



تطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار

أ. سعيد عبدالله محمد الشهراني

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: rawaf616@gmail.com

د. طارق محمد الثويني

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار، والكشف عن معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار. وتنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لجميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي والذي بلغ عددهم (94) فرداً منهم (47) مدير لإدارات التدريب التربوي بنين، و (47) مديرة لإدارات التدريب التربوي بنات بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن من أهم أساليب بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب هي استخدام وسائل تقنية حديثة للاتصال بين العاملين، وإشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية لتعزيز قيم الانتماء والحوار مع العاملين. كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن من أهم أساليب تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم هي التشجيع على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، وكسب ولاء العاملين. فيما تمثلت طرق المحافظة على المبدعين والمبتكرين من خلال إشراك الكفاءات من منسوبيهم في تطوير برامج التنمية المهنية، وتحفيز منسوبيهم من خلال منحهم فرص الترشيح لمناصب قيادية أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أيضاً أن من أهم معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار هي نقص التمويل والموارد المالية الذي يحد من الابتكار وفعاليته. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير النظام في إدارات التدريب التربوي للمواءمة بين العمل الفعلي للمتدرب والبرامج التدريبية المرشح لها، من خلال التعرف على مهام المتدربين الفعلية بالوظيفة، وتقديم برامج تدريبية وفق الاحتياج الفعلي وبما يتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، إدارة الابتكار، الأداء، إدارة التدريب التربوي.



Developing the Performance of Managers of Educational training Departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Innovation Management

Saeed Abdullah Mohammed Al-Amoudi

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Tariq Mohammed Al-Thuwaini

Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, KSA

Email: rawaf616@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the reality of the practices of educational training department managers in the Kingdom of Saudi Arabia for the dimensions of innovation management, and to reveal the obstacles to developing the practices of educational training department managers in the Kingdom of Saudi Arabia for the dimensions of innovation management. This study belongs to the descriptive studies pattern, which relied on the descriptive analytical approach for all members of the study community represented by the directors of educational training departments, which numbered (94) individuals, including (47) directors of educational training departments for boys, and (47) directors of educational training departments for girls in the Kingdom of Saudi Arabia. The study reached many results, the most prominent of which are: One of the most important methods of building and spreading the culture of innovation within the training department is the use of modern technical means of communication between employees, and involving employees in the process of administrative decision-making to enhance the values of belonging and dialogue with employees. The results of the study also showed that one of the most important methods of motivating and encouraging employees of educational training departments to perform their tasks is encouraging teamwork and cooperation between individuals, and gaining the loyalty of employees. The methods of maintaining creative and innovative people were represented by involving their competencies in developing professional development programs, and motivating their members by giving them opportunities to run for higher leadership positions. The results of the study also showed that one of the most important obstacles to developing the practices of managers of educational training departments in the Kingdom of Saudi Arabia for the dimensions of innovation management is the lack of funding and financial resources that limits innovation and its effectiveness.

Keywords: Innovation, Innovation Management, Performance, Educational Training Management.



المقدمة:

شهد العصر الذي نعيشه اليوم جملة من المتغيرات، والتراكمات المعرفية، إضافة لانتشار وسائل الاتصال وسهولة الحصول على المعلومات؛ مما فرضت على الحياة المعاصرة بتشابكاتها العلمية المتنوعة حالة من التفرد في نوعية الأفراد وتفكيرهم، وخاصة ممن يتسمون بالفكر والإنتاج المبتكر، والتكيف مع المستجدات التكنولوجية الحديثة والتطلع إلى المستقبل، مما يجعل هذا النوع من الأفراد بحاجة ماسة إلى إدارة عصرية حريصة على إيجاد الحلول في المواقف بطريقة مبتكرة.

لذا شكل الابتكار سمة التنافس بين الكثير من الأفراد والعاملين في المؤسسات والمنظمات باختلاف مسمياتها وتوجهاتها، واضعة هدفاً رئيسياً من وراء ذلك وهو الرقي بأداء أفرادها وتطويرهم نحو التميز والإبداع، حيث لعب الابتكار دوراً فاعلاً في التميز والتصنيف بين الكوادر على مختلف المعايير والتي منها ما هو على أساس الكفاءة والعطاء، والابتكار والإبداع، إضافة إلى أن الابتكار ما يزال معياراً حقيقياً للقياس لمعرفة مدى التقدم الحاصل في الأداء والإنجاز (عون، 2019م، ص22).

وتتجه الدول المتقدمة لتحقيق درجة عالية من التنافسية بين المؤسسات التعليمية، ففي هذا العصر أصبح السباق بين الأمم في مجال التعليم لا في ميدان السلاح، حيث تحولت معايير الجودة في المؤسسات التعليمية من معايير محلية تضعها الجهات المسؤولة عن التعليم في كل دولة إلى معايير عالمية، تضعها منظمات دولية متخصصة وتشكل منطلقاً وهدفاً تسعى إليه مختلف المؤسسات التعليمية. لهذا تحولت المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة وحتى في كثير من الدول الأخذة في النمو من إطار الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على تحقيق معطيات وقيم التقدم، ذلك الأداء المخطط الذي يستهدف تطوير جميع العمليات الإدارية وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد القائم على أساس المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (مسعود، 2015).

لذا فقد أصبح تطوير أداء الإدارات في ميدان التعليم من أبرز القضايا لدى القائمين على تطوير التعليم لتحقيق النهضة التنموية، وتطوير العملية الإدارية بمختلف جوانبها، كما ينبغي على الإدارات التعليمية تنمية قدرات منسوبيها وتدريبهم في ظل الاتجاهات الحديثة، لتتكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية والتحديات المستقبلية، وذلك لما تلعبه هذه الإدارات من مساندة للعملية التعليمية في تحسين أدائها (الهياف وسلامة، 2016).

كما أن التدريب أصبح لغة العالم المعاصر ويشكل ضرورة ملحة لمواجهة التطور حيث احتل مكانة محورية في المؤسسات والمنظمات الحديثة وأخذ يشكل بعداً مهماً في فعالية وتحسين الأداء المؤسسي، فالتدريب سلوك إنساني بدأ منذ القدم، وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية قديماً وحاضراً ومستقبلاً، وسيلة لتطوير وتحسين أداء كوادرها البشرية بتوظيف أساليب وطرائق مختلفة تناسب طبيعة العصر الذي نعيش، وفق التوجهات العالمية المعاصرة (الطعاني، 2007م، ص37).

إن المنظمات الآن لم يعد أمامها خياراً أن تدرّب أو أن تتوقف عن تدريب العاملين بحجة عدم الحاجة للتدريب أو لبساطة وسهولة المهام التي تؤدي. وإنما ظهرت مع تحديات الوصول إلى مستوى الأداء المتميز والأداء العالي للمنظمة عوامل كثيرة تشير لأهمية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وهذه النظم ومنها ما ظهر حديثاً أن نظم العمل التقليدية لم تعد ذات جدوى في قيادة المنظمة نحو تحقيق المزايا التنافسية المطلوبة، وهذا أمر يتطلب من القائمين على إدارة المنظمات اتخاذ التدابير التي من شأنها امتلاك الموارد البشرية الضامنة للأداء العالي والتميز، الأمر الذي لا يمكن أن يحدث دون برامج تدريب وتطوير للموارد البشرية مدارة بشكل مناسب (حيدر، 2020م، ص22)، وهذا يحتم على تلك الإدارات الاهتمام بمستوى الأداء باستخدام طرق ابتكارية جديدة تؤدي إلى تحسين وتجويد العمليات في إدارات التدريب، ولعل ما يخدم هذا التوجه هو مدخل إدارة الابتكار الذي ظهر في السنوات الأخيرة والذي يساهم بشكل فعال في حل مشاكل الكثير من المنظمات ويحقق أهدافها.

إن التغيرات المتسارعة وما يتبعها من تطورات في كافة النواحي، تمثل تحدياً لجميع المنظمات وخاصة التعليمية منها، وتؤكد حاجتها إلى مواكبة هذه التغيرات عن طريق الاهتمام بقيادات هذه المنظمات والوصول لمستوى



ابتكاري في الأداء سعياً للتنافسية والتطوير، وهذا يتطلب منها أن تكون مبادرة وساعية دائماً للتغيير الإيجابي والسريع المتوافق مع الأحداث، ومشجعة للإبداع والابتكار في حل المواقف (آل عثمان، 2021م، ص33).

وقد أولت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية أهمية كبيرة للتدريب التربوي ممثلة بالإدارة العامة للتدريب التربوي وكذلك المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، والتي أرست معالم وخطط واستراتيجيات التدريب على مستوى الوزارة وإدارات التعليم في المناطق والمحافظات، ولعل العام 1417 هـ والذي صدر فيه القرار بإنشاء مركز مستقل لتدريب المعلمين في كل إدارة تعليم لتنفيذ البرامج التدريبية لشاغلي الوظائف التعليمية لهو أكبر دليل على أهمية التدريب وإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وتأتي إدارة الابتكار كمدخل لتطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

يناط بالإدارات في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مسؤوليات ومهام تضعها في مكانة غاية في الأهمية، كونها تتحكم في سير المنظومات، وذلك من خلال الإشراف على كافة الأنشطة والعمليات في كافة المراحل، وتنمية الموارد البشرية والمالية والتقنية، ومن هنا تكون أهمية تطوير تلك الإدارات بما يتماشى مع متطلبات عصر يتسم بالتطور والتغير السريع والمتلاحق، في ظل الثورة التكنولوجية.

وتؤكد دراسة (بلهي، 2017م، ص27) أن من المعوقات التي تقف في طريق حركة التطوير في إدارات التدريب التربوي هي افتقاد القادة والرؤساء الأيمان بأهمية التدريب ودوره في التنمية داخل تلك المنظمات، مما يجعل من هذه الدراسة مساعداً لتسليط الضوء على عملية تطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية.

وبالرغم من أن التطور في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية يحدث بشكل متسارع خصوصاً في رفع مستوى أداء القيادات الإدارية، إلا أنه لازال يعاني من بعض المشكلات التي تعيق تقدمه نحو تحقيق أهدافه مثل المركزية الشديدة التي تؤثر سلباً في كفاءتها، حيث بينت دراسة المطيري (2014) ودراسة الزهراني (2013) وجود قصور وضعف في البيئة المحفزة على الابتكار، وضعف ثقافة الابتكار وقلة التحفيز للعاملين وتجديد عطائهم، وضعف مهارات إدارة الابتكار لديهم، ومن ذلك ضعف البيئة المحفزة على الإبداع والابتكار (وزارة التعليم، 2018).

وقد أظهرت دراسة الفايز (2016) أن هناك معوقات لإدارة الابتكار أبرزها ضعف تقبل المجتمع المحلي للأفكار الجديدة ووجود مقاومة مؤثرة رافضة للأفكار الابتكارية فيها، وفي المقابل ذكرت بعض العوامل التي تساعد على توافر متطلبات الابتكار منها وجود برامج بالتعاون مع الجامعات لتأهيل قادة مبتكرين، وهذا يعطي الدافع لتطوير عمل مديري إدارات التدريب التربوي مستفيدين من النتائج التي تحققت من تطبيق مفهوم إدارة الابتكار ومن البرامج التي تقدم سواء من الجهات الحكومية أو غير الحكومية للرفع من مستوى نتائج إدارات التدريب التربوي والتي بدورها تنعكس إيجاباً على الميدان التعليمي والتربوي.

وحددت وزارة التعليم ضمن جهودها في برنامج التحول الوطني ست تحديات يجب أن تتغلب عليها حتى تحقق أهدافها ومبادراتها في تحقيق رؤية المملكة 2030، وأحد هذه التحديات هو ضعف البيئة المحفزة على الإبداع والابتكار (برنامج التحول الوطني 2020، 2016).

وقد أشارت دراسة (الحربي، 2015) إلى أن نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية يتوقف على كيفية إدارتها وأكدت على ضرورة تطوير الأداء في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ودراسة (الهياف وسلامة، 2016) التي أكدت على ضرورة رسم خطة واضحة لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في ضوء الاحتياجات التدريبية كما أكدت دراسة (الصعيد، 2018) على ضرورة تطوير الأقسام والإدارات بإدارات التعليم.



وبالنظر لما تقدم ومن خبرة عمل الباحث الحالية في إدارة التدريب التربوي في إدارة تعليم محافظة بيشة، نجد أن إدارات التدريب التربوي تعاني حالياً من صعوبات في إيجاد الحلول الذكية والسريعة والتي تنتجاً بالمشكلات المستقبلية وتعمل للتغلب عليها في عملها الذي يقوم أساساً على التطوير المهني لشاغلي الوظائف التعليمية، لذا يرى الباحث أنه من الممكن التغلب على هذه الصعوبات من خلال تطبيق مفهوم إدارة الابتكار. لأن المنظمة التي تبقى في مكانها ولا تهتم بالتطوير والابتكار سوف تتقدم عليها المنظمات المنافسة (الكاف، 2013م، ص15)، فهو مهم لكل منظمة فمن غير الابتكار لن تتطور أو تضمن الاستمرار والريادة لها.

وتأتي إدارة الابتكار كمدخل لتطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي بالمملكة العربية السعودية ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الحاجة لتطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار. ويتفرع عن ذلك أسئلة فرعية:

- 1- ما واقع ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار؟
- 2- ما معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار.
- 2- الكشف عن معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتمثل أبرز جوانب الأهمية النظرية للدراسة الحالية في الآتي:

- 1- ستلقي الضوء على واقع ممارسات مديري التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية وتطبيقهم لإدارة الابتكار ومعوقات وآليات تطبيقهم لها داخل إدارات التدريب التربوي.
- 2- من المؤمل أن الدراسة ستكون إضافة علمية للبحث العلمي في المكتبات العربية في إدارة الابتكار للتعليم العام في المملكة العربية السعودية نظراً لما وجدته الباحث من قلة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع حسب علمه.
- 3- سترتكز هذه الدراسة في أهميتها على مراعاة التوجهات الحالية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث يعتبر تطبيق إدارة الابتكار في بعض إدارات التدريب التربوي بالمملكة العربية السعودية يحقق هدف تحسين البيئة التدريسية والتعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتمثل أبرز جوانب الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في الآتي:

- 1- ستسهم الدراسة في إرساء ونشر ثقافة إدارة الابتكار لمديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية.



2- ستكشف نتائج الدراسة عن متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الابتكار يمكن أن يستفاد منها في تطوير أداء القيادات التعليمية في الميدان التعليمي من حيث بناء برامج التدريب اللازمة وإعادة بناء التقويم اللازمة في ضوء هذه المتطلبات.

3- بناء على نتائج هذه الدراسة قد يتخذ أصحاب القرار في الإدارات العليا بإعطاء مديري إدارات التدريب التربوي مزيداً من الصلاحيات والحرية بما يخدم إدارات التدريب التربوي وتخرج هذه الإدارات من الروتين والبيروقراطية والنمطية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار بحيث تشمل هذه الدراسة: اقتراح رؤية مستقبلية لإدارات التدريب التربوي، بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارات التدريب التربوي، تطوير وفتح مجالات من خلال تطبيق أبعاد إدارة الابتكار لمهام وممارسات وأداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الحالية على إدارات التدريب التربوي بالمناطق والمحافظات التعليمية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددها (16) منطقة، و (31) محافظة تعليمية.
- **الحدود الزمانية:** تتمثل في الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي 1444هـ.

مصطلحات الدراسة:

- 1- **الابتكار:** يعرف الابتكار: بأنه "عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة، فكلمة تنمية تعطي كل شيء بداية من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة إلى تطبيق" (منصور، 2011م، ص31).
- ويعرف اجرائياً: بأنه عملية تنفيذ وتطوير الأفكار الإبداعية غير المألوفة التي تعود على إدارة التدريب بكل ما تشمله من عمليات وأنشطة وبرامج بفائدة وتحقق التطور والقدرة التنافسية.
- 2- **إدارة الابتكار:** تعني "إدارة التوصل لمفاهيم جديدة قابلة للتحويل لسياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء" (نجم، 2015م، ص45).

وتعرف إدارة الابتكار اجرائياً: بأنها مجموعة العمليات الإدارية والتربوية والتعليمية والممارسات التي يقوم بها مديري إدارات التدريب التربوي والعاملين معه، المتمثلة في إيجاد حلول خلاقة مبتكرة للتطوير وحل المشكلات والمشاركة في رفع مستوى أداء إدارات التدريب التربوي في ضوء إدارة الابتكار.

- 3- **الأداء:** يعرف بأنه "القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والاهداف المرسومة من طرف المنظمة" (كافي، 2016م، ص19).

ويعرف اجرائياً: أنه كل جهد اداري أو تعليمي أو سلوك يمارسه مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم وتطوير ممارساتهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية عالية.

- 4- **إدارة التدريب التربوي:** تعرف بأنها: الإدارة التي تهتم بدعم تمهين التعليم، والارتقاء بمستوى الممارسات المهنية التعليمية إلى مستوى الاحتراف، وبناء منظومة للتطوير المهني التعليمي بإدارات التعليم ذات كفاءة وفاعلية" (وزارة التعليم، 2019).



وتعرف اجرائياً: بأنها إحدى الإدارات التابعة لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية والتي تعمل على مساعدة إدارات التعليم على تحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفاعلية من خلال تطوير منظومات العمل لديها في ضوء إدارة الابتكار.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية:

المحور الأول: إدارة الابتكار:

1- إدارة الابتكار:

يشير مصطلح إدارة الابتكار إلى العمليات الإدارية في الابتكار، ويمكن استخدامها لتطوير كل من المنتج والابتكار التنظيمي، فدون وجود عمليات إدارية ملائمة لا يمكن أن يكون البحث والتطوير بالكفاءة اللازمة، لذا تتضمن إدارة الابتكار مجموعة من الأدوات التي تسمح بتعاون المديرين والعاملين من أجل الوصول إلى فهم مشترك للأهداف والعمليات (منصور، 2019م، ص34).

وقد تكون عمليات الابتكار إما تدريجية أو متسارعة أثناء التطوير، وتعتمد العملية المتسارعة على تكنولوجيا موجودة أو تم اختراعها حديثاً، بحيث يكون لدى المؤسسة إمكانية الوصول إليها، أما العملية التدريجية فتحاول التعرف على الجوانب التي لم يتم فيها الوفاء باحتياجات العملاء، ومن ثم تركز جهود التطوير من أجل إيجاد حلول لتلك الاحتياجات (Trott, 2009, p11).

تتطلب إدارة الابتكار القدرة على إدارة المعرفة وأنشطة وعمليات الابتكار وعمليات الرقابة والتحسين المستمر (الحربي، 2018م، ص22)، ويمكن القول أن الابتكار يبدأ من الرؤية الإستراتيجية لإدارات التدريب وتطوير بيئتها بما يتوافق مع بيئة الابتكار لتحقيق الفعالية والكفاءة في العمليات داخل تلك الإدارات.

2- مفهوم إدارة الابتكار:

ظهرت تعاريف كثيرة لإدارة الابتكار، منها أن إدارة الابتكار هي النمط القيادي الذي لديه القدرة على التأثير في الأفراد لتوليد الأفكار الذكية الابتكارية، ومن ثم رعايتها وتنفيذها بالشكل الذي يسهم في إحداث التغيير المنشود، سواء لمواكبة المتطلبات الحالية أو المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف (Titrek, 2015, p449).

ويعرفها (Parlar, 2017, p125) بأنها كل ما هو جديد ولم يسبق تجربته، ويأتي الابتكار من مبادرة فردية ذاتية يبدئها أحد الأفراد في موقع قيادي أو إداري يكون فيها فاعلاً بحيث يعمل على تجربتها ونقلها للآخرين. وعرفت بأنها التأثير في الأفراد للوصول إلى أكثر ما لديهم من قيمة وموارد ذاتية دون التدخل في كيفية أداء الأفراد لأعمالهم، ودون قواعد محددة للأداء، وهي الأكثر على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة.

وإدارة الابتكار في إدارات التدريب التربوي من كل ما سبق من تعريفات يستطيع الباحث القول بأنها جميع الممارسات الإدارية والفنية والتدريبية التي يقوم بها مديرو إدارات التدريب للتأثير وحث العاملين على تحقيق الأهداف وحل المشكلات بصورة ابتكارية.

3- أهمية إدارة الابتكار:

إدارة الابتكار تقوم برعاية العقول المتميزة باعتبارها الأساس الذي من خلاله تتمكن المنظمة من القدرة على الابتكار والتعلم لأجل الحفاظ على تنافسيتها مع باقي المنظمات، وكذلك تعتبر من الأساسيات لأي منظمة ابتكارية قائمة على التميز والإبداع، فهي قادرة على تحريك الأفراد من أجل تحويل المنظمة إلى منظمة ابتكارية، وإن استثمار المعرفة الضمنية في عقول الأفراد داخل المنظمة تحقق للمنظمة أهدافها وتدفعها إلى



مستويات متقدمة من التطور والبقاء والمنافسة (عساف، 2016). لذلك فإن تبني إدارة الابتكار من قبل مديري إدارات التدريب يساعد المتميزين داخل هذه الإدارات وتحويل ما يمتلكونه من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة.

وتكمن أهمية إدارة الابتكار في الحاجة لها في إيجاد الإمكانيات المتاحة لحل المشاكل الطارئة بطرق تفكير خارج الصندوق، أو تقديم خدمات متنوعة بطريقة مبتكرة وجديدة، وهي لا تعتمد على الخبرات السابقة ولا على الحقائق التي نعرفها فقط، بل تعتمد على إستشراف حالة المستقبل، والتخطيط السليم للوصول إليه (العثمان، 2021م، ص49).

ويذكر (العيسوي، 2019م، ص11) بأن إدارة الابتكار كونها أسلوب إداري حديث فإنه يطبق في المنظمات الحديثة لتحقيق عدة فوائد: الأولى تتمثل في نسبة الإنجاز والتي تكون كبيرة جداً مقارنة بالأسلوب التقليدي، والثانية تتمثل في التفاعل الجيد مع من يتم التعامل معهم، الثالثة تتمثل في اكتشاف طرق جديدة في تبسيط الأعمال الإدارية، والرابعة تتمثل في استغلال الوقت.

ويمكن للباحث القول بأن إدارة الابتكار تكمن أهميتها في إدارات التدريب التربوي من خلال التركيز في خططها على العمل على دعم جميع من يعمل في هذه الإدارات على التفكير دائماً خارج الصندوق ورعاية الأفكار والتي ترد خصوصاً من المميزين ومن يتصفون بالذكاء وبالقدرة على التفكير بشكل مختلف عن البقية في إيجاد الحلول للمشكلات الناتجة عن بيئة العمل، أو من التأثير بالبيئات الخارجية ومحاولة عكس ذلك على واقع التدريب بهدف التطوير والتحسين في هذه الإدارات التدريبية وبما يعكس على الجميع من إدارات وعاملين بكل ما هو جديد.

4- مراحل تطبيق إدارة الابتكار:

تطبيق إدارة الابتكار يساعد على تحسين الأداء من خلال تقديم الرؤى حول كيفية التأثير على الإنتاج والمخرجات وعلى كيفية تقديم الأفكار والأساليب الإدارية الجديدة، وتمر عملية إدارة الابتكار بخطوات ومراحل عدة هي كما ذكرها (قنديل، 2010م، ص19):

- 1- وجود فكرة مبتكرة عن طريق شخص مبتكر.
- 2- عناصر الفكرة ومروجها ومساندها وهو مديرو الإدارات.
- 3- تنفيذ الفكرة عن طريق الإدارة لأنها قد تكون تتعلق بالنشاط الإداري أو تكنولوجياً متعلقاً بالنشاط التكنولوجي.
- 4- الرقابة عليها بحيث تصل إلى التطبيق السليم.

ويذكر (خيرى، 2012م، ص42) أن هناك أربعة مراحل لإدارة الابتكار وهي:

- 1- مرحلة الإعداد: فيها تجمع البيانات والحقائق حول المنظمة وأفرادها المبتكرون.
- 2- مرحلة الاحتضان: حالة استرخاء عقلي لا يبذل المفكر المبتكر جهداً للوصول إلى حل للمشكلة، بل يترك الموقف عقلياً حتى يأتي الحل تلقائياً.
- 3- مرحلة الاستبصار أو الإلهام: حيث يفاجأ المفكر بظهور الحل، ويأتي أحياناً بعد فترة من النوم أو المشي.
- 4- مرحلة التقويم: حيث يخضع الإنتاج لعملية التقويم ومعرفة ملائمته ونقاط الضعف والقوة.

وينضح مما سبق أن هذه المراحل ليست ثابتة بشكل قطعي، وقد يختلف تطبيقها تبعاً للمنظمة أو الخدمة والمنتج الجديد المطلوب، ومع ذلك فإن هذه المراحل تشكل إطاراً عاماً يساعد على تخطيط وتنفيذ عملية الابتكار بشكل فعال ونجاح، ويجب تنفيذ هذه المراحل بشكل متسق ومنتظم لتحقيق نجاح عملية الابتكار، كذلك يجب تخصيص الموارد اللازمة لكل مرحلة وتحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح ودقيق، كما يجب أن يتم عملية إدارة الابتكار بشكل فعال وتحديد المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء وتحقيق الأهداف.



5- معوقات إدارة الابتكار:

يساعد فهم المعوقات على تعزيز دور الإدارة في كل منظمة لتبني مدخلا فعالاً في مواجهة هذه المعوقات، للحد من تأثيراتها السلبية، ومن المعوقات ما هو كثيرة ومتنوعة إلا أن أكثرها شيوعاً ما جاء في دراسة (العثمان، 2021م، ص51):

- 1- غياب الرؤية والخطط الإستراتيجية الواضحة التي تمثل توجه إدارات التدريب نحو الابتكار وتركز على أهدافها وخططها الابتكارية.
- 2- نقص التمويل والموارد المادية فالإدارات الابتكارية الرائدة تهتم بتوفير موارد إضافية لتحقيق الابتكار المتميز، حيث إن عدم توفير هذا التمويل في الوقت المناسب وتخصيصه بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة يحد من فاعلية الابتكار.
- 3- مقاومة العاملين للتغيير والرغبة في استمرار الروتين والنمط المعتاد ومحاربة الأفكار الجديدة، وتكوين اتجاهات سلبية تجاه التغييرات في الممارسات الإدارية التي تؤدي بشكل عام إلى رفض الابتكارات الإدارية.
- 4- ضعف المناخ التنظيمي المشجع على الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجنب المخاطرة فإن المنظمات التي تحدد وتركز على المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تنميه.
- 5- غياب فرق العمل والعمل المشترك، فالمبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، ولكن قد يواجهون عقبات جراء وضع الحدود والتخصص مما يقتل الابتكار.
- 6- الالتزام بالوقت وتحديده، فتقييم وقت العمل وأن يكون ذا مردود مناسب ومهم لأي منظمة وهذا لا يمكن عمله مع الابتكار، فمن الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحل قبل أن يصل المنتج الجديد إلى نتيجته النهائية.
- 7- المركزية الشديدة، وقلة التفويض والمشاركة للعاملين في المنظمات والالتزام بالقوانين والتعليمات ورفض الأفكار الجديدة.
- 8- إجراءات العمل الروتينية وجمود اللوائح والأنظمة وعدم القدرة على تجاوزها وتعارضها مما يحبط الابتكار والمبتكرين.
- 9- قلة ونقص تدريب الموارد البشرية في المنظمات على البرامج التدريبية المتخصصة بالمهارات الابتكارية وتدريبهم على إدارة الابتكار.
- 10- غياب التواصل وأنظمة المعلومات مما يعوق سرعة تبادل المعلومات بين المنظمات مما يزيد الوقت والجهد في أداء الأعمال.

المحور الثاني: إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية

يعد التدريب من الدعائم الأساسية لتطوير الأنظمة التعليمية؛ حيث إنه يمكن الأفراد من إتقان المهن والتكيف مع ظروف العمل والاستعداد لمهام العمل، والتحسين من أنفسهم. ويمكن توضيح ماهية التدريب وأهميته كالتالي:

1- مفهوم التدريب:

التدريب هو عنصر مهم لتطوير الأداء المهني والتنافسية في أي منظمة تهدف إلى تحقيق نمو مستدام وجودة عالية. لكن التدريب لا يكون فعالاً إلا إذا كان مبنياً على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين والمنظمة. هذه الاحتياجات تعبر عن الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب من الكفاءات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأدوار المهنية بشكل ممتاز. إن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد على وضع خطط وبرامج تدريبية ملائمة وموجهة لتلبية هذه الفجوة، وتحسين جودة العمل. ويمكن التدرج من مفهوم التدريب بشكل عام وصولاً إلى مفهوم التدريب التربوي بالعملية التعليمية.

ولهذا تسعى كافة المؤسسات والإدارات إلى رفع مستوى منسوبها قبل وأثناء الخدمة، والحقاق بركب التقدم العلمي والتقني في كافة المجالات، وذلك من خلال التدريب، وبالرغم من تعدد تعريفات مفهوم التدريب في



العديد من الرسائل والكتب والمراجع العربية والأجنبية، إلا أن هذه التعريفات تسير في اتجاه واحد، حيث يُنظر للتدريب على أنه: "عملية مخطط لها ومستمرة تهدف إلى تحسين أداء الفرد من خلال إكسابه المعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات الإيجابية بهدف تغيير سلوكه ومن ثم رفع مستوى المؤسسة والمنظمة ككل" (مقابلة ، 2010، ص13)

ومن تعريفات التدريب ما عرفه ياغي (1417 ، ص6) بأنه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة، لأداء العمل وذلك بإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم، من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

أما الطعاني (2002، ص14) فينظر للتدريب على أنه "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية ادائهم .

2- نشأة إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية.

المنتبع التاريخ نشأة التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية يدرك أن وزارة التعليم - وزارة المعارف في ذلك الوقت اهتمت وفي وقت مبكر بالتدريب التربوي من خلال تنفيذها لمجموعة من البرامج التدريبية عام ١٣٧٤ هـ أي بعد عام واحد فقط من تأسيسها، وجاءت هذه البرامج التدريبية بهدف تأهيل المعلمين في المرحلة الابتدائية، ورفع مستوياتهم وتحسين أدائهم، وتجديد معلوماتهم وخبراتهم. وقد استحدثت إدارة التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية بنهاية شهر ربيع الثاني عام ١٣٩٤ هـ بموجب القرار الوزاري رقم ١٠٨٠ بتاريخ 1394/04/29 هـ، وقد أُلحقت بالمديرية العامة لبرامج إعداد المعلمين بهدف إعداد وتطوير تدريب المعلمين.

ومن هذا التاريخ بدأ الاهتمام الفعلي بالتدريب التربوي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وفي عام ١٣٩٥ هـ تم تغيير مسمى المديرية العامة لإعداد المعلمين وبرامج التطوير التربوي إلى المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب التربوي، وذلك بموجب القرار الوزاري رقم 48/271 وتاريخ 1395/01/20 هـ، وفي عام ١٤٠١ هـ صدر القرار الوزاري رقم 48 /١٦٧٤ /١٠٦٧٤ هـ بإنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي، وإلحاق إدارة التدريب التربوي بها، وأصبح المسمى الإدارة العامة للتوجيه والتدريب التربوي (الغامدي ، 2013م، ص12)

ولخص العباسي (٢٠١٨) أهم المحطات التطويرية التي مرت بها إدارات التدريب التربوي حيث صدر في عام ١٤٠١ هـ القرار الوزاري بإنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب، وفي عام ١٤١٧ هـ استقلت إدارة التدريب التربوي عن الإشراف التربوي، وأصبحت إدارة مرتبطة بمساعد مدير التعليم تحت مسمى إدارة التدريب التربوي والابتعاث.

وينتشر في أنحاء الملكة العربية السعودية ما يزيد عن (٩٦) مركزاً للتدريب التربوي منها (٤٢) مركزاً رئيسياً، قامت وزارة التعليم بتجهيزها بكل ما تحتاجه من أجهزة وتقنيات ووسائل ومستلزمات وتقام بهذه المراكز برامج متنوعة لتدريب شاغلي الوظائف التعليمية (الإدارة العامة للتدريب، ٢٠١٨).

وفي مارس من عام ٢٠١٦م تم اعتماد مركز التطوير المهني التربوي كجهة تدريب مركزية بناء على قرار اللجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، وتبعاً لذلك اعتمد وزير التعليم تشكيل لجنة توجيهية للإشراف على مركز التطوير المهني التربوي برئاسة وكيل الوزارة للتعليم، تتولى مهام استكمال تأسيس المركز وبناء الهيكل التنظيمي واعتماد اللوائح التنظيمية، والإشراف على وضع وتشغيل الخطة الاستراتيجية والتنشغيلية للمركز، ثم في إبريل عام ٢٠١٨ جاء قرار تحويل المركز إلى معهد يقدم برامج الإعداد والتأهيل والدورات القصيرة بما يضمن رفع جودة العملية التعليمية، كما سيضم المعهد إعداد القيادات التعليمية، وأكاديمية التدريس والتعلم، ومركز التطوير المهني ومراكز التميز المتخصصة (الإدارة العامة للتدريب، ٢٠١٨).



ثم في شهر ذي الحجة من عام ١٤٤٢ هـ تم إعادة هيكلة الإدارة العامة للإيفاد والابتعاث، وإضافة مهام التدريب لها، ومن هذه المهام المراجعة الدورية لأداء إدارات التدريب التربوي بإدارات التعليم والتأكد من مدى تحقق المستهدفات المعتمدة لهم وتقديم الدعم اللازم لهم لتمكينهم من تطوير أداء عملهم، والتأكد من مدى التزام إدارات التدريب التربوي بإدارات التعليم بتطبيق الشروط والمعايير والضوابط المعتمدة في مجال عملهم. وبالتالي يصبح اختصاص المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تشريع للسياسات وتقديم البرامج النوعية وإعداد القيادات التعليمية وتأهيلها..

ومن خلال ما سبق استعراضه يرى الباحث أن التطور الذي شهدته إدارات التدريب التربوي، ساهم بشكل إيجابي في توسع التدريب التربوي وتطور ممارساته وانتشار مراكز التدريب بما يجعلها مؤهلة لتحقيق دورها التعليمي والتربوي.

وتولي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية أهمية كبيرة بمجال التدريب التربوي، لكونه إحدى وسائل التطوير التربوي، ومواكبة للتطور العلمي الهائل والانفجار التقني في وسائل الاتصال وتقنية المعلومات، وذلك بهدف النهوض بالمستوى العلمي والمسلكي للعاملين فيها من خلال إكسابهم الخبرات الجديدة .

ولقد نصت وثيقة السياسة العامة للتعليم بالمملكة في عدد من موادها والتي تتعلق بالتدريب على ما يلي: (وزارة المعارف، 1422، 7)

- تولي الجهات المختصة عنايتها بالتعليم، بإعداد المعلم المؤهل علمياً ومسلِكياً لكافة مراحل التعليم حتى يتحقق الاكتفاء الذاتي وفق خطة زمنية (المادة 165).
- تدريب المعلمين عملية مستمرة ، وتوضع لغير المؤهلين لرفع مستواهم وتجديد معلوماتهم وخبراتهم (المادة 170).
- يُفسح المجال أمام المعلم لمتابعة الدراسة التي تؤهله لمراتب أرقى في مجال تخصصه وتضع الجهات التعليمية الأنظمة المحققة لهذا الغرض (المادة 172).
- تعطي الجهات المختصة عناية كافية للدورات التدريبية والتجديدية ودورات التوعية لترسيخ الخبرات، وكسب المعلومات والمهارات الجديدة (المادة 196).
- يتناول التدريب كافة جوانب العملية التعليمية والأجهزة العاملة فيها وتوضع برامج للدورات يحدد فيها غرض الدورة ومناهجها وطرق تنفيذها وتقويمها ، والشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائمين عليها (المادة 197).

3- أهداف التدريب التربوي:

ينال التدريب عموماً اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم، وفي مجال التعليم يحظى بمكانة متميزة نظراً لتطور المنظومة التعليمية وأهميتها كمطلب رئيس للتنمية، وقد أصبح التدريب التربوي ضرورة لأي مؤسسة تربوية تسعى وتحرص على تطويرها واستمراريتها.

وقد صنف جاك هوجين (٢٠١٠) الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية هي: أهداف عادية للتدريب، وأهداف لحل مشكلات العمل، وأهداف ابتكارية تساهم في التطوير والابداع. فأما الأهداف العادية فهي الأهداف التي تساعد المؤسسة التعليمية في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات والمهارات إلى آفاق أعلى أو مجالات غير عادية، وأما أهداف حل المشكلات فغرضها الرئيس هو الكشف عن المشكلات التي تواجه العمل التعليمي والتربوي وتحد من كفاءة الأداء، فيتم تصميم برامج تدريبية هدفها معالجة المشكلات الحالية أو المتوقعة والمؤثرة على الكفاءة وجودة الأداء، فيما تركز الأهداف التدريبية الابتكارية على تحقيق نتائج مبتكرة ترفع مستوى الأداء التعليمي والتربوي نحو مجالات وآفاق جديدة غير مألوفة، وتطرح تطلعات جديدة ومستوى مميز للأداء.



4- أهمية التدريب التربوي

تأتي أهمية التدريب في المجال التعليمي؛ حيث يتم من خلاله تحسين مستوى أداء المؤسسات التعليمية بشكل عام ويساعد التدريب على إظهار المهارات الإيجابية للمعلمين، ويؤدي التدريب التربوي إلى الإفصاح عن الأهداف العامة للعملية التعليمية، وبالتالي يرتفع أداء المعلمين وغيرهم في المؤسسات التعليمية، وبعد أهم آليات المنافسة بين المعلمين وغيرهم في المؤسسات التعليمية وإدارتها؛ حيث يمكن من خلاله الوصول إلى الخبرات العالمية في التخصص، والتعامل مع المتغيرات ومواكبة التطورات والتفكير على الأسس العلمية والتطبيقية الحديثة، والقدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي واتخاذ القرار (القحطاني، ٢٠١٨، ص136).

كذلك أشار فالوقي (٢٠١٥) إلى أن أهمية التدريب في مجال التعليم تعد مرحلة مكتملة لإعداد العاملين بالعملية التعليمية وتأهيلهم؛ حيث تتم عملية التدريب على أسس أهمها احتكاك المعلم من خلال واقع العملية التدريسية، وتحديد نقاط الضعف، والتي منها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، ويجب أن تراعي برامج تدريب المعلمين مجموعة من العوامل كالبينة التعليمية والمناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم، وبذلك يمكن للتدريب التربوي النهوض بالعملية التعليمية.

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمؤسسات التعليمية في النقاط التالية (عزت، ٢٠١٨، ص145)

- **تحسين الأداء:** مع نمو وتطور معرفة العمال وقدراتهم، يتحسن أدؤهم ومخرجاتهم، نتيجة لذلك، ستستمر المؤسسة في التوسع لتحقيق أهدافها.
- **رفع معنويات الموظفين:** يحدث هذا نتيجة لزيادة وعي العمال بنطاق عملهم وكونهم أكثر قدرة على إكمالهم بنجاح. وهذا يزيد من فخر العمال بأنفسهم، ويمنحهم إحساساً بأهميتهم وتقديرهم لذاتهم. مصدر داخلي للموارد البشرية بدلاً من الاعتماد على مصادر خارجية والتي قد لا تلبي احتياجات المؤسسة، فإن التدريب هو وسيلة لإعداد مجموعة من العاملين المؤهلين لشغل بعض المناصب العليا.
- **خفض التكاليف:** تؤدي زيادة المهارة والكفاءة في العمل إلى انخفاض نسبة الأخطاء والإصابات، وما إلى ذلك، مما يقلل من تكاليف العمل.

وباستقراء ما سبق يرى الباحث أن أهمية التدريب التربوي تنبثق من واقع ضعف قدرة العاملين في العملية التعليمية، أو أنهم غير قادرين على أداء أعمالهم المستجدة بالصورة المأمولة، أو أداء المهام بصورة خاطئة، أو إحداث تغيير تكنولوجي في العمل وأساليبه أو تحسين للسلوك الذي تتطلبه جودة الخدمة التعليمية، أو ظهور كفايات جديدة تتطلبها العملية التعليمية والإدارية من قبل كل هذه المؤشرات هي التي تحدد قدر الأهمية الملحة للتنفيذ للتدريب وتحديد احتياجاته مسبقاً.

5- معوقات التدريب التربوي

أوردت أدبيات ودراسات التدريب التربوي كدراسة اليوسف (٢٠١٥)، ودراسة العمري (٢٠١٦) ودراسة القحطاني (٢٠١٩)، ودراسة عسيري (٢٠١٩)، عدداً من المعوقات التي تعاني منها إدارات التدريب التربوي يمكن توضيحها فيما يلي:

- **معوقات عامة:** تعدد الجهات المسؤولة عن التدريب وضعف التنسيق بينها، ضعف الاهتمام بالجانب التطبيقي في برامج تدريب شاغلي الوظائف التعليمية، قلة التنسيق بين عمليات التخطيط للتدريب ونتائج الدراسات التربوية عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
- **معوقات تتعلق بالتخطيط:** ضعف تحديد أهداف التدريب التربوي وضعف ارتباطها بأهداف وبمشكلات واحتياجات شاغلي الوظائف التعليمية المهنية، قلة الالتزام بالخطة العامة للبرامج التدريبية.
- **معوقات تتعلق بالتنفيذ:** تكرار محتوى بعض البرامج التدريبية ضعف المحتوى التدريبي، قلة مواكبة البرامج التدريبية للمستجدات التربوية والتقنية، قلة مناسبة الوقت المخصص للتدريب. معوقات تتعلق بالتقويم:



ضعف آليات تقويم البرامج التدريبية، ضعف متابعة تحقق أهداف التدريب في الميدان التربوي ومدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي.

بالإضافة إلى وجود معوقات أخرى تتمثل في نقص أعداد مشرفي التدريب التربوي، قلة وجود مدربين متخصصين، وقصور في عملية التقويم داخل إدارات التدريب التربوي (أبكر، 2016م، ص111).

بالإضافة إلى ذلك أورد دليل منجزات الإدارة العامة للتدريب التربوي عددا من المعوقات كالتالي :

- ضعف الحافز للتطوير المهني والتدريب لدى شاغلي الوظائف التعليمية. عدم مناسبة مقرات مراكز التدريب التربوي بالمناطق والمحافظات لعمليات التطوير المهني المختلفة.
- قلة المخصصات المالية للتدريب. ضعف مخصصات مراكز التدريب التربوي من ميزانيات بنود التشغيل والتجهيزات والصيانة.
- قلة عدد مشرفي التدريب في إدارات التعليم مع كثرة البرامج التدريبية المرتبطة بالمنهج الجديدة ونظام المرحلة الثانوية الجديد..
- ضعف الإقبال على التدريب من قبل شاغلي الوظائف التعليمية.

ومما سبق يمكن استنتاج أن إدارات التدريب التربوي تركز في تنفيذ برامجها على الكم، مع ضعف الاهتمام بعملية التقويم ومتابعة تحقق أهداف التدريب، وقد يعود ذلك إلى وجود ضعف في التخطيط للتدريب مع قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة:

هدفت دراسة عون (2019) التعرف على أداء القيادات في المدارس الحكومية في منطقة الحدود الشمالية (عرعر) لتحسين البيئة التعليمية التي تحفز على الابتكار في ضوء رؤية 2030، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستبيان أداة الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة من (120) من القادة والمشرفين ومعلمي المدارس، وتوصلت الدراسة لنتائج من أبرزها: أن أداء قائدات المدارس الحكومية لمنسوبات تعليم منطقة الحدود الشمالية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء 2030 جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن متطلبات تطوير أداء القائدات لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030، جاء بدرجة متوسطة أيضاً.

وسعت دراسة عسيري (2019) إلى التعرف على مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتقدير المديرين لفعالية مراكز التدريب التربوي في تطويرهم الإداري تعزى إلى (العمر- المؤهل الدراسي - الخبرة - الدورات التدريبية)، وتحديد متطلبات تطوير مراكز التدريب التربوي لتحقيق نمو الأداء الإداري للمديرين من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانة مكونة من (54) فقرة تتضمن خمسة أبعاد تساعد في التعرف على فعالية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري وهي (التخطيط، التنفيذ، التقييم، دعم الإدارة، أثر التدريب) والبعده السادس كان يبحث في متطلبات تطوير تلك المراكز، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن فعالية مراكز التدريب تبدأ من التخطيط للاحتياجات التدريبية للبرامج الإدارية، وقد تبين من خلال الدراسة إلى أن فعالية وأثر التدريب أخذ الترتيب الأول في الأبعاد ومن ثم جاء تنفيذ التدريب، وقد جاء تقييم التدريب بدرجة (محايد) أيضاً متابعة ودعم الإدارة جاء (محايد)، وقد جاء مطلب التطوير بضرورة وجود مشرفين متخصصين للبرامج الإدارية، ومدربين أيضاً في الإدارة التربوية والتواصل المستمر بين مراكز التدريب ومديري المدارس.

فيما سعت دراسة سوميرك وآخرين (Somprach et al, 2018) إلى التعرف على تأثير عوامل إدارة الابتكار في تعزيز الأداء المدرسي العالي في المدارس الثانوية في تايلاند، وتكون مجتمع الدراسة من اختصاصي



التعليم، وكانت العينة قد شملت (2400) متخصص تعليمي من (800) مدرسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وأداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن عوامل إدارة الابتكار وهي القيادة التحولية والتعلم التنظيمي وإدارة الموارد والابتكار المدرسي أثرت على الأداء المدرسي، وأن قدرات مديري المدارس على توجيه الأهداف ونتائج التعلم وعمليات التعليم والتدريب والتطوير المهني مكنتهم من إلهام المعلمين ليكونوا مبتكرين.

كما هدفت دراسة الشبول (2018) إلى التعرف على مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم تجاه الإبداع الإداري في الأردن، وطبقت الدراسة على (152) من القادة التربويين في مديرية تربية اربد الأولى، ومديرية تربية الرمثا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج، واعتمدت على الاستبانة كأداة لدراستها، وكان من أهم النتائج: وجود إجابات بدرجة متوسطة على بعد تحمل المسؤولية، وجود درجة عالية في إجابات القادة التربويين في بعدي التعاون والاتصال والتواصل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتصل بمساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين تجاه الإبداع الإداري.

وتناولت دراسة فضيلة ونجوى (2018) دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، واعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

وجاءت دراسة الحربي (2018م) لبناء استراتيجية مقترحة لإدارة الجامعات السعودية للابتكار وريادة الأعمال في ضوء التكامل مع المؤسسات المجتمعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام تحليل المحتوى، وتم استخدام أداتي الاستبانة والمقابلة، اللتين طبقتهما على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (181) فرداً، من القيادات الجامعية العليا والقيادات الأكاديمية المختصين بالابتكار وريادة الأعمال والبحث العلمي في الجامعات السعودية، وفي القطاعات والمؤسسات الحكومية والشركات السعودية. وكان من أبرز نتائج الدراسة من أهم عوامل نجاح الجامعات العالمية الرائدة في إدارة الابتكار اعتمادها على نماذج القيادة والحوكمة، وبناء الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار، وبناء فرق العمل التنظيمية والمجموعات البحثية المتعددة التخصصات، والاستثمار في رأس المال الفكري، وتنوع مصادر التمويل والتمكين والاستقلالية والحرية الأكاديمية، وتحقيق الأثر الاقتصادي والاجتماعي الذي يعد أحد أهم مؤشرات النجاح التي يحكم فيها على الجامعة. وجاءت درجة الممارسات التنظيمية والإدارية في الجامعات السعودية للابتكار بدرجة متوسطة فيما جاءت درجة الصعوبات التي تواجه إدارة الجامعات السعودية للابتكار بدرجات متفاوتة، وجاءت المتطلبات بين الدرجة العالية والدرجة العالية جداً. كما تم حصر القيادات العليا في الجامعات والمؤسسات المجتمعية للصعوبات والمتطلبات للتكامل في عدة نقاط رئيسية، وهي القيادة الفاعلة، والتخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية والدعم ومصادر التمويل والتكامل والتعاون والتنسيق، والأنظمة والتشريعات.

وهدفت دراسة أومر وأرجون (2016) (Omur & Argon, 2016) إلى التعرف على آراء المعلمين في المدارس العليا المتعلقة بمهارات إدارة الابتكار لدى مديري المدارس، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت الدراسة على (272) معلماً بالطريقة العشوائية، وخلصت النتائج إلى أن مهارات إدارة الابتكار لدى المدرسين والإداريين العاملين في المدارس بمستوى متوسط، ووجود علاقة إيجابية ومهمة بين آليات التعلم التنظيمي في المدارس ومهارات إدارة الابتكار لدى المدرسين والإداريين، وكذلك بين التعلم التنظيمي وإدارة الابتكار، وأن أهم العناصر الرئيسية للتعلم التنظيمي هو إدارة الابتكار.

هدفت دراسة جبريني (2016م) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (342) فرداً، منهم (81) عميداً و 292 رئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود



درجة استجابة كبيرة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والمجالات الثلاث تعامل الإدارة مع العاملين بيئة العمل السلوك الابتكاري، ووجود درجة استجابة كبيرة في درجة فاعلية اتخاذ القرار والمهام الإدارية وممارسة اتخاذ القرار، ووجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. وأظهرت نتائج الدراسة أبرز معوقات القيادة الابتكارية وهي قلة الحوافز، والدعم المادي، وقلة الاهتمام بالابتكار، يليها المركزية في اتخاذ القرارات والجمود، والإجراءات المعقدة، ثم قلة توفر التكنولوجيا اللازمة، وعدم وجود تقييم.

كما سعت دراسة الجرايدة والجمهوري (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية، ولتحقيق الهدف صممت استبانة، ومن ثم طبقت على (151) فرداً هم: مديرو العموم ونوابهم، ومديرو الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية عالية.

وهدفت دراسة جولشين (Gulsen, 2014) إلى دراسة مستويات جاهزية مديري المدارس الثانوية لإدارة الابتكار، وقد تكون مجتمع الدراسة من (152) من مديري المدارس ووكلائهم، وتم استخدام المنهج الوصفي القائم على مقياس موقف المدراء من الابتكار، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مدراء المدارس لديهم الاستعداد لإدارة الابتكار، وأن هناك زيادة في مستويات جاهزية الإداريين لإدارة الابتكار بعد ترقيتهم إلى مدير المدرسة، وأظهر مديري المدارس مستويات استعداد لإدارة الابتكار أعلى من وكلائهم.

وأخيراً تناولت دراسة ميون وشيكا وأوشندا وزماري (Mbon, U, F, Chika C, Uchenda, and Rosemary O, Osim, 2012) بعنوان: دراسة تأثير السلوك الابتكاري للمدراء على أداء المعلمين لمهامهم في كروس ريفير بنيجيريا، وطبقت الدراسة على (500) معلم من معلمين المرحلة الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت أداتين للدراسة هما استبانة السلوك الابتكاري لأدوات المدراء واستبانة أداء المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تفضيل المعلمين للمدراء السابقين الذين لا يترددون في اتخاذ القرارات في العملية التعليمية، ورفضهم للمدراء الذين رفضوا التغيير ولم يطبقوا الأدوار القيادية، وأن المدراء الذين تعاونوا مع موظفيهم أحدثوا تغييراً ناجحاً في مدارسهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع ومن خلال تحليلها تبينت أهمية إدارة الابتكار وتوجه القيادات التربوية للاهتمام به بناءً على التوجه العالمي للاهتمام به، وتم رصد أوجه الاتفاق، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

- قدمت الدراسة الحالية نموذج مقترح لتطوير أداء مديري إدارات التدريب في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار.
- كون الدراسة جديدة على الميدان المحلي -على حد علم الباحث- في تطبيق إدارة الابتكار في المجال الإداري في إدارات التدريب التربوي لتطوير أداء المديرين لأنها ربطت بين تطوير الأداء لمديري إدارات التدريب باستخدام مدخل إدارة الابتكار وذلك للخروج بمدير إدارة التدريب من النمطية والصلاحيات المحدودة إلى أفق أوسع وقدرة أكبر لحل المشكلات واتخاذ القرار السليم بما يخدم العملية التربوية داخل إدارات التدريب التربوي.
- تنفرد هذه الدراسة أنها ستسلط الضوء على هذا الاتجاه الجديد (إدارة الابتكار) لإجراء مزيد من الدراسات فيما يخص تطبيقه في التعليم العام نظراً للبحث المستمر عن تطوير الأداء دائماً.



إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الذي يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية، ففي ضوء هذا المنهج سوف يتم القيام عرض استجابات عينة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها والتوصل للنتائج واقتراح الحلول المناسبة لها، وذلك لمعرفة تطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار.

مجتمع وعينة الدراسة.

إجراء الدراسة الحالية على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (94) فرداً، منهم (47) مدير لإدارات التدريب التربوي بنين، و (47) مديرة لإدارات التدريب التربوي بنات بالمملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: العمل الحالي، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة.

القسم الثاني: وهو يتكون من (77) عبارة تتناول معوقات التعليم الشامل للمعاقين فكرياً من وجهة نظر العاملين في مدارس الدمج مقسمة على أربعة محاور، وذلك على النحو التالي:

1) المحور الأول: يتناول واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار، ويشتمل على أربعة أبعاد وهي:

- ❖ البعد الأول: بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب، ويتكون من (14) عبارة.
 - ❖ البعد الثاني: تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم، ويتكون من (14) عبارة.
 - ❖ البعد الثالث: المحافظة على المبدعين والمبتكرين، ويتكون من (14) عبارة.
 - ❖ البعد الرابع: وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع، ويتكون من (12) عبارة.
- 2) المحور الثاني:** يتناول معوقات تطبيق أبعاد إدارة الابتكار لدى مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية، ويتكون من (23) عبارات.

وطلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

4- عالية 3- متوسطة 2- ضعيفة 1- ضعيفة جداً

ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4-3=1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (3/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (1):



جدول رقم (1) تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
من 3.25 إلى 4	من 2.50 إلى 3.24	من 1.75 إلى 2.49	من 1 إلى 1.74

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2014: 179)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول " تطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار) بالدرجة الكلية للمحور

البعد الرابع: وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع		البعد الثالث: المحافظة على المبدعين والمبتكرين		البعد الثاني: تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم		البعد الأول: بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.728	1	**0.751	1	**0.629	1	**0.612	1
**0.719	2	**0.670	2	**0.720	2	**0.589	2
**0.710	3	**0.726	3	**0.817	3	**0.692	3
**0.822	4	**0.621	4	**0.866	4	**0.725	4
**0.703	5	**0.762	5	**0.791	5	**0.555	5
**0.759	6	**0.740	6	**0.731	6	**0.659	6
**0.808	7	**0.802	7	**0.754	7	**0.712	7
**0.778	8	**0.758	8	**0.749	8	**0.783	8
**0.775	9	**0.806	9	**0.779	9	**0.703	9
**0.686	10	**0.699	10	**0.726	10	**0.610	10
**0.584	11	**0.857	11	**0.715	11	**0.786	11
**0.745	12	**0.689	12	**0.741	12	**0.525	12



-	-	**0.733	13	**0.859	13	**0.708	13
-	-	**0.754	14	**0.797	14	**0.700	14

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع عبارات محور " واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار " دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.525 إلى 0.866)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار) بالدرجة الكلية للبعد

البعد الأول: بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب		البعد الثاني: تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم		البعد الثالث: المحافظة على المبدعين والمبتكرين		البعد الرابع: وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**0.719	1	**0.753	1	**0.737	1	**0.756	1
**0.752	2	**0.807	2	**0.703	2	**0.792	2
**0.787	3	**0.837	3	**0.750	3	**0.799	3
**0.780	4	**0.877	4	**0.696	4	**0.864	4
**0.583	5	**0.815	5	**0.804	5	**0.815	5
**0.662	6	**0.804	6	**0.765	6	**0.869	6
**0.763	7	**0.798	7	**0.806	7	**0.860	7
**0.783	8	**0.820	8	**0.797	8	**0.822	8
**0.763	9	**0.800	9	**0.853	9	**0.857	9
**0.751	10	**0.765	10	**0.767	10	**0.789	10
**0.834	11	**0.768	11	**0.886	11	**0.667	11
**0.562	12	**0.805	12	**0.735	12	**0.764	12
**0.728	13	**0.850	13	**0.784	13	-	-
**0.693	14	**0.783	14	**0.774	14	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن جميع عبارات أبعاد محور " واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار " بالدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.562 إلى 0.866)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور (واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	البعد
**0.919	البعد الأول: بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب
**0.947	البعد الثاني: تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم
**0.954	البعد الثالث: المحافظة على المبدعين والمبتكرين،
**0.912	البعد الرابع: وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع

** دال عند مستوى (0.01)



يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور (واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار) بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.912 إلى 0.947)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (معوقات تطبيق أبعاد إدارة الابتكار لدى مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.642	9	**0.484	17	**0.753
2	**0.670	10	**0.415	18	**0.802
3	**0.651	11	**0.702	19	**0.475
4	**0.760	12	**0.724	20	**0.722
5	**0.523	13	**0.782	21	**0.631
6	**0.733	14	**0.796	22	**0.435
7	**0.724	15	**0.822	23	**0.553
8	**0.564	16	**0.722	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن جميع عبارات محور "معوقات تطبيق أبعاد إدارة الابتكار لدى مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية" دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.415 إلى 0.822)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: ص430)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (6) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب	14	0.929
2	البعد الثاني: تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم	14	0.954
3	البعد الثالث: المحافظة على المبدعين والمبتكرين	14	0.947
4	البعد الرابع: وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع	12	0.949
5	المحور الأول: يتناول واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار	54	0.982
6	المحور الثاني: معوقات تطبيق أبعاد إدارة الابتكار لدى مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية.	23	0.937
	الثبات الكلي	77	0.955

يوضح الجدول رقم (6) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.955) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.937 إلى 0.982)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.



الأساليب الإحصائية: استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المستخلصة من تطبيق الدراسة الميدانية، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة.

مناقشة نتائج الدراسة

لتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار؟
- 2- ما معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار؟

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة متمثلة في: (العمل الحالي، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات الدراسة على النحو التالي:

1- العمل الحالي:

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

النسبة المئوية	التكرارات	العمل الحالي
51.1	48	مدير إدارة
48.9	46	مديرة إدارة
100.0	94	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مديري إدارة بتكرار (48) مدير وبنسبة (51.1%)، في حين أن هناك (46) من أفراد الدراسة بنسبة (48.9%) مديرات إدارة، وهذه النتيجة تدل على تقارب أفراد عينة الدراسة ما بين مديري إدارة ومديرات إدارة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي.

2- المؤهل الدراسي:

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل الدراسي
47.9	45	بكالوريوس
33.0	31	ماجستير
19.1	18	دكتوراه
100.0	94	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم الدراسي بكالوريوس بتكرار (45) مدير/ مديرة وبنسبة (47.9%)، في حين أن هناك (31) من أفراد الدراسة بنسبة (33.0%) مؤهلهم الدراسي ماجستير، وفي الأخير وجد أن (18) من أفراد الدراسة بنسبة



(19.1%) مؤهلهم الدراسي دكتوراه، وهذه النتيجة تدل على تنوع المؤهلات الدراسية لدى أفراد الدراسة مما يساعد في الحصول على نتائج متنوعة حول تطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

3- سنوات الخدمة:

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخدمة
2.1	2	أقل من 10 سنوات
13.8	13	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
84.0	79	أكثر من 15 سنة
100.0	94	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث تبين أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة عدد سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة بتكرار (79) مدير/ مديرة وبنسبة (84%)، وأيضاً وجد أن (13) من أفراد الدراسة بنسبة (13.8%) عدد سنوات خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وفي الأخير تبين أن (2) من أفراد الدراسة بنسبة (2.1%) عدد سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع عدد سنوات الخدمة لدى أفراد الدراسة مما يساعد في الحصول على نتائج أكثر دقة حول تطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

4- العمل الحالي:

جدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

النسبة المئوية	التكرارات	العمل الحالي
20	3	مشرف تربوي
13.3	2	مشرف تدريب
13.3	2	متقاعد
6.7	1	رئيس الإيفاد والابتعاث
6.7	1	رئيس التدريب التربوي
6.7	1	رئيس فريق التدريب
6.7	1	رئيس فريق التطوير المهني
6.7	1	رئيس قسم نظم المعلومات الإدارية بكلية إدارة الأعمال بالجامعة
6.7	1	رئيس مجلس شركة طريق التعافي لعلاج وتأهيل مرضى الإدمان
6.7	1	مساعد مدير إدارة
6.7	1	مشرف تدريب القيادة المدرسية
100.0	15	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة من وفقاً لمتغير العمل الحالي، حيث وجد أن (3) من أفراد الدراسة بنسبة (20%) عملهم الحالي مشرف تربوي، كما وجد أن (2) من أفراد الدراسة بنسبة (13.3%) عملهم الحالي مشرف تدريب ويتساوى معهم أفراد الدراسة المتقاعدين، ووجد أن (1) من أفراد الدراسة بنسبة (6.7%) عمله الحالي رئيس الإيفاد والابتعاث ويتساوى معهم كلاً من رئيس التدريب التربوي، ورئيس



فريق التدريب، ورئيس فريق التطوير المهني، ورئيس قسم نظم المعلومات الإدارية بكلية إدارة الأعمال بالجامعة، رئيس مجلس شركة طريق التعافي لعلاج وتأهيل مرضى الإدمان، ومساعد مدير إدارة، وأيضاً مشرف تدريب القيادة المدرسية، وهنا يلاحظ أن طبيعة العمل تختلف وبالتالي الحصول على متطلبات لتطوير الأداء لدى مديري التدريب التربوي في المملكة من زوايا مختلفة وفكر مختلف يقودنا لتنوع المتطلبات وتحقيق الغرض من الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة.

السؤال الأول: ما واقع ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار؟

للتعرف على واقع ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الأول: بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب، البعد الثاني: تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم، البعد الثالث: المحافظة على المبدعين والمبتكرين، البعد الرابع: وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع)، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

البعد الأول: بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب:

جدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة

حول بعد بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								الفقرة	م	
			عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
8	0.699	3.35	45.7	43	45.7	43	6.4	6	2.1	2	1	تنمية اتجاهات وقيم العاملين بثقافة الابتكار	عمل مديرو إدارات التدريب التربوي علي: ...
1	0.777	3.10	31.9	30	48.9	46	16	15	3.2	3	2	نشر ثقافة الابتكار داخل إداراتهم من طريق إقامة المنتديات	
5	0.698	3.46	55.3	52	37.2	35	5.3	5	2.1	2	3	توليد الأفكار وتقديمها	
7	0.756	3.44	57.4	54	30.9	29	9.6	9	2.1	2	4	توحيد الاتجاهات السلوكية للعاملين	
1	0.512	3.73	76.6	72	20.2	19	3.2	3	0	0	5	استخدام وسائل تقنية حديثة للاتصال بين العاملين	
6	0.697	3.44	55.3	52	33	31	11.7	11	0	0	6	تحفيز منسوبيهم للالتحاق بدورات عن الثقافة الابتكارية	
2	0.570	3.62	66	62	29.8	28	4.3	4	0	0	7	توفير المناخ التنظيمي للعاملين	
3	0.757	3.55	68.1	64	22.3	21	6.4	6	3.2	3	8	إشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية لتعزيز قيم الانتماء والحوار مع العاملين	
9	0.801	3.30	46.8	44	40.4	38	8.5	8	4.3	4	9	تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار لدعم ثقافة الابتكار	
3	0.848	2.77	19.1	18	45.7	43	27.7	26	7.4	7	10	توفير النشرات وأحدث نتائج المؤتمرات المعنية بالثقافة الابتكارية لمنسوبيهم	
0	0.754	3.23	40.4	38	44.7	42	12.8	12	2.1	2	11	الاستفادة من التطور في مجال إدارة الابتكار لتطوير عمليات التدريب	
4	0.882	2.68	19.1	18	38.3	36	34	32	8.5	8	12	تحديث ضوابط وآليات تكليف مديري إدارات التدريب التربوي	



الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								الفقرة	م	
			عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
2	0.834	3.05	31.9	30	46.8	44	16	15	5.3	5	المساهمة في تحسين مؤشر التنافسية العالمية بحلول عام 2030 نحو رؤية المملكة من خلال الأبحاث والابتكار	13	
4	0.668	3.52	61.7	58	28.7	27	9.6	9	0	0	توطين الخدمات الإلكترونية وتجهيز المرافق بالتقنية الحديثة وتحديثها باستمرار	14	
المتوسط الحسابي العام			0.532	3.30									

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن بعد بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب يتضمن (14) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (2.68 إلى 3.73) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد تتراوح ما بين (متوسطة - عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (3.30) بانحراف معياري (0.532)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب، مما يؤكد على أن بعد بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب جاء بدرجة عالية، ومن أبرز ما يوضح ذلك: استخدام وسائل تقنية حديثة للاتصال بين العاملين، وتوفير المناخ التنظيمي للعاملين، وأيضاً إشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية لتعزيز قيم الانتماء والحوار مع العاملين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الجرايدة والجهوري (2014) والتي أظهرت إن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية عالية.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (استخدام وسائل تقنية حديثة للاتصال بين العاملين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.512)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على استخدام وسائل تقنية حديثة للاتصال بين العاملين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك نتائج واضحة وملموسة لدى مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي من خلال استخدام بوابات إلكترونية لإدارات التدريب يتم من خلالها التواصل بين العاملين في التدريب التربوي وحتى المستفيدين من التدريب ممن يعملون في الميدان التربوي، لذلك نجد أن هناك موافقة مرتفعة بين أفراد العينة حول استخدام وسائل التقنية الحديثة للاتصال بين العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جبريني (2016م)، والتي أظهرت نتائجها أن من أبرز معوقات القيادة الابتكارية قلة توفر التكنولوجيا اللازمة، وكذلك دراسة الحماد (2018م)، والتي أظهرت أن من أبرز نقاط القوة في الإدارات التعليمية هي تطوير خدماتها الإلكترونية واستخدام أنظمة تقنية المعلومات الجديدة.

2. جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (توفير المناخ التنظيمي للعاملين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.570)، وهذا يدل على قيام مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بتوفير المناخ التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال إيضاح المهام لجميع العاملين وتوزيعها بينهم ومطابقتهم بتحقيق المستهدفات، وهذه النتيجة أيضاً تتفق مع دراسة جبريني (2016م)، والتي توصلت نتائجها لوجود استجابة كبيرة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية وتعامل الإدارة مع العاملين وبيئة العمل والسلوك الابتكاري. وأيضاً دراسة آل عثمان (2021م) والتي توصلت إلى نتائج من أبرزها وأكثرها أهمية تهيئة المناخ الداعم للابتكار داخل



المدرسة من خلال تشجيع منسوبيها لإطلاق الأفكار الابتكارية الرائدة. وهذا ما يفسر لنا وجود العبارة في المرتبة الثانية.

3. جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على (تحديث ضوابط وآليات تكليف مديري إدارات التدريب التربوي) بالمرتبة الرابعة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري (0.882)، وهذا يدل على أن الإدارة العامة للتدريب والابتعاث تقوم بتحديث ضوابط وآليات تكليف مديري إدارات التدريب التربوي، ويعزو الباحث هذه النتيجة للعبارة رقم (12) وموقعها في الترتيب الأخير كون هذه الضوابط والآليات تأتي بصورة مركزية ليس لهم أي علاقة بتحديثها أو التعديل عليها.

البعد الثاني: تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم:

جدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة

حول بعد تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								الفقرة	م		
			عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً					
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1	0.806	3.13	36.2	34	43.6	41	17	16	3.2	3	توفير نظام وضوح للحوافز	1	يعمل مديرو إدارات التدريب التربوي على: ...	
2	0.861	3.01	31.9	30	42.6	40	20.2	19	5.3	5	تربط الحوافز بالأفكار الإبداعية	2		
7	0.744	3.52	63.8	60	27.7	26	5.3	5	3.2	3	دعم العاملين لتقديم أفكارهم	3		
5	0.712	3.56	67	63	24.5	23	6.4	6	2.1	2	تشجع على تطبيق الأفكار الجديدة	4		
4	0.626	3.61	67	63	27.7	26	4.3	4	1.1	1	حث العاملين على حل المشكلات بأساليب إبداعية	5		
1	0.521	3.71	74.5	70	22.3	21	3.2	3	0	0	تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد	6		
2	0.545	3.70	74.5	70	21.3	20	4.3	4	0	0	كسب ولاء العاملين	7		
5	0.707	3.61	70.2	66	23.4	22	3.2	3	3.2	3	إشراك العاملين في تحقيق الرؤية	8		
3	0.586	3.63	68.1	64	26.6	25	5.3	5	0	0	تحرص على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار	9		
0	0.883	3.19	45.7	45	31.9	30	18.1	17	4.3	4	تشجيع المنافسات بين العاملين وتقديم مكافآت للأفكار الابتكارية	10		
3	0.838	3.29	50	47	31.9	30	14.9	14	3.2	3	تشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات وورش العمل ذات الصلة	11		
4	1.023	2.83	29.8	28	38.3	36	17	16	14.9	14	توفير الدعم المادي والمعنوي للأفكار الابتكارية	12	تعمل الإدارة العامة للتدريب والابتعاث على: ...	
9	0.873	3.23	45.7	43	38.3	36	9.6	9	6.4	6	تبني ممارسات ونماذج تدريبية ابتكارية	13		
3	0.967	2.99	36.2	34	36.2	34	18.1	17	9.6	9	رسم سياسات واضحة لعمل مديرو إدارات التدريب لتشجيع الابتكارات داخل اداراتهم	14		
		0.615	3.36	المتوسط الحسابي العام										

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن بعد تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم يتضمن (14) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (2.83 إلى 3.71) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد تتراوح ما بين (متوسطة - عالية).



بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (3.36) بانحراف معياري (0.615)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم، مما يؤكد على أن بعد تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم جاء بدرجة عالية، ومن أبرز ما يوضح ذلك: تشجع إدارات التدريب التربوي على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، وكسب ولاء العاملين، وأيضاً تحرص على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة فضيلة ونجوى (2018) والتي أظهرت أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.521)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على تشجيعهم للعمل الجماعي والتعاون بين الأفراد. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الشبول (2018م)، بأن من أهم النتائج هو وجود درجة عالية في إجابات القادة التربويين في بعدي التعاون والاتصال والتواصل، وكذلك دراسة العثمان (2021م)، والتي أوضحت أن واقع تطوير الرؤية المستقبلية للابتكار داخل المدرسة وبمشاركة الجميع. وهذه النتيجة تبين أهمية هذه العبارة وتوضح احتلالها المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة.

2. جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (كسب ولاء العاملين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.545)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على عملهم على كسب ولاء العاملين لديهم. وهذه النتيجة يرى فيها الباحث أن كسب ولاء العاملين يأتي من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في تبني أفكارهم المبتكرة ودعمهم من خلال تبنيها وتطبيقها على أرض الواقع.

3. جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على (تحرص على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.586)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على حرصهم على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العسيري (2019م)، والتي ذكرت أن متطلب التطوير في مراكز التدريب التربوي جاء بضرورة وجود مشرفين متخصصين للبرامج الإدارية، ومدرّبين في الإدارة التربوية والتواصل المستمر بين مراكز التدريب ومديري المدارس، وهذا يؤكد على أهمية عبارة حرص مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية على تطوير مهارات العاملين في هذه الإدارات.

4. جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على (توفير الدعم المادي والمعنوي للأفكار الابتكارية) بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (1.023)، وهذا يدل على أن الإدارة العامة للتدريب والابتعاث تعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للأفكار الابتكارية. وهذه النتيجة المتأخرة تتوافق مع دراسة ال عثمان (2021م)، والتي أوضحت أهمية وجود بيئة داعمة في المدرسة لدعم وتشجيع منسوبيها لإطلاق الأفكار الابتكارية الرائدة.



البعد الثالث: المحافظة على المبدعين والمبتكرين:

جدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة

حول بعد المحافظة على المبدعين والمبتكرين

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								الفقرة	م	
			عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
7	0.849	3.34	54.3	51	29.8	28	11.7	11	4.3	4	توثيق عمليات الابتكار داخل الإدارة وذلك لحفظ حقوق المبتكرين من منسوبيهم	1	بمعمل مديرو إدارات التدريب التربوي على: ...
2	0.916	3.00	34	32	39.4	37	19.1	18	7.4	7	بناء وتكوين شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم الدعم للكفاءات المتميزة من المبدعين والمبتكرين	2	
1	0.680	3.57	67	63	24.5	23	7.4	7	1.1	1	إشراك الكفاءات من منسوبيهم في تطوير برامج التنمية المهنية	3	
4	0.988	2.95	35.1	33	35.1	33	19.1	18	10.6	10	توفير الإمكانيات المادية اللازمة لإنجاز أعمال منسوبيهم المبتكرين	4	
3	0.897	2.97	31.9	30	39.4	37	22.3	21	6.4	6	وضع المؤشرات الخاصة (الابتكار التقني - الابتكار التنظيمي - الابتكار الإداري) بتقييم أداء منسوبيهم الابتكاري	5	
8	0.793	3.32	48.9	46	37.2	35	10.6	10	3.2	3	تستطلع آراء العاملين باستمرار	6	
5	0.728	3.46	57.4	54	33	31	7.4	7	2.1	2	تشجيع المتميزين على تحسين خبراتهم وكفاءاتهم في ابتكار المعرفة	7	
4	0.743	3.47	58.5	55	33	31	5.3	5	3.2	3	تستقطب المواهب المبدعة في التدريب	8	
2	0.713	3.54	64.9	61	26.6	25	6.4	6	2.1	2	تشجع على تطبيق الأفكار الجديدة	9	
3	0.758	3.51	64.9	61	23.4	22	9.6	9	2.1	2	تحفيز منسوبيهم من خلال منحهم فرص الترشح لمناصب قيادية أعلى	10	
6	0.754	3.41	55.3	52	33	31	9.6	9	2.1	2	صقل مهارات وقدرات الأفراد ذوي المهارات والقدرات الابتكارية	11	
9	0.832	3.27	45.7	43	40.4	38	8.5	8	5.3	5	ترشيح مديريين لإدارات التدريب التربوي لديهم السمات الابتكارية	12	
1	0.809	3.23	43.6	41	39.4	37	13.8	13	3.2	3	دعم المديرين الذين لديهم إسهامات في مجال الإدارة الابتكارية كالبحوث التربوية	13	
0	0.761	3.26	42.6	40	42.6	40	12.8	12	2.1	2	استدامة التنمية المهنية الابتكارية لمديري إدارات التدريب التربوي	14	
-	0.619	3.31	المتوسط الحسابي العام										

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن بعد المحافظة على المبدعين والمبتكرين يتضمن (14) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (2.92 إلى 3.57) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد تتراوح ما بين (متوسطة - عالية).



بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (3.31) بانحراف معياري (0.619)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على المحافظة على المبدعين والمبتكرين، مما يؤكد على أن بعد المحافظة على المبدعين والمبتكرين جاء بدرجة عالية، ومن أبرز ما يوضح ذلك: إشراك الكفاءات من منسوبيهم في تطوير برامج التنمية المهنية، والتشجيع على تطبيق الأفكار الجديدة، وتحفيز منسوبيهم من خلال منحهم فرص الترشيح لمناصب قيادية أعلى.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد المحافظة على المبدعين والمبتكرين، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (إشراك الكفاءات من منسوبيهم في تطوير برامج التنمية المهنية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.680)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على إشراكهم الكفاءات من منسوبيهم في تطوير برامج التنمية المهنية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة عسيري (2019م)، والتي أوضحت أن على إدارات التدريب التربوي لكي تطور من عملها وجود مشرفين متخصصين في البرامج الإدارية المقدمة للعاملين في الميدان وكذلك متخصصين في الإدارة التربوية بحكم عملهم مع إدارات المدارس من خلال إشراك هؤلاء المشرفين المتخصصين في تقديم وتطوير برامج التنمية المهنية.
2. جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على (تشجيع على تطبيق الأفكار الجديدة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.713)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على تشجيعهم المبدعين والمبتكرين على تطبيق الأفكار الجديدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرابغي و عبدالمؤمن (2021م)، والتي أوصت بتبني دعم الاختراعات وتسجيلها وضرورة توظيف الابتكار وخصوصاً ما يرتبط بمجالات الثورة الصناعية الرابعة ومخرجاتها.
3. جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على (تحفيز منسوبيهم من خلال منحهم فرص الترشيح لمناصب قيادية أعلى) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.758)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على تحفيزهم المبدعين والمبتكرين من خلال منحهم فرص الترشيح لمناصب قيادية أعلى. ويرى الباحث من زاويته بأن هذه النتيجة تتفق مع واقع إدارات التدريب خصوصاً في قلة الدعم المادي المخصص لإداراتهم، وأن دعمهم لمنسوبيهم المبدعين والمبتكرين وترشيحهم للعمل في مناصب أعلى مما هم عليه يحفزهم ويدعمهم في تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية.
4. جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (توفير الإمكانيات المادية اللازمة لإنجاز أعمال منسوبيهم المبتكرين) بالمرتبة الرابعة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.95) وبانحراف معياري (0.988)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة متوسطة على قيامهم بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لإنجاز أعمال منسوبيهم المبتكرين. وتظهر هذه النتيجة تطابقاً مع نتيجة دراسة الحماد (2018م)، والتي جاء من أبرز نتائجها أن نقص الموارد المادية والوسائل التي تساعد على تطبيق إدارة الابتكار هي من أبرز نقاط الضعف في الإدارات التعليمية.

البعد الرابع: وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع:

جدول رقم (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة

حول بعد وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								الفقرة	م
			عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
	0.586	3.63	67	63	29.8	28	2.1	2	1.1	1	تشجيع العاملين على وضع الخطط المستقبلية	1



الرتبة	الاحراف المعيار	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								الفقرة	م
			عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0	0.724	3.28	42.6	40	43.6	41	12.8	12	1.1	1	تفعيل مؤشرات الأداء الخاصة بالابتكار في اداراتهم	2
6	0.710	3.41	53.2	50	36.2	34	9.6	9	1.1	1	تتكيف استراتيجيات الإدارة مع التغيرات التي تحدث في بيئة الوزارة	3
7	0.741	3.34	48.9	46	37.2	35	12.8	12	1.1	1	تحقيق اهداف ادارتهم المتعلقة بالابتكار	4
5	0.679	3.41	51.1	48	40.4	38	7.4	7	1.1	1	الأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية لأنشطتها.	5
1	0.754	3.23	41.5	39	41.5	39	16	15	1.1	1	زيادة التنافسية داخل وخارج اداراتهم بهدف دعم الابتكار	6
3	0.684	3.51	60.6	57	30.9	29	7.4	7	1.1	1	استثمار الفرص المتاحة في بيئتها	7
2	0.616	3.54	60.6	57	33	31	6.4	6	0	0	توفير بيئة تعليمية للعاملين فيها	8
9	0.704	3.31	43.6	41	44.7	42	10.6	10	1.1	1	التخطيط للابتكارات في اداراتهم وتحديد أهدافها واستراتيجيتها وسماتها	9
8	0.767	3.33	48.9	46	37.2	35	11.7	11	2.1	2	استمرارية تطوير مؤشرات الإنجاز والتغيير لدى مديري إدارات التدريب التربوي	10
2	0.835	2.97	27.7	26	46.8	44	20.2	19	5.3	5	دراسة التعلم البيئي	11
4	0.711	3.43	53.2	50	38.3	36	6.4	6	2.1	2	تقديم كافة التسهيلات لمتطلبات العمل لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030	12
-	570.	3.37	المتوسط الحسابي العام									

تعمل إدارات التعليم العليا علي:

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن بعد وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع يتضمن (12) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (2.97 إلى 3.63) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات البعد تتراوح ما بين (متوسطة – عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (3.37) بانحراف معياري (0.570)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع، مما يؤكد على أن بعد وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع، ومن أبرز ما يوضح ذلك: تشجيع العاملين على وضع الخطط المستقبلية، وتوفير بيئة تعليمية للعاملين فيها، وأيضاً استثمار الفرص المتاحة في بيئتها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة مبون وشيكا وأوشندا وزماري (Mbon, U, F, Chika C, Uchenda, and Rosemary O, Osim, 2012) والتي أظهرت تفضيل المعلمين للمدراء السابقين الذين لا يترددون في اتخاذ القرارات في العملية التعليمية، ورفضهم للمدراء الذين رفضوا التغيير ولم يطبقوا الأدوار القيادية، وأن المدراء الذين تعاونوا مع موظفيهم أحدثوا تغييراً ناجحاً في مدارسهم.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (تشجيع العاملين على وضع الخطط المستقبلية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.586)، وهذا يدل على موافقة مديري ومدبرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على تشجيعهم للعاملين على وضع الخطط المستقبلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشبول



- (2018م)، والتي أظهرت نتائجها التأكيد على بعد تحمل المسؤولية والتي تظهر من وجهة نظر الباحث عندما يشارك مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي العاملين معهم في وضع الخطط المستقبلية.
2. جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على (توفير بيئة تعليمية للعاملين فيها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.616)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على توفيرهم بيئة تعليمية للعاملين فيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عون (2019م)، والتي توصلت لنتائج من أبرزها أن من متطلبات تطوير أداء القائدات، تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
3. جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (استثمار الفرص المتاحة في بيئتها) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.684)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على استثمارهم الفرص المتاحة في بيئتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ال عثمان (2021م)، والتي توصلت من ضمن نتائجها أن المتطلبات التنظيمية ومن أكثرها أهمية داخل المدارس هو الاستفادة من مجتمعات التعلم المهني للقيادات في دعم الابتكار ومنح قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات التي تسمح لهم بالابتكار، وهذه من وجهة نظر الباحث من الفرص المتاحة في بيئة إدارات التدريب التربوي التي على مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي استثمارها.
4. جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على (دراسة التعلم البيئي) بالمرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وبانحراف معياري (0.835)، وهذا يدل على أن إدارات التعليم العليا تعمل على دراسة التعلم البيئي.

من خلال ما سبق تم شرح وتفسير أبعاد محور واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار، وفيما يلي ترتيب لهذه الأبعاد:

جدول رقم (14) ترتيب أبعاد محور واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
عالية	4	0.532	3.30	البعد الأول: بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب
عالية	2	0.615	3.36	البعد الثاني: تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم
عالية	3	0.619	3.31	البعد الثالث: المحافظة على المبدعين والمبتكرين
عالية	1	0.570	3.37	البعد الرابع: وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع
عالية	-	0.546	3.33	محور واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع جاء بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليه بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.37) وجاء في المرتبة الثانية بعد تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (3.36)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد المحافظة على المبدعين والمبتكرين بمتوسط حسابي (3.31) ودرجة موافقة عالية، وجاء بعد بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب بالمرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (3.30)، كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار بلغ (3.33)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدارسة بدرجة عالية على واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار، مما يؤكد على أن درجة تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية



لأبعاد إدارة الابتكار جاءت بدرجة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة جولشين (2014, Gulsen) والتي أظهرت أن مدراء المدارس لديهم الاستعداد لإدارة الابتكار، وأن هناك زيادة في مستويات جاهزية الإداريين لإدارة الابتكار بعد ترفيتهم إلى مدير المدرسة، وأظهر مديري المدارس مستويات استعداد لإدارة الابتكار أعلى من وكلائهم، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة سوميراك وآخرين (Somprach et al, 2018) والتي أظهرت أن عوامل إدارة الابتكار وهي القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وإدارة الموارد والابتكار المدرسي أثرت على الأداء المدرسي، وأن قدرات مديري المدارس على توجيه الأهداف ونتائج التعلم وعمليات التعليم والتدريس والتطوير المهني مكنتهم من إلهام المعلمين ليكونوا مبتكرين.

السؤال الثاني: ما معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار؟

لتعرف على معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (15) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة

حول معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								الفقرة	م
			عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2	0.933	3.01	36.2	34	36.2	34	20.2	19	7.4	7	غياب الرؤية الواضحة والخطط الاستراتيجية نحو الابتكار	1
7	0.883	2.81	22.3	21	44.7	42	24.5	23	8.5	8	مقاومة التغيير وتكوين اتجاهات سلبية نحو ذلك وبالتالي رفض الابتكارات الإدارية	2
8	0.830	3.10	34	32	46.8	44	13.8	13	5.3	5	التقيد بالعمل ضمن الحدود والتخصص وهذا ينافي طبيعة المبتكرين	3
3	0.955	2.95	31.9	30	41.5	39	16	15	10.6	10	ضعف المناخ التنظيمي المشجع على الابتكار	4
0	0.732	3.04	25.5	24	56.4	53	14.9	14	3.2	3	تحديد وقت معين وضرورة الالتزام به لرؤية نتائج أفكار معينة على أرض الواقع	5
7	0.898	3.11	39.4	37	38.3	36	16	15	6.4	6	المركزية الشديدة والالتزام بالأنظمة والقوانين وبالتالي رفض الأفكار الجديدة	6
6	0.914	3.12	39.4	37	41.5	39	10.6	10	8.5	8	روتين العمل لدى إدارات التدريب يحبط الابتكار والمبتكرين	7
4	0.764	3.38	52.1	49	37.2	35	7.4	7	3.2	3	قلة البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة الابتكار	8
1	0.842	3.02	30.9	29	45.7	43	18.1	17	5.3	5	مشكلة الاتصال وسرعة تبادل المعلومات بين إدارات التدريب وبالتالي فقدان فرص التطوير والابتكار	9
1	0.653	3.64	73.4	69	17	16	9.6	9	0	0	نقص التمويل والموارد المالية يحد من الابتكار وفعاليته	10
0	1.007	2.73	26.6	25	34	32	25.5	24	13.8	13	الانتقاد المبكر للأفكار الابتكارية من قبل مديري إدارات التدريب التربوي	11
2	0.989	2.57	17	16	42.6	40	21.3	20	19.1	18	قلة الثقة لدى بعض مديري إدارات التدريب	12



الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								الفقرة	م		
			عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً					
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
5	0.888	2.91	25.5	24	50	47	14.9	14	9.6	9	التربوي	13	الازدواجية في بعض المعايير المتبعة في التنظيم لدى مديري إدارات التدريب التربوي	
9	1.031	2.77	27.7	26	37.2	35	19.1	18	16	15	إدارات التدريب التربوي	14	الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية لدى مديري إدارات التدريب التربوي	
4	0.975	2.93	31.9	30	40.4	38	16	15	11.7	11	غياب روح المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار لدى مديري إدارات التدريب التربوي	15		
1	1.004	2.64	18.1	17	47.9	45	13.8	13	20.2	19	إضفاء الطابع الشخصي لمديري إدارات التدريب التربوي على الابتكار	16		
3	1.032	2.57	22.3	21	30.9	29	28.7	27	18.1	17	النظرة القاصرة لمنسوبي إدارات التدريب التربوي الذين ينظرون للابتكار انه من اختصاص المديرين فقط	17		
6	0.957	2.86	26.6	25	45.7	43	14.9	14	12.8	12	صعوبة تقييم فعالية إدارة الابتكار والتأكد من مدى نجاحها من قبل مديري إدارات التدريب التربوي	18		
5	0.788	3.21	40.4	38	43.6	41	12.8	12	3.2	3	قلة الدراسات العربية التي تتناول موضوع الابتكار وطرق تطبيقه لصنع بيئة ابتكارية	19		
9	0.907	3.07	36.2	34	43.6	41	1.7	11	8.5	8	اقتصار عمليات التدريب على الطرائق التقليدية دون تعديدها للطرائق الابتكارية	20		
8	1.008	2.81	29.8	28	34	32	23.4	22	12.8	12	ضعف وقدم التقنيات والتجهيزات المستخدمة	21		
2	0.742	3.45	57.4	54	31.9	30	8.5	8	2.1	2	ضعف العلاقة بين مراكز البحوث العلمية والجامعات وإدارات التدريب والمجتمع مما يزيد الفجوة الابتكارية	22		
3	0.712	3.44	55.3	52	34	32	9.6	9	1.1	1	ضعف دراسات التنبؤ التقني التي من خلالها يمكن تحديد مستوى الابتكار الملائم	23		
	0.581	3.01	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن محور معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار يتضمن (23) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (2.57 إلى 3.64) من أصل (4.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين موافق بدرجة (متوسطة، عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.01) بانحراف معياري (0.581)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار، وهذا يدل على أن معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار جاءت بدرجة متوسطة، ومن أبرز تلك المعوقات: نقص التمويل والموارد المالية يحد من الابتكار وفعاليته، وضعف العلاقة بين مراكز البحوث العلمية والجامعات وإدارات التدريب والمجتمع مما يزيد الفجوة الابتكارية، وأيضاً ضعف دراسات التنبؤ التقني التي من خلالها يمكن تحديد مستوى الابتكار الملائم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أومر و أرجون (Omur & Argon, 2016) والتي أظهرت أن مهارات إدارة الابتكار لدى المدربين والاداريين العاملين في المدارس بمستوى متوسط.



والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على (نقص التمويل والموارد المالية يحد من الابتكار وفعاليتها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.653)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على نقص التمويل والموارد المالية يحد من الابتكار وفعاليتها.
2. جاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على (ضعف العلاقة بين مراكز البحوث العلمية والجامعات وإدارات التدريب والمجتمع مما يزيد الفجوة الابتكارية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.742)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على أن ضعف العلاقة بين مراكز البحوث العلمية والجامعات وإدارات التدريب والمجتمع مما يزيد الفجوة الابتكارية.
3. جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على (ضعف دراسات التنبؤ التقني التي من خلالها يمكن تحديد مستوى الابتكار الملائم) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.712)، وهذا يدل على موافقة مديري ومديرات إدارات التدريب التربوي بدرجة عالية على أن ضعف دراسات التنبؤ التقني التي من خلالها يمكن تحديد مستوى الابتكار الملائم.
4. جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على (النظرة القاصرة لمنسوبي إدارات التدريب التربوي الذين ينظرون للابتكار أنه من اختصاص المديرين فقط) بالمرتبة الثالثة والعشرين والأخيرة بمتوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري (1.032)، وهذا يدل على أن النظرة القاصرة لمنسوبي إدارات التدريب التربوي الذين ينظرون للابتكار أنه من اختصاص المديرين فقط من معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على واقع تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار، مما يؤكد على أن درجة تطبيق مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار جاءت بدرجة عالية.

كما بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب، مما يؤكد على أن بعد بناء ونشر ثقافة الابتكار داخل إدارة التدريب جاء بدرجة عالية، اشتمل هذا البعد على (14) عبارة تراوحت استجابات أفراد الدراسة عليها ما بين الموافقة بدرجة (متوسطة، عالية)، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- استخدام وسائل تقنية حديثة للاتصال بين العاملين.
 - توفير المناخ التنظيمي للعاملين.
 - إشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية لتعزيز قيم الانتماء والحوار مع العاملين.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم، مما يؤكد على أن بعد تحفيز وتشجيع منسوبي إدارات التدريب التربوي لأداء مهامهم جاء بدرجة عالية، اشتمل هذا البعد على (14) عبارة تراوحت استجابات أفراد الدراسة عليها ما بين الموافقة بدرجة (متوسطة، عالية)، ومن أبرز ما يوضح ذلك:
- تشجيع على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد.
 - كسب ولاء العاملين.
 - حرص على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار.



وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع، مما يؤكد على أن بعد وضع رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق للابتكار بمشاركة الجميع، اشتمل هذا البعد على (14) عبارة تراوحت استجابات أفراد الدراسة عليها ما بين الموافقة بدرجة (متوسطة، عالية)، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- تشجيع العاملين على وضع الخطط المستقبلية
- توفير بيئة تعليمية للعاملين فيها
- استثمار الفرص المتاحة في بيئتها
- تقديم كافة التسهيلات لمطالبات العمل لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030

وبينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار، وهذا يدل على أن معوقات تطوير ممارسات مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الابتكار جاءت بدرجة متوسطة، اشتمل هذا المحور على (23) عبارة، تراوحت استجابات أفراد الدراسة عليها ما بين الموافقة بدرجة (متوسطة، عالية)، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- نقص التمويل والموارد المالية يحد من الابتكار وفعاليتيه.
- ضعف العلاقة بين مراكز البحوث العلمية والجامعات وإدارات التدريب والمجتمع مما يزيد الفجوة الابتكارية.
- ضعف دراسات التنبؤ التقني التي من خلالها يمكن تحديد مستوى الابتكار الملائم.
- قلة البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة الابتكار.
- قلة الدراسات العربية التي تتناول موضوع الابتكار وطرق تطبيقه لصنع بيئة ابتكارية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

1. توصلت الدراسة إلى نموذج مقترح لتطوير جاهزية إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية؛ لذا توصي الدراسة باعتماد إدارات التدريب التربوي للنموذج الذي قدمته هذه الدراسة، لتحقيق الاعتماد المؤسسي وفق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب.
2. توصلت الدراسة إلى ضعف إدارات التدريب التربوي في تقديم إجراءات تصحيحية لمعالجة التعارض بين العمل الفعلي للمتدرب والبرامج التدريبية المقدمة له؛ لذا توصي الدراسة بتطوير نظام في إدارات التدريب التربوي للمواءمة بين العمل الفعلي للمتدرب والبرامج التدريبية المرشح لها، من خلال التعرف على مهام المتدربين الفعلية بالوظيفة، وتقديم برامج تدريبية وفق الاحتياج الفعلي وبما يتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم.
3. توصلت الدراسة إلى عدم توفير إدارات التدريب التربوي لبرنامج إعداد المدربين الجدد؛ لذا توصي الدراسة إدارات التدريب التربوي العمل على إعداد مدربين جدد، من خلال برنامج متكامل في ضوء مؤشرات أداء محددة، ومراجعة مساره بصورة دورية؛ لتصحيح أية انحرافات في تطبيق برنامج إعداد المدربين، وكذلك؛ لتطويره.
4. تأسيس إدارة أو مركز للابتكار في التعليم مسؤول عن تطبيق الابتكار التنظيمي في إدارات التدريب التربوي.
5. ترسيخ ونشر ثقافة الابتكار في بيئة عمل تحرص على تحرير الأفراد من أي ضغوط نفسية، تحد من قدرتهم على الابتكار التنظيمي.



مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحث بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال:

- 1- إجراء دراسة حالة لنموذج ناجح في إدارة الابتكار في التعليم في أنظمة التعليم العالمية.
- 2- إجراء دراسة حول إدارة الابتكار لبعض الجامعات السعودية بعد حصولها على الاستقلالية.
- 3- إعداد دراسة عن مقومات الابتكار التّنظيمي، ودورها في تطوير أداء القيادات التربوية بإدارات التعليم.
- 4- إجراء دراسة لبناء برنامج تدريبي مُقترح؛ لتحسين الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء القيادة الابتكارية.

المراجع

1. أبكر، مشاري (2016). تقويم برامج التدريب التربوي في إدارات ومراكز التدريب بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. آل عثمان، أشواق إبراهيم (2021). تحسين أداء قيادات مدارس التعلم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد إدارة الابتكار: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
3. برنامج التحول الوطني. (2016). وثيقة التحول الوطني 2020.
4. بلهي، حسينة. (2017). "التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات". مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة.
5. الجريدة، محمد سليمان؛ الجمهوري، بدرية خلفان. (2014). "درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية. بحث منشور، مجلة الدراسات التربوية النفسية-سلطنة عمان-مج 8، ع3.
6. قنديل، علاء محمد سيد (2010م). القيادة الادارية وادارة الابتكار. القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.
7. الحربي، هند بن مسعود (2018م). إدارة الجامعات السعودية للابتكار وريادة الأعمال في ضوء التكامل مع المؤسسات المجتمعية استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة قسم الإدارة التربوية جامعة الملك سعود الرياض.
8. الحماد، مي بنت محمد (2018م). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية التربية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض.
9. حيدر، عصام. (2020). "التدريب والتطوير". منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية.
10. الرابعي، ريم علي محمد، وعبدالمؤمن، رباب عبد الرحمن (2021م). جهود وزارة التعليم السعودية لدعم الابتكار والإبداع وريادة الأعمال في التعليم الجامعي من خلال منظومة البحث والابتكار في ضوء رؤية 2030م (دراسة وصفية تحليلية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. مج3، ع26.
11. الزهراني، بشرى. (2013). "أثر بيئة الحوسبة السحابية في تنمية التفكير الابتكاري لدى طالبات الصف الثالث ثانوي بالطائف". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(2) العدد(3) – آذار.
12. الشبول، روية خليل حسن. (2018). "مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم تجاه الإبداع الإداري في الأردن". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد26، العدد1.
13. الطعاني، حسن (2002م). التدريب، مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها. عمان: دار الشروق.
14. الطعاني، حسن أحمد (2007)، التدريب: مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.



15. العباسي، محمود. (2018). واقع التحديات التي تواجه التدريب التربوي في إدارات التعليم لتحقيق مستهدفات الخطة الوطنية 2020 ، مجلة كلية التربية بجامعة القاهرة، 3 (4) .
16. عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد. (2014). "البحث العلمي مفهومه وأدواته وإساليبه". الأردن: دار الفكر.
17. عزت، أماني بهجت (٢٠١٨). التدريب: مفهومه وإستراتيجيته وأهدافه وأهميته المجلة العلمية لكلية الآداب، (٦٨).
18. العساف، صالح بن حمد (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض.
19. عسيري، محمود (2019). مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة، المجلة الدولية المتخصصة، 8 (3).
20. العمري، فوزية. (2016). مشكلات التدريب التربوي بمحافظة المخوة وسبل معالجتها(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة: الباحة.
21. عون، وفاء. (2019)، "تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية (عرعر) لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (182)، الجزء الثاني).
22. الغامدي، عبد الرحمن بن غرم(2013) استراتيجيات مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
23. فالوقي، محمد هاشم (٢٠١٥). التدريب في أثناء العمل دراسة لبعض جوانب مراكز التنمية المهنية، دار الجماهيرية للطباعة والنشر.
24. الفايز، الجوهرة ناصر. (2016). "متطلبات القيادة الابتكارية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض". رسالة ماجستير. كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض: المملكة العربية السعودية.
25. القحطاني نوف (٢٠١٨) دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المعلمة العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض مجلة البحث العلمي في التربية (١٩).
26. الكاف، عبدالله عمر. (2013). "مهارات الإبداع والابتكار". الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
27. كافي، مصطفى يوسف. (2016). "إدارة الأداء". عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
28. مسعود، أمال سيد. (2015). "ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر". مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس 39(3).
29. مقابلة ، محمد (2010م). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاته التربوية. عمان: دار الشروق.
30. منصور، بن أعمار. (2011). "الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي". ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابه.
31. نجم، نجم عبود. (2015). "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة". دار وائل للنشر: عمان.
32. وزارة التعليم (2013). الدليل التنظيمي للتدريب. الإدارة العامة للتدريب والابتعاث.
33. وزارة التعليم. (2019). الدليل التنظيمي لوزارة التعليم (دليل الأهداف والمهام).
34. ياغي، محمد (1417). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. ط1. الرياض: دار الخريجي.
35. اليوسف، طارق. (2015). واقع البرامج التدريبية في مركز التدريب التربوي بمعهد العاصمة النموذجي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
36. خيرى، أسامة (2012م). إدارة الإبداع والابتكار. القاهرة: دار الراية للنشر والتوزيع.
37. العيسوي ، رجائي محمد أحمد(2019م). الإبداع والابتكار . القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
38. Gulsen, C.(2014). The Readiness Levels of Secondary School Administrators to The Innovation Management. International Journal on New Trends in Education and Their Implications, 5(2); 77-86.



39. Mbon, U. F., Chika C. Uchendu, and Rosemary O. Osim. (2012). Management innovative behaviors and task performance among secondary school teachers in Cross River State, Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies* 3.5 (2012); 661-664
40. Omur, Y. E., & Argon, T; (2016). Teacher opinions on the innovation management skills of school administrators and organizational learning mechanisms. *Education Journal of Educational Research*, 66, 243-262
41. Trott, Paul(2009). Innovation Management and New Product Development. *R& D Management* 39(2):226-228.
42. Titrek, Osman (2015). The Level of Innovation Management of School Principals' in Turkey. *The Anthropologist* 19(2):449-456.
43. Parlar, Hanifi (2017). The Relationship Between the Competence Beliefs of School Administrators on Innovation Management and Their Leadership Behaviours, 2nd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship At: İSTANBUL Volume: 2.