



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية وعلاقتها في تطوير ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في
محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين
(تصور مقترح)

إعداد

وصال تايه عبد الرحيم الحنيني

إشراف

الأستاذ الدكتور غسان حسين الحلو

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه
في تخصص الإدارة التربوية

حزيران/2024 م

إجازة الأطروحة

واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في تطوير
ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين
والمعلمين (تصور مقترح)

إعداد

وصال تايه عبد الرحيم الحنيني

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2024/6/30 وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:



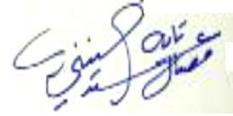
1. أ. د. غسان حسين الحلو مشرفاً ورئيساً
2. أ. د. محمد عمران متحناً داخلياً
3. أ. د. أحمد بطاح متحناً خارجياً
4. أ. د. مجدي زامل متحناً خارجياً

الإقرار

أنا الموقع مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان:
واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في تطوير
ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين
والمعلمين (تصور مقترح)
أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما
ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: وصال تايه عبد الرحيم الخليلي

الرقم الجامعي: 201912771

التوقيع: 

التاريخ: 2024/10/22

الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم
إلى مرفأ الأمان معلم البشرية الأول
إلى خير خلق الله سيدنا محمد (عليه أفضل الصلاة والسلام)
إلى جبين عانقته الشمس، وبَلَّته حبات العرق، أيقونة الصبر والكفاح (والدي الحبيب)
إلى الدعوة الصادقة من القلب، ومدرسة العطاء بلا حدود نواراة حياتي (أمي الحبيبة)
إلى قنديل روحي وضلعي الثابت الذي لا يميل أخي الحبيب (أحمد) أمنياتي لك بالشفاء العاجل
التام يا قرة عيني
إلى ثمرة فؤادي، أبنائي الأحباء، ابني البكر المهندس (سعيد)، والدكتور (مثنى)، وابنتي
ريحانة روحي ونبض قلبي الدكتورة (راما) وصغيرتي (روى)، وأتمنى أن يكون هذا العمل
مفخرة لكم، ونوراً تقتبسون منه نهج العلم والتعليم الذي هو وصيتي لكم على مرّ الزمن.
إلى رفيق دربي وشريك اللحظات بجلوها ومرها (زوجي الغالي)
إلى إخوتي الغوالي الجبال الشامخة واليد الحانية والسدّ والسند.
إلى توأم أفكارني، ورفيقة عمري أختي(منال)، إلى أخواتي معاطف الحب والأمان، مهج القلب
والروح في بلاد الغربة.
إلى دماء الشهداء الطاهرة في وطني الجريح فلسطين.
إلى كل من ساندني بكلمات التفاؤل والدعم (صديقاتي وزميلاتي).
وإلى كل من علمني حرفاً على مدار سنوات خَلَّتْ في رحلتي الأكاديمية والتعليمية.

الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه". وفي بداية كلمتي لا بد لي من أن أتوجه أولاً بالشكر لله عز وجل الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأكون بينكم اليوم لأناقش أطروحتي في الدكتوراه. كما أنني أتوجه بالشكر والامتنان إلى والدي العزيز حفظه الله ورعاه، ووالدتي الكريمة أطل الله في عمرها، وإخوتي وأخواتي الذين كانوا نعم السند، وزوجي الغالي وأبنائي مهج القلب، الذين كانوا عوناً لي في الوصول إلى ما وصلت إليه.

كما أنني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للأستاذ الدكتور/ غسان حسين الحلو، الذي تفضل بقبول الإشراف على أطروحة الدكتوراه، والذي منحني من وقته الثمين، ومن بحر معلوماته وخبرته الواسعة ما شكل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنارة التي استعنت بها في كامل عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجزيه خير الجزاء.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة لأعضاء لجنة مناقشة الرسالة، الدكتور الفاضل/ محمد عمران ممتحناً داخلياً، والأستاذ الدكتور الفاضل/ أحمد بطاح ممتحناً خارجياً، والأستاذ الدكتور الفاضل/ مجدي زامل ممتحناً خارجياً على تفضلهم بقبول مناقشة أطروحتي وإخراجها في أفضل صورة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء هيئة التدريس في قسم العلوم التربوية بالجامعة العربية الأمريكية.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لمديرتي الفاضلة الأستاذة هيام اشتيّه على دعمها، وللصديقات وزميلات الدراسة والعمل، وكل من حفزني على المضي في هذه الرحلة، ولو بابتسامة أو دعاء.

الباحثة وصال تايه عبد الرحيم الحيني

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في تطوير ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية، وكذلك معرفة ما إذا كانت مهارات قيادة التغيير ومهارات القيادة الابتكارية تختلف باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي القائم على الاستبانة، والكيفي القائم على المقابلة بالإضافة للمجموعات البؤرية، وهما من إعداد الباحثة كأدوات رئيسة لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على عينة متيسرة بلغت (240) مبحوثاً، بواقع (206) معلماً ومعلمة و (34) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة وتم توزيعها إلكترونياً، كما تم إجراء مقابلات بواقع (20) معلماً ومعلمة، ومجموعة بؤرية من (12) مديراً ومديرة من المختصين التربويين تشمل مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، بهدف الوصول إلى تصور مقترح خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2023-2024م.

أظهرت النتائج أن واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية بجميع مجالتهما كان مُحققاً بدرجة كبيرة جداً للمديرين وبدرجة كبيرة للمعلمين، وأشارت النتائج عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ووجود فروق لمتغيري المسمى الوظيفي لصالح المدير، ومتغير المديرية لصالح مديريات جنوب نابلس وطولكرم وجنين وسلفيت، كما بينت عدم وجود فروق إحصائية لواقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ووجود فروق لمتغيري المسمى الوظيفي لصالح المدير، ومتغير المديرية لصالح مديريات جنوب نابلس وطولكرم وجنين وسلفيت، بالإضافة لوجود علاقة ارتباطية بين مهارات قيادة التغيير ومهارات القيادة الابتكارية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة: بتوفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة والتغيير لدى المديرين والمعلمين، وخلق بيئة مدرسية تدعم التفكير الابتكاري من خلال توفير الموارد اللازمة وأدوات التعليم التكنولوجية الحديثة، وإفادة وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين من التصور المقترح مع تعميم هذا التصور على مديري ومديرات المدارس وتدريبهم عليه.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، القيادة الابتكارية، محافظات شمال الضفة الغربية، المدارس الثانوية الحكومية.

فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الأطروحة
ج.....	الاقرار
ج.....	الاهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الملخص
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	فهرس الجداول
ل.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
2.....	1.1 مقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6.....	3.1 تساؤلات الدراسة
6.....	4.1 فرضيات الدراسة
7.....	5.1 أهداف الدراسة
8.....	6.1 أهمية الدراسة
8.....	1.6.1 الأهمية التطبيقية
8.....	2.6.1 الأهمية النظرية
9.....	7.1 حدود الدراسة ومحدداتها
9.....	8.1 مصطلحات الدراسة
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	تمهيد

13	1.2 خلفية الدراسة وإطارها النظري.....
13	1.1.2 قيادة التغيير.....
25	2.1.2 القيادة الابتكارية.....
37	2.2 الدراسات السابقة.....
37	1.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات قيادة التغيير.....
42	3.2.2 الدراسات السابقة التي تتعلق بمهارات القيادة الابتكارية.....
48	5.2.2 التعقيب العام على الدراسات السابقة.....
52	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.....
52	تمهيد:.....
52	1.3 منهج الدراسة وأسلوبها.....
52	2.3 مجتمع الدراسة.....
53	3.3 عينة الدراسة.....
54	4.3 أدوات الدراسة.....
62	5.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة "الاستبانة".....
63	6.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
66	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.....
66	تمهيد.....
66	1.4 النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة ومناقشتها لأداة "الاستبانة".....
66	1.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول ومناقشتها.....
87	2.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني ومناقشتها.....
97	3.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث ومناقشتها.....
116	4.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع ومناقشتها.....
127	5.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس ومناقشتها.....
131	6.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس.....

149	2.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمقابلة ومناقشتها
156	3.4 النتائج المتعلقة بالمجموعات البورية
159	الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات
159	1.5 النتائج
161	2.5 التوصيات
162	3.5 المقترحات
163	قائمة المصادر والمراجع
219	Abstract

فهرس الجداول

جدول (1.3): مجتمع الدراسة للمدارس الحكومية الثانوية حسب مديريات محافظات شمال الضفة الغربية	53
جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	53
جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية	57
جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية	58
جدول (5.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	58
جدول (6.3): معاملات الارتباط والثبات لأبعاد المحور وللمحور ككل حسب طريقة ألفا (α) كرونباخ	59
جدول (7.3): معاملات الارتباط لأبعاد المحور وللمحور ككل حسب طريقة التجزئة النصفية	60
جدول (8.3): نتائج اختبار كايبا لحساب الثبات	61
جدول (9.3): المحك المعتمد في الدراسة	62
جدول (10.3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	63
جدول (1.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير	66
جدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال مهارات التخطيط الاستراتيجي	70
جدول (3.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير	74
جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال مهارات الاتصال والتواصل	78
جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال مهارات اتخاذ القرار	83
جدول (6.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقاً لتغيير الجنس	88
جدول (7.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقاً لتغيير المسمى الوظيفي	90

- جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....91
- جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.....93
- جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وفقاً لمتغير المديرية.....95
- جدول (11.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات.....96
- جدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات ممارسة مهارات القيادة الابتكارية.....98
- جدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مهارات السلوك الابتكاري.....101
- جدول (14.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مهارات التفكير الابتكاري.....105
- جدول (15.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مهارات الاتصال التوصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة.....109
- جدول (16.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار.....113
- جدول (17.4): نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقاً لمتغير الجنس.....117
- جدول (18.4): نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....119
- جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....121
- جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.....123
- جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية وفقاً لمتغير المديرية.....125
- جدول (22.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات.....126

جدول (23.4): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (ممارسة قيادة التغيير) والمتغير التابع (ممارسة القيادة الابتكارية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.....	128
جدول (24.4): طريقة (P.E.E.L) لتحليل النتائج الكيفية.....	149

فهرس الملاحق

- ملحق (1): أسماء المحكمين لأدوات الدراسة 177
- ملحق (2): الاستبانة في صورتها الأولى 178
- ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية 185
- ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية 192
- ملحق (5): كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم 193
- ملحق (6): نموذج المقابلة لمديري المدارس 194
- ملحق (7): دليل المقابلة للمعلمين 197
- ملحق (8): أسماء محكمي التصور المقترح 218

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

1.1 مقدمة

يواجه العالم أنواعاً متعددة ومتغيرة من التحديات والمشكلات وتدفق المعلومات يومياً، ما يتطلب التجديد في طرق التفكير، والأهداف، ومناهج العمل ووسائله وأدواته، وأيضاً قادة يمتلكون القدرة على قيادة هذا التغيير المتسارع، ومواجهته، فمن هنا كان لزاماً على النظام التربوي والمؤسسات التربوية السعي باستمرار نحو تجديد جميع مكونات العملية التعليمية وتطويرها، والحرص على إحداث التغيير الإيجابي بطرق إبداعية مبتكرة، قادرة على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف عملية التغيير.

تُعدّ المدرسة من أهم المؤسسات في المجتمع، حيث أنها تأتي في المركز الثاني بعد الأسرة لأنها مؤسسة تعليمية تربوية يقع على عاتق قادتها الكثير من المهمات والمسؤوليات، إن إدارة التغيير في مثل هذه المؤسسات الأكاديمية من أكثر المسؤوليات تعقيداً، حيث يترتب على القادة فهم عملية التغيير بشكل دقيق؛ لضمان قيادتها وإدارتها بطريقة فعالة، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العصر، وهذا بدوره يتطلب توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل فعال بهدف الحصول على مخرجات ذات كفاءة وفاعلية عالية، وقد تبدو عملية التغيير داخل البيئة التعليمية معقدة وصعبة وتحتاج إلى الكثير من الجهد، لكن العلم في الأساس هو عملية تغيير مستمرة، وتطورات مواكبة للأحداث المستقبلية (Matthews, 2018).

أصبحت قيادة التغيير أمراً مرغوباً به بشكل كبير في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وخاصة التربوية منها، لكن جوهر هذه العملية بالفعل هو معرفة المهارات اللازمة لإحداث التغيير مع القدرة على النجاح في مواجهة العقبات والتغلب عليها، ومن ثم تحقيق الأهداف بطريقة تضمن الاستدامة، وإن تحقيق ذلك يتطلب إرادة قوية من قبل القادة، والكثير من الوعي حول ضرورة التغيير ومسوغاته، بالإضافة إلى امتلاك القدرة على الريادة والتطوير وخلق الابتكار والإبداع، وتوفير مناخ ملائم للتغيير تكون فيه المؤسسة التربوية قادرة على مواجهة المستجدات، وقيادة التغيير داخل المدرسة تعني القدرة على صنع القرار التشاركي الذي يعتمد على قوة العمل الجماعي، لا على النمطية السائدة والأساليب التقليدية المتبعة و سياسة فرض القرار من الأعلى (Hill, et al., 2017).

وتؤدي ممارسة القادة لمهارات قيادة التغيير داخل المدرسة دوراً مهماً في خلق أجيال منتجة ومبدعة ومجتمعات مواكبة للتطورات المستمرة، وهذا يرتبط بكفاءة المدير في التعامل مع المواقف الإدارية، وقدرته على استثمار قدرات وطاقة فريق العمل والتأثير بهم من أجل إحداث التغيير المناسب الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة (شريتج، 2022).

إضافةً إلى حاجة المؤسسات التربوية لمواكبة عجلة التغيير المستمرة في الدوران، وضمناً لمواجهة التحديات، وتحقيقاً للاستدامة؛ فإنها مطالبة أيضاً بالابتكار باعتباره وسيلة مهمة لنمو المؤسسات التربوية وازدهارها، وبداية الابتكار تكون مع نجاح قائد التغيير في إحداثه، وذلك يكون من خلال الإتقان، والقدرة على صقل كوادر محترفة تعطي للمؤسسة التعليمية ميزة الاكتفاء الذاتي (Mellor, 2016).

يُعدّ الابتكار حلقة وصل بين القيادة والعمليات الإبداعية داخل المؤسسة التربوية، وقائد التغيير الناجح يواكب التطورات اللازمة؛ ليفتح الطريق أمام تمكين الفكر الابتكاري، لا سيما في ظل الثورة الرقمية التي يشهدها العالم (العبادي، 2016).

والقيادة الابتكارية بمثابة الورقة الراححة داخل المؤسسات التربوية؛ إذ أنها تعمل على التحسين بشكل مستمر، كما أنها تقرأ الظروف وتحدد الفرص والمخاطر (التركي، 2019).

إن قيادة التغيير والابتكار يعكسان أثراً إيجابياً داخل المؤسسات التربوية، إذ أن كل منهما يؤدي للآخر، كذلك فإن التغيير المستمر الحاصل في العالم يتطلب من مديري المدارس أن يكونوا على معرفة وإلمام بقيادتي التغيير والابتكار، حيث أن القائد الفعال كما يراه أغلب الباحثين هو القادر على ممارسة المهارات ومواجهة التحديات داخل المؤسسة التعليمية التربوية وإحداث التغيير الذي يعتبر من مهامه الرئيسية، وبما أن المدارس تتأثر بالبيئة المحيطة هناك حاجة دائمة من قبل مديري المدارس للتكيف مع التغييرات الحاصلة (Cheng, et al., 2019).

وبينت ميلر (Mellor, 2016) مميزات الابتكار في المؤسسات التعليمية، التي تبدأ بقيادة التغيير، ومسؤوليتها؛ لإحداث التطوير في المؤسسة، وتحسين سير آليات العمل، لتصل القيادة لدرجة الاتقان الشخصي والجماعي، وتقديم تغذية راجعة مستمرة من قبل قائد التغيير للمرؤوسين؛ لإكساب المؤسسة التعليمية الاكتفاء الذاتي بإمكاناتها وكوادرها المحترفة، وبالتالي تحقيق الابتكار الناجح بها على مختلف إمكاناتها، وأنظمتها التعليمية.

في ضوء ما سبق، تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تبني ثقافة التغيير والابتكار، وتكشف عن واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كما تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة

لتبني ثقافة التميز وتحقيق المزيد من الإبداع والابتكار في المؤسسات التربوية، والمساهمة في تبني فكر إبداعي قادر على استقطاب العقليات المختلفة، ومخاطبة جميع أفراد المؤسسة التربوية بغض النظر عن أدوارهم فيها.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

العالم اليوم مليء بالتغييرات السريعة ذات الوتيرة العالية، وذلك بفضل التطورات والثورة التكنولوجية والابتكارات التقنية الحديثة التي توصلت لها العقول المُفكرة حول العالم، وهذا جعل عملية الثبات أمراً مستحيلاً في مجالات الحياة كافة، ولأنّ المؤسسات التربوية جزءٌ لا يتجزأ من المجتمع فإنها الأكثر تأثراً بهذه التغييرات السريعة، وبالتالي فإن تبني القادة قيادتي التغيير والابتكار والإمام بأبعادهما أمر في غاية الأهمية.

وأكدت دراسة مقابلة (2019: 207) العمل على تبني قيادة التغيير لدى الإدارات المدرسية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والتحول من الإدارة المدرسية التقليدية إلى القيادة المدرسية العصرية؛ من أجل إحداث التغيير الإيجابي، أما الوداعي (2022) فقد أوصى بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بتأثير ممارسة القيادة الابتكارية على كافة العوامل المؤثرة على المؤثرة على مستوى أداء وإنتاجية العاملين والعمل على توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي يمكن من خلالها زيادة مستويات أداء المديرين والمعلمين في المدارس.

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في المدارس الحكومية، وإطلاع الباحثة على الواقع التربوي والتعليمي في فلسطين، واستشعارها لضعف في ممارسة مهارات قيادة التغيير، ومهارات القيادة الابتكارية في الإدارة التربوية، وتقلب الإدارات في مدرستها، وعدم تلمسها لجوانب الابتكار والإبداع في الإدارة داخل مدرستها، والنمطية المعهودة من قبل مديري المدارس وتجنبهم للتغيير الذي يستلزم منهم الاطلاع على أنماط متعددة ونظريات مختلفة في قيادة التغيير؛ ومن هنا كانت نقطة البداية والرغبة بإيصال الأنماط المختلفة التي توفر البيئة الإبداعية والأكثر إنجازاً وقدرةً على تحقيق الأهداف، انطلقت الباحثة من إحساسها بهذه المشكلة لتبحر في الأنماط التي قد تصل بمؤسساتنا التربوية إلى الارتقاء بالأهداف التربوية بحيث لا تكون عبئاً على المديرين، وتساعدهم على الاستفادة من العاملين وإشراكهم في العملية التربوية بشكل فاعل ومفيد.

من هنا تضيف الباحثة بأن النظام التعليمي في فلسطين يواجه العديد من التحديات التي تتضمن القيود المفروضة من الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما يضع ضغوطاً كبيرة على الإدارات المدرسية، وهذا السياق يجعل من الضروري تبني أساليب قيادة تعليمية تعتمد على

الابتكار والتغيير لضمان استمرارية العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها، فمع تزايد التحديات التي يواجهها النظام التعليمي في فلسطين، تصبح الحاجة إلى قادة قادرين على ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية أمرًا حتميًا لضمان تحقيق أهداف التعليم في ظل هذه الظروف، وبالتالي بناءً على ملاحظات الباحثة، فإن عدم ممارسة مهارات قيادة التغيير بشكل فعال من قبل مديري المدارس ينعكس بشكل سلبي على الأداء المدرسي، وهذا الضعف قد يكون ناتجًا عن عدة عوامل، مثل الاعتماد على أنماط تقليدية في الإدارة، قلة الاطلاع على الأساليب الحديثة في القيادة، أو الخوف من المخاطرة والتغيير.

وعليه فإن نمطية الإدارة التقليدية والتجنب الواضح للابتكار تعوق تقديم حلول جديدة ومبدعة لتحسين جودة التعليم وتطوير البيئة المدرسية، ويتجلى ذلك في تجنب مديري المدارس التوجه نحو التغيير الذي يتطلب منهم تبني أساليب ونظريات مبتكرة في الإدارة، وبالتالي فإن غياب البيئة التي تشجع على الابتكار يمكن أن يعوق تطوير قدرات المديرين والمعلمين على حد سواء، فالبيئة الإبداعية تتطلب مرونة ودعمًا للتجريب والتفكير الإبداعي، وهو ما يبدو غائبًا أو ضعيفًا في المدارس.

بناءً على ما سبق فإن مهارات قيادة التغيير ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالقدرة على تبني الابتكار في القيادة، فالتغيير غالبًا ما يكون محفزًا للابتكار، حيث يدفع المديرين إلى التفكير في طرق جديدة لحل المشكلات وتحسين الأداء المدرسي، وعليه تحليل هذه العلاقة يساعد في فهم الأبعاد المشتركة بين هذين الجانبين، ولتحقيق نتائج إيجابية على مستوى المدارس، يجب تفعيل أنماط قيادة تستند إلى التغيير والابتكار معًا. اعتماد هذه الأنماط القيادية يمكن أن يعزز من قدرة المدارس على تحسين جودة التعليم ومخرجاته، وعليه يمكن تقديم تصور مقترح لتطوير مهارات قيادة التغيير والابتكار لدى مديري المدارس، وهذا التصور يجب أن يشمل برامج تدريبية وتطويرية مخصصة لتزويد المديرين بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التعليمية.

وتبرر الباحثة هذه المشكلة إلى الحاجة الملحة لتحسين جودة التعليم من خلال تطوير قدرات المديرين على ممارسة قيادة التغيير وتبني القيادة الابتكارية، إن هذا التوجه ليس مجرد ضرورة لرفع مستوى الأداء التربوي، بل هو أيضًا استجابة للمتغيرات العصرية التي تتطلب إدارة مرنة ومبتكرة قادرة على تحقيق أهداف تربوية متقدمة.

وبناءً على ما سبق تبينت مشكلة الدراسة لدى الباحثة باستقصاء واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وبالتحديد يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

3.1 تساؤلات الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل تختلف وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تجاه واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية.
3. ما واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
4. هل تختلف وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تجاه واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية.
5. ما علاقة مهارات قيادة التغيير بمهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
6. ما التصور المقترح لتطوير ممارسة مهارات كل من قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية؟

4.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة (2، 4، 5) صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين حول واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين لواقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وواقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية من خلال التعرف إلى:

1. واقع ممارسة المديرين لمهارات قيادة التغيير في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
2. واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية.
3. واقع ممارسة المديرين لمهارات القيادة الابتكارية في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
4. واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية.
5. تفصي العلاقة بين واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
6. بناء التصور المقترح لتطوير ممارسة مهارات كل من قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية.

6.1 أهمية الدراسة

أصبحت دراسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية داخل المؤسسات التربوية أمراً في غاية الأهمية في الوقت الحاضر؛ وذلك لما له من أثر في مساعدة القادة بالتعرف على المهارات التي تساعدهم في إنجاز المهمات بالشكل المطلوب، وتنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الإسهامات المتوقع أن تقدمها نظرياً وتطبيقياً حيث يمكن تمثيلها كالتالي:

1.6.1 الأهمية التطبيقية:

- تساهم هذه الدراسة في مساعدة مديري المدارس على تحسين أدائهم الإداري والإبداعي من خلال تحديد المهارات القيادية المطلوبة.
- تساهم النتائج في تحسين مستوى الإدارة في المدارس وتقديم توصيات لوضع خطط تربوية فعالة واتخاذ قرارات مستنيرة.
- تساعد نتائج الدراسة القيادات التربوية على تبني استراتيجيات فعالة في قيادة التغيير لتحقيق تحولات إيجابية في النظام التعليمي.
- تساعد الدراسة في تكييف أدوار المعلمين مع التحولات العالمية، من خلال التركيز على إدارة التغيير.
- تساعد الدراسة القيادات الأكاديمية في تطبيق أساليب فعالة لتحسين أداء المعلمين واتخاذ القرارات بفعالية.

2.6.1 الأهمية النظرية:

- تساهم الدراسة في تقديم إطار نظري جديد يبرز مفهوم إدارة التغيير والقيادة الابتكارية، ويعزز من فهمنا لهذا الاتجاه الإداري الحديث.
- تعزيز المعرفة النظرية حول القيادة الابتكارية وإدارة التغيير وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.
- يوضح أهمية إدارة التغيير كمدخل إداري حديث في تطوير وتنمية أداء العاملين داخل المؤسسات التربوية.
- يفتح المجال لمزيد من الأبحاث في هذا المجال، مما يعزز من قاعدة المعرفة النظرية في القيادة الابتكارية وإدارة التغيير.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تم تحديد الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على بيان علاقة ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تطوير ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة زمنياً بالفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023م - 2024م.
- **الحد المكاني:** نفذت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية لمدارس محافظات شمال الضفة الغربية.
- **الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- **الحد المفاهيمي:** اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة والمحددة في الدراسة كما حددتها الباحثة إجرائياً.
- **الحد الإجرائي:** تتأثر نتائج هذه الدراسة بالخصائص العلمية، بالتالي تقتصر على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

8.1 مصطلحات الدراسة

تبنت الدراسة التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- **قيادة التغيير (Change Leadership)**
تعرف قيادة التغيير بأنها: "سلوك القائد التربوي على مستوى المدرسة، الذي يؤدي إلى تغيير المخرجات التربوية، من خلال استراتيجيات معينة بحيث يصبح التغيير وسيلة وليس غاية، وقيادة التغيير تعمل على خلق مناخ مناسب لإحداث تغيير إيجابي بين أعضاء الفريق" (العزام، 2016: 1285).
- **وتُعرّف الباحثة قيادة التغيير إجرائياً بأنها:** "عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه التغيير في المدرسة نحو أدوار جديدة ومعاصرة للمعلم تتواءم مع التغيرات والتحولات العالمية والدولية

المعاصرة وما يكتنفها من متغيرات ومستجدات وذلك لتحقيق الاهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير، وتقاس قيادة التغيير بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم لفقرات استبانة قيادة التغيير في هذه الدراسة".

– القيادة الابتكارية (Innovative Leadership)

تعرف القيادة الابتكارية بأنها: " القدرة الإلهامية التي يستطيع القائد من خلالها تحريك العاملين معه لتحقيق الأهداف بأسرع وقت وأجود أداء وأقل كلفة " (نجم، 2015: 212).

وتعرف الباحثة قيادة التغيير إجرائياً بأنها: مقدره مديري المدارس على انتاج الأفكار الابتكارية والتحفيزية غير المألوفة لمنسوبي المدرسة، من خلال العمل على التجديد والتغيير والتطوير للممارسات القيادية القديمة بقيادة فاعلة وحكيمة؛ من أجل تحويل البيئة المدرسية الى بيئة ابتكارية، وتقاس القيادة الابتكارية بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم لفقرات استبانة القيادة الابتكارية في هذه الدراسة.

المدارس الثانوية الحكومية (إجرائياً): المدارس التي تهدف لتخريج طلبة أكفاء من المرحلة الثانوية أي الصف الحادي عشر والثاني عشر للانتقال للمرحلة الجامعية والحياة العملية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2019).

محافظة شمال الضفة الغربية (إجرائياً): مدن فلسطينية تقع شمال غرب الضفة الغربية تقع بالقرب من السهل الساحلي، وتشمل مديريات نابلس وجنوب نابلس وطولكرم وجنين وسلفيت وقباطية وطوباس وقلقيلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

2.1 خلفية الدراسة والإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يُعتبر التغيير المستمر من أبرز سمات عالَمنا المعاصر، حيث يعكس نجاح أي مؤسسة تربوية في إحداث تغيير فعّال انتقالها من الحالة الحالية إلى حالة جديدة؛ بغية تحقيق مجموعة من الأهداف المخطط لها بعناية. فالتغيير هو أداة لتحقيق التقدم والانتقال إلى مرحلة جديدة من التطور والارتقاء. في المجال التربوي، يُعد التغيير ضرورة حيوية، فهو يمثل عملية تجديد وخروج عن الروتين المألوف، والانتقال من الوضع الحالي إلى حالة جديدة بهدف تحقيق أهداف أساسية مخططة بعناية تتوافق مع رؤية المؤسسة التربوية وتوجهاتها، ويعمل التغيير في بيئة منفتحة على العالم الخارجي، مستفيدةً من خبرات الآخرين، وتتبع الحاجة إلى التغيير من الرغبة في تطوير المؤسسة التربوية وتحويلها إلى كيان عصري، وقد شجع الخبراء على إحداث تغييرات مدروسة في النظام التعليمي منذ ظهور التحولات الجذرية في التكنولوجيا والمعلوماتية في القرن الماضي، نظرًا لتأثيرها المحتمل على البيئة المدرسية وأداء المعلمين والطلاب، وعلى العملية التعليمية برمتها (Madden and Wilks, 2012).

تتبع أهمية قيادة التغيير من خلال الحاجة الفعلية للتغيير بشكلٍ كبير، كما وتشكل القيادة الابتكارية العنصر الأساس في عملية التطور في العمل المؤسسي؛ كون القيادة عملية إنسانية، وخصوصاً في المجال التربوي.

لذلك سيتم إفراد الفصل الحالي من هذه الأطروحة لتوضيح ذلك الجانب، وسوف يتناول

الفصل الحالي المباحث التالية:

1.2 خلفية الدراسة وإطارها النظري

2.2 الدراسات السابقة.

1.2 خلفية الدراسة وإطارها النظري

يتناول هذا المبحث مطلبين الأول قيادة التغيير يليه القيادة الابتكارية.

1.1.2 قيادة التغيير

يعدّ التغيير سنّة كونية، وضرورة حتمية في المنظمات التعليمية؛ لضمان استمراريتها في ضوء سياسة التغيير، وظهور اتجاهات علمية، وتقنيات سهلت عمليات التحول نحو متطلبات العصر. قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية تعد من أهم الأدوار التي يجب أن يتولاها القائد التربوي، حيث يتطلب هذا النوع من القيادة فهماً عميقاً للتحديات والفرص المتاحة، والقدرة على تحفيز الأفراد على تبني التغييرات اللازمة لتحقيق تحسينات مستدامة.

يتناول هذا المطلب مفهوم قيادة التغيير وأهدافها وأهميتها وخصائصها، كما يتناول مهارات قيادة التغيير، وأخيراً معيقات قيادة التغيير.

أولاً: مفهوم قيادة التغيير

التغير في اللغة "غير الشيء أي بدله بغيره، وجعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي، وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان وغير فلان عن بغيره أي حط عنه رحله، وأصلح من شأنه، وغير الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة" (ابن منظور، 3002 م، ج 11 مادة غير). ويشار إلى التغيير في الاصطلاح بأنه: "التحوّل من نقطة أو حالة في فترة زمنية مُعيّنة، إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل" (الحمادي، 2005: 13)، والتغيير هو الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى قبولا لدى العاملين في المدرسة.

إنّ التغيير في المدارس يكون في ثلاثة جوانب، رئيسة هي: تغيير في ممارسات المعلمين في الصفوف الدراسية، وتغيير في الاتجاهات والمواقف والسلوك، وتغيير في هيكل العمل المدرسي وبنيته، وهذا ما ينبغي أن يتم من خلا تغيير ثقافة الافراد بما يُسهم في تحقيقه لأهدافه وأهداف مؤسسته بل ومجتمعه (Leithwood & Steinbach, 1993).

تُعدّ قيادة التغيير النمط القيادي الأمثل للمؤسسات التربوية؛ وذلك كونها تسهم في تحقيق التعايش الفعال والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات وتحديات العصر، وبلورة رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، بالإضافة لصنع القرارات التشاركية، وإظهار القوة من خلال روح التعاون والعمل الجماعي، وليس بفرض القرارات من الأعلى (هادي، 2010).

وقد ذكر أبو زيد (2005) جانبين رئيسيين تتضمنهما قيادة التغيير في المؤسسة التربوية،

وهما:

- إعادة بناء التنظيم المؤسسي وهيكلته (Restructuring): ويعني إحداث التغيير في البناء الرسمي للمؤسسة التربوية.
 - إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التربوية (Reculturing) ويعني إحداث التغيير في النماذج والأساليب والقيم والدوافع والعلاقات والمهارات.
- إن تولي قيادة التغيير ليس بالأمر السهل، فقائد التغيير يحتاج إلى مهارات إدارية متنوعة لمساعدته على تجاوز التحديات والضغوط التي تواجهه بسبب عملية التغيير، وتعرف قيادة التغيير بأنها: "عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه التغيير في المؤسسات التربوية، وإيجاد علاقات متوازنة بينه وبين البيئة المحلية، وما يكتنفها من متغيرات ومستجدات، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير" (عبد الغفار، 2010: 85).
- ويرى بربخ (2012: 72) أن قيادة التغيير هي القيادة التي تستغل أفضل الطرق والسبل للرفي بالمدرسة، من خلال عمليات الإدارة المدرسية لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي".
- أشار عرفة (2012) إلى مفهوم قيادة التغيير بأنها: "عملية الانتقال من حالة معينة الوضع الراهن، والذي يشكل المشكلة إلى وضع جديد الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل".
- وترى الباحثة بأنها عملية التأثير على الهيئة التدريسية داخل المدرسة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة للمدرسة، وذلك نتيجة لإحداث تغيير في جزء من نظام المدرسة أو في نظامها بالكامل.

ثانياً: أهداف قيادة التغيير

- تهدف قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية إلى (محمد وآخرون، 2017: 180-181)
- تحسين مناخ العمل بما يمكن العاملين، والمعلمين والطلاب من معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجامعية بشكل صحيح.
- تعديل سلوك الأفراد العاملين؛ ليتمكنوا من مواجهة التغييرات المحيطة بهم.
- إشاعة جو من الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- وترى الباحثة أن أهداف التغيير تتمثل في:
- معالجة نقاط الضعف داخل المدرسة.
- رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري من خلال تطوير المهارات والقدرات.

- التعاون والمشاركة هما الهدف لكل نظام يسعى للتغيير.
- زيادة التفاعل والمشاركة من خلال تشجيع جميع الأفراد على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وهو أساس النظام التربوي الجيد.
- تشجيع التفكير الإبداعي والمبادرات الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة.
- العمل على تحسين تجربة الطلبة التعليمية وزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة.

ثالثاً: أهمية قيادة التغيير

تتبع أهمية قيادة التغيير من كونه يسهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال (مبارز وشعراوي، 2019: 28):

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- التجدد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- مما سبق تكمن أهمية التغيير في تحفيز التطوير والتجديد داخل المؤسسات التربوية، وتعزيز القدرة على الإبداع وإجراء التغييرات الشاملة التي تتماشى مع التطورات الحديثة والتكنولوجيا، بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، والكفاءة في العمل.

رابعاً: خصائص قيادة التغيير

وتتمثل خصائص قيادة التغيير فيما يلي (الشامي وآخرون، 2019: 278):

- الاستهدافية: يجب أن يراعي القائد أن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية محددة، ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوي التغيير.
- الواقعية: يجب أن ترتبط قيادة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة التعليمية وأن يتم في حدود إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوظيف: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوي المختلفة لعملية التغيير.

- الفاعلية: يتعين أن تكون قيادة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير بالآخرين.
 - المشاركة: تحتاج قيادة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوي والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قائد التغيير.
 - الشرعية: يراعي القائد أن عملية التغيير تتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 - الإصلاح: حتى تنجح قيادة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسات التعليمية.
 - القدرة على التطوير والابتكار: يتعين علي قائد التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: قائد التغيير لا يتفاعل مع الأحداث فقط بل أيضاً يتوافق ويتكيف معها.
- بناء على ما سبق تتطلب قيادة التغيير توفر مجموعة من الخصائص لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها، من بين هذه الخصائص، تحديد أهداف واضحة ترتبط بالواقع العملي للمؤسسة التربوية وتتناسب مع تطلعات الأطراف المعنية، عندما تتحقق هذه الشروط، يصبح القائد مؤهلاً لبدء عملية التغيير واتخاذ القرارات المناسبة، ولتحقيق ذلك، ينبغي على القائد وضع استراتيجية متكاملة تشمل الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال مراحل التطبيق، التقويم، والقياس المستمر، لضمان نجاح عملية التغيير.
- وترى الباحثة أن قيادة التغيير تتطلب من القائد التربوي فهماً شاملاً لمختلف جوانب المؤسسة التعليمية وبيئتها المحيطة، وأن يمتلك القائد القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، وتطوير استراتيجيات مبتكرة تستجيب لهذه التحديات، بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يكون قدوة يُحتذى بها في الالتزام والتفاني، وأن يتمتع بقدرة عالية على التواصل الفعّال وإلهام الفريق التعليمي لتحقيق التغيير الإيجابي، وتحقيق التغيير المستدام يتطلب تعاوناً وثيقاً بين جميع أفراد المجتمع التعليمي، وتشجيعاً مستمراً على الابتكار والتطوير، لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

خامساً: أبعاد قيادة التغيير

ذكر جرادات ومؤتمن (2000) أبعاد قيادة التغيير، والتي تتضمن:

- **التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:** ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي المدير المدرسة بوصفه قائدا للتغيير، يتحدى المعلمين لإعادة النظر في ممارساتهم ومراجعتها وتقييمها، وتطويرها، ودفعهم للتفكير في كيفية الأداء بشكل أفضل، وتعزيز أسلوب التفكير العلمي لديهم.

- **توقع مستويات أداء عليا من المعلمين:** ويظهر هذا البعد السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد الدرجة التميز، والأداء النوعي العالي الجودة من قبل المعلمين في المدرسة، وحفزه وتعزيزه.

- **هيكلية التغيير:** ويتضمن هذا البعد أنماط السلوك الهادفة لتوفير فرص مناسبة لأعضاء التنظيم المدرسي، للإسهام في عملية صنع القرارات المتعلقة بقضايا تهمهم وتؤثر فيهم، ودفعهم نحو التغيير والتطوير على المستويين الفردي والمدرسي.

كما أشار تومسون وهول (Thomson & Hall, 2011) إلى أبعاد أخرى لقيادة التغيير،

وهي:

- **تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة:** من خلال البحث عن رؤية وافق مستقبلية للمدرسة، وأن يعمل القائد التربوي على بث هذه الرؤية لدى العاملين، ويؤكد الحماس لديهم للتغيير والتطوير.

- **بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها:** بتشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة، وجعلهم يعملون معاً من أجل صياغة أهداف مشتركة، واضحة للتحقيق، وتتضمن تحدياً حقيقياً لهم كي يسعوا لإنجازها.

- **بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة:** وتشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء في المدرسة، فالثقافة المدرسية المشتركة والمتينة تسهم في دعم المبادرات التطويرية والإصلاح المدرسي.

- **نمذجة السلوك:** بتقديم القائد أنموذج سلوكي يحتذى به، في كونه يضرب مثالا حيا لمعلميه، بحيث يعكس هذا المثال قيم القائد وتمثلها في سلوكه، مما يجعله رمزا بالنسبة لهيئة العاملين معه في المدرسة.

- **مراعاة الحاجات الفردية للمعلمين:** والعمل على تلبيةها ويتضمن اهتمام القائد التربوي بالحاجات الفردية للعاملين في المدرسة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم فيما يتعلق بالحاجة إلى النمو المهني، وحفزهم وتشجيعهم والإفادة من خبراتهم التربوية ومهاراتهم المهنية. ومما سبق يمكن ملاحظة أن إحداث التغيير في المجال التربوي ليس أمراً سهلاً، حيث أن المنفذين والمتأثرين بهذا التغيير هم العنصر البشري في المقام الأول، لذلك فإن تحقيق التغيير المطلوب والتكيف معه يتطلب وجود قائد يعي خصائص الأفراد الذين يعملون معه، ويفهم طبيعة التغيير وتأثيراته المستقبلية، كما ينبغي لهذا القائد أن يكون قادراً على توظيف جهود الأفراد وتوجيههم بشكل مقنع وتطوعي نحو تبني التغيير وتنفيذه، لذا فإن دور القائد التربوي يعد محورياً وحاسماً لتحقيق التغيير في الميدان التربوي.

سادساً: مجالات عمل قيادة التغيير

تتضمن مجالات عمل قيادة التغيير الأهداف والثقافة التنظيمية والأفراد والبنية التنظيمية أو الهيكلية، كما يحرص قادة التغيير بصفة عامة على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة، وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزها لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية من داخل المدرسة وخارجها بوصفهم شركاء فيها، وانطلاقاً من اعتبار التعليم قضية مجتمعية مشتركة، كما يسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة التربوية (Fullan, 1998).

سابعاً: مهارات قيادة التغيير

يحتاج قائد التغيير في المؤسسات التربوية إلى اكتساب مهارات عدة لقيادة التغيير؛ وذلك لضمان تعامل أفضل من قبل فريق العمل مع التغيير، وكذلك ضمان مواكبة التغييرات سريعة الخطى الناشئة في العالم، وتعدّ المهارات القيادية عنصراً أساسياً لتسفير النجاح على جميع الأصعدة، فتنفيذ التغيير الناجح يعتمد بشكل كبير على القيادة والأساليب التي تتبعها القيادة، ومع كثرة الأبحاث والدراسات الحديثة التي تولي قدراً كبيراً من الاهتمام للطريقة التي يتعامل بها القادة مع الموظفين ويدمجونهم في سياق التغيير؛ أصبح نجاح القيادة في إحداث التغيير داخل المؤسسة يتطلب نطاقاً واسعاً من المعرفة والمهارات (حايك، 2020).

أهم مهارات قيادة التغيير التي تم التوصل إليها بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة:

1. مهارات التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة وتحقيقها من خلال أهداف قابلة للتحقيق، حيث يشمل أهداف المؤسسة ورسالتها حول النمو الابتكار والجودة، ويرتبط حدوث التغيير الاستراتيجي ونجاحه بالفهم والتحليل الجيد للمؤثرات الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة خاصة في مراحل التكوين والتخطيط (لهلوب والصرايرة، 2012).

وقد أصبح عملية أساسية ومهمة في هذا العصر الذي بات يعتمد على الرؤى الاستشرافية في صناعة النجاح، وتساعدت أهميته مؤخرًا لما له من دور في اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة، باعتباره عملية مسح شاملة للواقع تكشف للقادة جوانب الخلل ومصادر النجاح، وينطوي التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ قرارات قوية، حيث يحفز الشخص الذي لديه مجموعة أساسية من المهارات القيادية موظفيه للوصول إلى هدف مشترك (المخلافي، 2019).

إن بلورة رؤية مستقبلية لقيادة التغيير في المؤسسات التربوية تتطلب من القادة إدراك وإتقان بعض الممارسات مثل: وضع خطط تغيير واضحة، قدرة قائد التغيير على توضيح الرؤية المستقبلية للمعلمين إشراك قائد التغيير المعلمين في التخطيط وبناء الرؤية المستقبلية المرنة ومراعاة الأولويات والمستجدات عند القيام بعملية التخطيط، قدرة القائد على اقناع المعلمين برؤيته والتأثير بهم (شريتج، 2022).

وترى الباحثة أن مهارات التخطيط الاستراتيجي تعد جوهرية لتحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسات التعليمية، يتطلب ذلك الأمر أن يكون لدى القادة التربويين القدرة على تطوير استراتيجيات مبتكرة تستجيب لهذه التحديات وتعزز نقاط القوة، بالإضافة يجب على القائد أن يكون مرناً، وقادراً على التكيف مع المستجدات والأولويات المتغيرة، وذلك من خلال إشراك المعلمين في عملية التخطيط وبناء رؤية مشتركة، تمكن القائد التربوي تحقيق توافق وانسجام أكبر داخل المدرسة، مما يسهم في نجاح عمليات التغيير الاستراتيجي وتحقيق الأهداف التعليمية.

2. مهارات التحفيز والتشجيع على التغيير:

يحتاج أي عمل من بدايته وحتى نهايته إلى قوة دافعة للترغيب في إنجاز المهمات ومواصلة العمل على نفس وتيرة الإصرار والشغف وبدافعية عالية، ويمكن وصف مهارة التحفيز بأنها قدرة قائد التغيير على شحذ الروح المعنوية لمروسيه ومساعدتهم على تحمل تغيرات الظروف المحيطة وتقبلها بدلاً من البقاء في نفس المكان دون تغيير، ومدى كفاءتهم والحماس الذي يدفعهم للإخلاص

والتفاني في أداء العمل، ويتأثر هؤلاء بالعوامل المادية والمعنوية، ويعتمد نجاح عملية التغيير في المؤسسة التربوية على فريق العمل القائمين على إحداث التي تحفزهم للقيام بعمل معين فالعوامل المادية تتمثل بالكفاءات والعلاوات، والمعنوية تتمثل بالتقدير والإشادة والثناء، وتعزيز أفكار المرؤوسين والاعتراف بجهودهم المبذولة وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتكليفهم بالمهام التي تطور إمكانياتهم، وإسناد الأدوار ذات الأهمية لهم، وعلى قائد التغيير أن يختار الطرق التحفيزية التي تتناسب مع حجم الإنجاز ومستوى حاجات الأفراد أنفسهم، وذلك كي يضمن وفاءهم وتفانيهم في تحقيق أهداف التغيير المنشودة (سقا، 2012).

في خضم التغييرات السريعة والتحديات المستمرة، أصبحت قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية ضرورة ملحة لضمان التكيف والازدهار في بيئة متغيرة، حيث يعتبر القادة التربويون الفعالون حجر الزاوية في تحقيق التقدم والتطوير المستدام، حيث يتطلب الأمر منهم رؤية مستقبلية، ومرونة، وقدرة على التحفيز والتأثير على الآخرين، إن إشراك جميع المستويات الإدارية، وتحليل سلوكيات الأفراد، وتطوير استراتيجيات مبتكرة تستجيب لهذه التحديات، هي عناصر أساسية في قيادة التغيير، وذلك من خلال تعزيز التعاون والعمل الجماعي، وتفعيل المشاركة في صنع القرار، يمكن للقادة التربويين أن يحققوا تحولات جوهرية تسهم في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة المؤسسة، كما أن تطوير رؤية مشتركة داخل المؤسسة، وتحفيز الفريق التعليمي لتحقيق التغيير الإيجابي، يجعل من قيادة التغيير نهجاً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق التميز والإبداع داخل المؤسسات التعليمية.

3. مهارات الاتصال والتواصل:

تعدّ مهارات الاتصال والتواصل من أهم مفاتيح النجاح التي يجب أن يمتلكها قائد التغيير في المؤسسة التربوية، نجاح القائد بممارسة هذه المهارات يعني جعل المؤسسة مركزاً للتربية الفاعلة، ويقاس نجاح قائد التغيير في ممارسة مهارات الاتصال والتواصل من خلال الوقت والجهد الذي يتم توفيره عند إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى الرضى الوظيفي عند العاملين على أحداث التغيير، ويرتبط مدى تأثير قائد التغيير بمرؤوسيه بمقدار فاعلية ما يمارسه من مهارات الاتصال والتواصل.

تقتضي ممارسة هذه المهارات تبادل المعلومات والأفكار في إطار ثقافي ونفسي واجتماعي مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية عالية من هذه المهارات: البيان والإيضاح، امتلاك مقومات الحوار الموضوعي، القدرة على الإقناع، امتلاك رؤية مستقبلية ثابتة واتجاه مستمر نحو التميز والإبداع (سقا، 2012).

يخاطب قائد التغيير الفعال داخل المدرسة المعلمين حسب مستوياتهم في التفكير، يراعي الجوانب الإيجابية للمعلمين حول عملية التغيير عند التواصل معهم، يعقد اللقاءات الدورية ويستمع لآراء المعلمين حول عملية التغيير باهتمام، يوطد العلاقات الإنسانية من خلال عقد اللقاءات الاجتماعية، يستخدم التقنيات الحديثة في تواصله مع المعلمين مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو أي من البرامج والتطبيقات التي من شأنها تسهيل عملية تبادل المعلومات، يتعامل بمرونة ويحترم شخصيات المعلمين وظروفهم (سلمان، 2016).

يتطلب نجاح المؤسسات التربوية قيادة قوية وفعالة تمتلك مهارات الاتصال والتواصل الممتازة، من خلال تعزيز التواصل الفعال، وتحفيز المعلمين، وتبني استراتيجيات التخطيط، يمكن للقيادة تحقيق رؤى مستقبلية تطمح إلى تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة المدرسة، إن إشراك جميع المستويات الإدارية، ودعم العلاقات الإنسانية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التواصل، يسهم في تحقيق تحول جذري يضمن التطور المستدام والتميز في المؤسسات التعليمية.

4. مهارات اتخاذ القرار:

إن ما يعنيه اتخاذ القرار هو الاختيار بين بدائل عدة مطروحة، أو الاختيار بين مسارين أو أكثر من مسارات العمل، ويتضمن اتخاذ القرار الاختيار بين الحلول الممكنة لمشكلة ما، ويعتمد القائد في اتخاذه للقرار على خبرة الماضي أو الطريقة العملية.

وهناك مراحل عدة يمر بها القائد قبل اتخاذ القرار المناسب وهي: تحديد الهدف أو المشكلة، جمع المعلومات وتحليلها، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل المناسب لتنفيذ القرار، المتابعة والتقييم (بو ربيع، 2014).

وعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التربوية يجب أن تعتمد على المنطقية والحكمة مع مراعاة اتخاذ آراء الأفراد العاملين، حيث تُعدّ مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار من أهم الأسس التي تستند إليها قيادة التغيير الناجحة والفعالة؛ وذلك من منطلق أنهم يشعرون بقيمة ومعنى العمل الذي يقومون به، ويصبحون أكثر اجتهاداً والتزاماً (سقا، 2012).

إن سر وجود الإدارة المدرسية وقلبها النابض يظهر في عملية صنع القرار، فهي فن وعلم في الوقت ذاته، و نشاط يتخلل جميع خطوات العمليات التخطيطية؛ لذا فإن قائد التغيير الناجح يمارس مهاراته في اتخاذ القرارات على أكمل وجه، ويتضمن هذا: يحدد المشكلة التي تواجهه ويتخذ القرار بناءً على معطيات الموقف الإداري، يتأكد من صحة المعلومات التي يحصل عليها حول عملية التغيير، يتحرى الدقة و الوقت المناسب لاتخاذ القرار، يستشير من لهم علاقة بعملية التغيير

و الذين سيتأثرون بإحداثه، يجد مساحة كافية لمروءوسيه حتى يقدموا مقترحاتهم بكل جرأة وشفافية مع تجنب القائد لعمليات النقد القاسية و غير البناءة (سلمان، 2016).

وتختلف ممارسة مهارات قيادة التغيير من قائد لآخر؛ فتذكر Russell (2020) بعض مهارات قيادة التغيير الأساسية، والتي تساعد القائد في الوقوف خلف عملية التغيير، والسير نحو الطريق الصحيح لإنجاحها، ومن أهم هذه المهارات:

1. المهارات الذاتية: تتضمن هذه المهارات سمات القائد الشخصية، الانفعالية، وقدراته العقلية، وتعدّ هذه المهارات مهمة في قيادة التغيير؛ لما لصفات القائد الشخصية الدور الكبير في التأثير بمروءوسيه، وعندما نتحدث عن المهارات الذاتية يأتي إظهار الثقة في المركز الأول عند أي عملية لصنع القرار، وهذا يعني مقدار ثقة القائد بنفسه ومهارته اللازمة في التعامل مع الأزمات والتغييرات الحاصلة داخل المؤسسة، ومن ثم عكس ذلك وغرسه لدى فريق العمل.
2. المهارات الفنية: وتشمل أساليب القائد التي يستخدمها في ممارسة عمله داخل المؤسسة، والتي عليه أن يحرص على تطويرها بشكل مستمر؛ لما لذلك من أهمية في زيادة مهاراته المعرفية والإدارية، وتعميق الجانب العملي لديه، وهنا تحديداً ألفت Russell (2020) الضوء على مهارة القائد التربوي في استخدام أسلوب التبسيط والتأني في آن واحد، وذلك حتى لا يشعر أفراد فريق عملية التغيير بالبعثرة والتخبط.
3. المهارات الإنسانية: تؤدي المهارات الإنسانية دوراً مهماً داخل البيئة المدرسية، إذ أن استثمار قدرات المعلمين وتقدير عملهم والثناء على جهودهم يؤدي دوراً كبيراً في إنجاح عملية التغيير.
4. المهارات القيادية التي يكتسبها القائد من تراكم الخبرات والممارسات خلال سنين العمل بالإضافة لامتلاك القائد قيادة ذاتية تسمح له بالتفكير في تأثيره، وكيف يمكن له أن يكون بطلاً لعملية التغيير داخل المؤسسة، وهذا يظهر جلياً من خلال إدراكه للتغيير، تقبله له، والتشجيع عليه.
5. امتلاك مهارات التخطيط والقدرة على استغلال الوقت واستثماره بالشكل الصحيح وبأقصى قدر ممكن، أي بتخطيط زمني يراعي العوامل والظروف المؤثرة.

بينما ذكر فريق (Indeed Editorial Team, 2021) مهارات أخرى لقيادة التغيير لا بد من التطرق إليها، لما لها من شأن كبير في بلورة شخصيات قادة تغيير، وإسهامها في جعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، ومن هذه المهارات:

1. المهارات التدريبية: يمكن لقائد التغيير الذي يتمتع بمهارات تدريب قوية تمكين فريقه من مساعدة أنفسهم، وعادةً ما يتضمن التدريب الجيد موقفاً من التشجيع والدعم والميل إلى تقديم المشورة للأفراد الذين يواجهون التحديات.

2. التعاون المشترك: قدرة قائد التغيير على التعاون وإلهامه بين موظفيه، يمكن أن يساعد في إنشاء فريق أقوى وأكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

3. مهارة الذكاء العاطفي: هذه مهارة مهمة في قيادة التغيير؛ لأن العواطف عنصر متنوع وشائع للتغيير التنظيمي، وبفضل الذكاء العاطفي العالي يمكن لقائد التغيير تقييم كيفية تفاعل فريقه مع عملية التغيير، حتى لو لم يعبروا عن أي مخاوف يشعرون بها.

4. مهارة التحمل والمرونة: الشعور بخيبة الأمل والاستمرار على الرغم من ذلك، إذ أنه من غير المألوف مواجهة صعوبات خلال فترة تغير المسار داخل المؤسسة، ولكن القائد المرن يكون متقبل وأكثر تحمل وقدرة على التكيف، ويمكنه مقاومة الاعتقاد بأن الانتكاسة هي مؤشر للفشل. إن قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية ليست مجرد إدارة للأمور اليومية، بل هي عملية استراتيجية تتطلب من القائد التربوي مهارات متعددة وعميقة تساهم في تحقيق التحول الإيجابي داخل المؤسسة، حيث يجب على القائد أن يكون قادراً على وضع رؤية مستقبلية واضحة وخطط تنفيذية دقيقة تتماشى مع أهداف المدرسة، كما يتطلب الأمر القدرة على التحفيز والتشجيع، حيث يُعدّ رفع الروح المعنوية للمعلمين وتحفيزهم على التكيف مع التغييرات ضرورة حتمية لضمان التزامهم وولائهم للعملية التغييرية، هذه المهارات تُمكن القائد من تحفيز العاملين على تجاوز العقبات والمضي قدماً بروح متجددة، وهو ما يعزز من استدامة التغيير ويجعل منه جزءاً من الثقافة المؤسسية.

كما يتوجب على القائد التربوي أن يكون بارعاً في إيصال رؤيته وأهدافه بوضوح وشفافية، وأن يمتلك القدرة على الاستماع والتفاعل مع معلميه بمرونة واحترافية، والقدرة على الحوار الموضوعي والإقناع تجعل من القائد شخصية محورية تستطيع جذب الدعم والتأييد من كافة المستويات داخل المدرسة.

يعد امتلاك مهارات قيادة التغيير أمراً بالغ الأهمية للقائد التربوي، حيث تمكن هذه المهارات القائد من تحقيق تحسينات جذرية ومستدامة في جودة التعليم وبيئة التعلم داخل المدرسة، بحيث يكون

قائد التغيير قادراً على استشراق المستقبل ووضع خطط استراتيجية مبتكرة تتماشى مع تطورات المؤسسة وتحديات العصر، مما يسهم في رفع مستوى الأداء التعليمي ويجعل المؤسسة رائدة في مجالها.

علاوة على ذلك، فإن امتلاك مهارات قيادة التغيير يعزز من قدرة القائد على بناء ثقافة مؤسسية مرنة ومتكاملة تتقبل التغيير وتتفاعل معه بإيجابية، هذه الثقافة تُسهم في تقليل مقاومة التغيير بين المعلمين، حيث يشعرون بأنهم جزء من عملية التغيير وليسوا مجرد منفذين لها، كما يستطيع القائد التربوي من خلال التحفيز والتشجيع المستمر تعزيز الشعور بالانتماء والتفاني بين المعلمين، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والمخرجات التربوية، بذلك، يتحول القائد التربوي إلى محرك رئيس للإبداع والتميز داخل المدرسة، قادر على إحداث نقلة نوعية في الأداء التعليمي والبيئة التربوية بشكل عام.

ثامناً: معيقات قيادة التغيير

تُعَدُّ قيادة التغيير من أبرز القضايا التي تواجه المؤسسات التربوية، نظراً للتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تفرضها التطورات التكنولوجية والاجتماعية، قيادة التغيير ليست مجرد عملية تنظيمية أو إدارية، بل هي رؤية استراتيجية شاملة تتطلب من القائد التربوي أن يكون مبدعاً وقادراً على توجيه المؤسسة نحو التكيف والابتكار، ومع ذلك، فإن عملية التغيير لا تسير دوماً بسلاسة؛ فهناك العديد من المعوقات التي قد تواجه القادة التربويين وتعرقل جهودهم في تحقيق التغيير المطلوب، نذكر منها ما يلي:

فيما يلي، سنستعرض أهم المعوقات التي تواجه قيادة التغيير في المؤسسات التربوية،

1. المعوقات التنظيمية والإدارية: وترتبط هذه المعوقات بالهيكل التنظيمية للمؤسسة، حيث تعاني من عدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، واتصالات التغيير تكون غير فعالة (عدم امتلاك استراتيجية اتصال فعال بين أعضاء فريق التغيير في المؤسسة)، بالإضافة إلى سوء الإجراءات الرقابية، وتقادم السياسات الإدارية وعدم تعديلها بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة، والافتقار إلى استخدام أسلوب منظم وامتلاك خطة فعالة (الزهراني وطيب، 2017).

2. المعوقات السلوكية: وهذه المعوقات ترتبط بالعاملين في المؤسسة وما هي ردة فعلهم على التغيير الحاصل، حيث تختلف ردود أفعال العاملين في المؤسسة على التغييرات من حولهم، وتندرج من القبول إلى المقاومة والرفض، وتبدأ مقاومة التغيير بشكل علني أو سري مع

امتناع الأفراد عن التغيير أو الاستجابة له بالطريقة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (الغامدي، 2016).

3. المعوقات الفنية: وترتبط هذه المعوقات بالموارد والتقنيات المستخدمة، حيث يعاني مديرو المدارس في المؤسسات التربوية من مشكلة عدم تلقي التدريبات اللازمة للتنفيذ مع غياب الإمكانيات المؤهلة لإحداث التغييرات وزيادة الخبرة والكفاءة (قاسم، 2021).

4. المعوقات الاجتماعية: وترتبط هذه المعوقات بتعدد العلاقات داخل جماعات العمل في المؤسسة، حيث ترى الجماعات أن التغيير يهدد لقيم الجماعة وللعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين، وبالتالي سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة بهدف الإبقاء على تماسكها وترابطها (حمدون، 2019).

تعتبر المعوقات التي تواجه قيادة التغيير في المؤسسات التربوية تحديات حقيقية تتطلب من القادة التربويين أن يكونوا مرنين ومبدعين في نهجهم، إن فهم هذه المعوقات والتعامل معها بفاعلية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق التغيير الناجح والمستدام، وبالتالي تحسين جودة التعليم والتعلم في المدرسة.

2.1.2 القيادة الابتكارية

يتناول هذا المطلب مفهوم القيادة الابتكارية وأهدافها وأهميتها وخصائصها وأسسها وكذلك سيتم التطرق لصفات ومهام القيادة الابتكارية كما يتناول هذا المبحث معارات القيادة الابتكارية، وأخيراً معوقات القيادة الابتكارية، وهي كما يأتي:

أولاً: مفهوم القيادة الابتكارية

إن المؤسسة التي تتبنى الابتكار يمتلك قائدها روح الريادة ويبحث بشغف عن طرق جديدة للقيام بالأشياء، ويشجع فريقه على تبني الابتكار ويؤثر بهم لحفزهم على التفكير وإخراج القدرات الكامنة، كما أنه يتصف بالمتابعة والتصميم على تجربة أساليب مختلفة في العمل، يتوقع حدوث المشكلات ويعمل على حلها بإنتاج أفكار متنوعة جديدة ومختلفة (Owens, 2021).

أما الابتكار في المؤسسات التربوية فيرتكز على الدور الأساسي الذي يؤديه القادة الأكاديميون، حيث أنهم مطالبون بإدراك أهمية الابتكار للعمل والانفتاح على الأفكار الجديدة وتقبلها، كما أن خلق بيئة عمل ابتكارية داخل المؤسسة التربوية يحتاج قادة بعيدون كل البعد عن التوتر والقلق، وقادرين على تحمل المخاطر ومواكبة الأزمات (الشهراني، 2018).

تُعدّ القيادة الابتكارية أسلوبًا يتضمن تطبيق الابتكار والإبداع لإدارة الأفراد والمشاريع، وتُعدّ القدرة على تطبيق الابتكار أمرًا مهمًا جدًا في الأوقات التي تواجه فيها المؤسسات المخاطر وحالات عدم اليقين (Indeed Editorial Team, 2021).

ويعتبر شيا ويانغ (2012) Chea & Yang أن القيادة الابتكارية إحدى الأنماط المتميزة في القيادة، والتي تحقق الإبداع والإتقان في المدرسة، وتعتمد في أساسها على مقومات الابتكار وفلسفته وأساليبه وإستراتيجياته، لتقديم كل ما هو متطور وجديد وفعال، بما يحول المدرسة لبيئة إيجابية فعالة ومنتجة في المجتمع.

وتعرف القيادة الابتكارية بأنها: عبارة عن الأساليب والطرق والوسائل التي يستخدمها المعلم ويتبناها لتحقيق أهداف المدرسة وللتصدي للمشكلات والتحديات التي تواجهه كمن خلال السلوك الابتكاري، وبيئة العمل التي يتعامل فيها مع الطلبة والمدير (Bonk & Lee, 2017).

فالقيادة الابتكارية عبارة عن الأساليب والطرق والوسائل التي يستخدمها المعلم ويتبناها لتحقيق أهداف المدرسة، وللتصدي للمشكلات والتحديات التي قد تواجهه من خلال السلوك الابتكاري وبيئة العمل التي يتعامل فيها مع الطلبة المدير (Bouncken & Kraus, 2018).

ويشير مفهوم القيادة الابتكارية إلى القيادة القائمة على إيجاد علاقات وثيقة بين المعلمين في المدرسة، وتعمل على تطوير الأساليب في العمل وتنويع السياسات والأنظمة التي تحت على الابتكار، وكيفية توظيفها في تحقيق الأهداف التعليمية، وفتح قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات، وتطبق الأفكار الابتكارية على أرض الواقع في المدرسة (نجم، 2015).

وعرفها الكتبي والريامي (2024: 135) بأنها: القدرة الفاعلة لدى القادة على توليد الأفكار الجديدة والغير مألوفة لتطوير العمليات المدرسية والتغلب على التحديات والتغييرات المستجدة لتحقيق المستهدفات التعليمية.

ويمكن تلخيص مفهوم القيادة الابتكارية في أنها تُعنى بمجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها القائد التربوي بهدف تحقيق الأهداف التعليمية من خلال ابتكار عمليات وأساليب فعّالة تساهم في الوصول إلى هذه الأهداف بطرق جديدة ومتميزة.

ثانياً: أهداف القيادة الابتكارية

إن للقيادة الابتكارية مجموعة أهداف تجعل القائد يطمح إلى تحقيقها، ولا بد لهذه الأهداف أن تكون محددة وقابلة للقياس وواقعية، حتى يستطيع تحقيقها دون مواجهة عقبات، ومن هذه الأهداف (السعدوني، 2021: 2406):

- بناء ثقافة الأفراد في المؤسسة التعليمية.
 - اكتشاف المواهب، التطوير والاكتشاف والتجديد.
 - تحقيق الرؤية.
 - إضافة أنواع من السلوك والأساليب الحديثة الجيدة.
- وترى الباحثة أن هذه الأهداف تساعد القادة الابتكاريين في توجيه جهودهم نحو تحسين الأداء العام للمدرسة، وتطوير بيئة تشجع على النمو والابتكار المستمر.

ثالثاً: أهمية القيادة الابتكارية

تكمن أهمية القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية والمنظمات بشكل عام كما وضحتها قنديل (2010: 112-115):

- تعزيز روح الابداع والابتكار لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية.
 - تسهل القيادة الابتكارية من قدرة المؤسسات على تحقيق الوصول إلى أهدافها بطرق جديدة وغير مألوفة بأساليب قائمة على المعرفة وجودة التنفيذ.
 - تسهم القيادة الابتكارية في استخدام أفضل الوسائل للتغلب على التحديات واستثمار الفرص المتاحة بأفضل الطرق المتاحة.
 - تعمل القيادة الابتكارية على مواكبة المستجدات والتغيرات لتحقيق الرؤى المستقبلية في مواكبة التنافسية العالمية، مما يجعلها قادرة على التنافس على المستوى العالمي وتحقيق النجاح في ظل بيئة تنافسية متزايدة..
- وترى الباحثة أن القيادة الابتكارية تمكن المؤسسات من استخدام الموارد والوسائل المتاحة بشكل أكثر فعالية، مما يساعدها على التغلب على التحديات واستثمار الفرص بأفضل الطرق الممكنة.

رابعاً: خصائص القيادة الابتكارية:

تتميز القيادة الابتكارية بالعديد من الخصائص التي تجعلها محورية في نجاح المؤسسات التعليمية والتربوية، خاصة في بيئة ديناميكية ومتغيرة. هذه الخصائص تميز القائد الابتكاري عن غيره من الأنماط القيادية التقليدية، وتشمل (السالم، 2012: 9-10):

1. الخصائص التطويرية:

- المساهمة في تقديم المبادرات: القائد الابتكاري يشجع المبادرات الجديدة ويشارك في تطوير الأفكار.
- الخوض في تجارب جديدة: يتميز القائد الابتكاري بالشجاعة لتجربة أمور جديدة واستكشاف طرق مبتكرة لحل المشكلات.

2. الخصائص المنظمة:

- الانضباط الذاتي: يمتلك القدرة على تنظيم نفسه وإدارة وقته بشكل فعال.
- القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية: يستطيع الحفاظ على قراراته ورؤيته حتى في مواجهة الضغوط الخارجية.
- القدرة على تحديد التفاصيل: يتميز بالقدرة على الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة التي قد تؤثر على نجاح المشاريع.
- القدرة على تحمل القلق والغموض: يستطيع العمل بكفاءة حتى في الظروف غير الواضحة أو المليئة بالتحديات.
- القدرة على توضيح المسائل المعقدة: يتمتع بمهارة تفسير الأمور المعقدة وتبسيطها للآخرين.

3. الخصائص الحدسية:

- الانفتاح بغير حدود: يمتلك عقلاً مفتوحاً وقابلاً لتقبل الأفكار الجديدة وغير التقليدية.
- الحماس والسرعة: يتميز بحماس كبير وقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة.
- القدرة على تحرير الأفكار والتعبير عنها: لديه القدرة على تحويل الأفكار المبتكرة إلى خطط عمل ملموسة.
- القدرة على حماية الأفكار الجديدة: يدافع عن الأفكار الجديدة ويعمل على تطويرها وتنفيذها.

4. الخصائص العاطفية:

- القدرة في التعبير عن الذات: يعبر عن مشاعره وأفكاره بوضوح ويشجع الآخرين على فعل الشيء نفسه.

- القدرة على إدراك الأمور بطريقة خاصة: يمتلك رؤية فريدة تجاه الأمور ويستطيع أن يلاحظ جوانب قد لا يراها الآخرون.
 - القدرة على حل الصراعات الداخلية: لديه القدرة على معالجة التوترات والصراعات الشخصية بشكل فعال.
 - القدرة على دمج العناصر المتفرقة: يستطيع ربط الأفكار المختلفة وتوحيدها في رؤية واحدة متكاملة.
 - القدرة على تقبل الآخرين: يتفهم ويقبل الاختلافات بين الأشخاص ويعمل على تعزيز التعاون بينهم.
- وترى الباحثة أن هذه الخصائص تجعل القيادة الابتكارية محورية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وتمكنها من التكيف مع التحديات والمستجدات في بيئتها.

خامساً: أسس القيادة الابتكارية

أورد غباين (2009: 134-135) مجموعة من الأسس للقيادة الابتكارية المهمة في مواجهة عملية التغيير:

- وضع أهداف محددة، يمكن تحقيقها، وقابلة للتكيف مع التغييرات.
- صياغة سياسات تتماشى مع الوضع الحالي وتساعد في تنفيذ الأهداف.
- اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والصفات اللازمة لتحقيق الأهداف، ويكونون منفتحين على التغيير ومستعدين له.
- توزيع الصلاحيات بين الأفراد بما يتناسب مع مسؤولياتهم، مع التأكد من وضوح هذه الصلاحيات لضمان اتخاذ قرارات فعالة.
- تطوير إجراءات ومعايير تتناسب مع أهمية المشكلات، وتتكيف مع التغييرات، مع استخدام نظم وقنوات اتصال فعالة.
- توظيف التجهيزات والمعدات بشكل دقيق لتحقيق أقصى استفادة ممكنة في ظل الظروف الحالية.
- التحلي بقدرة عالية على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والتكيف معها بسرعة.

وترى الباحثة أن هذه الأسس تساعد في تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، وتمكين القيادة من التعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف بشكل فعال، مما يساهم في نجاح القيادة في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المرجوة.

سادساً: صفات القيادة الابتكارية

ترتبط صفات القيادة الابتكارية بشكل وثيق بصفات الشخص المبتكر وتتماشى مع نظريات الابتكار، ويمكن تلخيص صفات القيادة الابتكارية فيما يلي (Somsueb, et al., 2019):

- الثقة: يجب أن يتمتع القائد بثقته بذاته وقدراته والآخرين؛ وكننتيجة حتمية لذلك، نجد أن القائد الذي يتمتع بهذه الصفة يحظى بالتبعية بثقة الآخرين فيه، فالثقة هي ركيزة أساسية لدى القائد.
- الذكاء: الذكاء وإن كان فطرياً، إلا أنه من الممكن اكتسابه.
- سعة الثقافة والاطلاع: لا يكفي أن يتمتع القائد بمؤهلات أو خبرات معينة، ولكن من الأهمية بمكان الاستزادة من الاطلاع وتكوين ثقافات متعددة، لا سيما لدى القادة الذين يعملون في بيئات متعددة.
- التخيل والاستنباط: القدرة على تنفيذ الأفكار الابتكارية واستنباط الأمور؛ فلا يكتفي برؤية الظواهر على علاتها، بل يُحللها ويثير التساؤلات التي تقوده إلى حلول غير تقليدية. القدرة على إقامة العلاقات لديه علاقات اجتماعية واسعة، ويتعامل مع الآخرين، ويستفيد من آراءهم.
- الإقدام: لا بد أن يكون لدى القائد القدرة على الجرأة والإقدام والمجازفة المحسوبة، بحيث تقوده وفريق العمل إلى تقديم أفكار لم تُطرح من قبل؛ كما يجب ألا يستسلم للقوانين التي تقيد حركته وتشل إبداعه.
- الفضول لدى القائد المبتكر شغف وفضول نحو البحث عن كل ما هو جديد، وتغيير الوضع الراهن.
- قيادة التغيير: نجد أن القادة الذين يصبون إلى قيادة الآخرين وإحداث طفرات يتميزون بسرعة الاستجابة للمتغيرات، وقبول التغيير، والتعامل معه بإيجابية من خلال التعاون مع الآخرين والعمل في فريق.
- التحليل: القدرة على تحليل المشكلات واقتراح مداخل وأفكار لحلها.

وترى الباحثة أن هذه الصفات تجعل من القيادة الابتكارية عنصراً حيوياً في تحقيق النجاح والتقدم في بيئات العمل الحديثة، حيث تتطلب المرونة والإبداع للتعامل مع التحديات المستمرة.

سابعاً: مهام القيادة الابتكارية

تسهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمنظمة وبيئتها، وقد حدد قنديل (2010: 87-89) مهام القيادة الابتكارية في الآتي:

- بناء إدراك مشترك لرسالة المدرسة عبر مستوياتها لضمان توافق الجميع مع الأهداف والرؤية العامة.
 - غرس الابتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المدرسة، وتوفير الحفز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
 - تشجيع المعلمين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة الرسمية.
 - تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الإنتاج.
 - تطوير قدراته الإبداعية من مرؤوسيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية.
 - تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار.
- هذه المهام تؤكد على أهمية القيادة الابتكارية في تحقيق التقدم والتميز المؤسسي من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والتفكير الإبداعي.

ثامناً: مهارات القيادة الابتكارية

تختلف ممارسة مهارات القيادة الابتكارية من قائد لآخر، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة والأدبيات توصلت الدراسة إلى أهم المهارات تستعرضها الباحثة كما يلي:

1. مهارات السلوك الابتكاري

يعدّ السلوك الابتكاري مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تحديد الفرص المتاحة وتحليلها، والاستجابة لها بتوليد أفكار جديدة مختلفة، والتحقق من واقعية هذه الأفكار العمل على دعمها وتأييدها ومن ثم تطبيقها على أرض الواقع، ويتطلب السلوك الابتكاري داخل المؤسسة التربوية

الوعي والمعرفة والادراك السليم، وحسن إدارة الوقت مع تخصيص جزء منه للأنشطة الداعمة للابتكار، والقدرة على التأثير بالموظفين والتعامل مع متطلبات التغيير، والتنبؤ والتخطيط وإجراء البحوث بما بضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

واستنادًا إلى ذلك ينبغي على المؤسسات اتباع مجموعة من الخطوات والإجراءات لدعم السلوك الابتكاري لدى موظفيها مثل: التأكيد على مبادئ الأخلاقيات المهنية والسلوكية، تحقيق الانسيابية وحسن التفاعل داخل المؤسسة، وضع خطة تدريبية شاملة لجميع جوانب المهارات السلوكية الابتكارية، وضمان توفير برامج تدريبية متخصصة في تنمية كفاءات ومهارات السلوك الابتكاري (زويوش، 2017).

ويتمثل السلوك الابتكاري في تحول مسار المؤسسة، والذي يترتب معه إعادة النظر على جميع الأوضاع، وهذا يصاحبه زيادة بعض العناصر والتخلي عن أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المؤسسة، وهذا النمط من السلوكيات غالباً ما يكون من تفكير تصوري خيالي، ويرتبط السلوك الابتكاري بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية من أجل التطوير (العكاشة، 2020).

مهارات السلوك الابتكاري التي يجب على قائد الابتكار تبنيها: القدرة على اتخاذ القرارات نحو التجديد وتغيير المسار وتحمل المسؤولية، يفتح الأفق أمام الأفكار الجديدة والمختلفة ويعبر عنها بثقة، الجرأة والشجاعة في الإقدام على الأعمال الجديدة، يسمح بتقديم المقترحات والأفكار الإبداعية ويقدم النقد بموضوعية، تقديم أساليب مختلفة وجديدة لأداء العمل، يتحمل المخاطر ويواجه المواقف تبعاً لمتطلباتها، يتابع ويقيم بشكل مستمر (جبريني، 2016).

مهارات السلوك الابتكاري ضرورية لقائد التغيير في المؤسسة التربوية، حيث تسهم في تحديد الفرص وتحليلها وتوليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق، كما تعتمد فعالية هذه المهارات على مدى قدرة القائد على التأثير في المعلمين وإدارة الوقت بفعالية، إضافة إلى تبني الخطوات والإجراءات التي تدعم الابتكار داخل المؤسسة، باتباع هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات التربوية تحقيق التطوير المستدام والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

2. مهارات التفكير الابتكاري

يعتبر التفكير الابتكاري بمثابة عملية تقودنا إلى ابتكار أساليب ومناهج وطرق وأفكار جديدة لحل مشكلة أو التعامل معها، والتفكير الابتكاري عملية مركبة ومعقدة، إذ أنه لا يرتبط بالسلوك الظاهر، إنما يرتبط بالقدرات الكامنة (أبو النصر، 2012).

يعتبر مدير المدرسة رأس الهيكل التنظيمي ويقع على كاهله الكثير من المهمات، وحتى يكون مدير المدرس مواكبًا للتغيرات المحيطة وقائدًا فعالًا للعملية الابتكارية، لا بد له أن يمتلك مهارات التفكير الابتكاري وهي كما ذكرتها سعيد (2016) على النحو التالي:

- الطلاقة: وهي الوفرة في طرح الأفكار والألفاظ، وتركز على كمية المعلومات والأفكار التي ترد في ذهن المبتكر.
- المرونة: وتعني القدرة على التكيف، بحيث يستطيع القائد المبتكر التخول من حالة ذهنية إلى أخرى بكل انسيابية وسهولة، أي يمكننا القول إنه متعدد المهمات بحيث ينتقل من مشكلة إلى أخرى بسلاسة.
- الأصالة: وتعني جدية الفكرة المطروحة وماهيتها، بحيث يدرس قائد الابتكار الفكرة إن هي فعلاً جديدة ومختلفة أم سبق طرحها.
- الحساسية للمشكلات: أي ملاحظة المشكلات واقتناصها؛ لصنع الحلول الابتكارية والإبداعية.

3. مهارات الاتصال والتواصل:

من الصعب جداً أن ينجح قادة الابتكار بدون مهارات الاتصال والتواصل، حيث أن عملية نقل المعلومات حول ثقافة الشركة وقيمها تحتاج من قائد الابتكار التحلي بالعديد من المهارات، منها: مهارة المشاركة، وذلك يكون بإشراك العاملين في المؤسسة حول رؤيتها والإجراءات المتبعة، التواصل الواضح من خلال توضيح ماهية أهداف المؤسسة للعاملين فيها، التعامل بصدق وشفافية، الاتصال الفعال من قبل القيادة يخلق جو من التعاون المتبادل داخل المؤسسة (Cooper,2018).

4. مهارات المثابرة والإصرار:

تعتبر المثابرة سمة تميز من يحقق النجاح عن سواه، إنها القدرة على الإصرار للقيام بشيء ما وتحقيقه رغم كل التحديات والمخاطر، في المؤسسات التربوية كي ينجح قائد الابتكار يجب ألا يكون انهزامياً، عليه أن يمتلك مهارة التحمل بغض النظر عن مدى صعوبة المهمة أو مقدار العقاقيل التي تواجهه، يجب أن يمتلك مهارة المتابعة والتمسك بالهدف حتى تحقيقه، مهارة الثقة بالنفس عند الإقبال على كل مهمة، يجب ان يتحمل ضغط العمل ويدافع عن أفكاره دون استسلام، وإن امتلاك قائد الابتكار في المدرسة لمهارات المثابرة والإصرار تعطيه قوة لينهض بعد كل سقوط، ويستمر نحو أهدافه الابتكارية لأنه يعلم أن الانتكاسة ما هي إلا طريق نحو سلم النجاح، وقائد الابتكار بدوره

يشد هذه الروح المعنوية في مرؤوسيه؛ فيصبح المعلمون أكثر قدرة على الاستمرار بكفاءة وفاعلية؛ لأنهم يقتدون ويتأثرون بمديرهم صاحب الإصرار والمثابرة (الشهراني، 2018).

يذكر Tucker (2017) بعض المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القائد المبتكر بشكل مختلف عما استعرضته الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:

- تبني الأفكار والفرص الجديدة والقدرة على اغتنامها؛ مما يتيح رؤية الأمور والمفاهيم على نطاق أوسع.
- التعلم المستمر والابتعاد عن الافتراضات والطرق التقليدية: يُعدّ التعلم المستمر مهارة مهمة للقائد المبتكر؛ لأنها تتيح له امتلاك المعرفة والاستعداد التام لمواصلة التعرف على أفكار جديدة، كما أن عالم اليوم يحتدم فيه التنافس، لذا على القائد المبتكر أن يدرك قاعدة مهمة، وهي أن الابتكار يبدأ حيث تنتهي الافتراضات التي اعتدنا عليها.
- التعاطف: تعد القدرة على التعاطف مع الآخرين مهارة مهمة في جميع أنماط القيادة، وهي تتضمن التعاطف وإبداء التفهم مع العميل النهائي الذي سيسفيد من الفكرة المبتكرة التي يتم تطويرها، بما معناه التعاطف مع احتياجات الفئة المستهدفة؛ وذلك من أجل التحسين والتطوير المستمر، وتحقيق الكفاءة والفاعلية.
- العصف الذهني الخلاق والقدرة على تقييم التغييرات المحيطة: العصف الذهني للأفكار طريقة للإبداع، وإن تطوير هذه المهارة يجعل من فكر القائد المبتكر أكثر قدرة على صياغة حلول للمشاكل بنهج إبداعي مختلف، كما أن القدرة على مواكبة التغييرات الحاصلة، وتسليط الضوء على الاتجاهات المحيطة، تجعل القائد المبتكر ذا بصيرة مستقبلية، واستعداد كامل على شتى النواحي.
- الخيال: استخدام الخيال أمر لا بد منه عند تطبيق أسلوب القيادة المبتكر، ويجب أن يكون القائد المبتكر قادرًا على تخيل وتصور المستقبل من مفهوم بسيط، وكذلك التفكير في الخطوات التي سيتخذها لتحقيق هدف معين.
- المثابرة: تعتبر الرغبة في الاستمرار والمحاولة مرة أخرى من أكثر المهارات التي تقود القائد المبتكر نحو النجاح، وتجعل من عدم الاستسلام والمثابرة ميزة تميزه عن غيره.
- القدرة على إقناع الآخرين وتحمل المخاطر: إن الابتكار لا ينحصر بالقدرة على توليد أفكار جديدة ومختلفة، وإنما هو أيضاً امتلاك الشغف والإيمان بهذه الأفكار، ثم ومحاولة

إقناع الآخرين بها، ويجب أن يتمتع القائد المبتكر بفهم جيد لكل المخاطر التي يمكن للمؤسسة التعامل معها، ويحاول إبقاء هذه المخاطر تحت السيطرة.

تعتبر مهارات القيادة الابتكارية أساسية لنجاح القائد التربوي في عصر تتزايد فيه التحديات والتغيرات بسرعة، إحدى هذه المهارات هي القدرة على اتخاذ قرارات جريئة ومبتكرة، يتطلب الأمر من القائد الابتكاري أن يكون على استعداد لتحمل المخاطر والتعامل مع النتائج غير المتوقعة، بفضل هذه المهارة، يمكن للقائد التربوي تقديم حلول فعالة للمشاكل المعقدة، وتحقيق تحسينات ملموسة في البيئة التعليمية.

يجب أن يكون القائد الابتكاري لديه القدرة على تحفيز فريق العمل وتعزيز روح الابتكار بينهم. يتطلب ذلك من القائد أن يكون لديه رؤية واضحة ويشاركها بفاعلية مع الفريق، مع توفير الدعم اللازم وتشجيع المعلمين على تقديم أفكار جديدة وتجريبها، هذه المهارة تعزز من الشعور بالملكية والانتماء بين المعلمين، مما يؤدي إلى بيئة عمل ديناميكية ومبتكرة.

يُعدُّ امتلاك مهارات القيادة الابتكارية مفتاحًا لتحقيق النجاح والتميز في المؤسسات التربوية، حيث يحتاج القادة التربويون إلى التكيف السريع مع هذه التغيرات وتبني الابتكار كنهج أساسي، من خلال القدرة على استشراف المستقبل ووضع خطط استراتيجية مبنية على الابتكار، يمكن للقادة التربويين تحسين جودة التعليم وتقديم تجارب تعليمية متميزة للطلبة، هذه القدرة على الابتكار تجعل المؤسسات التربوية أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وتلبية احتياجات الطلبة المتنوعة.

كما تساهم مهارات القيادة الابتكارية في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير داخل المؤسسة، من خلال خلق بيئة تعليمية تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء، هذا النوع من البيئة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج تعليمية أفضل، بالتالي، يُعد امتلاك مهارات القيادة الابتكارية ضرورة لتحقيق التميز والابتكار في التعليم وضمان مستقبل مشرق للمؤسسة التربوية والطلبة على حد سواء.

تاسعاً: معوقات القيادة الابتكارية

لا زال يواجه الابتكار العديد من المعوقات والتحديات التي تقف حائلاً بينه وبين تقدمه على الرغم من كونه أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات التربوية ونموها في هذا العصر، نلخصها على النحو الآتي:

1. المعوقات الإدارية: وهي عبارة عن مجموعة من التحديات المتمثلة بـ: المركزية، عدم وضوح أهداف المؤسسة غياب الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة وتركيز الابتكار على

مجموعة وظيفية واحدة، الافتقار إلى العمل الجماعي، عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الفكر الابتكاري، الإدارة المفتقرة للخبرة والكفاءة، بالإضافة إلى الالتزام الحرفي بالقوانين المعمول بها (Playford, 2022).

2. المعوقات الأكاديمية: وتتمثل هذه المعوقات بـ: الخوف من الفشل المتضمن لعدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، وذلك خوفاً من العقاب والنقد الناتج عن تلك الأفكار (كردي، 2015)، بالإضافة إلى الإجراءات الروتينية وضغوطات العمل، وغياب الروح التنافسية في العمل (الراشد واليحيى، 2020)، كما أن نقص التعاون وضعف التواصل والتعاون بين مدير المدرسة والأفراد الآخرين فيها يعرقل سير تنفيذ الابتكار (الشهراني، 2018).

3. المعوقات الثقافية والاجتماعية: إن التعليم له دور كبير في الحد من الابتكار، وذلك عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير ملائمة لتطوير مدارك الطلاب، كما أن استخدام التلقين والأساليب التقليدية داخل المدرسة يغيب الشغف للابتكار ويقتل مهارته، ذلك علاوة على بعض العادات والتقاليد التي تحد من الابتكار وتقتل الطموح (كردي، 2015).

على الرغم من التحديات العديدة التي تعيق الابتكار في المؤسسات التربوية، توجب علينا العمل على تجاوز هذه العقبات من خلال استراتيجيات فعالة وبيئة تعليمية محفزة تدعم الابتكار والتغيير، إن تحقيق ذلك سيسهم في بناء مؤسسات تربوية قادرة على التكيف مع متطلبات العصر الحديث وتقديم تعليم يتسم بالجودة والإبداع.

تناول هذا المبحث مطلبين، حيث استعرضت الباحثة في المطلب الأول قيادة التغيير من حيث مفهوم قيادة التغيير وأهدافها وأهميتها وخصائصها، كما يتناول مهارات قيادة التغيير، وأخيراً معوقات قيادة التغيير، يليه في المطلب الثاني القيادة الابتكارية حيث تطرقت الباحثة لمفهوم القيادة الابتكارية وأهدافها وأهميتها وخصائصها وأسسها وكذلك سيتم التطرق لصفات ومهام القيادة الابتكارية كما يتناول هذا المبحث معارات القيادة الابتكارية، وأخيراً معوقات القيادة الابتكارية.

2.2 الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى استعراض العديد من الدراسات السابقة في مطلبين، حيث سيتناول المطلب الأول الدراسات التي تناولت قيادة التغيير، فيما يُناقش المطلب الثاني الدراسات التي اهتمت بالقيادة الابتكارية، وستعقب الباحثة على كل مطلب من المطالب، وتشير إلى أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات، وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.

وقد قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى دراسات عربية، ودراسات وأجنبية لكل مجال، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات قيادة التغيير:

الدراسات العربية:

في هذا المطلب يتم سرد الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير المستقل " قيادة التغيير"، وذلك كما يلي:

دراسة رمانة ومربوع (2023)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكوميّة في مديرية رام الله والبيرة لإدارة التّغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلّمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة من (70) عبارة، موزعة على محورين، و(8) مجالات، طبّقت على عينة مكونة من (103) من المعلمين والمعلمات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التّغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلّمين، حصلت على متوسط كلي (3.71 من 5) أي بدرجة كبيرة، فيما حصل محور ثقافة الحوار على متوسط كلي (3.73 من 5) بدرجة (كبيرة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلّمين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية مقبولة دالة إحصائياً بين إدارة التّغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلّمين.

دراسة الوعري (2022)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفريز في شرقي القدس حيث تم اختيار عينة الدراسة من (50) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وفي سبيل انجاز هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استخدام استبانة معتمدة على مقياس قيادة التغيير للباحث (القرني، 2016) ومقياس التطوير المهني للباحث (أبو زلط، 2021).

وبينت نتائج الدراسة أن درجة قيادة التغيير كانت متوسطة، وأن درجة التطوير المهني كانت متوسطة ايضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفريز في شرقي القدس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة أبو القاسم (2021)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (أونروا) بمحافظة قطاع غزة وسبل تفعيله، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم (278) مديراً ومديرةً للعام الدراسي (2021-2022)، وتمثلت عينة الدراسة بـ (154) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (أونروا) بمحافظة قطاع غزة كانت بوزن نسبي (77.05%) وتعتبر هذه الدرجة كبيرة، وبينت النتائج وجود فروق بين استجابات أفراد عينة حول دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (أونروا) بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة أبو كريم والقטיפان (2020)

هدفت الدراسة التعرف إلى قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لقياس درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مكونة من (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (155) مساعداً ومساعدة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كان عالياً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات قيادة التغيير تعزى لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة القرني والزهراني (2019)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير ومن وجهة نظر المعلمات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن البالغ عددهم (1293) معلمة، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (310) معلمة، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة اشتملت على (46) فقرة، موزعة على محورين، و(7) مجالات.

وأظهرت النتائج أن درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) في جميع المجالات، وجاءت درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) في جميع المجالات، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر الكفايات المهنية، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى، المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توفر الكفايات المهنية، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير.

دراسة مقابلة (2019)

هدفت دراسة مقابلة (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش القيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من (30) فقرة، موزعة على أربعة مجالات طبقت على عينة مكونة (550) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش القيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى إلى أثر متغير التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الدراسات الأجنبية

دراسة تشانغ وآخرون (2019) Cheng, et al

هدفت الدراسة إلى دمج وتفعيل قيادة التغيير في إطار القيم التنافسية ومعرفة مدى ممارسة مديري المدرسة لقيادة التغيير من وجهة نظر موظفي المدرسة (مدرس متفرغ، معلم صف، مدير،

رئيس قسم)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار (18) مدرسة ثانوية حكومية وخاصة من مجتمع الدراسة المكون من (156) مدرسة ثانوية حكومية وخاصة في تايوان، تم توزيع استبيانات على هذه المدارس، وقد بلغ عدد موظفي المدرسة الذين أكملوا الاستبيان (625) موظف.

وقد أظهرت نتائج دراستهم أن مديري المدارس الثانوية يقدمون دوراً معتدلاً في قيادة التغيير بغض النظر عن الأهمية والأداء الفعلي، كما وظهر أن الأداء الفعلي للدور القيادي في أبعاد (المنافسة، والتحكم) أعلى من دورها في أبعاد (الابتكار، والتعاون).

دراسة ميكين وآخرون (2018) Mei Kin, et al

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين اختصاصات قيادة التغيير الرئيسية، ومواقف المعلمين تجاه التغيير في ماليزيا، استخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (936) معلماً ومعلمة من (47) مدرسة ثانوية عالية الأداء في ماليزيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا وبين مواقف المعلمين نحو التغيير، حيث أن مديري المدارس وباعتبارهم المسؤولين الأوائل عن قيادة التغيير يواجهون تحدياً كبيراً في التأثير بالمعلمين وكسب قلوبهم وعقولهم نحو التغيير، و من منطلق ذلك تبين أن تعزيز الكفاءات الأساسية وتوفير متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا يسهم في تعزيز موقف المعلمين اتجاه التغيير، وأظهرت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيادة التغيير على التأثير الذاتي للمدرسين في تعزيز اتجاهاتهم نحو التغيير.

دراسة تشانغ وآخرون (2017) Chang, et al

هدفت الدراسة التعرف إلى قيادة تغيير المديرين كما يراها المدرسون، واستكشاف أي أثر للتغيير قد يؤثر في التطوير المهني للمدرسين في تايوان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (490) معلماً ومعلمة من (41) مدرسة من المراحل الابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة تايوان.

وأظهرت النتائج أن خطط بناء بيئة مدعومة، وتعديل التنظيم والأداء المتضمنتين في قيادة التغيير تسهم في تفسير (23.2%) من النمو المهني للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لقيادة التغيير الصحيحة في تعزيز النمو المهني للمعلمين، ويمكن تطبيق قيادة التغيير على الممارسات الأوسع؛ لتحسين أداء المعلمين في مختلف الأوضاع.

2.2.2 تعقيب على الدراسات التي تناولت قيادة التغيير:

تباينت الدراسات السابقة التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك، فبعضها سعى إلى دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (أونروا) بمحافظات قطاع غزة وسبل تفعيله من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس مثل دراسة أبو القاسم (2021)، وكذلك سعت دراسة رمانة ومربوع (2023) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلمين، في حين سعت دراسة الوعري (2022) ودراسة تشانغ وآخرون (2017) Chang, et al إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفرير في شرقي القدس، كما سعت دراسة أبو كريم والقطيفان (2020) ودراسة مقابلة (2019) إلى التعرف إلى قيادة التغيير لدى مديري المدارس، بينما سعت دراسة القرني والزهراي (2019) إلى الكشف عن الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير ومن وجهة نظر المعلمات، وسعت دراسة تشانغ وآخرون (2019) Cheng, et al إلى دمج وتفعيل قيادة التغيير في إطار القيم التنافسية ومعرفة مدى ممارسة مديري المدرسة لقيادة التغيير من وجهة نظر موظفي المدرسة، وأخيراً سعت دراسة ميكين وآخرون (2018) Mei Kin, et al إلى التعرف على العلاقة بين اختصاصات قيادة التغيير الرئيسية، ومواقف المعلمين تجاه التغيير في ماليزيا.

أما الدراسة الحالية تهدف إلى واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في تطوير ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

اتفقت معظم الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة أبو القاسم (2021) ودراسة رمانة ومربوع (2023) ودراسة الوعري (2022) ودراسة تشانغ وآخرون (2019) Cheng, et al ودراسة ميكين وآخرون (2018) Mei Kin, et al ودراسة تشانغ وآخرون (2017) Chang, et al، في حين استخدمت دراسة أبو كريم والقطيفان (2020) ودراسة مقابلة (2019) المنهج الوصفي، أما دراسة القرني والزهراي (2019) استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي البنائي.

تنوعت عينات الدراسة التي تناولت قيادة التغيير، فقد شملت الدراسات عينات مختلفة تنوعت ما بين معلمين مثل دراسة مقابلة (2019)، ومعلمات مثل دراسة القرني والزهراني (2019) عينة ، أما دراسة رمانة ومربوع (2023) و دراسة الوعري (2022) و دراسة ميكين وآخرون (2018) Mei Kin, et al ودراسة تشانغ وآخرون (2017) Chang, et al جمعت الاثنيين معاً، فيما استخدمت دراسة أبو القاسم (2021) مدير ومديرات، في حين استخدمت دراسة أبو كريم والقطيفان (2020) مساعد ومساعدة، وأخيراً دراسة تشانغ وآخرون (2019) Cheng, et al استخدمت معلماً ومديراً.

أما الدراسة الحالية فاتفقت مع دراسة تشانغ وآخرون (2019) Cheng, et al في اشمال عينتها على معلمين ومديرين.

تنوعت أدوات الدراسة وذلك تبعاً للمتغيرات التابعة التي تضمنتها، فبعضها استخدمت الاستبانة مثل دراسة كل من دراسة أبو القاسم (2021) ودراسة رمانة ومربوع (2023) ودراسة أبو كريم والقطيفان (2020) ودراسة مقابلة (2019) ودراسة القرني والزهراني (2019) ودراسة تشانغ وآخرون (2017) Chang, et al ودراسة تشانغ وآخرون (2019) Cheng, et al ودراسة ميكين وآخرون (2018) Mei Kin, et al، فيما استخدمت دراسة الوعري (2022) المقياس كأداة لجمع المعلومات.

أما الدراسة الحالية فاتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

3.2.2 الدراسات السابقة التي تتعلق بمهارات القيادة الابتكارية

الدراسات العربية

دراسة الكتبي والريامي (2024)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبو ظبي في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من إداري ومعلمي مدارس نطاق 6.4 التابع لمدارس إمارة أبو ظبي والذي يبلغ عدد المعلمين فيه (556) معلم ومعلمة وعدد (56) من القيادات، بمجموع (712) واستخدمت الباحثة أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع استبانة إلكترونية من قبل مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي على العينة (مجتمع الدراسة الكادر الإداري والتعليمي في نطاق 6.4) ، وتم الرد من (266) استبانة، أي بنسبة (37%) من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة الابتكارية الملهمه في الممارسات في مدارس نطاق 6.4 كان بمتوسط حسابي مقداره (4.3) بدرجة كبيرة جداً، وبينت النتائج وجود علاقة بين القيادة الابتكارية الملهمه وتحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي من وجهة نظر الكادر الإداري والتعليمي، وكشفت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر القيادة الابتكارية الملهمه وتحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي تعزى لمتغيري الجنس والحلقة، وعدم وجود فروق للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوظيفة).

دراسة الوادعي (2022)

هدفت الدِّراسَةُ التَّعَرُّفُ إلى واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدِّراسَةُ على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدِّراسَةُ استمارة الاستبيان الالكتروني كأداة للدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (110) من قائدات ووكيلات ومعلمات مدارس المرحلة لمتوسطة

وتوصلت الدِّراسَةُ إلى ارتفاع مستوى تطبيق كافة أبعاد القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدِّراسَةُ حول درجة مُمارَسة القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المُسمَى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

دراسة الطراونة (2022)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم، تألفت عينة الدراسة من (150) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة عسيري (2022)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة

لجمع البيانات؛ حيث طُبقت على عينة بلغت (15) مفردة من مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر.

وتوصلت النتائج إلى أن استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر جاءت بدرجة موافقة "غير موافق"؛ وأفادت استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر جاءت بدرجة موافقة "موافق"؛ وأفادت استجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر جاءت بدرجة موافقة "موافق"؛ وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بللحمر تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة البنأ والشرمان (2022)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانتين، استبانة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية واستبانة جودة الأداء المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من (388) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس لواء وادي السير، كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية فيها تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وللخبرة، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغيرات (الجنس)، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي سنوات الخبرة.

دراسة السعدوني (2021)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام استبانة مكونة من (41) فقرة موزعة على سبعة مجالات للقيادة الابتكارية و (23) فقرة للأداء الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (304) معلماً ومعلمة بمحافظة ظفار.

توصلت الدراسة إلى أن تقدير المعلمين لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار كان مرتفعاً بشكل عام، وكذلك لمجالات القيادة الابتكارية جميعها، مع وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين آراء المعلمين نحو القيادة الابتكارية لمديري المدارس وآرائهم نحو أدائهم الوظيفي، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة ظفار وكذلك الأداء الوظيفي لمعلميهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية.

الدراسات الأجنبية

دراسة ناكبا وآخرون (Nakkubua, et al (2022)

هدفت الدراسة إلى بناء وتطوير مؤشرات القيادة المبتكرة لمديري المدارس في مجالات التعليم التربوي، وكذلك فحص مدى تطابق نموذج القياس للقيادة المبتكرة، ووضع دليل لاستخدام مؤشرات القيادة الابتكارية، واتبعت الدراسة المنهج المختلط، تم جمع البيانات من مجموعة عينة مكونة من (830) من مديري المدارس والمعلمين في بيئات اختبار التعليم خلال يناير 2020 - مارس 2021. أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج القياس المطور للقيادة الابتكارية لمديري المدارس في تطوير العملية التعليمية تطابقاً مع البيانات التجريبية، وأن ملاءمة تطوير الدليل لاستخدام مؤشرات القيادة المبتكرة لمديري المدارس في مجالات التعليم التربوي هي أعلى مستوى ويمكن استخدامها لبناء معايير تقييم القيادة المبتكرة لمديري المدارس.

دراسة ساكي ورونالد (Saky & Ronald (2019)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة مديري المدارس في نيجيريا للقيادة الابتكارية، والتعرف على وجهة نظرهم في الدور الذي تؤديه القيادة الابتكارية لتحسين العملية التعليمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المقابلات الشخصية للمديرين والاستبانة للمعلمين على عينة الدراسة البالغ حجمها (21) معلماً، تم اختيارها بطريقة مباشرة قسدية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية في مدارس (نيجيريا) جاء بدرجة كبيرة، وتبين أن ممارسات القيادة الابتكارية ترفع من مستوى تأثير المديرين في المعلمين، مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة المنشودة ويحسن من مستوى العملية الأكاديمية.

دراسة شارارات (2016) Sharratt

هدفت الدراسة التعرف إلى تفاوت مستويات القيادة الابتكارية في مجموعة من المدارس في كندا، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة على عينة حجمها (21) معلماً من مدارس مختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: لا بد من وجود توافق بين قيادة المؤسسة ورؤيتها حتى يستطيع المعلم الشعور بالثقة وتضح له الأهداف المنشودة، وتبين أهمية الممارسات الابتكارية داخل المدارس، لتهيئة بيئة مدرسية يسود الابتكار والابداع فيها، وأن تلك الممارسات الابتكارية تعود بالنفع على جميع أطراف العملية التعليمية وترفع من مستوى الكفاءة والفاعلية وتحسن جودة الأداء.

4.2.2 تعقيب على الدراسات التي تناولت القيادة الابتكارية:

تباينت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الابتكارية، فبعضها سعى إلى التعرف إلى دور القيادة الابتكارية الملهمة لدى قيادات مدارس إمارة أبو ظبي في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي مثل دراسة الكتبي والريامي (2024)، وكذلك سعت دراسة الوادعي (2022) إلى التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية، أما دراسة الطراونة (2022) فسعت إلى مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم، كذلك سعت دراسة عسيري (2022) التعرف إلى واقع ومعوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بلحمر، كما سعت دراسة البنا والشрман (2022) إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، في حين سعت دراسة السعدوني (2021) التعرف إلى واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، بينما سعت دراسة ناكبا وآخرون (2022) Nakkubua, et al إلى بناء وتطوير مؤشرات القيادة المبتكرة لمديري المدارس في مجالات التعليم التربوي، كما سعت دراسة ساكي ورونالد (2019) Saky & Ronald إلى الكشف عن ممارسة مديري المدارس في نيجيريا للقيادة الابتكارية، وأخيراً سعت دراسة شارارات

Sharratt (2016) إلي التعرف إلى تفاوت مستويات القيادة الابتكارية في مجموعة من المدارس في كندا.

أما الدراسة الحالية فتهدف إلى واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في تطوير ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

اتفقت معظم الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة الكتبي والريامي (2024) ودراسة الوادعي (2022) ودراسة الطراونة (2022) ودراسة ساكي ورونالد (2019) Saky & Ronald ودراسة شارارات (2016) Sharratt، في حين استخدمت دراسة ودراسة عسيري (2022) ودراسة السعدوني (2021) المنهج الوصفي، بينما استخدمت دراسة البنا والشрман (2022) المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، أما دراسة ناكبا وآخرون (2022) Nakkubua, et al استخدمت المنهج المختلط.

اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي البنائي.

تنوعت عينات الدراسة التي تناولت الانغماس الوظيفي، فقد شملت الدراسات عينات مختلفة تنوعت ما بين معلمين مثل دراسة ساكي ورونالد (2019) ودراسة شارارات (2016) Sharratt Saky & Ronald، معلمين ومعلمات كدراسة الكتبي والريامي (2024) ودراسة الطراونة (2022) ودراسة البنا والشрман (2022) ودراسة السعدوني (2021)، ومديرين كدراسة عسيري (2022)، ومعلمين ومديرين كدراسة ناكبا وآخرون (2022) Nakkubua, et al، وقائدات ووكيلات ومعلمات كدراسة الوادعي (2022).

أما الدراسة الحالية فاتفقت مع دراسة تشانغ وآخرون ناكبا وآخرون (2022) Nakkubua, et al في اشمال عينتها على معلمين ومديرين.

تنوعت أدوات الدراسة وذلك تبعاً للمتغيرات التابعة التي تضمنتها، فجميعها استخدمت الاستبانة كدراسة الكتبي والريامي (2024) ودراسة الوادعي (2022) ودراسة الطراونة (2022) ودراسة عسيري (2022) ودراسة البنا والشрман (2022) ودراسة السعدوني (2021) ودراسة ناكبا وآخرون (2022) Nakkubua, et al ودراسة شارارات (2016) Sharratt، أما دراسة ساكي ورونالد (2019) Saky & Ronald أضافت المقابلة أداة لجمع البيانات.

أما الدراسة الحالية فاتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

5.2.2 التعقيب العام على الدراسات السابقة

- قلة وجود دراسات عربية وأجنبية تتناول العلاقة بين قيادة التغيير بالقيادة الابتكارية، حيث تربط أغلب الدراسات أحد متغيرات الدراسة الراهنة بمتغيرات أخرى.
- أهمية موضوع قيادة التغيير كمتغير أساسي في الدراسة الذي يُعد من المواضيع الحيوية والمهمة في مجال الإدارة والتنمية، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة.
- أنها تتناول القيادة الابتكارية كأحد متغيرات الدراسة التي تركز على دور القادة في تحفيز وتوجيه الابتكار داخل المؤسسات.
- استهدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة تشانغ وآخرون (2019) Cheng, et al ودراسة تشانغ وآخرون ناكبا وآخرون (2022) Nakkubua, et al في اشمال عينتها على معلمين ومديرين وهي الفئة التي استهدفتها الدراسة الحالية.
- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي البنائي، وهو منهج مختلف مع جميع الدراسات السابقة
- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وهي الأداة التي استخدمتها الدراسة الحالية، وتتفق بعض هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام هذه الأداة.

6.2.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت هذه الدراسة في جوانب شتى مثل بناء الإطار النظري وإثرائه بما يخدم الدراسة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تصميم أدوات الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها.
- التعرف إلى بعض المراجع والكتب العلمية التي تخدم موضوع الدراسة.
- أتاحت للباحثة اختيار منهج الدراسة، وبناء الأدوات المناسبة للدراسة الحالية.
- معرفة الأساليب الاحصائية واختيار الأنسب منها.
- المساهمة في عرض النتائج وكيفية تفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

7.2.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة الدعم التنظيمي المدرك كما يدركه المعلمون وعلاقته بسلوك الانغماس الوظيفي لديهم.
- أجريت معظم الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة عن المجتمع الفلسطيني، بينما هذه الدراسة تُعنى بدراسة الدعم التنظيمي المدرك كمتغير تنظيمي داخل المؤسسات التربوية.
 - استخدمت هذه الدراسة الاستبانة من إعداد الباحثة لقياس متغيرات الدراسة.
 - أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فتجسد في اعتمادها متغيرين لم تتناولها أغلب الدراسات، وعليه تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي جمعت بين قيادة التغيير والقيادة الابتكارية معاً.
 - قد تُعد من الدراسات القلائل المحلية - حسب علم الباحثة- التي اهتمت بهذه الفئة أي دراستها بشكل مستقل.

8.2.2 موقع الدراسة الحالية من مجمل الدراسات ذات الصلة:

لامست الباحثة افتقاد الدراسات ذات الصلة تناولها الموضوع دراسته، وخاصة عدم تطرقها للعلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الابتكارية، ولكنها استفادت من الدراسات ذات الصلة في معرفة الطريقة الواجب اتباعها لرصد مستوى ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية، كما ساعدت في رسم إطار لدراسته النظري من خلال التعريف عن مهارات قيادة التغيير، والتطرق لمهارات القيادة الابتكارية.

وكذلك أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات ذات الصلة كثيراً، حيث حاول أن يوظف الجهود ذات الصلة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها، ومن جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات ذات الصلة للوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الدراسة الموسوم بواقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في تطوير ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين (تصور مقترح).

بحيث تم الاستفادة من أدبها التربوي في هذه الدراسات في فهم مهارات قيادة التغيير، مهارات القيادة الابتكارية، وفي اختيار المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتحديد عينتها.

واستفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات ذات الصلة في الوصول للمنهج والأداة الملائمة، وانفتحت الدراسة الحالية مع الدراسات ذات الصلة في تناولها متغيري قيادة التغيير والقيادة الابتكارية، نظراً لأهمية المتغيرين.

ولكن الباحثة لاحظت قلة في البحوث والدراسات التي تهتم بقيادة التغيير لدى المديرين مقارنة بالبحوث والدراسات التي اهتمت بقيادة التغيير لدى المعلمين.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات ذات الصلة بكونها من الدراسات القليلة التي تعنى بتقديم تصور لتطوير ممارسة مهارات كل من قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية، وعليه تصبح الدراسة الحالية إضافة نوعية للأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية.

9.2.2 الفجوة البحثية

اقتصرت تطبيق الدراسة الحالية على محافظات شمال الضفة الغربية بالتحديد في العام 2024م، بالاعتماد المنهج الوصفي الارتباطي البنائي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات عن عينة الدراسة، بالإضافة للمجموعة البؤرسة، طبقت على مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وتناولت متغيري الدراسة مع بعضهما البعض، وفي حدود علم الباحثة لا توجد أي دراسة من الدراسات السابقة تحمل نفس عنوان الدراسة الحالية.

تمكنت الباحثة من تحديد الفجوة البحثية بشكل واضح اعتماداً على ما تم تبيانه في الدراسات السابقة، وما اتصف بالضعف وعدم الشمولية في إطار تلك الدراسات، وهو ما ركزت عليه الباحثة وتغطيته في إطار الدراسة الحالية، وهو ما تم إيضاحه من خلال التعقيب على الدراسات السابقة التي أظهرت الإسهامات الفكرية التي تناولتها تلك الدراسات وما اتفقت به الدراسة الحالية مع هذه الدراسات، إضافة لجوانب الاختلاف معها وما تميزت به الدراسة الحالية كجانب من جوانب البحث العلمي، وفي الفصل التالي سيتم عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الثالث المنهجية والإجراءات

تمهيد

1.3 منهج الدراسة وأسلوبها

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

5.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة "الاستبانة"

6.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تمهيد:

يتناول الفصل الحالي إجراءات الدراسة، وتتضمن منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها الاستطلاعية والميدانية، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة، وكيفية بنائها وضبطها من حيث الصدق والثبات. وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، والتحقق من صحة الفروض واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة وأسلوبها

سعيًا لمعالجة مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية وفحص فروضها المختلفة وصولاً للتحقق من أهدافها، استخدمت الباحثة المنهج الكمي والكيفي مروراً بمرحلتين الأولى باتباع المنهج الوصفي الارتباطي البنائي اعتماداً على دراسة الظاهرة كما توجد بالواقع، أما المرحلة الثانية اتبعت المنهج الوصفي (النوعي) وعبرت عنها تعبيراً كيفياً من خلال إجراء مقابلات مع معلمي ومديري المدارس. والمنهج الوصفي من الأساليب شائعة الاستخدام بين الباحثين، وهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة. (ساعاتي، 2014، ص93).

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: تم من خلال معالجة الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات العلاقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- البيانات الأولية: من خلال دراسة الجانب الميداني، حيث تم توزيع أدوات الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة بهدف حصر الاستجابات اللازمة للبحث في موضوع الدراسة، كما تم استخدام المقابلة الشخصية في الجانب المتعلق باستخدام الأسلوب الكيفي

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين جميعهم، والبالغ عددهم (8294) معلماً ومعلمة و (431) مديراً حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2022-2023.

جدول (3.1): مجتمع الدراسة للمدارس الحكومية الثانوية حسب مديريات محافظات شمال الضفة الغربية

مديريات محافظات شمال الضفة الغربية	حجم المجتمع للمعلمين			حجم المجتمع للمديرين
	معلم	معلمة	الإجمالي	المديرين
جنين	721	875	1596	87
جنوب نابلس	366	505	871	46
نابلس	688	943	1631	82
سلفيت	250	390	640	37
طولكرم	549	703	1252	64
قلقيلية	377	504	881	44
قباطية	439	548	987	50
طوباس	179	257	436	21
المجموع	3569	4725	8294	431

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (240) معلمة ومديراً، من المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، تم اختيارها بطريقة العينة المتيسرة، أي ما نسبته (2.75%) من مجتمع الدراسة الأصلي، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (3.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	التصنيف	العدد	الوزن النسبي
الجنس	ذكر	112	46.7
	أنثى	128	53.3
المسمى الوظيفي	مدير	34	14.2
	معلم	206	85.8
المؤهل العلمي	دبلوم	7	2.9
	بكالوريوس	178	74.2
	ماجستير فأعلى	55	22.9
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	32	13.3
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	29	12.1
	10 سنوات فأكثر	179	74.6
المديرية	نابلس	60	25.0
	جنوب نابلس	23	9.6
	طولكرم	30	12.5

17.9	43	جنين
7.1	17	سلفيت
7.9	19	قباطية
5.4	13	طوباس
14.6	35	قليلية
100.0	240	الإجمالي

أما بالنسبة لعينة المقابلات فقد قامت الباحثة باختيار عينة قصدية مكونة من (20) معلماً ومعلمة، موزعين على المديرية أنفة الذكر.

4.3 أدوات الدراسة

1. الاستبانة

أعدت استبانة من قبل الباحثة بعد الرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وعُرضت في فصل الدراسات السابقة ومنها: دراسة رمانة ومربوع (2023) ودراسة دراسة الكتبي والريامي (2024)، وتكونت الاستبانة من:

القسم الأول: هو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (نوع الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المديرية).

القسم الثاني: يتكون فقرات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية وتتكون من محورين.

المحور الأول: واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير: يتكون من أربعة مجالات بواقع (33) فقرة موزعة كالتالي:

المجال الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي، يتكون من (11) فقرة.

المجال الثاني: مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، يتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: مهارات الاتصال والتواصل يتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: مهارات اتخاذ القرار، يتكون من (5) فقرات.

المحور الثاني: واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية: يتكون من أربعة مجالات بواقع (37) فقرة موزعة كالتالي:

المجال الأول: مهارات السلوك الابتكاري، يتكون من (14) فقرة.

المجال الثاني: مهارات التفكير الابتكاري، يتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: مهارات الاتصال التواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة، يتكون من (10) فقرات.

المجال الرابع: مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار، يتكون من (7) فقرة.

خطوات بناء الاستبانة:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في موضوع الدراسة وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف على الأطروحة، قام الباحث ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي اشتملت على (65) فقرة.
- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين، والملحق رقم (8) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون، سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (72) فقرة، والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية. صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين:

يقصد بصدق المحكمين: حكم أو آراء المحكمين على الصدق الظاهري للاستبانة، وخاصة هؤلاء المحكمين من ذوي الدراية والخبرة (هاشم، 2019، 127)، حيث قامت الباحثة بعرض المقياس على مجموعة من السادة المحكمين (9) منخصصين لملحق رقم (8)، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وتم قبول نسبة الموافقة بين المحكمين (75%)، وصولاً للصورة النهائية - انظر الملحق رقم (3).

- حيث تتكون الاستبانة من محورين:

- المحور الأول يتكون من عدة مجالات وهي:

* المجال الأول (مهارات التخطيط الاستراتيجي): تم التعديل على جميع الفقرات بإضافة

أو استبدال بعض الكلمات بكلمات أخرى لتصبح أكثر وضوحاً، وتم إضافة بعض الفقرات كما

ورد في فقرة رقم (4)، و(2).

* المجال الثاني (مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير): تم التعديل على الفقرة (1)، و(6)، و(7)، و(8). بينما تم حذف الفقرة (3)، و(5). وتم إضافة كل من الفقرة (2)، و(4).
* المجال الثالث (مهارات الاتصال والتواصل): تم إجراء تعديل كامل على فقرات المجال باستبدال بعض الكلمات بكلمات أخرى أكثر وضوحاً، بالإضافة إلى دمج الفقرات (7)، و(8) معاً لتصبحا فقرة واحدة.

* المجال الرابع: (مهارات صنع القرار وحل المشكلات): جميع فقرات هذا المجال تركت كما هي باستثناء فقرة (2) تم التعديل عليها بإضافة بعض الكلمات الأكثر وضوحاً.

- المحور الثاني يتكون من عدة مجالات وهي:

* المجال الأول (مهارات السلوك الابتكاري): تم التعديل على بعض الفقرات بإضافة بعض الكلمات الفقرة (5)، و(7)، و(9)، و(10)، و(11)، و(12). كما تم حذف كل من الفقرة (3)، و(13)، و(14).

* المجال الثاني (مهارات التفكير والابتكار): شمل التعديل على جميع الفقرات باستبدال بعض الكلمات بكلمات أكثر وضوحاً.

* المجال الثالث (مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين): تم التعديل على الفقرة (2)، و(3)، و(5)، و(7) بإضافة بعض الكلمات.

* المجال الرابع (مهارات المثابرة والإصرار) حيث تم ترك جميع الفقرات كما هي (لا تحتاج التعديل) باستثناء فقرة (2)، و(6) تم حذف وإضافة بعض الكلمات.

الصدق الداخلي:

الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكذلك اتساق المجال الكلي مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وبين الدرجة الكلية للمجال نفسه مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) معلماً /ة مديراً /ة خارج عينة الدراسة.

❖ **صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول " واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير "**

يبين جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، مع بيان الدلالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.01$, $\alpha = 0.05$) وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية

مهارات اتخاذ القرار		مهارات الاتصال والتواصل		مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير		مهارات التخطيط الاستراتيجي	
معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة
0.784	1	**0.823	1	**0.910	1	0.892	1
**0.941	2	**0.920	2	**0.870	2	**0.911	2
**0.921	3	**0.869	3	**0.545	3	**0.792	3
**0.918	4	**0.866	4	**0.735	4	**0.872	4
**0.656	5	**0.823	5	**0.873	5	**0.928	5
		0.976	6	**0.752	6	0.922	6
		**0.948	7	**0.940	7	**0.840	7
		**0.574	8	**0.933	8	**0.902	8
		**0.961	9			**0.840	9
						**0.936	10
						**0.890	11

* دال إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$. ** دال إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$.

❖ صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول " واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية "

يبين جدول (3.3) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، مع بيان الدلالة عند مستوي معنوية $(\alpha = 0.01, \alpha = 0.05)$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية

مهارات السلوك الابتكاري		مهارات التفكير الابتكاري		مهارات الاتصال والتواصل		مهارات المثابرة والإصرار	
معامل	الفقرة	معامل	الفقرة	معامل	الفقرة	معامل	الفقرة
بيرسون		بيرسون		بيرسون		بيرسون	
.0529**	1	**0.671	1	**0.588	1	**0.682	1
**0.588	2	**0.950	2	**0.909	2	**0.846	2
**0.665	3	**0.983	3	**0.930	3	**0.899	3
**0.536	4	**0.892	4	**0.826	4	**0.759	4
**0.549	5	**0.943	5	**0.817	5	**0.956	5
0.566**	6	**0.964	6	**0.952	6	**0.961	6
**0.468	7		7	**0.985	7	**0.914	7
**0.475	8		8	**0.979	8		
**0.890	9		9	**0.960	9		
**0.859	10		10	**0.955	10		
**0.856	11						
**0.841	12						
**0.818	13						
**0.797	14						

* دال إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$. ** دال إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$.

الصدق البنائي Structure Validity

يبين جدول (4.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $(\alpha = 0.01, \alpha = 0.05)$ وبذلك يُعدّ محاور الاستبانة جميعها صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (5.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	المجال	المحور
0.000	0.901**	مهارات التخطيط الاستراتيجي	واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير
0.000	0.819**	مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير	
0.000	0.806**	مهارات الاتصال والتواصل	

0.000	0.919**	مهارات اتّخاذ القرار	
0.000	0.828**	الدرجة الكلية	
0.000	0.844**	مهارات السلوك الابتكاري	
0.000	0.955**	مهارات التفكير الابتكاري	
0.000	0.938**	مهارات الاتصال للتواصل لتوطين الابتكار	واقع ممارسة مهارات القيادة
0.000	0.983**	مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار	الابتكارية
0.000	0.905**	الدرجة الكلية	

* دال إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$. ** دال إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$.

ثبات أداة الاستبانة

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة بطريقتين من خلال: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient: تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ والتي يطلق عليها معامل ألفا (α) في حساب ثبات أبعاد المحور للاستبانة وللمحور ككل، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (6.3): معاملات الارتباط والثبات لأبعاد المحور وللمحور ككل حسب طريقة ألفا كرونباخ (α)

المحور	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
	مهارات التخطيط الاستراتيجي	11	0.913
	مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير	9	0.931
واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير	مهارات الاتصال والتواصل	8	0.944
	مهارات اتّخاذ القرار	5	0.910
	الدرجة الكلية	33	0.918
	مهارات السلوك الابتكاري	14	0.880
	مهارات التفكير الابتكاري	6	0.923
واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية	مهارات الاتصال للتواصل لتوطين الابتكار	10	0.955
	مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار	7	0.942
	الدرجة الكلية	37	0.932

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (6.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.880، 0.955)، بينما بلغت للدرجة الكلية (0.932)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

طريقة التجزئة النصفية Split-Half method:

تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) لكل محور من محاور الاستبانة وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل طول المحور باستخدام معادلة سبيرمان براون $R = \frac{2R}{1+R}$ (Spearman-Brownz) والجدول (7.3) يوضح ذلك:

جدول (7.3): معاملات الارتباط لأبعاد المحور وللمحور ككل حسب طريقة التجزئة النصفية

المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
	مهارات التخطيط الاستراتيجي	11	0.943	0.97
واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير	مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير	8	0.962	0.98
	مهارات الاتصال والتواصل	9	0.977	0.99
	مهارات اتخاذ القرار	5	0.903	0.95
	الدرجة الكلية	33	0.922	0.96
	مهارات السلوك الابتكاري	14	0.790	0.88
واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية	مهارات التفكير الابتكاري	6	0.987	0.99
	مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار	10	0.994	1.00
	مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار	7	0.968	0.98
	الدرجة الكلية	37	0.910	0.95

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (7.3) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث

تتراوح بين (0.892، 0.994)، بينما بلغت للدرجة الكلية للاستبانة (0.921)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق رقم (3) قابلة للاستخدام.

2. أداة المقابلة

استخدم الباحث المقابلة كأداة ثانية لجمع المعلومات، وقد تم إعداد أسئلة المقابلة بناء على الأدب التربوي والدراسات السابقة الذي يتضمن ثمانية أسئلة رئيسة تتناول متغيرات الدراسة (واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير، واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية)، وتم طرح أسئلة مفتوحة لجمع أكبر قدر من التفاصيل حول إدراك المديرين لمتغيرات الدراسة الثلاثة (واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير، واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية) وعلاقتها بطبيعة عملهم.

صدق وثبات أداة المقابلة

اعتمدت الباحثة في دراستها على تحقيق محكات الصدق للبحث النوعي من خلال طرحها أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين المختصين في هذا المجال ملحق (1)، وتمت صياغة الأسئلة بصورتها النهائية من قبل الباحثة دون إجراء أي تعديلات، وذلك لأنها وضعت بالاعتماد على محاور الاستبانة، والخروج بالأسئلة في صورتها النهائية ملحق (7). قامت الباحثة لحساب درجة الثبات بتحليل عينة نتائج أسئلة المقابلة وذلك بعد الانتهاء من إجراء المقابلات مباشرة، وبعد مرور أسبوعين من التحليل تم تحليل عينة النتائج نفسها مرة أخرى، وقد تم تطبيق معامل كبا لحساب معامل التوافق، وبيين الجدول نتائج الاختبار:

جدول (8.3): نتائج اختبار كبا لحساب الثبات

القيمة	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig)
0.90	0.075	0.001

يتضح من الجدول (8.3) أن قيمة معامل كبا (90%)، فهذا يدل على ارتفاع ثبات أداة المقابلة، مما يعنى صلاحية أداة المقابلة لقياس ما وضعت من أجله.

إجراءات المقابلة

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة بصورتها النهائية وفق الإجراءات المذكورة سابقاً، تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المقابلة، وتكونت أسئلة المقابلة بصورتها النهائية من (8) أسئلة، وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على (9) من محكمين من المتخصصين ملحق رقم (1). قامت الباحثة بإجراء المقابلات بشكل شخصي مع أفراد العينة وبلغ عددهم (20) من معلمي المدارس الحكومية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023 / 2024، خلال الفترة الواقعة ما بين 2023/9/1 - 2023/9/30، وتم تسجيل المقابلات كتابياً بعد موافقة المشاركين، ثم قامت الباحثة بتفريغ المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات بالطريقة السردية تبعاً لاستجابة كل فرد من أفراد العينة، وتم تحليلها وتصنيفها وفق محاور وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف وأهم ما أجمع عليه أفراد العينة لاستخراج النتائج ومناقشتها، ومن ثم استخدام أسلوب (peel) للتحليل النوعي للبيانات، وفيما يلي توضيح لهذه الطريقة:

– P = Point: الفكرة الأساسية في المقطع المكتوب الذي يريد الباحث توصيلها إلى القارئ.

– E = Example: المثال، وفي البحث العلمي هو المقطع المقتبس من المقابلة أو الملاحظة أو الوثيقة المراد تحليلها.

– E= Explanation: شرح المقطع المقتبس وتوضيح كيف أن المثال المذكور يوضح، ويدعم فكرة الباحث.

– L= Link [Interpretation + Evidence from Literature Review or Theory]: الربط، الذي يتضمن نقطتين: تفسير الباحث للفكرة والأمثلة من خلال رأيه وخبرته وثقافته وفلسفته الخاصة + الربط بالدراسات السابقة أو النظريات (العدساني، 2017).

3. المجموعة البؤرية:

قامت الباحثة بتنفيذ مجموعة بؤرية لمجموعة من المختصين التربويين تشمل مدراء مدارس في محافظات شمال الضفة الغربية، بهدف الوصول إلى تصور مقترح لتطوير ممارسة مهارات كل من قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية، بناءً على ما تم استعراضه من أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة خلال الدراسة الحالية.

5.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة "الاستبانة"

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي من (1- 5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الأداة، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل مجال وكل محور ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي، وقد تم تحديد المحك المعتمد لمستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً)، حسب الجدول الآتي (ملحم، 2000م، ص 42):

جدول (9.3): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له		طول الخلية (الوسط الحسابي)	
	إلى	من	إلى	من
قليلة جداً	36%	من 20%	1.8	من 1
قليلة	52%	أكبر من 36%	2.6	أكبر من 1.8
متوسطة	68%	أكبر من 52%	3.4	أكبر من 2.6
كبيرة	84%	أكبر من 68%	4.2	أكبر من 3.4
كبيرة جداً	100%	أكبر من 84%	5	أكبر من 4.2

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل محور، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد في الدراسة.

6.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

- اختبار التوزيع الطبيعي :Normality Distribution Test

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

جدول (10.3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
	مهارات التخطيط الاستراتيجي	1.268	0.080
	مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير	1.157	0.138
واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير.	مهارات الاتصال والتواصل	1.078	0.195
	مهارات اتخاذ القرار	1.177	0.125
	الدرجة الكلية	1.186	0.582
	مهارات السلوك الابتكاري	1.056	0.215
	مهارات التفكير الابتكاري	0.518	0.952
واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية.	مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار	0.662	0.773
	مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار	0.695	0.720
	الدرجة الكلية	0.887	0.120

يتبين من جدول (10.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
 2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
 3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 4. اختبار كولموجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
 5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
 6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
 7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.
- في هذا الفصل تم استعراض منهجية وإجراءات البحث والتي شملت أسلوب الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى شرح عن أدوات الدراسة، كما تطرق الفصل إلى صدق وثبات أداة الدراسة "الاستبانة". في الفصل الآتي، سنتطرق إلى تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها، للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

1.4 الإحصاء الوصفي

2.4 نتائج المقابلة الشخصية

3.4 تحليل مقابلات المجموعات البورية

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات، وبالتحديد ستحاول الدراسة في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها في ضوء المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة والمقابلة والمجموعة البؤرية، وقد ناقشت الباحثة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات، ومن ثم أهم المقترحات التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

1.4 النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة ومناقشتها لأداة "الاستبانة"

تمت الإجابة عن التساؤل الرئيس وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية المتعلقة به، وهي كما يلي:

1.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول ومناقشتها

والذي نصه: " ما واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وترتيب مجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وفقاً للدرجة على كافة مجالاته منفردة ومجموعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (1.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير

الدرجة المحكية	المعلمون					المديرين					المجال
	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
كبيرة	4	%73.6	0.72	3.68	كبيرة جدا	4	%84.7	0.41	4.24	مهارات التخطيط الاستراتيجي	
كبيرة	1	%80.3	0.78	4.02	كبيرة جدا	3	%89.8	0.46	4.49	مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير	
كبيرة	3	%79.0	0.80	3.95	كبيرة جدا	1	%90.9	0.36	4.54	مهارات الاتصال والتواصل	
كبيرة	2	%79.0	0.79	3.95	كبيرة جدا	2	%89.9	0.39	4.49	مهارات اتخاذ القرار	
كبيرة	-	%78.0	0.73	3.90	كبيرة جدا	-	%88.8	0.34	4.44	واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير	

من جدول (1.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- بالنسبة للمديرين

أن الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري (0.34) بدرجة كبيرة جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدورات التي خضع لها المديرون عند تعيينهم، أو خلال فترة خدمتهم كمديرين فيما يتعلق بقيادة التغيير في مدارسهم، بالإضافة إلى الخبرات التي تعرضوا لها أثناء عملهم والتي أكسبتهم قدرة على التغيير في مدارسهم، وطورت قدراتهم القيادية والإدارية مما مكّنهم من القدرة على التعامل مع المشكلات التي يتعرضون لها، ويقومون بمعالجتها في سبيل إحداث تغيير إيجابي في واقع المدارس التعليمي والسلوكي وعلى مستوى تطوير بيئة وواقع المدارس، وإيجاد الحلول الواقعية لها في المدرسة.

في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير بين (4.24-4.54)، وقد حاز مجال مهارات الاتصال والتواصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.54) بدرجة كبيرة جداً، في حين جاء مجال مهارات اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.49) بدرجة كبيرة جداً، وحصل مجال مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (4.49) بدرجة كبيرة جداً، أما مجال مهارات التخطيط الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.24) بدرجة كبيرة جداً.

وتفسر الباحثة النتائج أعلاه فيما يتعلق بمهارات الاتصال والتواصل والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.54)، فهذا يعكس أهمية التواصل الفعال في قيادة التغيير، فالتواصل هو المفتاح الأساسي لضمان تفهم الأطراف المختلفة لمبررات التغيير ولتحفيزهم على المشاركة فيه، ومن الممكن تفسير ذلك بأن المديرين يميلون إلى تعزيز قنوات التواصل المفتوح مع المعلمين والموظفين لضمان تنفيذ التغييرات بشكل فعال.

أما بالنسبة لمهارات اتخاذ القرار فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.49)، وهذا يدل على أن المديرين يعتمدون على قرارات مدروسة في عملية قيادة التغيير، مما يسهم في نجاح عملية التغيير نفسها، وهذا الترتيب يشير إلى أن اتخاذ القرار يعتبر جزءاً مهماً في مواجهة تحديات التغيير.

وفيما يتصل بمهارات التشجيع والتحفيز على التغيير جاءت في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (4.49)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين يُدركون أهمية دعم الموظفين وتقديم الحوافز للتغيير، مما يعزز الاستمرارية والمشاركة الإيجابية في العملية التغييرية. وأخيراً مهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.24)، وهذا يشير إلى أن المديرين يقدرون أهمية التخطيط طويل المدى في إدارة التغيير، فالتغيير في المدارس يعتمد على التخطيط الاستراتيجي المسبق.

- بالنسبة للمعلمين

أن الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري (0.73) بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه النتيجة تشير إلى أن ممارسي مهارات قيادة التغيير يملكون فهماً جيداً للأدوات والأساليب المطلوبة لإدارة التغيير بفعالية، كما يمكن أن يُعزى هذا المتوسط العالي إلى الجهود المبذولة في التدريب والتنمية المستمرة لهؤلاء الممارسين، بالإضافة إلى البيئة المدرسية التي تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير بين (3.68-4.02)، وقد حاز مجال مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.02) بدرجة كبيرة، في حين جاء مجال مهارات الاتصال والتواصل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.95) بدرجة كبيرة، وحصل مجال مهارات اتخاذ القرار على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.95) بدرجة كبيرة، أما مجال مهارات التخطيط الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) بدرجة كبيرة. وتفسر الباحثة النتائج أعلاه فيما يتصل بمهارات التشجيع والتحفيز على التغيير والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) بأن هذا يُظهر شعور المعلمين بتشجيع المديرين لهم على التغيير، سواء كان ذلك من خلال الحوافز المادية أو المعنوية، ومن المحتمل أن المديرين يستخدمون أساليب تشجيعية لتحفيز المعلمين على مواكبة التغيير والمشاركة الفعالة فيه.

وفيما يتعلق بمهارات الاتصال والتواصل جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95)، وهو ما يعكس أهمية التواصل الفعال بين المديرين والمعلمين، إلا أن هذا المجال حصل على درجة أقل مقارنةً برأي المديرين أنفسهم، مما يشير إلى وجود بعض الثغرات التي يراها المعلمون في آلية التواصل بين الإدارة والمعلمين.

أما بالنسبة لمهارات اتخاذ القرار جاءت في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (3.95)، وهذا يشير إلى أن المعلمين يشعرون بأن قرارات المديرين المتعلقة بالتغيير تُتخذ بطريقة مدروسة ويتم إشراكهم في هذه القرارات بالشكل الذي يتوقعونه أو يفضلونه.

وأخيراً وفيما يتصل بمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68)، مما قد يشير إلى أن المعلمين يشعرون بأن الإدارة تضع خططاً استراتيجية كافية للتغيير وأن هذه الخطط واضحة لهم بشكل كافٍ، وهناك خطة مطبقة لإشراك المعلمين في وضع استراتيجيات التغيير وتوضيح أهداف التغيير بعيدة المدى لهم.

قد اتفقت مع دراسة رمانة ومربوع (2023) ودراسة أبو كريم والقطيفان (2020) التي أظهرت نتائجها إلى أن مستوى قيادة التغيير جاء بدرجة كبيرة.

ولكنها اختلفت مع دراسة الوعري (2022) ودراسة القرني والزهراني (2019) ودراسة مقابلة (2019) ودراسة تشانغ وآخرون (Cheng, et al (2019) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى قيادة التغيير جاء بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب مجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وفقاً للمتوسط الحسابي، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال مهارات التخطيط الاستراتيجي

الدرجة	الترتيب	المعلمين			المديرين			الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي									
كبيرة	4	%80.6	0.85	4.03	كبيرة جدا	1	%93.6	0.48	4.68	يضع مدير المدرسة رؤية مستقبلية واضحة للتطوير					يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية التخطيط.	
كبيرة	10	%76.0	1.04	3.80	كبيرة جدا	10	%85.8	0.63	4.29	يشارك مدير المدرسة المعلمين في بناء رؤية مستقبلية للتحسين والتغيير.					يراعي مدير المدرسة الأولويات والتغيرات الحاصلة عند القيام بعملية التخطيط	
كبيرة	7	%78.8	0.93	3.94	كبيرة جدا	2	%90.6	0.51	4.53	يعمل مدير المدرسة على تهيئة وسائل تساعد على التنبؤ بالأوضاع المستقبلية.					يتعامل مدير المدرسة بفاعلية مع المؤثرات الخارجية والموارد الداخلية للمدرسة.	
كبيرة	11	%75.0	0.96	3.75	كبيرة جدا	11	%80.6	0.52	4.03	يوجه المدير أنشطة المدرسة ورؤيتها ورسالتها نحو تحقيق التغيير والتطوير.						
كبيرة	3	%81.0	0.85	4.05	كبيرة جدا	4	%89.4	0.56	4.47							
كبيرة	2	%81.2	0.89	4.06	كبيرة جدا	3	%90.6	0.56	4.53							
كبيرة	1	%82.4	0.83	4.12	كبيرة جدا	7	%88.2	0.61	4.41							

يحرص مدير المدرسة على

كبيره	5	%80.2	0.91	4.01	كبيره جدا	9	%85.8	0.52	4.29	مهارات التفكير الابتكاري عند وضع خطط التغيير. يستخدم مدير المدرسة أسلوب سلس وبسيط في صياغة رؤية التغيير.
كبيره	9	%76.8	1.04	3.84	كبيره جدا	8	%87.0	0.60	4.35	يقنع مدير المدرسة المعلمين برؤية التغيير في المدرسة يحرص مدير المدرسة على ربط إدارة التغيير بأهداف المدرسة.
كبيره	6	%79.8	0.91	3.99	كبيره جدا	6	%88.2	0.56	4.41	
كبيره	8	%78.8	0.94	3.94	كبيره جدا	5	%88.0	0.75	4.40	

كبيره		%79.2	0.72	3.95	كبيره جدا		%84.7	0.41	4.24	المجال ككل
-------	--	-------	------	------	-----------	--	-------	------	------	------------

من جدول (2.4) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في بُعد " مهارات التخطيط الاستراتيجي " بالنسبة للمديرين:

- الفقرة التي تنص على " يضع مدير المدرسة رؤية مستقبلية واضحة للتطوير " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.68) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وضع رؤية مستقبلية واضحة للتطوير يُعتبر أساساً لنجاح أي عملية تغيير داخل المدرسة، كما أن هذه الرؤية تعمل على تعزيز الالتزام والولاء من قبل العاملين، حيث يشعرون بأنهم جزء من خطة واضحة ومحددة لمستقبل المدرسة، فهذه النتيجة تشير إلى أن المديرين يركزون بشكل كبير على وضع رؤية مستقبلية واضحة لتطوير المدرسة، ويعكس هذا التركيز إدراك المديرين لأهمية التوجه نحو المستقبل وتحديد أهداف استراتيجية طويلة الأمد، وهو ما يتوافق مع الدور القيادي المطلوب منهم، والسبب في هذه النتيجة هو أن المديرين غالباً ما يكونون مسؤولين عن تحقيق التحسينات المستدامة، ولذلك فإن وضوح الرؤية المستقبلية يعتبر عاملاً حاسماً لنجاحهم، ووجود رؤية واضحة يساعدهم في توجيه المدرسة نحو الابتكار والتطور، مما يساهم في تعزيز مكانة المدرسة وتكيفها مع التغييرات.

- والفقرة التي نصها " يُشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء رؤية مستقبلية للتحسين والتغيير " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.53) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إشراك المعلمين في بناء رؤية مستقبلية للتحسين والتغيير يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء تجاه المدرسة، كما أن هذا النهج التشاركي يساهم في تطوير أفكار إبداعية ومبتكرة

نظرًا لتنوع وجهات النظر والخبرات التي يتم الاستفادة منها في عملية التخطيط، وهذه النتيجة توضح أن المديرين يرون أهمية كبيرة في إشراك المعلمين في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن إشراك المعلمين يساعد في خلق بيئة تشاركية تزيد من الالتزام برؤية التغيير، فالمعلمون هم جزء لا يتجزأ من عملية التنفيذ، وبالتالي مشاركتهم في التخطيط يعزز التماسك الجماعي ويدفع عجلة التطوير بشكل أكثر فاعلية، كما أن هذه المشاركة تزيد من تقبل المعلمين للتغييرات وتفهمهم للأهداف المستقبلية، مما يقلل من المقاومة للتغيير وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات التخطيط الاستراتيجي":

- الفقرة التي نصها " يراعي مدير المدرسة الأولويات والتغيرات الحاصلة عند القيام بعملية التخطيط " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (4.03) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأولويات والتغيرات الحاصلة عند القيام بعملية التخطيط تتطلب قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات المفاجئة والقدرة على إعادة ترتيب الأولويات بشكل مستمر، قد يكون التركيز الأكبر للمديرين منصباً على وضع رؤية مستقبلية وإشراك المعلمين، مما يجعل مسألة التكيف مع التغيرات اللحظية تأخذ مرتبة أقل، ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن المديرين قد يكونون أكثر تركيزاً على الأهداف الكبيرة والطموحات المستقبلية، وقد لا يخصصون نفس القدر من الاهتمام للأولويات القصيرة المدى أو التغيرات الديناميكية في البيئة المدرسية، ومن الممكن أيضاً أن بعض المديرين يواجهون تحديات في التكيف مع التغيرات السريعة والمفاجئة، خصوصاً في بيئة مدرسية تشهد تغيرات دائمة سواء على المستوى التكنولوجي أو التنظيمي.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات التخطيط الاستراتيجي" لدى المديرين بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.41)، وبدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يمتلكون قدرات متقدمة في التخطيط طويل الأمد، حيث يُعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً من مهامهم القيادية، ويشير إلى أن المديرين يتمتعون بمستوى عالٍ من مهارات التخطيط الاستراتيجي، فالسبب وراء هذا هو أن المديرين بحكم أدوارهم القيادية يكونون ملزمين بتطوير خطط استراتيجية تساعد المدرسة على التكيف مع التغيرات المستقبلية، سواء على المستوى الأكاديمي أو الإداري، وهذه النتيجة تتماشى مع طبيعة دور المدير كقائد في المدرسة، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يمثل جزءاً أساسياً من واجباته اليومية

يتضح من النتائج أن أعلى ففرتين في مجال " مهارات التخطيط الاستراتيجي " بالنسبة للمعلمين:

- الفقرة التي تنص على " يوجّه المدير أنشطة المدرسة ورؤيتها ورسالتها نحو تحقيق التغيير والتطوير " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.12) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير يمتلك رؤية واضحة وإستراتيجية محكمة تمكنه من قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها التطويرية بفعالية، كما أن هذه النتيجة تعكس قدرة المدير على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الرؤية والرسالة المشتركة للمدرسة، وهذه النتيجة تعكس أن المعلمين يدركون أهمية توجيه المدير لأنشطة المدرسة بشكل متكامل مع رؤيته الاستراتيجية، وهو ما يسهم في تحقيق التغيير والتطوير، فالمعلمين يتفاعلون بشكل إيجابي عندما تكون هناك رؤية واضحة توجه الأنشطة اليومية في المدرسة نحو تحسين مستمر، مما يساعدهم على العمل بشكل أكثر فعالية وارتباطاً بأهداف المدرسة الكبرى.

- والفقرة التي نصها " يتعامل مدير المدرسة بفاعلية مع المؤثرات الخارجية والموارد الداخلية للمدرسة " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.06) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة قادر على التكيف مع التحديات والمتغيرات الخارجية، كما أنه يمتلك المهارات اللازمة لاستغلال الموارد الداخلية بكفاءة، كما أنها تعكس قدرة المدير على تحقيق توازن بين العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المدرسة، مما يسهم في تعزيز الأداء العام للمدرسة وتحقيق أهدافها بنجاح، فالمعلمين يرون أن المديرين قادرين على إدارة الموارد الداخلية والخارجية بشكل فعال، وهذا قد يعود إلى قدرة المديرين على استثمار الموارد بشكل متكامل والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة، فهذه النتيجة تعكس أن المديرين يعرفون كيف يتعاملون مع التحديات التي تواجه المدرسة من الخارج، سواء كانت تتعلق بالسياسات التعليمية أو احتياجات المجتمع.

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات التخطيط الاستراتيجي ":

- الفقرة التي نصها " يراعي مدير المدرسة الأولويات والتغيرات الحاصلة عند القيام بعملية التخطيط " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.75) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية التخطيط تتطلب مرونة في التعامل مع الأولويات والتغيرات المستجدة، كما أن هذا يشير إلى أن المدير قد يحتاج إلى تعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي، لضمان توافق الخطط مع الأهداف الجديدة والمتغيرات المستمرة، فالمعلمين يرون أن التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم

به المديرون قد لا يأخذ في الاعتبار بشكل كافٍ الأولويات المباشرة والتغيرات اليومية في المدرسة، وقد يكون المديرون أكثر تركيزاً على الأهداف الكبيرة والخطط بعيدة المدى، مما يترك فجوة في التعامل مع الأولويات اليومية أو التغيرات المفاجئة.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات التخطيط الاستراتيجي " لدى المعلمين بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين يمتلكون مستوى جيداً من مهارات التخطيط الاستراتيجي، مما يمكنهم من وضع خطط تدريسية فعالة، كما أن هناك أساساً قوياً لهذه المهارات لدى المعلمين، مع الحاجة إلى تعزيز هذه المهارات بشكل مستمر لتوحيد مستويات الأداء، فالمتوسط العام لدى المعلمين أقل بقليل من المتوسط لدى المديرين، وهذا قد يعكس اختلافاً في وجهات النظر بين المعلمين والمديرين حول مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن يكون السبب وراء هذا الاختلاف هو أن المعلمين عادة ما يركزون على تنفيذ الخطة في الميدان، وبالتالي قد يشعرون بأن هناك فجوة بين التخطيط الذي يتم في المستوى الإداري والتنفيذ اليومي الذي يتم على أرض الواقع.

المجال الثاني: مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (3.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير

الفقرة	المعلمين					المديرين				
	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
يُشرك مدير المدرسة المعلمين في تطوير العمل.	كبيرة	3	%81.6	0.95	4.08	كبيرة جدا	8	%88.2	0.74	4.41
يساهم مدير المدرسة في تعزيز أفكار المعلمين.	كبيرة	8	%78.2	0.96	3.91	كبيرة جدا	6	%88.8	0.75	4.44

يرفع مدير المدرسة من الروح المعنوية للمعلمين يساعد مدير المدرسة المعلمين على تحمل التغييرات والظروف المحيطة.	4.44	0.61	%88.8	5	كبيرة جدا	3.95	0.92	%79.0	6	كبيرة
يناصر مدير المدرسة ثقافة التغيير ويعمل على نشرها بين المعلمين يعترف مدير المدرسة بجهود المعلمين في إحداث التغيير ويثني عليها.	4.44	0.60	%88.8	4	كبيرة جدا	3.91	0.91	%78.2	7	كبيرة
يوفز مدير المدرسة الإمكانيات للتغيير داخل المدرسة يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام التي تساعدهم على تطوير إمكانياتهم	4.65	0.49	%93.0	1	كبيرة جدا	4.09	0.86	%81.8	2	كبيرة
يوفز مدير المدرسة الإمكانيات للتغيير داخل المدرسة يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام التي تساعدهم على تطوير إمكانياتهم	4.62	0.70	%92.4	2	كبيرة جدا	4.12	0.92	%82.4	1	كبيرة
يوفز مدير المدرسة الإمكانيات للتغيير داخل المدرسة يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام التي تساعدهم على تطوير إمكانياتهم	4.50	0.56	%90.0	3	كبيرة جدا	4.02	0.87	%80.4	5	كبيرة
يوفز مدير المدرسة الإمكانيات للتغيير داخل المدرسة يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام التي تساعدهم على تطوير إمكانياتهم	4.41	0.70	%88.2	7	كبيرة جدا	4.05	0.87	%81.0	4	كبيرة

المجال ككل	4.49	0.46	%89.8	كبيرة جدا	4.02	0.78	%80.3	كبيرة
------------	------	------	-------	-----------	------	------	-------	-------

يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في مجال " مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير "

بالنسبة للمديرين:

- الفقرة التي تنص على " يناصر مدير المدرسة ثقافة التغيير ويعمل على نشرها بين المعلمين" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.65) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يدرك أهمية التغيير كعنصر أساسي في تطوير العملية التعليمية، ويعمل بجد على خلق بيئة تشجع الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة، هذا يعكس قدرته على قيادة المدرسة نحو تبني ثقافة التغيير بشكل فعال، مما يعزز من استجابة المعلمين للتطوير المستمر ويسهم في تحسين جودة التعليم، وعليه تُعتبر هذه الفقرة في أعلى ترتيب لأن مديري المدارس يدركون أهمية التغيير في العملية التعليمية ويعملون بشكل دائم على نشر ثقافة التغيير بين المعلمين، فالتغيير هو عنصر محوري في تطوير البيئة التعليمية، فالتشجيع على قبول الابتكار وتبني الأفكار الجديدة يخلق بيئة تعليمية مرنة ومتطورة، فهذه القيادة تُمكن المعلمين من التكيف مع

التغييرات، وتعزز من حماسهم للمساهمة الفعالة في تحسين جودة التعليم، وهذه النتائج تشير إلى نجاح المديرين في غرس ثقافة التغيير مما يساهم في رفع مستوى الأداء العام في المدارس.

- والفقرة التي نصها " يعترف مدير المدرسة بجهود المعلمين في إحداث التغيير ويثني عليها" على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.62) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تقدير جهود المعلمين والثناء عليها من قبل مدير المدرسة يعزز من روح المبادرة لديهم ويدفعهم للاستمرار في إحداث التغيير، مما يساهم في زيادة التزام المعلمين بالتطوير ويعزز من تعاونهم لتحقيق أهداف المدرسة، وعليه فالاعتراف بجهود المعلمين والثناء عليها يُعتبر من أهم المحفزات لتعزيز التغيير داخل المدرسة، إذ يُعد تقدير الجهود دافعاً قوياً للمعلمين لمواصلة العمل على التحسين المستمر، فعندما يتم تقدير مساهمات المعلمين، فإنهم يشعرون بالتقدير والدعم من قبل الإدارة، مما يزيد من التزامهم بتحقيق الأهداف التربوية، وهذا التقدير يخلق بيئة إيجابية حيث يكون التغيير مرحباً به ويسعى الجميع لتحقيقه

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير":

- الفقرة التي نصها " يُشرك مدير المدرسة المعلمين في تطوير العمل " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (4.41) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية إشراك المعلمين في تطوير العمل قد تواجه بعض التحديات، مثل تفاوت مستوى الخبرة والاهتمام بين المعلمين، أو قيود الوقت والمهام الأخرى، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة جاءت في الترتيب الأدنى، إلا أن النتيجة لا تزال كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك بأن إشراك المعلمين في تطوير العمل هو أمر بالغ الأهمية، وقد يتطلب الأمر توافر الوقت والموارد لتنفيذ الأفكار، وقد تختلف مستويات الخبرة بين المعلمين، وهذه التحديات قد تفسر لماذا حصلت هذه الفقرة على درجة أقل نسبياً مقارنة بالفقرتين الأعلى. ومع ذلك، فإن هذا لا يعني نقصاً في كفاءة المديرين، بل يشير إلى الحاجة لتحسين طرق إشراك المعلمين في عملية التطوير.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير " لدى المديرين بلغ (4.49) وانحراف معياري (0.46)، وبدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يمتلكون مهارات عالية في تشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية ديناميكية تدفع نحو التحسين المستمر، مما يدل على فعالية السياسات والتدريبات المتبعة في تعزيز هذه المهارات، فهذه المهارات تُعدّ ضرورية لخلق بيئة تعليمية ديناميكية تدعم التحسين

المستمر، وتُظهر هذه النتائج أن السياسات والتدريبات الموجهة نحو تعزيز قدرات المديرين على تشجيع المعلمين على التغيير كانت فعالة جداً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف تربوية أكثر تطوراً. يتضح من النتائج أن أعلى فئتين في مجال " مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير " بالنسبة للمعلمين:

- الفقرة التي تنص على " يعترف مدير المدرسة بجهود المعلمين في إحداث التغيير ويثني عليها " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.12) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تقدير مدير المدرسة لجهود المعلمين والثناء عليها يعزز من روح المبادرة لديهم ويحفزهم على الاستمرار في تحسين وتطوير العمل هذا التقدير يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، وتُظهر أهمية التقدير والدعم الذي يقدمه مدير المدرسة للمعلمين، فعندما يشعر المعلمون بأن جهودهم معترف بها، فإنهم يشعرون بالدافع لمواصلة التغيير والابتكار في ممارساتهم التعليمية، وهذا التقدير يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية، حيث تكون العلاقات بين الإدارة والمعلمين متينة ومتبادلة الدعم

- والفقرة التي نصها " يناصر مدير المدرسة ثقافة التغيير ويعمل على نشرها بين المعلمين " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.09) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك لأنها تعكس التزام المديرين بتعزيز ثقافة التغيير بين المعلمين، وهذا يدل على أن المديرين يدركون أهمية التغيير ويدفعون المعلمين نحو تبني الابتكار والتطوير، فهذه الجهود تؤثر بشكل إيجابي على أداء المعلمين وتجعلهم أكثر انفتاحاً لتغيير ممارساتهم التعليمية بما يتماشى مع احتياجات الطلبة والعملية التعليمية.

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير ":

- الفقرة التي نصها " يساهم مدير المدرسة في تعزيز أفكار المعلمين " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.91) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مساهمة مدير المدرسة في تعزيز أفكار المعلمين قد تواجه بعض التحديات، مثل نقص الدعم أو الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأفكار، وقد يكون ذلك نتيجة لعدم القدرة على توفير الوقت الكافي لتعزيز الأفكار الجديدة، ومع ذلك، فإن النتيجة ما زالت تعتبر كبيرة، مما يعني أن المديرين يبذلون جهوداً كبيرة في هذا المجال، ولكن ربما يحتاجون إلى تعزيز استراتيجياتهم لدعم الابتكار بشكل أفضل.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير " لدى المعلمين بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.78)، وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن

المعلمين يظهرون مستوى جيداً من مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مما يشير إلى قدرتهم على تشجيع وتحفيز زملائهم بشكل فعال، فهذا المتوسط العام يُظهر أن المعلمين يمتلكون مستوى جيداً من المهارات اللازمة لتشجيع وتحفيز بعضهم البعض على التغيير، وتعكس هذه النتيجة بيئة عمل مهنية قادرة على دعم الابتكار والتحسين المستمر في أداء المعلمين، مما يسهم في تحسين العملية التعليمية بشكل عام.

المجال الثالث: مهارات الاتصال والتواصل

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال مهارات الاتصال والتواصل

المعلمين					المديرين					الفقرة
الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
كبيرة	8	%78.0	1.00	3.90	كبيرة جدا	9	%90.0	0.51	4.50	يحترم مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين ويأخذها على محمل الجد في أثناء عملية الحوار.
كبيرة	3	%79.2	0.93	3.96	كبيرة جدا	5	%91.8	0.52	4.59	يراعي مدير المدرسة الجوانب الإيجابية للمعلمين في التعامل مع عملية التغيير
كبيرة	7	%78.1	0.99	3.90	كبيرة جدا	4	%91.8	10.5	4.59	يشعر مدير المدرسة المعلمين بالمهمات المتعلقة بتحقيق الأهداف المنشودة

يشعر مدير المدرسة المعلمين بقيمة الدُّور الذي يساهمون به لتحقيق الأهداف المنشودة	4.62	0.49	%92.4	2	كبيرة جدا	3.99	0.98	%79.7	2	كبيرة
يتصرف مدير المدرسة بمرونة ووعي وتفهم تجاه مقاومة المعلمين للتغيير	4.44	0.61	%88.8	7	كبيرة جدا	3.77	1.02	%75.4	9	كبيرة
يعقد مدير المدرسة اللقاءات الدورية حول عملية التغيير ويستمع لآراء المعلمين	4.53	0.56	%90.6	6	كبيرة جدا	3.91	0.94	%78.2	6	كبيرة
يوطد مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في تواصله مع المعلمين من خلال عقد اللقاءات الاجتماعية	4.59	0.50	%91.8	3	كبيرة جدا	3.94	0.91	%78.8	4	كبيرة
يستخدم مدير المدرسة وسائل التواصل التكنولوجية الحديثة في تواصله مع المعلمين يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين على أساس المبادئ الأخلاقية والمهنية.	4.38	0.65	%87.6	8	كبيرة جدا	3.93	0.86	%78.6	5	كبيرة
4.65	0.49	%92.9	1	كبيرة جدا	4.24	0.89	%84.9	1	كبيرة جدا	
المجال ككل	4.54	0.36	%90.9	-	كبيرة جدا	3.95	0.80	%79.0	-	كبيرة

من جدول (4.4) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في بُعد " مهارات الاتصال والتواصل " بالنسبة للمديرين:

- الفقرة التي تنص على " يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين على أساس المبادئ الأخلاقية والمهنية" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.65) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عامل مدير المدرسة مع المعلمين بناءً على المبادئ الأخلاقية والمهنية يعكس التزامه العميق بالقيم الأساسية التي تعزز من بيئة العمل الإيجابية والاحترافية، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتعكس هذه النتائج أن الالتزام بالمبادئ

الأخلاقية والمهنية من قبل مدير المدرسة هو عامل جوهري في العلاقة بين المدير والمعلمين، فالتعامل الأخلاقي والمهني يعزز الثقة والاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية، وبالتالي فإن الشعور بالأمان المهني يساعد المعلمين في التركيز على مهامهم التربوية دون شعور بالقلق أو الضغط الناتج عن سوء التفاعل الإداري

- والفقرة التي نصها " يشعر مدير المدرسة المعلمين بقيمة الدور الذي يساهمون به لتحقيق الأهداف المنشودة " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.62) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن شعور مدير المدرسة المعلمين بقيمة دورهم في تحقيق الأهداف المنشودة يعزز من تحفيزهم والتزامهم بالعمل، مما يشعر المعلمون بأنهم جزء أساسي من النجاح المؤسسي، مما يزيد من دافعيتهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يشير إلى أهمية أن يكون لكل معلم دور واضح ومقدر في تحقيق أهداف المدرسة، فتعزيز هذا الشعور بين المعلمين يساهم في تحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل، فعندما يشعر المعلمون بأن أدوارهم لها قيمة وتأثير مباشر على نجاح المؤسسة التعليمية، يرتفع مستوى الانتماء والرغبة في الأداء الأفضل، وقد يكون لدى بعض المعلمين شعور بعدم التقدير الكافي، مما يستدعي الحاجة لتعزيز هذا الشعور لديهم

وجاءت أدنى فقرة في بُعد " مهارات الاتصال والتواصل ":

- الفقرة التي نصها " يحترم مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين ويأخذها على محمل الجد في أثناء عملية الحوار " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (4.05) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن احترام مدير المدرسة لوجهات نظر المعلمين وأخذها على محمل الجد خلال الحوار يعكس مستوى عالٍ من التقدير والاحترام المتبادل، وتعكس هذه النتيجة أن احترام وجهات نظر المعلمين هو أمر حيوي ولكنه قد يكون بحاجة إلى المزيد من التحسين في بعض الحالات، فالاحترام المتبادل بين المدير والمعلم هو أساس للحوار الفعّال، وربما يتطلب هذا المجال مزيداً من الاهتمام من قبل المديرين لضمان أن جميع وجهات نظر المعلمين يتم التعامل معها بشكل جدي ومستمر

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات الاتصال والتواصل " لدى المديرين بلغ (4.54) وانحراف معياري (0.36)، وبدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يظهرون مستوى عالٍ من مهارات الاتصال والتواصل، مما يساهم في تحسين التفاعل والتعاون داخل المدرسة، مما يعكس فعالية التدريب والسياسات المعتمدة في تعزيز مهارات التواصل، كما أن

المستوى العالي من مهارات الاتصال يساعد في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية، ويعزز من جودة العلاقات بين المديرين والمعلمين، فهذا الأداء العالي يُعزى إلى فعالية التدريب والسياسات المعتمدة التي تعزز من قدرة المديرين على التواصل بشكل واضح وفعال مع المعلمين، وهو ما يسهم بدوره في تعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تقوم على الثقة والتفاهم المتبادل، فمهارات الاتصال القوية لدى المديرين تتيح لهم فهم احتياجات المعلمين والاستماع إلى آرائهم ومناقشتها بجدية، مما يزيد من رضا المعلمين ويحفزهم على المشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف المشتركة، فهذه المهارات تسهم أيضاً في تسهيل عملية التغيير داخل المدرسة وإدارة الصعوبات التي قد يواجهها المعلمون بطريقة تفاعلية قائمة على الحوار، ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية عالية.

يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في مجال " مهارات الاتصال والتواصل " بالنسبة للمعلمين:

- الفقرة التي تنص على " يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين على أساس المبادئ الأخلاقية والمهنية " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.24) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تعامل مدير المدرسة مع المعلمين على أساس المبادئ الأخلاقية والمهنية يعكس التزامه بقيم النزاهة والاحترام في بيئة العمل، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يشير إلى نجاح المديرين في تطبيق مبادئ الأخلاق والمهنية في تعاملاتهم اليومية، فهذه النتيجة وهذا يعزز من بيئة العمل الإيجابية، حيث يشعر المعلمون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من التزامهم وتحفيزهم في أداء مهامهم، وبالتالي فإن تطبيق المبادئ الأخلاقية والمهنية يعكس مستوى عالٍ من الوعي المهني لدى المديرين، مما يجعلهم نموذجاً يُحتذى به في السلوك، ويعزز الثقة المتبادلة بينهم وبين المعلمين. كما أن هذا الالتزام القيمي يسهم في خلق مناخ مدرسي قائم على الانسجام والشفافية، وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

- والفقرة التي نصها " يشعر مدير المدرسة المعلمين بقيمة الدور الذي يساهمون به لتحقيق الأهداف المنشودة " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (3.99) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن شعور مدير المدرسة المعلمين بقيمة دورهم في تحقيق الأهداف المنشودة يعزز من دافعيتهم واهتمامهم بالعمل، كما قد يكون هناك مجال لتحسين كيفية تعزيز هذا الشعور بين المعلمين بشكل أكثر فعالية، مما يسهم في تعزيز مشاركتهم وإسهاماتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهذه النتيجة تبرز أهمية تقدير المديرين لدور المعلمين وإشعارهم بأهمية مساهماتهم

في تحقيق أهداف المدرسة، وهذا الشعور يعزز من انخراط المعلمين في العمل ويزيد من دافعيتهم، حيث يشعرون بأنهم جزء أساسي من النجاح المؤسسي، فعندما يشعر المعلمون بأن دورهم معترف به ويُقدر بشكل عادل، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التزامهم بتحقيق الأهداف التعليمية، ومع ذلك، قد يكون هناك مجال لتحسين هذه الجوانب بشكل أكبر، عبر توفير المزيد من التغذية الراجعة الإيجابية والدعم النفسي لتعزيز شعور المعلمين بالقيمة والاعتراف بجهودهم.

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات الاتصال والتواصل ":

- الفقرة التي نصها " يتصرف مدير المدرسة بمرونة ووعي وتفهم تجاه مقاومة المعلمين للتغيير " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.77) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تصرف مدير المدرسة بمرونة ووعي تجاه مقاومة المعلمين للتغيير قد يكون محدوداً بعض الشيء، مما يؤثر على فعالية التعامل مع مقاومة التغيير، كما أن تعزيز مهارات المدير في هذا المجال قد يسهم في تقليل مقاومة التغيير وزيادة قبول المعلمين له، وتشير إلى أن المديرين يظهرون مرونة مقبولة ولكنها قد تكون محدودة في بعض الحالات، وهذا يعني أن بعض المديرين قد يواجهون صعوبات في التعامل مع مقاومة التغيير لدى المعلمين بشكل فعال، مما قد يؤدي إلى زيادة التوتر أو التأخير في تنفيذ التغييرات الضرورية، فتعامل المدير مع مقاومة التغيير يتطلب مهارات خاصة في الاستماع والتواصل الفعال وفتح قنوات حوار لتفهم مخاوف المعلمين وتقديم الدعم لهم، وبالتالي، تحسين مرونة المديرين في هذا المجال يمكن أن يسهم في تقليل مقاومة التغيير ويساعد في تعزيز التعاون والتوافق داخل بيئة العمل

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات الاتصال والتواصل " لدى المعلمين بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين يظهرون مستوى جيداً من مهارات الاتصال والتواصل، مما يعكس قدرتهم على التفاعل بفعالية مع زملائهم والطلاب، كما أن معظم المعلمين يمتلكون مهارات اتصال قوية، ولكن هناك حاجة لمزيد من الدعم والتدريب لتقليل الفجوات وتعزيز التفاعل الفعال، وعلى الرغم من أن المعلمين يمتلكون قدرة جيدة على التفاعل مع زملائهم وطلابهم، إلا أن الحاجة إلى دعم إضافي وتدريب قد تسهم في تقوية هذه المهارات بشكل أكبر، فوجود مهارات اتصال فعالة يعزز من قدرتهم على تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فاعلية، كما يساهم في تحسين العلاقات المهنية ويزيد من كفاءة التفاعل داخل المدرسة.

المجال الرابع: مهارات اتخاذ القرار

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال مهارات اتخاذ القرار

الفقرة	المديرين				المعلمين				
	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	
يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين عند عملية اتخاذ القرار. يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على المساهمة في حل المشكلات التي تواجههم. يتخذ مدير المدرسة قراراته بشكل مدروس بحيث تتناسب مع الظروف المحيطة. يتخذ مدير المدرسة الإجراءات المناسبة لتجنب الوقوع في المخاطر. يتبنى مدير المدرسة القرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية.	كبيرة	5	75.2%	1.00	كبيرة جدا	5	87.1%	0.65	4.35
يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين عند عملية اتخاذ القرار. يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على المساهمة في حل المشكلات التي تواجههم. يتخذ مدير المدرسة قراراته بشكل مدروس بحيث تتناسب مع الظروف المحيطة. يتخذ مدير المدرسة الإجراءات المناسبة لتجنب الوقوع في المخاطر. يتبنى مدير المدرسة القرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية.	كبيرة	2	79.9%	0.92	كبيرة جدا	4	87.6%	0.55	4.38
يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين عند عملية اتخاذ القرار. يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على المساهمة في حل المشكلات التي تواجههم. يتخذ مدير المدرسة قراراته بشكل مدروس بحيث تتناسب مع الظروف المحيطة. يتخذ مدير المدرسة الإجراءات المناسبة لتجنب الوقوع في المخاطر. يتبنى مدير المدرسة القرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية.	كبيرة	4	79.2%	0.89	كبيرة جدا	3	90.6%	0.51	4.53
يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين عند عملية اتخاذ القرار. يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على المساهمة في حل المشكلات التي تواجههم. يتخذ مدير المدرسة قراراته بشكل مدروس بحيث تتناسب مع الظروف المحيطة. يتخذ مدير المدرسة الإجراءات المناسبة لتجنب الوقوع في المخاطر. يتبنى مدير المدرسة القرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية.	كبيرة	3	79.6%	0.92	كبيرة جدا	2	91.2%	0.50	4.56
يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين عند عملية اتخاذ القرار. يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على المساهمة في حل المشكلات التي تواجههم. يتخذ مدير المدرسة قراراته بشكل مدروس بحيث تتناسب مع الظروف المحيطة. يتخذ مدير المدرسة الإجراءات المناسبة لتجنب الوقوع في المخاطر. يتبنى مدير المدرسة القرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية.	كبيرة	1	81.3%	0.85	كبيرة جدا	1	92.9%	0.49	4.65
المجال ككل	كبيرة	-	79.0%	0.79	كبيرة جدا	-	89.9%	0.39	4.49

من جدول (5.4) يمكن استخلاص ما يلي

يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في بُعد " مهارات اتخاذ القرار " بالنسبة للمديرين:

- الفقرة التي تنص على " يتبنى مدير المدرسة القرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.65) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تبني مدير المدرسة للقرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية يعكس التزامه القوي بتحسين الأداء التعليمي وتحسين نتائج الطلبة، مما يعزز من فعالية العملية التعليمية بشكل كبير في تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وتشير إلى أن المديرين يظهرون التزاماً عالياً باتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين جودة التعليم، وهذا يعني أن المديرين يركزون على اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تعزيز البيئة التعليمية، وضمان توافر الأدوات والمناهج الضرورية لتحقيق الأهداف التعليمية، فهذا التركيز على الجودة يعكس قدرتهم على تقييم احتياجات المدرسة وتوجيه الجهود نحو تحقيق أفضل الممارسات التربوية، مما يعزز من مستوى الأداء الأكاديمي العام في المدرسة ويؤدي إلى تحسين النتائج التعليمية للطلاب

- والفقرة التي نصها " يتخذ مدير المدرسة الإجراءات المناسبة لتجنب الوقوع في المخاطر" على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.56) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اتخاذ مدير المدرسة للإجراءات المناسبة لتجنب الوقوع في المخاطر يعكس مدى اهتمامه بالاستباقية وإدارة المخاطر بشكل فعال، مما يشير إلى أن المديرين يتمتعون بقدرة قوية على تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، واتخاذ تدابير وقائية للحفاظ على استقرار العملية التعليمية وسلامتها، وتعكس وعي المديرين بأهمية اتخاذ القرارات التي تقي المدرسة من المخاطر المحتملة، وهذا يعني أن المديرين ليسوا فقط معنيين بتحقيق الأهداف، ولكنهم أيضاً يدركون أهمية تقييم المخاطر واتخاذ إجراءات وقائية لضمان سلامة الجميع واستمرارية العملية التعليمية، فاتخاذ هذه الإجراءات يظهر نهجاً استباقياً وواعياً في القيادة، حيث يسعى المديرين لتجنب الأخطاء التي قد تعرقل الأداء أو تؤثر على سير العمل في المدرسة

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات اتخاذ القرار ":

- الفقرة التي نصها " يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين عند عملية اتخاذ القرار" على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (4.35) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استطلاع مدير المدرسة لآراء المعلمين أثناء عملية اتخاذ القرار يعكس اهتمامه بالمشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات التي تؤثر على العملية التعليمية، مما يعزز من فعالية عملية اتخاذ القرار ويزيد من التزام المعلمين، فاستشارة المعلمين دائماً في مقدمة أولويات المديرين عند اتخاذ القرارات، وهذا

يعكس توجه المديرين لاتخاذ القرارات بشكل جماعي من خلال إشراك المعلمين بشكل كافٍ، فأشراك المعلمين في عملية صنع القرار يمكن أن يساهم في تعزيز روح التعاون والمشاركة ويزيد من فعالية القرارات المتخذة، لكون المعلمين هم من ينفذون هذه القرارات بشكل مباشر. ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات اتخاذ القرار " لدى المديرين بلغ (4.49) وانحراف معياري (0.39)، وبدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه يعكس مستوى عالٍ من الكفاءة لدى المديرين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير العمل في المدرسة، فهذه النتائج تشير إلى أن المديرين يمتلكون القدرات والخبرات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة وفعّالة، مما يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية بكفاءة، وعليه يُظهر هذا المتوسط العام أن المديرين يعتمدون على التفكير الاستراتيجي والتخطيط الدقيق، مما يضمن إدارة المدرسة بطريقة تتسم بالحكمة والرؤية الشاملة.

يتضح من النتائج أن أعلى فئتين في مجال " مهارات اتخاذ القرار " بالنسبة للمعلمين:

- الفقرة التي تنص على " يتبنى مدير المدرسة القرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.12) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدور القيادي لمدير المدرسة يعتبر أساسياً في تحسين جودة العملية التعليمية، فتنبني القرارات التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء التعليمي يعكس التزام المدير بتطبيق أفضل الممارسات التربوية وضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية، فالمعلمين يرون أن المديرين يركزون على ضمان جودة التعليم، ويشعر المعلمون بأن القرارات التي يتخذها المديرين تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي وتوفير بيئة تعليمية مناسبة، وهذا يعكس مستوى جيداً من التفاهم بين المعلمين والمديرين حول أهمية الحفاظ على معايير عالية في التعليم، فالاعتراف بهذا الأمر من قبل المعلمين يعني أن المديرين ينجحون في قيادة المدرسة نحو تحقيق أهداف تعليمية مهمة تساهم في تطور الطلاب وتحقيق معايير الأداء المطلوبة.

- والفقرة التي نصها " يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على المساهمة في حل المشكلات التي تواجههم" على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.00) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تشجيع المدير للمعلمين على المشاركة في حل المشكلات يعزز من روح التعاون ويشجع على التفكير الجماعي والتفاعل الإيجابي داخل المدرسة، هذا النهج يساهم في تمكين المعلمين وزيادة إحساسهم بالمسؤولية تجاه تحسين البيئة التعليمية، كما يعزز من شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العملية التعليمية ككل، وتُبرز هذه النتيجة أن المعلمين يشعرون بأن المديرين يشجعونهم على المشاركة في حل المشكلات، وبالتالي تعكس

التزام المديرين بتنفيذ دور المعلمين في صنع القرارات التي تؤثر على العملية التعليمية، مما يخلق بيئة من التعاون والتواصل المستمر بين الإدارة والمعلمين، من خلال تمكين المعلمين من المشاركة في حل المشكلات، إذ يساهم المديرون في تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية في مواجهة التحديات التعليمية وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات اتخاذ القرار ":

- الفقرة التي نصها " يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين عند عملية اتخاذ القرار " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.76) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات قد تكون غير منتظمة أو مقتصرة على بعض القضايا دون غيرها، مما يؤدي إلى شعور بعض المعلمين بعدم التأثير الكافي في القرارات المهمة، كما قد يكون هناك تحديات في تطبيق هذا الأسلوب بشكل فعال بسبب اختلاف الآراء أو محدودية الوقت، مما يجعل تأثير هذه المشاركة أقل من المتوقع مقارنة بالجوانب الأخرى المتعلقة بإدارة المدرسة، فهناك شعوراً لدى المعلمين بعدم كفاية إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، رغم أن النتيجة لا تزال "كبيرة"، إلا أن هذا يشير إلى وجود فجوة في التواصل والتعاون عند اتخاذ القرارات الرئيسية، وقد يشعر المعلمون بأن دورهم في المساهمة في اتخاذ القرارات غير مُعترف به بشكل كافٍ، مما قد يؤثر على مستوى تفاعلهم وحماسهم لتنفيذ القرارات المتخذة، وعليه فإن تحسين هذه الجوانب من خلال إشراك المعلمين بشكل أكبر قد يعزز من روح الفريق ويزيد من فعالية القرارات المدرسية ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات اتخاذ القرار " لدى المعلمين بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الخبرات التي اكتسبوها أثناء عملهم والتي منحتم قدرة على تطوير مهارات قيادة التغيير لديهم، بالإضافة لبعض الدورات والورشات المهنية التي أخصعوا لها أثناء تأهيلهم لإدارة المدارس الثانوية أو خلال عملهم، فمهارات قيادة التغيير تجعل من المدرسة ذات قدرة عالية على التكيف مع ما تواجهه من تحديات ومعوقات؛ والوصول إلى تحقيق أهداف التغيير المرجوة، الأمر الذي ينعكس على مستوى المدرسة الأكاديمي، عن طريق امتلاكهم مهارات التخطيط الاستراتيجي؛ ما يزيد من فرص نجاحهم، فالمعلمين يرون أن مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى المديرين جيد، لكنه لا يزال بحاجة إلى تحسينات، فالنتيجة تشير إلى أن المعلمين يقدرون معظم القرارات التي يتخذها المديرون، لكنهم يشعرون بأن هناك مجالات يمكن تحسينها، مثل زيادة مشاركتهم في عملية صنع القرار وتعزيز التواصل بشأن القرارات المتخذة، فهذا المتوسط يعكس وجهة نظر إيجابية ولكنها تميل إلى اقتراح المزيد من المشاركة والدعم لتطوير بيئة أكثر تعاوناً.

ومن المسلم به أن مديري المدارس الثانوية يقدمون دوراً معتدلاً في قيادة التغيير، وبالمنظر للأداء الفعلي للدور القيادي في أبعاده المختلفة نجد أن دور أبعاد (المنافسة، والتحكم) أعلى من دورها في أبعاد (الابتكار، والتعاون) وهي الركيزة التي توهم المدير على اتخاذ قرارات صائبة من شأنها النهوض بمستوى المدرسة على الأصعدة كافة.

ومن هذا المنطلق تبين أن تعزيز المهارات الأساسية كالاتصال والتواصل والتشجيع والتحفيز على التغيير من أهم السمات والمهارات الواجب وجودها في مديري المدارس الثانوية.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني ومناقشتها

وللإجابة عن التساؤل الثاني:

والذي نصه: " هل تختلف وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تجاه واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية؟"

وانبثق عن هذا التساؤل الفرضيات الآتية: (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة):

الفرضية الأولى:

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T للعينتين المستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات الباحثين تجاه واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بين كل من الذكور والإناث، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (6.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس		القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T
	أنثى	ذكر		
	112	128		
مهارات التخطيط الاستراتيجي	3.64	3.86	0.019	2.35
الانحراف المعياري	0.79	0.61		
مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير	4.02	4.14	0.218	1.23
الانحراف المعياري	0.78	0.73		
مهارات الاتصال والتواصل	3.96	4.10	0.160	1.40
الانحراف المعياري	0.84	0.71		
مهارات اتخاذ القرار	3.96	4.10	0.188	2.13
الانحراف المعياري	0.81	0.73		
المجالات معاً " الدرجة الكلية"	3.90	4.05	0.097	1.66
الانحراف المعياري	0.76	0.64		

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 238 " تساوي 1.6525

من النتائج الموضحة في الجدول (6.4) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " T- للعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ القرار)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.218، 0.160، 0.188) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ

القرار) إلى أن مهارات قيادة التغيير قد تعتمد بشكل أكبر على خبرات وتجارب الأفراد وأسلوب القيادة المتبع، بدلاً من أن تكون متأثرة بشكل كبير بالاختلافات بين الجنسين، كما أن التزام مديري المدارس بتطبيق هذه المهارات بفعالية قد يكون موحداً إلى حد كبير، مما يقلل من تأثير الجنس على تقديراتهم لهذه المهارات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة رمانة ومربوع (2023) دراسة الوعري (2022) التي أظهرت نتائجها عدم جود فروق تجاه قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو كريم والقطيفان (2020) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تجاه قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

أما بالنسبة للمجال الأول (مهارات التخطيط الاستراتيجي)، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال الأول (مهارات التخطيط الاستراتيجي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق الظاهرة لصالح الذكور.

وتفسر الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجال (مهارات التخطيط الاستراتيجي) تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، قد يكون هناك تأثيرات ثقافية أو اجتماعية تؤدي إلى تفاوت في كيفية ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي بين الجنسين، قد تتضمن هذه العوامل الأدوار التقليدية والتوقعات المجتمعية التي تؤثر على فرص وتدريب القيادة الاستراتيجية، كما أن الذكور قد يكون لديهم فرص أو تجارب مختلفة تعزز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالإناث، مما يساهم في تباين التقديرات في هذا المجال.

الفرضية الثانية:

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T للعينتين المستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات الباحثين تجاه واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بين كل من المعلم والمدير، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (7.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T	المسمى الوظيفي		المتوسطات	الانحراف المعياري	المجالات
		مدير	معلم			
		34	206			
0.000	4.38	4.24	3.68	المتوسطات		مهارات التخطيط الاستراتيجي
		0.408	0.718	الانحراف المعياري		
0.000	3.42	4.49	4.02	المتوسطات		مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير
		0.458	0.781	الانحراف المعياري		
0.000	4.23	4.54	3.95	المتوسطات		مهارات الاتصال والتواصل
		0.355	0.803	الانحراف المعياري		
0.000	3.89	4.49	3.95	المتوسطات		مهارات اتخاذ القرار
		0.394	0.793	الانحراف المعياري		
0.000	4.25	4.44	3.89	المتوسطات		المجالات معاً " الدرجة الكلية"
		0.344	0.727	الانحراف المعياري		

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 238 " تساوي 1.6525

من النتائج الموضحة في الجدول (7.4) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " T- للعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ القرار)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.000، 0.000، 0.000، 0.000) وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ونلاحظ أن الفروق في المجالات جميعها كانت لصالح المدير.

وتعزو الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ القرار) لتغيير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المدير إلى أن مديري المدارس يظهرون قدرات أعلى في هذه المهارات مقارنةً بالوظائف الأخرى، بالإضافة إلى طبيعة دورهم القيادي الذي يتطلب منهم التعامل مع التغيير بشكل فعال واتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على بيئة العمل المدرسي.

الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لتغير المؤهل العلمي.

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وفقاً لتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.435	0.836	0.421	2	0.843	بين المجموعات	مهارات التخطيط
		0.504	237	119.375	داخل المجموعات	الاستراتيجي
0.308	1.183	0.685	2	1.369	بين المجموعات	مهارات التشجيع والتحفيز
		0.579	237	137.209	داخل المجموعات	على التغيير
0.645	0.440	0.271	2	0.543	بين المجموعات	مهارات الاتصال والتواصل
		0.617	237	146.227	داخل المجموعات	
			239	146.770	المجموع	

		0.113	2	0.225	بين المجموعات	مهارات اتخاذ القرار
0.829	0.187	0.601	237	142.490	داخل المجموعات	
			239	142.716	المجموع	
		0.336	2	0.672	بين المجموعات	المجالات معاً " الدرجة
0.516	0.663	0.507	237	120.166	داخل المجموعات	الكلية"
			239	120.839	المجموع	

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (2،237) تساوي 3.04

من النتائج الموضحة في الجدول (8.4) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ القرار)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.435، 0.308، 0.645، 0.829) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ القرار) لمتغير المؤهل العلمي إلى أن مستوى المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل كبير على قدرات المديرين في ممارسة مهارات قيادة التغيير، ويشير ذلك إلى أن المديرين بمؤهلات علمية مختلفة قد يظهرون مستويات متشابهة من الكفاءة في هذه المجالات، مما يبرز أهمية تطوير هذه المهارات من خلال الممارسة والخبرة بغض النظر عن المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة رمانة ومربوع (2023) ودراسة الوعري (2022) ودراسة أبو كريم والقطيفان (2020) ودراسة مقابلة (2019) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق تجاه قيادة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القرني والزهراي (2019) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تجاه قيادة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
		0.519	2	1.037	بين المجموعات	مهارات التخطيط
0.358	1.031	0.503	237	119.180	داخل المجموعات	الاستراتيجي
			239	120.217	المجموع	
		0.831	2	1.661	بين المجموعات	مهارات التشجيع والتحفيز
0.240	1.438	0.578	237	136.917	داخل المجموعات	على التغيير
			239	138.578	المجموع	
		0.654	2	1.308	بين المجموعات	مهارات الاتصال والتواصل
0.346	1.066	0.614	237	145.462	داخل المجموعات	
			239	146.770	المجموع	
		0.412	2	0.825	بين المجموعات	مهارات اتخاذ القرار
0.503	0.689	0.599	237	141.891	داخل المجموعات	
			239	142.716	المجموع	
		0.553	2	1.106	بين المجموعات	المجالات معاً " الدرجة الكلية"
0.336	1.095	0.505	237	119.733	داخل المجموعات	
			239	120.839	المجموع	

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (2،237) تساوي 3.04

من النتائج الموضحة في الجدول (9.4) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ القرار)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.435، 0.308، 0.645، 0.829) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ القرار) لمتغير سنوات الخدمة إلى أن المديرين بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم في الخدمة يظهرون مستويات متشابهة من الكفاءة في ممارسة مهارات قيادة التغيير، كما أن هناك دلالة على أن بعض المهارات القيادية يتم تطويرها بشكل متساوٍ عبر المراحل المهنية المختلفة.

واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة رمانة ومربوع (2023) ودراسة الوعري (2022) ودراسة أبو كريم والقطيفان (2020) ودراسة مقابلة (2019) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق تجاه قيادة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القرني والزهراي (2019) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تجاه قيادة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الخامسة

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي. جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وفقاً لمتغير المديرية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
		1.428	7	9.993	بين المجموعات	مهارات التخطيط
0.005	3.005	0.475	232	110.224	داخل المجموعات	الاستراتيجي
			239	120.217	المجموع	
		1.219	7	8.532	بين المجموعات	مهارات التشجيع والتحفيز
0.037	2.174	0.561	232	130.046	داخل المجموعات	على التغيير
			239	138.578	المجموع	
		1.636	7	11.455	بين المجموعات	مهارات الاتصال والتواصل
0.008	2.806	0.583	232	135.315	داخل المجموعات	
			239	146.770	المجموع	
		0.955	7	6.687	بين المجموعات	مهارات اتخاذ القرار
0.128	1.629	0.586	232	136.029	داخل المجموعات	
			239	142.716	المجموع	
		1.227	7	8.591	بين المجموعات	المجالات معاً " الدرجة الكلية"
0.016	2.537	0.484	232	112.248	داخل المجموعات	
			239	120.839	المجموع	

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (7،232) تساوي 2.04

من النتائج الموضحة في الجدول (10.4) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير المديرية.

أما بالنسبة للمجال الرابع (مهارات اتخاذ القرار)، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال الرابع (مهارات اتخاذ القرار) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجال (مهارات اتخاذ القرار) تعزى لمتغير المديرية إلى أن القدرة على اتخاذ القرارات لا تختلف بشكل كبير بين المديرين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بناءً على المديرية التي يعملون فيها، ويشير إلى أن المديرين في هذه المديرية يتلقون تدريباً مشابهاً أو يعملون في بيئات متقاربة من حيث المتطلبات والتوقعات، مما يؤدي إلى مستويات متساوية من الكفاءة في اتخاذ القرار.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.005، 0.037، 0.008) وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل) لمتغير المديرية أن هناك اختلافات ملموسة بين المديرين في كيفية تطبيق هذه المهارات من قبل المديرين، كما قد يكون هناك تفاوت في الخبرات المهنية بين المديرين في مختلف المديرية، مما يؤدي إلى تفاوت في مستويات الكفاءة في ممارسة هذه المهارات.

ولتحديد مصدر الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات

المديرية	جنوب نابلس	طولكرم	جنين	سلفيت	قباطية	طوباس	قلقيلية
جنوب نابلس	0.472*	0.369*	0.437*	0.437*	0.286	0.017	0.170
طولكرم	-----	0.103	0.034	0.035	0.186	0.489	0.302
جنين	-----	-----	0.068	0.067	0.083	0.386	0.198
سلفيت	-----	-----	-----	0.000	0.151	0.454	0.267
قباطية	-----	-----	-----	-----	0.151	0.454	0.266
طوباس	-----	-----	-----	-----	-----	0.303	0.187
قلقيلية	-----	-----	-----	-----	-----	-----	0.187

نلاحظ من الجدول السابق أن الفروق بين مديرية نابلس وجنوب نابلس جاء لصالح مديرية جنوب نابلس، وبين مديرية نابلس وطولكرم جاء لصالح مديرية طولكرم، وبين مديرية نابلس وجنين جاء لصالح مديرية جنين، وبين مديرية نابلس وسلفيت جاء لصالح مديرية سلفيت. في ضوء نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بقيادة التغيير، يمكن التأكيد على أن قيادة التغيير هي جوهر عملية التنمية الإدارية؛ فقيادة التغيير تهتم بالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والتأثير عليها، وذلك بتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها، كما أن العملية التعليمية هي عبارة عن عملية تقوم من أجل التغيير والتطوير، ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المرتبة الأولى بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي بلد من البلدان، ولذلك فإن نتائج هذه العملية متوقف إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها. ولكي يتغلب مديرو المدارس الثانوية على العقبات في العمل، يجب أن يكون السلوك والتفكير الابتكاري والقدرة على الاتصال والتواصل والمثابرة والإصرار نمط شخصيتهم؛ وعليه يمكن القول تتأثر الممارسات الإدارية بالطبيعة الشخصية للمديرين.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث ومناقشتها

والذي نصه: " ما واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وترتيب مجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية وفقاً للدرجة على كافة مجالاته منفردة ومجمعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات ممارسة مهارات القيادة الابتكارية

الدرجة المحكية	المعلمون				المديرين				المجال والمقياس ككل	
	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي
كبيرة	2	73.2%	0.74	3.66	كبيرة جدا	3	86.3%	0.46	4.31	مهارات السلوك الابتكاري
كبيرة	4	69.4%	0.78	3.47	كبيرة جدا	4	83.5%	0.64	4.18	مهارات التفكير الابتكاري
كبيرة	3	72.5%	0.83	3.63	كبيرة جدا	2	86.6%	0.57	4.33	مهارات الاتصال التواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة
كبيرة	1	81.2%	0.69	4.06	كبيرة جدا	1	88.6%	0.56	4.43	مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار
كبيرة	-	74.1%	0.70	3.70	كبيرة جدا	-	86.3%	0.47	4.31	واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية

من جدول (12.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- بالنسبة للمديرين

أن الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري (0.47) بدرجة كبيرة جداً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الوعي العالي لدى القادة بأهمية الابتكار في القيادة وتأثيره على نجاح المؤسسات وتحقيق الأهداف، والاستفادة من برامج تدريبية وتطوير مهني تركز على تعزيز مهارات القيادة الابتكارية، مما ساهم في رفع مستوى ممارستهم لهذه المهارات، والثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار، فالمديرين لديهم مستوى عالٍ من الممارسة لمهارات القيادة الابتكارية بشكل عام، مما يعكس قدرتهم على تطبيق مجموعة متنوعة من المهارات الابتكارية بكفاءة، فالنتائج تشير إلى أن المديرين يركزون على تعزيز الابتكار من خلال المثابرة والتواصل الجيد، رغم وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها مثل التفكير الابتكاري. في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير بين (4.18- 4.43)، وقد حاز مجال مهارات المثابرة والإصرار لخلق

الابتكار على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.43) بدرجة كبيرة جداً ، مما يشير إلى أن المديرين يعتبرون هذا المجال من أبرز مهارات القيادة الابتكارية، ويُعزى ذلك إلى أن المديرين يظهرون قدرة ملحوظة على المثابرة والإصرار في محاولة تحقيق الابتكارات داخل المدارس، مما يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات وتحفيز البيئة التعليمية على التجديد والابتكار، فهذا التقدير العالي يعكس التفاني في تحقيق التقدم والإبداع، ويعزز من التزام المديرين بإيجاد حلول مبتكرة لتطوير العملية التعليمية.

في حين جاء مجال مهارات الاتصال التواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.33) بدرجة كبيرة جداً، مما يدل على أن المديرين يقدرون أهمية التواصل الفعال في نقل وتطبيق الابتكارات داخل بيئة المدرسة، ويشير هذا إلى أن المديرين يجيدون استخدام مهارات الاتصال لتوطين ثقافة الابتكار بين المعلمين والطلاب، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر تفاعلاً وابتكاراً، وعليه فإن هذا التركيز على التواصل يعزز من فعالية تنفيذ الأفكار الجديدة ويعزز من قبولها داخل المجتمع المدرسي.

وحصل مجال مهارات السلوك الابتكاري على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (4.31) بدرجة كبيرة جداً ، مما يشير إلى أن المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية يقدرون عالياً هذا الجانب من مهارات القيادة الابتكارية، فالتقدير العالي يشير إلى أن المديرين يظهرون سلوكاً مبتكراً من خلال تبني طرق وأساليب جديدة في إدارتهم، ويعزز من قدرتهم على خلق بيئة تعليمية تشجع على التجديد والإبداع، فالسلوك الابتكاري يعكس قدرة المديرين على الابتكار في مواجهة التحديات وتنفيذ استراتيجيات جديدة تعزز من أداء المدارس.

أما مجال مهارات التفكير الابتكاري فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.18) بدرجة كبيرة جداً، مما يدل على أن المديرين يرون أن لديهم مستوى عالٍ من مهارات التفكير الابتكاري، ولكن بدرجة أقل قليلاً مقارنة بالسلوك الابتكاري، ويشير هذا إلى أن المديرين لديهم القدرة على التفكير بشكل مبتكر وتقديم حلول جديدة للتحديات التي تواجههم، لكن هناك مجالاً لتحسين كيفية تطبيق هذه الأفكار الإبداعية، فالمديرين يحتاجون إلى تعزيز قدراتهم في توليد أفكار مبتكرة وتطبيقها بفعالية أكبر، مما يساهم في تعزيز الابتكار داخل المدارس.

-بالنسبة للمعلمين

أن الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وانحراف معياري (0.70) بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه النتيجة تشير إلى أن القيادة الابتكارية تمارس بشكل كبير بين الأفراد في العينة المدروسة، هذا يعكس اهتمام القادة بتطبيق أساليب مبتكرة في بيئة العمل ويعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة ومواجهة التحديات بطرق جديدة، وهذه النتيجة تعكس أن المعلمين يشعرون بمستوى عالٍ من ممارسة مهارات القيادة الابتكارية بشكل عام، لكن بدرجة أقل مقارنة بالمديرين، فالنتائج تشير إلى أن هناك تحسينات محتملة في بعض المجالات مثل التفكير الابتكاري وسلوك الابتكار، والتي يمكن تعزيزها لتحسين تجربة التعليم والابتكار في المدارس.

في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير بين (3.47- 4.06)، وقد حاز مجال مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.06) بدرجة كبيرة، مما يعني أن المعلمين يرون أن مهارات المثابرة والإصرار من أهم عناصر القيادة الابتكارية، ويشير ذلك إلى أن المعلمين يقدرّون الجهود المستمرة من قبل المديرين لخلق بيئة تعليمية مبتكرة، ويشعرون بالتحفيز نتيجة الالتزام والإصرار الذي يظهره المديرين فهذه المهارات تعزز من قدرة المدارس على التغلب على التحديات وتحقيق التقدم المستدام في العملية التعليمية.

في حين جاء مجال مهارات السلوك الابتكاري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.66) بدرجة كبيرة، مما يدل على أن المعلمين يرون أن السلوك الابتكاري لدى المديرين يعزز من بيئة العمل ولكن بدرجة أقل مقارنة بالمثابرة والإصرار، وهذا قد يشير إلى وجود بعض التحديات في كيفية تفعيل سلوك الابتكار بشكل شامل بين المعلمين، وتحسين سلوك الابتكار يمكن أن يسهم في تعزيز البيئة التعليمية وتحفيز المعلمين على تبني طرق جديدة ومبتكرة.

وحصل مجال مهارات الاتصال التواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.63) بدرجة كبيرة، مما يدل على أن المعلمين يعتبرون أن هناك مستوى جيد من الاتصال والتواصل الموجه نحو توطين الابتكار داخل المدرسة، لكنه ليس بقدر عالٍ مثل المجالات الأخرى، ويشير هذا إلى أن هناك جهوداً ملحوظة من قبل المديرين لنقل وتعزيز الابتكار من خلال الاتصال الفعّال، ولكن قد تكون هناك بعض الفجوات التي تحتاج إلى تحسين، وقد يعكس هذا التقدير أن التواصل حول الابتكار ليس دائماً مستمراً أو كافياً، وقد يحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان أن جميع المعلمين يشعرون بالاندماج الكامل في عمليات الابتكار ويستفيدون منها.

أما مجال مهارات التفكير الابتكاري فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) بدرجة كبيرة. مما يشير إلى أن المعلمين يرون أن هناك مستوى جيداً من مهارات التفكير الابتكاري، لكن بترتيب أقل مقارنة ببقية المجالات، ويشير هذا إلى أن التفكير الابتكاري يُقدّر بين المعلمين،

لكنه قد لا يكون مُعززاً بالشكل الكافي، وقد يعكس هذا التقدير أن المعلمين يشعرون بأنهم لا يحصلون على الدعم أو التحفيز الكافي لتطوير أفكار جديدة أو استخدام التفكير الإبداعي في عملهم اليومي، وعليه فإن تحسين مهارات التفكير الابتكاري يتطلب تعزيز بيئة تعليمية تشجع على الإبداع، وتقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين لتمكينهم من استخدام التفكير الابتكاري بفعالية أكبر.

قد اتفقت مع دراسة الكتبي والريامي (2024) ودراسة الوادعي (2022) ودراسة السعدوني (2021) ودراسة ساكي ورونالد (2019) Saky & Ronald التي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة جداً.

ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة الطراونة (2022) ودراسة عسيري (2022) ودراسة البنا والشрман (2022) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب مجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وفقاً للوسط الحسابي، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: مهارات السلوك الابتكاري

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مهارات السلوك الابتكاري

الدرجة	المعلمين				المديرين				الفقرة	
	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
كبيرة	14	%74.4	0.90	3.72	كبيرة جدا	11	%88.2	0.70	4.41	يعبر مدير المدرسة عن الأفكار الجديدة بثقة.
كبيرة	5	%77.6	0.97	3.88	كبيرة جدا	1	%91.8	0.56	4.59	يقترح مدير المدرسة حلولاً غير تقليدية لحل المشكلات.
كبيرة	13	%75.7	0.96	3.79	كبيرة جدا	9	%88.2	0.61	4.41	يقدم مدير المدرسة على الأعمال الجديدة بجرأة وشجاعة

يسعى مدير المدرسة لإنجاز المهام بأساليب جديدة مبتكرة.	4.35	0.60	%87.1	13	كبيرة جدا	3.87	0.92	%77.4	6	كبيرة
يتحدى مدير المدرسة المخاطر.	4.41	0.60	%88.2	8	كبيرة جدا	3.80	0.94	%76.0	12	كبيرة
يواجه مدير المدرسة المواقف تبعاً لمتطلباتها يسعى مدير المدرسة لاستخدام التقنيات المعلوماتية لخلق بيئة عمل أكثر ابتكاراً.	4.35	0.65	%87.1	14	كبيرة جدا	3.84	0.92	%76.9	8	كبيرة
يهتم مدير المدرسة بالابتكار من أجل إحداث التغيير. يُكَيِّف مدير المدرسة بيئة العمل داخل المدرسة لإيجاد تعليم مستدام.	4.53	0.50	%90.6	2	كبيرة جدا	3.91	0.90	%78.2	2	كبيرة
يُنَفِّذ مدير المدرسة برامج تنمية المعلمين مهنيّاً.	4.53	0.51	%90.6	3	كبيرة جدا	3.89	0.94	%77.9	3	كبيرة
يدير مدير المدرسة الحوار مع الآخرين بمهنية.	4.44	0.61	%88.8	5	كبيرة جدا	3.82	1.03	%76.4	11	كبيرة
يتمتع بمهارة إقناع الآخرين بوجهة نظره.	4.45	0.60	%89.0	4	كبيرة جدا	3.85	1.00	%77.0	7	كبيرة
يسمح مدير المدرسة للمعلمين بتقديم المقترحات. يقدم مدير المدرسة النقد بموضوعية لمقترحات المعلمين.	4.41	0.62	%88.2	10	كبيرة جدا	3.96	0.95	%79.2	1	كبيرة
يسمح مدير المدرسة للمعلمين بتقديم المقترحات. يقدم مدير المدرسة النقد بموضوعية لمقترحات المعلمين.	4.41	0.50	%88.2	7	كبيرة جدا	3.89	0.95	%77.8	4	كبيرة
يسمح مدير المدرسة للمعلمين بتقديم المقترحات. يقدم مدير المدرسة النقد بموضوعية لمقترحات المعلمين.	4.44	0.66	%88.8	6	كبيرة جدا	3.84	0.94	%76.8	9	كبيرة
المجال ككل	4.43	0.56	%88.7	-	كبيرة جدا	3.86	0.94	%77.1	-	كبيرة

من جدول (13.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في مجال " مهارات السلوك الابتكاري " بالنسبة للمديرين:
- الفقرة التي تنص على " يقترح مدير المدرسة حلولاً غير تقليدية لحل المشكلات" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.59) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يتمتع بقدرة عالية على التفكير الإبداعي والخروج عن النمطية في التعامل مع التحديات

والمشكلات التي تواجه المدرسة، وهذا يشير إلى أن المديرين يتمتعون بقدرة ملحوظة على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجههم في المدرسة، فالقدرة على تقديم حلول غير تقليدية تعكس مستوى عالٍ من الإبداع والشجاعة في مواجهة التحديات، وهو ما يعزز قدرة المدرسة على التكيف والابتكار في بيئة تعليمية متطورة

- الفقرة التي نصها " يهتم مدير المدرسة بالابتكار من أجل إحداث التغيير " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.53) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يدرك الدور الحاسم للابتكار في إحداث التغيير الإيجابي داخل المدرسة، كما أن اهتمام المدير بالابتكار قد يكون نابعاً من إيمانه بأن التحسين والتطوير المستمرين لا يمكن تحقيقهما إلا من خلال تبني أفكار وأساليب جديدة، وهذا يشير إلى أن المديرين يدركون أهمية الابتكار كأداة لتطوير وتحسين بيئة المدرسة، ويسعون بجدية لتحقيق تغييرات إيجابية من خلال تبني أفكار جديدة ومبتكرة، فالاهتمام بالابتكار يعكس التزام المديرين بتحقيق تحسينات مستدامة وخلق بيئة تعليمية تدعم التقدم والتطوير.

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات السلوك الابتكاري ":

- الفقرة التي نصها " يواجه مدير المدرسة المواقف تبعاً لمتطلباتها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (4.35) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه المهارة قد تُعتبر ضمناً جزءاً من مهارات القيادة الأساسية، وليست بالضرورة مرتبطة بشكل مباشر بالابتكار أو التغيير، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون المديرون يواجهون تحديات في تطبيق هذه المهارة بشكل فعال في جميع الظروف، مما قد يؤدي إلى تباين في كيفية تطبيقها، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على درجة كبيرة جداً، إلا أنها أقل نسبياً مقارنة بالفقرتين السابقتين، ويشير هذا إلى أن المديرين قد يواجهون المواقف وفقاً لمتطلباتها بطرق أقل ابتكاراً أو مرونة مقارنة بجوانب أخرى من سلوكهم الابتكاري، وقد يعني ذلك أن هناك مجالاً لتحسين كيفية تعامل المديرين مع المواقف المختلفة بطرق أكثر إبداعاً وابتكاراً، بدلاً من اتباع الأساليب التقليدية أو المتوقعة.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات السلوك الابتكاري " لدى المديرين بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يمتلكون مستوى عالٍ من مهارات السلوك الابتكاري، مما يشير إلى قدرتهم على تبني سلوكيات تدعم الابتكار والإبداع في المدرسة، ويشير هذا إلى أن المديرين يطبقون مهارات السلوك الابتكاري بشكل جيد للغاية، مع درجة عالية من الثقة في قدرتهم على تقديم حلول جديدة ومبتكرة وتعزيز

الابتكار في بيئة المدرسة، فالمتوسط العام المرتفع يعكس أن المديرين يلتزمون بتطبيق مهارات الابتكار بشكل ملحوظ، لكن هناك بعض الفجوات التي قد تحتاج إلى معالجة لتحسين السلوك الابتكاري بشكل شامل.

يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في مجال " مهارات السلوك الابتكاري " بالنسبة للمعلمين:

- الفقرة التي تنص على " يتمتع بمهارة إقناع الآخرين بوجهة نظره " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (3.96) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مهارة إقناع الآخرين بوجهة نظره تُعد من المهارات الأساسية التي يتمتع بها المديرون بشكل عام، هذه المهارة لها دوراً محورياً في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أن القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بوجهات نظره يمكن أن تعزز التعاون والانسجام داخل الفريق، ويشير ذلك إلى أن المديرين يمتلكون قدرة قوية على التواصل وإقناع الآخرين بالأفكار والمبادرات الجديدة، وهو ما يعزز التعاون والدعم في تطبيق الابتكارات داخل المدرسة، فمهارة الإقناع تعتبر أساسية في قيادة الابتكار، حيث تساعد في تحقيق التأييد والالتزام من قبل الأفراد المعنيين

- والفقرة التي نصها " يهتم مدير المدرسة بالابتكار من أجل إحداث التغيير " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (3.91) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يولون أهمية كبيرة للابتكار كوسيلة لتحقيق التغيير والتطوير داخل المدارس، هذا يدل على إدراكهم لأهمية التجديد في العملية التعليمية ودورهم الفعال في تبني الأفكار والممارسات الجديدة التي تسهم في تحسين الأداء التعليمي وبيئة المدرسة بشكل عام، مما يدل على أن المعلمين يرون أن اهتمام المدير بالابتكار لإحداث التغيير هو من المهارات البارزة، ويعكس هذا التقدير أن المعلمين يلاحظون جهود المدير في تبني الابتكار كوسيلة لتحسين المدرسة، ويفقدون التزامه بإحداث تغييرات إيجابية من خلال الابتكار، وعليه يعزز هذا الفهم التزام المديرين بتطوير بيئة المدرسة وتحفيزها.

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات السلوك الابتكاري ":

- الفقرة التي نصها " يعبر مدير المدرسة عن الأفكار الجديدة بثقة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.72) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وتعزو الباحثة ذلك إلى شعور بعض المديرين بالحدز أو التحفظ عند التعبير عن أفكار جديدة، خاصة إذا كانت تلك الأفكار تتعارض مع التوجهات التقليدية أو المتبعة في المدرسة، وكذلك عدم اليقين حول كيفية تقبل الأفكار الجديدة من قبل الكادر أو الإدارة العليا، مما يؤدي إلى نقص في الثقة عند التعبير عنها، ويشير هذا إلى

أن المعلمين يشعرون أن المدير قد لا يعبر عن الأفكار الجديدة بقدر كبير من الثقة مقارنة بجوانب أخرى من مهاراته الابتكارية، وقد يعني هذا أن هناك مجالاً لتحسين كيفية تعبير المديرين عن أفكارهم الجديدة وتعزيز ثقتهم في تقديم مقترحات جديدة ومبتكرة، فتحسين هذه النقطة يمكن أن يساعد في تعزيز بيئة الابتكار داخل المدرسة

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات السلوك الابتكاري " لدى المعلمين بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك تفاوت في مستوى الابتكار بين المعلمين، حيث قد يكون بعضهم أكثر ميلاً للابتكار والتجديد بينما يفضل آخرون الالتزام بالطرق التقليدية، كما قد تكون البيئة المدرسية مشجعة للابتكار إلى حد ما، ولكنها ليست مثالية في دعم كل الجوانب الإبداعية، ويشير هذا إلى أن المعلمين يرون أن مهارات السلوك الابتكاري تُمارس بشكل جيد، ولكن هناك مجالات يمكن تحسينها، فالمتوسط العام يعكس مستوى جيد من القدرة على الابتكار والتفكير الإبداعي، لكنه يشير أيضاً إلى وجود بعض الفجوات التي تحتاج إلى معالجة لتحسين سلوك الابتكار بشكل شامل في المدرسة.

المجال الثاني: مهارات التفكير الابتكاري

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (14.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مهارات التفكير الابتكاري

الدرجة	الترتيب	المعلمين			المدرء			الفقرة		
		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي			
كبيرة	5	%75.4	1.01	3.77	كبيرة جدا	4	%87.6	0.65	4.38	يُنظم مدير المدرسة الأفكار بطريقة مفهومة للجميع.
كبيرة	6	%74.4	1.05	3.72	كبيرة جدا	6	%85.9	0.76	4.29	يشجع مدير المدرسة الأفكار الابتكارية غير المألوفة دون التخوف من ردود الفعل عليها.

يتقبل مدير المدرسة الآراء المعارضة له برحابة وسعة صدر.	4.53	0.56	90.6%	3	كبيرة جدا	3.91	0.93	78.3%	2	كبيرة
يستمتع مدير المدرسة للأفكار الجديدة التي تصدر من المعلمين.	4.55	0.60	91.0%	2	كبيرة جدا	3.79	1.06	75.7%	4	كبيرة
يتبنى مدير المدرسة المفيد من الأفكار التي تصدر من المعلمين.	4.35	0.65	87.1%	5	كبيرة جدا	3.89	0.94	77.8%	3	كبيرة
يربط مدير المدرسة بين التخطيط وتفعيل الأفكار الابتكارية لتطوير المدرسة.	4.59	0.61	91.8%	1	كبيرة جدا	4.20	0.90	84.0%	1	كبيرة
المجال ككل	4.46	0.62	89.2%	-	كبيرة	3.88	0.97	77.61%	-	كبيرة

يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في مجال " مهارات التفكير الابتكاري " بالنسبة للمديرين:

- الفقرة التي تنص على " يربط مدير المدرسة بين التخطيط وتفعيل الأفكار الابتكارية لتطوير المدرسة " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.59) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ربط مدير المدرسة بين التخطيط وتفعيل الأفكار الابتكارية يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التطوير المستدام للمدرسة، كما يتمتع المديرين بمهارات تخطيط قوية تمكنهم من وضع استراتيجيات تشمل الابتكار كجزء أساسي من تطوير المدرسة، وهذا يعكس قدرة المديرين على توظيف التفكير الابتكاري بطرق استراتيجية، حيث يُنظر إلى التخطيط المدرسي كأداة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري من خلال استثمار الأفكار الجديدة. ويدل هذا على أن المديرين يملكون رؤية واضحة لكيفية تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي.
- والفقرة التي نصها " يستمتع مدير المدرسة للأفكار الجديدة التي تصدر من المعلمين " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.55) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يدرك أهمية الاستماع إلى الأفكار الجديدة التي يطرحها المعلمون، حيث يُعتبر ذلك جزءاً أساسياً من عملية الابتكار والتحسين المستمر في المدرسة، كما أن استماع المدير إلى المعلمين يعزز من بيئة تشاركية ويشجع على تبادل الأفكار بين أعضاء الكادر التعليمي، فالمديرين في المؤسسات التعليمية يظهرون درجة عالية من الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون، وهذا يعكس دورهم كقادة يتبنون التفكير الابتكاري ويعترفون بأهمية الإبداع

القادم من فريق العمل، مما يعزز بيئة مدرسية ديناميكية تتيح تطوير الممارسات التعليمية والابتكار في الإدارة

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات التفكير الابتكاري":

- الفقرة التي نصها " يشجع مدير المدرسة الأفكار الابتكارية غير المألوفة دون التخوف من ردود الفعل عليها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (4.29) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تشجيع الأفكار الابتكارية غير المألوفة دون التخوف من ردود الفعل قد يكون أكثر تحدياً مقارنة بتشجيع الأفكار التقليدية أو المعروفة، فالمديرين يركزون على تشجيع الأفكار غير المألوفة نظراً لتوقعات المجتمع المدرسي بتطوير الأفكار، إذ يمكن اعتبار أن المديرين ليس لديهم تحفظ في تبني الأفكار التي قد تعتبر غير تقليدية، ويشير إلى حاجتهم لتطوير سياسات تشجع على مزيد من المخاطرة المحسوبة والابتكار.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات التفكير الابتكاري" لدى المديرين بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.62)، وبدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين قد حصلوا على تدريب مكثف في مجالات التفكير الابتكاري والإبداع، مما عزز مهاراتهم في هذا المجال، كذلك الخبرة الواسعة في القيادة وإدارة المدارس قد تساهم في تطوير مهارات التفكير الابتكاري، حيث يواجه المديرين تحديات متنوعة تتطلب حلولاً جديدة ومبتكرة، فالمديرين في المدارس يظهرون مستوى مرتفعاً من مهارات التفكير الابتكاري، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على التخطيط وتبني الأفكار الجديدة، وهذا يعكس ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار في الإدارة المدرسية، ويشير إلى أهمية تعزيز هذه المهارات لمواصلة تحسين الأداء.

يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في مجال " مهارات التفكير الابتكاري" بالنسبة للمعلمين:

- الفقرة التي تنص على " يربط مدير المدرسة بين التخطيط وتفعيل الأفكار الابتكارية لتطوير المدرسة" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.20) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الربط بين التخطيط والابتكار يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المدرسي، حيث أن الأفكار الجديدة يمكن أن تُترجم إلى خطوات عملية تؤثر بشكل إيجابي على المدرسة، وهذا الربط يُعدّ دليلاً على رؤية المدير الاستراتيجية في استخدام الابتكار لتحسين أداء المدرسة، ويعتبر المعلمون أن تفعيل الأفكار المبتكرة من خلال التخطيط هو أمر ضروري لتطوير المدرسة وزيادة كفاءتها، فهذه النتيجة تعكس توافقاً بين المعلمين والمديرين حول أهمية التفكير الابتكاري كأداة لتحسين البيئة التعليمية.

- والفقرة التي نصها " يتقبل مدير المدرسة الآراء المعارضة له برحابة وسعة صدر " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (3.91) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يتمتعون بقدرة عالية على تقبل الآراء المختلفة والمعارضة، مما يعزز مناخ الحوار والنقاش البناء داخل المدرسة، هذا التوجه يسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر انفتاحًا وتعاونًا، حيث يتمكن جميع الأفراد من التعبير عن آرائهم بحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على العملية التعليمية، فالمعلمون يرون أن تقبل المدير للآراء المعارضة يعزز مناخًا من الاحترام والتفاعل الإيجابي في المدرسة، فهذا الانفتاح يسهم في تشجيع التعبير عن الأفكار المختلفة، ويعزز الثقة بين المدير والمعلمين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمدرسة. وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات التفكير الابتكاري ":

- الفقرة التي نصها " يشجع مدير المدرسة الأفكار الابتكارية غير المألوفة دون التخوف من ردود الفعل عليها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.72) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تشجيع الأفكار الابتكارية غير المألوفة دون التخوف من ردود الفعل قد يكون أكثر تحدياً من دعم الأفكار التقليدية، وذلك بسبب المخاوف من ردود الفعل السلبية من أعضاء الكادر التعليمي أو الطلبة أو أولياء الأمور، فالمعلمون ربما يرون أن المديرين لا يشجعون بما فيه الكفاية الأفكار الابتكارية غير التقليدية، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النظام التعليمي أو الخوف من الخروج عن المعايير التقليدية، فهذه النتيجة توحى بوجود تحديات في تفعيل الأفكار الجريئة في البيئة المدرسية، وهو ما قد يحتاج إلى تغيير في سياسات الإدارة أو زيادة في تدريب المديرين على قبول المخاطرة.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات التفكير الابتكاري " لدى المعلمين بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مستوى التفكير الابتكاري يختلف بين المعلمين بناءً على خبراتهم وتجاربهم السابقة، كما أن هناك فجوات في دعم الابتكار من قبل الإدارة أو نقص في التشجيع الرسمي، مما يؤثر على تطبيق مهارات التفكير الابتكاري بشكل فعال، ويظهر هذا أن المعلمين يرون أن التفكير الابتكاري مهم في الإدارة المدرسية، ولكن قد تكون هناك فرص لمزيد من التحسين في كيفية تفعيل وتشجيع هذه المهارات داخل المدارس

المجال الثالث: مهارات الاتصال للتوطين الابتكار داخل المدرسة

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (15.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مهارات الاتصال للتوطين الابتكار داخل المدرسة

الفقرة	المديرين		المعلمين		الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب					
يمتلك مدير المدرسة علاقات إيجابية في التعامل مع الآخرين.	90.6%	3	79.7%	1	كبيرة	3	0.55	4.53	
يستمتع مدير المدرسة لأفكار المعلمين خلال الاجتماعات بعناية.	91.8%	2	79.2%	4	كبيرة	2	0.56	4.59	
يتعامل مدير المدرسة بصدق وشفافية مع المعلمين	90.6%	5	78.2%	6	كبيرة	5	0.61	4.53	
يشجع مدير المدرسة المعلمين داخل المدرسة على الابتكار.	89.4%	9	77.6%	8	كبيرة	9	0.61	4.47	
يُشرك مدير المدرسة المعلمين في الحوار.	90.6%	4	76.9%	10	كبيرة	4	0.56	4.53	
يحفز مدير المدرسة المعلمين على إبداء الرأي.	89.4%	7	79.0%	5	كبيرة	7	0.56	4.47	
تواصل مدير المدرسة مع العاملين فيها مبني على التعاون المتبادل.	92.9%	1	79.4%	3	كبيرة	1	0.54	4.65	
يحرص مدير المدرسة على توزيع المهام بين المعلمين بحيادية وعدالة.	89.4%	8	78.0%	7	كبيرة	8	0.57	4.47	

يستخدم مدير المدرسة لغة

كبيره	2	%79.6	0.93	3.98	كبيره جدا	10	%88.8	0.56	4.44	الحوار البناء لحل المشكلات.
كبيره	9	%77.0	1.00	3.85	كبيره جدا	6	%90.0	0.51	4.50	يوضح المدير للمعلمين أهداف المدرسة حول التغيير والابتكار
كبيره	-	%79.08	0.97	3.95	كبيره جدا	-	%90.58	0.561	4.53	المجال ككل

يتضح من النتائج أن أعلى فقرتين في مجال " مهارات الاتصال التوصل لتوطين الابتكار

داخل المدرسة " بالنسبة للمديرين:

- الفقرة التي تنص على " تواصل مدير المدرسة مع العاملين فيها مبني على التعاون المتبادل " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.65) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التواصل المبني على التعاون المتبادل يُعتبر من العناصر الأساسية التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومثمرة داخل المدرسة، وذلك عندما يكون تواصل المدير مع المعلمين مبنياً على التعاون، فإنه يعزز من الشفافية والتفاهم ويقوي العلاقات بين المعلمين، ويعكس هذا المتوسط العالي إدراك المديرين لأهمية التواصل المبني على التعاون المتبادل في خلق بيئة عمل متناغمة، وهذا يشير إلى أن المديرين يدركون جيداً كيف يُسهّم التواصل الفعّال في تعزيز الابتكار وتوطينه داخل المدرسة، وبالتالي فإن التعاون المتبادل يُسهّل تحقيق الأهداف المشتركة ويُعزز الروح الجماعية، مما يُساهم في تحسين الأداء الابتكاري للمعلمين.

- والفقرة التي نصها " يستمع مدير المدرسة لأفكار المعلمين خلال الاجتماعات بعناية" على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.59) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استماع المديرين لأفكار المعلمين يعزز من ثقافة الإبداع والابتكار في المدرسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمعلمين، كما أن المديرين الذين يعطون أهمية لأفكار المعلمين يساهمون في بناء علاقات مهنية إيجابية، مما يعزز من مستوى الرضا والتعاون بين المعلمين والإدارة، وبالتالي فالمديرين يقدرّون مساهمات المعلمين ويستمعون إلى أفكارهم، وهو ما يعزز الابتكار، فالاستماع الفعّال في الاجتماعات يعكس رغبة المدير في إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار وتطوير المدرسة، مما يُعزز من قدرتهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات الاتصال التوصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة ":

- الفقرة التي نصها " يستخدم مدير المدرسة لغة الحوار البنّاء لحل المشكلات " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (4.44) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استخدام لغة الحوار البنّاء لحل المشكلات يعتبر من المهارات الأساسية التي يتمتع بها المديرون، وبالرغم من أن هذه الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن متوسطها يشير إلى أنها لا تزال تمثل جزءاً مهماً من مهارات التواصل، وقد تكون هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة بسبب احتمالية وجود تحديات في تطبيق الحوار البنّاء بشكل مستمر أو فعال في حل جميع المشكلات، ومع ذلك، يظل الحوار البناء وسيلة فعالة لتحقيق الابتكار في مواجهة التحديات.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات الاتصال للتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة " لدى المديرين بلغ (4.53) وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يتمتعون بمهارات اتصال وتواصل فعّالة تساهم بشكل كبير في توطين الابتكار داخل المدرسة، مما يعكس قدرة المديرين على استخدام مهارات الاتصال بشكل ناجح لنشر وتعزيز الأفكار الابتكارية بين أعضاء الكادر التعليمي والإداري، وبالتالي يشير المتوسط العام إلى أن المديرين يمتلكون مهارات قوية في الاتصال والتواصل، والتي تُعتبر أساسية لتوطين الابتكار داخل المدرسة، وعليه فإن استخدام هذه المهارات بشكل فعّال يُمكن أن يعزز من القدرات الابتكارية داخل البيئة المدرسية، ويخلق بيئة داعمة تشجع على التفكير الابتكاري وتطبيق الأفكار الجديدة. يتضح من النتائج أن أعلى فئتين في مجال " مهارات الاتصال للتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة " بالنسبة للمعلمين:

- الفقرة التي تنص على " يمتلك مدير المدرسة علاقات إيجابية في التعامل مع الآخرين " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (3.99) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة مديري المدارس على بناء علاقات إيجابية وقوية مع الآخرين، سواء كانوا معلمين أو طلاباً أو أولياء أمور، هذه العلاقات الإيجابية تساهم في تعزيز بيئة عمل تعاونية ومحفزة، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وزيادة الرضا بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، ومن هنا تُظهر هذه النتيجة أن المعلمين يشعرون بأن المديرين يتمتعون بعلاقات إيجابية معهم ومع باقي الطاقم، فالعلاقات الإيجابية تُساهم في خلق بيئة عمل صحية تساعد على تعزيز الابتكار. فالتعامل الإيجابي من قِبل المدير يفتح الأبواب للتعاون والإبداع بين المعلمين والمديرين.

- والفقرة التي نصها " يستخدم مدير المدرسة لغة الحوار البنّاء لحل المشكلات " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (3.98) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استخدام لغة الحوار

البناء لحل المشكلات يُعتبر من المهارات الأساسية التي يمارسها مدير المدرسة بشكل فعال، مما تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز التعاون بين الأفراد لحل المشكلات بشكل فعال، وعليه فإن المعلمين يقدرّون المديرين الذين يستخدمون لغة الحوار البناء لحل المشكلات، وهو أمر ضروري لتوطين الابتكار، حيث يُسهم الحوار البناء في حل المشكلات بطريقة تعاونية وإيجابية، مما يُشجع على التفكير الابتكاري ويُقلل من التوتر والصراعات. وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات الاتصال التواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة ":

- الفقرة التي نصها " يُشرك مدير المدرسة المعلمين في الحوار " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.84) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إشراك المعلمين في الحوار يُعتبر من الجوانب المهمة في إدارة المدرسة، لكن قد يواجه المديرين صعوبة في تخصيص الوقت الكافي لإشراك جميع المعلمين في الحوار بسبب الضغوط اليومية والمهام الإدارية، فهذه الفقرة، على الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن المعلمين لا يزالون يعتبرون أن المديرين يُشركونهم في الحوار بدرجة كبيرة، وقد يشير ترتيبها المنخفض إلى وجود مساحة للتحسين في كيفية إشراك المديرين للمعلمين بشكل أكبر وفعال في الحوارات المتعلقة بالتطوير والابتكار داخل المدرسة

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات الاتصال التواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة " لدى المعلمين بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مهارات الاتصال والتواصل المتعلقة بتوطين الابتكار داخل المدرسة تعتبر جزءاً أساسياً من العملية التعليمية، لكن قد يكون هناك نقص في التدريب والتطوير المتعلق بمهارات الاتصال والتواصل المخصصة لتوطين الابتكار، مما يؤثر على فعالية هذه المهارات بين المعلمين، وبالتالي فإن المعلمين يشعرون بوجود مستوى عالٍ من مهارات الاتصال والتواصل لدى المديرين، لكن هناك مجال لتحسين بعض الجوانب مثل إشراكهم بشكل أعمق في الحوارات الابتكارية. تُظهر هذه النتيجة أن المديرين بحاجة إلى تعزيز تواصلهم مع المعلمين بطرق تُحفز المزيد من المشاركة والابتكار.

المجال الرابع: مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار

للإجابة عن فقرات هذا المحور تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (16.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار

الدرجة	المعلمين				المديرين				الفقرة	
	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
كبيرة	1	%85.9	0.84	4.30	كبيرة جدا	2	%92.9	0.49	4.65	يتمتع مدير المدرسة بثقة عالية بالنفس.
كبيرة	4	%82.3	0.90	4.12	كبيرة جدا	4	%92.9	0.52	4.65	يتحمل مدير المدرسة ضغط العمل للوصول الى الابتكار فيه.
كبيرة	5	%81.4	0.97	4.07	كبيرة جدا	3	%92.9	0.50	4.65	يتصرف مدير المدرسة بحكمة عند تطبيق القوانين.
كبيرة	2	%82.5	0.88	4.13	كبيرة جدا	5	%92.9	0.53	4.65	يدافع مدير المدرسة عن أفكاره الابتكارية بقوة.
كبيرة	3	%82.3	0.88	4.12	كبيرة جدا	1	%93.5	0.47	4.68	يواجه مدير المدرسة الصعوبات التي تصادفه بشجاعة وإقدام.
كبيرة	6	%80.5	0.94	4.02	كبيرة جدا	6	%92.9	0.55	4.65	لا يستسلم مدير المدرسة أمام الانتكاسات، ويستمر نحو تحقيق الابتكار.
كبيرة	7	%78.7	0.99	3.94	كبيرة جدا	7	%92.9	0.56	4.65	يحرص مدير المدرسة على حل المشكلات بمرونة.
كبيرة	-	%79.1	0.97	3.95	كبيرة جدا	-	%90.6	0.56	4.53	المجال ككل

من جدول (16.4) يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من النتائج أن أعلى فقتين في مجال " مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار "

بالنسبة للمديرين:

- الفقرة التي تنص على " يضع مدير المدرسة رؤية مستقبلية واضحة للتطوير " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.68) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يولون أهمية قصوى لوضع رؤية مستقبلية واضحة لتطوير المدارس، هذا يعكس إدراكهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المدرسة على المدى الطويل، مما يساهم

في توجيه الجهود نحو تحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمي وتطوير البيئة المدرسية بشكل شامل، وبالتالي فهذه إشارة قوية إلى الدور المهم الذي يلعبه المدير في قيادة المؤسسة التعليمية نحو مستقبل أفضل، فهذه النتيجة تعكس قدرة المديرين على وضع خطط استراتيجية واضحة تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وتطوير البيئة التعليمية بما يتناسب مع المتغيرات المستقبلية، فوجود رؤية مستقبلية للتطوير يعكس استعداد المديرين لمواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية وتعزيز الابتكار في المدارس.

- والفقرة التي نصها " يتمتع مدير المدرسة بثقة عالية بالنفس " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.65) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الثقة العالية بالنفس تعتبر من السمات الأساسية التي يمتلكها مدير المدرسة وتساهم بشكل كبير في فعاليته كقائد. وعليه فإن الثقة بالنفس تمكن المدير من اتخاذ قرارات حاسمة والتعامل مع التحديات بفعالية، وتعزز من قدرته على قيادة الفريق وتحقيق أهداف المدرسة، فهذه النتيجة تعكس أهمية الثقة بالنفس كعامل أساسي في أداء المديرين ونجاحهم في قيادة المؤسسات التعليمية، فالثقة بالنفس تمكن المدير من اتخاذ القرارات الحاسمة، التعامل مع التحديات والصعوبات بثبات، وإظهار القوة في مواجهة الأزمات، كما أنها تساهم في بناء صورة إيجابية عن المدير بين العاملين والطلاب، مما يعزز من تأثيره القيادي.

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار ":

- الفقرة التي نصها " يحرص مدير المدرسة على حل المشكلات بمرونة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (4.65) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المرونة في التعامل مع المشكلات تعد جزءاً أساسياً من أساليب الإدارة لدى مديري المدارس، حيث يسعون إلى إيجاد حلول فعالة تتناسب مع الظروف المختلفة وتلبي احتياجات المدرسة، ومن هنا تعكس أهمية المرونة في التعامل مع المشكلات والتحديات التي يواجهها مدير المدرسة، فالمرونة هنا تشير إلى قدرة المدير على التكيف مع مختلف الظروف وإيجاد حلول مبتكرة وفعالة بدلاً من التمسك بحلول تقليدية قد لا تتناسب مع جميع المواقف، وتجعل المدير أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة والتعامل مع الأزمات بشكل هادئ وعقلاني، مما يعزز من استمرارية سير العمل وتخفيف الضغوط على فريق العمل.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار " لدى المديرين بلغ (4.53) وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى

أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى عالٍ من التصميم والإصرار على تبني وتطوير الأفكار المبتكرة، هذا يعكس التزامهم بتجاوز التحديات والعمل باستمرار نحو تحسين البيئة التعليمية وابتكار حلول جديدة تساهم في رفع جودة التعليم وتطوير المدرسة بشكل مستدام، وهذا يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والتفاني لدى المديرين في تطبيق هذه المهارات، وأن المديرين يظهرون قدرة كبيرة على مواجهة التحديات والمضي قدمًا نحو تحقيق الابتكار والتطوير المستمر في مدارسهم. من خلال هذا المستوى المرتفع، يتضح أن المديرين ليسوا فقط قادرين على تحمل الضغوط والصعوبات، بل أنهم يمتلكون الثقة والعزيمة لمواصلة العمل حتى في أصعب الظروف.

يتضح من النتائج أن أعلى ففرتين في مجال " مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار " بالنسبة للمعلمين:

- الفقرة التي تنص على " يتمتع مدير المدرسة بثقة عالية بالنفس " حازت على المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (4.30) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الثقة العالية بالنفس تعتبر من السمات الأساسية التي تساهم في فعالية مدير المدرسة كقائد، وأن الثقة بالنفس تمكن المدير من قيادة الفريق بفعالية، واتخاذ قرارات هامة بثقة، وتعزيز قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، وبالتالي تعتبر ثقة المدير بنفسه مؤشرًا قويًا على نجاحه في قيادة الابتكار، فالثقة بالنفس تمنح المدير القدرة على إدارة الفرق بكفاءة والتغلب على الصعوبات، وهذه الثقة تلهم المعلمين وتؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي، مما يساهم في بيئة عمل إيجابية تعزز الابتكار

- والفقرة التي نصها " يدافع مدير المدرسة عن أفكاره الابتكارية بقوة " على المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (4.13) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم إيمان قوي بأفكارهم الابتكارية ويحرصون على الدفاع عنها بحزم، مما يعكس قدرتهم على مواجهة التحديات والمقاومة التي قد تواجه الابتكار، مما يساهم في تعزيز التغيير الإيجابي داخل المدارس ودعم المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء التعليمي، وبالتالي فإن دفاع المدير عن أفكاره الابتكارية يعكس التزامه بتحقيق الابتكار وتنفيذه على أرض الواقع. من وجهة نظري كباحث، يعبر ذلك عن قوة القيادة والرؤية الواضحة لدى المديرين، حيث يساهم دفاعهم المستمر عن الابتكار في إلهام الفريق المدرسي وتوجيههم نحو تبني وتطبيق الأفكار الجديدة.

وجاءت أدنى فقرة في مجال " مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار ":

- الفقرة التي نصها " يحرص مدير المدرسة على حل المشكلات بمرونة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.94) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن بعض مديري المدارس قد يواجهون تحديات في تطبيق المرونة أثناء حل المشكلات، قد يعود ذلك إلى طبيعة بعض المشكلات التي تتطلب قرارات حازمة أو إلى بيئات عمل تتسم بتعقيدات تجعل من الصعب دائماً تبني نهج مرن، ومع ذلك، فإن اهتمام المديرين بالمرونة يبقى أمراً مهماً لتعزيز التكيف والإبداع في المدرسة، ومن هنا فإن انخفاض هذه الفقرة يشير إلى أن المعلمين يرون أن المديرين قد لا يكونون دائماً مرنين عند مواجهة التحديات أو المشاكل، وعليه قد يتطلب الابتكار أحياناً التكيف السريع والمرونة في اتخاذ القرارات، وقد يكون هذا جانباً يحتاج المديرون إلى تحسينه من أجل تعزيز بيئة الابتكار بشكل أفضل في المدارس.

ويلاحظ من النتائج أن المتوسط العام لمجال " مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار " لدى المعلمين بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك لكون الابتكار لا يأتي من فراغ، فهو يبدأ من إدارة للتعليم حتى يصل إلى أصغر جزء في المؤسسة التعليمية وهو الطالب، ومع ظهور التركيز على العملية الابتكارية كأساس نظري بشكل أكبر من قبل الإدارة العليا للتعليم اتضح أن التفكير الابتكاري والاتصال والتواصل والمثابرة والإصرار أمور تزيد من الابتكار، الأمر الذي دعا لتبني القيادة في المؤسسات التعليمية لمهارات القيادة الابتكارية وتشجيع الفكر الابتكاري، ومن هنا يعكس هذا المتوسط أن المعلمين يرون أن المديرين يمتلكون مستوى جيداً من المثابرة والإصرار، ولكنه قد لا يصل إلى مستوى المديرين أنفسهم، ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين قد يلاحظون بعض القيود أو التحديات التي تؤثر على قدرة المديرين على تطبيق الابتكار، أو قد يكون لديهم توقعات أعلى فيما يتعلق بدور المدير في قيادة الابتكار بمرونة وفعالية.

4.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع ومناقشتها

وللإجابة عن التساؤل الرابع:

والذي نصه: " هل تختلف وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تجاه واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية؟" وانبتق عن هذا التساؤل الفرضيات الآتية: (السادسة، السابعة، الثامنة، التاسعة، العاشرة):

الفرضية السادسة

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس".

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T للعينتين المستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (17.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	القيمة	
		أنثى	ذكر
		قيمة اختبار T	الاحتمالية (Sig)
		112	128
مهارات السلوك الابتكاري	المتوسطات	3.68	3.81
	الانحراف المعياري	0.787	0.705
مهارات التفكير الابتكاري	المتوسطات	3.48	3.65
	الانحراف المعياري	0.831	0.762
مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة	المتوسطات	3.61	3.83
	الانحراف المعياري	0.887	0.772
مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار	المتوسطات	4.09	4.13
	الانحراف المعياري	0.719	0.651
المجالات معاً " الدرجة الكلية"	المتوسطات	0.669	3.86
	الانحراف المعياري	0.743	3.72

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 238 " تساوي 1.6525

من النتائج الموضحة في الجدول (27) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "T- للعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية تعزى لمتغير الجنس.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.230، 0.093، 0.643) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار) إلى أن التعليم والتدريب المتاحين لكلا الجنسين متماثلين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مما يؤدي إلى نتائج متقاربة في تطبيق هذه المهارات، كما قد يكون هناك ثقافة تنظيمية أو بيئة عمل مشتركة في هذه المدارس تدعم وتطور مهارات القيادة الابتكارية بشكل متساوٍ بين الجنسين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (2022) ودراسة عسيري (2022) ودراسة البنا والشرمان (2022) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الكتبي والريامي (2024) التي بينت وجود فروق حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير الجنس.

أما بالنسبة للمجال الثالث (مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال الثالث (مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق الظاهرة لصالح الذكور.

وتفسر الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجال (مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة) تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور لأنهم يتمتعون بفرص أكبر أو يتلقون تدريباً أكثر تركيزاً على مهارات الاتصال والتواصل، أو قد يكون لديهم أساليب تواصل تختلف عن الإناث وتعتبر أكثر فعالية في توطين الابتكار داخل المدرسة.

الفرضية السابعة

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T للعينتين المستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (18.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T	المسمى الوظيفي		المتوسطات	المجالات
		معلم	مدير		
		128	112		
0.000	4.98	3.66	4.31	المتوسطات	مهارات السلوك الابتكاري
		0.743	0.459	الانحراف المعياري	
0.000	4.99	3.47	4.18	المتوسطات	مهارات التفكير الابتكاري
		0.779	0.636	الانحراف المعياري	
0.000	4.78	3.63	4.33	المتوسطات	مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة
		0.829	0.571	الانحراف المعياري	
0.000	2.96	4.06	4.43	المتوسطات	مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار
		0.689	0.556	الانحراف المعياري	
0.000	4.86	3.71	4.31	المتوسطات	المجالات معاً " الدرجة الكلية"
		0.703	0.475	الانحراف المعياري	

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 238 " تساوي 1.6525

من النتائج الموضحة في الجدول (18.4) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "T- للعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة، مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.000، 0.000، 0.003) وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ونلاحظ أن الفروق في المجالات جميعها كانت لصالح المدير.

وتعزو الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة، مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار) لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المدير إلى أن لدى المديرين مستوى أعلى من الخبرة والمسؤولية، مما يمنحهم فرصاً أكبر لتطبيق مهارات القيادة الابتكارية بشكل فعال، كما أن دور المدير يتطلب اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذ سياسات تحفز الابتكار داخل المدرسة، وهو ما يعزز من ممارسة هذه المهارات.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الوادعي (2022) التي بينت عدم وجود فروق حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى المسمى الوظيفي.

الفرضية الثامنة

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.424	0.861	0.479	2	0.958	بين المجموعات	مهارات السلوك الابتكاري
		0.556	237	131.842	داخل المجموعات	
			239	132.800	المجموع	
0.266	1.333	0.847	2	1.694	بين المجموعات	مهارات التفكير الابتكاري
		0.635	237	150.612	داخل المجموعات	
			239	152.306	المجموع	
0.339	1.086	0.754	2	1.509	بين المجموعات	مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة
		0.694	237	164.551	داخل المجموعات	
			239	166.060	المجموع	
0.433	841.	0.393	2	0.786	بين المجموعات	مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار
		0.467	237	110.687	داخل المجموعات	
			239	111.473	المجموع	
		0.596	2	1.192	بين المجموعات	المجالات معاً " الدرجة الكلية"
0.305	1.195	.0499	237	118.232	داخل المجموعات	
			239	119.424	المجموع	

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (2،237) تساوي 3.04

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة، مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.424، 0.266، 0.339، 0.433) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد

فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة، مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار) لمتغير المؤهل العلمي إلى أن البيئة المدرسية والسياسات التعليمية تشجع على تنمية مهارات القيادة الابتكارية بشكل متساوٍ بين جميع المديرين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، كما يمكن أن تكون هذه المهارات مكتسبة من خلال الخبرة العملية والتدريب المستمر بدلاً من الاعتماد فقط على المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكتبي والريامي (2024) ودراسة الوداعي (2022) ودراسة الطراونة (2022) ودراسة عسيري (2022) دراسة البنا والشرمان (2022) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية التاسعة

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة".

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.571	0.561	0.313	2	0.626	بين المجموعات	مهارات السلوك الابتكاري
		0.558	237	132.174	داخل المجموعات	
			239	132.800	المجموع	
0.257	1.366	0.865	2	1.735	بين المجموعات	مهارات التفكير الابتكاري
		0.635	237	150.571	داخل المجموعات	
			239	152.306	المجموع	
0.376	0.982	0.682	2	1.365	بين المجموعات	مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة
		0.695	237	164.695	داخل المجموعات	
			239	166.060	المجموع	
0.637	0.451	0.211	2	0.423	بين المجموعات	مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار
		0.469	237	111.050	داخل المجموعات	
			239	111.473	المجموع	
0.450	0.801	401.	2	0.802	بين المجموعات	المجالات معاً " الدرجة الكلية"
		501.	237	118.622	داخل المجموعات	
			239	119.424	المجموع	

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (2،237) تساوي 3.04

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة، مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.571، 0.257، 0.376، 0.637) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد

فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة، مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار) لمتغير سنوات الخدمة إلى أن البيئة المدرسية توفر فرصًا متكافئة للتعليم والتطوير لجميع المديرين بغض النظر عن سنوات خدمتهم، مما يؤدي إلى مستوى متقارب في ممارسة هذه المهارات، كما يمكن أن يكون لدى المديرين ذوي سنوات الخدمة المختلفة تعرّض متساوٍ لتحديات وظيفية وفرص إبداعية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكتبي والريامي (2024) ودراسة الوادعي (2022) ودراسة الطراونة (2022) ودراسة عسيري (2022) دراسة البنا والشрман (2022) ودراسة السعدوني (2021) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية العاشرة

والتي تنص على أن: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية".

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات العينة على واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية وفقاً لمتغير المديرية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.004	3.080	1.613	7	11.292	بين المجموعات	مهارات السلوك الابتكاري
		0.524	232	121.508	داخل المجموعات	
			239	132.800	المجموع	
0.001	3.678	2.173	7	15.212	بين المجموعات	مهارات التفكير الابتكاري
		0.591	232	137.094	داخل المجموعات	
			239	152.306	المجموع	
0.001	3.735	2.403	7	16.819	بين المجموعات	مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة
		0.643	232	149.241	داخل المجموعات	
			239	166.060	المجموع	
0.184	1.456	0.670	7	4.692	بين المجموعات	مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار
		0.460	232	106.780	داخل المجموعات	
			239	111.473	المجموع	
		1.490	7	10.429	بين المجموعات	المجالات معاً " الدرجة الكلية "
0.003	3.171	0.470	232	108.995	داخل المجموعات	
			239	119.424	المجموع	

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (7،232) تساوي 2.04

من النتائج الموضحة في الجدول (21.4) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية تعزى لمتغير المديرية.

أما بالنسبة للمجال الرابع (مهارات المثابرة والاصرار لخلق الابتكار)، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال الرابع (مهارات المثابرة

والإصرار لخلق الابتكار) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجال (مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار) تعزى لمتغير المديرية إلى أن المديرية المختلفة قد تكون تتبع سياسات وإجراءات موحدة أو متشابهة في دعم وتطوير هذه المهارات بين المديرين، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تساوي في الفرص والتدريب الذي تقدمه المديرية لموظفيها، مما يسهم في تعزيز مهارات المثابرة والإصرار على الابتكار بشكل متساوي.

أما بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة)، فقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) على التوالي (0.004، 0.001، 0.001) وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (مهارات السلوك الابتكاري، مهارات التفكير الابتكاري، مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة) لمتغير المديرية إلى وجود اختلافات في الاستراتيجيات والممارسات التي تتبعها المديرية في تمكين وتطوير مهارات القيادة الابتكارية لدى المديرين، كما أن كل مديرية قد تتبنى سياسات وتوجهات مختلفة في تعزيز الابتكار ودعم القيادات المدرسية. ولتحديد مصدر الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات

المديرية	جنوب نابلس	طولكرم	جنين	سلفيت	قباطية	طوباس	قلقيلية
جنوب نابلس	0.636*	0.336*	0.393*	0.416*	0.223	0.162	0.150
طولكرم	-----	0.302	0.243	0.220	0.413	0.799*	.486*
جنين	-----	-----	0.056	0.081	0.112	0.499*	0.186
سلفيت	-----	-----	-----	0.023	0.169	0.556*	0.243
قباطية	-----	-----	-----	-----	0.192	0.579*	0.266
طوباس	-----	-----	-----	-----	-----	0.386	0.073
قلقيلية	-----	-----	-----	-----	-----	-----	0.312

نلاحظ من الجدول السابق أن الفروق بين مديرية نابلس وجنوب نابلس جاء لصالح مديرية جنوب نابلس، وبين مديرية نابلس وطولكرم جاء لصالح مديرية طولكرم، وبين مديرية نابلس وجنين جاء لصالح مديرية جنين، وبين مديرية نابلس وسلفيت جاء لصالح مديرية سلفيت. إن القيادة التربوية التي تتبنى الابتكار والتغيير والتطوير كأسلوب حياة، وتمزج بينهما، حتما ستفود إلى تطوير نوعية التعليم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وتتيح مرونة أكبر لتتحول من مجتمعات رتيبة إلى مجتمعات منتجة مبدعة. حيث تعد مهارات القيادة الابتكارية مانح الهيئة التعليمية والإدارية مزيداً من الحرية في تطوير أساليب العمل في المدرسة واستراتيجياته وكيفية أداء المهمات الوظيفية، وتضفي على الهيكل التنظيمي نوعاً من المرونة التي تساعد في اتخاذ القرارات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية يرون أنهم يمارسون الابتكار نظراً لدوره الأساسي في الارتقاء بالعمل في المدرسة من خلال القيام بالأعمال المختلفة بطريقة إبداعية ابتكارية، والاستفادة من قدرات العاملين بشكل إيجابي بطرق مختلفة، وتنفيذ المهمات الإدارية، ويمكننا تفسير ذلك لتشابه ظروف العمل وأنهم يتبعون ذات التعليمات والقوانين وأنظمة العمل، ويخضعون لنفس الدورات والورش التدريبية التي تصمم من أجل المهارات الابتكارية بشكل جيد، كما أن مديري المدارس استفادوا من خبراتهم في أساليب الإدارة المدرسية، حيث تعرضوا للكثير من التحديات والمواقف الإدارية، التي بحثوا عن أسبابها وعملوا على حلها، فأصبح لديهم قدرة عالية على اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

5.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس ومناقشتها

والذي نصه: " ما علاقة مهارات قيادة التغيير بمهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

وانبثق عن التساؤل الخامس الفرضية الحادية عشر والتي تنص:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وواقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

ولاختبار الفرض تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين "المتغير المستقل" مجالات قيادة التغيير (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على

التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ القرار) "والمتغير التابع" ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (23.4): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (ممارسة قيادة التغيير) والمتغير التابع (ممارسة القيادة الابتكارية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

ممارسة قيادة التغيير	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
المجال الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي	0.752	0.000
المجال الثاني: مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير	0.687	0.000
المجال الثالث: مهارات الاتصال والتواصل	0.743	0.000
المجال الرابع: مهارات اتخاذ القرار	0.810	0.000
ممارسة قيادة التغيير (الدرجة الكلية)	0.778	0.000

تشير نتائج جدول (23.4) السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.778)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قيادة التغيير وممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قيادة التغيير وممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

ومن هنا يتضح مدى الارتباط المعنوي الإيجابي بين متغيرات الدراسة بعضها البعض، حيث يؤثر كل منهما على الآخر بطريقة موجبة، وترجع الباحثة ذلك إلى أهمية عناصر الدراسة ومدى ارتباط كل منهما بالآخر، وبالتالي يتضح من ذلك أهمية ممارسة قيادة التغيير في تطوير وممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وتعزو الباحثة ذلك، إلى أن ممارسة قيادة التغيير بمجالاتها الأربعة (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات اتخاذ القرار)، حيث تضع مهارات التخطيط الاستراتيجي الأساس للتغيير المبتكر من خلال وضع رؤية واضحة وأهداف قابلة للتحقيق، مما يمكّن المديرين من التفكير بشكل ابتكاري لتحقيق تلك الأهداف.

كذلك مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير تخلق بيئة تحفّز الابتكار من خلال تحفيز المعلمين والطلاب على قبول الأفكار الجديدة وتجربتها، وأن مهارات الاتصال والتواصل تسهم في نشر وتوطين الأفكار الابتكارية داخل المدرسة، مما يعزز من روح الابتكار والعمل الجماعي، أما مهارات اتخاذ القرار فتساعد المديرين على اتخاذ قرارات جريئة ومدروسة تدعم الابتكار وتوجه المدرسة نحو تحقيق التغيير الإيجابي.

وهذا عند دراسة المجالات المكونة لمستوى الدعم التنظيمي المدرك تبين الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين "مهارات التخطيط الاستراتيجي" وممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.752) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين "مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير" وممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.687) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين "مهارات الاتصال والتواصل" وممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.743) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين "مهارات اتخاذ القرار" وممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.810) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مهارات قيادة التغيير ومهارات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة مهارات قيادة التغيير من قبل المديرين، ارتفعت أيضاً قدرتهم على ممارسة القيادة الابتكارية. فيما يتعلق بالمجالات المختلفة لمهارات قيادة التغيير، أظهرت النتائج أن جميع المجالات

الأربعة الرئيسية لها علاقات ارتباطية إيجابية مع القيادة الابتكارية، وهذا يعكس الدور المؤثر لمهارات قيادة التغيير في تعزيز الابتكار الإداري، ويمكن تحليل النتائج كما يلي:

1. أظهرت النتائج أن مهارات التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل كبير بالقيادة الابتكارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.752) والقيمة الاحتمالية (Sig) كانت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال، والذي يشمل وضع أهداف مستقبلية واضحة وإعداد استراتيجيات لتحقيق الابتكار، يسهم بشكل مباشر في تعزيز القيادة الابتكارية، فالمديرون الذين يتقنون التخطيط الاستراتيجي يكونون أكثر قدرة على قيادة فرقهم نحو الابتكار.

2. أظهرت النتائج أن مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير بلغت قيمة معامل الارتباط لهذه المهارات (0.687) مع القيادة الابتكارية، مع قيمة احتمالية (Sig) تساوي (0.000). هذا يبرز الدور المحوري للتشجيع والتحفيز في تحقيق الابتكار، فالمديرون الذين يشجعون فرقهم على قبول التغيير ويتبنون أساليب تحفيزية قوية يسهمون في خلق بيئة تفاعلية وإيجابية تدعم الابتكار.

3. أشارت النتائج إلى أن مهارات الاتصال والتواصل ترتبط بالقيادة الابتكارية بمعامل ارتباط (0.743) وقيمة احتمالية (0.000)، فالإتصال الفعّال بين المديرين والمعلمين، وكذلك مع الأطراف الخارجية، يعزز تبادل الأفكار الابتكارية، ويسهل تنفيذ استراتيجيات الابتكار في المدرسة. المديرون الذين يتمتعون بمهارات تواصل قوية يستطيعون تحفيز الإبداع وفتح قنوات تواصل تسهم في تعزيز الأفكار الجديدة.

4. أشارت النتائج إلى أن مهارات اتخاذ القرار ترتبط بالقيادة الابتكارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.810) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا يدل على أن المديرين الذين يتمتعون بقدرة عالية على اتخاذ قرارات فعالة وسريعة هم الأكثر قدرة على قيادة الابتكار. اتخاذ القرارات الجريئة والمستندة إلى بيانات واستراتيجيات مدروسة يمكن أن يدفع المدرسة نحو تحقيق الأهداف الابتكارية بشكل أسرع وأكثر فعالية.

6.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس

والذي نصه: ما التصور المقترح لتطوير ممارسة مهارات كل من قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية؟

للإجابة عن التساؤل السادس تم الاعتماد على الجانب النوعي والمتمثل في المقابلات مع الخبراء، والجانب الكمي، إضافة إلى الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، وبعد استعراض مجموعة من الدراسات التي تطرقت لإعداد تصورات مقترحة لمجالات الدراسة التي تم استخلاصها من التحليل النوعي، بالإضافة إلى الاطلاع على بعض النماذج العالمية المتعلقة بالمهارات القيادية. فقد تم وضع التصور من خلال اعتماد منهجية مناسبة لبناء التصور، حيث قامت الباحثة بوضع مجموعة من المقومات والأسس والإجراءات لوضع تصور مقترح لنموذج إداري قائم على استراتيجية تطويرية مقترحة لتطوير واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية، بناء على نتائج التحليل الكمي والنوعي، كما يلي:

مقدمة عن التصور التطويري المقترح

بعد استعراض مجموعة من الدراسات التي تطرقت لإعداد تصورات مقترحة في علوم الإدارة التربوية مثل (أبو كرش، 2023)، و(أبو موبس، 2023)، و(Işık & Sezgin, 2020)، يمكن وضع التصور من خلال اعتماد منهجية مناسبة لبناء التصور، حيث قامت الباحثة بوضع مجموعة من المقومات والأسس والإجراءات لوضع تصور مقترح لتطوير واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية في فلسطين، وهي مستمدة من نتائج التحليل الكمي من جهة، ونتائج التحليل النوعي لبيانات المقابلات مع العينة النوعية بشكل أكثر عمقاً كخبراء في الميدان التربوي، ومن خبرات الباحثة في ميدان التربية والتعليم، وفي ضوء التوجهات العالمية الحديثة فيما يتعلق بقيادة التغيير والقيادة الابتكارية في بيئة المدارس.

فلسفة التصور التطويري المقترح

تستند فلسفة هذا التصور المقترح كمشروع إصلاحي لتنمية المديرين مهنيًا، وضرورة تبني نموذج تربوي في عملية تطوير ممارسة مهارات كل من قيادة التغيير والقيادة الابتكارية تتمركز حول المدير، وتتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات التي فرضتها العولمة في مختلف نواحي الحياة، وفي مقدمتها الناحيتين التربوية والإدارية، وهذا يتطلب إعادة النظر في برامج تنمية الإدارة المدرسية، لتمكين المدير من المهارات اللازمة في عصر التطور والتقدم المتسارع التي تعيشه الحضارة الانسانية في هذه الأيام، كالمهارات الإدارية والتقنية، والتعلم مدى الحياة، من أجل ضمان

استمرار تطور المدير مهنيًا على مختلف المستجديات التربوية والإدارية، إضافة إلى أن المدير هو أحد أهم مداخل المنظومة التعليمية والإدارية، وأن امتلاكه للخبرات والمعارف والمهارات الضرورية لممارسة مختلف أشكال القيادة، يعتبر مدخلاً هاماً وضامناً للحصول على مخرجات نوعية جيدة.

كما تنطلق فلسفة هذا التصور من الايمان المطلق بأن العملية التربوية هي عملية مستمرة باستمرار الانسان، ولا تنفصل عن التغيرات العالمية، وبالتالي فإن تمكين المديرين بالقدرات والمهارات اللازمة لممارسة القيادات، هي عملية جوهرية تصب في صلب الاندماج مع القيادة الابتكارية وقيادة التغيير، وفي بناء قيم واتجاهات جديدة لدى المدير وأسرة التربية والتعليم، وتطوير الإمكانيات التربوية اللازمة الحسن سير عملية التعليم والتعليم، وتفعيل الطاقات الإيجابية في مستويات العمل التربوي.

أهداف التصور التطويري المقترح

يسعى التصور المقترح لتحقيق الأهداف التالية:

- التطوير والتحسين المستمر وفق الاتجاهات العالمية الحديثة في استراتيجيات الإدارة الحديثة لمواكبة التطور.
- نشر ثقافة التخطيط الإداري نحو التغيير والابتكار من خلال اعتماد معايير ومؤشرات خاصة بعمل مدير المدرسة.
- تطوير كفاءة مديري المدارس في ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية من خلال تقديم تدريب متخصص ودعم مؤسسي يعزز من قدرتهم على تحقيق التحولات الإيجابية داخل المدارس.
- رفع مستوى جودة التعليم في المدارس من خلال تطبيق أساليب قيادة مبتكرة تركز على تطوير بيئة تعليمية محفزة وتبني أساليب تعليمية حديثة تدعم الابتكار والتغيير.
- تمكين المديرين من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية، مما يساهم في استدامة التحسينات والتطوير المستمر داخل المدارس.
- تعزيز التعاون بين المديرين والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي من خلال قيادة تشاركية تدعم مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات وتطوير الابتكارات المدرسية.
- دعم النمو الشخصي والمهني للمديرين من خلال تطوير مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي، والاتصال الفعال، واتخاذ القرارات المبتكرة.

- تحقيق تكامل فعال بين مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية، بحيث يعمل المديرون على تعزيز الابتكار داخل المدارس مع قيادة التغييرات الضرورية لتنفيذ رؤى مستقبلية.
- تطوير قدرة المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحقيق أهداف المدرسة، من خلال تحليل البيانات، التقييم المستمر، والتفكير الابتكاري.
- دعم التنمية المستدامة للمدارس من خلال اعتماد ممارسات قيادية تعزز من الابتكار والتجديد بشكل مستدام، مما يساهم في تطوير مستدام على المدى الطويل.
- رفع مستوى رضا المعلمين والطلاب من خلال تحسين بيئة العمل والتعليم في المدرسة، بما يعزز من تفاعلهم ومشاركتهم الإيجابية في العملية التعليمية.

أسس التصور التطويري المقترح

يمكن عرض أسس التصور المقترح كما يلي:

1. الأسس الفكرية

- يعتمد التصور المقترح على تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس، حيث يُشجع المديرون على وضع رؤى مستقبلية واضحة وتطوير خطط استراتيجية طويلة الأمد تركز على التغيير والابتكار.
- يُبنى التصور على أهمية التفكير النقدي في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية، حيث يشجع التصور المديرين على تحليل الواقع التربوي وتحري البدائل الممكنة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على أسس علمية.

2. الأسس التربوية

- يشمل التصور مقومات لدعم التعلم المستمر والتطوير المهني للمديرين. يُشجع المديرون على الانخراط في برامج تدريبية مستمرة تركز على القيادة التربوية، الابتكار، والتغيير.
- يقوم التصور على مبدأ أن التعليم يجب أن يكون متمركزاً حول الطالب، مما يعني أن كافة ممارسات القيادة يجب أن تهدف إلى تحسين نتائج تعلم الطلاب وتلبية احتياجاتهم الفردية.
- يعزز التصور مبدأ الشمولية من خلال ضمان أن جميع الطلاب، بغض النظر عن خلفياتهم أو قدراتهم، يتمتعون بفرص متساوية للتعلم في بيئة داعمة ومشجعة على الابتكار.

3. الأسس الاجتماعية

- يقوم التصور على أهمية مشاركة المجتمع المحلي في عملية التعليم، مما يُشجع المديرين على إقامة شراكات فعالة مع الجهات المجتمعية لتعزيز دعم المجتمع للمدارس وتعزيز الروابط بين المدرسة والمجتمع.
- يعتبر التواصل الفعال مع كافة الأطراف المعنية (معلمين، طلاب، أولياء الأمور، المجتمع) أساساً في التصور، كما يُشجع المديرين على بناء قنوات تواصل مفتوحة ومستدامة تدعم التغيير والابتكار.
- يركز التصور على تعزيز العدالة الاجتماعية في الممارسات القيادية، بحيث يتم توفير فرص متساوية لجميع الطلاب وتطوير بيئة تعليمية عادلة تشمل الجميع.

4. الأسس التنظيمية

- يعتبر التصور إدارة التغيير جزءاً أساسياً من القيادة التربوية، حيث يتم تدريب المديرين على كيفية إدارة التغييرات داخل المدرسة بفعالية، وضمان تفاعل جميع الأطراف مع هذه التغييرات بشكل إيجابي.
- يدعم التصور بناء ثقافة مؤسسية مبتكرة تشجع على التجديد المستمر وتقبل المخاطر المحسوبة في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من قدرة المدرسة على التطور والتكيف مع المتغيرات.
- يقوم التصور على مبدأ التقييم المستمر لعمليات القيادة ومخرجاتها. يُشجع المديرين على استخدام بيانات دقيقة لتقييم أداء المدرسة وتطوير استراتيجيات جديدة مبنية على هذه البيانات.

5. الأسس التكنولوجية

- يشمل التصور استخدام التكنولوجيا كأداة رئيسية في تطوير مهارات القيادة. يتم تشجيع المديرين على تبني التكنولوجيا في عمليات التعليم والتواصل وإدارة التغيير.
- يدمج التصور التعلم الرقمي في برامج التطوير المهني، مما يمكن المديرين من الاستفادة من موارد التعليم عبر الإنترنت والتواصل مع خبراء عالميين في مجال القيادة.

منهجية التصور التطويري المقترح

وفيما يلي عرض لمراحل المنهجية:

1. مرحلة التحليل والتقييم

- دراسة وتحليل الوضع الحالي لممارسات القيادة لدى مديري المدارس، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات حول أساليب القيادة المستخدمة ومدى فعاليتها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للمديرين بناءً على تحليل الفجوات بين الوضع الحالي والمستوى المرغوب فيه لمهارات القيادة التغييرية والابتكارية.
- إشراك المديرين في عملية تقييم ذاتي لقدراتهم القيادية، مما يعزز من وعيهم بنقاط القوة والضعف في أدائهم.

2. مرحلة التخطيط

- تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لتطوير مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى المديرين.
- تطوير برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات المحددة في مرحلة التحليل، مع التركيز على المهارات الاستراتيجية، الابتكارية، والتواصلية.
- تحديد وإعداد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ التصور، بما في ذلك المدربين، المواد التعليمية، وأدوات التقييم.

3. مرحلة التنفيذ

- بدء تنفيذ البرامج التدريبية المخصصة، والتي تشمل ورش عمل، دورات تدريبية، وجلسات توجيهية، مع التركيز على التطبيق العملي للمهارات المكتسبة.
- تشجيع المديرين على تطبيق الاستراتيجيات والأساليب المبتكرة التي تعلموها في بيئة العمل الحقيقية داخل المدارس.
- تقديم الدعم المستمر للمديرين خلال مرحلة التنفيذ من خلال الإرشاد والمتابعة الدورية لضمان تطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

4. مرحلة التقييم

- استخدام أدوات تقييم متعددة (مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظات) لقياس مدى تحسن مهارات القيادة لدى المديرين بعد تنفيذ البرامج التدريبية.

- قياس الأثر الفعلي للتغيرات التي تم تنفيذها على أداء المدرسة وجودة التعليم، من خلال تحليل البيانات التعليمية ونتائج الطلاب.
- جمع التغذية الراجعة من المديرين، المعلمين، والطلاب لتقييم مدى رضاهم عن التحسينات التي طرأت على ممارسات القيادة.

5. مرحلة التحسين المستمر

- مراجعة الأداء بشكل دوري وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير.
- بناءً على نتائج التقييم، يتم تطوير خطط تدريبية واستراتيجية جديدة لمواصلة تحسين مهارات القيادة التغييرية والابتكارية.
- وضع آليات لضمان استدامة التحسينات والتطويرات التي تم تحقيقها، وضمان استمرار المديرين في تبني ممارسات القيادة الابتكارية بشكل دائم.

مقومات التصور التطويري المقترح

مقومات التصور المقترح لتطوير ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية هي الركائز الأساسية التي تضمن نجاح التصور وتنفيذه بشكل فعال. هذه المقومات تتنوع بين عناصر بشرية، مادية، تنظيمية، وثقافية. وفيما يلي تفصيل لهذه المقومات:

1. المقومات البشرية

- توافر كوادر قيادية ومدربين ذوي خبرة في مجالات القيادة التربوية والتغيير، قادرين على تقديم التدريب والدعم للمديرين.
- خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة للمديرين، تُعزز من حماسهم لتطوير مهاراتهم القيادية وتطبيق الممارسات المبتكرة.
- إشراك المعلمين والطلبة في عملية التغيير والابتكار لضمان تطبيق السياسات والممارسات الجديدة بشكل فعال وداعم.

2. المقومات المادية

- توفير التمويل اللازم لتنفيذ برامج التدريب والتطوير، وشراء المواد التعليمية والتكنولوجية الداعمة.

- توافر بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تشمل أجهزة الحاسوب، شبكة الإنترنت، وأدوات التعلم الإلكتروني التي تسهم في تسهيل عملية التدريب وتنفيذ الابتكارات.
- إعداد وتوفير مواد تدريبية محدثة وشاملة تغطي جوانب القيادة التغييرية والابتكارية، بما يشمل الكتب، الأدلة، والدروس التفاعلية.

3. المقومات التنظيمية

- دعم الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية للتصور المقترح، من خلال تقديم التسهيلات اللازمة وتوفير بيئة تنظيمية تدعم التغيير.
- تطوير سياسات وإجراءات واضحة تدعم تنفيذ ممارسات القيادة التغييرية والابتكارية، بما في ذلك سياسات التحفيز، التقييم، والتطوير المهني المستمر.
- بناء هيكل تنظيمي مرن داخل المدارس يسمح بتبني وتطبيق الأفكار والممارسات المبتكرة بسهولة.

4. المقومات الثقافية

- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المدارس، حيث يتم تشجيع المديرين والمعلمين والطلاب على التفكير الإبداعي واقتراح الحلول المبتكرة للتحديات التعليمية.
- تنمية ثقافة قبول التغيير داخل المجتمع المدرسي، حيث يُنظر إلى التغيير كفرصة للتحسين والتطور بدلاً من كونه تهديداً للوضع القائم.
- تعزيز ثقافة التعاون والشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، بحيث يتم تبادل الأفكار والممارسات الناجحة بين المدارس المختلفة وبين المدارس والمجتمع.

5. المقومات التكنولوجية

- اعتماد التكنولوجيا كأداة رئيسية في برامج التدريب، من خلال التعليم الإلكتروني، الفصول الافتراضية، واستخدام أدوات التقييم الرقمي.
- تحفيز استخدام الأدوات التكنولوجية المبتكرة في الإدارة المدرسية والتعليم، مثل منصات التعليم الإلكتروني، أنظمة إدارة المدارس، وأدوات التفاعل الرقمي.

6. المقومات الاجتماعية

- إشراك المجتمع المحلي في دعم التغيير والابتكار في المدارس، من خلال الشراكات مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة.

- تطوير العلاقات بين المدارس والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، مما يعزز من الدعم المتبادل ويزيد من فرص النجاح في تطبيق التصور المقترح.

منطلقات التصور التطويري المقترح

منطلقات التصور المقترح لتطوير ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية هي الأسس الفكرية والنظرية التي يركز عليها هذا التصور، وتشكل الإطار المرجعي الذي يوجه عملية التطوير ويضمن أن تكون الممارسات القيادية متسقة مع الأهداف التربوية والاجتماعية للمؤسسات التعليمية. فيما يلي أهم المنطلقات:

1. المنطلقات الفكرية

- يستند التصور إلى فكرة أن التعليم عملية مستمرة ومتجددة، حيث يُشجع المديرون على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم القيادية بما يتلاءم مع التغيرات التربوية والمجتمعية.
- يقوم التصور على مبدأ القيادة التشاركية، حيث يُعتبر المديرون قادة يتشاركون المسؤولية مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات وتحقيق التغيير.
- يركز التصور على تحقيق توازن بين الابتكار والمحافظة على القيم التربوية الأساسية، بحيث يتم تبني الابتكار دون التفريط في الأسس التعليمية الراسخة.

2. المنطلقات التربوية

- يهدف التصور إلى تحسين جودة التعليم من خلال تطوير مهارات القيادة التي تؤثر بشكل مباشر على البيئة التعليمية وتؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم.
- يركز التصور على أهمية تلبية احتياجات الطلبة المختلفة من خلال ممارسات قيادية تدعم التعلم المتمركز حول الطالب وتراعي الفروق الفردية.
- يضع التصور التنمية المستدامة كهدف رئيسي، بحيث تسهم ممارسات القيادة في تحقيق تطور مستمر ومستدام للمدارس والمجتمع.

3. المنطلقات التنظيمية

- يستند التصور إلى مبدأ أن التغيير يجب أن يُدار بفعالية، مع توفير الأدوات والموارد اللازمة لدعم المديرين في قيادة عمليات التغيير داخل المدارس.

- يعتبر التصور الابتكار جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية، حيث يتم تعزيز الابتكار في جميع جوانب العمل المدرسي، من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم.
- يعتمد التصور على مبدأ المرونة في الهياكل التنظيمية والإدارية للمدارس، مما يسمح بالتكيف السريع مع المتغيرات وتبني الممارسات الجديدة بفعالية.

4. المنطلقات الاجتماعية

- ينطلق التصور من مبدأ أن التعليم هو مسؤولية مجتمعية، لذا فإن إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في عملية التغيير والابتكار أمر ضروري.
- يضع التصور العدالة الاجتماعية كمنطلق أساسي، حيث يضمن توفير فرص متكافئة لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية.
- يعتمد التصور على أهمية بناء شراكات مجتمعية قوية تدعم المدارس في تنفيذ التغيير وتبني الابتكار.

5. المنطلقات التكنولوجية

- ينطلق التصور من أهمية دمج التكنولوجيا في ممارسات القيادة التربوية، مما يسهم في تحسين كفاءة العمليات التعليمية والإدارية.
- يعتمد التصور على استخدام البيانات والمعلومات المستندة إلى الأدلة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية، مما يعزز من فعالية القيادة ويزيد من دقة التوجهات الاستراتيجية.
- يركز التصور على تشجيع التعلم الرقمي واستخدام المنصات الإلكترونية كجزء من التطوير المهني للمديرين والمعلمين.

6. المنطلقات الثقافية

- يهدف التصور إلى تعزيز ثقافة الابتكار داخل المدارس، حيث يتم تشجيع المديرين والمعلمين على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات التعليمية.
- يراعي التصور أهمية المحافظة على الهوية الثقافية للمجتمع في إطار التغيير والابتكار، بحيث يتم تبني الممارسات الجديدة بطريقة تتناسب مع القيم والعادات المحلية.
- ينطلق التصور من مبدأ دعم التنوع الثقافي داخل المدارس، مما يعزز من بيئة تعليمية غنية ومتعددة الثقافات.

متطلبات التصور التطويري المقترح

متطلبات التصور المقترح لتطوير ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية تشمل مجموعة من العناصر الضرورية لضمان نجاح تنفيذ هذا التصور بشكل فعال ومستدام. وفيما يلي تفصيل لهذه المتطلبات:

1. المتطلبات البشرية

- توفير برامج تدريبية شاملة ومستمرة للمديرين لتطوير مهاراتهم في قيادة التغيير والابتكار، مع التركيز على الجوانب النظرية والعملية.
- تشكيل فرق عمل داخل المدارس تشمل المعلمين، المشرفين، والموظفين الإداريين لدعم المديرين في تنفيذ مبادرات القيادة الابتكارية والتغييرية.
- إشراك خبراء في مجال القيادة التربوية والتغيير لتقديم المشورة والتوجيه المستمر للمديرين.

2. المتطلبات المادية

- توفير الميزانية اللازمة لتغطية تكاليف البرامج التدريبية، شراء الموارد التعليمية، وتحديث البنية التحتية التكنولوجية في المدارس.
- تزويد المدارس بالمواد التعليمية الحديثة والتقنيات المتقدمة، مثل الأجهزة اللوحية، اللوحات الذكية، والبرمجيات التعليمية التي تسهم في تسهيل تطبيق الممارسات الابتكارية.
- تجهيز المدارس ببيئة تعليمية ملائمة تتيح تطبيق الأنشطة والممارسات المبتكرة، بما في ذلك مساحات التعلم المرنة والفصول الدراسية المجهزة بتقنيات حديثة.

3. المتطلبات التنظيمية

- الحصول على دعم كامل من الإدارات التعليمية العليا لتبني وتنفيذ التصور المقترح، بما في ذلك إصدار السياسات اللازمة وتوفير الموارد المطلوبة.
- تطوير إطار تنظيمي مرن داخل المدارس يسمح بتبني الأفكار الجديدة والممارسات المبتكرة، مع القدرة على تعديل الخطط والتنظيمات بسرعة وفقاً للاحتياجات.
- وضع آليات تقييم فعالة لمراقبة وتقييم مدى نجاح تطبيق التصور في المدارس، مع إمكانية تعديل البرامج بناءً على نتائج التقييم.

4. المتطلبات الثقافية والاجتماعية

- رفع مستوى الوعي بأهمية قيادة التغيير والابتكار في المدارس من خلال حملات توعوية تشمل المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- بناء شراكات فعالة مع المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية لدعم تنفيذ مبادرات التغيير والابتكار في المدارس.
- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المدارس، بحيث يتم تحفيز المديرين والمعلمين على اقتراح وتنفيذ مبادرات إبداعية لتحسين الأداء المدرسي.

5. المتطلبات التكنولوجية

- تطوير وتحسين البنية التحتية التقنية في المدارس لتسهيل استخدام التكنولوجيا في العمليات التعليمية والإدارية، مثل شبكات الإنترنت عالية السرعة وأنظمة إدارة التعلم الإلكترونية.
- توفير منصات تعليمية إلكترونية تدعم التعلم عن بعد والتفاعل الرقمي، مما يتيح للمديرين والمعلمين تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
- استخدام أدوات تحليل البيانات لمراقبة الأداء وتوجيه القرارات الإدارية بشكل دقيق ومدرّس بناءً على معلومات وبيانات موثوقة.

6. المتطلبات الإدارية

- إعداد خطط استراتيجية واضحة تتضمن أهداف التصور وآليات التنفيذ، مع وضع جداول زمنية محددة لضمان تحقيق هذه الأهداف.
- اعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير داخل المدارس، تشمل التعامل مع مقاومة التغيير، والتواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة.
- وضع آليات للمتابعة المستمرة وتقييم التقدم المحرز في تنفيذ التصور، مع تقديم تقارير دورية عن مدى تحقيق الأهداف المحددة.

خصائص التصور التطويري المقترح

خصائص التصور المقترح لتطوير ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية تعكس السمات المميزة التي تميز هذا التصور وتجعله مناسباً وفعالاً في السياق التعليمي. وفيما يلي أهم الخصائص:

1. الشمولية والتكامل

- يشمل التصور جميع جوانب القيادة التربوية، بما في ذلك قيادة التغيير والابتكار، من خلال تطوير مهارات المديرين في مختلف المجالات ذات الصلة.
- يدمج التصور بين التدريب النظري والتطبيق العملي، ويعزز من تكامل المهارات القيادية مع التكنولوجيا والابتكار.

2. الاستدامة

- يهدف التصور إلى تحقيق نتائج طويلة الأمد من خلال تطوير مهارات القيادة بطريقة تدعم الاستمرارية والتطور المستدام في المدارس.
- يتضمن التصور آليات للتقييم والتطوير المستمر، مما يضمن تحديث الأساليب والبرامج بما يتماشى مع التغيرات في البيئة التعليمية.

3. التكيف والمرونة

- يوفر التصور مرونة لتلبية احتياجات المدارس المختلفة بناءً على سياقاتها الخاصة والتحديات التي تواجهها.
- يسمح التصور بتعديل الاستراتيجيات والخطط بناءً على الملاحظات والتقييمات، مما يعزز من فعالية التنفيذ والتطبيق.

4. التفاعل والمشاركة

- يشجع التصور على إشراك جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور، في عملية التغيير والابتكار.
- يعزز من التعاون بين المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى، مما يسهم في تبادل المعرفة والخبرات.

5. التركيز على النتائج

- يركز التصور على تحقيق نتائج ملموسة تتعلق بتحسين جودة التعليم وتعزيز الابتكار في المدارس.
- يتضمن آليات لقياس أداء المديرين والبرامج المطبقة، مما يتيح التحقق من تحقيق الأهداف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

6. الاستناد إلى الأدلة

- يعتمد التصور على استخدام البيانات والمعلومات المستندة إلى الأدلة لتوجيه القرارات وتقييم فعالية البرامج.
- يستند إلى أحدث الأبحاث والتطورات في مجال القيادة التربوية لضمان استخدام أفضل الممارسات والابتكارات.

7. التوجيه والتدريب

- يشمل التصور برامج تدريبية شاملة ومكثفة تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين.
- يوفر التصور نظام توجيه ودعم مستمر للمديرين، مما يسهم في تعزيز مهاراتهم وتقديم المساعدة العملية في تنفيذ المبادرات.

8. الابتكار والتجديد

- يشجع التصور على تطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة في القيادة والتدريس، مما يساهم في تطوير بيئة تعليمية ديناميكية.
- يدعو إلى مراجعة وتحديث الأساليب والبرامج بشكل دوري لضمان ملاءمتها لأحدث الاتجاهات والابتكارات في المجال التعليمي.

9. الشفافية والمساءلة

- يحرص التصور على تحقيق الشفافية في جميع مراحل التنفيذ، بما في ذلك وضع الأهداف، تطبيق البرامج، وتقييم النتائج.
- يتضمن آليات للمساءلة وتقديم تقارير دورية حول تقدم التنفيذ ونتائج البرامج.

10. التوازن بين الابتكار والمحافظة

- يحرص التصور على تحقيق توازن بين تبني الابتكارات الجديدة والمحافظة على الأسس والقيم التعليمية التقليدية.
- يدمج التصور الابتكار في القيادة بطريقة تعزز من فعالية التعليم وتحترم القيم الثقافية والتربوية.

آليات التصور التطويري المقترح

آليات التصور المقترح لتطوير ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية تتضمن استراتيجيات وتدابير محددة لضمان تنفيذ فعال وتحقيق الأهداف المرجوة. وفيما يلي تفصيل لأبرز آليات هذا التصور:

1. تطوير البرامج التدريبية

- إنشاء برامج تدريبية متكاملة تتناول مهارات قيادة التغيير والابتكار، مع تضمين الجوانب النظرية والعملية.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تفاعلية تستهدف المديرين وتوفر لهم أدوات وتقنيات حديثة في القيادة.
- وضع آليات لتقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال متابعة تقدم المشاركين وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

2. إنشاء مركز دعم وتوجيه

- تأسيس مركز يقدم الدعم الفني والتربوي للمديرين، بما في ذلك استشارات فردية وجماعية حول تنفيذ مبادرات القيادة.
- تزويد المركز بالموارد والمواد التعليمية الضرورية لدعم المديرين في تطوير مهاراتهم وتطبيق الأفكار الجديدة.

3. تعزيز الشراكات والتعاون

- تطوير شراكات مع الجامعات ومراكز البحث لدعم التطوير المهني وتبادل المعرفة والخبرات.
- التعاون مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المحلي لتوفير الدعم والموارد اللازمة للمبادرات التعليمية.

4. استخدام التكنولوجيا والابتكار

- استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل نظم إدارة التعلم، الأدوات التفاعلية، ومنصات التعليم الإلكتروني لتحسين فعالية القيادة.
- إطلاق مشاريع تجريبية لابتكارات جديدة في القيادة والتدريس، مع تقييم النتائج وتعديل الاستراتيجيات بناءً على الملاحظات.

5. تطبيق أساليب إدارة التغيير

- وضع استراتيجيات متكاملة لإدارة التغيير تشمل التواصل الفعال، التعامل مع مقاومة التغيير، وتسهيل الانتقال إلى الأساليب الجديدة.
- ضمان مشاركة المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور في عملية التغيير من خلال لقاءات تشاورية وتقديم المشورة.

6. إنشاء آليات للتقييم والمراجعة

- وضع أدوات ومعايير لتقييم أداء المديرين وفعالية برامج القيادة، بما في ذلك الاستبيانات، المراجعات الدورية، وتقارير الأداء.
- إجراء مراجعات دورية للبرامج والمبادرات بناءً على نتائج التقييم، وتحديثها لضمان ملاءمتها للأهداف والتطورات.

7. تشجيع الابتكار والإبداع

- تنظيم مسابقات وفعاليات تشجع المديرين على تقديم أفكار ومبادرات مبتكرة في مجال القيادة والتدريس.
- تقديم جوائز وتقديرات للمبادرات المبتكرة والناجحة، مما يعزز من الدافع لتحقيق التغيير والابتكار.

8. تقديم الدعم المالي والإداري

- تخصيص ميزانية لدعم البرامج التدريبية، شراء الموارد، وتحديث التكنولوجيا في المدارس.
- تقديم دعم إداري للمديرين في تنفيذ برامج القيادة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات بفعالية.

9. تعزيز التواصل والتعاون الداخلي

- تطوير قنوات تواصل داخلية تتيح للمديرين تبادل الأفكار والخبرات والتحديات مع زملائهم.
- تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة تقدم المشاريع وتبادل التجارب والخبرات بين المديرين.

10. إشراك المجتمع المحلي

- تنظيم فعاليات توعوية للمجتمع المحلي وأولياء الأمور لزيادة الوعي بأهمية المبادرات القيادية وتقديم الدعم اللازم.

- تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي للمساهمة في تنفيذ المبادرات التعليمية وتوفير الموارد اللازمة.

ضبط التصور التطويري المقترح

- ضبط التصور المقترح لتطوير ممارسة مهارات قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس يتطلب مجموعة من الإجراءات التنظيمية والإدارية لضمان فعالية التنفيذ وتحقيق الأهداف المحددة. وفيما يلي خطوات ضبط هذا التصور:

1. تحديد الأهداف بدقة

- صياغة أهداف واضحة ومحددة لكل جانب من جوانب التصور، مثل تحسين مهارات القيادة، زيادة الابتكار، وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.
- تحديد معايير أداء واضحة لتقييم مدى تحقيق الأهداف، مع وضع مؤشرات قابلة للقياس.

2. وضع خطة عمل مفصلة

- تطوير جدول زمني مفصل يتضمن المراحل المختلفة للتنفيذ، بدءًا من التدريب والتطوير وصولاً إلى التقييم والمراجعة.
- تحديد الموارد المطلوبة لكل مرحلة، بما في ذلك التمويل، التدريب، والتكنولوجيا، وضمان تخصيصها بشكل مناسب.

3. تنفيذ برامج تدريبية متكاملة

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تشمل جميع جوانب القيادة التربوية، مع التركيز على مهارات القيادة الابتكارية والتغييرية.
- تقديم متابعة وتقييم مستمر لبرامج التدريب لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتحسين البرامج بناءً على التغذية الراجعة.

4. إدارة التغيير بفعالية

- وضع استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تشمل التواصل مع جميع أصحاب المصلحة، التعامل مع مقاومة التغيير، وتيسير الانتقال.
- إشراك المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور في عملية التغيير لضمان دعمهم وتفاعلهم مع المبادرات الجديدة.

5. تطوير نظام تقييم ومراجعة

- تطوير أدوات تقييم لقياس فعالية البرامج والمبادرات، مثل الاستبيانات، المقابلات، وتحليل البيانات.
- تنظيم مراجعات دورية لتقييم تقدم التنفيذ ومراجعة نتائج الأداء، مع تقديم توصيات للتحسين بناءً على النتائج.

6. تعزيز التواصل والتنسيق

- تنظيم اجتماعات دورية للتنسيق بين الفرق المختلفة، مناقشة التقدم، وحل المشكلات.
- تطوير قنوات تواصل داخلية وخارجية لضمان تبادل المعلومات والأفكار بين جميع الأطراف المعنية.

7. دعم الابتكار والتجريب

- تقديم دعم وتحفيز للمبادرات والابتكارات الجديدة، بما في ذلك تنظيم مسابقات وفعاليات تشجع على تقديم أفكار جديدة.
- تنفيذ تجارب جديدة في القيادة وتقييم نتائجها، مع استخدام هذه النتائج لتوجيه التعديلات والتحديثات.

8. تخصيص الميزانية والموارد

- إعداد ميزانية مفصلة لتغطية جميع جوانب التصور، بما في ذلك التدريب، التكنولوجيا، والموارد التعليمية.
- مراقبة استخدام الموارد وتحديد أي تجاوزات أو نقص في الميزانية، مع اتخاذ إجراءات لتصحيح الوضع عند الحاجة.

9. تطوير ثقافة الابتكار

- نشر ثقافة الابتكار داخل المدارس من خلال تحفيز المديرين والمعلمين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة للتحديات.
- تقديم الدعم اللازم للمديرين والمعلمين لتنفيذ الأفكار الجديدة وتحقيق النجاح في المبادرات الابتكارية.

10. تقييم الأثر الشامل

- تقييم الأثر العام للتصور على أداء المدارس وجودة التعليم، مع التركيز على تأثير برامج القيادة على تحسين النتائج التعليمية.
- مراجعة التحسينات التي تم تحقيقها وتقديم توصيات لتحسين الأداء وتوسيع نطاق التصور بناءً على الدروس المستفادة.

معوقات التصور التطويري المقترح ومقترحات حله

بعد المراجعة المستفيضة للأدب التربوي المتعلق بالدراسة، ومن خلال نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة مع المجموعة البؤرية، اتفق أعضاء المجموعة البؤرية أنه قد تطرأ بعض الأمور التي قد تعرقل أو تعيق أو تأخر تطبيق التصور المقترح، وهي:

- مقاومة التغيير الذي تطرحه برامج التدريب والتأهيل في ضوء متطلبات القرن (21) في الثورة التكنولوجية عند بعض المديرين، وتمسكهم بالأساليب والنهج القديم في الإدارة ومتابعة المستجدات.
- قلة وعي ومعرفة بعض المديرين بأهمية التطور المهني والتقني وتأثيره المباشر على قطاع التربية والتعليم بشكل خاص، ومجالات الحياة بشكل عام.
- ضعف الحافز الداخلي عند بعض المديرين للخضوع لبرامج تنمية مهنية خارج إطار المؤلف والمعتاد، وعدم رغبتهم بالخضوع للتدريب من حيث الفكرة، والاكتفاء بما هو موجود لديهم من خبرات ومهارات.
- انتشار الأمية الرقمية عند بعض المديرين وعدم قدرتهم على مجاراة متطلبات الثورة التكنولوجية وتقنياتها.
- عدم وجود الدعم المالي الكافي لتوفير التجهيزات اللازمة لتنفيذ برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بالجانب الإداري، والمتعلقة بمهارات القيادة والممارسات المتعلقة بالمتغيرات.

سبل مواجهة معوقات التصور التطويري المقترح

للتغلب على الصعوبات التي تعترض التصور المقترح، خلصت نتائج المقابلات إلى مجموعة من المقترحات التي يتعين على الجهات القائمة أن تقوم بها من أجل تذليل صعوبات تنفيذ المقترح، وهي:

- العمل على نشر ثقافة التنمية المهنية المتعلقة بالممارسات القيادية، وتوعية المديرين بضرورة الاهتمام بالتغيرات العلمية التي تتساقط مع الإدارة والتربية.

- توعية المديرين بالفوائد المحتملة لدمج متطلبات التطور التكنولوجي في برامج التنمية المهنية والممارسات الإدارية والقيادية على صعيد تحسن الأداء، والحصول على الرضا الإداري، وبالتالي إمكانية الترقى والتقدم الوظيفي، وحثهم على ضرورة العيش بالحاضر، والتخلي عن الطرق والأساليب القديمة في تحقيقه النمو الذاتي في الإدارة والممارسة القيادية.
- إخضاع المديرين لورشات عمل حول المهارات القيادية والممارسات الإدارية الحديثة ومع متطلبات القرن (21) الساعية إلى التطور والتقدم والرقى.
- العمل على حشد التمويل اللازم على مستوى المجتمع المحلي ومستوى إدارة التعليم، لتجهيز المدارس بالبنية التحتية من أجهزة رقمية وتحديد شبكات وخطوط انترنت فائقة السرعة، ووضعها جميعاً تحت تصرف المدير كقائد تربوي يسعى لتحقيق كل جديد في مجال الإدارة والقيادة، والتعامل مع كل جديد، بقبول ورضى وترحيب.

2.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمقابلة ومناقشتها

استخدمت الباحثة المنهج الكيفي للإجابة عن هذه الأسئلة من خلال استعراض نتائج المقابلات مع (20) معلماً ومعلمة والتي ضمت جمع معلومات خاصة لرأيهم حول ممارسة مهارات قيادة التغيير وعلاقتها بممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية، ووفقاً لذلك قامت الباحثة بتحليل تلك البيانات من خلال الأجوبة التي حصلت عليها الباحثة من ميدان الدراسة عن طريق المقابلة على النحو التالي:

اعتمدت الباحثة على المقابلة التي تتضمن طرح (8) أسئلة مفتوحة، واستخدمت الباحثة طريقة (P.E.E.L) لتحليل النتائج، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (24.4): طريقة (P.E.E.L) لتحليل النتائج الكيفية

الوظيفة	الرمز
معلم	Sp1 ، Sp2 ، Sp3 ، Sp4 ، Sp5 ، Sp6 ، Sp7 ،
	Sp8 ، Sp9 ، Sp10 ، Sp11 ، Sp12 ، Sp13 ،
	Sp14 ، Sp15 ، Sp16 ، Sp17 ، Sp18، Sp19 ،
	Sp20
	school teachers

1.2.4 الإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟

تمثلت الإجابة فيما يلي:

المجال: مهارات التخطيط الاستراتيجي.

الفكرة الرئيسية: مهارات التخطيط الاستراتيجي هو سمة أساسية للنجاح في أي بيئة عمل تقريباً خاصة في البيئة المدرسية.

أجمع (60%) من المعلمين الذين تم مقابلتهم أن مديريهم يتمتعون بمهارات التخطيط الاستراتيجي لكنهم يجدون صعوبة في توظيف جميع عناصرها بشكل جيد، حيث أشار (Sp1، Sp2، Sp4، Sp5، Sp8، Sp9، Sp11، Sp12، Sp14، Sp15، Sp16، Sp17، Sp20) أن مدراءهم يمتلكون صفات قيادية يتعاون فيها جميع العاملين داخل المدرسة في الوصول للأهداف المخطط ، في حين رأى (40%) من المستجيبين أن مديريهم يواجهون صعوبة في تنفيذ الخطط المستقبلية لديهم للعديد من الاسباب، حيث أشار (Sp3، Sp6، Sp7، Sp9، Sp10، Sp13، Sp18، Sp19) أن مديريهم لا يمتلكون الصفات القيادية التي تؤهلهم وتجعلهم قادرين على إحداث التغيير في المستقبل .

التوضيح: بشكل عام يُقدّر المستجيبون أهمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، وقدرته على تحسين أداء المدرسة، إلا إنهم يعتقدون بوجود صعوبة في بعض الأحيان في ممارسات وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي بشكل واقعي.

الاتفاق: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الوعري، 2022)، ودراسة (أبو القاسم، 2021).

2.2.4 الإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في

المدرسة؟

تمثلت الإجابة فيما يلي:

المجال: مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير.

الفكرة الرئيسية: مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير هو سمة أساسية للنجاح في أي بيئة عمل خاصة في البيئة المدرسية.

أجمع (70%) من المعلمين الذين تم مقابلتهم أن مديريهم يتمتعون بمهارات التشجيع والتحفيز على التغيير حيث أنهم يشركون المعلمين في تطوير العمل والمساهمة في تعزيز أفكار المعلمين، ويحاول المدير توفير الإمكانيات للتغيير داخل المدرسة، حيث أشار (Sp1، Sp2، Sp4، Sp5،

Sp8، Sp11، Sp12، Sp14، Sp15، Sp16، Sp17، Sp18، Sp19، Sp20) أن مديريهم يمتلكون صفات قيادية يتعاون فيها جميع العاملين داخل المدرسة في الوصول للأهداف المخطط لها، في حين رأى (30%) من المستجيبين أن مديريهم لا يمتلكون مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، حيث أشار (Sp3، Sp6، Sp7، Sp9، Sp10، Sp13) أن مديريهم لا يساعدون المعلمين في تحمل التغييرات والظروف المحيطة ولا يوفران الإمكانيات لإحداث التغيير التي تؤهلهم وتجعلهم قادرين على إحداث التغيير في المستقبل .

التوضيح: بشكل عام يقدر المستجيبون أهمية مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير، وقدرته على تحسين أداء المدرسة، إلا أنهم أجابوا أن عدم توفير المدير لبعض الإمكانيات يعوق ممارسات وتطبيقات مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير بشكل واقعي.
الاتفاق: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الوعري، 2022).

3.2.4 الإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك تمثلت الإجابة فيما يلي:

المجال: مهارات الاتصال والتواصل.

الفكرة الرئيسية: مهارات الاتصال والتواصل هي سمة أساسية للنجاح في أي بيئة عمل تقريباً خاصة في البيئة المدرسية.

أجمع (60%) من المعلمين الذين تم مقابلتهم بأن مديريهم يتمتعون بمهارات الاتصال والتواصل ويوظفون جميع قنوات الاتصال مع المعلمين والطلبة من خلال المراسلات والكتب الرسمية والعمل اليومي في المدرسة والذي ينعكس على إدارتهم للمدرسة بشكل فاعل، ويتضح ذلك من خلال الأنشطة التي يتم تكليف المعلمين والطلبة بها، أشار (Sp1، Sp2، Sp4، Sp5، Sp8، Sp11، Sp12، Sp14، Sp15، Sp16، Sp17، Sp19) أن مديريهم يحترمون وجهات نظر المعلمين ويأخذون بها ويعطون كل معلم دوره ، في حين رأى (40%) من المستجيبين أن مديريهم يواجهون صعوبة في تنفيذ الخطط المستقبلية لديهم لكثير من الأسباب، حيث أشار (Sp3، Sp6، Sp7، Sp9، Sp10، Sp13، Sp18، Sp20) أن مديريهم لا يعقدون اللقاءات الدورية حول عملية التغيير وقد لا يتصرف بعضهم بمرونة في بعض المواقف .

التوضيح: بشكل عام يقدر المستجيبون أهمية مهارات الاتصال والتواصل، وقدرتها على تحسين أداء المدرسة، إلا أنهم يعتقدون بوجود صعوبة في بعض الأحيان في ممارسات وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي بشكل واقعي.

الاتفاق: لا يوجد دراسة تتفق مع نتائج هذه الدراسة.

4.2.4 الإجابة عن التساؤل الرابع الذي ينص على: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات

المدرسية؟ تمثلت الإجابة فيما يلي:

المجال: مهارات اتخاذ القرار.

الفكرة الرئيسية: إن اتخاذ القرارات بشكل مدروس من أساسيات اتخاذ القرار، ويضمن هذا بدوره نجاح المؤسسة، ويهتم بالقيود والظروف والعوامل المهمة للتعليم، ويصب التركيز على الأهداف والغايات والرؤية المحتملة.

أجمع (100%) من المستجيبين على أهمية ترتيب الأولويات ودوره في إنجاز المهام، وأن الجدولة مهمة؛ لأن بعض المهام يجب أن تنجز في أوقات محددة ولتجنب التسويف، وقد أكد (Sp1، Sp2، Sp3، Sp4، Sp5، Sp6، Sp7، Sp8، Sp9، Sp10، Sp11، Sp12، Sp13، Sp14، Sp15، Sp16، Sp17، Sp18، Sp19، Sp20) على ضرورة استطلاع مدير المدرسة على آراء المعلمين عند عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم على المساهمة في حل المشكلات .
التوضيح: يشمل اتخاذ القرارات المهارات جميعها، والتي تساعدنا في التحكم في مختلف جوانب الإدارة المدرسية، يتضمن ذلك الخيارات التي يتخذها مدير المدرسة، وقدرته على تحديد الأولويات في التنفيذ.

الاتفاق: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الطراونة، 2022)، ودراسة (مقابلة، 2019).

5.2.4 الإجابة عن التساؤل الخامس الذي ينص على: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة

السلوك الابتكاري؟

تمثلت الإجابة فيما يلي:

المجال: مهارات السلوك الابتكاري.

الفكرة الرئيسية: معرفة آراء المعلمين حول امتلاك مديريهم مهارات السلوك الابتكاري في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وتحديد نقاط القوة والضعف عندهم.

أجمع (50%) من المستجيبين أن مديريهم يمتلكون مهارات السلوك الابتكاري، وقد أشار (Sp1، Sp2، Sp3، Sp4، Sp7، Sp8، Sp15، Sp19، Sp20) أن مديريهم يفتحون آفاق الأفكار الجديدة ويعبرون عن أفكارهم بطريقة واضحة والتي بدورها تؤدي إلى الابتكار. ولقد

أجمع المعلمون على أهمية تخصيص وقت محدد للتخطيط للأهداف التي يسعى المدير لتوظيفها في مجال السلوك الابتكاري؛ لما للتخطيط من قيمة معنوية كبيرة وأثر كبير في توحيد جهود الجميع في سبيل تطوير العمل التربوي. في ضوء ما تقدم يساعد تحديد وتخطيط الأهداف على توجيه ومواءمة التركيز في الاهداف. في حين عبر (50%) من المستجيبين أن مديريهم لا يقومون بالعمل على تشجيع السلوك الابتكاري غالباً، وأكد (Sp5، Sp9، Sp10، Sp11، Sp13، Sp14، Sp17، Sp10) أن مديريهم لا يمتلكون القدرة على توظيف الإمكانيات التي تشجع السلوك الابتكاري ويعملون ضمن منظومة إدارية تقليدية لا تؤمن ولا تشجع على السلوك الابتكاري؛ ويرجع ذلك إلى عدم امتلاكهم الخبرة الكافية في هذا المجال.

التوضيح: من أقوى المهارات التي يمكن أن يمتلكها المدير هي مهارات السلوك الابتكاري الذي يدفع الجميع إلى البحث عن الاستراتيجيات والطرق التي تؤدي الى السلوك الابتكاري. الاتفاق: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (مقابلة، 2019)، ودراسة (الكتبي والريماوي، 2024)، ودراسة (الوادعي، 2022)، ودراسة (البناء والشرمان، 2022).

6.2.4 الإجابة عن التساؤل السادس الذي ينص على: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟

تمثلت الإجابة فيما يلي:

المجال: مهارات التفكير الابتكاري.

الفكرة الرئيسية: إن التفكير بشكل مدروس من أساسيات الابتكار، ويضمن هذا بدوره نجاح المؤسسة، ويهتم بالقيود والظروف والعوامل المهمة للتعليم، ويصب التركيز على الأهداف والغايات والرؤى المحتملة.

أجمع (100%) من المستجيبين على أهمية استقلال المدير في اتخاذ القرارات والمثابرة الدائمة والقدرة على التصرف في ظل البيئة المدرسية المحيطة والمنظومة التربوي بشكل عام وترتيب الأولويات ودوره في إنجاز المهمات، وقد أكد (Sp1، Sp2، Sp3، Sp4، Sp5، Sp6، Sp7، Sp8، Sp9، Sp10، Sp11، Sp12، Sp13، Sp14، Sp15، Sp16، Sp17، Sp18، Sp19، Sp20) على ضرورة تشجيع مدير المدرسة الكادر التعليمي على توليد افكار وتنظيمها بطريقة واضحة للجميع، وتشجيع الافكار الابتكارية غير المألوفة دون التعامل مع ردة الفعل عليها، وأن يتبنى الافكار التي تصدر عن المعلمين ويربط بين التخطيط وتفعيل الابتكار لتطوير المنظومة التربوية.

التوضيح: تشمل مهارات التفكير الابتكاري المهارات التي تساعدنا في التحكم في مختلف جوانب الإدارة المدرسية التي تهدف للابتكار كلها، يتضمن ذلك الخيارات التي يتخذها مدير المدرسة، وقدرته على تحديد الأولويات في التنفيذ.

الاتفاق: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الكبتي والريماوي، 2024)، ودراسة (الوادعي، 2022)، ودراسة (السعدوني، 2021)، ودراسة (Sharratt, 2016)، ودراسة (Saky & Ronald;2019).

7.2.4 الإجابة عن التساؤل السابع الذي ينص على ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟ تمثلت الإجابة فيما يلي:

المجال: مهارات الاتصال للتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة

الفكرة الرئيسية: مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة هو سمة أساسية للنجاح في أي بيئة عمل تقريباً خاصة في البيئة المدرسية.

أجمع (60%) من المعلمين الذين تم مقابلتهم أن مديريهم يتمتعون بمهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة، ويتعامل مدير المدرسة بصدق وشفافية ويراعي الظروف التي يواجهها المعلمون كافة، ويقدم الدعم والإسناد في الأنشطة التي يتم تنفيذها داخل المدرسة وخارجها ويوفر ما يلزم ويركز على الجوانب اللامنهجية غالباً، أشار (Sp1، Sp2، Sp4، Sp5، Sp8، Sp11، Sp12، Sp14، Sp15، Sp16، Sp17، Sp19) أن مديريهم يشجعون المعلمين والطلبة على تنفيذ الأنشطة والمسابقات العلمية، في حين رأى (40%) من المستجيبين أن مديريهم يواجهون صعوبة في مواكبة التطورات المستجدة التي لها علاقة بتنفيذ الأنشطة اللامنهجية ولا يوجد ما يلزم لتنفيذها، حيث أشار (Sp3، Sp6، Sp7، Sp9، Sp10، Sp13، Sp18، Sp20) أن مديريهم لا يعقدون اللقاءات الدورية التقييمية التي تمكنهم من تحديد نقاط القوة والضعف ووضع الخطط البديلة التي تحتاج إلى القدرة على التواصل بين جميع أفراد المؤسسة، وقد يتصرف بعضهم دون مرونة في بعض المواقف.

التوضيح: بشكل عام يقدر المستجيبون أهمية مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة، وقدرته على تحسين أداء المدرسة، إلا إنهم يعتقدون بوجود صعوبة في بعض الأحيان في ممارسات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة بشكل واقعي.

الاتفاق: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات (السيد ناصر ومصطفى، 2018؛ خلف الله، 2016).

الإجابة عن التساؤل الثامن الذي ينص على: ما مظاهر المثابرة والإصرار لدى مديرك؟

تمثلت الإجابة فيما يلي:

المجال: مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار.

الفكرة الرئيسية: معرفة آراء المعلمين حول امتلاك مديريهم مهارات المثابرة والإصرار لخلق

الابتكار في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

أجمع (50%) من المستجيبين أن مديريهم يمتلكون مهارات المثابرة والإصرار لخلق

الابتكار، وقد أشار (Sp1، Sp2، Sp3، Sp4، Sp7، Sp8، Sp15، Sp19، Sp20) أن

مديريهم يتمتعون بثقة عالية بالنفس ويتحملون ضغط العمل ويحرصون على حل المشكلات بمرونة

ويتعاملون مع تطبيق القوانين بحكمة ومرونة، في حين عبر (50%) من المستجيبين أن مديريهم

يتعاملون وفق الانظمة والقوانين التقليدية والتي تحد من المثابرة وخلق الابتكار، لقد أكد (Sp5،

Sp9، Sp10، Sp11، Sp13، Sp14، Sp17، Sp18) أن مديريهم لا يمتلكون القدرة على

التركيز على أكثر من محور ولا يتحكمون في بعض الواقف بطريقة صحيحة ويقعون تحت ضغط

العمل، وهذا يؤثر سلباً على مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار، ويرجع ذلك إلى عدم

امتلاكهم الخبرة الكافية في هذا المجال .

التوضيح: من أقوى المهارات التي يمكن أن يمتلكها المدير هي مهارات المثابرة والإصرار

لخلق الابتكار الذي يدفع الجميع إلى البحث عن الاستراتيجيات والطرق التي تؤدي الى ممارسة

القيادة الابتكارية.

الاتفاق: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات: (الشهراني 2018؛ عواد 2020؛

ناكابا وآخرون، 2022؛ ساكي ورونالد، 2019).

3.4 النتائج المتعلقة بالمجموعات البورية

قامت الباحثة بعمل مقابلات مع عدد من المديرين والمديرات (12) مديراً ومديرةً، عن طريق المجموعات البورية عبر تقنيّتي (zoom) و(Teams) وطرح عدد من الأسئلة حول موضوع الدراسة وتركّزت الأسئلة حول التحديات والمعوقات التي تواجه المديرين والمديرات في ممارسة مهارات قيادة التغيير والابتكار في مدارسهم، وسبل مواجهة هذه المعوقات وتجاوزها، وقد أبدوا تجاوباً وتفاعلاً واضحاً من خلال النقاشات الثريّة، والإجابات التي تعكس الواقع وترجو المستقبل الأفضل لمدارس الوطن، وقد كانت إجاباتهم كالتالي:

1.3.4 مهارات قيادة التغيير:

س1: من وجهة نظركم ما أبرز التحديات التي تحول دون ممارستكم لمهارات قيادة التغيير في مدارسكم؟

أجاب (10) من المديرين والمديرات بأن الهيكل التنظيمي وعدم امتلاك استراتيجية اتصال فعّال، والمركزيّة في اتّخاذ القرارات، وعدم وجود الصلاحية للمدير في تغيير السياسات داخل المدرسة بما يخدم مصلحة الهيئة التدريسية والطلاب تعدّ من أهم التحديات، وأشار (8) منهم إلى وجود عدد من المعلمين المقاومين للتغيير؛ بسبب اعتيادهم على الروتين والطرق التقليدية في العمل، يشار إلى أن عدم توفّر التقنيات والوسائل اللازمة للتغيير في داخل مدارسهم هي أيضاً من أهم التحديات.

س2: من وجهة نظركم، ما السبل المقترحة لتطوير مهارات قيادة التغيير لديكم في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

أجمع المديرين والمديرات في إجابتهم عن هذا السؤال على أهمية الحدّ من المركزية بما يخدم صالح المدرسة وعناصرها كافة، ودعم الاحتياجات التدريسية لهم؛ لمساعدتهم على التغيير في مدارسهم في ضوء قيادة التغيير والتركيز على الأبعاد القيادية، وليس المهمات الإدارية كمدير مع أهمية تخفيف المهمات والأعباء عنهم لمساعدتهم في تطوير مدارسهم بما يتناسب واحتياجات تلك المدارس، وأخيراً أجاب (9) منهم بأن دعم الموازنات لتكون أكثر تأثيراً في التغيير داخل المدارس هو من أهم المقترحات لتطوير مهارات قيادة التغيير.

2.3.4: مهارات القيادة الابتكارية

س1: من وجهة نظركم ما أبرز الصعوبات التي تواجهكم في ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

أجاب (11) من المديرين والمديرات بأن من أهم الصعوبات في ممارسة مهارات القيادة الابتكارية داخل المدارس الخوف من خوض التجارب الجديدة التي قد تكون فاشلة ولا تلقى تأييداً من الهيئة التدريسية، وقد تتعرض تلك التجارب للانتقاد والدّم، وأضاف (8) منهم إلى عدم توفر الوقت الكافي للتفكير بالابتكار؛ لكثرة الأعباء الإدارية والكتابية التي تقتل التفكير الابتكاري، وقد يمتلك المدير الفكرة ولكن لا يستطيع أن يطبقها لمركزية القرارات وعدم امتلاك الصلاحيات، ومن هنا وجدت الباحثة تقاطعاً كبيراً وعلاقة واضحة بين تحديات ممارسة قيادة التغيير والقيادة الابتكارية، والمركزية هي التحدي الأوضح في ممارسة مهارات كلا القيادتين، كذلك عدم توفر الحوافز الدعم المادي والمعنوي لأصحاب الابتكار من التحديات الأكثر تكراراً في الإجابات.

س2: من وجهة نظركم، ما السبل المقترحة لتحسين مهارات القيادة الابتكارية لديكم في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

جاءت إجابات المديرين والمديرات جميعهم مؤكّدة لأهمية بلورة الأفكار الابتكارية على أرض الواقع، وأن لا تكون مجرد حبر على الورق، مع أهمية إيجاد السبل لتكييف المناهج بما يتناسب مع ثورة التكنولوجيا الرقمية والخروج من الثوب القديم التقليدي في التعليم؛ حتى يتم تحفيز الإبداع لدي كل عناصر العملية التعليمية من مديرين ومعلمين وطلبة، ومن الضروري توجيه المديرين نحو مهارات حل المشكلات مع منحهم الصلاحية والمرونة في اتخاذ القرارات بما يتناسب ومشكلات المدرسة، وأضاف (6) منهم إجابات تدعو إلى تطوير مهارات القيادة الابتكارية بالتدريب والبرامج الحديثة والاستفادة من التجارب الناجحة لتكون مثلاً يحتذى به في المدارس الأخرى، وقد أكد كثير من المديرين والمديرات على أهمية العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة للوصول إلى بيئة تعليمية ناجحة تقود للابتكار والتغيير.

وفي هذا الفصل تم استعراض النتائج الكمية للدراسة المتعلقة بالاستبانة، وكذلك النتائج المتعلقة بالفرضيات، وأخيراً النتائج النوعية للدراسة المتعلقة بالمقابلة بالإضافة وكذلك النتائج المتعلقة بالمجموعة البؤرية وبالإضافة إلى مناقشة هذه النتائج.

في الفصل التالي سنتطرق إلى أهم التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الخامس
التوصيات والمقترحات

تمهيد

1.5 النتائج

2.5 التوصيات

3.5 المقترحات

الفصل الخامس

التوصيات والمقترحات

1.5 النتائج

- أن الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (استبانة المديرين) قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري (0.34) بدرجة كبيرة جداً، وقد حاز مجال مهارات الاتصال والتواصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.54) بدرجة كبيرة جداً، في حين جاء مجال مهارات اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.49) بدرجة كبيرة جداً، وحصل مجال مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (4.49) بدرجة كبيرة جداً، أما مجال مهارات التخطيط الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.24) بدرجة كبيرة جداً.
- أن الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير (استبانة المعلمين) قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري (0.73) بدرجة كبيرة، وقد حاز مجال مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.02) بدرجة كبيرة، في حين جاء مجال مهارات الاتصال والتواصل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.95) بدرجة كبيرة، وحصل مجال مهارات اتخاذ القرار على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.95) بدرجة كبيرة، أما مجال مهارات التخطيط الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) بدرجة كبيرة.
- أن الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (استبانة المديرين) قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري (0.47) بدرجة كبيرة جداً، وقد حاز مجال مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.43) بدرجة كبيرة جداً، في حين جاء مجال مهارات الاتصال والتواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.33) بدرجة كبيرة جداً، وحصل مجال مهارات السلوك الابتكاري على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (4.31) بدرجة كبيرة جداً، أما مجال مهارات التفكير الابتكاري فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.18) بدرجة كبيرة جداً.
- أن الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة مهارات القيادة الابتكارية (استبانة المعلمين) قد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وانحراف معياري (0.70) بدرجة كبيرة، وقد حاز مجال

مهارات المثابرة والإصرار لخلق الابتكار على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.06) بدرجة كبيرة، في حين جاء مجال مهارات السلوك الابتكاري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.66) بدرجة كبيرة، وحصل مجال مهارات الاتصال التواصل لتوطين الابتكار داخل المدرسة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.63) بدرجة كبيرة، أما مجال مهارات التفكير الابتكاري فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) بدرجة كبيرة.

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين قيادة التغيير والقيادة الابتكارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة " الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات ممارسة مهارات قيادة التغيير تعزى لمتغيري الدراسة " المسمى الوظيفي والمديرية".

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات ممارسة مهارات القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات الدراسة " الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمجالات ممارسة مهارات القيادة الابتكارية تعزى لمتغيري الدراسة " المسمى الوظيفي والمديرية".

2.5 التوصيات

1.2.5 التوصيات بالنسبة للمتغير المستقل قيادة التغيير

أظهرت النتائج ارتفاع مستويات قيادة التغيير لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية الحكومية وللحفاظ على هذه المستويات العالية من قيادة التغيير يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة والتغيير لدى المديرين والمعلمين.
- تشجيع تبني أساليب تدريسية وإدارية مبتكرة تلبي احتياجات الطلبة المتغيرة.
- تحسين البيئة المدرسية لتكون داعمة ومحفزة لجهود التغيير من خلال توفير الموارد اللازمة والتكنولوجيا المتطورة.
- تنظيم ورش عمل ومنتديات دورية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين المديرين والمعلمين.
- تعزيز دور القيادات المدرسية في دعم وتوجيه عمليات التغيير لضمان تنفيذها بفعالية.
- وضع آليات مستمرة لمتابعة وتقييم أداء المعلمين والمديرين في قيادة التغيير، مع تقديم تغذية راجعة بناءة.
- إشراك المجتمع المحلي في دعم ومساندة المبادرات التربوية الهادفة للتغيير، مما يساهم في تحقيق تأثير أوسع ومستدام.

2.2.5 التوصيات بالنسبة للمتغير التابع القيادة الابتكارية

أظهرت النتائج ارتفاع مستويات القيادة الابتكارية لدى معلمي المرحلة الثانوية وللحفاظ على هذه المستويات العالية من القيادة الابتكارية يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تقديم برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير مهارات الابتكار والإبداع في التعليم.
- خلق بيئة مدرسية تدعم التفكير الابتكاري من خلال توفير الموارد اللازمة وأدوات التعليم التكنولوجية الحديثة.
- تقديم حوافز وتشجيع للمعلمين الذين يطورون أساليب تدريس جديدة أو يطبقون أفكارًا مبتكرة في العملية التعليمية.
- تنظيم حلقات نقاش وورش عمل تتيح للمعلمين تبادل الأفكار والتجارب المبتكرة فيما بينهم.

- تشجيع استخدام التقنيات الحديثة في التدريس كوسيلة لتعزيز التفكير الابتكاري وتطوير أساليب التعليم
- وضع نظام تقييم مستمر لقياس وتطوير الأداء الابتكاري للمعلمين، مع تقديم تغذية راجعة تساعد في تعزيز مهاراتهم الابتكارية.
- التركيز على المساءلة والمحاسبة للمعلمين والإداريين في المدارس وتشجيع اللامركزية، والمنافسة الإيجابية بينهم في العملية التعليمية في المدارس.

3.5 المقترحات

- من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات التالية:
- إفادة وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين من التصور المقترح مع تعميم هذا التصور على مديري ومديرات المدارس وتدريبهم عليه.
 - إجراء دراسة مماثلة عن مديري ومعلمي المرحلة الإعدادية في محافظات شمال الضفة الغربية لنفس المتغيرات ومقارنة نتائجها بالبحث الحالي.
 - دراسة تأثير قيادة التغيير على القيادة الابتكارية لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
 - دراسة التحفيز الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الابتكارية لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
 - دراسة قيادة التغيير وعلاقتها بالتطوير المهني لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

القواميس والمعاجم

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد. (2003). *لسان العرب*، مكتبة صادر. بيروت.

الكتب

أبو النصر، مدحت. (2012). *التفكير الابتكاري والابداعي طريق الى التميز والنجاح*. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بربخ فرحان حسن (2012). *إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحمادي، جعار. (2005). *تكنولوجيا المعلومات*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

ساعاتي، فهد. (2014). *الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية*. الأردن: دار المنهل.

السالم، فاروق. (2012). *الابداع*. إسطنبول (تركيا): المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث.

العدساني، هبة. (2017). *مدخل إلى البحث النوعي*. جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

عرفة، سيد. (2012). *استراتيجيات حديثة في إدارة التغيير*. القاهرة: سور الأزبكية

غباين، عمر. (2009). القيادة الفعالة والقائد الفعال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع

قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

لهلوب، ناريمان، وصرايرة، ماجدة. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. ط1. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

ملحم، سامي. (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر.

نجم، نجم عبود. (2015). القيادة وإدارة الابتكار. ط 2. عمان: دار صفاء.

جرادات، عزت ومؤتمن، منى. (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

الأطروحات والرسائل الجامعية

أبو كرش، نصر. (2023). واقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين (رسالة دكتوراة غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية، رام الله، فلسطين.

أبو موسى، مهند. (2023). واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة دكتوراة غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية، رام الله، فلسطين.

جبريني، سماح. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

زويوش، بلال. (2017). السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (اطروحة دكتوراة منشورة). جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي، الجزائر.

سقا، رعد. (2012). المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الأهمية والممارسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

سلمان، عريب. (2016). درجة ادارة التغيير والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

شريطح، رنا. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية وتعليم يّطا من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (2019). الكتاب الاحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2018/2019م، رام الله فلسطين استرجعت بتاريخ 10 يناير 2022 ، من

<https://info.wafa.ps>

المجلات والدوريات والمؤتمرات والمقالات والأوراق

أبو قاسم، رسمية. (2021). دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (اونروا) بمحافظات قطاع غزة وسبل تفعيله. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2 (4)، 330-357.

أبو كريم، أحمد والقطيفان، رائد. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم. مجلة الثقافة والتنمية، 20 (154)، 131-176.

البناء، دعاء والشрман، وائل. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 33 (1)، 14-41.

بو ربيع، جمال (2014). القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات. مجلة العلوم الإنسانية، (41)، 614-625.

التركي، عبد العزيز. (2019). دور القيادة الابتكارية في استدامة التنمية. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي: قيادة - تكنولوجيا - تنمية مستدامة. 25 - 27 آذار/ 2019م، دولة الكويت.

حمدون، نوري. (2019). قيادة التغيير في المدرسة، مجلة تعليم جديد، 25 (6).

دراسة القرني، غرسة والزهراني، خديجة. (2019). الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية، 35 (6)، 94-69.

الراشد، أسماء واليحيى، حصة. (2020). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. المجلة العلمية بكلية التربية، 36 (6)، 247-265.

رمانه، نبيل ومربوع، سحر. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (19)، 1-26.

الزهراني، مستورة وطبيب، عزيزة. (2017). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة القيادة الابتكارية في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، 4 (16)، 398 – 491.

السعدوني، ميزون. (2021). واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 3 (13)، 2442 – 2395.

السعدوني، ميزون. (2021). واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 3 (13)، 2442 -2395.

الشامي، نجلاء وعاشور، نيللي والخميسي، السيد. (2019). إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة مستقبلية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 109 (109)، 273-288.

الشهراني، نوره. (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3 (3)، 584-617.

الطراونة، إيمان. (2022). مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، 38 (9)، 50-67.

عبد الغفار، السيد. (2010). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية. مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 16 (2)، 77-136.

العزام، ميسم (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، 43 (3)، 1283-1298.

عسيري، عائشة. (2022). متطلبات تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكتب تعليم بالبحر. مجلة كلية التربية، 88 (5)، 234-296.

الغامدي، خالد. (2016). مقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة وعلاقتها بمستوى ذكائهم الوجداني. مجلة القراءة والمعرفة، 3 (181)، 1 - 49.

قاسم، أمجد. (2021). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وإحداث التغيير، مجلة آفاق علمية وتربوية، تاريخ الزيارة: 2023/05/28، متوفر على الرابط: [/https://al3loom.com](https://al3loom.com)
المعوقات-التي-تواجه-الإدارة-المدرسية

القرني، عبد الله. (2016). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 35 (3)، 767-725.

الكتبي، بخينة والريامي، راشد. (2024). استكشاف أثر ممارسة القيادة الابتكارية الملهممة في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي من وجهة نظر الكادر الإداري والتعليمي. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (36)، 176-127.

مبارز، أيمن وشعراوي، نهى. (2019). دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي (بالتطبيق على مصنع نستله 6 أكتوبر). مجلة البحوث الإدارية، 37 (2)، 1-91.

محمد، أحمد ومحمد، مروة وعبد العزيز، مروة. (2017). قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية، 18 (118)، 202-171.

المخلافي، سلطان. (2019). درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 12 (42)، 1-29.

مقابلة، منصور. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 10 (2)، 183-209.

الوادعي، عهود. (2022). واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، 38 (5)، 287-319.

الوعري، عريب. (2022). دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس. مجلة كلية التربية، 38 (2)، 198-220.

العبادي، حامد (2016). مشكلات التربية العلمية كما يراها الطلبة المعلمون في تخصص معلم صف وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، ليبيا، 1 (5).

أبو زيد، أحمد (2005) جامعات المستقبل وتداول المعرفة. مجلة العربي، 2 (564)، 20-25.

المواقع الالكترونية

حايك، رهام (202). القيادة الناجحة وإدارة التغيير في المؤسسات الأكاديمية. تم الاطلاع عليه في 2022-10-5. رابط الموقع : <https://blog.naseej.com>

العكاشة، رندا (2020). المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها السلوك المهني الإبداعي، تم الاطلاع عليه في 2022-10-5. متوفر على الموقع: <https://blog.naseej.com>

سعيد، جميلة. (19 تشرين الأول 2016). التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي. تم الاطلاع عليه في 5-2-2023 رابط الموقع: <https://www.annajah.net>

كردي، أحمد. (2015). ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمات، تاريخ الزيارة: 2023/06/05،

متوفر على الرابط: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/2773>

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

Dissertation

Mellor, J. (2016). *An Action Research investigation into the innovation of a Creative pedagogic approach within a secondary school Building Schools for the Future project*. Unpublished doctoral dissertation. School of Education University of Leicester.

Journals, Conference and Papers

Bonk, C. J., & Lee, M. M. (2017). Motivations, achievements, and challenges of self-directed informal learners in open educational environments and MOOCs. *Journal of Learning for Development*, 4 (1), 36-57.

Bouncken, R & Kraus, R. (2018). Innovative Behavior, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*, 29 (1), 750-768.

Chang, D., Chen, S., & Chou, W. (2017). Investigating the Major Effect of Principals Change Leadership on School Teachers Professional Development. *IAFOR Journal of Education*, 5 (3), 139-154

Chang, D., Tseng, Sh., & Chun Wu, H., (2019). A Study of Change Leadership Roles for School Principals Based on the Perspectives of Competing Values. *International Journal of Information and Education Technology*, 9 (10): 724-728.

Chang, D., Tseng, Sh., & Chun Wu, H., (2019). A Study of Change Leadership Roles for School Principals Based on the Perspectives of Competing Values. *International Journal of Information and Education Technology*, 9 (10): 724-728.

Chea, Jen C. Yang, Y. (2012). The Effect of Organization Innovation Climate on Students Creative Self Efficacy and Innovative Behavior Business. *Entrepreneurship Journal*, 1(1), 75-100,

Cooper, B. (2018, October 22). *Leadership development: What skills should an innovation leader possess? Moves the Needle*. Retrieved February 18, 2022, from <https://movestheneedle.com/lean-innovation/leadership-development-what-skills-should-an-innovation-leader-possess/>

Fullan, M. (1998). Leadership for the 21 Century, *Educational Leadership*. 55 (7), 6-10.

Hill, A., Mellon, L., Laker, B., & Goddard, J. (2017). Research: How the Best School Leaders Create Enduring Change. Available: <https://hbr.org/2017/09/research-how-the-best-school-leaders-create-enduring-change>. Last accessed December 25, 2021

Indeed, Editorial Team (Ed.). (2021). 11 essential change leadership skills (plus tips). Indeed, Career Guide. Retrieved February 18, 2022, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/change-leadership-skills>

Işık, K., & Sezgin, F. (2020). Opinions of educational administration academicians on the future of the teacher training system in Turkey. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26 (4), 865-904.

Leithwood, K., and Steinbach, R. (1993). Total Quality Leadership: Expect Thinking Plus Transformational Practice. *Journal of Personal Evaluation in Education*, 7(3), 311-377.

Madden, J., and Wilks, J. (2012). Journeying Together: Understanding the Process of Teacher Change and the Impacts on Student Learning. *Journal of Educational Administration*, 40 (2), 16-39.

Matthews, M., (2018). *Leading change in your school*. Available: <https://www.sec-ed.co.uk/best-practice/leading-change-in-your-school/>. .Last accessed 25th Dec 2021

Mei Kin, T., Abdull kareern, O., Nordin, M.S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21 (4), 427-446.

Nakkubua, L., Phutiariyawat, J., & Koolnaphadol, T. (2022). The Development of Innovative Leadership Indicators of School Administrators in Education Sandboxes. *Journal of Research and Curriculum Development*, 12 (1), 1-12.

Owens, J. (2021, March 10). *Invention - part of a leader's mindset*. Athenaem Consulting Ltd - Training & Consultancy Solutions. Retrieved September 10, 2022, from: <https://www.athenaeumconsulting.com/invention-part-of-a-leaders-mindset>

Playford, B. (2022). *9 challenges hindering innovation in your organization*. Intellectual Property Management Software. Retrieved 10 MAY 2023, from: <https://www.innovation-asset.com/blog/9-challenges-hindering-innovation-in-your-organization>.

Russell, J. A. (2020, June 19). *7 leadership skills you need in times of change*. The Muse. Retrieved February 17, 2022, from: <https://www.themuse.com/advice/change-leadership-skills>.

Saky, M. & Ronald, L. (2019). Innovative Leadership and quality of education. Contextualizing the Link to Performance. *BUL Rev.*, 11, 4116

Sharratt, L. (2016). *Moving from Good to Great to Innovation Leadership: What Does It Take at Every Level*. In International Congress of School Effectiveness and Improvement, Glasgow, UK.

Somsueb, A., Sutheejariyawatana, P., & Suwannoi, P. (2019). Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 12 (2),11-18.

Thomson, p and Hall, C (2011). Sense-making as Lens on Everyday Change leadership Practice: The Case of Holly Tree Primary. *International Journal of Leadership in Education*, 14 (4), 385-403.

Tucker, R. (2017). Six Innovation Leadership Skills Everybody Needs to Master. Forbes. Retrieved February 18, 2022, from: <https://www.forbes.com/sites/robertbtucker/2017/02/09/six-innovation-leadership-skills-everybody-needs-to-master/?sh=2fa66b4d5d4>

الملاحق

- ملحق (1): أسماء المحكمين لأدوات الدراسة
- ملحق (2): الاستبانة في صورتها الأولية
- ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية
- ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية
- ملحق (5): كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم
- ملحق (6): نموذج المقابلة لمديري المدارس
- ملحق (7): دليل المقابلة للمعلمين
- ملحق (8): أسماء محكمي التصور المقترح

ملحق (1): أسماء المحكمين لأدوات الدراسة

م	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	محمد عمران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية رام الله
2	غسان سرحان	أستاذ مشارك	اساليب تدريس علوم	الجامعة العربية الأمريكية رام الله
3	سهيل حسين صالحه	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة النجاح الوطنية
4	وجيه ظاهر	أستاذ دكتور	اساليب تدريس رياضيات وتكنولوجيا التعليم	جامعة النجاح الوطنية
5	أشرف منذر الصايغ	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة النجاح الوطنية
6	جولتان حسن حجازي	أستاذ دكتور	علم النفس	جامعة فلسطين التقنية رام الله
7	نهى اسماعيل عطير	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية طولكرم
8	عمار يوسف الوحيد	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	مشرف تربوي/بيت لحم
9	عادل فايز السرطاوي	أستاذ مساعد	علم التعلم والتعليم	المعهد الوطني للتدريب التربوي
10	يوسف ذياب عواد	أستاذ دكتور	صحة نفسية	جامعة القدس المفتوحة
11	نبيل جبرين الجندي	أستاذ دكتور	علم النفس	جامعة الخليل
12	محمد طالب دبوس	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة الاستقلال
13	رجاء روي سويدان	أستاذ مشارك	مناهج وطرق التدريس	جامعة الاستقلال
14	جعفر وصفي أبو صاع	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية طولكرم
15	منال عبد المعطي قدومي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
16	مي جعيدي	أستاذ مساعد	التعلم والتعليم	مديرة مدرسة باقة الحطب الثانوية

ملحق (2): الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة العربية الأمريكية كلية الدراسات العليا

سعادة الدكتور/ة: حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية في رام الله، الأمر الذي يتطلب إعداد أداة للتعرف على واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والتي تشتمل على قسمين الأول يشمل البيانات الشخصية والديموغرافية، والقسم الثاني يتضمن محاور الاستبانة وهما محور ممارسة مهارات قيادة التغيير ومحور ممارسة مهارات قيادة التغيير

لذا؛ أرجو من حضراتكم مقدرة جهودكم وانشغالكم التبرع ببعض الوقت لتحكيم هذه الاستبانة، والتكرم بإبداء رأيكم السديد، ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح صياغة الفقرة، ومدى أهمية الفقرة للمحور، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالي، علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات ستكون وفق تدرج خماسي، كالتالي: دائماً-غالباً-أحياناً-نادراً-مطلقاً.

مع خالص الشكر والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة: وصال تايه الحنيني.

بيانات محكم الاستبانة:

اسم المحكم	التخصص	الرتبة العلمية	جهة العمل	البريد الالكتروني

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس:

- ذكر أنثى

الوظيفة:

- مدير معلم

المؤهل العلمي:

- بكالوريوس فأقل دراسات عليا

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المديرية:

- نابلس جنوب نابلس طولكرم جنين
 سلفيت قباطية طوباس قلقيلية

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: ممارسة مهارات قيادة التغيير

م	الفقرة	مدى مناسبة العبارة		الصياغة		التعديل المقترح أن وجد
		مناسبة	غير مناسبة	جيدة	غير جيدة	
	المجال الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي					
1	يضع مدير المدرسة رؤية مستقبلية واضحة للتغيير.					
2	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء رؤية مستقبلية للتغيير.					
3	يستطيع مدير المدرسة إقناع المعلمين برؤيته المستقبلية عن التغيير.					
4	يهيئ مدير المدرسة وسائل تساعد على التنبؤ بالأوضاع المستقبلية.					
5	يتعامل مدير المدرسة بفاعلية مع المستجدات.					
6	يوجّه المدير أنشطة المدرسة نحو تحقيق رؤية التغيير المستقبلية.					
7	يحرص المدير على إدارة الوقت عند وضع خطط التغيير.					
8	يستخدم المدير أسلوب التبسيط في صياغة رؤية التغيير.					
	المجال الثاني: مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير					
1	يُهيئ مدير المدرسة فرصة للمعلمين للمشاركة في تطوير العمل.					

					يساهم مدير المدرسة في تعزيز أفكار المعلمين.	2
					يساهم مدير المدرسة في تطبيق الأفكار التي يتبناها المعلمون .	3
					يناصر المدير ثقافة التغيير.	4
					يقوم المدير بنشر ثقافة التغيير بين المعلمين.	5
					يُثني مدير المدرسة على جهود المعلمين في إحداث التغيير.	6
					يفوض المدير المهام للمعلمين للمساهمة في عملية التغيير.	7
					يوفر المدير الإمكانيات للتغيير داخل المدرسة.	8
					المجال الثالث: مهارات الاتصال والتواصل	
					يعتبر مدير المدرسة مُستمعاً جيداً للمعلمين أثناء عملية الحوار.	1
					يحترم مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين.	2
					يعمل المدير على إشعار المعلمين بأهميتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.	3
					يعمل المدير على إشعار المعلمين بقيمة الدور الذي يساهمون به لتحقيق الأهداف المنشودة.	4
					يواجه مدير المدرسة مقاومة التغيير لدى المعلمين بالوعي.	5
					يواجه مدير المدرسة مقاومة التغيير لدى المعلمين بالتفهم.	6
					يواجه مدير المدرسة مقاومة التغيير لدى المعلمين بالمرونة .	7
					يتعامل المدير على أساس المبادئ الأخلاقية .	8
					يتعامل المدير على أساس المبادئ المهنية.	9

					المجال الرابع: مهارات صنع القرار وحل المشكلات
					1 يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين عند عملية صنع القرار.
					2 يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على المساهمة في حل المشكلات.
					3 يتخذ مدير المدرسة قراراته بشكل مدروس بحيث تتناسب مع الظروف المحيطة.
					4 يتخذ مدير المدرسة الإجراءات المناسبة لتجنب الوقوع في المخاطر.
					5 يتخذ مدير المدرسة القرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية.

المحور الثاني: ممارسة مهارات القيادة الابتكارية

التعديل المقترح أن وجد	الصياغة		مدى مناسبة العبارة		الفقرة	م
	غير جيدة	جيدة	غير مناسبة	مناسبة		
					المجال الأول: مهارات السلوك الابتكاري	
					1 يمتلك مدير المدرسة دافعاً قوياً تجاه الأفكار الجديدة.	
					2 يقترح مدير المدرسة حلولاً غير تقليدية لحل المشكلات.	
					3 يواجه مدير المدرسة المواقف تبعاً لمتطلباتها.	
					4 يسعى مدير المدرسة لإنجاز المهام بأساليب جديدة مبتكرة.	

					5	يمتلك مدير المدرسة القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة .
					6	يسعى المدير لاستخدام التقنيات المعلوماتية التكنولوجية لخلق بيئة عمل أكثر ابتكاراً .
					7	يهتم المدير بالابتكار من أجل الاستمرار في عملية إحداث التغيير.
					8	يُطوِّع المدير بيئة العمل داخل المدرسة لتعليم مستدام.
					9	ينمّي المدير برامج تنمية الذات.
					10	يدعم المدير برامج تنمية الذات.
					11	يتمتع المدير بمهارة الإقناع.
					12	يتمتع المدير بمهارة إدارة الحوار.
						المجال الثاني: مهارات التفكير الابتكاري
					1	يستغل مدير المدرسة أوقات العمل لتوليد أفكار جديدة.
					2	يُرتِّب المدير الأفكار بطريقة مفهومة للجميع.
					3	يحدّد مدير المدرسة من بعض الأفكار الابتكارية غير المألوفة تخوُّفاً من ردود الفعل عليها.
					4	يتقبل المدير الآراء المعارضة له .
					5	يستمع المدير للأفكار الجديدة .
					6	يتفهّم المدير الحاجات اللازمة لمجال الابتكار.
						المجال الثالث: مهارات الاتصال التواصل مع الآخرين
					1	يمتلك مدير المدرسة علاقات إيجابية في التعامل مع الآخرين.

					2 يعقد مدير المدرسة اللقاءات مع المعلمين ويستمع لأفكارهم.
					3 يستمع مدير المدرسة لأفكار المعلمين .
					4 يشجع المدير العاملين داخل المدرسة على الابتكار.
					5 يُشرك المدير المعلمين في الحوار .
					6 يحفّز المدير المعلمين على إبداء الرأي.
					7 يحرص المدير على توزيع المهام بعدالة بين المعلمين.
					8 يستخدم المدير لغة الحوار لحل المشكلات.
					9 يستخدم المدير لغة الابتكار لحل المشكلات.
					المجال الرابع: مهارات المثابرة والإصرار
					1 يتمتع مدير المدرسة بثقة عالية بالنفس.
					2 يمتلك المدير القدرة على مواجهة ضغوط العمل.
					3 يتصرف المدير بمرونة عند تطبيق القوانين.
					4 يدافع المدير عن أفكاره الابتكارية بقوة.
					5 لا يعرف المدير الاستسلام.
					6 يواجه المدير العقبات.
					7 يحل المدير المشكلات بمرونة .

ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية كلية الدراسات العليا

حضرة المدير/ه المعلم /ه ... المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين " ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة بحثية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات المطروحة في هذه الاستبانة، علماً بأن البيانات الواردة في الاستبانة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة: وصال تايه الحنيني.

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى

الوظيفة:

مدير معلم

المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة:

1-5 سنوات 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المديرية:

نابلس جنوب نابلس طولكرم جنين
 سلفيت قباطية طوباس قلقيلية

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: ممارسة مهارات قيادة التغيير

م	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
	المجال الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي					
1	يضع مدير المدرسة رؤية مستقبلية واضحة للتطوير					
2	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية التخطيط.					
3	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء رؤية مستقبلية للتحسين والتغيير.					
4	يراعي مدير المدرسة الأولويات والتغيرات الحاصلة عند القيام بعملية التخطيط					

					يعمل مدير المدرسة على تهيئة وسائل تساعد على التنبؤ بالأوضاع المستقبلية.	5
					يتعامل مدير المدرسة بفاعلية مع المؤثرات الخارجية والموارد الداخلية للمدرسة.	6
					يوجه المدير أنشطة المدرسة ورؤيتها ورسالتها نحو تحقيق التغيير والتطوير.	7
					يحرص مدير المدرسة على مهارات التفكير الابتكاري عند وضع خطط التغيير.	8
					يستخدم مدير المدرسة أسلوب سلس وبسيط في صياغة رؤية التغيير.	9
					يقنع مدير المدرسة المعلمين برؤية التغيير في المدرسة	10
					يحرص مدير المدرسة على ربط إدارة التغيير بأهداف المدرسة.	11
					المجال الثاني: مهارات التشجيع والتحفيز على التغيير	
					يُشرك مدير المدرسة المعلمين في تطوير العمل.	1
					يساهم مدير المدرسة في تعزيز أفكار المعلمين.	2
					يرفع مدير المدرسة من الروح المعنوية للمعلمين.	3
					يساعد مدير المدرسة المعلمين على تحمل التغييرات والظروف المحيطة.	4
					يناصر مدير المدرسة ثقافة التغيير ويعمل على نشرها بين المعلمين	5
					يعترف مدير المدرسة بجهود المعلمين في إحداث التغيير ويثني عليها.	6
					يوفر مدير المدرسة الإمكانيات للتغيير داخل المدرسة.	7

					يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام التي تساعدهم على تطوير إمكانياتهم.	8
					المجال الثالث: مهارات الاتصال والتواصل	
					يحترم مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين ويأخذها على محمل الجد في أثناء عملية الحوار.	1
					يراعي مدير المدرسة الجوانب الإيجابية للمعلمين في التعامل مع عملية التغيير	2
					يشعر مدير المدرسة المعلمين بالمهام المتعلقة بتحقيق الأهداف المنشودة	3
					يشعر مدير المدرسة المعلمين بقيمة الدور الذي يساهمون به لتحقيق الأهداف المنشودة	4
					يتصرف مدير المدرسة بمرونة ووعي وتفهم تجاه مقاومة المعلمين للتغيير	5
					يعقد مدير المدرسة اللقاءات الدورية حول عملية التغيير ويستمع لأراء المعلمين	6
					يوطد مدير المدرسة العلاقات الإنسانية في تواصله مع المعلمين من خلال عقد اللقاءات الاجتماعية	7
					يستخدم مدير المدرسة وسائل التواصل التكنولوجية الحديثة في تواصله مع المعلمين.	8
					يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين على أساس المبادئ الأخلاقية والمهنية.	9
					المجال الرابع: مهارات اتخاذ القرار	
					يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين عند عملية اتخاذ القرار.	1
					يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على المساهمة في حل المشكلات التي تواجههم.	2

					يتخذ مدير المدرسة قراراته بشكل مدروس بحيث تتناسب مع الظروف المحيطة.	3
					يتخذ مدير المدرسة الإجراءات المناسبة لتجنب الوقوع في المخاطر.	4
					يتبنى مدير المدرسة القرارات التي تضمن جودة العملية التعليمية.	5

المحور الثاني: ممارسة مهارات القيادة الابتكارية

م	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
	المجال الأول: مهارات السلوك الابتكاري					
1	يعبر مدير المدرسة عن الأفكار الجديدة بثقة.					
2	يقترح مدير المدرسة حلولاً غير تقليدية لحل المشكلات.					
3	يقدم مدير المدرسة على الأعمال الجديدة بجرأة وشجاعة					
4	يسعى مدير المدرسة لإنجاز المهام بأساليب جديدة مبتكرة.					
5	يتحدى مدير المدرسة المخاطر.					
6	يواجه مدير المدرسة المواقف تبعاً لمتطلباتها					
7	يسعى مدير المدرسة لاستخدام التقنيات المعلوماتية لخلق بيئة عمل أكثر ابتكاراً .					
8	يهتم مدير المدرسة بالابتكار من أجل إحداث التغيير.					
9	يُكَيِّف مدير المدرسة بيئة العمل داخل المدرسة لإيجاد تعليم مستدام.					
10	ينفذ مدير المدرسة برامج تنمية المعلمين مهنيّاً.					
11	يدير مدير المدرسة الحوار مع الآخرين بمهنية.					

					12	يتمتع بمهارة إقناع الآخرين بوجهة نظره.
					13	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بتقديم المقترحات.
					14	يقدم مدير المدرسة النقد بموضوعية لمقترحات المعلمين.
						المجال الثاني: مهارات التفكير الابتكاري
					1	يُنظم مدير المدرسة الأفكار بطريقة مفهومة للجميع.
					2	يشجع مدير المدرسة الأفكار الابتكارية غير المألوفة دون التخوف من ردود الفعل عليها.
					3	يتقبل مدير المدرسة الآراء المعارضة له برحابة وسعة صدر .
					4	يستمتع مدير المدرسة للأفكار الجديدة التي تصدر من المعلمين.
					5	يتبنى مدير المدرسة المفيد من الأفكار التي تصدر من المعلمين.
					6	يربط مدير المدرسة بين التخطيط وتفعيل الأفكار الابتكارية لتطوير المدرسة.
						المجال الثالث: مهارات الاتصال التواصل مع الآخرين
					1	يمتلك مدير المدرسة علاقات إيجابية في التعامل مع الآخرين.
					2	يستمتع مدير المدرسة لأفكار المعلمين خلال الاجتماعات بعناية.
					3	يتعامل مدير المدرسة بصدق وشفافية مع المعلمين
					4	يشجع مدير المدرسة المعلمين داخل المدرسة على الابتكار.
					5	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في الحوار.

					6	يحفز مدير المدرسة المعلمين على إبداء الرأي.
					7	تواصل مدير المدرسة مع العاملين فيها مبني على التعاون المتبادل.
					8	يحرص مدير المدرسة على توزيع المهام بين المعلمين بحيادية وعدالة.
					9	يستخدم مدير المدرسة لغة الحوار البناء لحل المشكلات.
					10	يوضح المدير للمعلمين أهداف المدرسة حول التغيير والابتكار.
						المجال الرابع: مهارات المثابرة والإصرار
					1	يتمتع مدير المدرسة بثقة عالية بالنفس.
					2	يتحمل مدير المدرسة ضغط العمل للوصول الى الابتكار فيه.
					3	يتصرف مدير المدرسة بحكمة عند تطبيق القوانين.
					4	يدافع مدير المدرسة عن أفكاره الابتكارية بقوة.
					5	يواجه مدير المدرسة الصعوبات التي تصادفه بشجاعة وإقدام.
					6	لا يستسلم مدير المدرسة أمام الانتكاسات، ويستمر نحو تحقيق الابتكار.
					7	يحرص مدير المدرسة على حل المشكلات بمرونة.

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2023/8/31

إلى من يهمه الامر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُهدىكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة وصال تايه عبد الرحيم الحثيني والتي تحمل الرقم الجامعي 201912771 هي طالبة دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة بها بعنوان:

" واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، تحت إشراف الدكتور غسان الحلو. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 2

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 (5): كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم



الرقم: و ت / ١٣ / ٥٢٦
التاريخ: 03 / 10 / 2023 م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"وصال تايه عبد الرحيم الحنيني"

من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بممارسة مهارات القيادة الابتكارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة ومقابلات على عينة من مديري المدارس الحكومية والمعلمين في المديرية الآتية: " نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، جنين، سلفيت، قباطية، طوباس، قلقيلية".
 - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
 - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
 - سترسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برباط الأداة البحثية المحوسب.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة المديرين العامون لمديريات التربية والتعليم في مديريات: " نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، جنين، سلفيت، قباطية، طوباس، قلقيلية" المحترمون.

د. ضان الحلو /المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني: Ghhilo@najah.edu

د.مطران.س

ملحق (6): نموذج المقابلة لمديري المدارس



الجامعة العربية الأمريكية كلية الدراسات العليا

نموذج المقابلة

السادة المدراء الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة، وبعد...

نضع بين أيديكم أداة المقابلة ذات الأسئلة الحرة، حيث تشكل هذه المقابلة جزءاً من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية في رام الله، بهدف التعرف إلى " واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، ولذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة دون تسجيل أي معلومات شخصية علماً بأن المعلومات ستعامل بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض الدراسة العلمية والتحليل.

مع جزيل الشكر والامتنان لتعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة: وصال تايه الحنيني

إشراف: أستاذة دكتور غسان الحلو.

البيانات الشخصية:

	المديرية:
	العمر:
	عدد سنوات الخبرة:

أسئلة المقابلة:

<p>التساؤل الأول: من وجهة نظركم ما أبرز التحديات التي تحول دون ممارستكم لمهارات قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>التساؤل الثاني: من وجهة نظركم ما السبل المقترحة لتطوير مهارات قيادة التغيير لديكم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>التساؤل الأول: من وجهة نظركم ما أبرز الصعوبات التي تواجهكم في ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟</p>

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

التساؤل الثاني: من وجهة نظركم ما المقترحات لتحسين ممارسة مهارات القيادة الابتكارية لديكم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نشكركم على حسن تعاونكم,,

ملحق (7): دليل المقابلة للمعلمين



الجامعة العربية الأمريكية كلية الدراسات العليا

دليل المقابلة

السادة المعلمين الكرام

تحية طيبة، وبعد...

نضع بين أيديكم أداة المقابلة ذات الأسئلة الحرة، حيث تشكل هذه المقابلة جزءاً من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية في رام الله، بهدف التعرف إلى " واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، ولذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة دون تسجيل أي معلومات شخصية علماً بأن المعلومات ستعامل بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض الدراسة العلمية والتحليل.

مع جزيل الشكر والامتنان لتعاونكم

الباحثة: وصال تايه الحنيني

إشراف: أستاذة دكتور غسان الحلو

السؤال الأول: ما هي ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الثاني: ما هي المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث: قدم مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع: ما هي مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الخامس: قدم مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟

.....

.....

.....

.....

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟

.....

.....

.....

.....

السؤال السابع: ما هي المواقف التي يساندك فيها مديرك؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟

.....

.....

.....

.....

نشكركم على حسن تعاونكم،،

المقابلة 1

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟

منح التعليم لكل المواطنين تعليماً ذي جودة، مرتكزاً على القيم والمبادئ العليا للوطن، ولتؤهلهم للاستعداد للمستقبل والتخطيط الجيد، والانفتاح، والمساهمة الفاعلة في بناء الرأس المال البشري الذي يحتاج إليه الوطن، وكذلك الانفتاح على المبادئ الكونية، مع ملاحظة ان بعض الخطط يصعب تنفيذها.

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟

المدير يمنح الثقة والقدرة على اتخاذ القرارات الفرعية والمشاركة في القرارات الرئيسية المتعلقة بالمدرسة أو الطلبة

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟

في حالة حدوث أي اشكال يقوم المدير بعقد اجتماع للمعلمين والاستماع لارائهم وعدم فرض رأيه على المعلمين وهو دليل على قدرته على التواصل

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟

تحسين البيئة التكنولوجية بالمدرسة وتغييرات جذرية في المختبرات والوسائل التقنية المتوفرة بالمدرسة

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟

يسمح بقدر من الحرية تمكنني من متابعة أفكاره وتنفيذها حتى لو كانت أفكار غير مدروسة جيداً حيث يستخدم مهارات الانصات الفعال التي تحفزني لمزيد من الدراسات والابتكار

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟

يتمتع المدير بالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة والقدرة على التداعي البعيد واتخاذ القرارات المناسبة والتي تشجع على الابتكار

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟

يعمل المدير على مسانديتي في كافة المواقف التي تتطلب تدخل الإدارة كانت امام الطلاب او الأهالي او الوزارة او حتى امام زملائي حيث يقوم بدعمي بكل الإمكانيات المتوفرة كانت مادية او معنوية

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟

يقوم بوضع اهداف واضحة ومفصلة ويقوم بمواجهه العراقيل والصعاب ويتميز بالمتابعة ورفض الفشل وهو يقوم بذلك محافظا على تركيزه وضمن الإطار الزمني المحدد.

المقابلة 2

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟
المدير يقوم منذ بداية العام الدراسي بوضع الخطط للعمل داخل المدرسة وأحيانا يستشير المعلمين او بعضهم بالخطط ويتم عادة تنفيذ بعضها.

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟
يشركنا المدير في القرارات الرئيسية المتعلقة بالمدرسة او الطلبة والتي لها علاقة بتطوير التعليم.

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟
يعمل المدير على ابلاغنا بالكتب الرسمية وتحديد يعقد اجتماعات دورية

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟
يهتم بمختبرات والاجهزة بالمدرسة

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟
يهتم مديري بفتح افاق للتفكير والتطور يسمح بقدر من الحرية تمكنني من متابعة تنفيذها

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟
الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاصالة والقدرة على التداعي البعيد

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟
يتعامل المدير بصدق وشفافية ويتعامل مع المواقف التي تواجهنا بموضوعية

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المتابعة والإصرار لدي مديرك؟
يحدد الاهداف واستراتيجيات تنفيذها ويعمل على تنفيذها حسب الامكانيات

المقابلة 3

<p>السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟ التعليمات التي يقدمها المدير تكون واضحة ولكن قد تكون بلا جدوى ولا تؤدي لتحسين العمل</p>
<p>السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟ منح الثقة والقدرة على اتخاذ القرارات الفرعية وفي بعض المواقف لا يشجع المدير على بعض الاعمال خوفا من الفشل في التنفيذ</p>
<p>السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟ اجتماعات المدير دورية لاطلاعنا على المراسلات والكتب الرسمية والتعليمات وقد لا يتم اطلعنا على بعضها.</p>
<p>السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟ من اولويات مديرتنا العمل على تطوير مختبر التكنولوجيا والعلوم وتطلب منا مشاركتها في بعض الامور التي تخص ذلك</p>
<p>السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟ تعطينا المديرية فرصة في طرح افكار الابتكار وتنفيذها وقد تعارضنا بعض الاحيان عند وجود تكلفة مالية للتنفيذ.</p>
<p>السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟ تمتلك مديرتنا طلاقة فكرية ومرنه في التعامل وتشجع على السمات الابتكارية لدينا</p>
<p>السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟ تعمل المديرية بدعمنا بكل الإمكانيات المتوفرة كانت مادية او معنويه</p>
<p>السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟ تقوم المديرية بوضع الخطط التي توضح قدرتها على المثابرة وامتلاكها قدرات مميزة .</p>

المقابلة 4

<p>السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟ وجود العديد من المراسلات من أكثر من ادارة في الوزارة يربك الخطط ولامح العمل المستقبلية ولكن المدير يضح الخطط للعمل</p>
<p>السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟ الانظمة والقوانين التي تضعها الوزارة تحد من صلاحيات المدير على تحفيزنا باستمرار.</p>
<p>السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟ يتم اعلامنا بجميع الوسائل على جميع الخطط والاعمال المدرسية.</p>
<p>السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟ يقوم مدير المدرسة بتوزيع المهام حسب التخصصات والعمل ضمن لجنة المبحث لكل مادة في المدرسة</p>
<p>السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟ يطرح علينا المدير بعض الافكار والتي يهدف من خلالها دفعنا للتفكير والابتكار.</p>
<p>السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟ لديه الكثير من المساهمات في تنفيذ الانشطة التي تعمل على تشجيع الابتكار</p>
<p>السؤال السابع: ما المواقف التي يساندها فيها مديرك؟ توفر الاحتياجات التي تلزمنا لتنفيذ الانشطة والتجارب</p>
<p>السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟ تقوم المديرية بوضع الخطط التي توضح قدرتها على المثابرة وامتلاكها قدرات مميزة.</p>

المقابلة 5

<p>السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟ مديرتنا تقوم منذ بداية العام بوضع خطة للعمل داخل المدرسة وبعض الاحيان لا تلتزم بتنفيذ جميع بنودها</p>
<p>السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟ تشاركنا المدير في القرارات المتعلقة بالعمل داخل المدرسة غالبا والتي لها علاقة بتطوير التعليم.</p>
<p>السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟ تطلعنا المديرية على الكتب الرسمية بواسطة الواتس اب وتعقد اجتماعات شهرية.</p>

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟ تخصص جزء من ميزانية المدرسة لشراء الاجهزة وعمل الصيانة اللازمة .
السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟ تهتم المديرية بتوظيف كل ما يلزم للتفكير والابتكار وتسمح بقدر من الحرية تمكنني من متابعة تنفيذها
السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟ لديها مرونة بالتفكير والاستماع للأفكار التي يمكن ان تطور في المدرسة ولكن في بعض الاحيان لا تأخذ بها
السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟ تتعامل المديرية حسب الانظمة والقوانين المعمول بها .
السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟ تحدد الاستراتيجيات والاهداف والتي تنوي تنفيذها وقد لا يتم تنفيذ بعضها.

6 المقابلة

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟ الوصول الى مدرسه فاعله يتعاون فيها الطالب والمعلم والمدير من خلال تهيئتي بيئة مدرسيه جاذبه من حيث المرافق والأنشطة الداعمة لتعلم حقيقي لدى الطلاب والتعاون مع المجتمع المحلي واولياء الامور لضمان تحقيق اهداف المدرسه.
السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها في المدرسة؟ تقديم الدعم من خلال توفير الموارد والادوات اللازمة انجاز العمل الابداعي الفاعل والتعزيز المستمر للأعمال المميزة ومتابعه اعمال الطالبات عبر النادي العلمي استمرار
السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟ اطلاع المدير باستمرار على المشكلات التي تواجهني اثناء تعليمي لطالباتي لمساهمتي في حلها كذلك المناقشة والاطلاع باستمرار حول الأنشطة والفعاليات التي اقوم بها وتكثيفي لبعض المهام لقياده الأنشطة المدرسية وعدم انتظام الدوام في بعض الاحيان يكون التواصل ضعيف
السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟ تنفيذ بعض الأنشطة التي اقترحها خلال اشرافي على عمل اللجنة العلمية

اعملي في اللجنة التطويرية في المدرسة وتنفيذ بعض الافكار التي اقترحها وأحيانا لا يتم الاخذ برأينا.

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟
التفكير المستمر بطرق مختلفة لدعم المعلم والطالب وتعزيز المبادرة لديهم كذلك التفكير المستمر بحلول مختلفة للمشاكل المدرسية التي تواجه المعلم والطالب

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟
المثابرة والعمل الجدي والمنظم لخدمه المدرسة وكذلك التفكير للمشكلات التي تواجه اثناء العمل والتمتع بالشخصية القيادية.

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟
مساعدتي في حل المشكلات التي تواجهني اثناء تعلم طلابي والتعزيز المستمر للعمل الابداعي الذي اقوم به سواء في المدرسة او على مستوى المديرية.

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟
العمل بشكل مستمر اثناء تنفيذ رؤية المدرسة دون كلل او ملل
محاولة تجاوز المعوقات بشكل مستمر من خلال تنفيذ حلول مختلفة للمشكلات
السائل المستمر لدمج المجتمع المحلي مع البيئة المدرسية للحصول على نتائج إيجابية.

المقابلة 7

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟
الارتقاء بالمدرسة تكنولوجيا وعلميا بما يواكب مهارات القرن العشرين وبما يتناسب مع التطور التقني الحاصل في العالم والذكاء الصناعي الذي يراعي اهتمامات الجيل الحالي

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟
عند استخدام وسائل حديثة في التعليم
عند ابراز مواهب الطلبة

عند المشاركة في مسابقات ومعارض علمية أو برمجية
عند ملاحظة انجازاتي في لجان المبحث أو في عقد حصص نموذجية

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟
المناوبة على تدريب الطلبة في غير أوقات الدوام الرسمي

تكليفي بحضور ورشات عمل خارج المدينة لثقتي بي وبقدراتي
تحفيزه لي بتعليقات ومشاركات للإنجازات عبر مواقع التواصل الاجتماعي ...

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟
يقوم المدير بأخذ مشورتي في بعض القرارات فيما يخص التعليم عن بعد أو مواعيد
الامتحانات أو نوعية المسابقات التي يجب التركيز عليها كل عام

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟
تطوير البيئة المدرسية
تحفيز الطلبة والمعلمين بشهادات تقدير أو هدايا عينية
اشراك الطلبة في تنفيذ بعض المبادرات والانخراط التام بها
الحصول على معلمين متميزين على مستوى المديرية للنهوض في العملية التعليمية في
المدرسة
السعي الدائم لفتح فرع علمي في المدرسة

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟
الثقة بالنفس الاستقلالية في اتخاذ القرارات المثابرة والعمل الجاد
المرونة والتعامل مع المتغيرات الدافعية للإنجاز

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟
تطوير الذات
الدعم والاسناد في المسابقات العلمية والتكنولوجية
تطوير المختبر وتوفير ما يلزم من مواد وأدوات

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟
تحمل ضغط العمل
التركيز على أكثر من محور على مستوى المدرسة أو الوزارة او المديرية
استكمال الدراسات العليا على الرغم من الضغوط والظروف

المقابلة 8

<p>السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟ تطوير العملية التعليمية بما يتناسب ومهارات القرن الحادي والعشرين. والسعي نحو خلق جيل واعٍ قادر على مواجهة التحديات والعقبات.</p>
<p>السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟ تفعيل الأنشطة اللامنهجية وعند استخدام استراتيجيات التدريس المختلفة.</p>
<p>السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟ التنسيق مع المدير بما يطور العملية التعليمية في المدرسة وخطتها الدراسية</p>
<p>السؤال الرابع: ما مؤثرات مساهمتك في القرارات المدرسية مشاركة المدير في تنسيق وضع اللجان المدرسية.</p>
<p>السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟ التخطيط لإعادة هيكلة المدرسة وتجديد مرافقها بما يتلاءم مع الطرق التعليمية الحديثة وخلق الدافعية لدى الطلبة وتحفيزهم نحو العملية التعليمية.</p>
<p>السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟ الملاحظة الدقيقة. التخطيط السليم. الذكاء والقدرة على التصرف مع البيئة المحيطة والمرونة في التعامل مع المواقف. والقدرة على توليد أفكار في المواقف المختلفة والدافعية في العمل وإنجاز الأعمال رغم المعوقات.</p>
<p>السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟ تطوير العملية التعليمية بأساليب حديثة ومواكبة مع مراعاة الفروق الفردية وإشراك الطلبة في الأنشطة اللامنهجية وتفعيلها.</p>
<p>السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟ رسم استراتيجيات للعمل والسعي إلى تحقيقها على أكمل وجه مهما كانت المعوقات.</p>

المقابلة 9

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟

1. التعاون الدائم بين أعضاء الهيئة التدريسية.
2. التواصل المستمر مع أولياء الامور لمتابعة المستوى الأكاديمي لأبنائهم.
3. توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة.
4. تعديل وتهذيب السلوك الطلابي من خلال تفعيل المشاركة في الأنشطة

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟

- 1- التحفيز اللفظي المستمر للمعلم، لدوره في تحقيق الراحة النفسية والتطور المعنوي.
- 2- تسليط الضوء على مواهب المعلم، والعمل على تطويرها وبنائها والثقة التامة في قدراتهم.
- 3- استشارة المعلم بالقرارات التربوية بما يخص طلابه، ما يساهم بتنسيق مشترك ومتابعة مبنية على معلومات مأخوذة من صاحب الشأن وهو المعلم.

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟

- 1- الاتصال الدائم سواء عن طريق الاجتماع داخل المدرسة لمتابعة امور الطلبة، او متابعتهم خارج الدوام المدرسي عن طريق الاتصال الدائم

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟

- ادراج بعض المقترحات من قبل المعلمين ومناقشتها في الاجتماع المركزي والعمل بها بعد الاجتماع.

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟

- 1- الاستماع الى أكبر عدد من الافكار الابداعية لتطوير أداء الطلبة التحصيلي والاخذ بها

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟

- 1- الرغبة القوية والملحة لمعرفة المشاكل واستكشافها والنظر للحلول من عدة زوايا

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟

- 1- التحفيز الدائم والمستمر لي سواء لفظيا، او بالتقييم السنوي.
- 2- توفير جميع المتطلبات لتطوير أداء الطلاب بأقصى سرعة.

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟

- 1- حل المشاكل واتخاذ القرارات.

المقابلة 10

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟
طموح

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟
القيام بعملية بأتم وجه وتوجيهي للطريق السليم

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟
الجلوس معي في جلسات والنصح بشكل عام

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟
ديمقراطية بين المعلمين ومساوي للمعلمين الاخرين

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟
التخطيط مسبقا لكل شيء يقوم به من دورات اعمال تطوعية ومدرسيه

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟
صادق صبور ومتسامح

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟
في توجيهي في اعماله الكتابية ضبط الصف والسلوك بشكل عام

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟
اصراره على اكمل العمل بأحسن شكل

المقابلة 11

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟
يقوم المدير بوضع خطط مستقبلية ولا يتم تنفيذ بعضها لأسباب كثيرة.

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟
يثق المدير بالمعلمين ويشركهم باتخاذ بعض القرارات .

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟

يعقد المدير اجتماعات للمعلمين في حال حدوث اشكال ويستمع لأرائهم

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟
تحسين البيئة التكنولوجية بالمدرسة وتغييرات جذرية في المختبرات والوسائل التقنية المتوفرة بالمدرسة

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟
يعطي حرية للمعلمين بتقديم افكارهم ورويتهم

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟
يتمتع المدير بالطلاقة الفكرية والمرونة والاصالة والقدرة على التداعي واتخاذ القرارات المناسبة والتي تعمل على الابتكار

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟
يعمل المدير على دعمي في بعض المواقف التي تتطلب تدخل الإدارة

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟
يعمل المدير على وضع اهداف مفصله ويعمل على ازالة الصعاب غالبا التي تواجه التنفيذ خلال فترة زمنية محددة

المقابلة 12

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟
يعمل المدير بداية العام الدراسي الخطة للعمل داخل المدرسة وغالبا يأخذ برأي المعلمين او بعضهم بالخطط ويتم عادة تنفيذ بعضها .

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟
يشارك المدير المعلمين في بعض القرارات المتعلقة بالمدرسة والتي تطور التعليم وبعض القرارات يتم ابلاغنا بها لاحقا.

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟
يعتمد المدير على ارسال التعميمات والمراسلات بالبريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وبعض المعلمين لا يلاحظوا تلك الكتب

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟
يوظف جميع الامكانيات المادية المتاحة في تطوير مرافق المدرسة

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟
يهتم مديري بفتح افاق للتفكير والتطور يسمح بقدر من الحرية تمكنني من متابعة تنفيذها
واحيانا لا يأخذ ببعض الاقتراحات.

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟
المرونة التلقائية والاصالة والطلاقة في القدرة على التفكير المستقبلي

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟
يتعامل المدير بصدق وشفافية غالبا

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟
يضع الاهداف التي ينوي تنفيذها على سلم الاولويات وحسب الامكانيات

المقابلة 13

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟
بعض التعليمات التي يقدمها بحاجة لتوضيح اكثر ولكنه يتميز بصاحب رؤية مستقبلية

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟
يمنح الثقة و لدية القدرة على اتخاذ القرارات

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟
يلتزم بعقد الاجتماعات الشهرية الدورية

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟
يعقد المدير في بداية العام اجتماعات لاتخاذ القرارات ويشركنا فيها

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟
يسعى المدير إلى التمسك بالقواعد والسياسات المعمول بها داخل المدرسة، ومع ذلك فإنه يكون
أكثر استعدادًا لتجاهل تلك القواعد أو السياسات إذا أدرك أن السلوك الابتكاري سوف يصل بهم
إلى نتائج وعوائد أفضل.

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟
يمتلك الثقة بالنفس، حب التجديد، المرونة، العقل الناقد، الاستقلالية

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟

يقوم المدير بتقديم الدعم بكل الإمكانيات المتوفرة مادية او معنوية

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟
يشجعنا على انجاز الخطط ووضع التصورات المستقبلية والتي تشجعنا على النجاح.

المقابلة 14

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟

يضع الخطط للعمل ويعمل على متابعتها وتنفيذها في وقتها

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟

يعمل المدير على اعطاء كل معلم دورة في العمل داخل المدرسة

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟

يتم وضع برنامج محدد من المدير لمتابعة الاعمال والخطط وفق الية واضحة وسهلة

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟

يعمل مدير المدرسة على تفويض الصلاحيات التي تهدف لتحسين عملية التعليم والتي تعتمد

على قرارات الهيئة التدريسية

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟

يعمل على تطوير الافكار التي تعمل على توظيف السلوك الابتكاري.

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟

يوجد دور واضح للمدير في جميع جوانب العمل التي تدل على وجود سمات ابتكارية له مثل

الثقة بالنفس والطموح

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟

كل المواقف التي احتاج فيها دعم في المدرسة.

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟

باستطاعتي مشاركة رأيي مع مديري بكل سهولة وشفافية، كما أنه يمكن مخالفة رأي مديري

دون الخوف من مواجهة المشاكل فيما بعد

المقابلة 15

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟ المدير يعرف ماذا يريد واين سيكون فيما بعد وهذا دليل على انه صاحب رؤية مستقبلية
السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟ المواقف التي تخص عملنا كمعلمين والتي نحتاج فيها لدعم مستمر
السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟ طرق التواصل مع المعلمين واضحة ويطلعنا على كل التعليمات
السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟ يستشيرنا المدير في اولويات العمل ويطلعنا على القرارات التي يتم الاتفاق عليها.
السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟ يعمل المدير على توظيف كل الوسائل التي تحفز التفكير والابتكار مع وجود بعض المعوقات التي تمنع ذلك
السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟ يمتلك المرونة بالتفكير والاستماع للأفكار التي يمكن ان تطور في المدرسة
السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟ موضوعي في التعامل مع الجميع
السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟ يتابع الاجراءات حتى تحقيق الاهداف

المقابلة 16

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟ هدف المدير الوصول لمدرسة فاعلة
السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها في المدرسة؟ يتعاون مع المعلمين بموضوعية ونزاهة
السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟ يتواصل مع العلمين دائما و عبر كل الوسائل

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟ اعطائي دوري في الانشطة التي تخص مجال عملي
السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟ العمل ضمن فريق ويستمتع لجميع الاراء ويتقبل النقد البناء
السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟ مثابر ويمتلك ثقة بالنفس
السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟ المواقف التي لها علاقة بمجال عملي كمعلم
السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟ ايجابي في التفكير وطموح لتنفيذ الخطط

المقابلة 17

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟ التعاون الدائم بين أعضاء الهيئة التدريسية. والتواصل المستمر مع اولياء الامور وتوفير الوسائل
السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟ التحفيز المستمر للمعلم، لدوره في تحقيق الراحة النفسية والتطور المعنوي.
السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟ الاتصال الدائم سواء عن طريق الاجتماع داخل المدرسة لمتابعة امور الطلبة، او متابعتهم خارج الدوام المدرسي عن طريق الاتصال الدائم
السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟ اعتماد بعض المقترحات من قبل المعلمين ومناقشتها في الاجتماع الدوري والعمل بها بعد الاجتماع.
السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟ الاستماع الى اكبر عدد من الافكار الابداعية لتطوير أداء الطلبة التحصيلي والاخذ بها
السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟

الرغبة القوية والملحة لمعرفة المشاكل واستكشافها والنظر للحلول من عدة زوايا

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟

توفير جميع المتطلبات لتطوير أداء الطلاب بأقصى سرعة.

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟

التعاون الدائم مع المعلمين والطلاب وحل المشكلات وتحقيق الاهداف

المقابلة 18

السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟

العمل على تطوير العملية التعليمية بما يتناسب ومهارات القرن وخلق جيل واعى

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟

دعمي اثناء تطبيق الأنشطة اللامنهجية التي تخدم العملية التعليمية

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟

التواصل مع مدير المدرسة بما يطور العملية التعليمية في المدرسة

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية

المشاركة الدائمة من المدير للمعلمين في القرارات.

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟

التخطيط لإعادة تنظيم المدرسة وتطوير مرافقها بما يتوافق مع الطرق التعليمية الحديثة

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟

ملاحظ جيد وشجاع

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟

تركيزه على الطرق الحديثة في التعليم وتشجيع المعلمين على ذلك

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟

وضع الخطط للعمل والسعي إلى تحقيقها بالرغم من وجود بعض المعوقات الداخلية والخارجية

المقابلة 19

<p>السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟ تعتمد المديرية على ربط ادارة التغيير بأهداف المدرسة نحو بيئة مدرسية خالية من العنف تنعم بكل الموارد اللازمة لتهيئة نفسية المعلم والمتعلم لتلقي العلم</p>
<p>السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟ الاستماع لأرائي كمعلم ومناقشة نشاطاتي</p>
<p>السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟ السماح بمناقشة أي قرار اداري وعدم اعتباره من المسلمات والسماع بكل رحابة صدر</p>
<p>السؤال الرابع: ما مؤثرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟ المشاركة بوضع بعض معالم الحصة المدرسية وطرح بعض الافكار لحلول المشكلات</p>
<p>السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟ القدرة على حل مشكلات صعبة ومهمة ولها مهارات كتابة وشفوية قوية</p>
<p>السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟ شخصية قوية</p>
<p>السؤال السابع: ما المواقف التي يسانئك فيها مديرك؟ قدرته على القيام بشيء وتحقيقه وبغض النظر عن أي تحديات او معوقات</p>
<p>السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟ يقدر الظروف الشخصية والنفسية وعدم التردد في تقديم أي مساعدة ان أمكن ويعتبر كل انجاز للمعلم هو انجاز لأسرة المدرسة ومدح المعلم واعتباره أحد اعمدة المدرسة</p>

المقابلة 20

<p>السؤال الأول: ما ملامح الرؤية المستقبلية لمديرك؟</p> <ol style="list-style-type: none">1-التعاون الدائم بين أعضاء الهيئة التدريسية.2-التواصل المستمر مع أولياء الامور لمتابعة المستوى الأكاديمي لأبنائهم.3-توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة.4-تعديل وتهذيب السلوك الطلابي من خلال تفعيل المشاركة في لأنشطة

السؤال الثاني: ما المواقف التي يحفزك فيها مديرك في المدرسة؟

- 1- التحفيز اللفظي المستمر للمعلم، لدوره في تحقيق الراحة النفسية والتطور المعنوي.
- 2- تسليط الضوء على مواهب المعلم، والعمل على تطويرها وبنائها والثقة التامة في قدراتهم.
- 3- استشارة المعلم بالقرارات التربوية بما يخص طلابه، ما يساهم بتنسيق مشترك ومتابعة مبنية على معلومات مأخوذة من صاحب الشأن وهو المعلم.

السؤال الثالث: اقترح مواقف تدل على اتصالك وتواصلك مع مديرك؟

- 1- الاتصال الدائم سواء عن طريق الاجتماع داخل المدرسة لمتابعة امور الطلبة، او متابعتهم خارج الدوام المدرسي عن طريق الاتصال الدائم

السؤال الرابع: ما مؤشرات مساهمتك في القرارات المدرسية؟

ادراج بعض المقترحات من قبل المعلمين ومناقشتها في الاجتماع المركزي والعمل بها بعد الاجتماع.

السؤال الخامس: اقترح مواقف تدل على تميز مديرك بمهارة السلوك الابتكاري؟

- 1- الاستماع الى أكبر عدد من الافكار الابداعية لتطوير أداء الطلبة التحصيلي والاحذ بها

السؤال السادس: ما أبرز السمات الابتكارية التي يتميز بها مديرك؟

- 1- الرغبة القوية والملحة لمعرفة المشاكل واستكشافها والنظر للحلول من عدة زوايا

السؤال السابع: ما المواقف التي يساندك فيها مديرك؟

- 1- التحفيز الدائم والمستمر لي سواء لفظيا، او بالتقييم السنوي.
- 2- توفير جميع المتطلبات لتطوير أداء الطلاب بأقصى سرعة.

السؤال الثامن: ما أبرز مظاهر المثابرة والإصرار لدي مديرك؟

- 1- حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- 2- التعاون الدائم مع المعلمين والطلاب.

ملحق (8): أسماء محكمي التصور المقترح

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور نبيل جبرين الجندي	علم النفس	جامعة الخليل
2	الدكتورة نهى اسماعيل عطير	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية/ طولكرم
3	الدكتور عادل فايز السرطاوي	التعلم والتعليم	المعهد الوطني للتدريب والتأهيل التربوي
4	الدكتور سمير فرج أبو دحروج	إحصاء تطبيقي	جامعة الأزهر
5	الدكتورة رجاء روجي سويدان	مناهج وطرق التدريس	جامعة الاستقلال
6	الدكتور سهيل حسين صالحه	المناهج وطرق التدريس	جامعة النجاح الوطنية
7	الدكتور عمار الوحيدي	إدارة تربوية	مشرف تربوي/ مديرية بيت لحم

Abstract

This study aimed to identify the reality of practicing change leadership skills among government secondary school principals and their relationship in developing the practice of innovative leadership skills in the northern governorates of the West Bank, as well as to find out whether change leadership skills and innovative leadership skills vary according to demographic variables (gender, job title, academic qualification, years of service, and directorate), and to achieve the objectives of this study, the researcher used the quantitative methodology based on the questionnaire, and qualitative based on the interview in addition to the focus groups, which are from Preparing the researcher as the main tools for data collection, and the questionnaire was applied to an available sample of (240) respondents, by (206) teachers and (34) directors from the study population and was distributed electronically, and interviews were conducted by (20) teachers, and a focus group of (12) directors and directors of educational specialists, including principals of government secondary schools in the northern governorates of the West Bank, with the aim of reaching a proposed vision during the first semester of the year 2023-2024.

The results showed that the reality of practicing change leadership skills and innovative leadership in all their fields was achieved to a very large extent for managers and to a large degree for teachers, and the results indicated that there were no statistical differences between the averages of the estimates of the study sample on the reality of practicing change leadership skills attributed to the variables of gender, academic qualification and years of service, and the existence of differences for the two variables of the job title in favor of the director, and the directorate variable in favor of the directorates of South Nablus, Tulkarm, Jenin and Salfit, and also showed that there were no statistical differences for the reality of practicing innovative leadership skills attributed to the

variables. Gender, academic qualification and years of service, and the existence of differences for the two variables of the job title in favor of the director, and the variable of the directorate in favor of the directorates of South Nablus, Tulkarm, Jenin and Salfit, in addition to the existence of a correlation between change leadership skills and innovative leadership skills.

In light of these results, the researcher recommended: Providing specialized training programs aimed at enhancing leadership and change skills among principals and teachers, creating a school environment that supports innovative thinking by providing the necessary resources and modern technological education tools, and benefiting the Ministry of Education and the directorates of education in Palestine from the proposed vision with the dissemination of this vision to school principals and training them on it.

Keywords: Leading Change, Innovative Leadership, Northern West Bank Governorates, Government Secondary Schools.