمبتكرة

• تشجيع سرد التجارب الناجحة في صورة قصص لدى مديري المدارس الخاصة

• وضع خطط مستقبلية لتشجيع الابتكار لدى مديري المدارس الخاصة

• مواكبة التطورات التعليمية الجديدة لتحسين بيئة العمل لدى مديري المدارس الخاصة

البعد التاسع- مقترحات إجرائية لتنمية تجريب الأفكار الابتكارية لدي مديري المدارس الخاصة:

يقترح البحث ما يلي:

• توفير التسهيلات والخدمات التعليمية التي تناسب المبتكرين لدى مديري المدارس

الخاصة

• تشجيع الأنشطة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة

• تعزيز الروح التنافسية في العمل لدى مديري المدارس الخاصة

• تقديم الدعم المناسب لصناع الأفكار المبتكرة لدى مديري المدارس الخاصة

البعد العاشر- مقترحات إجرائية لتنمية تطبيق الأفكار الابتكارية لدى مديري المدارس

الخاصة:

يقترح البحث ما يلي:

- تقديم أنشطة تربوية تعليمية إبداعية لدى مديري المدارس الخاصة
- تصميم اجتماعات حوارية ومواقف إدارية مبتكرة وغير تقليدية لدى مديري المدارس

الخاصة

- يمنح مديرو المدارس الخاصة صلاحيات كاملة للمبتكرين
- تقديم حلول تتسم بالمرونة لدى مديري المدارس الخاصة
- تشجيع تطبيق الأفكار المبتكرة في ممارسات العمل لدى مديري المدارس الخاصة

بحوث مقترحة:

يقترح الباحث إجراء البحوث التالية:

- 1- نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام في ضوء أساليب قيادة ما بعد الحداثة.
- 2- تصور مقترح لدور المديرين في تمكين المعلمين والطلاب من مهارات القيادة الكمومية.
- 3- تحليل عمليات الإدارة ( التخطيط- التنظيم- التوجيه - الرقابة) في ضوء القيادة الكمومية
- 4- إجراء دراسة حول معوقات تطبيق القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي بالمنظمات التعليمية، ومقترحات معالجتها

## المراجع

- ١- أحمد محمد أحمد، محمد حمدي زكي(٢٠١٧). تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد: دراسة حالة محافظة المنيا. *المجلة التربوية*، ٥٠، ٦١-١١٣.
- ٢- أسعد سليمان عطية(٢٠٢٠). الابتكار التنظيمي لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدي المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الأقصى، فلسطين.
- ٣- أفكار سعيد خميس عطية(٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز(EFQM). *مجلة الإدارة التربوية*، ٤(١٤)، ٣٨٩-٥٨١.
- ٤- جمال محمد أبو الوفاء، سلامة عبد العظيم حسين، أمين محمد عبد السلام(٢٠١٨). متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر لمواجهة تحديات العولمة. *مجلة كلية التربية بينها*، ٦(١١٦)، ٣٤٤-٣٦١.
- ٥- رانيا كمال أحمد(٢٠٢١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد. *المجلة التربوية*، ٢(٩٢)، ٨٢١-٨٨٣.
- ٦- سهام أحمد محمد علوان(٢٠٢١). تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر: سيناريوهات مقترحة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٥٥(١)، ١٣-٢١٨.
- ٧- صدف محمد محمود(٢٠٢١). أدوار صاعدة لقيادة التغيير المؤسسي في العالم. *دراسات المستقبل*، ٨(٨)، ٤٠-٦٠.
- ٨- عز حسن عبد الفتاح(٢٠١٧). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. الجزء الثالث: موضوعات مختارة. جدة: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.
- ٩- على السلمي(٢٠٢٠). *خواطر في الإدارة المعاصرة*، القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة.

#### د. محمد حمدي زكي محمد

- ١٠- عماد صموئيل وهبة (٢٠١٥). واقع المدارس الخاصة وسبل مواجهة مشكلاتها من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين والخبراء التربويين: دراسة ميدانية ببعض محافظات الصعيد مصر. **رابطة التربية المعاصرة**، ٢٢ (٩٩)، ٧-٨٥.
- ١١- مارك دودجسون، وديفيد جان (٢٠١٧). **الابتكار: مقدمة قصيرة جداً** (ترجمة، زينب عاطف، وإيمان عبد الغني نجم). المملكة المتحدة: مؤسسة هنداوي سي أي سي.
- ١٢- مجمع اللغة العربية (٢٠٢١). **المعجم الوسيط (ج ٢)**. القاهرة: دار إحياء التراث العربي.
- ١٣- محمد أحمد أمين الغرباوي (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. **مجلة البحوث التجارية**، ٤١ (٢)، ١٠٤-١٥١.
- ١٤- نجلاء عبدالفتاح الشامي، السيد سلامة الخميسي، ونيللي السيد عاشور (٢٠١٩). إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (دراسة مستقبلية). **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، ١٠٩، ٢٧٣-٢٨٨.
- ١٥- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٣). **القرار الوزاري رقم (٧٠) لسنة ١٩٨٣**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ١٦- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٣). **القرار الوزاري رقم ٣٠٦ لسنة ١٩٩٣**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ١٧- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٠٣). **الكتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٢**. الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- ١٨- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٠٧). **قانون التعليم ما قبل الجامعي رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، المعدل بقانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ١٩- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٣). **قرار وزاري رقم (٤٤٩) بتاريخ ٢٠١٣/١١/٢٣ بشأن تنظيم التعليم الخاص**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٢٠- وزارة التربية والتعليم الفني والتعليم الفني (٢٠٢٠). **كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

٢١- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢١). الكتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي

٢٠٢١/٢٠٢٢. الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار: وزارة التربية

والتعليم والتعليم الفني.

٢٢- وفاء محمد عون (٢٠١٩). تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية (

عرعر) لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار فى ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة

كلية التربية بالأزهر، ٢ (١٨٢)، ١٠٢٥ - ١٠٨٣.

- 23- Abu-Shreah, M.& Zidan, H.(2017). the degree of schools principals practicing innovation and its relation with the teachers' professional development. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 20-36.
- 24- Afjeh, S.(2012). A comprehensive approach to quantum leadership theory and its applications in organizations. *Journal of Strategic Management*, 8(2), 161-204.
- 25- Aghababaei, R., Hoveida, R., Rajaiepour, S.(2013). the analysis of relationship between self-leadership strategies and components of quantum organization at universities. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(5), 192-303.
- 26- Akpan, C.(2016). innovative practices in school administration. *International Journal of Educational Administration, Planning and Research (IJEAPR)*, 8(1), 44-53.
- 27- Akpil, Ş.& Gündüz, H.(2016). *the level of new science leadership behaviors of school principals: a scale development*. SHS Web of Conferences.
- 28- Amabile, T(1996). Creativity in context. Westview: Boulder, CO.
- 29- Aslan, H., Kesik, F.& Elma, C.(2018). The Opinions of Teachers About the Innovation Level of Their Schools. *Journal of Education and Training Studies*, 6(6), 134-146.
- 30- Auxin, L.(2012). studied the relationship between quantum and improve organizational performance management, my service company EBay. *Journal of Sustainable Organizations*, 15,101-112.
- 31- Barrash, J.(2017). *Quantum Leadership in an Evolutionary New Paradigm*. 20 th Annual Association on Employment Practices and Principles conference, Vancouver.

- 32- Boxer, P.(2014). Leading organizations without boundaries: Quantum organisation and the work of making meaning. *Organizational & Social Dynamics*,14, 130-153.
- 33- Calculator.net(2021). Sample Size Calculator. Retrieved 20,1,2022 from <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>
- 34- Charlton, d., Kritsonis, w.(2010). Human Resource Management: Accountability, Reciprocity and the Nexus between Employer and Employee. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 26(3), 46-61.
- 35- Chen, S., Hsiao, T., Chang, T., Shen, T.& Chou, T.(2010). school organizational innovative indicators for technical universities and institutes. *Contemporary Issues In Education Research*, 3(7), 43-50.
- 36- Cunningham, I.(2016). Quantum theory and self-managed learning. *Development and Learning in Organizations Journal*, 20(1), 4-6.
- 37- Curtin, L.(2011). Quantum Leadership: Succeeding in Interesting Times. *Nurse Leader*, 9(1), 35–38.
- 38- Dargahi, H.(2013). Quantum leadership: The implication for Iranian nursing leaders. *Acta Medica Iranica*, 51(6), 411–417.
- 39- Dargahi, H., Partovi Shayan, Z., Razghandi, A.& Morravegi, M.(2016). Quantum management and toxic management: a systematic review in clinical laboratory system. *Lab Diag*, 8(31), 29– 45.
- 40- Dargahi, H., Mehrani, F.& Shayan, Z.(2017). Assessment of leadership among clinical laboratories managers of teaching hospitals: Quantum leadership approach. *Original Article JQUMS*, 21(4), 45-55
- 41- Dehkordi, S.& MoradiPordanjani, H.(2015). The relationship between the Quantum skills and chaos management- case study: educational managers in shahrekord. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(108), 222-232.
- 42- Ercetin, S.& Kamact, M.(2011). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865–868.
- 43- Fairholm, G. (2000a). *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. America, westport, CN: Quorum Books.
- 44- Fairholm, M.(2000b). *leadership principles and technologies: the philosophy of leadership informed by the science of complexity*,

- chaos, and quantum physics*. Paper presented at the Public Administration Theory Conference, Washington University Center for Excellence in Municipal Management.
- 45- Fairholm, M.(2004a). A new sciences outline for leadership development. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 369-383
- 46- Fairholm, M.(2004b). Different Perspectives on the Practice of Leadership. *Public Administration Review*, 64(5), 577-590.
- 47- Fidan, T.& Balçı, A.(2017). managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International Electronic Journal of elementary education*, 1(10), 11-26.
- 48- Fris, J.& Lazaridou, A.(2006). An additional way of thinking about organizational life and leadership: The quantum perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(5), 1-29.
- 49- Geok, S., Shaari, A.(2020). Show Up & Be Seen: A Study Towards Quantum Leadership In Quantum Era. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 17(4), 1-14.
- 50- Ghaffari, H., Shayani, M., Ahang, F., Raeesi, A.& tash, M.(2019). The Effect of Quantum Leadership on Organizational Learning through the Mediating Role of Knowledge Sharing ( Case study: Teachers and Principals at High schools in the Educational Office, District 1, of Zahedan). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(2), 119 – 146.
- 51- Gharibi, M., Zirak, M., Mahmouei, H.& Mehdipour, Y.(2020). Designing a Quantum Management Model for Organizational Learning Through a Systematic Approach to Grounded Theory: A Case Study of the Zahedan University of Medical Sciences. *Health Scope international Quarterly Journal*. 9(4), 1-15.
- 52- Hadi, F.(2014). Quantum paradigm in management science. *Management of organizational culture*, 71-94.
- 53- Hanine, S.& Nita, M.(2019). The paradigm of quantum leadership : ontology, praxis and application to management. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 837 – 858.
- 54- Harris, G.(2009). *The Art of Quantum Planning : Lessons From Quantum Physics for Breakthrough Strategy, Innovation, and Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.



- 55- Haris, I., Afdaliah, Budiman, A.& Haris, K.(2016). exploring Quantum perspective in school leadership: A review of effective principal leadership in the changing nature of school management. *International Journal of Social Sciences& Educational Studies*, 2(4), 38-53.
- 56- Haycock, K.(2007). Closing the achievement gap: where are we? what are the most important roles for education leaders?. In Devita, M., Colvin, R., Darling-Hammond, L.& Haycock, K(Eds.), *Education Leadership, A Bridge to School Reform*. New York City: The Wallace Foundation's National Conference.
- 57- Hsiao, H., Chen, S., Chang, J., Chou, C.& Shen, C.(2009). Factors that influence school organisational innovation in technical institutes and universities. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 7(1), 71-76.
- 58- Jaberi, E.(2016). the effect of knowledge sharing on innovative behavior among employee of besat hospital in city of hamedan. *International Academic Journal of Accounting and Financial Management*, 3(4), 41-47.
- 59- Kahil, M.& Zaazou, Z.(2016). Applying Quantum Physics principles in contemporary organizations. *Hyperion International Journal of Econophysics and New Economy*, 2(9), 151-171.
- 60- Kayman, E.& Erçetin, Ş.(2011). The level of the trained school principals' fulfillment of quantum leadership behaviors with strengthening vocational education and training (SVET) project in Turkey. *Humanity& Social Sciences Journal*, 6(1), 16-21.
- 61- Kilmann, R.(2011). *Quantum organizations: a new paradigm for achieving organizational success and personal meaning*. Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics.
- 62- Kumar, C.& Kaptan S.(2017). *The Leadership in Management: Understanding Leadership Wisdom*. New Dehli: A.P.H Publishing Corporation.
- 63- Kumari, R.(2018). quantum management- quantum quality model. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 6(9), 1143- 1164.
- 64- Laszlo, C.(2020). quantum management: the practices and science of flourishing enterprise. *Journal of Management Spirituality& Religion*, 17(4), 1-15.

- 65- Lazaridou, A.& Fris, J.(2018). slipping the yoke of the heroic paradigm: looking for quantum leadership. *International Electronic Journal for Leadership in Education*, 12(21), 1-13.
- 66- Lee J.(2015). The relationship between organizational innovation and school efficiency. *Mei Ho Institute of Technology*, 24(1), 223-241.
- 67- Marilyn, S.(2014)): Postmodernism. how teachers can recognize postmodernism in school textbooks, *ERIC Digest, Published by The U.S. Department off Education*, Retrieved 20, 1, 2022 from [www.cmods.org/units/.../cmod2](http://www.cmods.org/units/.../cmod2)
- 68- Marzoughi, R., Jahani, J.& Torkzadeh, M.(2018). evaluating the skills of managers based on the quantum approach. *Journal Of Organizational Behavior Research*, 52(3), 1-15.
- 69- Merriam-Webster's collegiate dictionary(2021). Retrieved 20, 1, 2022 from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation#>
- 70- Mousavi, S., Soltanin, I.& Peykani, M.(2018). the conceptual framework for leader's competence in quantum organization. *Journal Of Organizational Behavior Research*, 3(52), 1-11.
- 71- Mundiri, A.& Ningtias, R.(2019). quantum leadership of teachers in improving the quality of education based on pesantren. *Edukasi Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 01 - 33.
- 72- Naderifar, M., Barkhordar, M., Dehkordi, S., Jalalodini, A.& Ghaljaei, F.(2016).The role of quantum skills in conflict resolution in educational organizations: A review article. *Journal of Advances in Medical Education (JAMED)*, 1(2), 16-24.
- 73- Ningtias, R.& Mundiri, A.(2019). Quantum leadership of teacher in improving the quality if education based on pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 1-33.
- 74- Niță, M.(2014). from emotional to spiritual intelligence in public administration. *Curentul Juridic- Juridical Current*, 56(1), 165-181.
- 75- Norouzzadeh, A., Iranzadeh, S.& Farahmand, N.(2020). effect analysis of quantum leadership on organizational excellence of Mega Motor company with mediating role of knowledge management and quantum skills. *Semiannual Journal of Iran Futures Studies*, 4(2), 289-308.
- 76- Noruzi , M.& Vargas-Hernández, J.(2010). the necessity of physics quantum skills strategies, intellectual capital and the study of knowledge management in the crisis era. *Acta Universitatis*

- 
- Danubius. OEconomica, Danubius University of Galati, 3(3), 124-140.*
- 77- Owen, H.(1998). *arrison Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- 78- Papatya, G.& Dulupçu, M.(2019). Thinking quantum leadership for true transformation: the talisman of “not to know” at the threshold of new leadership. *Challenges for business administrators in the new Millennium*, International joint symposium on business administration, Gökçeada, Çanakkale Onsekiz Mart University-Silesian University, Turkey.
- 79- Paz, R., Martelo, R.& Acevedo, D.(2018). Quantum leadership for co-development in private universities. *International Journal of Engineering and Technology (IJET)*, 6(9), 4277- 4287.
- 80- Piel, M., Johnson, K.& Putnam, K.(2019). quantum leadership: transmuting technology. in Pamela, A.& Julie A.(Eds.), *Advances in the Technology of Managing People: Contemporary Issues in Business*. America: Emerald Publishing Limited.
- 81- Porter-O’Grady, T.& Malloch, K.(2017). *Quantum leadership: a resource for healthcare innovation*(2th ed.), Sadbury: Jones & Bartlett Publishers.
- 82- Porter-O’Grady, T.& Malloch, K.(2019). *Quantum leadership: Advancing innovation, transforming health care*(3th ed.). Sadbury: Jones & Bartlett Learning.
- 83- Pu, S.(2003). *A study on relationships between principal’s transformational leadership and school cultural Preference and school innovative management in elementary schools*( Doctoral dissertation). National Cheng Chi University, Taiwan.
- 84- Razavi, M., Hosseini, E.& Sanavi, B.(2013). Study and comparison the rate of applying quantum skills in sports organizations in Iran. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(7), 1828-1832.
- 85- Robinson, K.(2015). *All our futures: creativity, culture and education*. London, DFEE: National Advisory Committee on Creative and Cultural Education (NACCCE).
- 86- Robbins, S., Judge, T.(2022). *Organizational Behavior*(16th ed). New York, San Francisco: Pearson Education, Inc.
- 87- Salimi, M., Rajaepourb, S.& Bidramc, H.(2019). The relation between quantum management skills and organizational agility
-

- capabilities with the mediating role of organizational intelligence. *Journal of Industrial Strategic Management*, 2(4), 33-50.
- 88- Sanavi, B., Razavi, M., Talebpour, M.& Anoushiravan, N.(2020). Designing and explaining the quantum productivity model in the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 1(9), 125-136.
- 89- Sariolghalam, N., Noruzi, M.& Rahimi, G.(2010). The Enigma of Physics' Quantum Skills Strategies in the Area of Management. *Modern Applied Science*, 4(5), 147- 154.
- 90- Sazesh, A.& Siadat, S.(2019). The Relationship between Quantum Management and Organizational Agility in Ministry of Roads and Urban Development of Golestan Province, Iran. *Dutch Journal of Finance and Management*, 2(2). Retrieved 20, 1, 2022 from <https://doi.org/10.29333/djfm/5827>
- 91- Serdyukov, P.(2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 4-33.
- 92- Shelton, C.(2019). *Quantum leaps*( 10th ed.). Boston, MA: Butterworth- einemann.
- 93- Shelton, C.& Darling, J.(2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 264-273.
- 94- Shelton, C., Darling, J.& Walker, E.(2002). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. *The Finnish Journal of Business Economics*, 1, 46-63.
- 95- Shelton, C., Yang, J.& Liu, Q.(2005). International Journal of Human Resources Development and Management. *Geneva*, 2(5), 11-127.
- 96- Stephane, T.(2006). *Fractals, Attractors and the Quantum Self*. Paper presented at the Academy of Management conference, Queensland University of Technology.
- 97- Taşdelen, T.& Polat, M.(2015). Organizational Development and Quantum Organizations. *International J. Soc. Sci.& Education*, 4(5), 570-579.
- 98- Turan, S.& Erçetin, Ş.(2017). The effect of school managers' quantum leadership behaviors on the level of organizational intelligence. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic.*, 12(6), 762-782.

- 99- Uçar, R.& Köseoğlu, F.(2019). Relationship Between Quantum Leadership Behavior of School Principals and Levels of Creativity of Teachers. In Erçetin, S., Potas, N(Eds.), *Chaos, Complexity and Leadership : Explorations of Chaos and Complexity Theory*. Switzerland AG, Springer.
- 100- Watson, J., Porter-O'Grady, T., Horton-Deutsch, S.& Malloch, K.(2018). Quantum Caring Leadership: Integrating Quantum Leadership With Caring Science. *Nursing Science Quarterly*, 31(3), 253–258.
- 101- Wheatley, M.(2005). *Finding our way: Leadership for an uncertain time*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 102- Wu, G.(2014). Ideology and strategy of school innovation operation. *Teacher's World*, 128, 30-44.
- 103- Zohar, D.(1998). What world a quantum organization look like. *Management Review*, 87(3), 56-58.
- 104- Zohar, D.(2019). *The quantum self: Human nature and consciousness defined by the new physics*. William Morrow & Co.

ملحق رقم ( ٢ )

أسماء السادة المحكمين ( مرتبين ترتيباً أبجدياً )

م	الاسم	الوظيفة
١	أحمد عبد الفتاح على الزكي	أستاذ أصول التربية بكلية التربية بدمياط
٢	إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بحلوان
٣	أحمد محمد أحمد	أستاذ أصول التربية بكلية التربية بالمنيا
٤	أحمد محمد غانم	أستاذ الإدارة التعليمية بكلية التربية ببني سويف
٥	حسام حمدي عبد الحميد	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بحلوان
٦	عامر محمد محمد محمد	أستاذ ورئيس قسم الفيزياء بكلية العلوم بالمنيا
٧	مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بعين شمس
٨	عبد الجواد السيد بكر	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بكفر الشيخ
٩	عبد العزيز داوود	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بكفر الشيخ
١٠	عصام السيد عبدالهادي ابراهيم	أستاذ الفيزياء بكلية العلوم بالمنيا
١١	عماد عبد الرؤوف محمد بدوي	أستاذ الفيزياء بكلية العلوم بالمنيا
١٢	نبيل سعد خليل جرجس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بسوهاج
١٣	نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بعين شمس
١٤	هنداوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بحلوان
١٥	ياسر فتحي الهداوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية بعين شمس والسلطان قابوس.

الكلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان  
جودة التعليم والاعتماد  
ملحق رقم (3) خطاب الموافقة على  
تطبيق الدراسة الميدانية للبحث

Faculty of Education  
The Dean's office

معاودة الاعتماد لكليل وزارة التربية والتعليم  
تتمتع الكلية بعدد ...  
السيد الدكتور/ محمد حمدي زكي/ الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية  
التربية بالجامعة بصدد تطبيق أداة الدراسة الميدانية حول تنمية القيادة والابتكار لدى المعلمين  
والمديرين في المدارس الدولية. وذلك في الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢١/٢٠٢٠ وذلك على عينة من المديرين  
والمعلمين بتلك المدارس.

لذا تسهيل مهمة الباحثين  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

عميد الكلية  
د/ عيد عبد الواحد علي

رؤية الكلية: تسعى كلية التربية إلى تحقيق تميز والريادة في مجال التعليم والبحث العلمي، على المستويات المحلية والقومية والإقليمية  
لتلبية احتياجات المجتمع من المعلمين في جميع التخصصات.  
رسالة الكلية: إعداد طلاب معلمين وباحثين مبدعين ومشاركين مهنيين وأكاديميين وعلميين واجتماعيين في جميع المجالات وبما يتواءم مع قيم المجتمع المصري  
لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي وتوفير الخدمات التربوية المتخصصة في التعليم والتدريب والتأهيل والبحث العلمي وتنمية المجتمع المحلي  
والإقليمي

101-88672346524 Fax:086/2366034 email:

