



الجامعة العربية الأمريكية - جنين
كلية الدراسات العليا

إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة
مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين

إعداد
بلال خالد عبد ربه

إشراف
د. غسان عبد العزيز سرحان

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه
في تخصص الإدارة التربوية
أيلول / 2023م

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة

إجازة الأطروحة

إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس
للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين

إعداد

بلال عبد ربه

نوقشت هذه الأطروحة في 10 / 2 / 2024 وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

أ. د. غسان عبد العزيز سرحان

مُشرفاً ورئيساً

أ. د. محمود سمير عبيد

ممتحناً داخلياً

أ. د. عايد أحمد الخوالدة

ممتحناً خارجياً

أ. د. تيسير عبد الحميد أبو ساكور

ممتحناً خارجياً

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الأطروحة التي تحمل عنوان:

إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخالص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة وأيّ جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أيّ درجة علميّة أو لقب علمي، أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: بلال خالد عبدربه



التوقيع:

التاريخ: 2024 / 2 / 10م

رقم الطالب الجامعي: 201920269

الإهداء

تم بعون الله تعالى وبتوفيق من العلي القدير إنجاز هذا البحث
وأهدي هذا العمل إلى الشجرة الوارفة التي استظل بظلها ما حييت
إليكما يا زهرة روعي وفؤادي إلى والدي العزيزين
وإلى زوجتي وأبنائي وعائلتي على دعمهم وصبرهم
واتقدم بالإهداء كذلك هذا إلى من هم أكرم منا الشهداء العظام رحمهم الله
والى أسرى الكرامة والحرية.

القدس - فلسطين

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى استاذي الدكتور غسان عبد العزيز سرحان على دعمه وما قدمه من نصح وتوجيهات أخرجت الأطروحة بشكلها النهائي.

وأشكر أساتذة برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الامريكية فلسطين على ما قدموه خلال سنوات الدراسة ... والأساتذة الذين شاركوا في قراءة الأطروحة ومناقشتها.

واشكر الأساتذة الذين كان لهم دور في تحكيم الأدوات البحثية التي استخدمت في جمع المعلومات.

الباحث

بلال عبد ربه

إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين، والكشف عن واقع الفعالية التنظيمية، وممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة، والإبداع لدى المعلمين، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين والكشف عن الفروق الاحصائية في استجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية بمحافظة القدس تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)، واستخدام المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، كما استخدمت الإستبانة كأحدى أدوات البيانات وكذلك المقابلة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري المدارس والمعلمين في منطقة القدس وطُبقت خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2022-2023. وتم اختيار العينة الممثلة للمجتمع بالطريقة العنقودية العشوائية، وتمثلت العينة بعدد (291) معلماً، و(35) مديراً ومديرة.

وأظهرت النتائج أن واقع الفعالية التنظيمية جاء بمستوى مرتفع، وأن واقع ممارسة القيادة الحكيمة جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى ممارسة الإبداع جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت بوجود علاقة طردية قوية بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس محل الدراسة، وأظهرت أيضاً الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات (الوظيفة، النوع الاجتماعي) ولم يتضح أية فروق إحصائية تبعاً للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة الحكيمة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وعدم وجود فروق إحصائية تبعاً للمتغيرات (الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إبداع المعلمين تعزى للمتغيرات (الوظيفة، النوع الاجتماعي) ولم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)، كما تبين بنتائج المقابلات أن المديرين أشاروا بوجود عدالة بين القرارات الصادرة من مدير المدرسة، وكذلك أوضحت أن المعلمين يشعرون بعدالة القرارات المطروحة، وبيّنت أيضاً أن المديرين افادوا بأن تحقيق الأهداف التربوية المتعلقة بالطالب هو أولوية، وأن المعلمين أشاروا بأنهم يقومون بالمتابعة والاهتمام لتحقيق

الاهداف التربوية المرجوة من العملية التعليمية، كما بينت أن المديرين افادوا قيامهم بمشاوره المعلم، وأن المعلمين أشاروا بوجود مشاركة باتخاذ القرارات التي يكون محورها العلاقة بين المعلم والطلبة من حيث أنشطة منهجية ولا منهجية، وأن المعلمين لديهم اهتمام بسلوك المعلم نحو تطوير التعليم من خلال استخدام الأساليب الحديثة، وأن المديرين يسعون إلى تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وأن المديرين أشاروا بأن المكافآت مرتبطة بالمعلم الذي قام بالمبادرة، وهذا ما أكده المعلمون، وأنهم يسعون إلى تطوير الجانب المهني والاكاديمي لديهم.

الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية، القيادة الحكيمة، إبداع المعلمين، إطار مفاهيمي مقترح، مديرو المدارس.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	أجازة الأطروحة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الملخص
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها الدراسة النظرية
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة وفرضياتها
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	المفاهيم النظرية والإجرائية
10	الفصل الثاني: الادب النظري والدراسات السابقة
11	الاطار النظري
12	الفعالية التنظيمية
13	أهمية الفاعلية التنظيمية
14	العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

المحتوى	الصفحة
القيادة الحكيمة	22
الإبداع لدى المعلمين	27
الدارسات السابقة	29
المحور الاول: الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية وعلاقته ببعض المتغيرات	29
المحور الثاني: الدراسات التي تناولت القيادة الحكيمة وعلاقته ببعض المتغيرات	33
المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الإبداع وعلاقته ببعض المتغيرات	36
المحور الرابع: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وابداع المعلمين	40
التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة	45
الفصل الثالث: منهجية واجراءات الدراسة	48
منهجية الدراسة	49
مجتمع الدراسة وعينتها	50
أدوات الدراسة	51
مصادر البيانات	53
العينة الاستطلاعية	53
خطوات بناء الإستبانة	53
صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)	56
صدق الاستبانة	60
صدق المقياس	61
الصدق البنائي Structure Validity	66
ثبات الإستبانة Reliability:	67
المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	68
منهجية وإجراءات الدراسة الكيفية	70
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	73

73	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
80	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
83	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
95	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
100	نتائج الدراسة الكيفية
111	الاختلاف في النتائج الكمية والكيفية
115	الاطار المفاهيمي المقترح
116	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والإطار المفاهيمي المقترح والتوصيات
116	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
118	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
120	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
121	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
127	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
140	ثانياً: الإطار المفاهيمي المقترح
144	ثالثاً: التوصيات
146	المراجع
158	الملاحق
179	Abstract

قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
(1.3)	درجات المقياس التكرارات والنسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها	51
(2.3)	التوزيع النسبي المعتمد للتحليل	52
(3.3)	توزيع أبعاد الاستبانة	55
(4.3)	الفقرات التي تم تعديلها بناء على توصية السادة المحكمين	59
(5.3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور واقع الفعالية التنظيمية والدرجة الكلية للبعد	61
(6.3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة والدرجة الكلية للبعد	63
(7.3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات واقع ممارسة المعلمين للإبداع والدرجة الكلية للبعد	74
(8.3)	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من محور (واقع الفعالية التنظيمية) و (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) و (واقع ممارسة المعلمين للإبداع) والدرجة الكلية للاستبانة	66
(9.3)	نتائج مؤشرات الثبات لمتغيرات الدراسة	67
(10.3)	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	69
(11.3)	أسئلة المقابلة	70
(12.3)	الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	72
(1.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور واقع الفعالية التنظيمية	73
(2.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد العلاقات الإنسانية	74
(3.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد العمليات الداخلية	75
(4.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد الإبداع والابتكار	76
(5.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد القيم التنافسية	76
(6.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة	77
(7.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور القيادة التقليدية "الكلاسيكية"	78
(8.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور القيادة المتجددة	78
(9.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور القيادة القوية	79
(10.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور واقع ممارسة المعلمين للإبداع	80
(11.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الإدارة المدرسية	81
(12.4)	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور المعلم	81

82	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور المناهج التعليمية	(13.4)
83	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور البيئة المدرسية	(14.4)
83	معامل الارتباط بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة لإبداع لدى المعلمين	(15.4)
84	العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة	(16.4)
84	العلاقة بين الفعالية التنظيمية وإبداع المعلمين	(17.4)
85	العلاقة بين القيادة الحكيمة وإبداع المعلمين	(18.4)
85	القيادة الحكيمة وإبداع المعلمين بوجود الفعالية التنظيمية كمتغير وسيط	(19.4)
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise لتأثير أبعاد الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية	(20.4)
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise لتأثير أبعاد الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية.	(21.4)
90	صالحية النموذج المقترح	(22.4)
91	العلاقة بين المتغيرات	(23.4)
92	التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الحكيمة في إبداع المعلمين بوجود الفعالية التنظيمية كمتغير وسيط	(24.4)
93	تقدير لقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات	(25.4)
95	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – الوظيفة	(26.4)
96	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – الجنس	(27.4)
97	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة	(28.4)
98	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي	(29.4)
99	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA عدد الدورات التدريبية	(30.4)

قائمة الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
89	دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين.	1
93	أبعاد القيادة الحكيمة على واقع الفعالية التنظيمية.	2

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	كتاب تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العليا/ الجامعة العربية الأمريكية	158
2	أسماء السادة المحكمين (الاستبانة)	159
3	أسماء السادة المحكمين (المقابلة)	160
4	أسئلة المقابلة التي وجهت إلى المشتركين في الدراسة	161
5	الاستبانة في شكلها الأولي قبل التحكيم	163
6	الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم من قبل السادة المحكمين	170

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

❖ المقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أسئلة الدراسة وفرضياتها

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ محددات الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة:

تلعب القيادة التربوية دوراً كبيراً في توجيه قدرات الأفراد واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن نجاح واستمرارية السير السليم للهيكل التنظيمي للمؤسسة، فسمات القائد وخصائصه الشخصية ونمطه القيادي وتأثيره في مرؤوسيه يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها. ولكي تستطع المنظمات أن تحقق النجاح المنشود يجب أن يشرف على إدارتها قادة ملتزمون باحثون عن أساليب واستراتيجيات جديدة ومتطورة وقادرون على التعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة، ولهم قدرة على التأثير بالعاملين وحشد الطاقات وتنمية القدرات الإبداعية، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لذلك، وهذا من شأنه أن يوصل المؤسسة للإبداع المنشود من جهة، ويساعدها على مواجهة مشكلاتها العصرية، وتحديات مستقبلها من جهة أخرى لما لذلك من دور في استمرارية المنظمات وتطورها.

ويرى محمد (2020) أن القيادة الفاعلة تؤثر على الموظفين بشكل كبير، وأن تواجد قيادة جيدة تُقلل من إجهاد وتوتر موظفيها، وأن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشكلات معهم بشكل سلسل يؤدي ذلك إلى المحافظة عليهم لمدى طويل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة تربوية غير فعالة يؤثر ذلك على معنويات الموظفين والعاملين فيها وبالتالي وينعكس ذلك حتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الاستقرار والثبات والراحة.

ويتضح هذا بشكل بارز في مجال التربية والتعليم، إذ تبرز أهمية القيادة في توجيه المؤسسات نحو الأفضل وذلك لمواكبة المستجدات والتغيرات الحاصلة فتكون عندها القدرة على مواجهة التغيير، فالمدرسة تعتبر المؤسسة الأهم لتحقيق ذلك، والقيادة التربوية للمدرسة هي المؤثر المباشر لتعزيز التغيير نحو الأفضل لتحقيق الأهداف التربوية، لذلك هناك حاجة إلى مدير خبير وقائد للتغيير، ومؤثر على كفاءة وفاعلية العاملين معه، وكذلك محفزاً أو دافعاً لتجويد اعمالها ومُعززاً لبيئة تعليمية تشجع على الإبداع والتميز.

إن المدير بالمدرسة العصرية لا ينبغي أن يقف لحد معين من كفاءته، وألا يقتنع بما وصلت إليه المنظمة من أداء، وأن يكون لديه الطموح والدافعية القوية والاستعداد لتكيفها ومتطلبات العصر، بواسطة استغلاله لطاقت إبداعية كامنة بالنفس، وتحفيز قدرات ابتكارية بالعاملين معه، حيث أصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساس الذي يُدير به عملياته التعليمية بمؤسسته، وفي توجّهاته بالمجتمع المدرسي (بلواني، 2018). ومن هنا ظهرت أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب مما يحث على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة، فالمدير القائد كي ينجح باعتباره قائداً في مجموعة، وفي مهمته باعتباره مديراً وفي مهمته الاجتماعية باعتباره مواطناً فعليه اعتماد ودعم مسار إبداعي، فالقادة المبدعين لا يكتفون بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة عندهم بل يحفزهم السعي المستمر في إيجاد أفضل الطرائق في العمل والإبداع للمساهمة في تحقيق الهدف الأشمل ورفع وعي القادة والمؤوسين والمنظمة ككل على حد سواء (جمعة ونوري، 2011).

وللوصول إلى الأداء المرغوب لا بد من توافر قيادة حكيمة تعمل بإبداع وتشجع على وجوده، حيث تشير الدراسات النفسية في مجال القيادة الحكيمة الحديثة نسبياً والتي بدأ ظهورها في العقدين الأخيرين ويُستخدم للدلالة على الفائدة التي يحققها الفرد من المعرفة (الفهم، الخبرة، العقلانية، التفكير الاستدلالي) في تعامله مع المشكلات التي تواجهه بأنها قدرة الفرد على استخدام المعلومات الموجودة لديه بشكل هادف في سياق اجتماعي، وقد يبدو للوهلة الأولى أنها متشابهة مع الذكاء ولكن الفرق بينهما يكمن في قدره الفرد على استثمار ما يتمتع به من ذكاء بشكل حكيم يساعده على تحقيق أهدافه في إطار من المشروعية الاجتماعية، فالحكمة هي القدرة على اتخاذ القرار الصائب والالتزام بمسار صائب أيضاً. وإنّ امتلاك الشخص مستويات عالية من المعرفة لا يعني في حد ذاته أنه شخص حكيم، والحكمة ليست ظاهرة معرفية في المقام الأول، ولكنها مزيج من الخصائص المعرفية والعاطفية والسلوكية كما أن هناك اتفاقاً عاماً على أن اكتساب الحكمة يتطلب وقتاً وجهداً وأنه يشتمل على مزيج من التعلم، والممارسة، والتدريب المهني، والخبرة الشخصية (بركات، 2020).

وتعتمد القيادة الحكيمة على العلاقة المتبادلة المرتبطة بالعاطفة والتجسيد. ويشير الشمري والميالي (2019) إلى أن القيادة الحكيمة هي الوعي بمكان العمل والقدرة على توقع العواقب داخله والتوصل المعقول للنتائج استناداً إلى الإشارات البيئية المحتملة.

في ضوء ما تقدم يرى الباحث أن المدارس بحاجة الى قيادات تربوية لديهم نظرة مستقبلية واستشرافية، تظهر أهمية وجود قيادة حكيمة تأخذ بالمؤسسات التعليمية نحو الإبداع، وبهذا خرجت هذه الدراسة بإطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين الفعالية التنظيمية وعلاقتها بممارسة القيادة الحكيمة وإبداع المعلمين ويربط بينها.

● مشكلة الدراسة

برزت القيادة الحكيمة في دورها لإدارة المنشآت والمنظمات بشكل كفاء، والتعامل مع كافة الظروف الطارئة ومواجهة أي تغييرات جديدة. وخاصة في أجواء الفعالية التنظيمية التي تحرص على تنظيم العلاقات الإنسانية والعمليات الداخلية وإثارة الإبداع والابتكار بين موظفيها واعتماد قيم التنافسية لإعلاء مكانة المنظمة بشكل جيد.

وتناولت العديد من الدراسات موضوعات ذات علاقة بالقيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية وابداع المعلمين في المدارس ومنها دراسة (Bozkurt,2022)، ودراسة (Pranitasri,2019)، ودراسة (Taylor ;Corelius and Colvin,2014)، ودراسة جلال واحمد (2022)، ودراسة المخامرة (2018). فضلاً من أن اتجاهاتنا عالمياً في عقدنا الاخير من قرن النهضة والنمو، وتُشير الى ضرورة توجه مُنظماتنا للقيادة الحكيمة لتتحول مؤسساتنا التعليمية لمجتمع قرن جديد، والاستعانة بأشكال أجود لاحتياجاتهم وتحدياتهم. ويؤكد بلواني (2018) على أن أي إبداع إداري يُحدث تحسُن للمناخ عامةً لأجل اتخاذ القرارات، ويعمل على تخطي الحواجز وإثارة أفكاراً جديدةً ومفيدة.

وبناء على عمل الباحث مديراً ومشرفاً على العديد من المدارس فقد أثار اهتمامه أهمية دور القيادة المدرسية الحكيمة في دفع المعلمين إلى الإبداع، ودراسة العلاقة بين هذه الموضوعات من خلال أبعاد الدراسة بداية من الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الحكيمة ودورها في إبداع المعلمين وذلك لبناء إطار مفاهيمي يجمع بين هذه المتغيرات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبناء إطار مفاهيمي يعتمد على دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين وبذلك تحددت مشكلة الدراسة في الكشف عن دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة القيادة الحكيمة وإبداع المعلمين واقتراح إطار مفاهيمي يربط بينها.

• أسئلة الدراسة وفرضياتها

- (1) ما واقع الفعالية التنظيمية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار، القيم التنافسية) بالمدارس الفلسطينية؟
- (2) ما واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة بأبعادها (القيادة التقليدية "الكلاسيكية"، القيادة المتجددة، القيادة القوية) بالمدارس الفلسطينية؟
- (3) ما واقع الإبداع لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية بأبعادها (الإدارة المدرسية، المعلم، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية) بالمدارس الفلسطينية؟
- (4) هل توجد علاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية؟
- (5) هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)؟
- (6) ما الإطار المفاهيمي المقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين؟

• أهداف الدراسة

■ تهدف الدراسة إلى الآتي:

- 1- الكشف عن واقع الفعالية التنظيمية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار، القيم التنافسية) بالمدارس الفلسطينية.
- 2- الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة بأبعادها (القيادة التقليدية "الكلاسيكية"، القيادة المتجددة، القيادة القوية) بالمدارس الفلسطينية.
- 3- الكشف عن واقع الإبداع لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية بأبعاده (الإدارة المدرسية، المعلم، المجتمع المحلي، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية) بالمدارس الفلسطينية.

- 4- تحديد العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية.
- 5- الكشف عن الفروق الاحصائية في استجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية).
- 6- بناء إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الحكيمة ومستوى إبداع المعلمين في فلسطين.

• أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

✓ أولاً: الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في إعداد الإطار النظري لها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة والمعاصرة المتعلقة مباشرة بموضوع الدراسة والمتعلق بدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الحكيمة ومستوى إبداع المعلمين في فلسطين. والتعرف على محتوياتها الفكرية والفلسفية واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها استكشاف طبيعة العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية. وتتجلى الأهمية للدراسة في كونها من أوائل الدراسات التي جمعت بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في حدود اطلاع الباحث على المستوى المحلي حيث تجمع الدراسة إطاراً نظرياً ومفاهيمياً يُستفاد منها بالعديد من مجالاتنا العملية

✓ ثانياً الأهمية البحثية:

تعد من الدراسات البحثية المعاصرة التي تناولت موضوعاً هاماً من الناحية التربوية والبحثية والمتعلقة بواقع دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس في القيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين. فإنها ستشكل مرجعاً حديثاً لكثير من الدارسين والباحثين والمشرفين والتربويين في المدارس، والجامعات بوزارة التربية والتعليم كما ستعمل على إثراء المكتبة الجامعية في فلسطين خاصة ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية عامة بالمادة البحثية

والعلمية والمتعلقة في دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس في القيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين. وكذلك إظهار واقع المدارس الفلسطينية في الموضوعات التي ستتناولها الدراسة، والأثر المتوقع للعلاقة بين تطبيق مفاهيم الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين لدى المدارس الفلسطينية. وستساهم في تصميم أدوات بحثية يمكن الاستفادة منها في اجراء دراسات مماثلة.

✓ ثالثا الأهمية التطبيقية:

تسليط الضوء على دور الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين وأن نجاح القائد يتوقف على خصائصه وسماته الشخصية ونمطه القيادي وتأثيره في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وزيادة وعي القيادات التربوية ومديري المدارس ومساعدة متخذي القرار ووضع الاستراتيجيات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والشؤون الإدارية العامة والتأهيل التربوي مما يدفعهم إلى الاهتمام بتوظيف ما ينعكس إيجابيا على العملية التعليمية، وتستمد أهمية الدراسة في تطبيق دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين كما تبرز أهميتها في كونها تعد من الدراسات الحديثة في فلسطين خاصة حسب علم الباحث.

● حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين.

الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس في لمديرية محافظة القدس.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية محافظة القدس.

الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة ميدانيا خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2022-2023).

المحددات الإجرائية: تحددت هذه الدراسة بالمنهج المستخدم وعينة الدراسة وأدواتها من حيث البناء والصدق والثبات والمعالجات الإحصائية.

• المفاهيم النظرية والإجرائية

الفعالية التنظيمية: عرف (جلال وأحمد، 2022) الفعالية التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال تحسين كل من مستوى ارتباطها التنظيمي بالإدارة العليا والتنفيذية، ومستويات تفاعلها بين إدارات وأفرع وأقسام المنظمة، ومستويات قدرتها على التكيف بالبيئة الخارجية، ومستويات الريادة والمزايا التنافسية".

ويعرف الباحث الفعالية التنظيمية إجرائياً: بقدرة المنظمة على أن تُحقق أهدافها وتنفيذ مهامها بكفاءة وفعالية، من خلال تنظيم وتنسيق مواردها وعملياتها بطريقة متناسقة وفعالة لتحقيق النتائج المرجوة.

القيادة الحكيمة: عرفتها (العاني والطالبي، 2022) بأنها "القدرة التي يتمتع بها القائد وتمكنه من التصرف الحاسم والعملي في أي موقف يواجهه، مستنداً بذلك على الرأي الأخلاقي وبما يضمن تحقيق مصلحة كل من المجتمع والمنظمة والعاملين.

ويعرف الباحث القيادة الحكيمة إجرائياً بأنها نهج قيادي يتميز بالحكمة والذكاء في قيادة المعلمين وإدارة المدارس، بهدف تحقيق تحسين شامل في العملية التعليمية والنتائج التعليمية من خلال عملية التخطيط والارشاد والتوجيه والمتابعة.

إبداع المعلمين: يعرفه (العفاد والحيلة، 2022) بأنه "مجموعة من سمات وقدرات عقلية يتسم بها المعلمون ومدراء المدارس ويحرصون على استثمارها بتطوير عملية تربوية تُحقق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.

ويعرف الباحث إبداع المعلمين إجرائياً بأنه القدرة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة في عملية التدريس والتعلم، من خلال ابتكار وتطبيق أساليب واستراتيجيات جديدة لتحسين تجربة التعلم للطلاب وتحقيق نتائج أفضل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- ❖ الإطار النظري
- ❖ الفعالية التنظيمية
- ❖ القيادة الحكيمة
- ❖ الابداع لدى المعلمين
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ الأدبيات التي تطرقت للفعالية التنظيمية
- ❖ الأدبيات التي تطرقت للقيادة الحكيمة
- ❖ الأدبيات التي تطرقت للإبداع وعلاقته ببعض المتغيرات
- ❖ الدراسات التي تناولت العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وابداع المعلمين.
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

• الإطار النظري

يستعرض الباحث من خلال الإطار النظري المفاهيم والنظريات الأساسية المتعلقة بالإطار المفاهيمي لفحص دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين في أربعة أقسام، الغرض من هذا الاستعراض إنشاء أساس نظري وإبراز المعرفة الموجودة وثغرات البحث ووجهات النظر النظرية المتعلقة بالموضوع.

قام الباحث أولاً باستعراض الإطار النظري باستكشاف مفهوم الفعالية التنظيمية في سياق المنظمات التعليمية، مع التركيز على المدارس، واستعراض مختلف الأبعاد والمؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك، مناقشة العوامل التي تساهم في الفعالية التنظيمية.

بعد ذلك، استعرض الباحث مفهوم القيادة الحكيمة وصلتها بالبيئات التعليمية وخصائص وسلوكيات القيادة الحكيمة، وتأثير القيادة الحكيمة على النتائج التنظيمية وتطوير مناخ تنظيمي إيجابي.

يركز القسم الثالث من مراجعة الأدبيات على إبداع المعلمين، واستكشاف معنى وأبعاد الإبداع في سياق العملية التعليمية، ويناقش أهمية تعزيز إبداع المعلمين، والعوامل التي تؤثر على إبداع المعلمين.

في القسم الأخير قام الباحث باستعراض الإطار النظري المرتبط بالعلاقات بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين، وتسلط الضوء على تأثير الممارسات القيادية على الفعالية التنظيمية ودور الفاعلية التنظيمية في تعزيز إبداع المعلمين، والتفاعل بين هذه المتغيرات في السياق التعليمي الفلسطيني.

● الفعالية التنظيمية

تعد الفعالية التنظيمية واحدة من أكثر القضايا أهمية في المجال الإداري، والتي تم بحثها على نطاق واسع منذ التطور المبكر للنظرية التنظيمية، حيث يُعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم الهامة في تقييم أداء المنظمات المختلفة للتعرف على درجة فاعلية المنظمات من أجل البقاء والاستمرار في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية من تغيرات وتحديات متسارعة.

ويعرف محمد (2014) الفعالية التنظيمية بأنها القدرة المؤسسية للاستغلال الأمثل لمواردها المُتاحة، وخلق حالةً من توازن فعلي مع العوامل الداخلية والخارجية ومحاولة التكيف معها بهدف تحقيق الحد الأدنى من إشباع لرغبات وتطلعات العاملين في المنظمة الذين تربطهم علاقة إستراتيجية بما يضمن تحقيق أهدافها.

أما أحمد (2018) فأشار إلى أن الفاعلية التنظيمية هي المحصلة النهائية لأداء المنظمة المرتبط بخمس نواحي هي رضا العاملين، النمو المهني للعاملين، انفتاح المنظمة وتفاعلها بالمجتمع، وقُدّرتها لاستقطاب الموارد والصحة التنظيمية، ومدى القدرة على تكيفها بالبيئة الخارجية (سوق العمل)، وثُقق أهدافها المنوطة بها لكي تُحافظ على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار.

وفي سياق التعليم يعرف المالكي (2014) الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها من خلال (نمو الطلاب - الرضا الوظيفي للمعلمين - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - التجديد والتطوير).

أما الجرايدة (2014) فذكر أن الفاعلية التنظيمية تتمثل في قدرة إدارة التعليم على تحقيق أهدافها المتوقعة وفقا لمجالات: (المناخ التنظيمي، خدمة البيئة المحلية، التخطيط الاستراتيجي، الامتحانات والتقويم التربوي، تكنولوجيا المعلومات والتدريس).

يؤكد دياب (2006) أن العملية التعليمية مكرسة لتنمية الطالب في جميع مجالات التنمية، سواء كانت معرفية أو عاطفية أو نفسية حركية، وبما أن التقدم الحقيقي يكمن في تنمية الطالب في هذه المجالات الثلاثة، فإن معيار فعالية العملية التعليمية يجب أن تستمد من تقدم الطالب وتطوره إلى حد ما، لذلك تشمل معايير ومؤشرات فعالية المدرسة بشكل أساسي الأداء الأكاديمي، وتطبيق المناهج وتطويرها، وفعالية القيادة التربوية، والجو المدرسي العام.

ويرى الباحث أن فعالية المنظمة تعتمد كفاءتها وسلوكها، وأنه على المنظمة أن تجسد الاحترام والصدق والنزاهة والإنصاف للتفعيل الكفاءة التواصلية مع الأعضاء المشاركين. جنبا إلى جنب مع الأخلاق وكفاءة التواصل لتمكين الأعضاء في تلك المجموعة من تحقيق أهدافهم.

● أهمية الفاعلية التنظيمية

يرى منصوري (2021) ان فعالية المجتمع ترتبط بفعالية المنظمات العاملة فيه، فالمنظمات تترعرع وتنمو لتُحقق رسالة معينة وتأدية وظيفة محدّدة نيابةً عن مجتمعها الذي يقدم لها بمقابل كل ما تحتاجه من دعم للبقاء والنمو والتطوير، فإن عجزت هذه المنظمات القيام بدورها وأهملت رسالتها فإنها بذلك تنخفض فعاليتها.

وفي الأدب التربوي ذكر المالكي (2014) ان الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في مجال التعليم، حيث تؤثر على تحصيل الطلاب، وتعاون المعلمين، وبيئة التعلم، وتخصيص الموارد، والشرائط المجتمعية، وذلك من خلال تعزيز الممارسات التنظيمية الفعالة التي تساهم في خلق بيئة إيجابية وداعمة تزيد من نتائج تعلم الطلاب وهو بالتأكيد هدف العملية التربوية الأساس.

وفي نفس السياق أشار Ardianti (2022) ان أبرز القضايا التي تواجه أنظمة التعليم هي المساواة والإنصاف، واللامركزية، والتمويل، وجودة المناهج وتطويرها، والقدرة التنافسية الإقليمية، والقدرات والجدارات الخاصة بالمعلمين والكادر التعليمي بشكل عام، وترتبط قدرة المنظمة على تجاوز على هذه المشكلات بمدى فعاليتها التنظيمية.

أشار Barrett et al (2019) إلى ان المدرسة تشمل على العديد من متغيرات مثل مؤهلات المعلمين، البنية التحتية للمدرسة، نفقات كل طالب، ودعم الإدارة العليا، موقع المدرسة، سلوك المعلم، المناخ التنظيمي، وجودة المناهج الدراسية، وعادة ما يعتبر إنجاز الطالب هو الناتج الرئيسي للمدرسة.

وذكر Teodorovi (2009) أن الفعالية التنظيمية في التعليم تؤثر بشكل إيجابي على تحصيل الطلاب من خلال مواءمة المناهج والممارسات التعليمية وطرق التقييم المختلفة التي تلبي احتياجات الطلاب المختلفة.

أما Valente et al (2019) فأشاروا الى ان الفعالية التنظيمية تساهم في تعزيز ثقافة التعاون بين المعلمين وتدعم تطورهم المهني من خلال توفير تعزيز التعاون بين المعلمين والمشاركة في أنشطة التطوير المهني لديهم.

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا يرى الباحث أن الفعالية التنظيمية تساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية تعزز مشاركة الطلاب وتنمية ذكاءهم وتطورهم الاجتماعي العاطفي من خلال توفير مناخ تعليمي شامل يضمن توفير علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع، وبناء شراكات قوية مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع في عمليات صنع القرار، والاستفادة من موارد المجتمع، وتعزيز التعاون لدعم نجاح الطلاب.

• العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

هناك من يرى أن العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية يمكن إيجازها على النحو التالي (Barrett et al, 2019):

1- عوامل فنية وتشمل العوامل المتعلقة بالأدوات والمعدات المستخدمة في الإنتاج بالإضافة إلى أساليب الإنتاج وأماكن العمل.

2- عوامل متعلقة بأداء الأفراد للعمل وتتمثل في التنظيم الرسمي وغير رسمي، والقيادة والعوامل المؤثرة في حاجات الأفراد النفسية والظروف الطبيعية كالإضاءة والسلامة في العمل وغيرها.

3- عوامل مرتبطة بالبناء التنظيمي أثبتت عدة دراسات أن هناك ارتباطا قويا وعلاقة وثيقة بين البناء التنظيمي للمؤسسة وفعاليتها، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها في هذا المجال هي تحديد أثر الأنواع المختلفة من شبكات الاتصال - شبكة الاتصال المركزية، شبكة الاتصال بمساعدين للرئيس. شبكة الاتصال الكاملة باعتبارها شكلا من أشكال البناء التنظيمي، وبطبيعة الحال هذه الشبكات تؤثر على الخصائص الرئيسية للبناء التنظيمي، والتي لها تأثيراً مباشراً أو غير مباشراً للفعالية التنظيمية مثل الدقة بعملية الإنجاز ارتفاع الروح المعنوية للعاملين درجة وضوح القائد.

- 4- عوامل متعلقة بعملية تحديد الأهداف حيث يعتبر تحديد الأهداف العملية للمنظمة وبشكل كمي ونوعي يوفر - مؤشرا هاما لقياس فعالية المنظومة - وبناء على ذلك تظهر أهمية علاقاتها الوثيقة والمتبادلة بين كل من الاهداف من جهة وبين الفعالية من جهة أخرى.
- 5- عوامل مرتبطة بالتوافر للموارد البشرية فتوافر افرادها بالأعداد والتأهيل المطلوب بعد من العوامل التي تؤثر تأثيرا كبيرا في فعالية المنظومة... كما أن سوء استخدام العنصر البشري المتوافر لها يؤثر تأثيرا كبيرا على فعاليتها أيضا.
- 6- توافر الموارد المالية في عصرنا هذا تؤثر الإمكانات المالية تأثيرا كبيرا على قدرة المنظمة على تحقق الأهداف الموضوعة لها، بل إن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر كذلك على الفعالية.
- 7- المناخ التنظيمي يحتوي بكيانه الموجود بالصورة الفردية أو على مستوى الجماعة، على الرضا الوظيفي، أداء العاملين، الالتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها، وهذه العناصر تؤثر في الفعالية التنظيمية.
- 8- طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة تؤثر التكنولوجيا على فعالية المنظمة، وتخلق التكنولوجيا التقليدية جوا من الاعتماد على القواعد والإجراءات والقصور الذاتي، بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار في حدها الأدنى، والتكنولوجيا التي أدت إلى نشوء جو يتميز بالتواصل المفتوح والثقة والابتكار وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجاز العمل.
- 9- سياسة وتصرفات الإدارة لها تأثير على الفعالية التنظيمية للمنظمة، فالمدير الذي يستخدم أساليب التغذية الراجعة في اتصاله مع المرؤوسين ويسمح لهم بقدر معقول من الاستقلال بطبيعة الحال، فإن ذلك يسهم بدرجة عالية في إيجاد مناخ يشجع الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- 10- تأثير بيئتها الخارجية، فعندما تمر المنظمة بظروف طارئة وحرجة لدرجة أنها تضطر للاستغناء عن عددا كبير من العاملين وكذلك بمجرد التفكير في هذا الاحتمال فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازم.

11- الفعالية التنظيمية مفهوم مجرد ويصعب على العديد من المنظمات قياسها بشكل مباشر، حيث تشتمل على تدابير العلاقات الإنسانية والعمليات الداخلية والإبداع والابتكار والقيم التنافسية، ومن مكونات الفعالية التنظيمية المناخ التنظيمي والقيادة الإدارية وسلوك الأقران وعملية المجموعة والرضا والمعاملات التنظيمية الناجحة والقدرة على اكتساب الموارد وكما وتهتم الفعالية التنظيمية بكيفية دعم الإستراتيجية التنظيمية والقيادة والرضا والقدرات لأنشطتها.

12- وفي المحتوى التنظيمي قد يرتبط الابتكار بالتغيرات الإيجابية في الكفاءة والإنتاجية والجودة والقدرة التنافسية وحصة السوق. ومع ذلك، فإن نتائج الأبحاث الحديثة تسلط الضوء على الدور التكميلي للفعالية التنظيمية في تمكين المنظمات من ترجمة النشاط الابتكاري إلى تحسينات ملموسة في الأداء. ويمكن للمنظمات أيضاً تحسين الأرباح والأداء من خلال توفير مجموعات العمل والفرص والموارد للابتكار، بالإضافة إلى مهمة الوظيفة الأساسية للموظف، وتركز الفعالية التنظيمية على العلاقات الإنسانية لمن يعملون على تطوير المنظمة، ومن المحتمل أن تواجه المنظمات توتراً بين سمات الفعالية التنظيمية، حيث تحتاج جميع المنظمات إلى مستوى معين من الاستقرار بالإضافة إلى الحاجة إلى المرونة والقدرة على التكيف والحاجة إلى السيطرة والانضباط وكذلك الحاجة إلى السماح بدرجة معينة من الحرية والاستقلالية، وبناء علاقات رسمية عقلانية. وعلاقات غير رسمية غير عقلانية.

ويذكر العثماني (2019) أن من خصائص المدرسة الفعالة بحسب الفعالية التنظيمية أن يكون هناك مدير مخطط وصاحب رؤية، وعنده القدرة على نسج علاقات جيدة مع الآباء وأفراد المجتمع، وجود طاقم من المعلمين المتفهمين لطبيعة عملية التعلم. ووضوح ودقة المناهج المدرسة، مع توكي التسهيلات والموارد المدرسية اللازمة للعملية التعليمية، وكذلك اسهام الآباء والأمهات في البرامج والأنشطة المدرسية مع وجود بناء مدرسي ملائم لعمليات التعليم.

ويشير بسام (2019) أن عناصر الفعالية التنظيمية تتمثل في الإنتاجية والتي تعكس قدرة المنظمة للإنتاج مهما كانت كميتها ونوعيتها التي تتطلبها البيئة، مع وجود الكفاءة والتي هي نسبة مخرجاتها لمدخلاتها، مستخدمةً بها عدة مقاييس، كتكلفة الوحدة المجتمعة وعائدها على رأس مالها ومعدل الضياع من المواد، وكذلك وقتها الضائع والعديد من المؤشرات، أيضاً الأداء الجيد الذي يتوجب أن تُدرك المنظمة كنظام اجتماعي من خلال اهتمامها بمنافعها المُحصلة من أعضائها، ومنافع تعود على

عملائها ويسمى هذا المعيار بالأداء الجيد. والروح المعنوية والتي تعكس الحالة المعنوية للمورد البشري لتوفير الإمكانيات اللازمة من أجل زيادتها للوصول الى الأهداف المسطرة.

ويذكر بسام (2019) ابعاد الفعالية التنظيمية الاتية:

✓ **الأبعاد الاقتصادية:** وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الاقتصادي تستخدم العديد من المعايير ومنها: الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد، مركز الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية، القيمة المضافة.

✓ **الأبعاد الاجتماعية:** تعرف بالجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عملها في حين أن هذا البعد للفعالية يصعب قياسه كمياً والفعالية الاجتماعية والتي يمكن تعريفها على انها مستوى الرضا الذي وصل اليه الأفراد المشاركون في حياة المنظمة وكذلك القوة والشدة التي يشارك ويساهم بها الأفراد في نشاطات المنظمة وإمكانياتها ويعبر المناخ الاجتماعي والرضا الوظيفي لمؤشرات أساسية للفعالية الاجتماعية.

✓ **الأبعاد الإنسانية:** ان الأداء الانساني من الانشغالات الأساسية لجميع افراد المنظمة سواء من أطراف المديرين او العمال، وبهذا يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية للمنظمة.

✓ **الأبعاد التنظيمية:** وهو كل ما يتعلق بالبناء التنظيمي بغض النظر عن النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية او اقتصادية.

• نماذج قياس الفعالية التنظيمية:

يشير قياس الفعالية التنظيمية إلى عملية تقييم الأداء العام وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، وأشار العديد من الباحثين إلى اختلاف طرق قياس الفعالية التنظيمية في المنظمات وذلك لاختلاف مجالات اعمالها وأهدافها (سلاطنية وآخرون، 2013).

ومن نماذج الفعالية التنظيمية (بسام، 2019):

اولا: - نموذج الأهداف: وانطلاقاً من منظور هذا النموذج الأهداف، بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية لها اهدافاً محددة، تسعى الى تحقيقها وفق إستراتيجيات مرسومة من طرفها".

ثانياً: - تنظيم الموارد: يُنظر للمنظمة في إطار تلك النموذج انها "بمثابة شبكة العلاقات بين الانظمة الفرعية وبين مُخرجات النّظام التي تتمثل مدخلات لنظم فرعية اخرى، وعليه فان الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية.

ثالثاً: نموذج العمليات الأدائية: ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بانها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية من مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار.

رابعاً: نموذج المساومة أو الرضا المشارك: الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، وتعتبر مساهمته في الرضا النهائي للآخرين.

خامساً: نموذج التطور التنظيمي: وضع نموذج المنظمة الفعالة وغير الفعالة ضمن نظرية (X و Y). حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشكلات المنظمة وتحديد القرارات فيها.

ويشير Rohrbaugh & Quinn كما ورد في جلال واحمد (2022) إلى إطار القيم المتنافسة كأحد نماذج قياس الفعالية التنظيمية في المنظمات والتي تركز على بعدين أساسيين هما المرونة التنظيمية والتركيز التنظيمي الداخلي، وقد أنتجت التفاعلات المحتملة بين هذين البعدين الأساسيين أربعة ابعاد للفعالية التنظيمية وفقاً لإطار القيم المتنافسة هي:

العلاقات الانسانية (العمل الجماعي والتعاوني):

- تُعرف العلاقات الإنسانية في إطار المنظمات التربوية بأنها العلاقات التي تهدف الى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين، والتي يأتي في مقدمتها إشباع الحاجات الإنسانية للفرد في عمله الشعور بالأمن والاطمئنان والإحساس بالانتماء والتيقن بالهدف، والاعتراف بوجوده، والإشادة بنفسه، والتقدم الوظيفي واكتساب الخبرات والتجارب. (التكالي وزين، 2020)

- والعلاقات الإنسانية والعمل التعاوني جزء لا يتجزأ من الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال التركيز على بناء فرق فعالة، ووجود رؤية وأهداف مشتركة وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، وتقدير التنوع الذي يؤدي إلى تحقيق الاستفادة القصوى من القدرات الجماعية للعاملين في المنظمات، وهو ما يساهم في زيادة الإنتاجية والابتكار ومشاركة العاملين والتعلم التنظيمي (اليحمدي والمعمري، 2023). والتي يستعرضها الباحث في الفقرات التالية:

● **بناء فرق فعالة:** وفقا لإدريس وآخرين (2014) تعتبر فرق الفعالة أحد أسس العمل التعاوني والفعالية التنظيمية، وفي هذا السياق تلعب العلاقات الإنسانية دورًا حيويًا في إنشاء ورعاية مثل هذه الفرق؛ من خلال تفعيل التواصل المفتوح والفعال والذي يعتبر أساس التعاون الناجح، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الثقة والاحترام بين أعضاء الفريق الذي يعزز بيئة العمل بحيث يشعر الأفراد بالراحة في التعبير عن أفكارهم واهتماماتهم وآرائهم، وهو ما يساهم في تعزيز تماسك فريق العمل والشفافية، ويساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل فعال.

● **رؤية وأهداف مشتركة:** تسهل العلاقات الإنسانية تطوير رؤية مشتركة وأهداف مشتركة بين أعضاء الفريق، وتساهم في تعزيز التآزر والتحفيز والشعور بالانتماء من خلال المواءمة بين تطلعات العاملين والأهداف المحددة مسبقًا، تمكّن الأهداف المحددة بوضوح العاملين في المنظمات من الاستمرار في التركيز، وبذل جهود منسقة، والمساهمة في الفعالية التنظيمية الشاملة (الشميلي، 2017).

● **تقدير التنوع:** العلاقات الإنسانية الفعالة تشجع على تثمين وتقدير تنوع العاملين في المنظمات من خلال وجود بيئة عمل شاملة ومتنوعة، فالتنوع يساهم في تعزيز التفكير الإبداعي وحل المشكلات الإبداعية حيث تستفيد المنظمات التي تعزز من نقاط القوة الفريدة في المنظمات، والعلاقات الإنسانية الجيدة تشجع على تبادل المعرفة وتبادل الأفكار والتعاون، وتمكن المنظمات من الاستفادة من الإبداع، بالإضافة إلى أن ممارسات العلاقات الإنسانية التي تدعم التواصل المفتوح وعقلية النمو تخلق منظمة تتكيف مع الظروف المتغيرة وتحتضن الابتكار، من خلال تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة والتغذية الراجعة والدروس المستفادة (الغرزولي ومزيان، 2022)

● **مشاركة الموظفين ورضاهم:** تعزز ممارسات العلاقات الإنسانية القوية في منظمات الأعمال في خلق بيئة عمل إيجابية حيث يشعر العاملون بالتقدير والدعم، وتعمل على زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهو ما يساهم في زيادة مشاركة الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم (بحر وأبو سوريح، 2010). وينتج هذا النموذج للفعالية التنظيمية من خلال التفاعل بين المرونة والتركيز التنظيمي الداخلي. ويركز هذا النموذج على التزام وانتماء الموظفين للمؤسسة واعتبار القيمة العالية والتقدير المناسب للموارد البشرية، وضرورة التدريب المستمر، وشيوع التماسك والتلاحم بين أعضاء المؤسسة، وارتفاع الروح المعنوية للموظفين.

📌 نموذج العمليات الداخلية للفعالية التنظيمية:

ينتج من خلال التفاعل بين التحكم والتركيز التنظيمي الداخلي، ويركز هذا النموذج على توحيد الإجراءات والممارسات التنظيمية، والاستمرارية، وإدارة المعلومات والاتصالات، والاستقرار. يؤكد نموذج العملية على المنطق الداخلي والاتساق بين عمليات إنتاجية المنظمة لأنها تحول مدخلات المنظمة إلى المخرجات المرغوبة، حيث ان الافتراض الأساسي لهذا النهج هو أن هناك صلة واضحة بين العمليات الداخلية (مثل صنع القرار والتوظيف) والمخرجات المرغوبة (Zlatkovic، 2017).

وتركز دراسة العمليات الداخلية للفعالية التنظيمية على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية، وتحدد العمليات الداخلية للفعالية التنظيمية بمستوى توافر الخصائص التنظيمية كمرونتها وصحتها التنظيمية، والآليات الداخلية المختصة بحركة المنظمة كتخفيف الضغط على الأفراد، وتقليل الصراع، وتدفق المعلومات بسلاسة ويسر، نشر روح الانتاء والالتزام والرضا الوظيفي (سلاطنية وآخرون، 2013).

كما أشارت الشيملي (2017) إلى أن العلاقة بين توحيد الإجراءات والممارسات التنظيمية، والاستمرارية، وإدارة المعلومات والاتصالات والاستقرار والفعالية التنظيمية ومتراصة، حيث يساهم كل عامل من هذه العوامل في تعزيز الفعالية الشاملة للمنظمة بطريقة مختلفة.

أ- الأنظمة المفتوحة (الإبداع والإبتكار):

وينتج من خلال التفاعل بين المرونة والتركيز التنظيمي الخارجي، ويركز هذا النموذج على القدرات التنظيمية وضرورة اتساعها وزيادتها بالمؤسسة، والتكيف مع ظروف البيئة الخارجية، كما يركز بشكل كبير على النمو، والاستعداد واكتساب الموارد والدعم الخارجي؛ فمن المفترض أنه نظرًا لأن الموارد مطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، فكلما زادت الموارد، زادت الفعالية التنظيمية والقدرة على التكيف، ويساعد هذا النموذج تحقيق التطور والنمو وحصولها للموارد من بيئتها خارجياً من خلال تنمية علاقات جيدة مع العاملين بالبيئة الخارجية، وفي هذا الصدد يعرف Ardianti (2022) الفعالية على أنها "قدرة المنظمة، بشكل مطلق أو نسبي، على استغلال بيئتها في اكتساب الموارد النادرة والقيمة"، وبالتالي، يمكن اعتبار المنظمة التربوية فعالة بناءً على قدرتها على الحصول على أموال كبيرة من خلال تبرعات الشركات والخاصة لتنفيذ برامجها، و تعتبر المدرسة بيئة فعالة إذا تمكنت من جذب عدد كبير من الطلاب للالتحاق أو تعيين أعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلاً عالياً.

ويرى الباحث ان المؤسسات التعليمية تعمل على اكتساب الموارد وتخصيصها بشكل استراتيجي لدعم أهدافها وغاياتها، ويمكن أن تشمل هذه الموارد رأس المال المالي والموارد البشرية والتكنولوجيا والبنية التحتية والشراقات، حيث تلعب الإدارة العليا دورًا حاسمًا في الحصول على هذه الموارد والاستفادة منها بكفاءة.

ب- نموذج الهدف العقلاني للفعالية التنظيمية (التنافسية):

يعتمد نموذج الهدف العقلاني على فرضية أن المنظمات هي كيانات عقلانية مدفوعة بالأهداف والغايات، ويؤكد على أهمية تحديد أهداف واضحة ومحددة تتماشى مع مهمة المنظمة ورؤيتها، ووفقا للنموذج فإن المنظمات تتخذ قرارات عقلانية من خلال تقييم البدائل بشكل منهجي واختيار أكثر الوسائل كفاءة لتحقيق أهدافها.

وينتج من خلال التفاعل بين التحكم والتركيز التنظيمي الخارجي، ويركز هذا النموذج على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات الجيدة، وتحقيق الكفاءة، والإنتاجية، والتخطيط، وتحديد الأهداف، فكلما قاست الأهداف التنظيمية كانت مناسبة للتقييم بخلافها، فالهدف الربحي يُعتبر أكثر اهدافها استهلاكاً في قياس فعالية منظمات الأعمال، وذلك لوجود مقاييس مستقرة لقياس مدى ربحية المنظمة، وبالتالي الحكم على فعاليتها.

وتشمل الميزة التنافسية في المنظمات قدراتها التنظيمية والكفاءات والمهارات والموارد والقدرات الداخلية مثل القدرات القيادية وخبرات الموظفين والثقافة التنظيمية والبنية التحتية والكفاءة التشغيلية (Zlatkovic, 2018).

وأشار ارديناتي (Ardianti, 2022) إلى ان قدرة المنظمات التعليمية ترتبط باستكشاف بيئتها الخارجية من خلال استكشاف فرص وشراقات وأوجه تعاون جديدة والتعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الوكالات الحكومية والمنظمات المجتمعية والشركات والشبكات التعليمية، إذ يتيح توسيع البيئة الخارجية للمؤسسات الاستفادة من الموارد الإضافية والخبرة والتمويل وأنظمة الدعم.

وتربط قدرة المنظمة على المنافسة في بيئتها الخارجية بقدرتها على تحديد الفرص وتخفيف المخاطر واحتضان التغيير ومواءمة الاستراتيجيات التنظيمية مع العوامل الخارجية من خلال الاستجابة بشكل استباقي للبيئة الخارجية (Zlatkovic, 2018).

وتتمثل مزايا نموذج الهدف العقلاني وفقا لمحمد (2022) في وضوح الهدف، حيث تعتمد الفعالية التنظيمية على أهداف محددة جيداً وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق، وضرورة تخصيص الفعال للموارد لتحقيق أقصى قدر من الأهداف، وتقليل التكاليف والوقت والجهد مع تعظيم المخرجات والنتائج، وصنع القرار العقلاني لتقييم البدائل، والنظر في المعلومات المتاحة، واختيار الخيار الأفضل ليتم اتخاذ القرارات بناءً على التحليل المنطقي، والموازنة بين التكاليف والفوائد والمخاطر المرتبطة بكل بديل. مع التأكيد على أهمية قياس الأداء المستمر والتغذية الراجعة من خلال مراقبة التقدم نحو الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة لضمان الفعالية، وإعطاء الأولوية للكفاءة وتخصيص الموارد، ويمكن المنظمات من اتخاذ خيارات مستنيرة والتكيف مع البيانات المتغيرة.

● القيادة الحكيمة

تمثل القيادة عملية التأثير المتبادل بين القائد ومروؤوسيه للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وجانب التأثير هذا هو الذي يميز القيادي عن الإداري، فقد تنفذ أهداف الأخير بسبب المنصب الوظيفي وليس بسبب قدرته على التأثير ومن هنا تظهر أهمية التأثير في القيادة. لكن عملية التأثير لم تعد كافية لإحداث التغيير في المؤسسات التربوية حيث لا بد من سمة تنسب إلى القادة الذين يتخذون القرارات وهي الحكمة، فظهر مفهوم القيادة الحكيمة نسبة إلى الحكمة التي يتمتع بها الأشخاص الذين يتخذون قرارات حكيمة أو ينتهجون أساليب فعالة في اتخاذ القرارات وباتت القيادة الحكيمة هي نمط قيادي يسعى إلى تطبيق الخبرة والمعرفة والرأي الرشيد بغية صنع قرارات فعالة واتخاذ إجراءات أو أفعال كفؤة. وهي القدرة التي يمتلكها القائد على صنع القرار وإدراك البيانات والسياسات الذي يصنعه القرار فيه وإدخال المنطق العاطفة والبدئية في القرار النهائي (العاني والطالبي، 2022).

ويرى العديد من المفكرين أن الحكمة هي إحدى عناصر القيادة إلا أنه في العقدين الأول والثاني من القرن الحادي والعشرين اتجهت أفكار المفكرين نحو تسمية القيادة الحكيمة كعنصر مستقل وليست عنصر من عناصر اشكال القيادة (Rowland, 2010).

وفي هذا السياق ذكر كايبا ورادجو (Kaipa & Radjou, 2013) بأنها القدرة التي يمتلكها القائد على صنع القرار وإدراك البيانات والسياسات الذي يصنع القرار فيه وإدخال المنطق والعاطفة والبدئية في القرار النهائي. ويبين جاكوبك وبيرارهي (Jakubik & Berarhay, 2017: 374) بأنها

القدرة التي تمكن القائد التصرف بشكل جيد فيما يتعلق بالصالح البشري من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة بحكمة عملية والتعامل مع المرؤوسين بعدالة ووضع أهداف مشتركة والعمل على تحقيقها سوية مع ضمان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

وتمثل الحكمة بالنسبة لكوبرس وستاتلير (Küpers & Statler, 2008) ممارسة محددة في المنظمات، وهي ممارسة يتم تشكيلها وإعادة تشكيلها في ديناميات الحياة اليومية التي تتضمن دائماً أبعاداً عاطفية ومتجسدة تتفاعل معاً داخل المنظمة بشكل ملموس من خلال المعرفة اللامركزية والحكم عليها في مواجهة الظروف الغامضة أو غير المؤكدة، وعليه فإن الحكمة في منظمات الأعمال ليست "سمة" فردية أو "جودة" أو "سلوك" نشأ عن قدرات الأفراد ولكنها سمة داخل المنظمة ككل.

وعليه تُعد القيادة الحكيمة عنصراً أساسياً لتحقيق جودة حياة الأفراد والتقدم الثقافي في المجتمع، فالحكمة التي تظهر عن طريق القيادة تعيد تركيز الاهتمام لأي موقف يواجهه مستنداً بذلك على الرأي الأخلاقي وعلى تعزيز المصلحة العامة والتعامل مع المشاكل المعقدة والصعبة وتحسين حياة الأفراد في المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع (Yang, 2011).

ويتطلب فهم الحكمة وتطبيقها في المنظمات والإدارة إطاراً شاملاً ومتكاملاً ونهجاً أكثر شمولاً موجهاً نحو الممارسة ومناسباً للتحقيق في العمليات المعقدة والمتراصة المعنوية وهو ما يتطلب إطار عمل متعدد المستويات للحكمة.

وينظر البعض إلى القيادة الحكيمة كأنها نوع من القيادة الموزعة التي تشمل الإدارة الوسطى والعليا، فالإدارة العليا لا تستطيع استشعار جميع التغييرات والاستفادة من جميع الفرص أكثر من العاملين في الخطوط الأمامية، وهو ما يتطلب تعزيز الوعي الإداري للموظفين والوعي الجماعي للفرد للمشاركة في الإدارة التنظيمية وممارسة مفهوم "الإدارة من قبل الجميع" (Nonaka *et al.*, 2016).

ويذكر مورفي وآخرون (Murphy, *et al.*, 2013) سمات القائد الفعال بأنه يظهر الصدق والأمانة في جميع الأعمال فيسمى صادقاً، وهو الكفاء الذي تقوم أفعاله على أساس العقل والمبادئ الأخلاقية، ويحدد الأهداف ولديه رؤية مستقبلية، ويظهر الثقة ويتولى المسؤولية عند الضرورة فيكون ملهماً، ويكون واسع المعرفة، فهو يقرأ ويدرس ويبحث عن المهام الصعبة حتى يكون واسع المعرفة. كما ويعامل الآخرين بإنصاف حتى يكون عادلاً، ويسعى إلى التنوع وهذه إشارة على أنه واسع الأفق، يتمتع بالشجاعة والمثابرة على تحقيق الهدف، بغض النظر عن العقبات، ويظهر الهدوء والثقة

عندما يكون تحت الضغط، ويستخدم الحكم السليم لاتخاذ قرارات جيدة وهذه تعتبر الاستقامة، ويقوم بإجراء التغييرات المناسبة في الوقت المناسب وهذا ما نسميه الابداع.

وما يجب أن يتذكره المرء هو أن القادة الجيدين يستخدمون أساليب متنوعة فلا يوجد منهج واحد مناسب لكل حالة. فقد أجرى مورفي (Murphy, et al., 2013) مقابلات مع واحد وعشرين من قادة الأعمال حول القرارات الرئيسية التي يتخذونها. وكان من اقتراحاتهم لاتخاذ تلك القرارات أن تجعل جمع المعلومات بشكل عام عادة أولوية، وأن تجمع اصحاب المصلحة معاً، ومع ذلك املاً الغرفة بأهل الاختصاص وذوي الخبرة، وأجمع الآراء المختلفة واجعلهم يناقشون هذه القضية، واقهر الخوف من المخاطر من خلال فهم العناصر التي تنطوي عليها اي مخاطر وكيفية تعزيز المخاطر الذكية، وذلك من خلال امتلاكك القيام بذلك عن طريق جعل رؤيتك للمؤسسة دليلك اليومي والتأكد ان لديك الفكرة الصحيحة حول المكان الذي يجب ان تتجه اليه ثم التمسك به، والاستمتاع مع الهدف والتعرف على الذي تستمع اليه واطرح الاسئلة الصحيحة، وتحديد الاقتراحات، وتذكر المنفيين. وتحلى بالشفافية وكن صريحا بكيفية اتخاذ القرار ولماذا. وكن صريحا بشأن مدى صعوبة التنفيذ، ولا تنسى المتابعة.

وفقا لباخموت وآخرون (2018) هناك ثلاثة مكونات متشابكة بشكل متبادل تكمن وراء مفهوم الحكمة العملية في سياق الإدارة الحديثة والتي تحكم سلوك القائد الحكيم وتشمل: البعد المعياري الذي يشجع تطبيق المبادئ الأخلاقية على السلوك اليومي. والبُعد التكاملي والذي يمثل قدرة القائد الحكيم العملية على شمول أشكال مختلفة من المعرفة والتفكير النقدي، مما يؤدي إلى حكم متكامل ومتوازن. والبعد التراثي الثقافي والذي يعبر عن الانفتاح على احتضان العادات الراسخة والمعايير الثقافية في المنظمة والمجتمع وتكييفها لاستخلاص الدروس المستفادة من التقاليد الروحية وتكييفها مع السياقات الجديدة.

وللقادة الحكيمة أشكالاً عدة كما يرى المخامرة (2018) ومنها: القيادة المحافظة (الكلاسيكية) التي ترفض أي جديد للأفكار والرؤى والتطلعات والقوانين الجديدة التي من شأنها أن تحدث تغييراً في المنظمة، وتتنظر للتغيير على اعتبار أنه مخاطرة لا فائدة منها. أما القيادة المحسوبة فهي عكس ذلك، حيث تقبل القوانين الجديدة المنظمة وتعمل على تطبيقها بحذافيرها سعياً لأن تكون المنظمة على درجة عالية من الكفاءة وزيادة تنافسها من خلال التطوير من الأنظمة والقوانين، وتحاول القيادة المحسوبة اعتماد عناصر مؤسسة تفترض بها البيئة جيداً، حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على

شرعيتها. ويضيف المخامرة شكلاً آخر وهو القيادة القوية التي تركز على مجموعة من المبادئ أهمها التأثير على المواقف، والقادة الأقوياء يؤثرون في مواقف الناس، ويتحملون مسؤولية التأثير على إجراءات العمل ومواقف أولئك الذين يعملون معهم.

وللقيادة الحكيمة أبعاداً عديدة ومنها:

1- مهام القيادة والذي يتضمن: توليد الموارد، التأسيس والحفاظ على قواعد السلوك السليم، الحماية من التهديدات الداخلية والخارجية.

2- ما يجب فعله وما يجب عدم فعله من قبل القيادة والذي يتضمن (الطاعة للواجبات الأخلاقية، تطوير فريق عمل فعال، تجنب الارتباط مع الأشخاص الضارين).

3- الحكمة الشخصية للقائد والتي تتضمن: القدرة على ضبط النفس، الحماس، التفكير الإيجابي والتهذيب وتشمل صفات المفكر قدرته على الاستقصاء، والنظر، والتداول، والبصيرة، والاحتفاظ في الذاكرة، والاستدلال، والتأمل في المعرفة.

4- يعتمد وجود المنظمة واستمرارها على الأهداف الأساسية من انشاءها، ويتنوع وصفها بين وصف تجاري، مثل (حصة السوق، مستويات الربح...الخ)، او تركز أحياناً على المعايير التنظيمية الداخلية (مستويات الرضا الوظيفي، تطوير الثقافة الصحيحة، والتواصل الداخلي الفعال...الخ)، او تهتم بالبيئة الخارجية والانفتاح والتنافسية، أو أولوية للابتكار والتميز (جلال وأحمد، 2022).

وتتمثل خصائص القائد الحكيم في قدرته على (Bostanli & Habisch, 2023):

1- دمج القيادة الحكيمة عملية المطالب المتناقضة للأخلاق والفعالية في المنظمات التي تواجه التعقيد وعدم اليقين.

2- تسهيل إدارة المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة وتحديد الأهداف المناسبة للمتابعة في مواقف محددة مسترشدة بالتميز الأخلاقي والقيم الثقافية.

3- تجميع المعرفة العملية المتراكمة من خلال الخبرة مع المعرفة العالمية المكتسبة من خلال التعليم، والجمع بين البصيرة الذاتية والمعرفة الموضوعية لتحديد المسار الأمثل للعمل.

- 4- التفكير في الخبرات ويتعلم منها بطريقة متجددة باستمرار؛ المقارنة المستمرة بين التجارب الحالية والمخزنة لاكتساب رؤى جديدة.
- 5- اتخاذ قرارات تستند إلى كل من العقلانية الأدائية والعملية. واتخاذ الإجراءات المناسبة استجابةً لمواقف معينة، بدلاً من الاعتماد فقط على التحليل المنطقي.
- 6- تبني المواقف المتناقضة والحجج المتناقضة؛ مع الأخذ في الاعتبار السياق الزمني والمكاني والاجتماعي.
- 7- اعتناق بعض التقاليد والقيم الثقافية والروحية والدينية ودمجها لإثراء ثقافة المنظمة وإشراك تقاليد الفرد وثقافته في عمليات صنع القرار.
- 8- اختيار الأهداف المناسبة ووضع خطة عملية للوصول إليها بنجاح، والعمل على تحقيق الأهداف من خلال تحويل المعرفة والمعتقدات والخبرات.
- 9- تعزيز الحكمة العملية لدى الآخرين وتحريكهم إلى العمل من خلال التواصل أو إقناع الآخرين أو إقناعهم باستخدام المجاز أو القياس أو السرد.
- 10- ممارسة التأثير الإيجابي في أنفسهم وعلى الآخرين وعلى مؤسساتهم ومجتمعهم. من خلال التأثير الملهم في الأتباع، وتشجيع السلوكيات الأخلاقية بين الموظفين.

ولقد أوضح أبو مديغم وآخرون (2018) أن مديري المدارس بحاجة إلى معلومات إضافية تمكنهم من تطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم من أجل توطيد العلاقات بالمعلمين والطلاب وكذلك أولياء الأمور، لذا يعتبر الإبداع الإداري من أهم ركائز تقدم الدول وتطورها في شتى الميادين لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، كما أن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، ويعمل على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة. كما يحدد الإبداع الإداري نوع الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد أكبر من الأفكار في أقل وقت وجهد.

ومما سبق فإن تبني القيادة الحكيمة يؤدي إلى تطوير العملية التعليمية وتحسين وتطوير أداء المؤسسات والعاملين فيها. ويساهم بتطوير وتحسن أداء المعلم التعليمي بشكل مباشر وزيادة فعاليته،

ولهذا فالمعلمين بحاجة إلى المزيد من العناية والاهتمام لتحسين أداءهم وزيادة فعاليتهم التدريسية مادياً ومعنوياً والتي تساعدهم للقيام بدور فعال تجاه الطلبة والمدرسة والمجتمع.

• الإبداع لدى المعلمين

على مدار العقود القليلة الماضية، أصبح الإبداع موضوعاً مهماً في مجال التدريس وسماته ترتبط بمزايا اجتماعية وعاطفية ومهنية، ويعتبر من أكثر صفات التفكير المرغوبة، وينبغي رعاية الإبداع ودعمه في التعليم. أي أن هناك حاجة لفهم كيفية عمل المعلمين الناجحين بشكل خلاق، في حياتهم وممارساتهم. ومع ذلك فإن دراسة الإبداع معقدة بطبيعتها المجردة والمعقدة، والحقيقة أنه لا يوجد تعريف ثابت واحد لـ "ما هو الإبداع" أو ماذا وهذا يعني التدريس الفعال.

• مناحي الإبداع المتعددة

ويمكن النظر إليه من خلال أربعة مناحي هي:

- **النهج الأول:** مفهوم الإبداع القائم على سمات الشخصية، والقدرة على الخروج من سياق التفكير العادي واتباع أنماط فكرية جديدة، وأشار جيلفورد إلى أن المتعلمين المبدعين يتميزون بصفات نفسية أهمها: الطلاقة والمرونة والبراعة.

- **النهج الثاني:** الإبداع القائم على الإنتاج: يلخص مفهوم (خير الله) الإبداع بأنه قدرة المتعلم على إنتاج منتجات تتميز بأقصى قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة، وهكذا يتجلى التفكير الإبداعي في شكل توليد شيء جديد، والتفكير بالمغامرة، والابتعاد عن القاعدة، وولادة شيء جديد، سواء كان ذلك فكرة أصيلة أو حديثة، أو اكتشاف أو اختراع. التأكيد على الاهتمام كشرط أساسي للتفكير الإبداعي والإنتاج.

- **النهج الثالث:** الإبداع هو مفهوم العملية، يعرف Torrens الإبداع بأنه العملية التي يصبح المتعلم من خلالها حساساً لمشكلة ما، لذلك فهو التعرف على الفجوات والاختلالات في المعلومات والعناصر المفقودة وبينها عملية غير متناسقة، ثم في السياق واستخدام معلومات المتعلم للعثور على إشارات ومؤشرات، ووضع الافتراضات حولها، واختبار صحة تلك الافتراضات وربط النتائج، وربما تعديل الافتراضات وإعادة اختبارها.

- **النهج الرابع:** مفاهيم إبداعية مبنية على المواقف الإبداعية أو البيئات الإبداعية. تشير البيئة الإبداعية إلى المناخ، بما في ذلك الظروف والمواقف التي تعزز الإبداع أو تمنع إطلاق الطاقة الإبداعية للمتعلمين. وتنقسم هذه الحالات إلى ظروف عامة تتعلق بالمجتمع والثقافات، حيث ينمو الإبداع ويزدهر في المجتمعات التي تتميز بفرص للأطفال للتجربة دون خوف أو تردد، وتقديم الأنماط الإبداعية للأجيال السابقة من الأطفال كنماذج يمكن للأجيال الحالية أن تتبعها، مما يشجع على النقد وتطوير العلوم والرياضيات والفكر الأدبي. وظروف خاصة ترتبط بالمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين ودورهم في تهيئة الظروف والبيئة الصفية والمدرسية لتنمية الإبداع لدى الطلاب.

• الدارسات السابقة

أُجريت مجموعة من الدراسات حول متغيرات الدراسة الحالية، وقام الباحث بتصنيف تلك الدراسات ضمن محاور هي:

- ✓ **المحور الأول:** يتناول الأدبيات التي تطرقت للفعالية التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
- ✓ **المحور الثاني:** الأدبيات التي تطرقت للقيادة الحكيمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
- ✓ **المحور الثالث:** يتناول الدراسات التي تناولت الإبداع وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
- ✓ **المحور الرابع:** علاقة القيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية بالإبداع لدى المعلمين في المدارس.

المحور الاول: الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية وعلاقته ببعض المتغيرات

دراسة الحوشان (2023) بعنوان: واقع الفعالية التنظيمية بكلليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر هدفت الى بيان واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر 1999، لأراء أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات بالجامعات السعودية، واستخدمت منهجاً وصفيّاً مسحيّاً، والاستبيان أداة جمع البيانات المكون من (32) فقرة، قُسمت لأربعة محاور، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية المكونة من (228) عضو هيئة تدريس، في اربعة كليات جامعية حكومية والبالغ عددهم (475) عضو، وتوصلت الدراسة الى ان واقع الفعالية التنظيمية تمثل في بُعد التخطيط وتحديد الاهداف بمستوى متوسط بلغ (3.76)، ومن ثم بُعد ادارة المعلومات والاتصال بمتوسط (3.54)، ومن ثم بُعد الانتاجية والكفاءة بمتوسط (3.49) وآخرها بُعد التكامل الداخلي بمتوسط بلغ (3.25)، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها أن تعمل إدارات الكليات بالاهتمام لتحقيق تكاملاً آلياً، وخارجياً لتحسن فعاليتها التنظيمية.

دراسة جلال واحمد (2022) بعنوان: تقييم درجة الفعالية التنظيمية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة، هدفت الى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في مصر، باقتراح سبلاً لتحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة. وانتهجت الدراسة منهجاً وصفيّاً، وطبقت الاداة المناسبة والتي تمثلت بالاستبيان لتقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية والتي بلغت (463) فقرة. وخرجت بعدة نتائج من أهمها: إن مستوى الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية درجته متوسطة وعدم وجود فروقٍ بدلالة

إحصائيةً لمستوى الفعالية التنظيمية بكل نماذج إطار القيم المتنافسة في المناطق الأثرية وفقاً لجميع متغيرات الدراسة.

هدفت دراسة **بوتور وحسيب (2020)** بيان دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية. مستخدمةً منهجاً وصفيّاً واستبيان مخصص لذلك. بلغت عينة الدراسة (50) موظف ببلدية الطاهير "الجزائر" وأداة المقابلة مع أحد الموظفين، والملاحظة والتحليل للبيانات التي تم جمعها، وخلصت نتيجة هذه الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية وأن الروح المعنوية لها دور في تحسين أداء العاملين وكذلك الانضباط له دور في تحقيق أهداف المنظمة، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها نشر الثقافة الذي يساعد على زيادة انتماء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

هدفت دراسة **الدوسري (2020)** لإظهار واقع ممارسات القيادة التحويلية لمديري المدارس ودورها في تطوير الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية الوطنية الكويتية، ونظراً لطبيعة هذه الدراسة فقد اختار الباحث عينة عشوائية قوامها (1868) نائب رئيس الجامعة ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، قام الباحث ببناء وإعداد أداة البحث - الاستبيان الذي يتكون من جزأين: واقع ممارسات القيادة التحويلية لمديري المدارس، مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية، ويتكون من (40) بياناً موزعة على ثلاثة مجالات: الأهداف، والمؤشرات الداخلية، والمؤشرات الخارجية، وأهم ما توصلت إليه الدراسة: عدم تشجيع بعض مديري المدارس الثانوية على الالتزام بأساليب حديثة ومبتكرة في معالجة المشكلات السلوكية التي تعيق إبداع المتعلمين، ويفتقر بعض مديري المدارس الثانوية إلى الحماس في إبلاغ الموظفين بمستويات الأداء والتقدم، عدم تشجيع بعض مديري المدارس الثانوية على تحليل المنهج وإثرائه بأنشطة إبداعية.

هدفت دراسة **مصنوعة والواحد (2020)** إلى التأكيد على دور القيادة المشتركة في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسات العامة من خلال تطبيق نظام سونلغاز لوحدة الشلف. وزع الاستبانة عشوائياً على (121) عاملاً. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة التحويلية ومستوى متوسط من الفعالية التنظيمية، وأن هناك علاقة ارتباط قوية (0.68) بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية.

هدفت دراسة **خلف (2020)** تهدف دراسة صنع والواحد (2020) إلى التأكيد على دور القيادة المشتركة في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسات العامة من خلال تطبيق نظام (سونلغاز) لوحداث الشلف. وزع الاستبانة عشوائياً على (121) عاملاً. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط في ممارسة القيادة التحويلية ومستوى متوسط في الفعالية التنظيمية، وأن هناك علاقة ارتباط قوية (0.68) بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية.

هدفت دراسة **شبيم وأنايو (Chiyem & Anayo,2018)** على تطوير والتحقق من صحة مقياس الفعالية التنظيمية القائم على النماذج. تم اعتماد أربعة نماذج للفعالية التنظيمية ودمجها لإنتاج المقياس. تم إنشاء خمسة عشر عنصراً لكل نموذج من النماذج الشاملة المراجعة الأدبية. ومع ذلك، بعد مراجعة خبراء الموضوع، خضع 40 عنصراً لتحليل العوامل. التحليل العاملي الاستكشافي على 40 عنصراً، باستخدام 244 مشاركاً من المؤسسات العامة والخاصة والخدمية. أظهر المقياس خصائص سيكومترية مرضية للبيئة النيجيرية. بعينة من 20 المشاركين، تمت ملاحظة معاملات الثبات والصدق التالية على المقياس بأكمله. تم اعتماد الثبات من خلال إعادة الاختبار والاختبار 0.73؛ ثبات كرونباخ ألفا 0.96؛ ثبات الارتباط بين النماذج 0.78؛ معامل سبيرمان-براون 0.88؛ معامل انقسام النصف جوتمان، 0.86؛ صدق متقاربة 0.89؛ صدق تمييزي، -13 مع تصور للسياسة التنظيمية 0.32 مع ضغوط تنظيمية -23. كما أظهر النموذج المعتمد علاقة مرضية بين كل منهما آخر.

هدفت دراسة **عيواج وأحميده (2018)** في مراجعتها يتجلى البعد غير الملموس في الإدارة بشكل أساسي في العمليات التنظيمية، لذلك يتم طرح قضايا القياس لتحديد مستوى الفعالية المحققة يمكن القول إن الإدارة لا معنى لها بدون إمكانية القياس، لأن القدرة على القياس ضرورية لتوجيه السلوك عن كذب أو عن بعد لمؤسسة ما، علاوة على ذلك، لضمان البقاء، تحتاج المؤسسات إلى اعتماد أنظمة قياس التكرار من خلال دمج مؤشرات مختلفة تعكس الأشكال التنظيمية المختلفة لأنشطتها، بما في ذلك تشكيل الفعالية - كتعبير عن الأداء التنظيمي - أحد المحاور المهمة في هذا المجال، هدفت الأنشطة في علوم التنظيم والإدارة إلى تحديد درجة الكفاءة المؤسسية واستجابتها للتغيرات التي تحدث كما يمكن النظر إلى النشاط في محيطه الداخلي والخارجي على أنه هدف تسعى إليه الجهات المعنية بالمؤسسة الساعية إلى تحقيقه، لكن الصعوبة تكمن في تحديد ماهية النشاط، لا سيما من حيث

تنظيمه، نظرًا لكثرة المؤسسات لديها نفس المكونات المادية والتقنية، ولكن نتائجها تختلف بسبب العملية التنظيمية للفعالية، وتظهر في شكل تفاعل بين عوامل الإنتاج المختلفة.

هدفت دراسة **برطل (2017)** ببيان الجهود في التحري من دلالات الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، وتحديد أبعادها وبناء أدوات القياس والتحديد لمستواها وطبيعة العلاقة بين متغيرات تنظيمية أخرى.

هدفت دراسة **امينة (2016)** لبيان دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة في إذاعة جيجل الجهوية/نموذجاً. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام استبانة مخصصة لذلك. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (40) من أفراد موظفين إذاعة جيجل الجهوية/الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال أحسن في الفعالية التنظيمية في إذاعة جيجل الجهوية.

هدفت دراسة **عبد الوهاب (2015)** شرح العلاقة بين برنامج التغيير متضمناً عناصره ومحاوره التنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة، تم استخدام أسلوب التحليل الوصفي في استخدام أداة البحث (الاستبيان)، وقدرت عينة البحث بـ (135) عاملاً تم اختيارهم عشوائياً من المنشأة، وخلصت الدراسة من جهة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواقف التنظيمية تجاه تغيير أهداف المشروع، والخطط والاستراتيجيات المستخدمة لإنجاحها، واتجاهاتهم تجاه قدرة المنظمة على تحقيقها، الفعالية التنظيمية المطلوبة.

هدفت دراسة **بنات (2002)** تحديد مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة. يتبع الباحث نهجاً وصفيًا تحليليًا، تكونت عينة الدراسة (عينة عشوائية طبقية) من (223) أعضاء هيئة التدريس والإداريين من الجامعات الإسلامية، اعراض الدراسة طور الباحث استبانة لقياس الصدق مكونة من (114) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الإسلامية قد ارتفع على نطاق عام، كما وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لمستويات الفعالية التنظيمية للجامعات الإسلامية، لمقياس الفعالية التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة (أكاديمي، إداري) وذلك لصالح الإداريين. أيضاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكلية وذلك لصالح الكليات الشرعية. بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري سنوات الخبرة والتربة الأكاديمية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت القيادة الحكيمة وعلاقته ببعض المتغيرات:

هدفت دراسة الحسيني وآخرون (2023) استناداً إلى معايير ISTE، لتحديد المهارات القيادية لدمج تكنولوجيا التعليم التي يجب أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم العام في دولة الكويت والكشف عن مدى توفر المهارات القيادية في تكامل تكنولوجيا التعليم لمديري التعليم العام في المدارس في دولة الكويت من منظور معلمي التربية البدنية، بناءً على معايير ISTE. في أبعادها الفرعية (القيادة الذكية - ثقافة التعلم في العصر الرقمي - الممارسة المهنية الممتازة - تطوير النظام - المواطنة الرقمية)، وكذلك فحص متوسط تقديرات معلمي التربية البدنية وفقاً للمتغيرات الفردية (الجنس - سنوات التدريس - التعليم) توجد ذات دلالة إحصائية استخدم باحثو الفروق بين الجنسين طرق المسح الاستقصائي والاستبيانات كأدوات بيانات، وقد تكونت عينة البحث من (446) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مدرسو التربية البدنية في دولة الكويت لديهم درجات "ذات دلالة إحصائية" مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات. تقدير مشاركة معلم التربية البدنية المشاركين في البحث الحالي بشأن مدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس - عدد سنوات الخبرة في التدريس - المؤهل العلمي).

هدفت دراسة بركات (2020) الى معرفة العلاقات بين الحكمة والأنماط القيادية لعينة من العاملين في بعض الوظائف الإدارية، أجريت الدراسة على (180) عامل وعاملة من الوظائف الإدارية. استخدمت الباحثة مقياس الحكمة من اعدادها ومقياس الأنماط القيادية. أوضحت النتائج الدراسة بوجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للحكمة والقيادة الأوتوقراطية. بينما لا توجد علاقة بين الدرجة الكلية للحكمة والقيادة الحرة، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروقاً إحصائية بين الذكور والإناث في درجة الحكمة الكلية.

هدفت دراسة الشمري والميالي (2019) التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة بالصحة التنظيمية والقيادة الحكيمة والتحكم التنظيمي في مستشفى الحكيم العام في محافظة النجف/العراق، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الوصفي من خلال تحليل آراء مجموعة من الأطباء العاملين بمستشفى الحكيم العام، باستخدام لعينة عشوائية قام بتوزيع (150) استمارة واسترجعاً منها (120) استمارة صالحة للتحليل اظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للصحة التنظيمية في التحكم التنظيمي، ووجود تأثير التفاعلي للقيادة الحكيمة بين الصحة التنظيمية والتحكم التنظيمي.

هدفت دراسة **المخامرة (2018)** الى تحليل أثر القيادة الحكيمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على فنادق 5 نجوم في الأردن. ولأجل تحقيق هدف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام تصميم استبيان استهدف عينة الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من فنادق فئة 5 نجوم في الأردن حيث بلغ عددها (33) منفردة، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة تبلغ (400) من العاملين في فنادق 5 نجوم، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للقيادة الحكيمة بأبعادها مجتمعة في سلوك المواطنة في فنادق 5 نجوم في الأردن، ووجود أثر ذي دلالة للقيادة الحكيمة في الثقافة التنظيمية في فنادق 5 نجوم في الأردن، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الحكيمة في سلوك المواطنة المنظمة بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في فنادق 5 نجوم في الأردن.

هدفت دراسة **امينة والحسن (Amina & Alhassan,2017)** إلى معرفة دور الحكمة في القيادة التربوية الجيدة في الدراسة. تم استخدام المجتمع المنهج الوصفي المسحي من خلال إعداد استبانة من إعداد الباحثين. تكونت عينة الدراسة من (105) من القادة التربويين من غانا. توصلت الدراسة أن الحكمة تلعب دوراً مهماً في عملية التعليم والتعلم، ويجب عدم تقويضها ويتعين على كل معلم أن يطبق ما لديه من حكمة في الفصل ليستفيد من دروسها.

هدفت دراسة **الجبعثي (2017)** التعرف الى مستوى ممارسة المدراء في المدارس الابتدائية بوكالة غوث اللاجئين بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. تكونت العينة من (450) معلماً ومعلمة بمدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. استخدمت الباحثة استبانتين لجمع البيانات وهما: استبانة القيادة الاخلاقية وموزعة على المجالات الأتية (صفات شخصية، صفات إدارية، علاقات إنسانية، عمل بروح الفروق)، واستبانة سلوك المواطنة ومكونة من 5 مجالات وهي (إيثار، وعي الضمير، سلوك حضاري، روح رياضية، كياسة). توصلت النتائج إلى أن درجة الممارسة لدى المدراء للقيادة الأخلاقية عالية جداً، وبينت ايضا نتائج الدراسة فروقاً احصائية لممارسة المدراء للقيادة الاخلاقية تبعاً لمتغير الجنس بينما لا توجد فروق إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وأخيراً وجد ان هناك ارتباط موجب (0.67) بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة **تروبلوكس وايلين (Tropicales & Allan, 2014)** إلى توسيع الاهتمام المتزايد بالحكمة من خلال اختبار نموذج يصف تأثير أساليب القيادة التحويلية والرؤية والجدابة والأخلاقية على تنمية القيادة الحكيمة بين مجموعة مختارة من 320 مدير مدرسة ثانوية فلبينية من خلال نماذج المعادلة الهيكلية، تم استخدام استبيان متعدد الجوانب لوصف توجهات وأساليب القيادة لمديري المدارس. على وجه التحديد، تم استخدام الأدوات المعدلة التالية: قائمة سلوك القيادة التحويلية، ومقياس القيادة الأخلاقية، ومقياس القيادة الإلهامية، ومقياس القيادة البصيرة، ومقياس تنمية الحكمة. أظهرت نتائج نموذج المعادلة الهيكلية أن كل نوع من أنواع القيادة الأربعة له تأثير إيجابي كبير على تنمية القيادة الحكيمة. وأن الصفات الكاريزمية العالية للمديرين يمكن أن تؤدي إلى قدرة أعلى على القيادة الحكيمة.

هدف بحث **الحربي (2014)** إلى معرفة أبعاد القيادة الرقمية لدى المدير لأبعادها (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية). اعتمد البحث المنهج الوصفي، وتكون عينة البحث (50) مدير مدرسة في مكة المكرمة/السعودية. توصلت النتائج الى أن هناك تفاوتاً في موافقة الأفراد على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد القيادة الرشيدة الحكيمة، حيث تراوحت المتوسطات الى (وافق بشدة، اوافق).

هدفت دراسة **أحمد وآخرون (Ahmad, et al., 2013)** للتحقيق في ممارسات وفعالية حكمة القيادة بين مديري المدارس الثانوية الممتازة كما يراها كبار المساعدين. استخدم هذا البحث المنهج الوصفي باستخدام استبيان، كان المستجيبون 417 من كبار المساعدين، تم اختيارهم عشوائياً من مديري المدارس الثانوية الممتازة في ماليزيا. أظهرت النتائج أن تصورات كبار المساعدين لممارسات المديرين للحكمة القيادية كانت إيجابية على المستوى الأعلى فيما يتعلق بتطبيق المديرين لمعرفتهم لإفادة الموظفين وكذلك المدرسة بأكملها. ومن المثير للاهتمام، أن البيانات تظهر أن تصورات كبار المساعدين لفعالية الممارسة كانت أيضاً أعلى. المعنى الضمني هو أن جميع كبار المساعدين مناسبين لواجباتهم في المدارس الممتازة. كما أن نتائج الدراسة من شأنها أن تلهم القادة التربويين لتعزيز ممارساتهم في الحكمة القيادية للمضي قدماً بالمؤسسة في تحقيق رؤية 2020 بالإضافة إلى خطة التعليم الماليزية 2013-2025.

هدفت دراسة **مورفي وآخرين (Murphy, et al., 2013)** لمساعدة القادة على أداء وظائفهم بشكل أكثر فعالية من خلال فحص مكونات القيادة الحكيمة. المقال مقسم إلى خمسة أجزاء: -

- **الجزء الأول:** نظرة عامة، تعريف القيادة الحكيمة، سماتها، سماتها بعض أنماط الفاعلية قيادة.
- **الجزء الثاني:** إستراتيجيات اتخاذ القرار الفعال والأخلاقي ويستمر لشرح مهارات القيادة والتغذية الراجعة الإضافية التي يجدها البحث فعالة.
- **الجزء الثالث:** يساعد يحدد القادة أسلوب قيادتهم.
- **الجزء الرابع:** القضايا التي يحتاج جميع القادة إلى معرفتها كيف يتعلم الدماغ ويعمل.
- **الجزء الخامس:** مع إستراتيجيات لإطلاق العنان للشخصية لأطلاق الطاقة وإدارة الذات في عالم مرهق، المكاسب من التحقيق في هذه العمليات وتعلم هذه الإستراتيجيات هو تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية والفعالية كقائد.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الإبداع وعلاقته ببعض المتغيرات

هدفت دراسة **ابو طرية (2022)** بيان درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية في تربية الزرقاء الاولى للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين اداء المعلمين والمعلمات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتم اختبار عينة عشوائية (339) معلما ومعلمة من تلك المدارس. وبيّنت الدراسة لعدم ايجاد فروقا إحصائية في اجابات افراد العينة لممارسة القيادة الابتكارية تبعاً لمتغيرات النوع والتخصص ومؤهل علمي وسنوات خبرة، وبيّنت أيضاً العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الابتكارية وتحسين أداء المعلمين.

هدفت دراسة **المسعود (2022)** ولتحديد درجة اهتمام مشرفات التربية والتعليم بمنطقة الجوف التعليمية بتعزيز التربية الإبداعية لمعلمي المرحلة الإعدادية، استخدمت الباحثة أسلوب التحليل الوصفي، وتألفت العينة من معلمات المرحلة الإعدادية بمنطقة الجوف التعليمية (52 فرداً). وبعد التحقق من صحة وثبات الاستبيان تم مسحهم وأثمرت الدراسة عن سلسلة من النتائج كان من أهمها مدى اهتمام المشرفين التربويين بتعزيز التربية الإبداعية لمعلمي منطقة الجوف للتعليم الثانوي معدل الدعم مرتفع للغاية، حيث يصل إلى 84.3%. وفق المعايير التربوية بما في ذلك تعزيز التربية الإبداعية لدى معلمي المرحلة الثانوية.

هدفت دراسة فريوان (2022) الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الابداعية لدى مديري المدارس الأساسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2000) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (332) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة الى أن مجال الشعور بالمشكلات لدى عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط بلغ (2.27)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدى افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما جاء النتائج في مجال المرونة بمتوسط حسابي بلغ (2.03)، حيث تُعزي الدراسة ذلك الى الحاجة الى امتلاك المرونة الفكرية من خلال القراءة والانفتاح الثقافي والاجتماعي من أجل تنمية الذات والرفي بالعملية التعليمية التعليمية.

هدف دراسة العفاد والحيلة (2022) من خلال الكشف عن واقع الأداء الإداري لمديري مدارس العاصمة صنعاء الثانوية، ابتداءً من مدخل الإبداع الإداري، لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في العاصمة صنعاء، تبنى الباحث أسلوب المسح الوصفي، صمم استبياناً يشتمل على (48) عبارة، بلغت أهداف المسح (422) عينة منهم (87) مديراً و(335) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) أسفرت الدراسة عن سلسلة من النتائج أهمها: من منظور دخول الإبداع الإداري في مختلف المجالات، يكون مستوى ممارسة الأداء الإداري "متوسط". وبلغت درجة موافقة أفراد العينة على آلية تطوير الأداء التنفيذي لمديري المدارس الثانوية بصنعاء (3.3) وفق الأسلوب الإبداعي "كبيرة جداً" بمتوسط (4.20). وبحسب متغير الجنس (ذكر - أنثى) لم يظهر فرق معنوي عند ($\alpha \leq 0.05$) بينما كان هناك فرق في محور التمثيل. الإداري تعزى للمسمى الوظيفي (مدير - معلم)، ولصالح المديرين. وبناء على النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها توفير آليات وسبل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين أداءهم وتحويلهم إلى قيادات مبدعة.

هدفت دراسة جيوسي (2020) الى التعرف الى دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدينة قلقيلية. ثم اخذ عينة عشوائية قوامها (250) مديراً ومعلماً. استخدم الباحث المنهج الوصفي(الاستبانة). اظهرت نتائج لأهمية دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس. وأشارت الدراسة الى عدم فروق احصائية في تنمية الابداع

الحكومية في مدينة قفيلية من وجهة المديرين والمعلمين تعزى لمتغيرات نوع الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص وفي البكالوريوس، ونوع الوظيفة.

هدفت دراسة **رباعيه وآخرين (2019)** إلى تحديد دور مديري المدارس في ضواحي القدس في تعزيز إبداع المعلم من منظور المعلمين أنفسهم. تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة واستخدمت الطريقة الوصفية لأنها كانت مناسبة لهذه الدراسة، وخلصت النتائج، من وجهة نظر المعلم، إلى أن مديري المدارس في ضواحي القدس يحظون بتقدير معتدل لدورهم في رعاية إبداع المعلم، الذي يعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، سنوات الخبرة. إلا أن نتائج الدراسة تظهر أنه بسبب متغير التعليم توجد فروق في تقديرات دور مديري المدارس في مدارس ضواحي القدس في تنمية إبداع المعلمين لدى أفراد العينة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة **ابو مديغم وآخرون (2018)** تحديد مدى الدور الذي تلعبه إدارة المدرسة في تعزيز الإبداع وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب تم اختيار عينة عشوائية قوامها (417) فرداً من (3975) معلماً ومعلمة في مدارس النقب الابتدائية، تم استخدام المسح الوصفي والطريقة ذات الصلة (الاستبيان). تشير النتائج إلى درجة معنوية تلعب فيها إدارة المدرسة دوراً في تنمية الإبداع، ومن وجهة نظر المعلم، هناك علاقة إيجابية بين دور إدارة المدرسة في تنمية الإبداع والأداء المدرسي..

هدفت دراسة **الكوني (2017)** للتعرف على واقع الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لمعلمي المرحلة الأساسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الاستبانة). وتكونت عينة الدراسة (50) معلماً ومعلمة والذين تم اختيارهم بشكل قصدي لمدينة العجيلات بليبيا. توصلت النتائج ان درجة الدور للإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، أيضاً بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة البحث حول الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين وفق متغير الجنس والخبرة.

هدفت دراسة **معمرى ومنصور (2014)** للكشف عن واقع أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بورقلة في الجزائر وأثرها على الأداء الفردي والمؤسسي. ومن خلال المنهجية الكمية بالاعتماد على الاستبانة والتي تم توزيعها على (110) موظف من الشركة. توصلت نتيجة الدراسة

أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لها الأثر الفاعل في تحسين مستوى كفاءة وأداء المنظمات والتأثير إيجاباً على أداء الأفراد داخل المنظمة.

هدفت دراسة **خلف (2010)** بيان حول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنفيذي من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية. لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (50) قسم أكاديمي بالجامعة. ووجدت الدراسة أن الممارسات القيادية للقيادة الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة متساوية (80.6%) تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

هدفت دراسة **العاجز وشلدان (2010)** الى التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية إبداع معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة من منظور المعلم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (303) معلم مدرسة ثانوية في غزة. وأظهرت النتائج أن القيادة المدرسية تلعب دوراً في تشجيع الإبداع في تعزيز البرامج الأكاديمية لخدمة المتعلمين. هذا يجعل المعلمين مهتمين بتطوير أدائهم وقدرتهم على تحقيق هذا الهدف. كما لم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الإبداع في القيادة المدرسية حسب متغيرات مثل المؤهلات وسنوات الخبرة والتخصص.

هدفت دراسة **الشراري (2008)** الى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف /السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. تكونت عينة الدراسة (660) معلماً ومعلمة. تم اختيارهم من عينة طبقية عشوائية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي(الاستبانة). واطهرت نتائج ان درجة مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة والتي جاءت بدرجة كبيرة. وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلمية التدريسية، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة. بالإضافة أشارت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية الابداع لدى المعلمين تعزى الى متغيري الجنس ولصالح(الاناث)، والمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، وسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة اقل من 5سنوات.

هدفت دراسة **بواني (2008)** إلى حد ما، تم تحديد دور إدارة المدرسة في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في المحافظات (نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين، طوباس، سلفيت). وتكونت عينة البحث من

(215) مدير ومديرة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الاستبيان). وخلص البحث إلى أن هناك مجالاً واسعاً لتنمية الإبداع لدى المعلمين. كما قالت إن الإدارة المدرسية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الإبداع. أخيراً، من الواضح أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في دور إدارة المدرسة في تعزيز الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعوقاتهما من وجهة نظر مديرها تعزى الى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تخصص المدير، مكان العمل) بينما كان هناك فروق تعزى الى متغير الجنس.

المحور الرابع: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وابداع المعلمين.

هدفت دراسة بوزكورت (Bozkurt, 2022) في معرفة تأثير سلوكيات قيادة العدالة الاجتماعية لمديري المدارس على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بناءً على تصورات المعلمين. تم استخدام تصميم البحث الارتباطي التنبئي. شارك بالدراسة (105) معلماً يعملون في المدارس الثانوية العامة في غازي عنتاب بتركيا. تم استخدام مقاييس العدالة الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية. توصلت الدراسة أن هناك علاقة معتدلة وإيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وقيادة العدالة الاجتماعية. وأسفرت النتائج أن سلوكيات قيادة العدالة الاجتماعية تنبأت بشكل إيجابي بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين. ووضحت أن قيادة العدالة الاجتماعية فسرت 37% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن أهم التوصيات التي قدمت أن أداء المعلم سيزيد عند تبني وتعزيز الممارسات القائمة على العدالة الاجتماعية في البيئات المدرسية.

هدفت دراسة شيروز (Cheruse, 2021) فحص العلاقة شخصية المدير والإداء الأكاديمي للمتعلمين في المرحلة الابتدائية. تألفت عينة الدراسة من (801) مديراً، و(5933) معلماً في المرحلة الابتدائية، وتم اللجوء إلى عينات عشوائية طبقية بسيطة من مقاطعة كيرشو/كينيا. تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي (الاستبانة). أظهرت النتائج الدراسة علاقة بين تحفيز مُدراء المدارس والأداء الأكاديمي بالمدارس الابتدائية.

هدفت دراسة إسماعيل (2020) إلى تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإطار القيم المتنافسة على علاق القيادة التحويلية بفاعلية التغيير التنظيمي، ومعرفة الثقافة الأكثر شيوعاً في مستشفيات

جامعة القاهرة باستخدام إطار القيمة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تجميع البيانات من خلال قائمة استقصاء من عينة بلغت (202) من موظفي مستشفيات جامعة القاهرة، وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الفعال، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن القيم التنافسية توسطت جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الفعال .

هدفت دراسة براينتناساري (Pranitasri, 2019) الى تحديد مدى تأثير القيادة التنظيمية والفعالية التنظيمية على دافعية العمل والالتزام التنظيمي للمعلمين. تم إجراء في مدرسة ثانوية في شرق جاكارتا/اندونيسيا على عينة من (115) مستجيب. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانات. اظهرت النتائج ان فعالية القيادة والثقة التنظيمية كان لها أثر ايجابي مباشر على الدافعية للعمل. كذلك اظهرت الدراسة أن فعالية القيادة لها تأثير إيجابي على دوافع العمل.

هدفت دراسة بسام (2019) الى معرفة دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية/دراسة ميدانية لمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة. ولتحقيق الأهداف من هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تصميم استمارة مكونة من (28) سؤالاً وزعت على ثلاثة محاور. تكونت عينة الدراسة عددها (62) فرداً في المؤسسة في الجزائر. توصلت الدراسة الى ان النمط القيادي له دور في تعزيز الفعالية التنظيمية.

هدفت دراسة الطراونة وآخرين (Tarawneh, et al., 2019) الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار والإداري في المدارس الخاصة في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانتين الأولى في الثقافة التنظيمية، والثانية في قياس الابتكار الإداري. تكونت عينة الدراسة من (197) معلماً من المدارس الخاصة في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة مرتفع، ومستوى الابتكار الإداري متوسط. وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري. وأخيراً وجدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى لمغیر الجنس والخبرة.

هدفت دراسة حسان (Hassan, 2018) الى بيان العلاقة بين القيادة الشاملة ومشاركة المعلمين في المهام الإبداعية مع دور الوسيط للسلامة النفسية. شملت عينة الدراسة (290) معلماً من المدارس

الثانوية العامة والخاصة عبر المدارس سارغودا/البنجاب. تم استخدام المنهج الوصفي(الاستبيان). أشارت النتائج الى أن القيادة الشاملة ترتبط بشكل إيجابي بإبداع المعلمين في مكان عملهم. أيضاً تبين التأثير نوعي للسلوك الشمل لمدير المدرسة في إبداع المعلمين.

هدفت دراسة **علوان (2017)** الى بحث في العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسة القيادة التحويلية من قبل المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة وتأثير هذه العلاقة على الفاعلية التنظيمية لهذه الفنادق. تألفت العينة من (131) استبانة ووزعت في الفنادق في العراق. تم اعتماد منهج الدراسة الوصفي(الاستبانة). توصلت الدراسة لنتيجة مفاداة أن عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً لدى الأفراد في تحديد كيفية تحقيق الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة.

هدفت دراسة **عبد الرحمن (2017)** التعرف على طبيعة إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية المستخدمة في الوزارات في السعودية. وبناء اختبار نموذج متكامل لتأثير إستراتيجيات إدارة المعرفة في الفعالية التنظيمية عبر الإبداع الإداري كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة لأداء عشوائية (309) من القيادات الإدارية في (10) وزارات سعودية. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. أسفرت النتائج عن أن الوزارات في السعودية تتنبئ كلا من إستراتيجيات الترميز والشخصية لإدارة المعرفة. وكان مستوى كل من الإبداع الإداري والفاعلية التنظيمية متوسطاً. كما أوضحت النتائج أن لاستراتيجيتي أداء المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الإبداع الإداري والذي يؤثر بدوره إيجاباً في الفعالية التنظيمية.

هدف بحث **العثماني (2017)** التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية للمدارس الخاصة عبر الأبعاد (التأثير المثالي - القدرة التحفيزية - التحفيز الفكري - الاهتمام الشخصي)، التعرف على واقع الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة، وبيان العلاقة بين الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية للمدارس الخاصة وممارسات القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية في المدارس الخاصة في محافظات قطاع غزة، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون الأساليب الوصفية التحليلية وصمموا استبانة لجمع المعلومات عن مجتمع الدراسة الذي شمل (964) جميع منتسبي المدارس الخاصة في محافظات قطاع غزة وعينة بحجم (274) شخصاً، استخدم الباحثون العينات العشوائية الطبقيّة في توزيع العينات، ومن أهم نتائج الدراسة أن مديري المدارس الخاصة في محافظات قطاع غزة مارسوا إلى حد كبير سلوكيات القيادة التحويلية، حيث بلغ الوزن النسبي للمحور العام للقيادة التحويلية 76.68٪،

والمحور العام للقيادة التحويلية، بلغت الفعالية التنظيمية (38.73%)، وترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي وملاموس بالفعالية التنظيمية، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية لدى المدارس الخاصة في محافظات غزة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة). بينما توجد فروق تعزى للمتغيرات (العمر) لصالح الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 40 عام) و(المؤهل العلمي) لصالح (الدراسات العليا) .

هدف بحث أبو الخير (2016) تحديد مدى توافر متطلبات جامعة منتجة ومجالاتها وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في مختلف مجالات المعهد الفني لقطاع غزة من منظور عامل في منصب إداري، وتحقيقاً للدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه مع الدراسة ابتكر الباحثون طريقتين لجمع البيانات. الأولى عبارة عن استبيان يستخدم لقياس متطلبات الكليات التقنية في محافظات غزة من الجامعات المنتجة، والثاني عبارة عن استبيان لقياس الفاعلية التنظيمية للكليات التقنية في قطاع غزة. حقق قطاع غزة مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية ووجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تقييم الفعالية التنظيمية. فاعلية الكليات التقنية بسبب متغيرات (تصنيف الكلية، الكلية) لصالح جامعات العلوم التطبيقية، الكليات التقنية. إن متطلبات الإنتاجية للكليات والجامعات التقنية في غزة لها تأثير أساسي على الفعالية التنظيمية.

هدفت دراسة تايلور وآخرين (Taylor, et al., 2014) الى اختبار العلاقة بين القيادات الحكيمة والفعالية التنظيمية في المنظمات غير الهادفة غير الهادفة للربح. ويتوقع أن يكون لدى القادة ذوي المستويات العالية والقيادة التحويلية لمنظمات أكثر فعالية. ثم جمع البيانات التي تكون من (135) قائد منظمة تنفيذي و(221) مرؤوسين لديهم من (52) منظمة غير ربحية في جميع في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. وقد حقق القادة تدابير السلوك القيادي والفعالية التنظيمية المتصورة، بينما قدم الموظفين تقييمات لأسلوب قيادة القائد من وجهة نظرهم والفعالية التنظيمية، والحجم التغيير التنظيمي. وأبرز النتائج وجود علاقات كبيرة بين القيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية المتصورة. اظهر تحليل الانحدار أيضاً بعض الارتباط بين سلوكيات القيادة العالية والفعالية التنظيمية المتصورة.

هدفت دراسة دميكايا (Dhammika, 2014) لبيان تأثير المحتمل للخلافات في القطاعين العام والخاص على العلاقة بين القيادة الحكيمة وسلوك المواطنة. واستندت هذه الدراسة على تصميم المسح وعينته مكونة من (250) من المرؤوسين لجمع البيانات، وقد تطبيق استبيانين بين افراد العينة لقياس

القيادة الحكيمة وسلوك المواطنة. ولقد تم التوصل الى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحكيمة وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة للكشف عن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الحكيمة المنتظمة، بالإضافة للكشف عن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الحكيمة وسلوك المواطنة المنتظمة في القطاع الخاص أقوى من القطاع العام.

هدفت دراسة **العريمي (2012, Al-Araimi)** بيان العلاقة بين أساليب القيادة والأداء الإبداعي للموظفين في مؤسسات الخدمة المدنية. بلغت عينة الدراسة (269) مديراً و(371) موظفاً في عمان. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي (الاستبانة). أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين العمانيين يؤيدون أساليباً في القيادة التحويلية. وبينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لأنماط القيادة والأداء الإبداعي للموظفين. وكشفت النتائج ان المديرين العمانيين نادراً ما يمارسون أسلوب القيادة السلبية/ التجنبية والذي لا يساهم في الأداء الإبداعي.

هدفت دراسة **الحربي (2012)** معرفة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلماً تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية العشوائية، وطور الباحث استبانة للقيادة التحويلية، واستبانة بالالتزام التنظيمي من خلال الاستفادة من الدراسات التحويلية بأبعادها الأربعة، حيث جاء أسلوب التشجيع الفكري في المرتبة الأولى، يليه أسلوب الاهتمام الفردي، يليه أسلوب الجاذبية والتأثير، وأخيراً أسلوب الدافع الإلهامي. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: العمر وسنوات الخبرة، والمدينة، بينما كانت هناك اختلاف دال إحصائياً في تقديرات المعلمين لمتغير المرحلة التدريسية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية، كما أشارت إلى أن المعلمين يوافقون على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، حيث جاء في المرتبة الأولى الالتزام الإستراتيجي، يليه الالتزام الوجداني والالتزام المعياري (الأخلاقي). وأشارت نتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمدينة، بينما كان هناك اختلاف دال إحصائياً لمتغير المرحلة التدريسية تعزى لصالح المرحلة الابتدائية والثانوية، كما أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين.

✓ التعقيب على الأدبيات السابقة وموقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحث أن معظم الدراسات السابقة الملاحظات الآتية:

من حيث المنهج المستخدم: تشابهت الدراسة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي من مثل دراسة (Ahmad, et al., 2013)، ودراسة (Tropicales & Allan, 2014)، ودراسة الحربي (2014)، ودراسة (Amina & Alhassan, 2017)، ودراسة الجبعثي (2017)، ودراسة المخامرة (2018)، ودراسة الشمري والميالي (2019)، ودراسة بركات (2020)، ودراسة بنات (2002)، ودراسة عبدالوهاب (2015)، ودراسة امينة (2016)، ودراسة بوتور وحسيب (2020)، ودراسة الدوسري (2020)، ودراسة مصنوعة والواحد (2020)، ودراسة جلال واحمد (2022)، ودراسة الشراري (2008)، ودراسة بواني (2008)، ودراسة خلف (2010)، ودراسة العاجز وشلدان (2010)، ودراسة معمري ومنصور (2014)، ودراسة الكوني (2017)، ودراسة ربايعه وآخرون (2019)، ودراسة العريمي (Al-Araimi, 2012)، ودراسة الحربي (2012)، ودراسة (Taylar, et al., 2014)، ودراسة (Dhammika, 2014)، ودراسة علوان (2017)، ودراسة عبدالرحمن (2017)، ودراسة العثماني (2017)، ودراسة (Hassan, 2018)، ودراسة (Pranitasri, 2019)، ودراسة بسام (2019)، ودراسة (Tarawneh, et al., 2019)، ودراسة ابو الخير (2016)، ودراسة إسماعيل (2020)، ودراسة (Cheruse, 2021)، ودراسة (Bozkurt, 2022).

من حيث عينة الدراسة: تشابهت عينة الدراسة (المدارس): من مثل دراسة (Ahmad, et al., 2013)، ودراسة (Tropicales & Allan, 2014)، ودراسة الحربي (2014)، ودراسة (Amina & Alhassan, 2017)، ودراسة الجبعثي (2017)، ودراسة بنات (2002)، ودراسة الدوسري (2020)، ودراسة مصنوعة والواحد (2020)، ودراسة الشراري (2008)، ودراسة بواني (2008)، ودراسة خلف (2010)، ودراسة العاجز وشلدان (2010)، ودراسة الكوني (2017)، ودراسة ربايعه وآخرين (2019)، ودراسة العريمي (Al-Araimi, 2012)، ودراسة الحربي (2012)، ودراسة علوان (2017)، ودراسة العثماني (2017)، ودراسة (Hassan, 2018)، ودراسة (Pranitasri, 2019)، ودراسة (Tarawneh, et al., 2019)، ودراسة ابو الخير (2016)، ودراسة إسماعيل (2020)، ودراسة (Cheruse, 2021)، ودراسة

(Bozkurt,2022)، اما الدراسات الأخرى فتم تطبيقها في مجال ليس بقطاع التربوي كالمصانع والشركات والمؤسسات كدراسة المخامرة (2018)، ودراسة الشمري والميالي (2019)، ودراسة بركات (2020)، ودراسة عبدالوهاب (2015)، ودراسة امينة (2016)، ودراسة بوتور وحسيب (2020)، ودراسة جلال واحمد (2022)، ودراسة معمرى ومنصور (2014)، ودراسة (Taylor, et al., 2014)، ودراسة (Dhammika, 2014)، ودراسة عبدالرحمن (2017)، ودراسة بسام (2019).

من حيث أداة العينة: تشابهت الدراسات في استخدامها الاستبانة من مثل دراسة (Ahmad, et al., 2013)، ودراسة (Tropicales & Allan,2014)، ودراسة الحربي (2014)، ودراسة (Amina & Alhassan,2017)، ودراسة الجبعثي (2017)، ودراسة المخامرة (2018)، ودراسة الشمري والميالي (2019)، ودراسة بركات (2020)، ودراسة بنات (2002)، ودراسة عبدالوهاب (2015)، ودراسة امينة (2016)، ودراسة بوتور وحسيب (2020)، ودراسة الدوسري (2020)، ودراسة مصنوعة والواحد (2020)، ودراسة جلال واحمد (2022)، ودراسة الشراري (2008)، ودراسة بواني (2008)، ودراسة خلف (2010)، ودراسة العاجز وشلدان (2010)، ودراسة معمرى ومنصور (2014)، ودراسة الكوني (2017)، ودراسة ربايعه وآخرون (2019)، ودراسة العريمى (Al-Araimi,2012)، ودراسة الحربي (2012)، ودراسة (Taylor, et al., 2014)، ودراسة (Dhammika,2014)، ودراسة علوان (2017)، ودراسة عبدالرحمن (2017)، ودراسة العثماني (2017)، ودراسة (Hassan,2018)، ودراسة (Pranitasri,2019)، ودراسة بسام (2019)، ودراسة (Tarawneh, et al., 2019)، ودراسة ابو الخير (2016)، ودراسة إسماعيل (2020)، ودراسة (Cheruse,2021)، ودراسة (Bozkurt,2022).

وظف الباحث ما استفاد به في إعداد الإطار النظري، وفي اختيار عينة الدراسة، وفي منهجية الدراسة، وفي كيفية تطوير إداه الدراسة، واستفاد منه ايضاً في مناقشة النتائج وتفسيرها. ولم يلق موضوع العلاقة بين القيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية وإبداع المعلمين في المدارس اهتماماً واسعاً في الدول العربية، فأغلب الدراسات السابقة كانت قد بحثت في الأنماط القيادية ككل أو في أنماط أخرى متخصصة كالقيادية التحويلية والتي كانت القيادة الكاريزمية كجزء أو جانب من جوانب هذا النمط، أو دراسة الفعالية التنظيمية كمتغير مستقل او تابع لكن ترتبط مع متغيرات أخرى خلاف هذه

الدراسة. او دراسة العملية الإبداعية كمتغير مستقل او تابع لكن ترتبط مع متغيرات اخرى خلاف هذه الدراسة مما شكل صعوبة بحثية، ولذلك بحث لمعرفة العلاقة بين القيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية.

الفصل الثالث

منهجية واجراءات الدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ منهجية الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة وعينتها
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ مصادر البيانات
- ❖ العينة الاستطلاعية
- ❖ خطوات بناء الاستبانة
- ❖ صدق وثبات أداة الدراسة

الفصل الثالث

منهجية واجراءات الدراسة

حرص الباحث في هذه الدراسة على اتباع إجراءات منهجية تتماشى مع الأصول العلمية لتحقيق قوة العمل البحثي، مثل استخدام المنهج المناسب، وتحديد المجتمع البحثي وعينته، وتحديد نوع العينة المستخدمة. كما أجرى الباحث اختبارات لموثوقية الأدوات المستخدمة في الدراسة، وتضمنت الصدق والثبات واختبار التوزيع الطبيعي، وأخيراً، تم اعتماد كافة الأساليب الإحصائية اللازمة لإنجاز العمل البحثي، والتي تساهم في تحقيق الهدف المنشود.

واستعرض الباحث أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على وصف المتغيرات الديموغرافية التي اشتملت على (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة)، هذا بالإضافة إلى وصف واقع المتغيرات البحثية المتمثلة إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين، كما ويتضمن هذا الفصل إجراء الاختبارات المناسبة لفرضيات الدراسة المقرة، وأخيراً إجراء المناقشة لتلك النتائج المستخلصة وربطها بوقائع البيئة الفلسطينية وإبداء وجهة نظر الباحث في تلك النتائج مع ربطها بنتائج الدراسات السابقة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المٌجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS-v.26) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

✓ منهجية الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، اختار الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعتمد هذا المنهج على استقصاء الظاهرة كما تتجلى في الواقع، مع التركيز على تقديم وصف دقيق لها بأسلوب كمي وكيفي. ولكن لا يقتصر دور هذا المنهج على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط، بل يمتد إلى التحليل والترابط والتفسير من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في بناء الإطار المقترح، وبالتالي زيادة المعرفة بالموضوع من خلال توفير أسس قوية للتصور النهائي.

وكذلك بناء إطار مفاهيمي لتحديد دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين، سيتم استخدام الأسلوبين الكمي والنوعي في جمع البيانات. ففي دراسة واقع ممارسة المديرين للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين ودور الفعالية التنظيمية في ذلك سيتم استخدام المنهج المزيح بشقيه الكمي (الوصفي أسلوب ارتباطي)، والنوعي لجمع البيانات من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية حول واقع تبني المدارس نمط القيادة الحكيمة بأبعادها (القيادة المحافظة، القيادة المتجددة، القيادة القوية) بالمدارس الفلسطينية، وواقع الفعالية التنظيمية بأبعادها (العلاقات الانسانية، العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار، القيم التنافسية) بالمدارس الفلسطينية، وواقع العملية الإبداعية لدى المعلمين بأبعادها (الإدارة المدرسية، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية، المعلم) بالمدارس الفلسطينية.

كما وتم استخدام الأسلوب النوعي من خلال تحليل البيانات الخاصة بجلسات العصف الذهني والمجموعات البورية والمقابلات، وسيتم من خلال هذه المنهجية جمع البيانات حول واقع القيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية وعلاقتها بالعملية الإبداعية لدى المعلمين، وسوف يتم وضع إطار مفاهيمي للعلاقة بين القيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية والعملية الإبداعية لدى المعلمين

واستخدمت الدراسة المنهج: الوصفي (الأسلوب الارتباطي) لجمع البيانات الكمية والتحقق من العلاقات، في إطار تحليل المسار للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وكذلك المنهج النوعي في بناء الإطار المفاهيمي المقترح. وهي المنهجية المناسبة للتعامل مع مشكلة الدراسة وما طرحته من أسئلة.

✓ مجتمع الدراسة وعينتها

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري المدارس والمعلمين في المدارس الحكومية في منطقة القدس وطُبقت خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2022-2023. وتم اختيار العينة الممثلة للمجتمع بالطريقة العنقودية العشوائية، وتمثلت العينة بعدد (291) معلماً، و(35) مديراً ومديرة. أما للمجموعات البورية والمقابلات فكانت عينة عشوائية وتكونت من (9) من المعلمين، و(8) من المدرءاء في مدراس القدس. وتوزعت عينة الدراسة حسب متغيراتها كما هو موضح في الجدول (1.3).

جدول (1.3) التكرارات والنسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	معلم/ة	89.3
	مدير/ة مدرسة	10.7
	الإجمالي	100
النوع الاجتماعي	ذكر	19.6
	انثى	80.4
	الإجمالي	100
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	2.8
	بكالوريوس	60.7
	دراسات عليا	36.5
	الإجمالي	100
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	20.6
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	22.7
	من (10) سنوات فأكثر	56.7
	الإجمالي	100
عدد الدورات التدريبية	أقل من (5) دورات	26.1
	من (5) إلى أقل من (10)	32.2
	(10) دورات فأكثر	41.7
	الإجمالي	100

✓ أدوات الدراسة

■ أداة الدراسة الكمية " الاستبانة "

للكشف عن دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين، تم تصميم استبانة تكونت من قسمين، هما :

القسم الأول: ويضم الديمغرافية الخاصة بأفراد الدراسة وهي: (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات).

القسم الثاني: تضمن القسم الثاني من الاستبانة (72) فقرة حول الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين، موزعة على (3) محاور، يستجيب لها أفراد عينة الدراسة وفق تدرج ليكرت الخماسي بحيث يقيس تحقق أو توفر كل فقرة مقابل درجات المقياس، وهي: كبيرة جدا ولها (5) علامات، كبيرة ولها (4) علامات، متوسطة ولها (3) علامات، قليلة ولها (علامتان)، قليلة جدا ولها (علامة واحدة). واعتمد المفتاح الاتي لتحديد دور

الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين. واختار الباحث التدرج (1-5) للاستجابة، وكلما اقتربت الاجابة من 5 دل على الموافقة الكبيرة جدا على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 20%.

جدول (2.3): التوزيع النسبي المعتمد للتحليل

1	2	3	4	5	مقياس ليكرت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مستوى الموافقة
أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20	الوسط الحسابي
أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%	الوزن النسبي

وتوزعت الفقرات على المحاور الثلاث الآتية :

- المحور الأول / واقع الفعالية التنظيمية ويتضمن (21) فقرات.
- المحور الثاني/ واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة (26) فقرات.
- المحور الثالث / واقع ممارسة المعلمين للإبداع (25) فقرات.

■ المقابلات

للمساعدة في بناء أسئلة المقابلات تم عقد لقاءات عصف ذهني مع مجموعة المختصين (مجموعة من الإدارة العليا ومديري المدارس الثانوية وعدد من المعلمين) بالاعتماد على نتائج دراسة واقع الفعالية التنظيمية وممارسة المديرين للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في المدارس.

■ المجموعة البورية

التي تكونت من مجموعة من الإدارة العليا ومديري المدارس الثانوية وعدد من المعلمين للتعرف إلى وجهة نظرهم في كيفية تفعيل العلاقة بين القيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية.

■ مصادر البيانات

أولاً: المصادر الثانوية: في سياق تناول الباحث الإطار النظري للبحث، اعتمد على مصادر البيانات الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الموضوع. كما استفاد الباحث من مصادر المعرفة المتاحة على الإنترنت والمواقع المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية: من أجل التركيز على الجوانب التحليلية لموضوع البحث، اتجه الباحث إلى جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض. سيعتمد الباحث على هذه الأداة كوسيلة أساسية لجمع المعلومات المباشرة والتحليلية التي تلبي أهداف الدراسة بشكل دقيق وشامل.

■ العينة الاستطلاعية

تُعتبر العينة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات التي لجأ إليها الباحث للتحقق من صلاحية الأداة للاستخدام، إذ تهدف العينة الاستطلاعية لضمان التحقق من صدق وثبات الأداة وحُلُوها من أية أخطاء قد تُعيق الفهم من قبل المبحوثين لها، وقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية الحالية من (22) استبانة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين الاستبانات التي تم تعبئتها من قبل الباحث، وذلك لإجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من صلاحيتها وتمتعها بالصدق والثبات قبل قيام الباحث بالتوسع في تعبئة الاستبانة من باقي المجتمع، فإذا كانت نتائج اختبارات الصدق والثبات المُستخلصة تُشير إلى صلاحية الأداة المستخدمة يتم اعتماد هذا الجزء من العينة وإضافته إلى باقي الاستبانات وإجراء التحليل النهائي على مجمل العينة البحثية.

■ خطوات بناء الاستبانة

بعد الاطلاع على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة واستطلاع آراء مجموعة من المختصين في موضوع البحث وغيرها من التخصصات ذات العلاقة وبناء على التوجهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي قام الباحث ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

🚩 الخطوة الأولى – مراجعة الدراسات السابقة وتصميم الاستبانة

في هذه الخطوة قام الباحث بمراجعة الاستبانات الواردة في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واطلع على تصميمها والمجالات المكونة لها، وبناء على هذا وجد الباحث أن الاستبانة في

الدراسة الحاضرة يجب أن تصمم بحيث يمثل كل محور منها بعدا من أبعاد الفعالية التنظيمية، أما العبارات فتعكس ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين المرتبطة في كل مجال.

وهنا لا بد من الإشارة الى أن تصميم الاستبانة وفق هذا التصور كان من الصعوبات التي واجهت الباحث من حيث القدرة على إيجاد رابط منطقي بين عنوان المجال الذي يمثل الفعالية التنظيمية والعبارات المكونة له والتي تمثل دور الفعالية التنظيمية في ممارسة القيادة الحكيمة وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين.

ولأجل التغلب على هذه الصعوبة قام الباحث بتحكيم الاستبانة وتمريرها على السادة المحكمين في (2) مراحل تمت الإشارة إليها في القسم المخصص لغرض (صدق الأداة) أسفل عنوان الصدق الظاهري للأداء "صدق اراء المحكمين " وهذه المراحل هي: تحكيم مجالات الاستبانة وتصميمها وتحكيم العبارات المكونة للمجالات.

✚ الخطوة الثانية- توزيع الاستبانة وجمع المعلومات

خلال هذه المرحلة تم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني على عينة الدراسة التي تكونت من (291) معلماً، و(35) مديراً ومديرة حيث تم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني من خلال استخراج الباحث للرسالة التي وصلتني من وزارة التربية والتعليم ومن خلال علاقاتي الشخصية التي تربطني بمديري ومديرات المدارس، وبناء على ذلك قمت بتحميل الرابط للاستبانة الإلكترونية على مديري ومديرات المدارس، الذين قاموا بدورهم بإرسالها الى المعلمين .

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
- عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات، تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

- تم عرض الاستبانة على (15) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (72) فقرة.

جدول (3.3) توزيع أبعاد الاستبانة

عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
6	البعد الأول / العلاقات الإنسانية
5	البعد الثاني / العمليات الداخلية
5	البعد الثالث / الإبداع والابتكار
5	البعد الرابع / القيم التنافسية
21	المحور الأول/ واقع الفعالية التنظيمية
9	البعد الأول / القيادة التقليدية " الكلاسيكية
9	البعد الثاني / القيادة المتجددة
8	البعد الثالث / القيادة القوية
26	المحور الثاني/ واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
8	البعد الأول / الإدارة المدرسية
7	البعد الثاني / المعلم
5	البعد الثالث/ المناهج التعليمية
5	البعد الرابع / البيئة المدرسية
25	المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع
72	إجمالي محاور الاستبانة

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

■ **صدق المحتوى:** تم عرض الاستبانة على (15) من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص كما يبين الملحق رقم (2) وبعد مراجعة توصيات السادة المحكمين تم إدخال التعديلات والحذف والتعديل والإضافة للفقرات وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للاستبانة في صورتها النهائية كما يبين الملحق رقم (6).

ويمكن إجمال المراحل التي تم خلالها إدخال التعديلات بناءً على توصيات السادة المحكمين وفق الآتي:

✓ المرحلة الأولى: تحكيم مجالات الاستبانة وتصميمها

- اشتمل التصميم الأولي للاستبانة (الملحق رقم 1) على قسمين:

✚ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات العامة حول عينه الدراسة وتتمثل في المتغيرات المستقلة الآتية: الوظيفة، الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات).

✚ **القسم الثاني:** فاشتمل على (72) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات وهي على النحو الآتي: -

- **المجال الأول:** واقع ممارسة القيادة الحكيمة وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين.

- **المجال الثاني:** واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة.

- **المجال الثالث:** واقع ممارسة المعلمين للإبداع.

- وفي هذه المرحلة من تحكيم الاستبانة أشار السادة المحكمون إلى تطوير المحور الثاني من ناحية الأبعاد والتعريف بها حتى يعطي سهولة للمستجيب بالإجابة وبذلك يكون القسم الثاني من الاستبانة في شكله النهائي من المحاور الثلاث الآتية.

● المرحلة الثانية – تحكيم العبارات المكونة للمجالات

بعد الانتهاء من تحكيم مجالات الاستبانة وتصميمها في المرحلة السابقة من قبل المحكمين واهل الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم، بات القسم الثاني حَمَلَ عنوان دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في فلسطين. يشتمل

على (3) محاور، وهنا في المرحلة الثانية تم تحكيم فقرات الاستبانة بحيث تم حذف، وتعديل وإضافة الفقرات وفق الآتي: -

أولاً: الفقرات التي تم حذفها: أشار السادة المحكمون إلى حذف الفقرات الآتية وذلك لعدم ملاءمتها للهدف المراد قياسه من الاستبانة، وهذه الفقرات هي: -

- يوفر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً يوجد حالة من الانسجام بين جميع المعلمين.
- يوضح مدير المدرسة الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
- يحرص مدير المدرسة على تبني أساليب تعليم جديدة.
- يميل مدير المدرسة إلى العمل وفق نفس الأسلوب ونفس الإجراءات.
- يهتم مدير المدرسة بإيجاد حلول لمشكلات العمل.
- يوفر مدير المدرسة احتياجات تنفيذ المهام.
- يهيئ مدير المدرسة الظروف اللازمة للإبداع.
- يعمل مدير المدرسة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الإنسانية والمهام الوظيفية.
- يحرص مدير المدرسة على الاستماع إلى جميع المعلمين.
- يوفر مدير المدرسة احتياجات تنفيذ المهام.
- يعمل مدير المدرسة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الإنسانية والمهام الوظيفية.
- يحرص مدير المدرسة على تطوير مبادرات المعلمين الإبداعية.
- يعمل مدير المدرسة على دمج الأنشطة الإبداعية في البرامج التعليمية.
- يهتم المعلم بحضور الندوات والمحاضرات التي تنمي الإبداع.
- يبادر المعلم إلى اقتراح العديد من الأنشطة والمبادرات.
- يرى المعلم أن المناهج التعليمية تساعد على ابتكار فعاليات جديدة.
- تتوفر الظروف لتقدم (المعلمين العلمي والمهني).

ثانياً: الفقرات التي تمت إضافتها: تم الأخذ بتوصية السادة المحكمين بإضافة الفقرات الآتية:

- يعمل مدير المدرسة على إيجاد بيئة اجتماعية جاذبة.
- يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ قراراته.
- يركز مدير المدرسة على عملية التعليم التقليدية.
- يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الأهداف التي تم وضعها.
- يشعر مدير المدرسة المعلمين بعدالة قراراته.
- يحرص مدير المدرسة على اتخاذ قرارات عادلة.
- يشجع مدير المدرسة المعلمين لتطوير ممارساتهم التعليمية.
- أرى أن مدير المدرسة يقدم المكافآت للمعلمين المبدعين.
- أشارك مع مدير المدرسة في وضع خطة الأنشطة اللاصفية.
- أشارك مع مدير المدرسة في وضع الخطط والبرامج المدرسية.
- أحرص على تطوير مبادراتي الإبداعية.
- تتوفر الاحتياجات التي أطلبها لتنفيذ المبادرات الإبداعية.
- أهتم بتطوير جودة المحتوى التعليمي الذي أقدمه.
- أرى في نفسي الكفاءة لمشاركة الإدارة في صنع القرارات.
- تتوفر في مدرستي بيئة تعليمية داعمة للإبداع والتميز.
- تتوفر في مدرستي الظروف المناسبة لتقديم المعلمين علمياً ومهنياً.
- أشعر بوجود بيئة تحتضن مبادرات المعلم.

ثالثاً: الفقرات التي تم تعديلها:

بعد مراجعة فقرات الاستبانة من قبل السادة المحكمين تمت الإشارة الى تعديل الفقرات الآتية:

جدول (4.3) الفقرات التي تم تعديلها بناء على توصية السادة المحكمين

الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
يهتم مدير المدرسة بتوفير انسجام حول الأهداف التي تم تحديدها	يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الأهداف التي تم وضعها
يعمل مدير المدرسة على توفير مناخ من العدل والمساواة بين المعلمين	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بعدالة قراراته
يحرص مدير المدرسة على الاستماع إلى جميع المعلمين	يحرص مدير المدرسة على اتخاذ قرارات عادلة
يوفر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً يوجد حالة من الانسجام بين جميع المعلمين	يحرص مدير المدرسة على الاستماع والإنصات للمعلمين دون تمييز
يوضح مدير المدرسة المهام المنوطة بكل مسمى وظيفي	يوضح مدير المدرسة للمعلمين المهام المنوطة بعملهم
يوفر مدير المدرسة برامج تساعد على تحقيق الأهداف التربوية	يوفر مدير المدرسة برامج للمعلمين تساعد على تحقيق الأهداف التربوية
يحرص مدير المدرسة على تقييم نتائج العمل بشكل مستمر	يقيم مدير المدرسة نتائج أداء العاملين بشكل مستمر
يوجد في المدرسة (لجنة/ فريق) لتطوير المبادرات والبرامج	يُشكل مدير المدرسة (لجان/ فرق) لتطوير المبادرات والبرامج
يشجع مدير المدرسة المعلمين نحو المبادرات الجديدة	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم مبادرات ابداعية
يحرص مدير المدرسة على تبني أساليب تعليم جديدة	يحرص مدير المدرسة على مكافئة المعلمين عند استخدامهم اساليب تعليم جديدة
يوفر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً يوجد حالة من الانسجام بين جميع المعلمين	يحرص مدير المدرسة على الاستماع والإنصات للمعلمين دون تمييز
يسير العمل في المدرسة وفق بيروقراطية وإجراءات محددة	يتبنى مدير المدرسة نمطاً بيروقراطياً في عمله
يميل مدير المدرسة إلى العمل وفق نفس الأسلوب ونفس الإجراءات.	تتصف ممارسات مدير المدرسة بالانمطية التقليدية
يحرص مدير المدرسة على تنفيذ المعلمين للقرارات (بقناعة ورضا)	يحرص مدير المدرسة على رضا المعلمين عند تنفيذ القرارات
يهيئ مدير المدرسة الظروف اللازمة للإبداع	أشعر أن مدير المدرسة يتبنى أفكار المعلمين الإبداعية
يتبنى مدير المدرسة أفكاراً المعلمين الإبداعية	أشعر أن مدير المدرسة يتبنى أفكار المعلمين الإبداعية
يهتم مدير المدرسة بمكافأة المعلمين المبدعين	أرى أن مدير المدرسة يهتم بتقديم المكافأة للمعلمين المبدعين
يعمل مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في وضع	أشارك مع مدير المدرسة في وضع الخطط

الدراسية	الخطط
أعمل على دمج الأنشطة الإبداعية في البرامج التعليمية	يوفر مدير المدرسة الاحتياجات التي يطلبها المعلمين لتنفيذ المبادرات الإبداعية
أهتم بحضور الندوات والمحاضرات التي تنمي الإبداع	يهتم المعلم برفع كفاءته المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية التربوية
أهتم برفع كفاءتي المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية التربوية	يرى المعلم أن التدريب المستمر يوصل إلى التطوير والإبداع المهني والأكاديمي
أرى أن التدريب المستمر يوصل إلى التطوير والإبداع المهني والأكاديمي	يحرص المعلم على تطوير مهاراته في أساليب التدريس
أحرص على تطوير مهاراتي في أساليب التدريس	يهتم المعلم بتطوير جودة المحتوى التعليمي الذي يقدمه
أبادر إلى اقتراح العديد من الأنشطة والمبادرات	يرى المعلم في نفسه الكفاءة لمشاركة الإدارة في صنع القرارات
أرى أن المناهج التعليمية تساعدني على ابتكار فعاليات جديدة	تعمل المناهج على مساعدة المعلم على الإبداع في التعليم
أعتقد أن المناهج تعمل على مساعدتي على الإبداع في التعليم	توفر المناهج العديد من الأنشطة والفعاليات الإبداعية
أشعر أن المناهج توفر العديد من الأنشطة والفعاليات الإبداعية	المناهج تتناسب مع واقع البيئة المحيطة بالطالب
أرى أن المناهج تتناسب مع واقع البيئة المحيطة بالطالب	ينظر المعلم إلى المناهج أنها قادرة على إحداث التطوير والتميز
أرى أن المناهج قادرة على إحداث التطوير والتميز	تتوفر بيئة تعليمية داعمة للإبداع والتميز
توفر البيئة المدرسية لي عناصر الدعم للمبادرات الابتكارية	تتوفر في البيئة عناصر لدعم المعلم على الابتكار

✓ صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: -

✓ صدق المقياس (الاتساق الداخلي Internal Validity)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي إليه هذه الفقرة، وكذلك اتساق المحور الكلي مع الدرجة الكلية للمقياس، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور المقياس والدرجة الكلية للمحور نفسه، وبين الدرجة الكلية للمحور نفسه مع الدرجة الكلية للمقياس، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (22) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وتبين الجداول الآتية نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل محور من المحاور الثلاث.

نتائج الاتساق الداخلي

- المحور الأول: واقع الفعالية التنظيمية.

يوضح جدول رقم (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " واقع الفعالية التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور واقع الفعالية التنظيمية والدرجة الكلية للبعد.

#	المحور الأول – واقع الفعالية التنظيمية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البعد الأول / العلاقات الإنسانية			
1	يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الأهداف التي تم تحقيقها	0.906**	0.000
2	يعمل مدير المدرسة على توفير مناخ من الثقة بين المعلمين	0.850**	0.000
3	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بعدالة قراراته	0.910**	0.000
4	يحرص مدير المدرسة على اتخاذ قرارات عادلة	0.918**	0.000
5	يحرص مدير المدرسة على الاستماع والإنصات للمعلمين دون تمييز	0.909**	0.000
6	يعمل مدير المدرسة على إيجاد بيئة اجتماعية جاذبة	0.866**	0.000
البعد الثاني / العمليات الداخلية			
1	يوضح مدير المدرسة للعاملين المهام المنوطة بعملهم	0.910**	0.000
2	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ قراراته	0.846**	0.000
3	يطور مدير المدرسة أساليب إدارة الخدمات التعليمية في المدرسة	0.889**	0.000
4	يوفر مدير المدرسة برامج للمعلمين تساعد على تحقيق الأهداف	0.920**	0.000

		التربوية	
0.000	0.882**	يقيم مدير المدرسة نتائج أداء العاملين بشكل مستمر	5
البعد الثالث / الإبداع والابتكار			
0.000	0.761**	يُشكل مدير المدرسة (لجان/ فرق) لتطوير المبادرات والبرامج	1
0.000	0.911**	يُشرك مدير المدرسة العاملين في تطوير البرامج التعليمية الإبداعية	2
0.000	0.907**	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم مبادرات ابداعية	3
0.000	0.906**	يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية	4
0.000	0.909**	يسعى مدير المدرسة الى تطوير مهارات المعلمين الإبداعية	5
البعد الرابع / القيم التنافسية			
0.000	0.800**	يحرص مدير المدرسة على إيجاد ميزة تنافسية خاصة بمدرسته	1
0.000	0.888**	يهتم مدير المدرسة بتقييم جودة عملية التعلم والتعليم بشكل مستمر	2
0.000	0.935**	يحرص مدير المدرسة على توفير برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمين	3
0.000	0.879**	يحرص مدير المدرسة على وجود بنية تحتية تكنولوجية تدعم العملية التعليمية/ التعلمية	4
0.000	0.842**	يحرص مدير المدرسة على مكافئة المعلمين عند استخدامهم اساليب تعليم جديدة	5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

ثانياً: المحور الثاني: واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة

يوضح جدول رقم (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة والدرجة الكلية للبعد

#	المحور الثاني – واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البعد الأول: القيادة المحافظة			
1	يوفر مدير المدرسة إجراءات واضحة لتحقيق الاهداف	0.195	0.242
2	يعمل مدير المدرسة وفق قوانين محددة لا يتجاوزها	0.325*	0.047
3	يتبنى مدير المدرسة نمطاً بيروقراطياً في عمله	0.642**	0.000
4	يخشى مدير المدرسة من تغيير على الأساليب التعليمية المعمول بها	0.654**	0.000
5	تتصف ممارسات مدير المدرسة بالتمطية التقليدية	0.777**	0.000
6	يركز مدير المدرسة على عملية التعليم التقليدية	0.735**	0.000
7	يعتبر مدير المدرسة تطوير عملية التعليم مضيعة للوقت	0.772**	0.000
8	يعتبر مدير المدرسة الأنشطة لا تضيف شيئاً إلى الطالب	0.624**	0.000
9	ينظر مدير المدرسة بتردد إلى المبادرات الجديدة	0.676**	0.000
البعد الثاني / القيادة المتجددة			
1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أساليب التعليم	0.895**	0.000
2	يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة تقود إلى الإبداع	0.881**	0.000
3	يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية مع المعلمين	0.873**	0.000
4	يحرص مدير المدرسة على رضا المعلمين عند تنفيذ القرارات	0.777**	0.000
5	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات العاملين	0.833**	0.000
6	يهتم مدير المدرسة بإيجاد حلول لمشكلات العمل	0.867**	0.000
7	يشجع مدير المدرسة المعلمين لتطوير ممارساتهم التعليمية	0.907**	0.000
8	يتكيف مدير المدرسة مع الضغوط الناتجة عن ظروف العمل	0.814**	0.000
9	يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة بشكل مستمر	0.825**	0.000
البعد الثالث / القيادة القوية			

1	أشعر أن مدير المدرسة يتبنى أفكار المعلمين الإبداعية	0.861**	0.000
2	أرى أن مدير المدرسة يقدم المكافآت للمعلمين المبدعين	0.803**	0.000
3	يكافئ مدير المدرسة المعلمين والعاملين على جهودهم.	0.788**	0.000
4	يسعى مدير المدرسة لتعزيز السلوك الأخلاقي الحسن بينه وبين المعلمين	0.907**	0.000
5	يفوض مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية بما يتناسب وقدراتهم	0.889**	0.000
6	يتخذ مدير المدرسة قراراته وفق إجراءات محددة.	0.817**	0.000
7	يحرص مدير المدرسة على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين	0.896**	0.000
8	يلجأ المعلمون لمدير المدرسة في حل مشكلاتهم (التربوية والاجتماعية والأكاديمية)	0.904**	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.01$.

ثالثاً: المحور الثالث: واقع ممارسة المعلمين للإبداع:

يوضح جدول رقم (7.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " واقع ممارسة المعلمين للإبداع " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 α وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات واقع ممارسة المعلمين للإبداع والدرجة الكلية للبعد.

#	المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البعد الأول / الإدارة المدرسية			
1	أشعر أن مدير المدرسة يتبنى أفكار المعلمين الإبداعية	0.758**	0.000
2	أرى أن مدير المدرسة يهتم بتقديم المكافآت للمعلمين المبدعين	0.773**	0.000
3	أشارك مع مدير المدرسة في وضع الخطط الدراسية	0.544**	0.000
4	أشارك مع مدير المدرسة في وضع خطة الأنشطة اللاصفية	0.553**	0.000
5	أشارك مع مدير المدرسة في وضع الخطط والبرامج المدرسية	0.390*	0.027
6	أحرص على تطوير مبادراتي الإبداعية	0.543**	0.000

0.000	0.703**	أعمل على دمج الأنشطة الإبداعية في البرامج التعليمية	7
0.000	0.653**	تتوفر الاحتياجات التي أطلبها لتنفيذ المبادرات الإبداعية	8
البعد الثاني / المعلم			
0.033	0.359*	أهتم بحضور الندوات والمحاضرات التي تنمي الإبداع	1
0.005	0.450**	أهتم برفع كفاءتي المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية التربوية	2
0.000	0.565**	أرى أن التدريب المستمر يوصل إلى التطوير والإبداع المهني والأكاديمي	3
0.000	0.682**	أحرص على تطوير مهاراتي في أساليب التدريس	4
0.000	0.720**	أهتم بتطوير جودة المحتوى التعليمي الذي أقدمه	5
0.001	0.531**	أبادر إلى اقتراح العديد من الأنشطة والمبادرات	6
0.003	0.470**	أرى في نفسي الكفاءة لمشاركة الإدارة في صنع القرارات	7
البعد الثالث/ المناهج التعليمية			
0.000	0.801**	أرى أن المناهج التعليمية تساعدني على ابتكار فعاليات جديدة	1
0.000	0.831**	أعتقد أن المناهج تعمل على مساعدتي على الإبداع في التعليم	2
0.000	0.768**	أشعر أن المناهج توفر العديد من الأنشطة والفعاليات الإبداعية	3
0.000	0.842**	أرى أن المناهج تتناسب مع واقع البيئة المحيطة بالطالب	4
0.000	0.849**	أرى أن المناهج قادرة على إحداث التطوير والتميز	5
البعد الرابع / البيئة المدرسية			
0.000	0.915**	تتوفر في مدرستي بيئة تعليمية داعمة للإبداع والتميز	1
0.000	0.927**	تتوفر في مدرستي الظروف المناسبة لتقديم المعلمين علمياً ومهنياً	2
0.000	0.944**	توفر البيئة المدرسية لي عناصر الدعم للمبادرات الابتكارية	3
0.000	0.781**	تقدر المبادرات التي أنفذها من قبل المدير	4
0.000	0.915**	تتوفر بيئة تحتضن مبادرات المعلم	5

- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (8.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع ابعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع ابعاد الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (8.3) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من محور (واقع الفعالية التنظيمية) و (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) و (واقع ممارسة المعلمين للإبداع) والدرجة الكلية للاستبانة.

	متغيرات الدراسة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
معنوي	المحور الأول – واقع الفعالية التنظيمية	البعد الأول / العلاقات الإنسانية	0.885**
		البعد الثاني / العمليات الداخلية	0.908**
		البعد الثالث / الإبداع والابتكار	0.910**
		البعد الرابع / القيم التنافسية	0.914**
	المحور الأول/ واقع الفعالية التنظيمية		0.944**
	المحور الثاني/ واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة	البعد الأول / القيادة التقليدية " الكلاسيكية"	0.488*
		البعد الثاني / القيادة المتجددة	0.932**
		البعد الثالث / القيادة القوية	0.899**
	المحور الثاني/ واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة		0.948**
	المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع	البعد الأول / الإدارة المدرسية	0.896**
		البعد الثاني / المعلم	0.739**
		البعد الثالث/ المناهج التعليمية	0.703**
		البعد الرابع / البيئة المدرسية	0.884**
	المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع		0.938**

- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (9.3).

جدول (9.3) نتائج مؤشرات الثبات لمتغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
المحور الأول – واقع الفعالية التنظيمية	6	0.948	0.950
	5	0.934	0.957
	5	0.927	0.941
	5	0.916	0.931
المحور الأول/ واقع الفعالية التنظيمية			
المحور الثاني/ واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة	9	0.780	0.927
	9	0.952	0.975
	8	0.948	0.965
	26	0.930	0.970
المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع	8	0.895	0.902
	7	0.904	0.924
	5	0.972	0.972
	5	0.940	0.955
المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع			
	25	0.961	0.978

يتبين من جدول (9.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور واقع الفعالية التنظيمية كانت مرتفعة فبلغت (0.980)، وبلغت بطريقة التجزئة النصفية (0.983).

بينما لمحور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.930)، وبلغت بطريقة التجزئة النصفية (0.970).

بينما لمحور واقع ممارسة المعلمين للإبداع بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.961)، وبلغت بطريقة التجزئة النصفية (0.978).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (10.3).

جدول (10.3) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	كولمغوروف-S سمرنوف-K	المعنوية Sig.
المحور الأول - واقع الفعالية التنظيمية	6	0.139	0.062
	5	0.126	0.131
	5	0.121	0.126
	5	0.111	0.200
المحور الأول/ واقع الفعالية التنظيمية			
المحور الثاني/واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة	9	0.096	0.200
	9	0.107	0.200
	8	0.125	0.073
	26	0.126	0.134
المحور الثالث - واقع ممارسة المعلمين للإبداع	8	0.119	0.197
	7	0.110	0.200
	5	0.082	0.200
	5	0.099	0.200
المحور الثالث - واقع ممارسة المعلمين للإبداع			
	25	0.086	0.200

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (10.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الابعاد يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

منهجية وإجراءات الدراسة الكيفية

بعد أن قام الباحث بالإجابة على تساؤلات الدراسة الأولى والتي نصت على "ما واقع الفعالية التنظيمية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار، القيم التنافسية) بالمدارس الفلسطينية؟، ما واقع ممارسة مديري للقيادة الحكيمة بأبعادها (القيادة المحافظة، القيادة المتجددة، القيادة القوية) بالمدارس الفلسطينية؟، ما واقع العملية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية بأبعادها (الإدارة المدرسية، المعلم، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية) بالمدارس الفلسطينية؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)، كميّاً في القسم الأول من الدراسة، قام بالإجابة عن القسم الثاني من الدراسة من خلال البيانات التي جمعها عن طريق المقابلات التي أجريت مع (9) من المعلمين، و(8) من المدراء في مدراس محافظة القدس بفلسطين، ولتحقيق هذا قام الباحث باتباع الخطوات والاجراءات التالية:

أعد الباحث أسئلة المقابلة لتعطي المستجيب فرصة لشرح قضية الدراسة من خلال الاسئلة المفتوحة.

قام الباحث بوضع اسئلة المقابلة متضمنة محاور الدراسة الثلاثة وهي (الفعالية التنظيمية، ممارسة القيادة الحكيمة، واقع ممارسة المعلمين للأبداع، والتي تمثلت بالتالي:

جدول (11.3) أسئلة المقابلة

بناء على واقع البيئة المدرسية التي تعمل بها كيف تنظر الى واقع الفعالية التنظيمية في مدرستك من خلال الجوانب الآتية؟ شعور المعلمين بعدالة القرارات الاهتمام بتحقيق الأهداف التربوية مشاركة المدير للمعلمين باتخاذ القرارات اهتمام المدير بتطوير المعلمين	المحور الأول: الفعالية التنظيمية
لم تعد الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين مثلاً كانت عليه في السابق، فالتطور والتغير السريع والمستمر يحتم على الإدارة التحلي بما بات يطلق عليه القيادة الحكيمة، بناء على ذلك كيف تنظر الى الجوانب الآتية؟ يهتم مدير المدرسة بممارسة المعلمين أساليب تعليم إبداعية بعيداً عن الأساليب التقليدية يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تدعم إبداع المعلم يراعي مدير المدرسة على توفير إبداع بيئة تفاعلية تقود الى الإبداع بعيداً عن ضغط العمل	المحور الثاني: ممارسة القيادة الحكيمة

يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم يسعى مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم يهتم مدير المدرسة بمكافأة المعلمين على مبادراتهم الإبداعية	
كيف تنظر الى ممارسة الإدارة والمعلمين للإبداع في العملية التعليمية من حيث الجوانب الآتية؟ مدى اهتمام المعلمين بتطوير الجانب المهني والأكاديمي لديهم كيف تنظر الى توفير إدارة المدرسة لبيئة تدعم المعلم وترفع من كفاءته المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية كيف تقيم دور المناهج التعليمية في دعم المعلم على الابتكار كيف تنظر الى توفير المناهج للأنشطة والفعاليات الإبداعية التي تدعم عملية التعليم والتعلم؟	المحور الثالث: ممارسة المعلمين للإبداع

✓ الإجراءات المتعلقة بجمع المعلومات وتحليل نتائج المقابلات:

- قام الباحث باختيار مجموعتين من المدرء والمعلمين، حيث قام الباحث باختيار عدد (9) من المعلمين، و(8) من المدرء في مدراس محافظة القدس بفلسطين.
- بعد أن قام الباحث بتحديد مواعيد مسبقة من افراد عينة الدراسة (المتقابلين)، تم إجراء المقابلة من خلال اللقاء الوجيه في المدارس وأثناء أوقات الدوام للمدرء والمعلمين.
- تم تفريغ المقابلات بعد أجرائها وترتيبها بناء على محاور الاستبانة الثلاثة، وذلك للبدء في المرحلة الأخيرة وهي تحليل البيانات والتوصل الى النتائج.
- قام الباحث بإجراءات التحقق من ثبات المقابلة، حيث تم اعادة طرح اسئلة المقابلة على عدد (2) من المدرء، و(3) من المعلمين، بعد فترة اسبوع من تنفيذ المقابلات جميعها، وتم الحصول على نفس الاجابات.

التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع النتائج تم تحليلها إحصائياً بواسطة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS26) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ جدول (12.3) الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (SPSS V.26)		
1	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون). صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)
2	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	طريقة كرونباخ ألفا طريقة التجزئة النصفية
3	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (أبعاد ومحاور الدراسة)	الجدول التكرارية والنسب المئوية. الوسط الحسابي الوزن النسبي الانحراف المعياري اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة اختبارات لعينتين مستقلتين اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

واستخدمت درجات تفسير الإجابة حسب فئات المتوسط الحسابي كما يأتي:

درجة التأثير	الوسط الحسابي	الوزن النسبي للوسط الحسابي
قليلة جداً	1.00- 1.79	أقل من 36%
قليلة	1.80- 2.59	من 36- 52%
متوسطة	2.60- 3.39	من 52- 68%
كبيرة	3.40- 4.19	من 68- 84%
كبيرة جداً	4.20- 5.00	من 84- 100%

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تُعتبر النتائج المُستلة من واقع الدراسة التطبيقية أساساً هاماً يُمكن الباحث من الوقوف على طبيعة الوقائع الممارسة في بيئة العمل المدروسة، وتُعتبر النتائج المُوجه الأهم للباحث في قبول أو رفض الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية، وبالتالي تُمكّنها من الوصول إلى أهدافها النهائية المرتبطة بمجمل الدراسة البحثية، والجانب الأهم في ذلك أن تلك النتائج تُشكل أساساً للنقاش الذي يُجريه الباحث حول تلك النتائج، وربطه في إطار الممارسات العملية في البيئة المدروسة، لذا فإن هذا الفصل من الدراسة يتضمن عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة،

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها والذي نصه: واقع الفعالية التنظيمية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار، القيم التنافسية) بالمدارس الفلسطينية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي. كما يظهر في الجدول (1.4 - 5.4).

جدول (1.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور واقع الفعالية التنظيمية

	المحور الأول – واقع الفعالية التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	البعد الأول / العلاقات الإنسانية	3.81	0.91	76.29	15.36**	1	كبيرة
2	البعد الثاني / العمليات الداخلية	3.73	0.88	74.68	14.41**	2	كبيرة
3	البعد الثالث / الإبداع والابتكار	3.56	0.98	71.23	9.92**	4	كبيرة
4	البعد الرابع / القيم التنافسية	3.65	0.91	72.95	12.30**	3	كبيرة
	اجمالي المحور الأول: واقع الفعالية التنظيمية	3.69	0.87	73.79	13.76**		كبيرة

من خلال جدول (1.4) يتضح أن الوزن النسبي لأجمالي محور واقع الفعالية التنظيمية بلغ 73.79% وبمتوسط بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.87) بينما احتل البعد الأول "العلاقات الإنسانية" المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.29% وبمتوسط بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.91)، بينما احتل البعد الثالث "الإبداع والابتكار" المرتبة الأخيرة بوزن بلغ 71.23% وبمتوسط بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.98)، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة وكذلك اهتمامها بالعمليات الداخلية التي من شأنها أن تحقق الأهداف المرجوة بالجودة المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار أن طرق العمل يجب أن تتجدد وتواكب التطورات وبأساليب مبدعة ومبتكرة، في ظل المحافظة على القيم التنافسية لدى المدرسة، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الحوشان (2023)، ودراسة جلال أحمد (2022)، ودراسة بوتور وحسيب (2020)، ودراسة أمينة (2016)، ودراسة عبد الوهاب (2015)، ودراسة بنات (2002)، واختلفت مع نتائج دراسة الدوسري (2020)، ودراسة مصنوعة والواحد (2020)، ودراسة خلف (2020).

جدول (2.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد العلاقات الإنسانية

الدرجة	ترتيب الفقرة	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الأول / العلاقات الإنسانية
كبيرة	1	18.01**	79.40	0.93	3.97	يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الأهداف التي تم تحقيقها
كبيرة	3	12.69**	76.11	1.10	3.81	يعمل مدير المدرسة على توفير مناخ من الثقة بين المعلمين
كبيرة	6	11.37**	74.63	1.11	3.73	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بعدالة قراراته
كبيرة	4	12.68**	75.37	1.05	3.77	يحرص مدير المدرسة على اتخاذ قرارات عادلة
كبيرة	2	13.93**	77.72	1.10	3.89	يحرص مدير المدرسة على الاستماع والإنصات للمعلمين دون تمييز
كبيرة	5	11.70**	74.50	1.07	3.72	يعمل مدير المدرسة على إيجاد بيئة اجتماعية جاذبة
كبيرة		15.36**	76.29	0.91	3.81	البعد الأول / العلاقات الإنسانية

يتضح من جدول رقم (2.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعد العلاقات الإنسانية عن بعد بلغ 76.29% وبمتوسط بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ 0.91، بينما لفقرات محور العلاقات الإنسانية عن بعد كانت الفقرة الأولى (يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الأهداف التي تم تحقيقها) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 79.4%، بينما كانت الفقرة الثالثة (يُشعر مدير المدرسة المعلمين بعدالة قراراته) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 74.63% .

جدول (3.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد العمليات الداخلية.

الدرجة	الترتيب الفقرة	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الثاني / العمليات الداخلية
كبيرة	1	18.47**	81.01	0.98	4.05	يوضح مدير المدرسة للعاملين المهام المنوطة بعملهم
كبيرة	5	6.58**	68.86	1.16	3.44	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ قراراته
كبيرة	3	11.40**	73.29	1.01	3.66	يطور مدير المدرسة أساليب إدارة الخدمات التعليمية في المدرسة
كبيرة	4	11.09**	73.22	1.03	3.66	يوفر مدير المدرسة برامج للمعلمين تساعد على تحقيق الأهداف التربوية
كبيرة	2	14.41**	77.05	1.02	3.85	يقيم مدير المدرسة نتائج أداء العاملين بشكل مستمر
كبيرة		14.41**	74.68	0.88	3.73	البعد الثاني / العمليات الداخلية

من خلال جدول (3.4) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي بعد العمليات الداخلية عن بعد بلغ 74.68% وبمتوسط بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.88)، بينما لفقرات بعد العمليات الداخلية عن بعد كانت الفقرة الأولى (يوضح مدير المدرسة للعاملين المهام المنوطة بعملهم) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 81.01%، بينما كانت الفقرة الثانية (يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ قراراته) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.86% .

جدول (4.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعء الإبداع والابتكار

البعء الثالث / الإبداع والابتكار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يُشكل مدير المدرسة (لجاناً/ فرقا) لتطوير المبادرات والبرامج	3.52	1.09	70.40	8.24**	4 كبيرة
2	يُشارك مدير المدرسة العاملين في تطوير البرامج التعليمية الإبداعية	3.53	1.07	70.60	8.53**	3 كبيرة
3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم مبادرات إبداعية	3.76	1.07	75.10	12.16**	1 كبيرة
4	يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية	3.42	1.19	68.39	6.10**	5 كبيرة
5	يسعى مدير المدرسة الى تطوير مهارات المعلمين الإبداعية	3.58	1.08	71.68	9.31**	2 كبيرة
	البعء الثالث / الإبداع والابتكار	3.56	0.98	71.23	9.92**	كبيرة

يتضح من جدول رقم (4.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعء الإبداع والابتكار بلغ 71.23% وبمتوسط بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ 0.98، بينما لفقرات بعء الإبداع والابتكار كانت الفقرة الثالثة (يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 75.1%، بينما كانت الفقرة الرابعة (يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.39%.

جدول (5.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعء القيم التنافسية

البعء الرابع / القيم التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يحرص مدير المدرسة على إيجاد ميزة تنافسية خاصة بمدرسته	3.59	1.09	71.88	9.45**	4 كبيرة
2	يهتم مدير المدرسة بتقييم جودة عملية التعلم والتعليم بشكل مستمر	3.90	1.01	77.99	15.37**	1 كبيرة
3	يحرص مدير المدرسة على توفير برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمين	3.72	1.02	74.36	12.17**	3 كبيرة
4	يحرص مدير المدرسة على وجود بنية تحتية تكنولوجية تدعم العملية التعليمية/ التعلمية	3.76	1.00	75.10	13.03**	2 كبيرة
5	يحرص مدير المدرسة على مكافئة المعلمين عند استخدامهم اساليب تعليم جديدة	3.27	1.19	65.44	3.94**	5 متوسطة
	البعء الرابع / القيم التنافسية	3.65	0.91	72.95	12.30**	كبيرة

يتضح من جدول رقم (5.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعد توحيد المعايير بلغ 72.95% وبمتوسط بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ 0.91، بينما لفقرات بعد توحيد المعايير كانت الفقرة الثانية (يهتم مدير المدرسة بتقييم جودة عملية التعلم والتعليم بشكل مستمر) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.99%، بينما كانت الفقرة الخامسة (يحرص مدير المدرسة على مكافئة المعلمين عند استخدامهم اساليب تعليم جديدة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65.44%.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة بأبعادها (القيادة التقليدية "الكلاسيكية"، القيادة المتجددة، القيادة القوية) بالمدارس الفلسطينية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي. كما يظهر في الجداول (6.4 - 9.4).

جدول (6.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة

	المحور الثاني – واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	البعد الأول / القيادة التقليدية " الكلاسيكية"	2.71	0.71	54.14	-7.17**	3	متوسطة
2	البعد الثاني / القيادة المتجددة	3.70	0.90	74.06	13.45**	1	كبيرة
3	البعد الثالث / القيادة القوية	3.58	0.96	71.50	10.34**	2	كبيرة
	اجمالي المحور الثاني: واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة	3.33	0.66	66.57	8.58**		متوسطة

من خلال جدول (6.4) يتضح أن الوزن النسبي لأجمالي محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة بلغ 66.57% وبمتوسط بلغ (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.66) بينما احتل البعد الثاني "القيادة المتجددة" المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.06% وبمتوسط بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.90)، بينما احتل البعد الأول "القيادة التقليدية " الكلاسيكية المرتبة الأخيرة بوزن بلغ 54.14% وبمتوسط بلغ (2.71) وانحراف معياري بلغ (0.71).

جدول (7.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور القيادة التقليدية "الكلاسيكية"

الدرجة	ترتيب الفقرة	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الأول: القيادة التقليدية الكلاسيكية
كبيرة	2	10.97**	72.75	1.00	3.64	يوفر مدير المدرسة إجراءات واضحة لتحقيق الأهداف
كبيرة	1	12.12**	74.03	1.00	3.70	يعمل مدير المدرسة وفق قوانين محددة لا يتجاوزها
متوسطة	3	3.09**	63.69	1.03	3.18	يتبنى مدير المدرسة نمطاً بيروقراطياً في عمله
متوسطة	4	-3.06**	56.04	1.12	2.80	يخشى مدير المدرسة من تغيير على الأساليب التعليمية المعمول بها
متوسطة	5	-5.11**	53.09	1.17	2.65	تتصف ممارسات مدير المدرسة بالنمطية التقليدية
قليلة	6	-8.28**	49.26	1.12	2.46	يركز مدير المدرسة على عملية التعليم التقليدية
قليلة	9	-17.16**	37.85	1.11	1.89	يعتبر مدير المدرسة تطوير عملية التعليم مضيعة للوقت
قليلة	8	-17.38**	37.99	1.09	1.90	يعتبر مدير المدرسة الأنشطة لا تضيف شيئاً إلى الطالب
قليلة	7	-12.27**	42.55	1.23	2.13	ينظر مدير المدرسة بتردد إلى المبادرات الجديدة
متوسطة		-7.17**	54.14	0.71	2.71	البعد الأول / القيادة التقليدية " الكلاسيكية "

يتضح من جدول رقم (7.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعد القيادة التقليدية " الكلاسيكية " بلغ 54.14% وبمتوسط بلغ (2.71) وانحراف معياري بلغ 0.71، بينما لفقرات بعد القيادة التقليدية " الكلاسيكية كانت الفقرة الثانية (يعمل مدير المدرسة وفق قوانين محددة لا يتجاوزها) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.03%، بينما كانت الفقرة السابعة (يعتبر مدير المدرسة تطوير عملية التعليم مضيعة للوقت) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 37.85%

جدول (8.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور القيادة المتجددة

الدرجة	ترتيب الفقرة	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الثاني / القيادة المتجددة
كبيرة	1	19.28**	80.20	0.90	4.01	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أساليب التعليم
كبيرة	5	13.11**	75.64	1.03	3.78	يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة تفود إلى الإبداع
كبيرة	8	7.63**	70.27	1.16	3.51	يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية مع المعلمين
متوسطة	9	4.44**	65.97	1.16	3.30	يحرص مدير المدرسة على رضا المعلمين عند تنفيذ القرارات
كبيرة	7	9.73**	72.21	1.08	3.61	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات العاملين
كبيرة	2	13.04**	76.44	1.09	3.82	يهتم مدير المدرسة بإيجاد حلول لمشكلات العمل
كبيرة	3	13.84**	76.04	1.00	3.80	يشجع مدير المدرسة المعلمين لتطوير ممارساتهم التعليمية

8	يتكيف مدير المدرسة مع الضغوط الناتجة عن ظروف العمل	3.79	0.99	75.77	13.74**	4	كبيرة
9	يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة بشكل مستمر	3.70	1.07	74.03	11.31**	6	كبيرة
	البعد الثاني / القيادة المتجددة	3.70	0.90	74.06	13.45**		كبيرة

يتضح من جدول رقم (8.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعد القيادة المتجددة بلغ 74.06% وبمتوسط بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ 0.90، بينما لفقرات بعد القيادة المتجددة كانت الفقرة الأولى (يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أساليب التعليم) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 80.20%، بينما كانت الفقرة الرابعة (يحرص مدير المدرسة على رضا المعلمين عند تنفيذ القرارات) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65.97%.

جدول (9.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور القيادة القوية

.	البعد الثالث / القيادة القوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أشعر أن مدير المدرسة يتبنى أفكار المعلمين الإبداعية	3.61	1.08	72.21	9.73**	6	كبيرة
2	أرى أن مدير المدرسة يقدم المكافآت للمعلمين المبدعين	3.07	1.25	61.34	0.93**	8	متوسطة
3	يكافئ مدير المدرسة المعلمين والعاملين على جهودهم.	3.21	1.23	64.30	3.02**	7	متوسطة
4	يسعى مدير المدرسة لتعزيز السلوك الأخلاقي الحسن بينه وبين المعلمين	3.84	1.11	76.71	12.98**	1	كبيرة
5	يفوض مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية بما يتناسب وقدراتهم	3.74	1.07	74.83	12.02**	3	كبيرة
6	يتخذ مدير المدرسة قراراته وفق إجراءات محددة.	3.65	0.96	73.02	11.71**	5	كبيرة
7	يحرص مدير المدرسة على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين	3.76	1.13	75.23	11.69**	2	كبيرة
8	يلجأ المعلمون لمدير المدرسة في حل مشكلاتهم (التربوية والاجتماعية والأكاديمية)	3.72	1.19	74.36	10.40**	4	كبيرة
	البعد الثالث / القيادة القوية	3.58	0.96	71.50	10.34**		كبيرة

يتضح من جدول رقم (9.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعد القيادة القوية بلغ 71.5% وبمتوسط بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغ 0.96، بينما لفقرات بعد القيادة القوية كانت الفقرة الرابعة (يسعى مدير المدرسة لتعزيز السلوك الأخلاقي الحسن بينه وبين المعلمين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.71%، بينما كانت الفقرة الثانية (أرى أن مدير المدرسة يقدم المكافآت للمعلمين المبدعين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 61.34%.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: ما واقع العملية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية بأبعادها (الإدارة المدرسية، المعلم، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية) بالمدارس الفلسطينية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي. كما يظهر في الجداول (10.4 - 14.4).

جدول (10.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور واقع ممارسة المعلمين للإبداع

	المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	البعد الأول / الإدارة المدرسية	3.47	0.90	69.43	9.04**	2	كبيرة
2	البعد الثاني / المعلم	4.05	0.67	81.01	27.23**	1	كبيرة
3	البعد الثالث/ المناهج التعليمية	3.11	0.95	62.23	2.02*	4	متوسطة
4	البعد الرابع / البيئة المدرسية	3.43	1.00	68.55	7.40**	3	كبيرة
	اجمالي المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع	3.52	0.73	70.30	12.21**		كبيرة

من خلال جدول (10.4) يتضح أن الوزن النسبي لأجمالي محور واقع ممارسة المعلمين للإبداع بلغ 70.3% وبمتوسط بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.73) بينما احتل البعد الثاني "المعلم" المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 81.01% وبمتوسط بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.67)، بينما احتل البعد الثالث "المناهج التعليمية" المرتبة الأخيرة بوزن بلغ 62.23% وبمتوسط بلغ (3.11) وانحراف معياري بلغ (0.95).

جدول (11.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الإدارة المدرسية

الدرجة	ترتيب الفقرات	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الأول / الإدارة المدرسية	
كبيرة	3	9.02**	71.54	1.11	3.58	أشعر أن مدير المدرسة يتبنى أفكار المعلمين الإبداعية	1
متوسطة	8	2.24**	63.22	1.24	3.16	أرى أن مدير المدرسة يهتم بتقديم المكافآت للمعلمين المبدعين	2
متوسطة	6	5.24**	67.52	1.24	3.38	أشارك مع مدير المدرسة في وضع الخطط الدراسية	3
متوسطة	5	5.39**	67.58	1.21	3.38	أشارك مع مدير المدرسة في وضع خطة الأنشطة اللاصفية	4
متوسطة	7	3.88**	65.57	1.24	3.28	أشارك مع مدير المدرسة في وضع الخطط والبرامج المدرسية	5
كبيرة	2	13.54**	75.50	0.99	3.78	أحرص على تطوير مبادراتي الإبداعية	6
كبيرة	1	16.48**	76.91	0.89	3.85	أعمل على دمج الأنشطة الإبداعية في البرامج التعليمية	7
متوسطة	4	6.23**	67.58	1.05	3.38	تتوفر الاحتياجات التي أطلبها لتنفيذ المبادرات الإبداعية	8
كبيرة		9.04**	69.43	0.90	3.47	البعد الأول / الإدارة المدرسية	

يتضح من جدول رقم (11.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعد الإدارة المدرسية بلغ 69.43% وبمتوسط بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ 0.90، بينما لفقرات بعد الإدارة المدرسية كانت الفقرة السابعة (أعمل على دمج الأنشطة الإبداعية في البرامج التعليمية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.91%، بينما كانت الفقرة الثانية (أرى أن مدير المدرسة يهتم بتقديم المكافآت للمعلمين المبدعين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 63.22%.

جدول (12.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور المعلم

الدرجة	ترتيب الفقرات	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الثاني / المعلم	
كبيرة	5	17.35**	77.65	0.88	3.88	أهتم بحضور الندوات والمحاضرات التي تنمي الإبداع	1
كبيرة	4	20.95**	80.40	0.84	4.02	أهتم برفع كفاءتي المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية التدريبية	2
كبيرة جدا	3	26.27**	84.43	0.80	4.22	أرى أن التدريب المستمر يوصل إلى التطوير والإبداع المهني والأكاديمي	3
كبيرة	2	27.85**	84.63	0.76	4.23	أحرص على تطوير مهاراتي في أساليب التدريس	4

جدا							
كبيرة جدا	1	27.82**	85.17	0.78	4.26	أهتم بتطوير جودة المحتوى التعليمي الذي أقدمه	5
كبيرة	7	16.82**	77.32	0.89	3.87	أبادر إلى اقتراح العديد من الأنشطة والمبادرات	6
كبيرة	6	16.25**	77.45	0.93	3.87	أرى في نفسي الكفاءة لمشاركة الإدارة في صنع القرارات	7
كبيرة		27.23**	81.01	0.67	4.05	البعد الثاني / المعلم	

يتضح من جدول رقم (12.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعد المعلم بلغ 81.01% وبمتوسط بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ 0.67، بينما لفقرات بعد المعلم كانت الفقرة الخامسة (أهتم بتطوير جودة المحتوى التعليمي الذي أقدمه) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 85.17%، بينما كانت الفقرة الأولى (أبادر إلى اقتراح العديد من الأنشطة والمبادرات واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 77.32%.

جدول (13.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور المناهج التعليمية

الدرجة	ترتيب الفقرة	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الثالث/ المناهج التعليمية	
متوسطة	1	4.30**	65.17	1.04	3.26	أرى أن المناهج التعليمية تساعدني على ابتكار فعاليات جديدة	1
متوسطة	2	3.13	63.83	1.05	3.19	أعتقد أن المناهج تعمل على مساعدتي على الإبداع في التعليم	2
متوسطة	3	1.29	61.54	1.04	3.08	أشعر أن المناهج توفر العديد من الأنشطة والفعاليات الإبداعية	3
متوسطة	4	0.57	60.67	1.02	3.03	أرى أن المناهج تتناسب مع واقع البيئة المحيطة بالطالب	4
متوسطة	5	-0.06	59.93	1.05	3.00	أرى أن المناهج قادرة على إحداث التطوير والتميز	5
متوسطة		2.02**	62.23	0.95	3.11	البعد الثالث/ المناهج التعليمية	

يتضح من جدول رقم (13.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعد المناهج التعليمية بلغ 62.23% وبمتوسط بلغ (3.11) وانحراف معياري بلغ 0.95، بينما لفقرات بعد المناهج التعليمية كانت الفقرة الأولى (أرى أن المناهج التعليمية تساعدني على ابتكار فعاليات جديدة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 65.17%، بينما كانت الفقرة الخامسة (أرى أن المناهج قادرة على إحداث التطوير والتميز) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 59.93% .

جدول (14.4) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور البيئة المدرسية

الدرجة	ترتيب الفقرة	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الرابع / البيئة المدرسية	
متوسطة	3	5.92**	67.79	1.14	3.39	تتوفر في مدرستي بيئة تعليمية داعمة للإبداع والتميز	1
متوسطة	4	5.93**	67.65	1.11	3.38	تتوفر في مدرستي الظروف المناسبة لتقدم المعلمين علمياً ومهنياً	2
متوسطة	5	5.23**	66.71	1.11	3.34	توفر البيئة المدرسية لي عناصر الدعم للمبادرات الابتكارية	3
كبيرة	1	10.17**	72.35	1.05	3.62	تقدر المبادرات التي أنفذها من قبل المدير	4
كبيرة	2	6.25**	68.26	1.14	3.41	تتوفر بيئة تحتضن مبادرات المعلم	5
كبيرة		7.40**	68.55	1.00	3.43	البعد الرابع / البيئة المدرسية	

يتضح من جدول رقم (14.4) أن الوزن النسبي لإجمالي بعد البيئة المدرسية بلغ 68.55% وبمتوسط بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ 1.0، بينما لفقرات بعد البيئة المدرسية كانت الفقرة الرابعة (تقدر المبادرات التي أنفذها من قبل المدير) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 72.35%، بينما كانت الفقرة الثالثة (توفر البيئة المدرسية لي عناصر الدعم للمبادرات الابتكارية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66.71% .

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: هل توجد علاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط لسبيرمان لتوضيح العلاقة بين المتغيرات كما يظهر في الجداول (15.4 - 25.4).

جدول (15.4) معامل الارتباط بيرسون بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة الإبداع لدى المعلمين

واقع ممارسة المعلمين للإبداع	واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة	واقع الفعالية التنظيمية		
		1	معامل الارتباط	واقع الفعالية التنظيمية
			القيمة الاحتمالية	
	1	0.861**	معامل الارتباط	واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
		0.000	القيمة الاحتمالية	
1	0.776**	0.759**	معامل الارتباط	واقع ممارسة المعلمين للإبداع
	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

يبين جدول رقم (15.4) على وجود علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة يساوي 0.861، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بينما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين الفعالية التنظيمية وإبداع المعلمين 0.759 وهي تمثل ارتباط قوي طردي، وكذلك بلغت قيمة علاقة الارتباط بين القيادة الحكيمة وإبداع المعلمين 0.776 وهي تمثل ارتباط قوي طردي.

جدول (16.4) العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة

التساؤل	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة
علاقة الفعالية التنظيمية في القيادة الحكيمة	*0.861	0.000	دال احصائيا

يتبين من الجدول (16.4) أن هناك علاقة طردية قوية بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية.

جدول (17.4) العلاقة بين الفعالية التنظيمية وإبداع المعلمين

التساؤل	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة
علاقة الفعالية التنظيمية في ابداع المعلمين	*0.759	0.000	دال احصائيا

يتبين من الجدول (17.4) أن هناك علاقة طردية قوية بين الفعالية التنظيمية وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية.

جدول (18.4) العلاقة بين القيادة الحكيمة وابداع المعلمين

التساؤل	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدالة
علاقة القيادة الحكيمة في ابداع المعلمين	*0.776	0.000	دال احصائيا

يتبين من الجدول (18.4) أن هناك علاقة طرية قوية بين القيادة الحكيمة وابداع المعلمين في المدارس الفلسطينية.

نتائج النموذج الهيكلي العام للدراسة

جدول (19.4) نتائج النموذج الهيكلي العام للدراسة القيادة الحكيمة وابداع المعلمين بوجود الفعالية التنظيمية كمتغير

وسيط

متغيرات الدراسة		التأثير المباشر		التأثير غير المباشر		التأثير الإجمالي
قيمة التأثير	المعنوية	قيمة التأثير	المعنوية	قيمة التأثير	المعنوية	قيمة التأثير
0.794	0.000	-	-	0.794	0.000	القيادة الحكيمة---> الفعالية التنظيمية
0.711	0.000	-	-	0.711	0.000	الفعالية التنظيمية---> ابداع المعلمين
0.594	0.000	0.109	0.000	0.703	0.000	القيادة الحكيمة---> ابداع المعلمين

يتضح أن العلاقات تأثرت بوجود الوسيط (الفعالية التنظيمية) حيث أن العلاقة ما بين (القيادة الحكيمة وابداع المعلمين) أصبحت تساوي 0.703 بدلا من 0.776، اما العلاقة من (الفعالية التنظيمية وابداع المعلمين) أصبحت تساوي 0.711 بدلا من 0.759 في حال عدم وجود الوسيط، اما العلاقة من (القيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية) أصبحت تساوي 0.794 بدلاً من 0.861 لذلك يتضح ان العلاقة لم تختفي وانما قلت، لذلك تعتبر الفعالية التنظيمية وسيطاً جزئياً بين القيادة الحكيمة وابداع المعلمين. يوجد أثر بين الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية.

بناء على جدول رقم (19.4) الذي كشف أن معامل الارتباط يساوي 0.861، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يبين وجود علاقة قوية طردية لأبعاد الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية يبين نموذج الانحدار المتعدد ان ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالأبعاد (الإبداع والابتكار، العلاقات الإنسانية، القيم التنافسية).

بلغ معامل التحديد المعدل 0.741 وهذا يعني ان 74.1% من التغير في ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة (الإبداع والابتكار، العلاقات الإنسانية، القيم التنافسية) والباقي 25.9% يعود لعوامل أخرى تؤثر على ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة، مما يدل ان أبعاد الفعالية التنظيمية لها تأثيرا مباشرا على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية.

جدول (20.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise لتأثير أبعاد الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية

معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig.)	اختبار T	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F						
معنوي	0.000	281.0	0.741	**0.861	.000	10.775	.945	المقدار الثابت
					.000	4.634	.211	الإبداع والابتكار
					.000	5.589	.217	العلاقات الإنسانية
					.000	4.884	.221	القيم التنافسية
غير معنوي	الابعاد التي تم استبعادها لعدم الدلالة حسب طريقة stepwise							
					.196	1.295	.098	العمليات الداخلية
النموذج الكلي لإجمالي محور الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية								
معنوي	0.000	845.04	0.741	**0.861	.000	10.538	.903	المقدار الثابت
					.000	29.070	.657	الفعالية التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (20.4) أن معادلة التأثير: واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة = $0.945 + 0.211 * (\text{الإبداع والابتكار}) + 0.217 * (\text{العلاقات الإنسانية}) + 221 * (\text{القيم التنافسية})$.

أي أنه عند زيادة (الإبداع والابتكار) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) بمقدار (0.211)، أي أنه إذا قام مديرو المدارس بزيادة مستوى الإبداع والابتكار بمقدار وحدة واحدة (مثلاً منخفض إلى متوسط)، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة بنسبة

0.211 في الطريقة التي يمارسون بها القيادة الحكيمة داخل المدرسة، يُعتقد أن هذه الفقرة تسلط الضوء على العلاقة الإيجابية بين الإبداع والابتكار وبين القيادة الحكيمة في سياق إدارة المدارس.

وعند زيادة (العلاقات الإنسانية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) بمقدار (0.217)، أي أنه إذا قام مديرو المدارس بتحسين وتعزيز جودة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بمقدار وحدة واحدة (على سبيل المثال، من ضعيفة إلى متوسطة)، فإن هذا سينعكس في زيادة بنسبة 0.217 في الطريقة التي يمارسون بها القيادة الحكيمة في إدارة المدرسة، وأن هذه الفقرة تبرز بشكل إيجابي الدور المهم للعلاقات الإنسانية الجيدة في تحسين ممارسات القيادة والإدارة داخل المدارس.

وعند زيادة (القيم التنافسية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) بمقدار (0.211)، أي أنه إذا قام مديرو المدارس بتعزيز القيم التنافسية داخل المدرسة بمقدار وحدة واحدة (مثلاً من منخفضة إلى متوسطة)، فإن ذلك سينتج عنه زيادة بنسبة 0.211 في الطريقة التي يمارسون بها القيادة الحكيمة في إدارة المدرسة، وتُظهر هذه الفقرة أهمية القيم التنافسية في تحسين ممارسات القيادة داخل المؤسسات التعليمية، مما يشير إلى دور القيم والثقافة المؤسسية في تشكيل نهج وسلوكيات المديرين.

يوجد أثر بين الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية

يبين جدول رقم (21.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.769، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يوضح وجود علاقة قوية طردية لأبعاد الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية.

يبين نموذج الانحدار المتعدد ان ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالأبعاد (الإبداع والابتكار، العلاقات الإنسانية، القيم التنافسية).

- بلغ معامل التحديد المعدل 0.592 وهذا يعني ان 59.2% من التغير في ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة (الإبداع والابتكار، العلاقات الإنسانية، القيم التنافسية) والباقي 40.8% يعود لعوامل أخرى تؤثر على ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة. مما يدل ان أبعاد الفعالية التنظيمية لها تأثيراً مباشراً على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس

الفلسطينية، مما يدل ان أبعاد الفعالية التنظيمية لها تأثيراً مباشراً على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية.

جدول (21.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise لتأثير أبعاد الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية

معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig.)	اختبار T	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F						
معنوي	0.000	142.4	0.592	**0.769	.000	9.875	1.198	المقدار الثابت
					.000	5.392	.338	القيم التنافسية
					.003	2.956	.186	الإبداع والابتكار
					.040	2.064	.111	العلاقات الإنسانية
غير معنوي	الابعاد التي تم استبعادها لعدم الدلالة حسب طريقة stepwise							
					.742	- .329	-.031	العمليات الداخلية
النموذج الكلي لإجمالي محور الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية								
معنوي	0.000	402.1	0.576	**0.759	.000	9.600	1.159	المقدار الثابت
					.000	20.054	.639	الفعالية التنظيمية

معادلة التأثير: واقع ممارسة المعلمين للإبداع = $1.198 + 0.338 * (\text{القيم التنافسية}) + 0.186 *$
 (الإبداع والابتكار) + $0.111 * (\text{العلاقات الإنسانية})$

عند زيادة (القيم التنافسية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) بمقدار (0.338)، أي أنه إذا قام مديرو المدارس بزيادة مستوى القيم التنافسية داخل المدرسة بمقدار وحدة واحدة (مثلاً من منخفضة إلى متوسطة)، فإن ذلك سينجم عنه زيادة بنسبة 0.338 في الطريقة التي يمارسون بها القيادة الحكيمة في إدارة المدرسة، وهذه الفقرة تعكس أهمية القيم التنافسية في تأثير ممارسات القيادة والإدارة داخل المؤسسات التعليمية بشكل.

عند زيادة (الإبداع والابتكار) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) بمقدار (0.186)، أي أنه إذا قام مديرو المدارس بزيادة مستوى الإبداع والابتكار داخل المدرسة بمقدار وحدة واحدة (مثلاً من منخفضة إلى متوسطة)، فإن هذا سينعكس في زيادة بنسبة 0.186 في الطريقة التي يمارسون بها القيادة الحكيمة في إدارة المدرسة، وتعكس

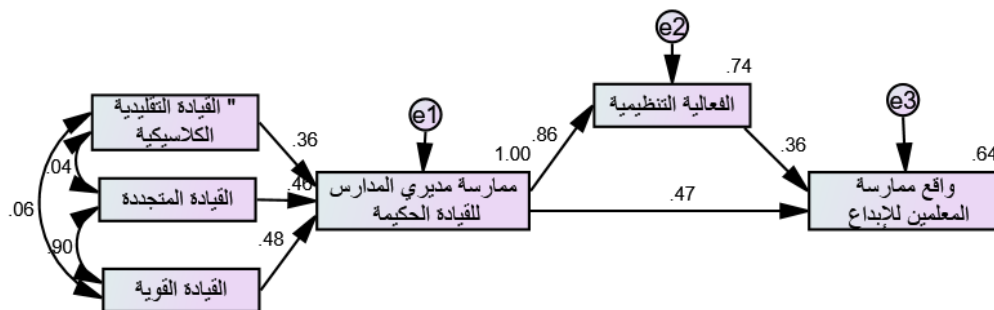
هذه الفقرة أهمية الإبداع والابتكار في تحسين ممارسات القيادة والإدارة داخل المؤسسات التعليمية، مما يشير إلى الدور المحوري للإبداع والتجديد في تطوير أساليب واستراتيجيات القيادة.

عند زيادة (العلاقات الإنسانية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) بمقدار (0.111)، أي أنه إذا قام مديرو المدارس بتحسين وتعزيز جودة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بمقدار واحدة (على سبيل المثال، من ضعيفة إلى متوسطة)، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة بنسبة 0.111 في الطريقة التي يمارسون بها القيادة الحكيمة في إدارة المدرسة، وتبرز هذه الأهمية المستمدة من العلاقات الإنسانية الجيدة في تحسين ممارسات القيادة داخل المؤسسات التعليمية، وكيف أن العلاقات الإيجابية بين الأفراد تؤثر على أساليب وممارسات القيادة بشكل إيجابي.

- دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين.

النموذج المقترح لاختبار دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين كما يظهر بالشكل (1)

شكل (1) دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين.



جدول (22.4) صالحية النموذج المقترح

مؤشرات	مؤشرات جودة النموذج	القيمة المستخرجة	القرار
مؤشرات القبول المطلق (AFI)	مؤشر جودة التوافق (GFI)	0.871	قبول
	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSERA)	0.307	رفض
	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	0.051	قبول
مؤشرات المدى التزايدى	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.956	قبول
	مؤشر المطابقة المعيارى (NFI)	0.954	قبول
	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.956	قبول
	مؤشر توكر لويس (TLI)	0.889	قبول
مؤشر الحزم	قيمة معامل مربع كاي المعيارى (CMIN/DF)	29.4	رفض
	مستوى الدلالة (P)	0.000	قبول

وفيما يلي المؤشرات التي تساعد في تفسير النموذج:

مؤشر جودة التوافق (GFI): القيمة المستخرجة هنا هي 0.871، وهذه القيمة مقبولة وتُشير إلى أن هناك توافقاً جيداً بين النموذج والبيانات.

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSERA): القيمة المستخرجة هنا هي 0.307، وهذه القيمة تُشير إلى عدم قبول النموذج بشكل جيد.

مؤشر المطابقة المتزايد (IFI): القيمة المستخرجة هنا هي 0.956، وهذه القيمة مقبولة وتُشير إلى وجود توافق جيد بين النموذج والبيانات.

مؤشر المطابقة المعيارى (NFI): القيمة المستخرجة هنا هي 0.954، وهذه القيمة مقبولة وتُشير إلى توافق معيارى جيد بين النموذج والبيانات.

مؤشر المطابقة المقارن (CFI): قيمة المستخرجة هنا هي 0.956، وهذه القيمة مقبولة وتُشير إلى توافق مقارنة جيد بين النموذج والبيانات.

مؤشر توكر لويس (TLI) قيمة المستخرجة هنا هي 0.889، وهذه القيمة مقبولة وتُشير إلى وجود توافق جيد بين النموذج والبيانات.

قيمة معامل مربع كاي المعياري (CMIN/DF) القيمة المستخرجة هنا هي 29.4، وهذه القيمة تُشير إلى عدم قبول النموذج بشكل جيد، حيث أن القيمة المناسبة تكون أقل من 3.

مستوى الدلالة (P) القيمة المستخرجة هنا هي 0.000، وهذه القيمة مقبولة وتُشير إلى أن هناك دلالة إحصائية وجودة بين النموذج والبيانات.

بشكل عام، يمكن تلخيص النتائج على أن العديد من المؤشرات تشير إلى توافق وجودي بين النموذج والبيانات، لكن هناك بعض المؤشرات تُشير إلى عدم قبول النموذج بشكل كامل.

جدول (23.4) العلاقة بين المتغيرات

الاثـر	P	C.R.	S.E.	Estimate	
يوجد	***	383.445	.001	.332	القيادة التقليدية <--- واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
يوجد	***	218.692	.002	.336	القيادة المتجددة <--- واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
يوجد	***	228.992	.001	.331	القيادة القوية <--- واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
يوجد	***	29.344	.039	1.130	واقع الفعالية التنظيمية <--- واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
يوجد	***	6.895	.075	.520	واقع ممارسة المعلمين للإبداع <--- واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
يوجد	***	5.201	.057	.299	واقع ممارسة المعلمين للإبداع <--- واقع الفعالية التنظيمية

يتضح من الجدول (23.4) ان واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وبُعد القيادة التقليدية، يتضح أن هناك علاقة بين واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وبين القيادة التقليدية، وأن قيمة تقدير العلاقة بين المتغيرات هي 0.332 وهذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين القيادة الحكيمة وبُعد القيادة التقليدية.

وان واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وبُعد القيادة المتجددة، يتضح أن هناك علاقة بين واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وبين القيادة المتجددة، وأن قيمة تقدير العلاقة بين

المتغيرات هي 0.336 وهذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين القيادة الحكيمة وُبُعد القيادة المتجددة.

وان واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وُبُعد القيادة القوية، يتضح أن هناك علاقة بين واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وبين القيادة المتجددة، وأن قيمة تقدير العلاقة بين المتغيرات هي 0.331 وهذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين القيادة الحكيمة وُبُعد القيادة القوية.

ويتضح أيضاً وجود علاقة إحصائية مهمة وإيجابية بين واقع الفعالية التنظيمية وواقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة، حيث يؤثر تحسين واقع ممارسة المديرين للقيادة الحكيمة بشكل إيجابي على واقع الفعالية التنظيمية في المدرسة.

وكذلك جود علاقة إحصائية مهمة وإيجابية بين واقع ممارسة المعلمين للإبداع وواقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة. هذا يعني أن تحسين واقع ممارسة المعلمين للإبداع يؤثر بشكل إيجابي على واقع ممارسة المديرين للقيادة الحكيمة في المدرسة

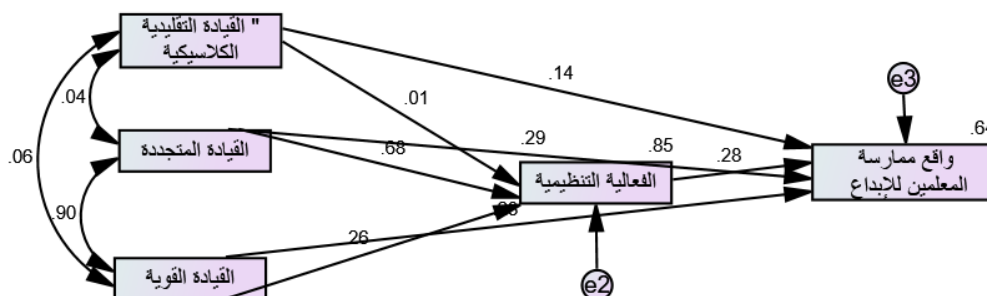
بالإضافة الى وجود تأثير إحصائي، أي أن هناك دلالة إحصائية على وجود علاقة بين المتغيرين، ووجود تأثير إحصائي بين واقع ممارسة المعلمين للإبداع وواقع الفعالية التنظيمية، وهذا يعني أن تحسين واقع ممارسة المعلمين للإبداع يؤثر بشكل إيجابي على واقع الفعالية التنظيمية في المدرسة.

جدول (24.4) التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الحكيمة في ابداع المعلمين بوجود الفعالية التنظيمية كمتغير وسيط

التأثير الكلي		التأثير المباشر		التأثير غير المباشر		
التأثير	المعنوية	التأثير	المعنوية	التأثير	المعنوية	
القيادة القوية... < واقع الفعالية التنظيمية	0.259	0.000	0.259	-	-	
القيادة المتجددة... < واقع الفعالية التنظيمية	0.684	0.000	0.684	-	-	
القيادة التقليدية... < واقع الفعالية التنظيمية	0.011	0.629	0.011	-	-	
القيادة القوية... < واقع ممارسة المعلمين للإبداع	0.307	0.004	0.233	0.074	0.007	وساطة جزئية
القيادة المتجددة... < واقع ممارسة المعلمين للإبداع	0.484	0.005	0.290	0.194	0.003	وساطة جزئية
القيادة التقليدية... < واقع ممارسة المعلمين للإبداع	0.145	0.000	0.142	0.003	0.000	وساطة جزئية
واقع الفعالية التنظيمية... < واقع ممارسة المعلمين للإبداع	0.284	0.000	0.284	0.000	0.000	

يتضح من الجدول (24.4) تأثير أبعاد القيادة الحكيمة على واقع الفعالية التنظيمية، وأن القيادة المتجددة لديها أكبر تأثير معنوي مباشر بينما القيادة التقليدية لديها تأثير غير مباشر ولكن معنوي على واقع الفعالية التنظيمية، كما يتبين أن تأثير القيادة على ممارسة المعلمين للإبداع، حيث تبين أن القيادة القوية لها تأثير معنوي مباشر على ممارسة المعلمين للإبداع مع وجود تأثير وساطة جزئي، كما أن القيادة المتجددة أيضاً لها تأثير مباشر مع وساطة جزئية على الممارسة الإبداعية للمعلمين، بينما تظهر القيادة التقليدية تأثير غير مباشر مع وساطة جزئية، في حين يظهر التأثير المباشر لواقع الفعالية التنظيمية على ممارسة المعلمين للإبداع كما يتبين في الشكل (2).

شكل (2): أبعاد القيادة الحكيمة على واقع الفعالية التنظيمية



جدول (25.4) تقدير لقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات

P	C.R.	S.E.	Estimate			
.629	.483	.027	.013	القيادة التقليدية	<---	واقع الفعالية التنظيمية
***	13.687	.048	.656	القيادة المتجددة	<---	واقع الفعالية التنظيمية
***	5.181	.045	.234	القيادة القوية	<---	واقع الفعالية التنظيمية
.002	3.123	.076	.239	واقع الفعالية التنظيمية	<---	واقع ممارسة المعلمين للإبداع
***	4.085	.036	.146	القيادة التقليدية	<---	واقع ممارسة المعلمين للإبداع
.005	2.834	.062	.177	القيادة المتجددة	<---	واقع ممارسة المعلمين للإبداع
.004	2.886	.081	.233	القيادة القوية	<---	واقع ممارسة المعلمين للإبداع

تبيين من الجدول (25.4) تقدير لقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، حيث يُظهر مقدار انحراف القيم المقدرة عن القيم الحقيقية، أي أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري، كلما انخفضت دقة التقدير، وأنه إذا كانت قيمة النسبة أكبر من قيمة حد معين (مثل 1.96 لمستوى ثقة 95%)، فإن هذا يشير إلى وجود تأثير معنوي، كما أن قيمة (P-value) تُظهر مدى معنوية العلاقة بين المتغيرات أي أنه إذا كانت قيمة P أقل من مستوى ثقة معين (مثل 0.05)، فإنه يشير إلى وجود تأثير معنوي، حيث يتبين وجود علاقة بين "واقع الفعالية التنظيمية" و(القيادة التقليدية، والقيادة المتجددة، والقيادة القوية)، وأن القيادة المتجددة والقيادة القوية لهما تأثيرات معنوية على واقع الفعالية التنظيمية، كما تبين وجود علاقة بين "واقع ممارسة المعلمين للإبداع" و"واقع الفعالية التنظيمية" والقيادة الحكيمة، حيث ظهر أن القيادة التقليدية والقيادة المتجددة والقيادة القوية لهما تأثيرات معنوية على واقع ممارسة المعلمين للإبداع.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الرابع للدراسة والذي ينص على "هل توجد علاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية؟"، وكذلك حقق الباحث الهدف الرابع من الدراسة، وأثبت صحة فرضية الدراسة المتعلقة بعلاقات متغيرات الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم التعامل معه حسب المتغيرات الديموغرافية ومن خلال استخدام الاحصاء الاستدلالي: اختبار (ت) لمتغيرات الوظيفة، والجنس وتحليل التباين الأحادي لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.

متغير الوظيفة

جدول (26.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير الوظيفة

النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات	الوظيفة	
يوجد فروق	0.003	-3.000	3.64	معلم	المحور الأول/ واقع الفعالية التنظيمية
			4.16	مدير مدرسة	
لا يوجد فروق	0.073	-1.802	3.31	معلم	المحور الثاني/ واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
			3.55	مدير مدرسة	
يوجد فروق	0.044	-2.018	3.49	معلم	المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع
			3.78	مدير مدرسة	

يتبين من الجدول (26.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لنتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (واقع الفعالية التنظيمية) حيث كانت قيمة المعنوية 0.003 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع الفعالية التنظيمية تعزى الوظيفة، وكانت الفروق لصالح مدراء المدارس بمتوسط 4.16.

بينما محور (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) كانت قيمة المعنوية 0.073 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول

متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة تعزى للوظيفة.

محور (واقع ممارسة المعلمين للإبداع) حيث كانت قيمة المعنوية 0.044 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى الوظيفة، وكانت الفروق لصالح مدراء المدارس بمتوسط 3.78.

متغير الجنس

الجدول (27.4) يبين نتيجة اختبار ت لعينتين مستقلتين تبعا لمتغير الجنس

النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات	الجنس	
يوجد فروق	0.000	4.036	4.10	ذكر	المحور الأول/ واقع الفعالية التنظيمية
			3.59	انثى	
يوجد فروق	0.000	3.576	3.61	ذكر	المحور الثاني/ واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
			3.26	انثى	
يوجد فروق	0.001	3.394	3.81	ذكر	المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع
			3.45	انثى	

يتبين من الجدول (27.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (واقع الفعالية التنظيمية) حيث كانت قيمة المعنوية 0.000 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع الفعالية التنظيمية تعزى النوع، وكانت الفروق لصالح الذكور المدارس بمتوسط 4.10

بينما محور (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) كانت قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة تعزى النوع، وكانت الفروق لصالح الذكور المدارس بمتوسط 3.61.

محور (واقع ممارسة المعلمين للإبداع) حيث كانت قيمة المعنوية 0.044 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى النوع، وكانت الفروق لصالح الذكور المدارس بمتوسط 3.81.

متغير سنوات الخبرة

جدول (28.4) نتائج تحليل "التباين الأحادي" ANOVA تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المعنوية	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.846	.167	.126	2	.251	بين المجموعات	واقع الفعالية التنظيمية
		.753	295	222.074	داخل المجموعات	
			297	222.325	الاجمالي	
.911	.093	.041	2	.082	بين المجموعات	واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
		.439	295	129.647	داخل المجموعات	
			297	129.729	الاجمالي	
.694	.365	.194	2	.389	بين المجموعات	واقع ممارسة المعلمين للإبداع
		.532	295	157.070	داخل المجموعات	
			297	157.459	الاجمالي	

يتبين من الجدول (28.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (واقع الفعالية التنظيمية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.846 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي لبعد محور واقع الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينما محور (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) كانت قيمة المعنوية 0.911 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة تعزى سنوات الخبرة.

بينما محور (واقع ممارسة المعلمين للإبداع) كانت قيمة المعنوية 0.694 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى سنوات الخبرة.

متغير المؤهل العلمي

جدول (29.4) نتائج تحليل "التباين الأحادي" ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المعنوية	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.645	.439	.330	2	.660	بين المجموعات	واقع الفعالية التنظيمية
		.751	295	221.665	داخل المجموعات	
			297	222.325	الاجمالي	
.933	.069	.030	2	.061	بين المجموعات	واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
		.440	295	129.669	داخل المجموعات	
			297	129.729	الاجمالي	
.399	.923	.489	2	.979	بين المجموعات	واقع ممارسة المعلمين للإبداع
		.530	295	156.480	داخل المجموعات	
			297	157.459	الاجمالي	

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لأجمالي محور (واقع الفعالية التنظيمية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.645 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول اجمالي لبعد محور واقع الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

بينما محور (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) كانت قيمة المعنوية 0.933 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة تعزى المؤهل العلمي

بينما محور (واقع ممارسة المعلمين للإبداع) كانت قيمة المعنوية 0.399 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى المؤهل العلمي.

متغير عدد الدورات التدريبية

جدول (30.4) نتائج تحليل "التباين الأحادي" ANOVA تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية

المعنوية	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.883	.124	.093	2	.187	بين المجموعات	واقع الفعالية التنظيمية
		.753	295	222.138	داخل المجموعات	
			297	222.325	الاجمالي	
.680	.386	.169	2	.339	بين المجموعات	واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة
		.439	295	129.391	داخل المجموعات	
			297	129.729	الاجمالي	
.692	.368	.196	2	.392	بين المجموعات	واقع ممارسة المعلمين للإبداع
		.532	295	157.067	داخل المجموعات	
			297	157.459	الاجمالي	

تبين من الجدول (30.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لأجمالي محور (واقع الفعالية التنظيمية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.883 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول اجمالي لبعد محور واقع الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

بينما محور (واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة) كانت قيمة المعنوية 0.680 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول متوسطات استجابة الباحثين حول محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة تعزى عدد الدورات التدريبية

بينما محور (واقع ممارسة المعلمين للإبداع) كانت قيمة المعنوية 0.692 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول متوسطات استجابة الباحثين حول محور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى عدد الدورات التدريبية.

نتائج الدراسة الكيفية

بعد أن تم ترتيب النتائج التي جمعها الباحث من خلال اجراءات المقابلة التي تمت الاشارة اليها سابقاً، وذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع (9) من المعلمين، و(8) من مدراء المدارس في محافظة القدس وفق منهجية تحليل البيانات النوعية.

✓ المحور الأول / الفعالية التنظيمية

فيما يلي عرض لنتائج تحليل المقابلات التي أجريت مع مديري مدارس محافظة القدس المشتركين بالدراسة، حيث تم تحليل البيانات من خلال تصنيفها في الموضوعات الآتية والتي يستدل منها على واقع الفعالية التنظيمية من خلال الجوانب التالية: -

- شعور المعلمين بعدالة القرارات

أشارت النتائج أن (6) أي ما نسبته 75% من عينة الدراسة من المديرين أشاروا بوجود عدالة بين القرارات الصادرة من مدير المدرسة، حيث يكون القرار عادلاً موافقاً للمصلحة العام، ويتم الجلوس مع المعلمين من أجل محاولة إيصال الفكرة لهم وشرح صورة الوضع لهم عن خلفية اتخاذ القرار، ووجود عدالة بين المعلمين لكن كل معلم و معلمة لها تفسير معين في هذه العدالة، وحرص المدراء على مشاركة المعلمين بالقرارات التي تهمهم، وبالتالي كلما كان دور الأستاذ حاضراً أكثر في هذه القرارات كلما كان أدائه أفضل وجوه القرار، مثلاً قرارات متعلقة بتحسين التعليم، ومعالجة الضعف ومواعيد الاختبارات كلها أرى ضرورة مشاركة المعلم فيها، مع سعيهم أن تكون القرارات عادلة وبنفس المسافة لدى المعلمين وهذا الشعور موجود عند كل المعلمات وليس البعض، وأن (2) أي ما نسبته 25% من عينة الدراسة من المديرين أشاروا أنه لا يشعر المعلمين بالرضا حيث التذمر الدائم والشكوى لمجرد التذمر دون النظر للمصلحة العامة للمؤسسة، وأن المعلمين تختلف توجهاتهم النفسية والفكرية ومكوناتهم الشخصية، بعضهم لا يعبر عن مشاعره حتى لو كان ساخطاً على بعض القرارات، والبعض دائم التذمر، وبوجه عام لا يوجد رضا عن القرارات، ومعظم المعلمين غير راضيين عن قرارات الإدارة.

كما أشارت النتائج أن (6) أي ما نسبته 67% من عينة الدراسة من المعلمين يشعرون بعدالة القرارات المطروحة إن كان معها توضيح لكيفية اتخاذها أو إن كان اتخاذها يتم بشكل جماعي، وشعورهم أيضاً بعدالة القرارات المطروحة في حال تم اشراكهم بوضعها وتوضيح كيفية تنفيذها، وأن (3) أي ما نسبته 33% من عينة الدراسة من المعلمين لا يشعرون بعدالة القرارات وذلك بسبب عدم تقسيم الأدوار كل حسب إمكانياته وقدراته وميوله وخبرته، ولا متابعة النظام ولا وجود للتشجيع والتحفيز، فلو وجدت الإدارة المشجعة والمحفزة سينطلق المعلم ويشارك بكل رضى وقناعة واجتهاد، وليس قتل الإبداع لديه، كما أن عدالة القرارات تعطي جوا من التساوي بين المعلمين بحيث يتكون عندهم دافعية للعمل دون أي قلق من عدم الإنصاف أو التمايز في النتائج.

- الاهتمام بتحقيق الأهداف التربوية

أشارت النتائج أن (7) أي ما نسبته 88% من عينة الدراسة من المديرين افادوا بأن تحقيق الأهداف التربوية المتعلقة بالطالب هو أولوية وهناك بعض القرارات الخاصة و الأهداف العامة وبعض الأهداف لا تتحقق بسبب الظروف المحيطة بنا ويتم دحرجتها إلى العام القادم، والعمل على استمرارية تحقيق الأهداف مع وجود معوقات كثيرة منها نقص الطواقم التربوية أو الكفاءة لدى المعلمين الجدد أو التنقل بين المعلمات أو تسرب الكادر كل هذه الأمور وغيرها قد يعيق تحقيق بعض الأهداف لكن هناك وجود خطط بديله وعلاجية مستمرة حسب ما يتطلبه الموقف الإداري في حينه، ولا بد من اهتمام مدير المدرسة بمشاركة المعلم بالأهداف التربوية، والعمل على تحقيق التربوية من خلال جلسان التقييم والأداء للطواقم التربوية وجلسات الإدارية، والأهداف يتم استكمالها في العام القادم مثل (الفهم المقروء) يتم استكمالها للعام القادم بالإضافة لإعطاء أولوية لتحقيق الأهداف التربوية المدرسية، كما أن (1) أي ما نسبته 12% من عينة الدراسة من المدراء أشار بأن معظم المعلمين لا يهتمون بتحقيق الأهداف التربوية، بل يهتمون بتحقيق الأهداف الأكاديمية المتعلقة بالمنهاج.

كما أشارت النتائج أن (8) من المعلمين، أي ما نسبته 89%، يقومون بالمتابعة والاهتمام لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة من العملية التعليمية، وأن الإدارة المدرسية هي الشعاع المضيء الذي يغير الطريق للمتعلم والمعلم لتقديم كل ما هو مميز وناجح، مع عدم توفر الظروف المناسبة لسير العملية التعليمية وتحسينها، وعدم العمل على ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي التي تعزز هذا الرابط و بالتالي تأدية المدرسة رسالتها بشكل أفضل، ولا تنمية ميول التلاميذ ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف اللازمة والأنشطة المرافقة للتعليم، كما أنه كلما كانت البيئة المدرسية تسير بخطى منظمة

ويتوفر فيها المناخ التعليمي بشكل عام من جميع المعطيات يساهم ذلك في شعور عدم الإحباط أو الاحساس بالفشل لعدم توفر المقومات الأساسية لأي عمل تربوي، واهتمام المدرسة كثيرا بتحقيق الاهداف التربوية، والعمل مع المعلمين على وضع استراتيجيات لعرض المنهاج وشرحه بطريقة فعالة تفيد الطالب خلق بيئة مدرسية آمنة للطلاب، كما أشارت النتائج من خلال مقابلة (1) من المعلمين أي ما نسبته 11%، بأن الأهداف التي تريدها الادارة تُحقق بطريقتها الخاصة (حب الاستعراض) وإجبار المعلم باتباع سياستها للوصول إلى ما تريده

- مشاركة المدير للمعلمين باتخاذ القرارات

أشارت النتائج أن (8) من المديرين أي ما نسبته 100%، أفادوا قيامهم بمشاوره المعلم، لكن في نهاية الأمر يكون القرار موافقاً لما في خاطره، وبالمجمل يتم ذلك لكن إذا كان الامر يتعلق بصلب الإدارة المدرسية فهذا لا يتم إلا به اتخاذ هذه الإجراءات والمشورة مثل التشكيلات والأنصبه المناوبات والتشكيلات واللجان العاملة داخل المدرسة، وأن المدرء يشاركون المعلمين في بعض القرارات التي تتعلق بالجوانب الأكاديمية، وتم استشارة الطواقم التربوية في بعض القرارات وقد تنتهي مسألة الشورى والمشورة والسماع من الطاقم وبعد ذلك اتخاذ القرارات حسب طبيعة الحدث الإداري التي تتطلب القرارات لتحقيق المصلحة العامة للطلبة بالمدرسة والبيئة المدرسية.

كما أشارت النتائج أن (7) من المعلمين أي ما نسبته 78%، أفادوا بوجود مشاركة باتخاذ القرارات التي يكون محورها العلاقة بين المعلم والطلاب من حيث أنشطة منهجية ولا منهجية، وأن سبب نجاح أي عمل "وضمن واقع العم والاسلوبي في الإدارة " مشاركة افراد المؤسسة لأخذ القرار يعطي التكاثف لتحقيق القرار السليم وذلك لأن كل فرد له وجه نظر خاصة فيه قد تكون صائبة عند السماع لها، وان المدرء يعملون على مشاركة المعلمين في بعض القرارات التي تخص العملية التعليمية والتي تكون من ضمن صلاحياتهم.

كما أشارت النتائج أن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أفادوا بأنه لم يقم المدرء بمشاركتهم في اتخاذ القرار خاصة أنه لم يعتمد مبدأ الشورى (فكانت فقط لفئة معينة)، والإجبار على التنفيذ فقط دون الأخذ برأي الأغلبية، مع عدم علم المعلم بأي قرار تم اتخاذه من قبل الإدارة إلا عن طريق الصدفة والإجبار ورفض مناقشة المعلم لها عند اعتراضه عن شيء ما بحجة أن المعلم لا يعي مصلحة المدرسة جيداً.

- اهتمام المدير بتطوير المعلمين

أشارت النتائج أن (7) من المديرين أي ما نسبته 88%، يهتمون باشتراك المعلم في الدورات التي تعمل على تطوير المعلم وطريقة تعليمه، ويعملون على تطوير المعلمين من ناحية دورات معينة عن طريق مكتب التربية وهذه الدورات هي الدورات المعروفة ويتم استطلاع دورات خاصة ومعينا لبعض الدورات لإثراء المادة التعليمية وأيضا انتهاز الزيارات التبادلية لتبادل الخبرات، واهتمام المدراء بتطوير المعلمين بلا حدود حيث يتم تشجيع المعلمين وتوجيههم لحضور الدورات وورشات العمل التي يعلن عنها من قبل مكتب التربية والتعليم أو مركز الإرشاد أو أي مؤسسة تعليمية، إضافة إلى التشجيع على الالتحاق بالجامعات لتحصيل الدرجات العلمية، وكذلك الاهتمام بتطوير المعلمين من النواحي الإجرائية والأكاديمية وتطويرهم من خلال ورشات العمل أو الزيارات التبادلية، وأن (2) من المدراء أي ما نسبته 12%، لا يهتمون بتطوير المعلمين بمقدار ما يهتم بأدائهم الوظيفي.

كما أشارت النتائج أن (6) من المعلمين أي ما نسبته 67%، يرون أن الإدارة تراعي ظروف المعلم الذي يسعى لتطوير نفسه و لكنها لا تبادر في تطوير المعلم بشكل عام، ويجد مكاناً ليساهم بتطوير أفراد مؤسسته التعليمية، لما يرفع من مستوى الطاقم والاداء بشكل عام، ويقوموا بالسعي لتطوير المعلمين ولكن لا يبذلون بطرح الفكرة عليهم، وأظهرت النتائج أيضاً أن (3) من المعلمين أي ما نسبته 33%، لا يلمسون هذا الشيء حيث وعلى حد تعبير أحدهم أن المعلم يُعامل معاملة العبد فقط لا قيمة له عنده ويشعره بأنه لا شيء، وأن المدراء يسعون جاهدين لتطوير أنفسهم على حساب المعلم، وأن الاهتمام بجانب تطوير المعلمين ضعيفاً نوعاً ما، ولا تكون هناك رؤية واضحة للمدير لتطوير المدرسة ولا خبرة إدارية، تمكنه من أداء دوره في تنمية المعلمين، ولا يمتاز بصفات القيادة ليؤثر في المعلمين بشكل إيجابي، فكيف يكون التطور والتقدم المعرفي والتكنولوجي، بدون منافسة بين المعلمين ولا تحفيز لذوي الكفاءة سواء المعنوية أو المادية.

✓ المحور الثاني / ممارسة القيادة الحكيمة

فيما يلي عرض لنتائج تحليل المقابلات التي أجريت مع مديري مدارس محافظة القدس المشتركين بالدراسة، حيث تم تحليل البيانات من خلال تصنيفها في الموضوعات الآتية والتي يستدل منها على واقع ممارسة القيادة الحكيمة من خلال الجوانب التالية:

- القيادة التقليدية "الكلاسيكية"

يهتم مدير المدرسة بممارسة المعلمين أساليب تعليم إبداعية بعيدا عن الأساليب التقليدية

أشارت النتائج أن (7) من المديرين أي ما نسبته 88%، لديهم اهتمام بسلوك المعلم نحو تطوير التعليم من خلال استخدام الأساليب الحديثة من جهاز العرض، واهتمامهم أيضاً في ممارسات المعلمين أساليب تعليم إبداعية من خلال بند تقيم المعلم و الأساليب التقليدية أو الإبداعية وهناك جزء من المعلمين يرغبون نحو الإبداع و بحاجة إلى التوجيه ويحتاجون إلى المشورة وتنمية الإبداع، مع وجود اهتمام بشكل كبير من المعلمين على ذلك خاصة للمعلمين صغار السن، وأن المعلمين كبيرى العمر لم يكن لهم تجاوب حيث أنهم ضد أي تنوع تعليمي خوفاً من الفشل، بالإضافة لوجود اهتمام كبير من المدراء بتطوير أساليب التعليم لدى المعلمين وتزويدهم وممارستهم للأساليب الإبداعية التي تواكب الحداثة واحتياج الطلاب، وأن الاساليب التقليدية لم تعد كافية لتطوير مهارات الطلبة خاصة مع انفتاح الطلبة على المعارف من أكثر من مصدر خارج حدود المدرسة، وأن (1) من المدراء أي ما نسبته 12%، لا يهتمون ولا يشجعون ولا يبادرون بأساليب حديثة

كما أظهرت النتائج أن (6) من المعلمين أي ما نسبته 67%، أشاروا أن الادارة تسعى الى تحفيز المعلمين لاستخدام وسائل تعليم ابداعية و توفر الدعم اللازم لبعض من هذه الافكار و المشاريع، وأن الوسائل الابداعية تقرب مفهوم المهارات للطلاب أو حتى أنشطة حركية لإيصال الفكرة للطلبة، وأنه واقع لابد من السير على خطى كل جيل وزمانه، حيث يحتاج الى التطور في الأساليب والابتعاد عن التقليد، لم يتماش مع معطيات الزمان لطلاب المرحلة، ويسعى المديرون الى تشجيع العاملين على استخدام وسائل ابداعية حديثة واستخدام التكنولوجيا في التعليم، كما أظهرت النتائج أن (1) من المعلمين أي ما نسبته 11%، أشار بأن الادارة تهتم بهذا الجانب لكن دون متابعة إلى ما يحتاج إليه المعلم فعلى سبيل المثال يكتب لها عن أشياء أساسية يجب توفرها في مختبر العلوم كل سنة لكن لا يتم توفيرها ويكون أكبر اهتماماتها تصوير الطلاب لعرضهم كنوع من الإنجاز والتعليم غير التقليدي،

وأن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أشاروا أن الإدارة ليس لديها أساليب ابداعية بالشكل المطلوب.

- القيادة المتجددة

- يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تدعم إبداع المعلم.
- يراعي مدير المدرسة توفير وإيجاد بيئة تفاعلية تقود الى الإبداع بعيداً عن ضغط العمل.
- يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

أظهرت النتائج أن (6) من المدراء أي ما نسبته 75%، أنهم دائماً ما يطلبون بعض اللوازم التي الى استحداث التعلم من خلال التمثيل والدمى وغيرها من وسائل، مع وجود ضغط في بعض الأحيان مما يؤثر سلباً على إبداع المعلم، ويكون هذا الأمر وفق توفر الفائدة العائدة على المدير فإذا كانت هذه الاحتياجات مما يعود بالنفع على المدير والإدارة فإنه يحرص على تلبيتها، وإذا لم يكن فيه فائدة علمية فإن حرصه يقل في تلبية هذا الأمر، وأن المدراء يقومون بدعم المبادرات التي تدعم إبداع المعلم من خلال توفير الوسائل والأدوات، وأنه لا يوجد عمل بدون ضغط بحيث أن يكون هناك مرونة من خلال مشاركته في الأمور الاجتماعية والتفاعلية من أجل إيجاد بيئة تفاعلية تقود الى الإبداع، وأنهم يحاولون قدر المستطاع إيجاد رضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال النواحي الحسية من خلال الفعاليات الوطنية وذكر اوضاع المعيشية للمسؤولين من النواحي المالية وحرصهم بشكل مستمر على تلبية الاحتياجات المعنوية والاجتماعية ومحاولة التواصل مع المسؤولين لتحسين ظروف المعيشة لدى المعلمين والمعلمات و الطواقم التربوية، وأنه ما دام هناك جو من الراحة النفسية والاستقرار والأمن الوظيفي لدى المعلم من قبل مدير المدرسة محافظاً على استمرارية العملية التربوية والأكاديمية بجو سليم بعيداً عن ظروف الحياة القاسية، وذلك يعود الى نمط الإدارة، وطريقة تقبل المدير للإبداع من خلال توفير بيئة تفاعلية وتشاركية تقود الى الإبداع بعيداً عن ضغط العمل من خلال توفير وسائل مهنية حديثة تساعد المعلم على ايصال المعلومات للطلبة، وأن (2) من المدراء أي ما نسبته 25%، لا يحرص على ذلك، ويقودون الأمور بطريقة تقليدية بحته ويكرسون كل اهتمامهم لقطع المنهاج، ولا يراعون إيجاد بيئة تفاعلية تشجع على الإبداع بل يحب الأساليب التقليدية أحياناً، بما لا يهدد مصالحه الشخصية عند المشغلين، كما أظهرت النتائج أن (3) من المعلمين أي ما نسبته 33%، أشاروا بأن القيادة المتجددة تعود بالنفع على المؤسسة وتطورها عند اتاحة المجال لإظهار فدرات الافراد من

طاقم وكذلك قد يكون من صالح الطالب، مع عدم توفير جميع المتطلبات اللازمة لذلك، كما يعمل المدرء على عدم المعلم من خلال تقبل افكاره واقتراحاته محالاً توفير البيئة على قد المستطاع، ويراعي بالرغم من ضغط العمل أن يوفر للمعلمين فرصة للإبداع من أجل تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية لإيجاد بيئة تفاعلية، بالإضافة لعدم تمتع المدرء بالصلاحيات الكاملة، وأن (6) من المعلمين أي ما نسبته 67%، لم يلاحظوا توفير البيئة التفاعلية لهم، وبالتالي قتل الابداع لديهم بسبب الضغط والتوتر النفسي، فلا وجود لروح المنافسة الحرة الشريفة، ولا مسابقات بين المعلمين تقود إلى الإبداع والتي من شأنها التعزيز من مكانته الإنسانية والاجتماعية، ولا تحفيز لدفع المعلم على التقدّم والتطور، لذلك لا يوجد رضا وظيفي، وأن المدرء يسعون لإرضاء أنفسهم، ولا يحرصون على توفير بيئة تدعم إبداع المعلم، يراعي مدير المدرسة توفير وإيجاد بيئة تفاعلية تقود الى الابداع في بعض الأحيان.

- القيادة القوية

يسعى مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

أظهرت نتائج التحليل أن (7) من المدرء أي ما نسبته 88%، يسعون الى تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، والتعامل معهم بشكل أسري، وبشكل مستمر من خلال الأنشطة والفعاليات المدرسية وذلك ضمن التقرير بشكل معنوي وحسي ضمن الفعاليات الوطنية التي تجري بالمدرسة ومن خلال المشاركة في المسابقات التي تتبع لمكتب التربية أو المشاركة بالأنشطة على مستوى الوطن أو المديرية، مع حرص المدرء على ذلك، كما أن (1) من المدرء أي ما نسبته 12%، أشار الى عمله يحكمه قرارات المشغلين، ولا يبادر إلى تقديم أي تحفيز يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم.

كما اشارت النتائج أن (8) من المعلمين أي ما نسبته 89%، أفادوا بأن المدرء يمتلكون صلاحيات وامكانات مقبولة الى حد ما، ويسعون لتلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم بشكل معقول والرضى بين الجماعة نادراً، وأن (1) من المعلمين أي ما نسبته 11%، أشار بأن قيادة المدرء قيادة ديكتاتورية.

- يهتم مدير المدرسة بمكافأة المعلمين على مبادراتهم الإبداعية.

أظهرت نتائج التحليل أن (6) من المدراء أي ما نسبته 75%، أشاروا بأن المكافآت مرتبطة بالمعلم الذي قام بالمبادرة، وأن نجاح المعلمين يُقابل بالمكافأة من خلال تكريمهم وشكرهم على مجهوداتهم ومبادراتهم، حيث يتم ذلك أمام الهيئة الادارية والتدريسية في المدرسة، وأن (2) من المدراء أي ما نسبته 25%، لا يهتمون بمكافأة المعلمين، ولا يشجعون على المبادرات الإبداعية.

كما أظهرت النتائج أن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أشاروا بأن مكافأة المعلمين يُعزز بشكل إيجابي ويهدف الى زيادة الإبداع والعطاء، ولكن قد يعود بشعور الغيرة بين الطاقم لعدم وجود قدرات متساوية في الإبداع، وأن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أشاروا الى انه غالباً ما يهتم المدراء بهم ويعملون على تشجيعهم وشكرهم على ابداعهم، في حين أشار (4) من المعلمين أي ما نسبته 44%، بأن المدراء لا يهتمون أبداً بمكافأة المعلمين المبدعين، حتى بالكلمة الطيبة، فيكون له مردود وأثر سلبي على طلابه، وأن مبدأ التحفيز والتشجيع له دور كبير في إنجاز المعلم وأدائه في ميدان عمله، فمن المفروض أن تتحول الإدارة المدرسية وغيرها من المؤسسات التربوية في المجتمع إلى أدوات تقدم خدمات للمعلم لأنه هو القائد الفعلي في الميدان، ومن وجهة نظر (1) من المعلمين أي ما نسبته 12%، بأنه لم يتلق أي مكافأة مادية أو معنوية مع أنه أقل حق من حقوق المعلم الشعور بأهميته.

✓ المحور الثالث / ممارسة المعلمين للإبداع

فيما يلي عرض لنتائج تحليل المقابلات التي أجريت مع مديري مدارس محافظة القدس المشتركين بالدراسة، حيث تم تحليل البيانات من خلال تصنيفها في الموضوعات الآتية والتي يستدل منها على واقع ممارسة المعلمين للأبداع من خلال الجوانب التالية:

- مدى اهتمام المعلمين بتطوير الجانب المهني والأكاديمي لديهم.

أظهرت نتائج التحليل أن (7) أشاروا أن المدراء أي ما نسبته 88%، يسعون إلى تطوير الجانب المهني والاكاديمي لديهم، ويحاول بعضهم تطوير الجوانب المهنية والإيجابية ولكن ليس بفرض التطوير المهني ولكن بفرض التطوير الذاتي والارتقاء بالمستوى الوظيفي، والبعض الآخر منهم يستجيب للتطور والإبداع وهذا يتم من خلال تقديم كل الإمكانيات لمساعدته والبعض الآخر لا يراقب التطور والتغيير ويتم التعامل معه في الإرشاد والنصح ومتابعته من خلال مكتب التربية، مع وجود

دافعية بتطوير الجانب المهني والأكاديمي لدى الطواقم، وأن (1) من المدراء أي ما نسبته 12%، أشار الى أنه في أغلب الأحيان لا يهتم المعلم في تطوير نفسه إلا إذا كان ذلك الأمر بطلب من الإدارة.

كما أظهرت النتائج أن (9) من المعلمين أي ما نسبته 100%، أشاروا بسعيهم الى تطوير مهاراتهم الأكاديمية و المهنية لما له من عائد على مركزهم - التعليمي في المدرسة، وحبهم لذلك التطوير، واهتمامهم دوماً أن يكون الأفضل في جانبه المهني والأكاديمي لكن هناك قيود تمنعه من التطور، مع وجود حافز اساسي ورئيسي للأبداع هو ملاحقة التطور المهني والتحديثات على ارض الواقع، وسعيهم المتواصل الى تطوير أدائهم وأساليبهم ومستواهم الأكاديمي للحصول على أفضل تقدم مهني، واهتمام بعضهم للتطور من خلال استكمال دراستهم والحصول على درجات علمية أعلى، بالإضافة الى الدورات التدريبية، والتنوع في استخدام استراتيجيات التعليم والوسائل التعليمية

- توفير إدارة المدرسة لبيئة تدعم المعلم وترفع من كفاءته المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية.

أظهرت نتائج التحليل أن (8) من المدراء أي ما نسبته 100%، أشاروا أن الإدارة تهتم بهذا الأمر من خلال إرسال بعض المعلمين للالتحاق بدورات تعليمية خلال الصيف داخل وخارج البلاد، والالتحاق بالبرامج التعليمية قدر المستطاع بحيث لا يتعارض مع سير العملية التربوية، والعمل على توفير كل البرامج من أجل توفير البيئة التي تدعم كفاءة المعلم، كما توفر إدارة المدرسة بعض البرامج التطويرية لأداء المعلم ولكن ليس بطريقة منهجية ولكن بطريقة عشوائية وفق البرامج والأجندات السنوية، وتعمل على تطوير البنية التي تدعم إبداع المعلم بشكل مستمر و الذي يواكب متطلبات العصر والظروف المحيطة بنا كمجتمع، ولا يكفي فقط الالتحاق بالبرامج التعليمية لا يجب أن يكون هناك تدريب، مع سعي المدراء الى توفير بيئة هادئة وتشجيع الاستكمال واستثمار القوة الداخلية في المدرسة للتطوير المهني، واهتمام الإدارة بدعم التطور المهني للمعلمين وتوفير مساحات حرة للمعلم من شأنه أن ينعكس على العملية التعليمية وبالتالي على أداء الطلبة وبعدها على المستوى العام للمدرسة، هذا الاهتمام يزيد الراحة والثقة ويحصر الفئة لا تقبل على التطوير وربما في مرحلة ما يضطرها للتقليد والتجربة، وزيادة التطور المهني للمعلمين داعم لإدارة المدرسة باستغلال وتوجيه الكفاءات داخلياً وخارجياً.

كما أشارت النتائج أن (8) من المعلمين أي ما نسبته 89%، يرون أن توفير إدارة المدرسة لبيئة تدعم المعلم وترفع من كفاءته المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية وأنها فكرة سديدة وأصبحت ضرورة، فعناصر المدرسة بكل كوادرها الإدارة وطاقم المعلمين والأهل مسؤولون عن إكمال مسيرة التعلم على أكمل وجه، وأن تطوير الأفراد يعود بنتائج فخر للإدارة والطاقم والطلاب، ودعم المعلم ضروري لتحسين أداؤه وتحقيق أهدافه وتطوير سير العملية التربوية والتعليمية، وأن (1) من المعلمين أي ما نسبته 11%، يرى أن المعلمين لا يوجد لديهم اهتمام في هذا الجانب.

- تقيّم دور المناهج التعليمية في حفز المعلم على الابتكار

أشارت نتائج التحليل أن (2) من المدراء أي ما نسبته 25%، يرون أن المنهج يعمل على دعم الابتكار في جوانب معينة والتطوير لكن هو بحاجة إلى معلم يسري المعدة ويعمل على تفعيلها قدر المستطاع، وأن (6) من المدراء أي ما نسبته 75%، يرون أن المنهج لا يدعم المعلم على الابتكار لأن المادة محدودة، وأن المناهج تلقينية لا تعنى بتطوير أداء المعلم وتعزيز قدرته على الابتكار، وتفتقر في بعض الجوانب على الابتكار والإبداع وتُقيّد المعلم بل يجب أن ينطلق المعلم اتجاه جوانب أخرى للابتكار، وأن المناهج التعليمية ليست مثالية وليست مقدّسة خاصّة مع واقعنا الفلسطيني، فهناك الكثير من المثبطات والمعوقات أمام الجميع، لكن المعلم الذي يسعى للتغيير بطبعه نشط لا يتوقف عن الابتكار والتجديد والخروج من قالب التلقي والتلقين

كما أظهرت النتائج أن (3) من المعلمين أي ما نسبته 33%، أشاروا أن المناهج قوية، ولها دور كبير في جعل المعلم مبتكراً، وأن (6) منهم أي ما نسبته 67%، يرون أن المناهج لا توفر للمعلم أي قدرة على الابتكار والتطوير وذلك بسبب حصر المعلم بالآليات والفعاليات المطلوبة منه أو لأنها تحتوي على كم كبير من المفاهيم والمعارف التي تحتاج لوقت مطول لشرحها حتى يتمكن الطالب من امتلاك المهارة المرجوة منه في نهاية المادة التعليمية ويتبع ذلك وجود فجوات في المنهج التعليمي مما يسبب وجود مجهود مضاعف على المعلم لسد هذه الفجوة، كما أنها تفتقر للإثارة اللازمة لجذب الطالب لمحتوى المنهج واندماجه بالعملية التعليمية بالكامل، وانها عقيمة من حيث الابتكار فهي تعتمد على التلقين أكثر من تنمية مهارات التفكير والحوار.

- توفير المناهج للأنشطة والفعاليات الإبداعية التي تدعم عملية التعليم والتعلم

أظهرت نتائج التحليل أن (6) من المدرء أي ما نسبته 75%، أشاروا أن المناهج توفر الأنشطة والفعاليات الإبداعية وتدعم في عملية التعليم والتعلم ولكن يجب على المعلمين عمل أنشطة خاصة تدعم الجو التفاعلي داخل الغرفة الصفية وذلك يعني ما وراء المعرفة الاستخدامات المهارات الحياتية، وكذلك توفر الفعاليات الإبداعية في المنهاج والتي تدعم عملية التعليم والتعلم وهناك توفر الفعاليات الإبداع في كل درس وهناك أنشطة تدعم عملية التعليم والتعلم وأن الفعاليات الإبداعية في المنهاج تدعم عملية التعليم والتعلم ولكن بصورة محدودة لا تدفع الطالب والمعلم إلى التفكير خارج الصندوق، كما أشار (2) من المدرء أي ما نسبته 25%، أن الأنشطة الموجودة في المناهج هي أنشطة غير منشورة في معظمها، ومحدودة وليست موسعة

كما أظهرت النتائج أن (7) من المعلمين أي ما نسبته 78%، أشاروا أن المناهج بها إبداع فكل نشاط وفعالية تترك الأثر الكبير لدى الطالب فالصغير لا ينسى تجربة أو نشاط قام به ليتذكر المحتوى المقرر فهي فعلا داعمة لعملية التعلم والتعليم بل هو الأفضل لإيصال المعلومة، بالإضافة إلى التسلية والمرح عند القيام بها فيبتعد الطالب عن النمط التقليدي وهو التكرار والحفظ وما إلى ذلك، وأن المناهج لها دور أساسي في دعم العملية التعليمية فالتعلم من خلال الأنشطة والفعاليات يُرسخ في عقل الطالب أكثر من التلقين ويتجاوب الطالب أكثر وتراعي الفروقات بين الطلاب لكن مناهجنا تفتقر لهذه الأنشطة والفعاليات الإبداعية

والمناهج تساعد على اكتشاف القدرات الإبداعية للمعلم والطالب، وأن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أشاروا بأن المناهج المتوفرة لا تدعم الفعاليات والأنشطة الإبداعية بل مليئة بالأهداف التي تحد من إبداع المعلم.

• الاختلاف في النتائج الكمية والكيفية

كشف الدراسة عن وجود فرق بين نتائج الدراسة الكمية (الاستبانة) ونتائج الدراسة الكيفية (المقابلات)، حيث أشارت النتائج الى التالي:

✓ نتائج المحور الأول:

واقع الفعالية التنظيمية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار، القيم التنافسية) بالمدارس الفلسطينية بمحافظة القدس.

حيث أشارت نتائج الاستبانة لُبُعد العلاقات الانسانية كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية أن المدير يسعى الى تحقيق الأهداف ويعمل على توفير مناخ من الثقة بين العاملين ويحرص على الاستماع والانصات للمعلمين دون تمييز بالإضافة الى محاولته في الحفاظ على بيئة اجتماعية جذابة، ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام ادارات المدارس بالعمل ضمن ما تم التخطيط له مسبقاً من أجل تحقيق الاهداف المرجوة، وأشارت نتائج المقابلات بوجود عدالة بين القرارات الصادرة من مدير المدرس ووجود عدالة يوجد عدالة بين المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وأن المعلمين يشعرون بعدالة القرارات المطروحة من وجهة نظرهم.

وأشارت نتائج الاستبانة لُبُعد العلاقات الداخلية وُبُعد الإبداع والابتكار باعتبارهم أبعاد الفعالية التنظيمية أن المدراء عادةً يوضحون للمعلمين المهام المنوطة بهم، ويقوموا بإتمام عملية التقييم لنتائج الأداء بشكل مستمر، ويشاركونهم في اتخاذ القرار ويقدمون المساعدة لتحقيق الاهداف التربوية، وقيامهم بتشكيل فرق لتطوير العمل، ويشجعون على تقديم المبادرات الإبداعية وأن تكون القرارات تشاركية من أجل التطوير، ويعزو الباحث ذلك كفاءة مديري المدارس في إدارة المدرسة وتوضيح المهام المنوطة بالمعلمين من أجل ضمان سير العمل وفق ما تم التخطيط له، وحرص مديري المدارس على أن تكون القرارات تشاورية مع المعلمين، وأشارت نتائج المقابلات أن المديرين أفادوا بأن تحقيق الأهداف التربوية المتعلقة بالطالب هو أولوية وهناك بعض القرارات الخاصة و الأهداف العامة وبعض الأهداف لا تتحقق بسبب الظروف المحيطة، وأن المعلمين أفادوا عدم توفر الظروف المناسبة لسير العملية التعليمية وتحسينها، وعدم العمل على ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي، كما أفاد المدراء قيامهم بمشاوره المعلم، لكن في نهاية الأمر يكون القرار موافقاً لما في خاطره، وأن

المدرء يعملون على مشاركة المعلمين في بعض القرارات التي تخص العملية التعليمية والتي تكون من ضمن صلاحياتهم.

وأشارت نتائج الاستبانة لُبعد القيم التنافسية أن المدرء يهتمون بتقييم جودة التعلم والتعليم بشكل مستمر ويحرصون على وجود بنية تحتية تكنولوجية تدعم العملية التعليمية التعليمية، وحرصهم على مكافئة المعلمين عند استخدامهم أساليب تعليم جديدة، كما أشارت نتائج المقابلات أن المدرء يقومون باشتراك المعلم في الدورات التي تعمل على تطوير المعلم وطريقة تعليمه، ويعملون على تطوير المعلمين من ناحية دورات معينة، وأن الإدارة تراعي ظروف المعلم الذي يسعى لتطوير نفسه ولكنها لا تبادر في تطوير المعلم بشكل عام.

✓ نتائج المحور الثاني:

واقع ممارسة مديري للقيادة الحكيمة بأبعادها (القيادة التقليدية "الكلاسيكية"، القيادة المتجددة، القيادة القوية) بالمدارس الفلسطينية بمحافظة القدس.

حيث أشارت نتائج الاستبانة لُبعد القيادة التقليدية "الكلاسيكية" أن المدرء يعملون على توفير إجراءات واضحة لتحقيق الاهداف وفق قوانين محددة لا يمكن تجاوزها، مع تبني النمط البيروقراطي في العمل، مع اعتبار مدير المدرسة أن عملية التعليم مضيعة للوقت ولا تضيف شيئاً للطالب، بالإضافة الى تردد المدرء للتوجه بالعمل من خلال المبادرات الجديدة، ويعزو الباحث ذلك الى عدم اهتمام مديري المدارس بتطوير العملية التعليمية باعتبار ان عملية التطوير لا تُجدي نفعاً، وأشارت نتائج المقابلات أن المدرء لديهم اهتمام بسلوك المعلم نحو تطوير التعليم من خلال استخدام الأساليب الحديثة من جهاز العرض، واهتمامهم أيضاً في ممارسات المعلمين أساليب تعليم إبداعية من خلال بند تقييم المعلم و الأساليب التقليدية أو الإبداعية وهناك جزء من المعلمين يرغبون نحو الإبداع، كما أشار المعلمين أن الادارة تسعى الى تحفيز المعلمين لاستخدام وسائل تعليم إبداعية و توفر الدعم اللازم لبعض من هذه الافكار و المشاريع وأن الإدارة تهتم بهذا الجانب لكن دون متابعة إلى ما يحتاج إليه المعلم.

وأشارت نتائج الاستبانة لُبعد القيادة المتجددة أن المدرء يشجعون المعلمين على تطوير أساليب التعليم، ويهتمون بإيجاد حلول لمشكلات العمل، يشجعون المعلمين لتطوير ممارساتهم التعليمية، وأن نتائج المقابلات أظهرت أن المدرء دائماً ما يطلبون بعض اللوازم التي الى استحداث التعلم من خلال

التمثيل والدمى وغيرها من وسائل، مع وجود ضغط في بعض الأحيان مما يؤثر سلباً على إبداع المعلم، بينما أشار المعلمون بأن القيادة المتجددة تعود بالنفع على المؤسسة وتطورها عند اتاحة المجال لإظهار فدرات الافراد من طاقم وكذلك قد يكون من صالح الطالب، مع عدم توفير جميع المتطلبات اللازمة لذلك.

وأشارت نتائج الاستبانة لُبعد القيادة القوية أن المدراء أشاروا بأن المعلمين يلجؤون لمدير المدرسة في حل مشكلاتهم (التربوية والاجتماعية والأكاديمية)، مع حرص المدراء على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين، وسعيهم لتعزيز السلوك الأخلاقي الحسن بينه وبين المعلمين، ويعزو الباحث ذلك عمل مديري المدارس وفق منظومة السلوك الاخلاقي الجيد للتعامل بينه وبين المعلمين، من أجل الوصول الى أسلوب تعامل ايجابي ومرن بين المدراء والمعلمين، وأشارت نتائج المقابلات أن المدراء يسعون الى تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، والتعامل معهم بشكل أسري، وبشكل مستمر من خلال الأنشطة والفعاليات المدرسية وذلك ضمن التقرير بشكل معنوي وحسي ضمن الفعاليات الوطنية التي تجري بالمدرسة ومن خلال المشاركة في المسابقات التي تتبع لمكتب التربية أو المشاركة بالأنشطة على مستوى الوطن أو المديرية، وأن المعلمين اشاروا أن المكافآت مرتبطة بالمعلم الذي قام بالمبادرة، وأن نجاح المعلمين يُقابل بالمكافاة من خلال تكريمهم وشكرهم على مجهوداتهم ومبادراتهم، بأن مكافاة المعلمين يُعزز بشكل إيجابي ويهدف الى زيادة الإبداع والعطاء، ولكن قد يعود بشعور الغيرة بين الطاقم لعدم وجود قدرات متساوية في الإبداع.

✓ نتائج المحور الثالث:

واقع العملية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية بأبعادها (الإدارة المدرسية، المجتمع المحلي، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية، المعلم) بالمدارس الفلسطينية بمحافظة القدس.

حيث أشارت نتائج الاستبانة لُبعد الإدارة المدرسية أن المدراء بأنهم يتبنون أفكار المعلمين الإبداعية، ويحرصون على تطوير مبادراتهم الإبداعية ويعملون على دمج الأنشطة الإبداعية في البرامج التعليمية، ويعزو الباحث ذلك على حرص المديرين بتقديم البرامج التعليمية للطلاب مدمج بها الأنشطة الإبداعية، لما يعود بتطوير وتنمية المهارات لديهم، كما أشارت نتائج المقابلة أن المدراء يسعون إلى تطوير الجانب المهني والاكاديمي لديهم، ويحاول بعضهم تطوير الجوانب المهنية والإيجابية، وأن

المعلمين يسعون الى تطوير مهاراتهم الاكاديمية و المهنية لما له من عائد على مركزهم - التعليمي في المدرسة، وحبهم لذلك التطوير

وأشارت نتائج الاستبانة لُبُعد المناهج أن المدراء أشاروا بأن المناهج التعليمية تساعد على ابتكار فعاليات جديدة وتعمل على الإبداع في التعليم، وأشارت نتائج تحليل المقابلة أن المدراء يرون أن المنهج يعمل على دعم الابتكار في جوانب معينة والتطوير لكن هو بحاجة إلى معلم يسري المعدة ويعمل على تفعيلها قدر المستطاع، وأن بعضهم لا يرى ذلك لأن المادة محدودة، كما أشار المعلمون في نتائج المقابلة أن المناهج قوية، ولها دور كبير في جعل المعلم مبتكراً، وأن غالبيتهم يرون أن المناهج لا توفر للمعلم اي قدرة على الابتكار و التطوير و ذلك بسبب حصر المعلم بالآليات و الفعاليات المطلوبة منه، وهذا ما يؤكد ما أشار اليه المدراء.

وأشارت نتائج الاستبانة لُبُعد المعلم والبيئة المدرسية بأن الادارة المدرسية تُقدر مبادرات المعلمين وتوفر بيئة تحتضن تلك المبادرات وحرصهم على تطوير مهارات المعلمين في التدريس، كما أشارت نتائج المقابلات أن المدراء اشاروا بالإدارة تهتم بهذا الأمر من خلال إرسال بعض المعلمين للالتحاق بدورات تعليمية خلال الصيف داخل وخارج البلاد، والالتحاق بالبرامج التعليمية قدر المستطاع بحيث لا يتعارض مع سير العملية التربوية، وأن المعلمون يرون أن إدارة المدرسة توفر بيئة تدعم المعلم ترفع من كفاءته المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية وأنها فكرة سديدة وأصبحت ضرورة، فعناصر المدرسة بكل كوارها الإدارة وطاقم المعلمين والأهل مسؤول عن إكمال مسيرة التعلم على أكمل وجه.

❖ الإطار المفاهيمي المقترح

للإجابة عن السؤال السادس والذي نصه: ما الإطار المفاهيمي المقترح لدور الفعالية التنظيمية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين؟

قام الباحث بتحليل نتائج أسئلة الدراسة واستفاد من نقاط الاتفاق والاختلاف بين نتائج البيانات الكمية والبيانات النوعية وتناول العلاقات بين متغيرات عنوان الدراسة والمتمثلة بـ (الفعالية التنظيمية، القيادة الحكيمة، الإبداع)، والتي تناولها بالتفصيل في الفصل الخامس عند الحديث عن الإطار المفاهيمي المقترح.

الفصل الخامس

تفسير النتائج والإطار المفاهيمي المقترح والتوصيات

يتضمن هذا الفصل تفسيراً للنتائج وعرضاً لمخلص النتائج التي توصلت إليها الدراسة والإطار المقترح والتوصيات المقترحة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: واقع الفعالية التنظيمية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، العمليات الداخلية، الإبداع والابتكار، القيم التنافسية) بالمدارس الفلسطينية؟

محور واقع الفعالية التنظيمية

جاءت نتيجة محور واقع الفعالية التنظيمية وأبعادها بدرجة تأثير كبيرة وكان الوزن النسبي لأجمالي لمحور واقع الفعالية التنظيمية بلغ 73.79% وبمتوسط بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.87) بينما احتل البعد الأول "العلاقات الإنسانية" المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.29% وبمتوسط بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.91)، بينما احتل البعد الثالث "الإبداع والابتكار" المرتبة الأخيرة بوزن بلغ 71.23% وبمتوسط بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.98)، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة وكذلك اهتمامها بالعمليات الداخلية التي من شأنها أن تحقق الأهداف المرجوة بالجودة المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار أن طرق العمل يجب أن تتجدد وتواكب التطورات وبأساليب مبدعة ومبتكرة، في ظل المحافظة على القيم التنافسية لدى المدرسة، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الحوشان (2023)، ودراسة جلال أحمد (2022)، ودراسة بوتور وحسيب (2020)، ودراسة أمينة (2016)، ودراسة عبد الوهاب (2015)، ودراسة بنات (2002)، واختلفت مع نتائج دراسة الدوسري (2020)، ودراسة مصنوعة والواحد (2020)، ودراسة خلف (2020).

أما في بعد العلاقات الإنسانية فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد العلاقات الإنسانية بلغ 76.29% وبمتوسط بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ 0.91، بينما لفقرات محور العلاقات الإنسانية عن بعد كانت الفقرة الأولى (يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الأهداف التي تم تحقيقها) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 79.4%، بينما كانت الفقرة الثالثة (يُشعر مدير المدرسة المعلمين بعدالة قراراته) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 74.63% ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام إدارات المدارس بالعمل ضمن ما تم التخطيط له مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما يعزو الباحث ذلك أيضاً إلى اهتمام مديري المدارس في مشاركة المعلمين العمل من خلال الاستماع والانصات لهم وأخذ بعض آرائهم بعين الاعتبار.

أما بعد العمليات الداخلية. فإن الوزن النسبي لإجمالي بعد العمليات الداخلية بلغ 74.68% وبمتوسط بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.88)، بينما لفقرات بعد العمليات الداخلية عن بعد كانت الفقرة الأولى (يوضح مدير المدرسة للعاملين المهام الممنوعة بعملهم) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 81.01%، بينما كانت الفقرة الثانية (يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ قراراته) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.86% ويعزو الباحث ذلك كفاءة مديري المدارس في إدارة المدرسة وتوضيح المهام الممنوعة بالمعلمين من أجل ضمان سير العمل وفق ما تم التخطيط له.

أما بعد الإبداع والابتكار فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد الإبداع والابتكار بلغ 71.23% وبمتوسط بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ 0.98، بينما لفقرات بعد الإبداع والابتكار كانت الفقرة الثالثة (يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 75.1%، بينما كانت الفقرة الرابعة (يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.39% ويعزو الباحث ذلك حرص مديري المدارس على أن تكون القرارات تشاورية مع المعلمين.

أما بعد القيم التنافسية فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد توحيد المعايير بلغ 72.95% وبمتوسط بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ 0.91، بينما لفقرات بعد توحيد المعايير كانت الفقرة الثانية (يهتم مدير المدرسة بتقييم جودة عملية التعلم والتعليم بشكل مستمر) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.99%، بينما كانت الفقرة الخامسة (يحرص مدير المدرسة على مكافئة المعلمين عند استخدامهم أساليب تعليم جديدة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65.44% ويعزو الباحث ذلك إلى حرص

المدرء على اتمام عملية التقييم بشكل دوري لضمان الوقوف عن كثب للإخفاقات ومعالجتها أول بأول من أجل الوصول إلى جودة العملية التعليمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة بأبعادها (القيادة التقليدية "الكلاسيكية"، القيادة المتجددة، القيادة القوية) بالمدارس الفلسطينية؟

✓ محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة

جاءت نتيجة محور ممارسة المديرين للقيادة الحكيمة بدرجة تأثير متوسطة وكذلك بعد القيادة التقليدية أما بعدي القيادة المتجددة والقيادة القوية فكانت كبيرة، وتبين أن الوزن النسبي لأجمالي محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة بلغ 66.57% وبمتوسط بلغ (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.66) بينما احتل البعد الثاني "القيادة المتجددة" المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.06% وبمتوسط بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.90)، بينما احتل البعد الأول "القيادة التقليدية" الكلاسيكية المرتبة الأخيرة بوزن بلغ 54.14% وبمتوسط بلغ (2.71) وانحراف معياري بلغ (0.71). ويرد الباحث هذه النتيجة إلى شعور المستجيبين إلى أهمية القيادة الحكيمة مقارنة بالقيادات التقليدية، وهذا يشير إلى الحاجة إلى للقيادة الحكيمة بعيدا عن أساليب القيادة التقليدية.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الحسيني وآخرين (2023) التي اظهرت أن مستوى القيادة جاء بدرجة كبيرة، ودراسة بركات (2020)، ودراسة الشمري والميالي (2019)، ودراسة المخامرة (2018)، ودراسة أمينة والحسن (2017) التي بلغ فيها مستوى القيادة الحكيمة مرتفعاً، ودراسة الجبعثي (2017)، ودراسة تروبلوكس وإيلين (2014)، ودراسة الحربي (2014) ودراسة أحمد وآخرين (2014).

أما بعد القيادة التقليدية "الكلاسيكية" فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد القيادة التقليدية "الكلاسيكية" بلغ 54.14% وبمتوسط بلغ (2.71) وانحراف معياري بلغ 0.71، بينما لفقرات بعد القيادة التقليدية "الكلاسيكية" كانت الفقرة الثانية (يعمل مدير المدرسة وفق قوانين محددة لا يتجاوزها) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.03%، بينما كانت الفقرة السابعة (يعتبر مدير المدرسة تطوير عملية التعليم مضيعة للوقت) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 37.85% ويعزو الباحث

ذلك الى عدم اهتمام مديري المدارس بتطوير العملية التعليمية باعتبار ان عملية التطوير لا تُجدي نفعاً، وأن عملية تخطيط وتنفيذ التطوير مضيعة للوقت، بالإضافة الى عمل مديري المدارس من خلال بعض التجاوزات.

أما بعد القيادة المتجددة فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد القيادة المتجددة بلغ 74.06% وبمتوسط بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ 0.90، بينما لفقرات بعد القيادة المتجددة كانت الفقرة الاولى (يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أساليب التعليم) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 80.20%، بينما كانت الفقرة الرابعة (يحرص مدير المدرسة على رضا المعلمين عند تنفيذ القرارات) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65.97% ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام مديري المدارس بعملية التشجيع.

أما بعد القيادة القوية فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد القيادة القوية بلغ 71.5% وبمتوسط بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغ 0.96، بينما لفقرات بعد القيادة القوية كانت الفقرة الرابعة (يسعى مدير المدرسة لتعزيز السلوك الأخلاقي الحسن بينه وبين المعلمين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.71%، بينما كانت الفقرة الثانية (أرى أن مدير المدرسة يقدم المكافآت للمعلمين المبدعين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 61.34% ويعزو الباحث ذلك عمل مديري المدراس وفق منظومة السلوك الاخلاقي الجيد للتعامل بينه وبين المعلمين، من أجل الوصول الى أسلوب تعامل ايجابي ومرن بين المدراء والمعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: ما واقع العملية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية بأبعادها (الإدارة المدرسية، المعلم، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية) بالمدارس الفلسطينية.

✓ محور واقع ممارسة المعلمين للإبداع

جاءت نتيجة محور ممارسة المعلمين للإبداع وأبعده بدرجة تأثير كبيرة ما عدا بعد المناهج التعليمية فكانت متوسطة، وتبين أن الوزن النسبي لأجمالي محور واقع ممارسة المعلمين للإبداع بلغ 70.3% وبمتوسط بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.73) بينما احتل البعد الثاني "المعلم" المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 81.01% وبمتوسط بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.67)، بينما احتل البعد الثالث "المناهج التعليمية" المرتبة الأخيرة بوزن بلغ 62.23% وبمتوسط بلغ (3.11) وانحراف معياري بلغ (0.95)، ويعزو الباحث ذلك الى اقتناع مديري المدارس بعملية الإبداع، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو طرية (2022)، ودراسة المسعود (2022)، ودراسة العفاد والحيلة (2022)، ودراسة أبو مديغم (2018)، ودراسة خلف (2010)، ودراسة العجز وشلدان (2010)، ودراسة بوني (2008)، واختلفت مع نتائج دراسة فريوان (2022)، ودراسة ربابعة وآخرين (2019)، ودراسة الكوني (2017).

أما بعد الإدارة المدرسية فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد الإدارة المدرسية بلغ 69.43% وبمتوسط بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ 0.90، بينما لفقرات بعد الإدارة المدرسية كانت الفقرة السابعة (أعمل على دمج الأنشطة الإبداعية في البرامج التعليمية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.91%، بينما كانت الفقرة الثانية (أرى أن مدير المدرسة يهتم بتقديم المكافآت للمعلمين المبدعين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 63.22% ويعزو الباحث ذلك على حرص المديرين بتقديم البرامج التعليمية للطلاب مدمج بها الأنشطة الإبداعية، لما يعود بتطوير وتنمية المهارات لديهم.

أما بعد المعلم فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد المعلم بلغ 81.01% وبمتوسط بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ 0.67، بينما لفقرات بعد المعلم كانت الفقرة الخامسة (أهتم بتطوير جودة المحتوى التعليمي الذي أقدمه) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 85.17%، بينما كانت الفقرة الأولى (أبادر إلى اقتراح العديد من الأنشطة والمبادرات واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي

77.32% ويعزو الباحث ذلك التطوير المستمر للمحتوى التعليمي ومتابعة ذلك من قبل مديري المدارس، وتقديم بعض المقترحات للعديد من الأنشطة والمبادرات.

أما بعد المناهج التعليمية فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد المناهج التعليمية بلغ 62.23% وبمتوسط بلغ (3.11) وانحراف معياري بلغ 0.95، بينما لفقرات بعد المناهج التعليمية كانت الفقرة الأولى (أرى أن المناهج التعليمية تساعدني على ابتكار فعاليات جديدة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 65.17%، بينما كانت الفقرة الخامسة (أرى أن المناهج قادرة على إحداث التطوير والتميز) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 59.93% ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلم لا يبني المناهج التعليمية وإنما هي مركزية.

أما بعد البيئة المدرسية فتبين أن الوزن النسبي لإجمالي بعد البيئة المدرسية بلغ 68.55% وبمتوسط بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ 1.0، بينما لفقرات بعد البيئة المدرسية كانت الفقرة الرابعة (تقدر المبادرات التي أنفذها من قبل المدير) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 72.35%، بينما كانت الفقرة الثالثة (توفر البيئة المدرسية لي عناصر الدعم للمبادرات الابتكارية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66.71% ويعزو الباحث ذلك إلى تقدير المبادرات من قبل المعلمين التي يُبادر بها مدير المدرسة، مع اقتناعهم بها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: هل توجد علاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية؟ حيث تلخصت النتائج في:

وجود علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية.

القيادة الحكيمة وإبداع المعلمين بوجود الفعالية التنظيمية كمتغير وسيط تعتبر الفعالية التنظيمية وسيطاً جزئياً بين القيادة الحكيمة وإبداع المعلمين. يوجد أثر بين الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية.

وجود علاقة قوية طردية لأبعاد الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية

أبعاد الفعالية التنظيمية لها تأثيراً مباشراً على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة في المدارس الفلسطينية.

العلاقة الإيجابية بين الإبداع والابتكار وبين القيادة الحكيمة في سياق إدارة المدارس. الدور المهم للعلاقات الإنسانية الجيدة في تحسين ممارسات القيادة والإدارة داخل المدارس. أهمية القيم التنافسية في تحسين ممارسات القيادة داخل المؤسسات التعليمية، مما يشير إلى دور القيم والثقافة المؤسسية في تشكيل نهج وسلوكيات المديرين.

يوجد أثر بين الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية وجود علاقة قوية طردية لأبعاد الفعالية التنظيمية على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية.

أبعاد الفعالية التنظيمية لها تأثيراً مباشراً على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية، مما يدل أن أبعاد الفعالية التنظيمية لها تأثيراً مباشراً على واقع ممارسة المعلمين للإبداع في المدارس الفلسطينية.

أهمية القيم التنافسية في تأثير ممارسات القيادة والإدارة داخل المؤسسات التعليمية بشكل. أهمية الإبداع والابتكار في تحسين ممارسات القيادة والإدارة داخل المؤسسات التعليمية، مما يشير إلى الدور المحوري للإبداع والتجديد في تطوير أساليب واستراتيجيات القيادة. الأهمية المستمدة من العلاقات الإنسانية الجيدة في تحسين ممارسات القيادة داخل المؤسسات التعليمية، وكيف أن العلاقات الإيجابية بين الأفراد تؤثر على أساليب وممارسات القيادة بشكل إيجابي.

هناك علاقة بين واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وبين القيادة التقليدية وبُعد القيادة المتجددة وبُعد القيادة القوية، يتضح أن هناك علاقة بين واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وبين القيادة المتجددة، وأن قيمة تقدير العلاقة بين المتغيرات هي 0.331 وهذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين القيادة الحكيمة وبُعد القيادة القوية.

يؤثر تحسين واقع ممارسة المديرين للقيادة الحكيمة بشكل إيجابي على واقع الفعالية التنظيمية في المدرسة.

تحسين واقع ممارسة المعلمين للإبداع يؤثر بشكل إيجابي على واقع ممارسة المديرين للقيادة الحكيمة في المدرسة وعلى واقع الفعالية التنظيمية في المدرسة.

القيادة المتجددة لديها أكبر تأثير معنوي مباشر بينما القيادة التقليدية لديها تأثير غير مباشر ولكن معنوي على واقع الفعالية التنظيمية

القيادة القوية لها تأثير معنوي مباشر على ممارسة المعلمين للإبداع مع وجود تأثير وساطة جزئي القيادة المتجددة أيضاً لها تأثير مباشر مع وساطة جزئية على الممارسة الإبداعية للمعلمين، بينما تظهر القيادة التقليدية تأثير غير مباشر مع وساطة جزئية، في حين يظهر التأثير المباشر لواقع الفعالية التنظيمية على ممارسة المعلمين للإبداع.

وجود علاقة بين "واقع الفعالية التنظيمية" و(القيادة التقليدية، والقيادة المتجددة، والقيادة القوية)، وأن القيادة المتجددة والقيادة القوية لهما تأثيرات معنوية على واقع الفعالية التنظيمية، وجود علاقة بين "واقع ممارسة المعلمين للإبداع" و"واقع الفعالية التنظيمية" والقيادة الحكيمة، حيث ظهر أن القيادة التقليدية والقيادة المتجددة والقيادة القوية لهما تأثيرات معنوية على واقع ممارسة المعلمين للإبداع.

وفيما يلي تفصيلاً لهذه العلاقات:

○ العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة

العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقادة الحكماء في المؤسسات التربوية مثل المدارس هي علاقة تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، فالفعالية التنظيمية في المدارس تشمل تحقيق أهداف التعليم والتعلم بكفاءة وجودة عالية، وتعمل على تحسين جودة العملية التعليمية، وتعزيز البيئة المدرسية الإيجابية والداعمة من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية، يمكن للمدارس تحقيق التميز التعليمي والتفوق في أداء الطلاب، ومن جهة أخرى، يلعب القادة الحكماء دوراً حيوياً في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس، وأن القادة الحكماء هم الذين يتمتعون بالرؤية والاستراتيجيات السليمة للتعليم، وقادرون على إلهام وتحفيز المعلمين والموظفين للعمل بجد وإبداع. إنهم يقودون بقدرتهم على التعاطي مع التحديات واتخاذ القرارات الحكيمة التي تعزز الفعالية التنظيمية، ودائماً ما يعتمد المدراء على الاستراتيجيات القيادية الإيجابية، مثل تمكين المعلمين وتطوير مهاراتهم، وتشجيع الابتكار والبحث عن حلول جديدة للمشكلات. إنهم يتبنون نهجاً شاملاً لإدارة المدرسة يضمن التواصل الفعال والتعاون بين الأعضاء في المؤسسة (عزيز ورحيم، 2021)

ويرى الباحث ان وجود قادة حكماء يلعب دوراً محورياً في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات التربوية مثل المدارس، حيث يؤثرون بشكل إيجابي على البيئة التعليمية ويدعمون نمو وتطور المعلمين والطلاب لتحقيق التميز التعليمي.

○ العلاقة بين الابداع والقيادة الحكيمة

في إطار علاقة الإبداع بالقيادة أظهرت دراسة (Tse, et al/. 2018) وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الحكيمة والرقابة الشخصية كأحد أبعاد ابداع المعلمين، كما أشارت دراسة (Teng & Chen, 2019) وجود علاقة بين ابداع المعلمين وابداع الفريق ككل، وأن تلك العلاقة مدعومة بتعقيد المهام ولكنها تضعف تمكين القادة، وأن القيادة الحكيمة بكل أبعادها لها علاقة وتأثير قوي على ابداع المعلمين

كما أن الابداع يمكن أن يتحكم فيه العديد من المتغيرات، حيث أن الأفراد يكونون أكثر قابلية للمساهمة في عملية الابداع، ونادراً ما يلجؤون لمروسيهم في عملية اتخاذ القرار، فالذين يتمتعون بمستوى عالي من الكفاءة الذاتية في مجال عملهم تجددهم يقومون بأعمالهم بكل سهولة وقلما يلجؤون لمروسيهم في العمل، فنجددهم يفهمون بشكل جيد أهداف المؤسسة التعليمية واستراتيجياتها، فيأخذون زمام الامور بمفردهم ويسعون لتحقيق الأهداف، وأن ما يميز القائد الحكيم عن غيره من انماط القيادة بأنه يعمل باستمرار على تغيير الوضع الراهن سيما في أصعب المراحل التي تمر بها المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها، كما لديه القدرة على التغيير الايجابي، ويشارك في تحقيق الرؤية التربوية التي تخدم أهداف المؤسسة، من خلال تكريس جهوده لمواجهة الاخطار والعمل على تجاوزها، مع تميزه بالقدرة على استخدام الوسائل غير التقليدية والخروج عن المألوف، ولديه القدرات في تحليل الازواضع وتقديم الحلول المبدعة في الأزمات، ولديه قوة شخصية معتمدة على الخبرة، ويرى في الافراد التابعين له شركاء في العمل وبالتالي وصولاً الى تحقيق الابداع التربوي (واري ولفير، 2023).

كما يُشير لفقيير ولوكية (2017) أن الابداع لدى الافراد مثله مثل أية قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو والتطوير ويحتاج من المنظمات أن تبذل جهوداً من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين، وهذه الجهود يمكن تحقيقها من خلال تدريب الموظفين على الابداع، وهذا التدريب يعتمد على مجموعة من الوسائل والأساليب بما يتناسب مع استعداد الفرد المتدرب وقدراته ورغباته في تعلم هذا الاسلوب أو

ذلك، وذلك على اعتبار أن منظمات اليوم هي المكان الملائم لاستثارة ورعاية الافكار الابداعية سواء أكانت تلك الصادرة من الفرد أو الجماعة، وأن القائد يمتلك فلسفة ادارية تمتاز بالفعالية بحيث يمكنه من خلالها التأثير في الموظفين من خلال زيادة مستوى ادراك حجم التحديات التي تواجه المؤسسة والمنافسة الشديدة التي تستلزم منهم الجهود وايجاد الحلول الابداعية اللازمة لحل المشاكل والعقبات ومواجهة هذه التحديات من اجل استمرار المؤسسة في التميز والتطور.

ويرى الباحث أنه كلما توفرت ممارسات القيادة الحكيمة في المؤسسة التربوية بشكل جيد، حققت مستويات عالية من الابداع لدى العاملين، وان القيادة الحكيمة هي عملية نتاج تفاعل القادة مع العاملين بحيث يحتل القائد دوراً رئيساً في مسؤوليته عما يتحقق من الافراد العاملين معه، فنجد أن القائد يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق أداء يتسم بالكفاءة والفعالية ونؤكد على أهمية القيادة الحكيمة لأنها تشكل الطريقة التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه للوصول الى الابداع في المؤسسة التربوية.

○ العلاقة بين الإبداع والفعالية التنظيمية

الأولوية الأولى للقيادة هي إشراك الأشخاص المناسبين، في الأوقات المناسبة، بالدرجة المناسبة في العمل الإبداعي. تبدأ هذه المشاركة عندما يعيد القائد صياغة دور الموظفين، بدلاً من مجرد العمل على تنفيذ استراتيجية، يجب على الموظفين المساهمة في صياغة الاستراتيجية، فالإدارة التقليدية تعطي الأولوية لتنفيذ الاستراتيجية، لكن المديرين ليسوا مصدرراً للأفكار بشكل دائم".

وتشير سعال (2018) أن الفعالية التنظيمية تُعد من أهم أدوات التحديث والتطوير، والمساهمة في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة للمؤسسة من خلال إحداث الجديد والتحديث والتطوير على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى تنظيم وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة، وقد اعتمدت على مستوى تحقيق الأهداف، مستوى الإنجاز "الأداء"، مستوى الرضا الوظيفي.

كما أشار مقدم وعدناني (2017) الى ضرورة استخدام المديرين لخبراتهم في تشجيع الموظفين، لبناء علاقات قوية فيما بينهم، مما يساهم في تبادل الخبرات، وتشجيعهم على توليد أفكاراً إبداعية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى عبد الوهاب (2018) أن الفعالية التنظيمية هي غاية سواء للمؤسسات الحكومية أو الأهلية، وذلك لتحقيق أهدافها، وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين منها، ولتعظيم القدرة التنافسية لها، كما

أنها توفر بيئة مناسبة للإبداع الوظيفي للعاملين فيها، وذلك لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتختلف القيادة في العمل الإبداعي عن ذلك في العمل غير الإبداعي بسبب الخصائص التي يتمتع بها العمال المبدعون وطبيعة العمل الإبداعي، فالمبدعون يتمتعون بالخبرة ودوافع عالية للإنجاز وحاجة عالية للاستقلالية، نتيجة لذلك، يجب على القادة المبدعين تزويد أتباعهم بالتحفيز الفكري الاستكشاف، علاوة على ذلك، لا يمكن إنشاء العمل الإبداعي وإدارته على خطط العمل الروتينية، بسبب عدم اليقين (Ebrahimi, et al., 2016)

وتضمن دعم القائد للإبداع حجب النقد والحكم والمواقف السلبية أثناء قيام الموظف بإنتاج الأفكار وتطويرها، بالإضافة إلى الاعتراف بتوليد الأفكار الجديدة ومكافأتها (أي دعم الفكرة). يتضمن دعم القائد للإبداع أيضاً تزويد الموظف بالموارد اللازمة لإنتاج أفكار جديدة وتنفيذها (أي دعم العمل).

أخيراً، يتضمن دعم القائد للإبداع التحقق من القيمة الذاتية للموظف من خلال تعزيز كفاءته الذاتية وكفاءته المتعلقة بالمهمة المطروحة (لهلوب والصرايرة، 2012).

ويرى الباحث أن العلاقة بين الفعالية التنظيمية وإبداع المعلمين هي علاقة ترتبط بطريقة كيفية تأثير بيئة المؤسسة التربوية والأساليب التنظيمية على مستوى الإبداع والابتكار الذي يُظهره المعلمون في عملهم، وعندما تكون المؤسسة التربوية فعالة تنظيمياً، فإنها توفر بيئة مدرسية مدعمة ومشجعة للمعلمين. يُقدر ويُحترم دور المعلم وتُقدر مساهمته في تحسين العملية التعليمية. يكون هناك نهج شامل للإدارة المدرسية يساعد على تمكين المعلمين ودعمهم في تحقيق أهدافهم التعليمية، وعندما يشعر المعلمون بالدعم والتحفيز وتحقيق رؤيتهم وأهدافهم التعليمية، فإنهم يصبحون أكثر ارتياحاً ورضاً في العمل. هذا الشعور بالتحفيز والدعم يساهم في تحفيزهم للابتكار والإبداع في طرق تدريسهم وتوفير تجارب تعليمية جديدة وملهمة للطلاب، وبالتالي، إن الفعالية التنظيمية في المؤسسات التربوية تلعب دوراً مهماً في تعزيز إبداع المعلمين إذا كانت البيئة المدرسية محفزة وداعمة، وإذا تم تمكين المعلمين وتطوير قدراتهم، فإنهم سيكونون أكثر قدرة على تحقيق الإبداع في تدريسهم وتحسين تجارب التعلم لدى الطلاب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)؟

1- متغير الوظيفة

وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جلال وأحمد (2022)، واتفقت مع دراسة بنات (2002).

عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة تعزى لمتغير الوظيفة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحسيني وآخرون (2023)، ودراسة بركات (2020)، ودراسة الجبعثي (2017).

وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العفاد والحيلة (2022)، ودراسة الشراري (2008)، واختلفت مع دراسة جيوسي (2020)، ودراسة ربابعة وآخرون (2019)، ودراسة الكوني (2017)، ودراسة العجز وشلدان (2010).

2- متغير الجنس

وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع الفعالية التنظيمية ومحور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة ومحور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

3- متغير سنوات الخبرة

عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع الفعالية التنظيمية ومحور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة ومحور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4- متغير المؤهل العلمي

عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع الفعالية التنظيمية ومحور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة ومحور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي

5- متغير عدد الدورات التدريبية

عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول محور واقع الفعالية التنظيمية ومحور واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة ومحور واقع ممارسة المعلمين للإبداع تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

• مناقشة نتائج الدراسة الكيفية

جاءت نتائج المقابلات ملخصة كما يأتي:

- أن المديرين أشاروا بوجود عدالة بين القرارات الصادرة من مدير المدرسة.
- أن المعلمين يشعرون بعدالة القرارات المطروحة.
- أن المديرين افادوا بأن تحقيق الأهداف التربوية المتعلقة بالطالب هو أولوية.
- أن المعلمين أشاروا بأنهم يقومون بالمتابعة والاهتمام لتحقيق الاهداف التربوية المرجوة من العملية التعليمية.
- أن المديرين افادوا قيامهم بمشاورة المعلم، وأن المعلمين أشاروا بوجود مشاركة باتخاذ القرارات التي يكون محورها العلاقة بين المعلم والطلاب من حيث أنشطة منهجية ولا منهجية.
- أن المعلمين لديهم اهتمام بسلوك المعلم نحو تطوير التعليم من خلال استخدام الأساليب الحديثة.
- ان المديرين يسعون الى تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- أن المديرين أشاروا بأن المكافآت مرتبطة بالمعلم الذي قام بالمبادرة، وهذا ما أكده المعلمون، وأن المعلمين يسعون إلى تطوير الجانب المهني والأكاديمي لديهم.

وفيما يلي التفصيل:

✓ المحور الأول / الفعالية التنظيمية

- شعور المعلمين بعدالة القرارات

أشارت النتائج أن (6) أي ما نسبته 75% من عينة الدراسة من المديرين أشاروا بوجود عدالة بين القرارات الصادرة من مدير المدرسة، حيث يكون القرار عادلاً موافقاً للمصلحة العام، ويتم الجلوس مع المعلمين من أجل محاولة إيصال الفكرة لهم وشرح صورة الوضع لهم عن خلفية اتخاذ القرار، ووجود عدالة بين المعلمين لكن كل معلم و معلمة لها تفسير معين في هذه العدالة، وحرص المدراء على مشاركة المعلمين بالقرارات التي تهمهم، وبالتالي كلما كان دور الأستاذ حاضراً أكثر في هذه القرارات كلما كان أداؤه أفضل وجوه القرار، مثلاً قرارات متعلقة بتحسين التعليم، ومعالجة الضعف ومواعيد الاختبارات كلها أرى ضرورة مشاركة المعلم فيها، مع سعيهم أن تكون القرارات عادلة وبنفس المسافة لدى المعلمين وهذا الشعور موجود عند كل المعلمات وليس البعض، وأن (2) أي ما نسبته 25% من عينة الدراسة من المديرين أشاروا أنه لا يشعر المعلمين بالرضا حيث التذمر الدائم والشكوى لمجرد التذمر دون النظر للمصلحة العامة للمؤسسة، وأن المعلمين تختلف توجهاتهم النفسية والفكرية ومكوناتهم الشخصية، بعضهم لا يعبر عن مشاعره حتى لو كان ساخطاً على بعض القرارات، والبعض دائم التذمر، وبوجه عام لا يوجد رضا عن القرارات، ومعظم المعلمين غير راضيين عن قرارات الإدارة.

كما أشارت النتائج أن (6) أي ما نسبته 67% من عينة الدراسة من المعلمين يشعرون بعدالة القرارات المطروحة إن كان معها توضيح لكيفية اتخاذها أو إن كان اتخاذها يتم بشكل جماعي، وشعورهم أيضاً بعدالة القرارات المطروحة في حال تم إشراكهم بوضعها وتوضيح كيفية تنفيذها، وأن (3) أي ما نسبته 33% من عينة الدراسة من المعلمين لا يشعرون بعدالة القرارات وذلك بسبب عدم تقسيم الأدوار كلّ حسب إمكانياته وقدراته وميوله و خبرته، ولا متابعة النظام ولا وجود للتشجيع والتحفيز، فلو وجدت الإدارة المشجعة والمحفزة سينطلق المعلم ويشارك بكل رضى وقناعة واجتهاد، وليس قتل الإبداع لديه، كما أن عدالة القرارات تعطي جواً من التساوي بين المعلمين بحيث يتكون عندهم دافعية للعمل دون أي قلق من عدم الإنصاف أو التمايز في النتائج

- الاهتمام بتحقيق الأهداف التربوية

أشارت النتائج أن (7) أي ما نسبته 88% من عينة الدراسة من المديرين افادوا بأن تحقيق الأهداف التربوية المتعلقة بالطالب هو أولوية وهناك بعض القرارات الخاصة و الأهداف العامة وبعض الأهداف لا تتحقق بسبب الظروف المحيطة بنا ويتم دحرجتها إلى العام القادم، والعمل على استمرارية تحقيق الأهداف مع وجود معوقات كثيرة منها نقص الطواقم التربوية أو الكفاءة لدى المعلمين الجدد أو التنقل بين المعلمات أو تسرب الكادر كل هذه الأمور وغيرها قد يعيق تحقيق بعض الأهداف لكن هناك وجود خطط بديله وعلاجية مستمرة حسب ما يتطلبه الموقف الإداري في حينه، ولا بد من اهتمام مدير المدرسة بمشاركة المعلم بالأهداف التربوية، والعمل على تحقيق التربوية من خلال جلسان التقييم والأداء للطواقم التربوية وجلسات الإدارية، والأهداف يتم استكمالها في العام القادم مثل (الفهم المقروء) يتم استكمالها للعام القادم بالإضافة لإعطاء أولوية لتحقيق الأهداف التربوية المدرسية، كما أن (1) أي ما نسبته 12% من عينة الدراسة من المدراء أشار بأن معظم المعلمين لا يهتمون بتحقيق الأهداف التربوية، بل يهتمون بتحقيق الأهداف الأكاديمية المتعلقة بالمنهاج.

كما أشارت النتائج أن (8) من المعلمين، أي ما نسبته 89%، يقومون بالمتابعة والاهتمام لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة من العلمية التعليمية، وأن الإدارة المدرسية هي الشعاع المضيء الذي يغير الطريق للمتعلم والمعلم لتقديم كل ما هو مميز وناجح، مع عدم توفر الظروف المناسبة لسير العملية التعليمية وتحسينها، وعدم العمل على ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي التي تعزز هذا الرابط و بالتالي تأدية المدرسة رسالتها بشكل أفضل، ولا تنمية ميول التلاميذ ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف اللازمة والأنشطة المرافقة للتعليم، كما أنه كلما كانت البيئة المدرسية تسير بخطى منظمة ويتوفر فيها المناخ التعليمي بشكل عام من جميع المعطيات يساهم ذلك في شعور عدم الإحباط أو الاحساس بالفشل لعدم توفر المقومات الأساسية لأي عمل تربوي، واهتمام المدرسة كثيرا بتحقيق الأهداف التربوية، والعمل مع المعلمين على وضع استراتيجيات لعرض المنهاج وشرحه بطريقة فعالة تفيد الطالب خلق بيئة مدرسية آمنة للطلاب، كما أشارت النتائج من خلال مقابلة (1) من المعلمين أي ما نسبته 11%، بأن الأهداف التي تريدها الإدارة تُحقق بطريقتها الخاصة (حب الاستعراض) وإجبار المعلم بإتباع سياستها للوصول إلى ما تريده

- مشاركة المدير للمعلمين باتخاذ القرارات

أشارت النتائج أن (8) من المديرين أي ما نسبته 100%، أفادوا قيامهم بمشاوره المعلم، لكن في نهاية الأمر يكون القرار موافقاً لما في خاطره، وبالمجمل يتم ذلك لكن إذا كان الامر يتعلق بصلب الإدارة المدرسية فهذا لا يتم إلا به اتخاذ هذه الإجراءات والمشورة مثل التشكيلات والأنصبه المناوبات والتشكيلات واللجان العاملة داخل المدرسة، وأن المدرء يشاركون المعلمين في بعض القرارات التي تتعلق بالجوانب الأكاديمية، وتم استشارة الطواقم التربوية في بعض القرارات وقد تنتهي مسألة الشورى والمشورة والسماع من الطاقم وبعد ذلك اتخاذ القرارات حسب طبيعة الحدث الإداري التي تتطلب القرارات لتحقيق المصلحة العامة للطلبة بالمدرسة والبيئة المدرسية.

كما أشارت النتائج أن (7) من المعلمين أي ما نسبته 78%، أفادوا بوجود مشاركة باتخاذ القرارات التي يكون محورها العلاقة بين المعلم والطلاب من حيث أنشطة منهجية ولا منهجية، وأن سبب نجاح أي عمل "وضمن واقع العم والاسلوبي في الإدارة " مشاركة افراد المؤسسة لأخذ القرار يعطي التكايف لتحقيق القرار السليم وذلك لأن كل فرد له وجه نظر خاصة فيه قد تكون صائبة عند السماع لها، وان المدرء يعملون على مشاركة المعلمين في بعض القرارات التي تخص العملية التعليمية والتي تكون من ضمن صلاحياتهم.

كما أشارت النتائج أن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أفادوا بأنه لم يقم المدرء بمشاركتهم في اتخاذ القرار خاصة أنه لم يعتمد مبدأ الشورى (فكانت فقط لفئة معينة)، والإجبار على التنفيذ فقط دون الأخذ برأي الأغلبية، مع عدم علم المعلم بأي قرار تم اتخاذه من قبل الإدارة إلا عن طريق الصدفة والإجبار ورفض مناقشة المعلم لها عند اعتراضه عن شيء ما بحجة أن المعلم لا يعي مصلحة المدرسة جيداً.

- اهتمام المدير بتطوير المعلمين

أشارت النتائج أن (7) من المديرين أي ما نسبته 88%، يهتمون باشتراك المعلم في الدورات التي تعمل على تطوير المعلم وطريقة تعليمه، ويعملون على تطوير المعلمين من ناحية دورات معينة عن طريق مكتب التربية وهذه الدورات هي الدورات المعروفة ويتم استطلاع دورات خاصة ومعينا لبعض الدورات لإثراء المادة التعليمية وأيضاً انتهاج الزيارات التبادلية لتبادل الخبرات، واهتمام المدرء بتطوير المعلمين بلا حدود حيث يتم تشجيع المعلمين وتوجيههم لحضور الدورات وورشات

العمل التي يُعلن عنها من قبل مكتب التربية والتعليم أو مركز الإرشاد أو أي مؤسسة تعليمية، إضافة إلى التشجيع على الالتحاق بالجامعات لتحقيق الدرجات العلميّة، وكذلك الاهتمام بتطوير المعلمين من النواحي الإجرائية والاكاديمية وتطويرهم من خلال ورشات العمل أو الزيارات التبادلية، وأن (2) من المدراء أي ما نسبته 12%، لا يهتمون بتطوير المعلمين بمقدار ما يهتم بأدائهم الوظيفي.

كما أشارت النتائج أن (6) من المعلمين أي ما نسبته 67%، يرون أن الإدارة تراعي ظروف المعلم الذي يسعى لتطوير نفسه و لكنها لا تبادر في تطوير المعلم بشكل عام، ويجد مكاناً ليساهم بتطوير أفراد مؤسسته التعليمية، لما يرفع من مستوى الطاقم والاداء بشكل عام، ويقوموا بالسعي لتطوير المعلمين ولكن لا يبدرون بطرح الفكرة عليهم، وأظهرت النتائج أيضاً أن (3) من المعلمين أي ما نسبته 33%، لا يلمسون هذا الشيء حيث وعلى حد تعبير أحدهم أن المعلم يُعامل معاملة العبد فقط لا قيمة له عنده ويشعره بأنه لا شيء، وأن المدراء يسعون جاهدين لتطوير أنفسهم على حساب المعلم، وأن الاهتمام بجانب تطوير المعلمين ضعيفاً نوعاً ما، ولا تكون هناك رؤية واضحة للمدير لتطوير المدرسة ولا خبرة إدارية، تمكنه من أداء دوره في تنمية المعلمين، ولا يمتاز بصفات القيادة ليؤثر في المعلمين بشكل إيجابي، فكيف يكون التطور والتقدم المعرفي والتكنولوجي، بدون منافسة بين المعلمين ولا تحفيز لذوي الكفاءة سواء المعنوية أو المادية.

✓ المحور الثاني / ممارسة القيادة الحكيمة

- القيادة التقليدية "الكلاسيكية"

يهتم مدير المدرسة بممارسة المعلمين أساليب تعليم إبداعية بعيداً عن الأساليب التقليدية

أشارت النتائج أن (7) من المديرين أي ما نسبته 88%، لديهم اهتمام بسلوك المعلم نحو تطوير التعليم من خلال استخدام الأساليب الحديثة من جهاز العرض، واهتمامهم أيضاً في ممارسات المعلمين أساليب تعليم إبداعية من خلال بند تقييم المعلم و الأساليب التقليدية أو الإبداعية وهناك جزء من المعلمين يرغبون نحو الإبداع و بحاجة إلى التوجيه ويحتاجون إلى المشورة وتنمية الإبداع، مع وجود اهتمام بشكل كبير من المعلمين على ذلك خاصة للمعلمين صغار السن، وأن المعلمين كباري العمر لم يكن لهم تجاوب حيث أنهم ضد أي تنوع تعليمي خوفاً من الفشل، بالإضافة لوجود اهتمام كبير من المدراء بتطوير أساليب التعليم لدى المعلمين وتزويدهم وممارستهم للأساليب الإبداعية التي تواكب الحداثة واحتياج الطلاب، وأن الاساليب التقليدية لم تعد كافية لتطوير مهارات الطلبة خاصة مع

انفتاح الطلبة على المعارف من أكثر من مصدر خارج حدود المدرسة، وأن (1) من المدراء أي ما نسبته 12%، لا يهتمون ولا يشجعون ولا يبادرون بأساليب حديثة

كما أظهرت النتائج أن (6) من المعلمين أي ما نسبته 67%، أشاروا أن الإدارة تسعى إلى تحفيز المعلمين لاستخدام وسائل تعليم ابداعية و توفر الدعم اللازم لبعض من هذه الافكار و المشاريع، وأن الوسائل الابداعية تقرب مفهوم المهارات للطلاب أو حتى أنشطة حركية لإيصال الفكرة للطلبة، وأنه واقع لابد من السير على خطى كل جيل وزمانه، حيث يحتاج الى التطور في الأساليب والابتعاد عن التقليد، لم يتماش مع معطيات الزمان لطلاب المرحلة، ويسعى المديرون الى تشجيع العاملين على استخدام وسائل ابداعية حديثة واستخدام التكنولوجيا في التعليم، كما أظهرت النتائج أن (1) من المعلمين أي ما نسبته 11%، أشار بأن الإدارة تهتم بهذا الجانب لكن دون متابعة إلى ما يحتاج إليه المعلم فعلى سبيل المثال يكتب لها عن أشياء أساسية يجب توفرها في مختبر العلوم كل سنة لكن لا يتم توفيرها ويكون أكبر اهتماماتها تصوير الطلاب لعرضهم كنوع من الإنجاز والتعليم غير التقليدي، وأن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أشاروا أن الإدارة ليس لديها أساليب ابداعية بالشكل المطلوب.

- القيادة المتجددة

- يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تدعم إبداع المعلم.
 - يراعي مدير المدرسة توفير وإيجاد بيئة تفاعلية تقود الى الإبداع بعيداً عن ضغط العمل.
 - يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- أظهرت النتائج أن (6) من المدراء أي ما نسبته 75%، أنهم دائماً ما يطلبون بعض اللوازم التي الى استحداث التعلم من خلال التمثيل والدمى وغيرها من وسائل، مع وجود ضغط في بعض الأحيان مما يؤثر سلباً على إبداع المعلم، ويكون هذا الأمر وفق توفر الفائدة العائدة على المدير فإذا كانت هذه الاحتياجات مما يعود بالنفع على المدير والإدارة فإنه يحرص على تلبيةها، وإذا لم يكن فيه فائدة علمية فإن حرصه يقل في تلبية هذا الأمر، وأن المدراء يقومون بدعم المبادرات التي تدعم إبداع المعلم من خلال توفير الوسائل والأدوات، وأنه لا يوجد عمل بدون ضغط بحيث أن يكون هناك مرونة من خلال مشاركته في الأمور الاجتماعية والتفاعلية من أجل إيجاد بيئة تفاعلية تقود إلى الإبداع، وأنهم يحاولون

قدر المستطاع إيجاد رضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال النواحي الحسية من خلال الفعاليات الوطنية وذكر اوضاع المعيشية للمسؤولين من النواحي المالية وحرصهم بشكل مستمر على تلبية الاحتياجات المعنوية والاجتماعية ومحاولة التواصل مع المسؤولين لتحسين ظروف المعيشة لدى المعلمين والمعلمات و الطواقم التربوية، وأنه ما دام هناك جو من الراحة النفسية والاستقرار والأمن الوظيفي لدى المعلم من قبل مدير المدرسة محافظاً على استمرارية العملية التربوية والأكاديمية بجو سليم بعيداً عن ظروف الحياة القاسية، وذلك يعود الى نمط الإدارة، وطريقة تقبل المدير للإبداع من خلال توفير بيئة تفاعلية وتشاركية تقود الى الإبداع بعيداً عن ضغط العمل من خلال توفير وسائل مهنية حديثة تساعد المعلم على إيصال المعلومات للطلبة، وأن (2) من المدراء أي ما نسبته 25%، لا يحرص على ذلك، ويقودون الأمور بطريقة تقليدية بحته ويكرسون كل اهتمامهم لقطع المنهاج، ولا يراعون إيجاد بيئة تفاعلية تشجع على الإبداع بل يحب الأساليب التقليدية أحياناً، بما لا يهدد مصالحه الشخصية عند المشغلين، كما أظهرت النتائج أن (3) من المعلمين أي ما نسبته 33%، أشاروا بأن القيادة المتجددة تعود بالنفع على المؤسسة وتطورها عند اتاحة المجال لإظهار فدرات الافراد من طاقم وكذلك قد يكون من صالح الطالب، مع عدم توفير جميع المتطلبات اللازمة لذلك، كما يعمل المدراء على عدم المعلم من خلال تقبل افكاره واقتراحاته محالاً توفير البيئة على قد المستطاع، ويراعي بالرغم من ضغط العمل أن يوفر للمعلمين فرصة للأبداع من أجل تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية لإيجاد بيئة تفاعلية، بالإضافة لعدم تمتع المدراء بالصلاحيات الكاملة، وأن (6) من المعلمين أي ما نسبته 67%، لم يلاحظوا توفير البيئة التفاعلية لهم، وبالتالي قتل الابداع لديهم بسبب الضغط والتوتر النفسي، فلا وجود لروح المنافسة الحرة الشريفة، ولا مسابقات بين المعلمين تقود إلى الإبداع والتي من شأنها التعزيز من مكانته الإنسانية والاجتماعية، ولا تحفيز لدفع المعلم على التقدم والتطور، لذلك لا يوجد رضا وظيفي، وأن المدراء يسعون لإرضاء أنفسهم، ولا يحرصون على توفير بيئة تدعم إبداع المعلم، يراعي مدير المدرسة توفير وإيجاد بيئة تفاعلية تقود الى الابداع في بعض الأحيان.

- القيادة القوية

🚩 يسعى مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

أظهرت نتائج التحليل أن (7) من المدراء أي ما نسبته 88%، يسعون الى تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، والتعامل معهم بشكل أسري، وبشكل مستمر من خلال الأنشطة والفعاليات المدرسية وذلك ضمن التقرير بشكل معنوي وحسي ضمن الفعاليات الوطنية التي تجري بالمدرسة ومن خلال المشاركة في المسابقات التي تتبع لمكتب التربية أو المشاركة بالأنشطة على مستوى الوطن أو المديرية، مع حرص المدراء على ذلك، كما أن (1) من المدراء أي ما نسبته 12%، أشار الى عمله يحكمه قرارات المشغلين، ولا يبادر إلى تقديم أي تحفيز يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم.

كما اشارت النتائج أن (8) من المعلمين أي ما نسبته 89%، أفادوا بأن المدراء يمتلكون صلاحيات وامكانات مقبولة الى حد ما، ويسعون لتلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم بشكل معقول والرضى بين الجماعة نادراً، وأن (1) من المعلمين أي ما نسبته 11%، أشار بأن قيادة المدراء قيادة ديكتاتورية.

- يهتم مدير المدرسة بمكافأة المعلمين على مبادراتهم الإبداعية.

أظهرت نتائج التحليل أن (6) من المدراء أي ما نسبته 75%، اشاروا بأن المكافآت مرتبطة بالمعلم الذي قام بالمبادرة، وأن نجاح المعلمين يُقابل بالمكافأة من خلال تكريمهم وشكرهم على مجهوداتهم ومبادراتهم، حيث يتم ذلك أمام الهيئة الادارية والتدريسية في المدرسة، وأن (2) من المدراء أي ما نسبته 25%، لا يهتمون بمكافأة المعلمين، ولا يشجعون على المبادرات الإبداعية.

كما أظهرت النتائج أن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أشاروا بأن مكافأة المعلمين يُعزز بشكل إيجابي ويهدف الى زيادة الإبداع والعطاء، ولكن قد يعود بشعور الغيرة بين الطاقم لعدم وجود قدرات متساوية في الإبداع، وأن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أشاروا الى انه غالباً ما يهتم المدراء بهم ويعملون على تشجيعهم وشكرهم على ابداعهم، في حين أشار (4) من المعلمين أي ما نسبته 44%، بأن المدراء لا يهتمون أبداً بمكافأة المعلمين المبدعين، حتى بالكلمة الطيبة، فيكون له مردود وأثر سلبي على طلابه، وأن مبدأ التحفيز والتشجيع له دور كبير في إنجاز المعلم وأدائه في ميدان عمله، فمن المفروض أن تتحول الإدارة المدرسية وغيرها من المؤسسات التربوية في المجتمع إلى

أدوات تقدم خدمات للمعلم لأنه هو القائد الفعلي في الميدان، ومن وجهة نظر (1) من المعلمين أي ما نسبته 12%، بأنه لم يتلق أي مكافأة مادية أو معنوية مع أنه أقل حق من حقوق المعلم الشعور بأهميته.

✓ المحور الثالث / ممارسة المعلمين للإبداع

- مدى اهتمام المعلمين بتطوير الجانب المهني والأكاديمي لديهم.

أظهرت نتائج التحليل أن (7) أشاروا أن المدرء أي ما نسبته 88%، يسعون إلى تطوير الجانب المهني والاكاديمي لديهم، ويحاول بعضهم تطوير الجوانب المهنية والإيجابية ولكن ليس بفرض التطوير المهني ولكن بفرض التطوير الذاتي والارتقاء بالمستوى الوظيفي، والبعض الآخر منهم يستجيب للتطور والإبداع وهذا يتم من خلال تقديم كل الإمكانيات لمساعدته والبعض الآخر لا يراقب التطور والتغيير ويتم التعامل معه في الإرشاد والنصح ومتابعته من خلال مكتب التربية، مع وجود دافعية بتطوير الجانب المهني والأكاديمي لدى الطواقم، وأن (1) من المدرء أي ما نسبته 12%، أشار الى أنه في أغلب الأحيان لا يهتم المعلم في تطوير نفسه إلا إذا كان ذلك الأمر بطلب من الإدارة.

كما أظهرت النتائج أن (9) من المعلمين أي ما نسبته 100%، أشاروا بسعيهم الى تطوير مهاراتهم الاكاديمية و المهنية لما له من عائد على مركزهم - التعليمي في المدرسة، وحبهم لذلك التطوير، واهتمامهم دوماً أن يكون الأفضل في جانبه المهني والأكاديمي لكن هناك قيود تمنعه من التطور، مع وجود حافز اساسي ورئيسي للإبداع هو ملاحقة التطور المهني والتحديثات على ارض الواقع، وسعيهم المتواصل الى تطوير أدائهم وأساليبهم ومستواهم الاكاديمي للحصول على أفضل تقدم مهني، واهتمام بعضهم للتطور من خلال استكمال دراستهم والحصول على درجات علمية أعلى، بالإضافة الى الدورات التدريبية، والتنوع في استخدام استراتيجيات التعليم والوسائل التعليمية

- توفير إدارة المدرسة لبيئة تدعم المعلم وترفع من كفاءته المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية.

أظهرت نتائج التحليل أن (8) من المدرء أي ما نسبته 100%، أشاروا أن الإدارة تهتم بهذا الأمر من خلال إرسال بعض المعلمين للالتحاق بدورات تعليمية خلال الصيف داخل وخارج البلاد، والالتحاق بالبرامج التعليمية قدر المستطاع بحيث لا يتعارض مع سير العملية التربوية، والعمل على توفير كل البرامج من أجل توفير البيئة التي تدعم كفاءة المعلم، كما توفر إدارة المدرسة بعض البرامج

التطويرية لأداء المعلم ولكن ليس بطريقة منهجية ولكن بطريقة عشوائية وفق البرامج والأجندات السنوية، وتعمل على تطوير البنية التي تدعم إبداع المعلم بشكل مستمر و الذي يواكب متطلبات العصر والظروف المحيطة بنا كمجتمع، ولا يكفي فقط الالتحاق بالبرامج التعليمية لا يجب أن يكون هناك تدريب، مع سعي المدراء الى توفير بيئة هادئة وتشجيع الاستكمال واستثمار القوة الداخلية في المدرسة للتطوير المهني، واهتمام الإدارة بدعم التطور المهني للمعلمين وتوفير مساحات حرة للمعلم من شأنه أن ينعكس على العملية التعليمية وبالتالي على أداء الطلبة وبعدها على المستوى العام للمدرسة، هذا الاهتمام يزيد الراحة والثقة ويحصر الفئة لا تقبل على التطوير وربما في مرحلة ما يضطرها للتقليد والتجربة، وزيادة التطور المهني للمعلمين داعم لإدارة المدرسة باستغلال وتوجيه الكفاءات داخلياً وخارجياً.

كما أشارت النتائج أن (8) من المعلمين أي ما نسبته 89%، يرون أن توفير إدارة المدرسة لبيئة تدعم المعلم وترفع من كفاءته المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية وأنها فكرة سديدة وأصبحت ضرورة، فعناصر المدرسة بكل كوادرها الإدارة وطاقم المعلمين والأهل مسؤولون عن إكمال مسيرة التعلم على أكمل وجه، وأن تطوير الأفراد يعود بنتائج فخر للإدارة والطاقم والطلاب، ودعم المعلم ضروري لتحسين أدائه وتحقيق أهدافه وتطوير سير العملية التربوية والتعليمية، وأن (1) من المعلمين أي ما نسبته 11%، يرى أن المعلمين لا يوجد لديهم اهتمام في هذا الجانب.

- تقيّم دور المناهج التعليمية في حفز المعلم على الابتكار

أشارت نتائج التحليل أن (2) من المدراء أي ما نسبته 25%، يرون أن المنهج يعمل على دعم الابتكار في جوانب معينة والتطوير لكن هو بحاجة إلى معلم يسري المعدة ويعمل على تفعيلها قدر المستطاع، وأن (6) من المدراء أي ما نسبته 75%، يرون أن المنهاج لا يدعم المعلم على الابتكار لأن المادة محدودة، وأن المناهج تلقينية لا تعنى بتطوير أداء المعلم وتعزيز قدرته على الابتكار، وتفتقر في بعض الجوانب على الابتكار والإبداع وتُقيّد المعلم بل يجب أن ينطلق المعلم اتجاه جوانب أخرى للابتكار، وأن المناهج التعليمية ليست مثالية وليست مقدّسة خاصة مع واقعنا الفلسطيني، فهناك الكثير من المثبطات والمعوقات أمام الجميع، لكن المعلم الذي يسعى للتغيير بطبعه نشط لا يتوقف عن الابتكار والتجديد والخروج من قالب التلقي والتلقين

كما أظهرت النتائج أن (3) من المعلمين أي ما نسبته 33%، أشاروا أن المناهج قوية، ولها دور كبير في جعل المعلم مبتكراً، وأن (6) منهم أي ما نسبته 67%، يرون أن المناهج لا توفر للمعلم أي قدرة على الابتكار و التطوير و ذلك بسبب حصر المعلم بالآليات و الفعاليات المطلوبة منه أو لأنها تحتوي على كم كبير من المفاهيم و المعارف التي تحتاج لوقت مطول لشرحها حتى يتمكن الطالب من امتلاك المهارة المرجوة منه في نهاية المادة التعليمية و يتبع ذلك وجود فجوات في المنهج التعليمي مما يسبب وجود مجهود مضاعف على المعلم لسد هذه الفجوة، كما أنها تفتقر للإثارة اللازمة لجذب الطالب لمحتوى المنهاج واندماجه بالعملية التعليمية بالكامل، وانها عقيمة من حيث الابتكار فهي تعتمد على التلقين أكثر من تنمية مهارات التفكير والحوار.

- توفير المناهج للأنشطة والفعاليات الإبداعية التي تدعم عملية التعليم والتعلم

أظهرت نتائج التحليل أن (6) من المدراء أي ما نسبته 75%، أشاروا أن المناهج توفر الأنشطة والفعاليات الإبداعية وتدعم في عملية التعليم والتعلم ولكن يجب على المعلمين عمل أنشطة خاصة تدعم الجو التفاعلي داخل الغرفة الصفية وذلك يعني ما وراء المعرفة الاستخدامات المهارات الحياتية، وكذلك توفر الفعاليات الإبداعية في المنهاج والتي تدعم عملية التعليم والتعلم وهناك توفر الفعاليات الإبداع في كل درس وهناك أنشطة تدعم عملية التعليم والتعلم وأن الفعاليات الإبداعية في المنهاج تدعم عملية التعليم والتعلم ولكن بصورة محدودة لا تدفع الطالب والمعلم إلى التفكير خارج الصندوق، كما أشار (2) من المدراء أي ما نسبته 25%، أن الأنشطة الموجودة في المناهج هي أنشطة غير منشورة في معظمها، ومحدودة وليست موسعة

كما أظهرت النتائج أن (7) من المعلمين أي ما نسبته 78%، أشاروا أن المناهج بها إبداع فكل نشاط وفعالية تترك الأثر الكبير لدى الطالب فالصغير لا ينسى تجربة أو نشاط قام به ليتذكر المحتوى المقرر فهي فعلا داعمة لعملية التعلم والتعليم بل هو الأفضل لإيصال المعلومة، بالإضافة إلى التسلية والمرح عند القيام بها فيبتعد الطالب عن النمط التقليدي وهو التكرار والحفظ وما إلى ذلك، وأن المناهج لها دور أساسي في دعم العملية التعليمية فالتعلم من خلال الأنشطة والفعاليات يُرسخ في عقل الطالب أكثر من التلقين ويتجاوب الطالب أكثر وتراعي الفروقات بين الطلاب لكن مناهجنا تفتقر لهذه الأنشطة والفعاليات الإبداعية

والمناهج تساعد على اكتشاف القدرات الإبداعية للمعلم والطالب، وأن (2) من المعلمين أي ما نسبته 22%، أشاروا بأن المناهج المتوفرة لا تدعم الفعاليات والأنشطة الإبداعية بل مليئة بالأهداف التي تحد من إبداع المعلم.

❖ الإطار المفاهيمي

تصور مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين.

للوصول الى اجابة عن السؤال السادس للدراسة والذي نصه: ما الإطار المفاهيمي المقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين. وتأسيساً على كل ما تقدم، ومن نتائج الدراسة الميدانية، والمقابلات مع المديرين والمعلمين، وما سبق ذكره من الاختلافات بين نتائج البيانات الكمية والكيفية، وفي ضوء الإطار النظري لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع ابداع المعلمين في محافظة القدس، استفاد الباحث من العلاقات بين متغيرات عنوان الدراسة والمتمثلة بـ (الفعالية التنظيمية، القيادة الحكيمة، الإبداع)، في الانطلاق لتقديم إطار مفاهيمي، بالإضافة إلى الركائز المستنتجة من نتائج الدراسة، وقد اعتمد أيضاً على ركائز أخرى مثل:

الركائز المستنتجة من أداة تحليل اداة الدراسة (الاستبانة)

اهتمام مدراء المدارس بتحقيق الأهداف، وحرصهم الشديد على الاستماع والانصات للمعلمين دون تمييز، وتوضيح المدراء المهام المنوطة بالمعلمين، وإتمام عملية تقييم نتائج الاداء، وتشجيعهم على تقديم مبادرات إبداعية، وسعي المدراء الى تطوير مهارات المعلمين الابداعية، واهتمام المدراء بعملية تقييم جودة التعلم والتعليم وحرصهم على وجود بنية تحتية تكنولوجية تدعم العملية التعليمية، ويعمل المدراء وفق قوانين محددة لا يتجاوزوها ويوفرون إجراءات واضحة لتحقيق الاهداف ويشجعون المعلمين على تطوير أساليب التعليم، ويهتمون أيضاً بإيجاد حلول لمشكلات العمل وتعزيز السلوك الأخلاقي الحسن بينه وبين المعلمين وتعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين واهتمامهم الواضح في دمج الأنشطة الإبداعية في البرامج التعليمية وتطوير جودة المحتوى التعليمي.

الركائز المستنتجة من أداة تحليل اداة الدراسة (المقابلات)

شعور المعلمين بعدالة القرارات المطروحة إن كان معها توضيح لكيفية اتخاذها أو إن كان اتخذها يتم بشكل جماعي، وتحقيق تحقيق الأهداف التربوية المتعلقة بالطالب هو أولوية وهناك بعض القرارات الخاصة و الاهداف العامة، وقيام المدراء بالمتابعة والاهتمام لتحقيق الاهداف التربوية المرجوة من العملية التعليمية، وقيامهم بمشاورة المعلم، واشتراك المعلم في الدورات التي تعمل على تطوير المعلم

وطريقة تعليمه، ويروا أن الادارة تراعي ظروف المعلم الذي يسعى لتطوير نفسه، ولديهم اهتمام بسلوك المعلم نحو تطوير التعليم من خلال استخدام الأساليب الحديثة من جهاز العرض، وأن الادارة تسعى الى تحفيز المعلمين لاستخدام وسائل تعليم ابداعية و توفر الدعم اللازم لبعض من هذه الافكار و المشاريع، والسعي لتلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وامتلاكهم صلاحيات وامكانات مقبولة الى حد ما، وكذلك اهتمام الادارة بإرسال بعض المعلمين للالتحاق بدورات تعليمية خلال الصيف داخل وخارج البلاد، والالتحاق بالبرامج التعليمية قدر المستطاع.

الركائز المستنتجة من الدراسات السابقة

أشارت دراسة الحوشان (2023) والتي هدفت الى بيان واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر 1999، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات في الجامعات السعودية، وأشارت الى ضرورة اهتمام إدارات الكليات على الاهتمام بتحقيق التكامل الآلي والخارجي لتحسين فعاليتها التنظيمية.

وبينت دراسة بوتور وحسيب (2020) التي هدفت الى بيان دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي ركزت على ضرورة نشر الثقافة الذي يساعد على زيادة انتماء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وهدف دراسة الدوسري (2020) لبيان واقع ممارسة مديري للقيادة التحويلية ودورها في تطوير الفعالية التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وكانت مرتكزاتها تشجيع بعض مديري المدارس المتوسطة العاملين لابتكار أساليب حديثة لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى المتعلمين. وحرص بعض مديري المدارس المتوسطة على إطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم. وتشجيع بعض مديري المدارس المتوسطة العاملين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.

وهدف دراسة عبد الوهاب (2015) الى بيان العلاقة الموجودة بين مشروع التغيير بما يحمله من عناصر ومحاور تنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة، وكانت ركائزها تقديم تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق الابداع الوظيفي في إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم.

وهدفت دراسة المسعود (2022) إلى تحديد درجة اهتمام المشرفات التربويات بتعزيز التربية الإبداعية لدى معلمات المرحلة الثانوية في منطقة تعليم الجوف، وكانت ركائزها ضرورة التنسيق بين وزارة التربية والتعليم ومدراء المدارس لاختيار المشرفات التربويات وفق معايير تربوية تتضمن تعزيز التربية الإبداعية لدى معلمات المرحلة الثانوية.

الأسس التي يركز عليها التصور المقترح

مما سبق يتبين أن الأسس التي يركز عليها التصور المقترح تتمثل في:

1- نتائج الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية كل من الفعالية التنظيمية وابداع المعلمين والقيادة الحكيمة.

2- نتائج الدراسة الميدانية والمقابلات التي قام بها الباحث، والتي أشارت الى العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة الحكيمة وإبداع المعلمين في المدارس بمحافظة القدس.

3- الإطار النظري التي تحدد في الدراسة.

أهداف التصور المقترح

يستهدف التصور المقترح الحث على تفعيل الفعالية التنظيمية من خلال (تحقيق الاهداف، رفع مستوى الانجاز، وتحسين العلاقات الانسانية والعمليات الداخلية، والابداع والابتكار والقيم التنافسية) وتحسين ممارسة المديرين للقيادة الحكيمة من خلال (القيادة التقليدية، القيادة المتجددة، القيادة القوية)، وتحسين مستوى ابداع المعلمين من خلال (الادارة المدرسية، المعلم، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية) في المدارس بمحافظة القدس.

المنطق النظري للتصور المقترح

يمكن الاستعانة بنظريات القيادة مثل القيادة الموزعة حيث تسعى المجتمعات الإنسانية في جميع أنحاء العالم إلى تطوير نفسها في جميع مجالات الحياة، ولا يحصل هذا التطوير إلا بالعنصر البشري، الذي يعتبر أهم أساس فيه، وأن الوسيلة في تطوير المجتمع الإنساني هو التعليم الذي يمد المجتمع بالكفاءات البشرية القادرة على المساهمة في تحقيق أهدافها المنشودة، وتتوقف فاعلية المؤسسات التعليمية على فاعلية العنصر البشري باعتباره من أهم عناصر الإنتاج، لضمان البقاء والاستمرار لمؤسسات التعليم في تقديم خدماتها فإن عليها الاهتمام باختيار العناصر

البشرية وفق أسس علمية وموضوعية للوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن، ولا يتحقق ذلك الا بتكليف الفرد بالعمل الذي يتوافق مع قدراته ومهاراته، كما تهدف القيادة الموزعة الى توجيه العاملين للمشاركة في عمليات القيادة في مؤسساتهم مما يؤدي الى أداء مجموعة من العاملين الوظائف القيادية بشكل جماعي، وأن مبدأ القيادة التشاركية فيما بين أعضاء البيئة التعليمية غالباً ما تكون أكثر فعالية من قيام المدير بالعمل الفردي، والاعتماد على نظرية (فيدلر) والذي افترض بها أسلوبين للقيادة أحدهما الأسلوب الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية.

كما يمكن أن تكون الفعالية التنظيمية في المدارس، ذات أهمية كبيرة لضمان تحقيق أهداف التعليم وتطوير بيئة تعليمية مناسبة وفعالة، من خلال جوانب عدة يجب مراعاتها لتحقيق فعالية التنظيم في المدارس كروية ورسالة المدرسة والتي يجب أن تكون للمدرسة رؤية واضحة تتضمن الأهداف المستقبلية المرجوة، ورسالة محددة لغرض التعليم وتحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب، وهيكل التنظيم والقيادة الذي ينبغي تحديد هيكل تنظيمي فعال يشمل التوزيع السليم للمسؤوليات والصلاحيات بين القادة التعليميين والمعلمين والموظفين الإداريين، وتوجيه الطلاب والموارد حيث ان توجيه الطلاب إلى المسارات التعليمية المناسبة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق التعليم الجيد، بما في ذلك الكتب والتكنولوجيا والبنية التحتية. بالإضافة الى عملية الاتصال والتواصل التي تعمل على تعزيز التواصل الفعال بين الأعضاء المختلفين في المدرسة، سواء كان ذلك بين الإدارة والمعلمين أو بين المدرسة وأولياء الأمور، وكذلك تطوير المعلمين من خلال دعم تطوير المعلمين من خلال التدريب المستمر وتوفير فرص الاحترافية لتحسين أساليب التدريس وتبني أفضل الممارسات التعليمية، أي أن منطق الفعالية التنظيمية في المدارس يركز على بناء بيئة تعليمية تشجع على النجاح والتفوق الأكاديمي، وتعزز من تطور وتحسين أداء الجميع في المؤسسة التعليمية.

كما يتأثر إبداع المعلمين بمجموعة من العوامل مثل مناخ العمل الذي يسمح للعاملين بزيادة معارفهم ومهاراتهم في تنفيذ المهام في ظل بيئة يسودها جود التعاون بين المعلمين والادارة في حل المشكلات التربوية ومنح التقدير والتشجيع لكل جهد ايجابي للمعلمين لتحسين التحصيل الدراسي للطلاب، والمشاركة في صياغة سياسة اتخاذ القرار والتي هي جزء من صياغة السياسات المتعلقة بالأنشطة التعليمية في المدرسة وخاصة فيما يتعلق بتحسين مخرجات التعليم، ويمكن القول أن الابداع يمكن أن يزرع من خلال عملية تتكون من عدة عوامل مؤثرة لتصبح قيمة الابداع هي القوة الدافعة للمعلمين لاكتشاف اشياء جديدة في التعليم.

توصيات الدراسة

أولاً: التوصيات المتعلقة بالمحور الأول: الفعالية التنظيمية

- ضرورة أن يشعر المعلمون بعدالة قرارات المدراء
- العمل على إيجاد بيئة اجتماعية جاذبة
- اشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات
- العمل على توفير برامج للمعلمين تساعد على تحقيق الاهداف التربوية
- الحرص على أن تكون القرارات تشاركية
- الاهتمام بتشكيل (لجان/ فرق) لتطوير المبادرات والبرامج
- الحرص على مكافئة المعلمين عند استخدامهم اساليب تعليم جديدة
- الاهتمام بإيجاد ميزة تنافسية خاصة بالمدرسة

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالمحور الثاني: القيادة الحكيمة

- اعتبار عملية تطوير التعليم عملية التعليم عملية هامة جداً وأنها توفر الوقت في حال تم الالتزام بالخطط المعدة مسبقاً.
- الاهتمام بالأنشطة المدرسية لأنها تضيف المعارف المهارات للطلاب
- الاهتمام بأن تكون القرارات تشاركية مع المعلمين.
- الاهتمام بتقديم المكافآت للمعلمين المبدعين.
- العمل بمبدأ عدالة المكافآت بين المعلمين بناءً على جهودهم.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالمحور الثالث: ممارسة المعلمين للإبداع

- الاهتمام بتقديم المكافآت للمعلمين المبدعين
- ضرورة مشاركة المعلمين في وضع الخطط والبرامج المدرسية

حث المعلمين على المبادرة في اقتراح العديد من الأنشطة والمبادرات

الاهتمام بعملية إحداث التطوير والتميز للمناهج التعليمية.

العمل على توفير البيئة المدرسية وعناصر الدعم الابتكارية

المراجع

أبو الخير، راوية. (2016). مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.

أبو طرية، ريماء. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين والمعلمات. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 2(1)، 95-117.

أبو مديغم، سالم وحجازي، عبد الحكيم وطشطوش، رامي. (2018)، التعرف الى درجة ممارسة الادارة المدرسية لدورها في تنمية الابداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(2)، 815-834.

إدريس، حاتم ومحمد، عبد الفتاح والطنطاوي، رمضان والمعداوي، محروس وشوشة، أمير. (2014). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية، 2014(33)، 1605-1631.

اسماعيل، رضا. (2020). تأثير القيم المتنافسة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة. المجلة العربية للإدارة، 4(40)، 269-296.

امينة، بوسعيد. (2016). دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة في اذاعة جيجل الجهوية/نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجمهورية الجزائرية.

بحر، يوسف، وأبو سويرح، أيمن. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، 18(2)، 1147-1216.

برطال، عبدالقادر.(2017). تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الاداري/دراسة نظرية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 1(1)، 199-215.

بركات، سوسن.(2020). الحكمة وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى عينة من العاملين في بعض الوظائف الادارية. مجلة الدراسات النفسية المعاصرة، 2(1)، 1-24.

بسام، حداد.(2019). دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية/دراسة ميدانية لمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي. الجمهورية الجزائرية.

بلواني، انجود.(2008). دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

بنات، ماهر.(2002). التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الاسلامية بغزة/دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

بوتور، فاطمة، وحسيب شهرزاد. (2020). دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية/دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير-جيجل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، الجمهورية الجزائرية.

التكالي، كريمة وزين، عبد العزيز. (2020). العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 57(1)، 92-109.

الجبعتي، ختام.(2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الجرايدة، محمد سليمان مفضي. (2014). أنموذج مقترح لتقييم الكفاءة التربوية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 20(4)، 75 - 100.

جلال، شاذلي واحمد، محمود.(2022). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الازهرية وسبل تحسينها في ضوء اطار القيم المتنافسة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 37(1)، 562-589.

جيوسي، مجدي.(2020). دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدينة قلقيلية. المؤتمر الوطني حول الابداع في التعليم والتعلم: من السياسة الى الممارسة. 14ديسمبر. 1-34.

جمعة، محمود. نوري، حيدر. (2011): تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالا. مجلة الإدارة والاقتصاد. 90، 299-319.

الحربي، حمدان.(2021). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وادارة الازمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة(التصور المقترح). المجلة العربية للنشر العلمي، 27(2)، 82-105.

الحربي، سلطان .(2012). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الحسيني، مشاري، والثويني، مشعل، والرشيدي، مناير. (2021). تقويم مهارات مديري المدارس في قيادة تكامل التقنيات التعليمية وفق معايير (ISTE) من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدولة الكويت . مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 40، ع. 191، ج. 3، ص 371-408.

الحوشان، أمل حوشان. (2023). واقع الفعالية التنظيمية في كليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية للعام 1443هـ. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 7(2)، 50-71 .

خلف، حسين.(2020). اثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية/دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الالية في بغداد وواسط العراق. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

خلف، محمد كريم.(2010). العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديمين بالجامعة الاسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

الدوسري، يوسف. (2020). واقع ممارسة مديري للقيادة التحويلية ودورها في تطوير الفعالية التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، دولة الكويت.

دياب، سهيل (2006) مؤشرات الجودة وتوظيفها في عملية التعليم والتعلم، مركز دراسات وبحوث المعوقين، 2(1) جامعة القدس المفتوحة غزة.

ربايعة، فاطمة وابو صاع، جعفر وشعيبات، محمد.(2019). دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثالث عشر، 1-49.

سعال، سومية. (2018). الفعالية التنظيمية في ظل التوجيهات الادارية الحديثة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. ع35. ص 81-90.

سلاطنية، بلقاسم وبن تركي، أسماء وقريشي، نجاة وبن رحمون، سهام (2013). الفعالية الإدارية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشراري، عبدالرحمن.(2008). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الابداع لدى المعلمين في منطقة الجوف /السعودية من وجهة نظر المعلمين انفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، المملكة الاردنية الهاشمية.

الشمري، رائد والميالي، حاكم.(2019). طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة بالصحة التنظيمية والقيادة الحكيمة والتحكم التنظيمي في مستشفى الحكيم العام في محافظة النجف/العراق. مجلة معين، العدد الثاني، 380-405.

الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، طبعة (1). دار الفجر الحديث للنشر والطباعة.

العاجز، فؤاد وشلدان، فايز.(2010). التعرف الى دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الاسلامية، 8(1)، 1-37.

العاني، ألاء، والطالبي، أحمد. (2022). إسهام أبعاد القيادة الحكيمة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. مج18. ع57، ص 205-222.

عبد الوهاب، بسمة عبد اللطيف. (2018). الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالابداع الوظيفي للعاملين في إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم العدد 12، ص 661-694.

عبد الوهاب، بن علي.(2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم/دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية اليفر بوهرا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجمهورية الجزائرية.

عبدالرحمن، طارق.(2017). اثر الابداع الاداري في العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة التنظيمية والفعالية التنظيمية للوزارات في المملكة العربية السعودية/دراسة ميدانية. مجلة الادارة العامة، 57(3)، 4-62.

العثماني، عزام.(2017). دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الاقصى، فلسطين.

عزيز، اوان كاظم، ورحيم، حلاوة فرج. (2021). القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك. مركز البحوث النفسية. مج32. ع4. ص383-420.

العفاد، عبد الله علي هادي، والحيلة، سارة عيضة مهدي. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. مج. 2 ع. 13، ص. 103-77

العفاد، عبد الله علي هادي، والحيلة، سارة عيضة مهدي. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. مج. 2 ع. 13، ص. 103-77 .

علوان، نوفل.(2017). العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية /دراسة تطبيقية لأداء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والاولى لمدينة بغداد. مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية،14(3)،1012-1055.

عيواج، مختار و احمديّة، مالكيّة.(2018). الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها/دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة. مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، 269-294.

غرزولي، وردة ومزيان، فوزي. (2022). العلاقات الإنسانية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظف، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي

فريوان، منيرة. (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الابداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية (أسيوط). مصر. 38 (10.2)، 179-206.

الكوني، عصام.(2017). الادارة المدرسية ودورها في تنمية الابداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الاساسي بليبيا. مجلة كليات التربية، العدد السابع، 22-47.

لفقير، علي، ولوكية، الهاشمي. (2017). دور البرامج التدريبية في تنمية السلوك الابداعي لمديري المؤسسات التعليمية. أطروحة دكتوراه. كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر.

لهلوب، ناريمان والصرايرة، ماجدة (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج للنشر والتوزيع

المالكي، عثمان شداد. (2014). تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة وعلاقته بالفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع56، 305 - 330.

محمد، رجب. (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وامكانية الافادة منها في مصر. المجلة التربوية، العدد السابع والسبعون-سبتمبر، 168-258.

محمد، شريف (2022). الفعالية التنظيمية لمركز التسوية والتحكيم الرياضي بجمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. 2(95)، 376-412.

المخامرة، يوسف. (2018). اثر القيادة الحكيمة في سلوك المواطنة التنظيمية/دراسة تطبيقية في فنادق 5 نجوم في الاردن. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

المسعود، بسماء ثامر. (2022). درجة اهتمام المشرفات التربويات بتعزيز التربية الإبداعية لدى معلمات المرحلة المتوسطة والثانوية في تعليم منطقة الجوف، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي للموهبة والابداع: المستقبل والتحديات، ص. 188-205.

مصنوعة، احمد والواحد، عبدالله. (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسات العمومية بالتطبيق على مؤسسة سونلغار وحدة الشلف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(5)، 439-419.

معمرى، حمزه ومنصور، بن زاهي. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الانسانية الاجتماعية، العدد الرابع عشر، 43-54.

مقدم، عبد الجليل، وعدناني، خولة. (2017). أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية. مجلة اقتصاد المال والأعمال. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. مج4. ع2. ص 243-254.

منصوري، مفيدة (2021). دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية ببنك الفالحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للاستغلال، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

واري، حسين، ولفقير، علي. (2023). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد البشير الابراهيمي، الجزائر.

اليحمدي، حمد والمعمري، أمينة. (2023). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(4.2)، 154-196.

المراجع الأجنبية

Al-Arami, M. (2012). *The relationship between the full range of leadership styles and employees-creative performance in civil service organizations: A field study of Omani civil service managers*. A thesis submitted to the Un. Of Man. For the degree Doctor of philosophy in development policy and management in faculty of Humanities. U.K.

Ahmad A.:Salleh M.; Awang M. and Mohamad N.(2013). Investigating Best Practice and Effectiveness of Leadership Wisdom among

Principals of Excellent Secondary School Malaysia: Perceptions of Senior Assistants, *International Education Studies*,6(8),38-46.

Aminea A and Alhassan J. (2017). The role of wisdom in good instructional leadership: A Thematic analysis of views from educational leaders. *Texila International Journal of Academic Resarach*,4(2),1-16.

Bozkurt B. (2022). The relationship between social justice leadership and organizational citizenship behaviors. *Participatory Educational Reaserach*,9(2),88-102.

Cameron K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*,23(1),604-632.

Chiyem N. and Anayo, U. (2018). Models-based Organizational Effectiveness Scale: Development and Validation. *International Journal of Science and Research (IJSR)*,21-29.

Cheruse J. (2021). *Relationship between head teachers' transformational leadership competencies and leaders' Academic performance in primary schools Kericho A thesis submitted to the Un. Of Man.* For the degree Doctor of philosophy in development policy and management in Un of Kabianga, Kenya.

Dhammika K. (2014). Visionary leadership and organizational citizenship behavior: An assessment of impact of section difference, *Proceedings of the first Middle East Conferee on*

Global Business, Economic. Finance and Banking (ME14DUBAI CONFERENCE) Dubai,10-12Oct.2014.

Hassan A. (2018). Effect of inclusive leadership on teacher's lineament in creative tasks, The Mediating role of psychological safety. *Pakistan Journal of Educational*,35(3),77-96.

Murphy C.; Ozturgut O. and French J. (2013). BRAIN-WISE LEADERSHIP. *Journal of International Education and Leadership*,3(2),2-12.

Pranitasri D. (2019). The influence of effective leadership and organizational trust to teachers work motivation and organizational commitment. *Media Ekonri dan Manajement*,35(1)75-91.

Tropicales P. and Allan B. (2014). A Structural Equation Model (SEM) of the Impact of Transformational, Visionary, Charismatic and Ethical Leadership Styles on the Development of Wise Leadership among Filipino Private Secondary School Principals. *Asia Pacific Education Review*,15(4), 547-559

Tarawneh A.: Tarawneh I. and ALghorei J. (2019). Organizational culture and its relation to administrative in novation in private schools in Jordan from the point of view of teachers. *International Journal for Quality Assurance*,2(2),176-189.

Taylor M.; Corlius C and Colvin K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*,35(6),566-583.

https://www.researchgate.net/publication/360658366_asham_abad_alq_yadt_alhkymt_fy_tzyz_ras_almal_alnfsy_alayjabhydrast_thlylyt_lara_ynt_mn_alamlyn_fy_dayrt_sht_nynwy

Ardianti, A. (2022). Efforts to Improve School Effectiveness in Organizations. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 2(3), 198-206.

Zlatkovic, M. (2018). Organizational Effectiveness in Bosnia and Herzegovina: A Competing Values Approach, *STRATEGIC MANAGEMENT*, Vol. 23, No. 4, p.18.

Küpers, W., & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, 14(4), 379-400.

Bachmann, C., Sasse, L., & Habisch, A. (2018). Applying the practical wisdom lenses in decision-making: An integrative approach to humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 2, 125-150.

Bostanli, L., & Habisch, A. (2023). Narratives as a Tool for Practically Wise Leadership: A Comprehensive Model. *Humanistic Management Journal*, 8(1), 113-142.

Barrett, P., Treves, A., Shmis, T., & Ambasz, D. (2019). The impact of school infrastructure on learning: A synthesis of the evidence.

Teodorović, J. (2009). School effectiveness: Literature review. *Zbornik Instituta za pedagoska istrazivanja*, 41(1), 7-24.

Valente, S., Lourenço, A. A., & Németh, Z. (2020). School conflicts: Causes and management strategies in classroom relationships. *Interpersonal Relationships*. IntechOpen Limited.

Igni Oktiani, Kreativitas Guru dalam Memotivasi Belajar Peserta Didik, Brebes, *Jurnal Kependidikan*, Vol. 5, 2, 2017, H, 227, Tersdia di: <http://doi.org/10.24090/jk.v5i2.1939>, diakses pada tanggal 15 Februari 2021, Pukul 09:27 WITA.

Teng, L., & Chen,Y.(2019).“ Working With Creative Leaders: An Examination of The Relationship Between Leader and Team Creativity ”,*Social Behavior & Personality: An International Journal*, 47(6),PP.1-12

Tse, H. M., To, M. L., and Chiu, W. K. (2018).“ When and Why Does Transformational Leadership Influence Employee Creativity ? The Role of Personal Control and Creative Personality ”,*Human Resource Management*, 57(1), PP.145-157

Ebrahimi, P., Moosavi, S. M., & Chirani, E. (2016). Relationship between leadership styles and organizational performance by considering innovation in manufacturing companies of Guilan Province. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 351-358.

الملاحق

ملحق رقم (1): ورقة تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية

Arab American University
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

13 نيسان، 2023

السادة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المحترمين.

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين.

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب بلال خالد أحمد عديريه والذي يحمل الرقم الجامعي 201920269 هو طالب دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة به بعنوان:

"أطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في علاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع ابداع المعلمين في فلسطين تحت اشراف الدكتور: غسان سرحان" نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu : PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين (الاستبانة)

الرقم	المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	المؤسسة
1	خولة راغب الشخشير	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	الجامعة العربية الأمريكية
2	د. زاهي كامل ياسين	أستاذ مساعد	القيادة التعليمية	الجامعة العربية الأمريكية
3	د. الياس زيدان	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة حيفا
4	د. ماجد فوزي أبو غزالة	أستاذ مشارك	إدارة مواد بشرية	جامعة كوالالمبور
5	د. محمد منذر السالم	أستاذ مشارك	التفسير وعلوم القرآن	الجامعة الأردنية
6	د. مصطفى عيسى البستنجي	أستاذ مشارك	القياس والبحث والاحصاء	جامعة عجمان
7	د. جهاد قديمات	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
8	د. عبد الفتاح شموط	أستاذ مشارك	المناهج وأساليب تدريسها	أكاديمية الرواد العالمية
9	د. حسني احمد الصواف	أستاذ مساعد	القيادة التربوية	الأونروا
10	د. بسام طه	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	كلية العلوم/الأونروا
11	د. ثائر علي أبو خليل	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	قسم الإدارات المدرسية
12	د. يوسف فهمي حرفوش	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة القدس
13	د. محمد عوض شعيبات	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة القدس
14	د. زيد حسن القيق	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	خبير تربوي/مدارس الايمان
15	د. ربيع العمري	أستاذ مشارك	القياس والتقويم	رئيس قسم الابداع والتميز / وزارة التربية والتعليم الأردنية

ملحق رقم (3) أسماء السادة المحكمين (المقابلة)

الرقم	المحكم	المؤسسة
1	الأستاذ جميل حمامي	جامعة القدس
2	د. زيد حسن القيق	خبير تربوي/مدارس الايمان
3	د. ثائر علي أبو خليل	قسم الإدارات المدرسية
4	د. عماد مصطفى الزغل	مشرف أكاديمي وتربوي/مدارس الايمان
5	د. علي أبو راس	خبير تربوي / مدرسة المعهد العربي
6	د. يوسف فهمي حرفوش	جامعة القدس

ملحق رقم (4) أسئلة المقابلة التي وجهت إلى المشتركين في الدراسة

حضرة مديري المدارس الحكومية المحترمين

حضرة معلمي المدارس الحكومية المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: مقابلة لبحث علمي "أطروحة دكتوراه"

هذه المقابلة تهدف إلى دراسة " واقع دور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين " وهو جزء من أطروحة دكتوراه تحمل عنوان " " إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين. ونؤكد على التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي، حيث لن تتم الإشارة إلى أسماء المشتركين في المقابلة. وسوف تعامل جميع الإجابات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث - بلال عبدربه

المحور الأول / الفعالية التنظيمية

تمهيد: -

بناء على واقع البيئة المدرسية التي تعمل بها كيف تنظر الى واقع الفعالية التنظيمية في مدرستك من خلال الجوانب الآتية؟

- شعور المعلمين بعدالة القرارات؟
- الاهتمام بتحقيق الأهداف التربوية؟
- مشاركة المدير للمعلمين باتخاذ القرارات؟
- اهتمام المدير بتطوير المعلمين؟

المحور الثاني / ممارسة القيادة الحكيمة

تمهيد: -

لم تعد الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين مثلما كانت عليه في السابق، فالتطور والتغير السريع والمستمر يحتم على الإدارة التحلي بما بات يطلق عليه القيادة الحكيمة، بناء على ذلك كيف تنظر الى الجوانب الآتية.

- يهتم مدير المدرسة بممارسة المعلمين أساليب تعليم إبداعية بعيداً عن الأساليب التقليدية؟ "قيادة كلاسيكية"
- يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تدعم إبداع المعلم؟ "قيادة متجددة"
- يراعي مدير المدرسة توفير وإيجاد بيئة تفاعلية تقود الى الإبداع بعيداً عن ضغط العمل؟ "قيادة متجددة"
- يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم؟ "قيادة متجددة"
- يسعى مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم. "القيادة القوية"
- يهتم مدير المدرسة بمكافأة المعلمين على مبادراتهم الإبداعية؟ "القيادة القوية"

المحور الثالث / واقع ممارسة المعلمين للإبداع

كيف تنظر الى ممارسة الإدارة والمعلمين للإبداع في العملية التعليمية من حيث الجوانب الآتية.

- مدى اهتمام المعلمين بتطوير الجانب المهني والأكاديمي لديهم؟

- كيف تنتظر الى توفير إدارة المدرسة لبيئة تدعم المعلم وترفع من كفاءته المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية.
- كيف تقيّم دور المناهج التعليمية في حفز المعلم على الابتكار؟
- كيف تنتظر الى توفير المناهج للأنشطة والفعاليات الإبداعية التي تدعم عملية التعليم والتعلم؟

انتهت الأسئلة

ملحق رقم (5) الاستبانة في شكلها الاول قبل التحكيم



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية

حضرة الدكتور المحترم
الرتبة العلمية ومكان العمل.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم الاستبانة

هذه الاستبانة تهدف إلى وضع إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين. نرجو منكم تحكيم فقرات الاستبانة بحيث يتم ربط محتوى كل فقرة مع البعد الذي تنتمي له وفق كل مجال من المجالات.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين"، حيث أننا عهدنا بكم الاستعداد والتعاون الدائمين لدعم البحث العلمي فقد جئنا وكلنا أمل أن تقوموا بالتكرم بتعبئة الاستبانة بما عهدناه عنكم من دقة وموضوعية مستعنيين بالخبرات والمهارات التي تتحلون بها فأنتم أهل الاختصاص والخبرة، حيث تتكون الاستبانة من قسمين، القسم الأول هو بيانات أساسية تخص

المستجيب/ه، والقسم الثاني يخص موضوع الدراسة، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يأمل الباحث من حضرتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في فقرات الاستبانة وفي مدى توافقها مع الأبعاد المذكورة في الجزء المخصص لهذا، وسيكون لتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الاستبانة وإخراجها بصورة مناسبة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ...

الباحث: بلال عبدربه

القسم الأول – المتغيرات الديمغرافية

الوظيفة _____		 	مديرة/مدرسة معلم/ة	الجنس 	معلم معلمة
سنوات الخبرة		 	أقل من (5) سنوات من (5) إلى أقل من (10) سنوات من (10) سنوات فأكثر	المؤهل العلمي 	أقل من بكالوريوس بكالوريوس دراسات عليا
عدد الدورات التدريبية		 	أقل من (5) دورات من (5) إلى أقل من (10) (10) دورات فأكثر		

القسم الثاني - واقع ممارسة القيادة الحكيمة وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين

الرقم	المحور الأول – واقع الفعالية التنظيمية					الدرجة				
	الفقرة					كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
البعد الأول / العلاقات الإنسانية										
1	يهتم مدير المدرسة بتوفير انسجام حول الأهداف التي تم تحديدها									
2	يعمل مدير المدرسة على توفير مناخ من الثقة بين المعلمين									
3	يعمل مدير المدرسة على توفير مناخ من العدل والمساواة بين المعلمين									
4	يحرص مدير المدرسة على الاستماع إلى جميع المعلمين									
5	يوفر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً يوجد حالة من الانسجام بين جميع المعلمين									
البعد الثاني / العمليات الداخلية										
6	يوضح مدير المدرسة المهام المنوطة بكل مسمى وظيفي									
7	يوضح مدير المدرسة الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها									
8	يطور مدير المدرسة من أساليب إدارة الخدمات التعليمية في المدرسة									
9	يوفر مدير المدرسة برامج تساعد على تحقيق الاهداف التربوية									
10	يحرص مدير المدرسة على تقييم نتائج العمل بشكل مستمر									

البعد الثالث / الإبداع والابتكار					
11	يوجد في المدرسة (لجنة/ فريق) لتطوير المبادرات والبرامج				
12	يُشرك مدير المدرسة العاملين في تطوير البرامج التعليمية في المدرسة				
13	يشجع مدير المدرسة المعلمين نحو المبادرات الجديدة				
14	يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية				
15	يسعى مدير المدرسة الى تطوير مهارات المعلمين في جميع المجالات				
البعد الرابع / القيم التنافسية					
16	يحرص مدير المدرسة على إيجاد ميزة تنافسية خاصة بمدرسته				
17	يهتم مدير المدرسة بتقييم جودة عملية التعلم والتعليم بشكل مستمر				
18	يحرص مدير المدرسة على توفير برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمين				
19	يحرص مدير المدرسة على وجود بنية تحتية تكنولوجية تدعم الخدمات التعليمية				
20	يحرص مدير المدرسة على تبني أساليب تعليم جديدة				

الرقم	المحور الثاني – واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة				
	الدرجة				
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
البعد الأول / القيادة المحافظة " الكلاسيكية "					
ترفض هذه القيادة أي جديد للأفكار التي من شأنها أن تحدث أي تغيير في المنظومة، تميل أنها تلتزم بالأفكار الكلاسيكية وتتنظر إلى التغيير والابتكار بأنه وسيلة يتم من خلالها التقليل من شرعية المنظمة.					
1	يوفر مدير المدرسة اجراءات واضحة لتحقيق الاهداف				
2	يعمل مدير المدرسة وفق قوانين محددة لا يتجاوزها				
3	يسير العمل في المدرسة وفق بيروقراطية وإجراءات محددة				
4	يخشى مدير المدرسة من التغيير أو تطوير الأساليب التعليمية				

5	يميل مدير المدرسة إلى العمل وفق نفس الأسلوب ونفس الإجراءات				
6	يركز مدير المدرسة على عملية التعليم بعيداً عن البرامج الجديدة				
7	يعتبر مدير المدرسة أن تطوير عملية التعليم مضيعة للوقت				
8	يعتبر مدير المدرسة أن الأنشطة لا تضيف شيئاً إلى الطالب				
9	ينظر مدير المدرسة بتردد إلى المبادرات الجديدة				
البعد الثاني / القيادة المحسوبة					
عكس القيادة المحافظة، هي القيادة التي تتقبل القوانين الجديدة وتعمل على تطبيقها بحذافيرها للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة التي من شأنها ترفع من مكانة المنظمة.					
10	يشجع مدير المدرسة المعلمين في تطوير أساليب التعليم				
11	يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة تقود إلى الإبداع				
12	يحرص مدير المدرسة بأن تكون القرارات تشاركية مع المعلمين				
13	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ المعلمين للقرارات (بقناعة ورضا)				
14	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات العاملين				
15	يهتم مدير المدرسة بإيجاد حلول لمشكلات العمل				
16	يوفر مدير المدرسة احتياجات تنفيذ المهام				
17	يتكيف مدير المدرسة مع الضغوط الناتجة عن ظروف العمل				
18	يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة بشكل مستمر				
البعد الثالث / القيادة القوية					
تركز على عدد من المبادئ أهمها المواقف وتأثير القادة الأقوياء على مواقف الأشخاص، ولها دور كبير في الاقتناع من أجل الابتكار والتطوير.					
19	يهيئ مدير المدرسة الظروف اللازمة للإبداع				
20	يعمل مدير المدرسة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الإنسانية والمهام الوظيفية				
21	يكافئ مدير المدرسة المعلمين والعاملين على جهودهم.				
22	يسعى مدير المدرسة لتعزيز السلوك الأخلاقي الحسن بين المعلمين				
23	يفوض مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية بما يتناسب وقدراتهم				

24	يتخذ مدير المدرسة قراراته وفق اجراءات محددة.				
25	يحرص مدير المدرسة على تعزيز الثقة المتبادلة بينه والمعلمين				
26	يلجأ المعلمين لمدير المدرسة في حل مشكلاتهم (التربوية والاجتماعية والأكاديمية)				

الرقم	المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع					الدرجة				
	الفقرة					كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
البعد الأول / الإدارة المدرسية										
1	يتبنى مدير المدرسة أفكاراً المعلمين الابداعية									
2	يهتم مدير المدرسة بمكافأة المعلمين المبدعين									
3	يعمل مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في وضع الخطط وتصميم الأنشطة									
4	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط والبرامج وتصميم الأنشطة.									
5	يحرص مدير المدرسة على تطوير مبادرات المعلمين الابداعية									
6	يعمل مدير المدرسة على دمج الأنشطة الابداعية في البرامج التعليمية									
7	يوفر مدير المدرسة الاحتياجات التي يطلبها المعلمين لتنفيذ المبادرات الابداعية									
البعد الثاني / المعلم										
8	يهتم المعلم بحضور الندوات والمحاضرات التي تنمي الإبداع									
9	يهتم المعلم برفع كفاءته المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية التربوية									

					يرى المعلم أن التدريب المستمر يوصل إلى التطوير والابداع المهني والأكاديمي	10
					يحرص المعلم على تطوير مهاراته في أساليب التدريس	11
					يهتم المعلم بتطوير جودة المحتوى التعليمي الذي يقدمه	12
					يبادر المعلم إلى اقتراح العديد من الأنشطة والمبادرات	13
					يرى المعلم في نفسه الكفاءة لمشاركة الإدارة في صنع القرارات	14
البعد الثالث/ المناهج التعليمية						
					يرى المعلم أن المناهج التعليمية تساعد على ابتكار فعاليات جديدة	14
					تعمل المناهج على مساعدة المعلم على الإبداع في التعليم	15
					توفر المناهج العديد من الأنشطة والفعاليات الإبداعية	16
					المناهج تتناسب مع واقع البيئة المحيطة بالطالب	17
					ينظر المعلم إلى المناهج أنها قادرة على إحداث التطوير والتميز	18
البعد الرابع / البيئة المدرسية						
					تتوفر بيئة تعليمية داعمة للإبداع والتميز	19
					تتوفر الظروف لتقدم (المعلمين العلمي والمهني)	20
					يُهتم بمبادرات المعلمين ويجد المعلم التشجيع المناسب	21
					تتوفر في البيئة عناصر لدعم المعلم على الابتكار	22
					يشعر المعلم بوجود بيئة تحتضن مبادراته	23

شكرا لكم،،،

ملحق رقم (6) الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم من قبل السادة المحكمين



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية

حضرات مديري المدارس الحكومية والخاصة المحترمين

حضرات معلمي المدارس الحكومية والخاصة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " إطار مفاهيمي مقترح لدور الفعالية التنظيمية في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة وواقع إبداع المعلمين في فلسطين"، حيث أننا عهدنا بكم الاستعداد والتعاون الدائمين لدعم البحث العلمي فقد جئنا وكلنا أمل أن تقوموا بالتكرم بتعبئة الاستبانة بما عهدناه عنكم من دقة وموضوعية مستعنيين بالخبرات والمهارات التي تتحلون بها فأنتم أهل الاختصاص والخبرة، حيث تتكون الاستبانة من قسمين، القسم الأول هو بيانات أساسية تخص

المستجيب/ه، والقسم الثاني يخص موضوع الدراسة، مؤكداً لكم أنّ إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وبناء على ما تقدم .

يرجو الباحث من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (x) في المكان الذي يعبر عن إجاباتكم علماً ان إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث – بلال عبدربه

القسم الأول – المتغيرات الديمغرافية

الوظيفة	مدير/ة مدرسة	الجنس	معلم
	معلم/ة		معلمة

سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات		بكالوريوس
	من (10) سنوات فأكثر		دراسات عليا

أقل من (5) دورات		عدد الدورات التدريبية
من (5) إلى أقل من (10)		
(10) دورات فأكثر		

القسم الثاني – واقع ممارسة القيادة الحكيمة وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين

الدرجة						المحور الأول – واقع الفعالية التنظيمية	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرة		
البعد الأول / العلاقات الإنسانية							
					يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الأهداف التي تم وضعها	1	
					يعمل مدير المدرسة على توفير مناخ من الثقة بين المعلمين	2	
					يُشعر مدير المدرسة المعلمين بعدالة قراراته	3	
					يحرص مدير المدرسة على اتخاذ قرارات عادلة	4	
					يحرص مدير المدرسة على الاستماع والإنصات للمعلمين دون تمييز	5	
					يعمل مدير المدرسة على إيجاد بيئة اجتماعية جاذبة	6	

البعد الثاني / العمليات الداخلية

7	يوضح مدير المدرسة للعاملين المهام الممنوعة بعملهم				
8	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ قراراته				
9	يطور مدير المدرسة أساليب إدارة الخدمات التعليمية في المدرسة				
10	يوفر مدير المدرسة برامج للمعلمين تساعد على تحقيق الاهداف التربوية				
11	يقيم مدير المدرسة نتائج أداء العاملين بشكل مستمر				

البعد الثالث / الإبداع والابتكار

12	يُشكل مدير المدرسة (لجان/ فرق) لتطوير المبادرات والبرامج				
13	يُشرك مدير المدرسة العاملين في تطوير البرامج التعليمية الإبداعية				
14	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم مبادرات ابداعية				
15	يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية				
16	يسعى مدير المدرسة الى تطوير مهارات المعلمين الإبداعية				

البعد الرابع / القيم التنافسية

17	يحرص مدير المدرسة على إيجاد ميزة تنافسية خاصة بمدرسته				
18	يهتم مدير المدرسة بتقييم جودة عملية التعلم والتعليم بشكل مستمر				
19	يحرص مدير المدرسة على توفير برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمين				
20	يحرص مدير المدرسة على وجود بنية تحتية تكنولوجية تدعم العملية التعليمية/ التعليمية				
21	يحرص مدير المدرسة على مكافئة المعلمين عند استخدامهم اساليب				

					تعليم جديدة	
--	--	--	--	--	-------------	--

الدرجة						المحور الثاني – واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الحكيمة	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرة		
البعد الأول / القيادة التقليدية " الكلاسيكية "							
ترفض هذه القيادة أي جديد للأفكار التي من شأنها أن تحدث أي تغيير في المنظومة، تميل إلى الالتزام بالأفكار الكلاسيكية وتنتظر إلى التغيير والابتكار على أنه وسيلة يتم من خلالها التقليل من شرعية المنظمة.							
					يوفر مدير المدرسة إجراءات واضحة لتحقيق الاهداف	1	
					يعمل مدير المدرسة وفق قوانين محددة لا يتجاوزها	2	
					يتبنى مدير المدرسة نمطاً بيروقراطياً في عمله	3	
					يخشى مدير المدرسة من تغيير على الأساليب التعليمية المعمول بها	4	
					تتصف ممارسات مدير المدرسة بالنمطية التقليدية	5	
					يركز مدير المدرسة على عملية التعليم التقليدية	6	
					يعتبر مدير المدرسة تطوير عملية التعليم مضيعة للوقت	7	
					يعتبر مدير المدرسة الأنشطة لا تضيف شيئاً إلى الطالب	8	

					9 ينظر مدير المدرسة بتردد إلى المبادرات الجديدة
البعد الثاني / القيادة المتجددة					
عكس القيادة التقليدية، هي القيادة التي تتقبل القوانين الجديدة وتعمل على تطبيقها بحذافيرها للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة التي من شأنها ترفع من مكانة المنظمة.					
					10 يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أساليب التعليم
					11 يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة تقود إلى الإبداع
					12 يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات تشاركية مع المعلمين
					13 يحرص مدير المدرسة على رضا المعلمين عند تنفيذ القرارات
					14 يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات العاملين
					15 يهتم مدير المدرسة بإيجاد حلول لمشكلات العمل
					16 يشجع مدير المدرسة المعلمين لتطوير ممارساتهم التعليمية
					17 يتكيف مدير المدرسة مع الضغوط الناتجة عن ظروف العمل
					18 يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة بشكل مستمر
البعد الثالث / القيادة القوية					
تركز على عدد من المبادئ أهمها المواقف وتأثير القادة الأقوياء على مواقف الأشخاص، ولها دور كبير في الاقناع من أجل الابتكار والتطوير.					
					19 أشعر أن مدير المدرسة يتبنى أفكار المعلمين الإبداعية
					20 أرى أن مدير المدرسة يقدم المكافأة للمعلمين المبدعين
					21 يكافئ مدير المدرسة المعلمين والعاملين على جهودهم.
					22 يسعى مدير المدرسة لتعزيز السلوك الأخلاقي الحسن بينه وبين

					المعلمين	
					يفوض مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية بما يتناسب وقدراتهم	23
					يتخذ مدير المدرسة قراراته وفق إجراءات محددة.	24
					يحرص مدير المدرسة على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين	25
					يلجأ المعلمون لمدير المدرسة في حل مشكلاتهم (التربوية والاجتماعية والأكاديمية)	26

الدرجة					المحور الثالث – واقع ممارسة المعلمين للإبداع		الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الفقرة		
البعد الأول / الإدارة المدرسية							
					أشعر أن مدير المدرسة يتبنى أفكار المعلمين الإبداعية	1	
					أرى أن مدير المدرسة يهتم بتقديم المكافأة للمعلمين المبدعين	2	
					أشارك مع مدير المدرسة في وضع الخطط الدراسية	3	
					أشارك مع مدير المدرسة في وضع خطة الأنشطة اللاصفية	4	
					أشارك مع مدير المدرسة في وضع الخطط والبرامج المدرسية	5	
					أحرص على تطوير مبادراتي الإبداعية	6	
					أعمل على دمج الأنشطة الإبداعية في البرامج التعليمية	7	
					تتوفر الاحتياجات التي أطلبها لتنفيذ المبادرات الإبداعية	8	

البعد الثاني / المعلم					
					9 أهتم بحضور الندوات والمحاضرات التي تنمّي الإبداع
					10 أهتم برفع كفاءتي المهنية من خلال الالتحاق بالبرامج التعليمية التربوية
					11 أرى أنّ التدريب المستمر يوصل إلى التطوير والإبداع المهني والأكاديمي
					12 أحرص على تطوير مهاراتي في أساليب التدريس
					13 أهتم بتطوير جودة المحتوى التعليمي الذي أقدمه
					14 أبادر إلى اقتراح العديد من الأنشطة والمبادرات
					15 أرى في نفسي الكفاءة لمشاركة الإدارة في صنع القرارات
البعد الثالث/ المناهج التعليمية					
					16 أرى أن المناهج التعليمية تساعدني على ابتكار فعاليات جديدة
					17 أعتقد أن المناهج تعمل على مساعدتي على الإبداع في التعليم
					18 أشعر أن المناهج توفر العديد من الأنشطة والفعاليات الإبداعية
					19 أرى أن المناهج تتناسب مع واقع البيئة المحيطة بالطالب
					20 أرى أن المناهج قادرة على إحداث التطوير والتميز
البعد الرابع / البيئة المدرسية					
					21 تتوفر في مدرستي بيئة تعليمية داعمة للإبداع والتميز
					22 تتوفر في مدرستي الظروف المناسبة لتقديم المعلمين علمياً ومهنياً
					23 توفر البيئة المدرسية لي عناصر الدعم للمبادرات الابتكارية

					تقدر المبادرات التي أنفذها من قبل المدير	24
					أشعر بوجود بيئة تحتضن مبادرات المعلم	25

شكرا لكم،،،

A proposed conceptual framework for the role of organizational effectiveness in the relationship between school principals' practice of wise leadership and the reality of teacher creativity in Palestine

Abstract

The study aimed to build a proposed conceptual framework for the role of organizational effectiveness in the relationship between school principals' practice of wise leadership and the reality of teachers' creativity in Palestine, and to reveal the reality of organizational effectiveness, school principals' practice of wise leadership, and creativity among teachers, and to identify the nature of the relationship between organizational effectiveness, wise leadership, and creativity. Teachers and revealing statistical differences in the respondents' responses regarding organizational effectiveness, wise leadership, and teachers' creativity in Palestinian schools in the Jerusalem Governorate based on demographic variables such as job position, gender, years of experience, educational qualification, and the number of training courses, and the study utilized a mixed-method approach (quantitative and qualitative). The questionnaire was also used. As one of the data tools as well as the interview, the study population included all school principals and teachers in the Jerusalem area and was applied during the first semester of the year 2022-2023. The sample representative of the community was selected by random cluster method, and the sample was represented by (291) teachers and (35) male and female principals.

The results showed that the reality of organizational effectiveness was at a high level, that the reality of practicing wise leadership was at a medium level, and that the level of practicing creativity was at a high level. It also showed that there was a strong direct relationship between organizational effectiveness, wise leadership and the creativity of teachers in the schools under study. The study also showed that there were differences. There is a statistical significance regarding the reality of organizational effectiveness due to the variables (job, gender). No statistical differences were evident according to the variables (years of experience, academic qualification, number of training courses). There are statistically significant differences regarding the reality of wise leadership according to the gender variable, and the absence of Statistical differences according to the variables

(job, years of experience, academic qualification, number of training courses), and the presence of statistically significant differences in the reality of teachers' creativity due to the variables (job, gender). No statistically significant differences were found according to the variables (years of experience, academic qualification, The number of training courses), The results of the interviews also showed that the principals indicated that there is fairness between the decisions issued by the school principal, and it also made clear that the teachers feel the fairness of the decisions presented. It also showed that the principals reported that achieving the educational goals related to the student is a priority, and that the teachers indicated that they follow up and pay attention to achieving the desired educational goals. Of the educational process, it also showed that principals reported that they consulted the teacher, and that teachers indicated that there was participation in making decisions centered on the relationship between the teacher and students in terms of curricular and extracurricular activities, and that teachers had an interest in the teacher's behavior towards developing education through the use of modern methods, and that principals They seek to meet the needs of teachers and increase their job satisfaction, and the principals indicated that the rewards are linked to the teacher who took the initiative, and this was confirmed by the teachers, and that they seek to develop their professional and academic side.

Keywords: organizational effectiveness, wise leadership, teacher creativity, proposed conceptual framework, school principals.