



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة
الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم.
(بناء أنموذج على ضوء نظريات حديثة).

إعداد
مجدولين مازن أبوشرخ

إشراف
أ.د أحمد بطاح

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

حزيران/ 2024

©الجامعة العربية الأمريكية - 2024. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الأطروحة

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. (بناء نموذج على ضوء نظريات حديثة).

إعداد
مجدولين مازن أبوشرخ

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 11—6—2024 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

- | | | |
|---|-----------------|--------------------------------|
|  | مشرفاً ورئيساً | 1. الأستاذ الدكتور أحمد بطاح |
|  | ممتحناً داخلياً | 2. الدكتور محمد عمران |
|  | ممتحناً داخلياً | 3. الدكتور جعفر أبو صاع |
|  | ممتحناً خارجياً | 4. الأستاذ الدكتور حسن الطعاني |

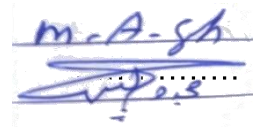
الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل عنوان: "واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. (بناء انموذج على ضوء نظريات حديثة)".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة 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: مجدولين مازن أبوشرخ

الرقم الجامعي: 202012125

التوقيع: 

التاريخ: 2024/11/05م

الإهداء

إلى أمي وأبي حفظهما الله ورعاهما
إلى نصفي الثاني، رفيق دربي وشريك حياتي...
زوجي الغالي...
إلى الشمس التي تضيء حياتي، إلى القمر الذي ينير طريقي...
أبنائي قرة عيني بتول، وسام، لين...
إلى اللذين لا يقدرון بثمن ولا يكررهم الزمن...
إخوتي وأخواتي...
إلى مشرفي الفاضل...
إلى كل من له الفضل فيما أنجزته من عمل...
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وأدعو الله أن يتقبله مني وأن ينفعني بما تعلمت في دنياي
وأخرتي....

الباحثة

الشكر والتقدير

أَتَقَدَّمُ بِأَسْمَى عِبَارَاتِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى مُشْرِفِي الْفَاضِلِ أ.د. أَحْمَدِ بَطَّاحٍ، الَّذِي رَافَقَ مَشْوَارِي الْبَحْثِي بِكُلِّ إِخْلَاصٍ وَتَفَانٍ، وَكَانَ لَجَمِيلِ صَبْرِهِ وَحِلْمِهِ الْفُضْلُ الْكَبِيرُ لِإِتِمَامِ هَذَا الْعَمَلِ الْمَتَوَاضِعِ، الَّذِي أَرْجُو أَنْ يَكُونَ عَلَى قَدَرِ ثِقَّتِهِ، وَأَهْلًا لِتَحْفِيزِهِ وَنُصْحِهِ..

الشُّكْرُ مُوصُولٌ كَذَلِكَ إِلَى أَسَاتِذَةِ مَشْوَارِي الدِّرَاسِيِّ عَلَى مَا قَدَّمُوهُ لِي مِنْ نَصَائِحٍ وَتَوْجِيهَاتٍ، كَمَا أَشْكُرُ كُلَّ مَنْ سَاهَمَ فِي انْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ مِنْ أَسَاتِذَةٍ وَمُحْكَمِينَ وَزَمَلَاءَ وَأَخَصَّ بِالذِّكْرِ الصَّدِيقَةِ الدُّكْتُورَةَ سَحْرَ خِيَاطَ عَلَى مَا قَدَّمَتْهُ لِي مِنْ دَعْمٍ وَتَعْزِيزٍ وَاسْنَادٍ...

كَمَا لَا يَفُوتُنِي أَنْ أَوْجِّهَ تَحِيَّةَ شُكْرِ خَالِصَةٍ لِأَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ الْكِرَامِ الَّذِينَ تَفَضَّلُوا بِقِرَاءَةِ الْأَطْرُوحَةِ وَتَقْيِيمِهَا....

الباحثة

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج المختلط، معتمدة على المنهج الوصفي الارتباطي والنوعي، (الكمي والكيفي)، مستعينة بأداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (794)، اختيرت العينة بالطريقة العنقودية العشوائية، فقد اختارت الباحثة ستة عناوين وهي: (الخليل، جنوب الخليل، بيت لحم، ضواحي القدس، نابلس، جنين)، من مجموع مديريات التربية والتعليم بمحافظة الضفة البالغ عددها (18) مديرية، بعد ذلك اختارت الباحثة عينة ممثلة وفقاً لمتغير الجنس وذلك بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد ضمت المديريات التي تم اختيارها (348)، مديراً ومديرة، منهم (163) مديراً ذكراً و(185) مديرة أنثى، وقد بلغ حجم العينة (259) مديراً ومديرة، في حين استهدفت المقابلات (10) من المديرين ذكراً وإناثاً من المديريات التي وقع عليها الاختيار.

بينت نتائج الدراسة أن واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية على أداة القيادة الابتكارية وأداة الأداء الوظيفي جاءا بتقدير متوسط، وأن المتوسطات الحسابية كانت لإجابات الأفراد من عينة الدراسة على مجالات أداة القيادة الابتكارية (الأصالة، والطلاقة والمرونة الفكرية، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة، والقدرة على التركيز والانتباه) والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الأداء الوظيفي من (تخطيط، وتنفيذ، وتقويم) جاءا بتقدير متوسط.

وقد كانت من نتائج الدراسة أيضاً، وجود بعض الفروق الدالة إحصائياً على مقياس واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي وقد أتت لصالح كل من: (ماجستير) و(دكتوراة)، ووجود فروق تعزى لسنوات الخبرة وقد أتت لصالح (15 سنة فأكثر).

أيضاً كانت هناك فروق دالة إحصائية على مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الذكور، كما كانت هناك فروق تعزى

لمتغير المؤهل العلمي وقد أنت لصالح كل من: (ماجستير) و(دكتورة)، ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة حيث أنت الفروق لصالح (15 سنة فأكثر).

أيضاً أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم، ويتضح أن العلاقة جاءت طردية موجبة؛ أي كلما ازدادت درجة واقع الممارسة لمديري المدارس للقيادة الابتكارية ازداد مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم.

كما أشارت النتائج في الجانب النوعي من الدراسة من خلال إجراء المقابلات، أن مديري المدارس للقيادة الابتكارية، بحاجة إلى تدريب وتوجيه، وبناء على هذه النتائج، صممت الباحثة انموذجاً مقترحاً لتطوير هذه القيادة مستعينة بدراسات ونماذج ونظريات حديثة.

بناءً على نتائج الدراسة الحالية التي خرجت بها الباحثة، وبعد تحليل البيانات ومعطياتها الكمية والنوعية، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة في وزارة التعليم العالي، ومراجعة لبعض الدراسات السابقة التي لها ذات علاقة، ونظراً للدور المهم والكبير الذي يقوم به المديرون في مدارسهم من أجل إحداث التغيير المطلوب، من خلال ممارسة القيادة الجيدة في إدارة الأعمال المدرسية، تم بناء انموذج مقترح في ضوء نظريات حديثة من أجل التطوير والتحسين لمديري المدارس في ممارسة القيادة الابتكارية ومن أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة تطبيق الانموذج المقترح وترسيخ مفهوم ممارسة القيادة الابتكارية للمديرين والمعلمين في وزارة التربية والتعليم. الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، الأداء الوظيفي، المدارس الثانوية الحكومية، النماذج.

فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الأطروحة.....
ب.....	الإقرار
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الملخص.....
ز.....	فهرس المحتويات.....
ك.....	فهرس الجداول.....
س.....	فهرس الملاحق.....
1.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها.....
2.....	1.1 المقدمة.....
7.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....
10.....	3.1 اهداف الدراسة:.....
10.....	4.1 أهمية الدراسة.....
11.....	5.1 حدود الدراسة.....
12.....	6.1 مصطلحات الدراسة.....
14.....	الفصل الثاني: الإطار النظري الدراسات السابقة.....
15.....	1.1.2 مفهوم القيادة.....
16.....	أهمية القيادة.....
17.....	عناصر القيادة.....
17.....	مصادر القيادة.....
18.....	العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.....
19.....	نظريات القيادة:.....
20.....	أنماط القيادة.....
21.....	خصائص القيادة.....
22.....	الابتكار.....
22.....	مفهوم الابتكار.....

23	أنواع الابتكار
24	عناصر الابتكار
25	مكونات العملية الابتكارية
26	سمات الشخصية الابتكارية
27	مصادر العملية الابتكارية
27	استراتيجيات العملية الابتكارية
28	مفهوم القيادة الابتكارية
29	أهمية القيادة الابتكارية
30	مراحل عملية القيادة الابتكارية
30	أساسيات القيادة الابتكارية
31	أبعاد القيادة الابتكارية
32	مهام القيادة الابتكارية
33	معوقات العملية الابتكارية
34	مهارات القيادة الابتكارية
35	مدير المدرسة كقائد ابتكاري
36	2.1.2 الأداء الوظيفي
36	مفهوم الأداء
36	مفهوم الأداء الوظيفي
37	متطلبات الأداء الوظيفي للمعلم
38	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للمعلم
39	العوامل المعيقة للأداء الوظيفي
40	المهارات اللازمة للأداء الوظيفي للمعلم
40	تقييم الأداء الوظيفي للمعلم
41	أبعاد قياس الأداء الوظيفي
41	أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمعلم

42	أهداف تقييم الأداء الوظيفي للمعلم
43	مراحل تقييم الأداء الوظيفي للمعلم
44	إدارة الأداء الوظيفي للمعلم
45	أساليب تحسين الأداء الوظيفي للمعلم
45	العلاقة بين القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي
46	النماذج
46	تعريف الانموذج
47	أهداف الأنموذج المقترح
47	أهمية الأنموذج المقترح في الدراسة
48	استخدام النماذج
49	أفاق تطبيق الانموذج
50	من معيقات تطبيق الأنموذج:
51	2.2 الدراسات السابقة
51	1.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية
56	ثانياً: الدراسات الأجنبية
59	2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
66	3.2.2 تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
68	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
69	1.3 منهجية الدراسة
69	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
70	3.3 عينة الدراسة
72	4.3 أدوات الدراسة
72	5.3 صدق أداة القيادة الابتكارية
75	الخصائص السيكمترية لأداة الأداء الوظيفي
75	6.3 صدق أداة الأداء الوظيفي

77	8.3 ثبات أداة الأداء الوظيفي
77	9.3 تصحيح أداتي الدراسة
79	10.3 متغيرات الدراسة
80	11.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
81	12.3 المعالجات الإحصائية
90	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
85	1.4 النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة الدراسة
85	1.1.4 القسم الأول: النتائج الكمية المتعلقة بالاستبانة
119	2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة
124	3.4 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي
129	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
130	1.5 مناقشة النتائج الكمية
	1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية؟
134	2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:
136	3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:
139	4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:
141	5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:
143	6.1.5 مناقشة نتائج السؤال السادس:
144	2.5 مناقشة نتائج أسئلة المقابلة
149	3.5 الخلاصة
151	4.5 التوصيات
153	قائمة المصادر والمراجع
181	الملاحق
224	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري الجنس والمديرية.....69
- جدول (2.3): توزيع العينة الدراسية حسب المتغيرات المستقلة (التصنيفية).....71
- جدول (3.3): قيم معاملات الارتباط لـ فقرات أداة القيادة الابتكارية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=30):.....73
- جدول (4.3): قيم معامل ثبات أداة القيادة الابتكارية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا.....74
- جدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات أداة الأداء الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=30):.....76
- جدول (6.3): قيم معامل ثبات أداة الأداء الوظيفي ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا.....77
- جدول (7.3): درجات احتساب مستوى القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي.....78
- جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة لدراسة على كل مجال في أداة القيادة الابتكارية وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً.....85
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأصالة مرتبة تنازلياً.....86
- جدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الطلاقة والمرونة الفكرية مرتبة تنازلياً.....87
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً.....88

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال قبول المخاطرة مرتب تنازلياً.....	89
جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القدرة على التركيز والانتباه مرتبة تنازلياً.....	90
جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة القيادة الابتكارية طبقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.....	91
جدول (8.4): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لأداة القيادة الابتكارية طبقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.....	92
جدول (9.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بالمتوسطات الحسابية على أداة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.....	94
جدول (10.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بالمتوسطات الحسابية على أداة واقع الممارسة لمديري مدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.....	95
جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال في أداة الأداء الوظيفي وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً.....	96
جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التخطيط مرتبة تنازلياً.....	97
جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ مرتبة تنازلياً.....	98
جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً.....	99

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض استجابات عينة الدراسة على أداة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.....	100
جدول (16.4): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لأداة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.....	101
جدول (17.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على أداة الأداء الوظيفي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	103
جدول (18.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على أداة الأداء الوظيفي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.....	103
جدول (19.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على أداتي واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم (ن=259).....	105
جدول رقم (20.4) خطوات تنفيذ النموذج المقترح.....	117
والجدول (21.4) يبين ما مدى ممارسة المدير للقيادة الابتكارية التي قام بها في إدارة مدرسته.....	119
والجدول (22.4) يبين الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة.....	121
والجدول (23.4) يبين المعوقات التي قد ربما تواجه المديرين خلال استخدامهم للقيادة الابتكارية عندما يقومون بها بإدارتهم المدرسية.....	122
والجدول (24.4) يبين التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدامهم للقيادة الابتكارية في إدارتهم المدرسية.....	123

والجدول (25.4) يبين مدى رضا مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة.....	124
والجدول (26.4) يبين دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين.....	125
والجدول (27.4) يبين العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية... 126	126
والجدول (28.4) يبين المقترحات والتوصيات التي قد تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.....	128

فهرس الملاحق

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولى قبل التحكيم.....	188
ملحق (2): الأداة الثانية: أسئلة المقابلة قبل التحكيم.....	196
ملحق (3): أسماء محكمي أدوات الدراسة من الخبراء التربويين وأساتذة الجامعات.....	199
ملحق (4): الاستبانة بصورتها النهائية.....	200
ملحق (5): الأداة الثانية: أسئلة المقابلة بعد التحكيم.....	207
ملحق (6) استجابات المقابلات.....	209
ملحق (7): تسهيل المهمة.....	231

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 حدود الدراسة

6.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الخلفية النظرية للدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تعد المؤسسات التعليمية مرآة تعكس تطلعات وطموحات الأفراد، حيث يتم في هذه المؤسسات عملية ترجمة فلسفة المجتمع إلى فكر واع يتم تقديمه لبناء المستقبل على شكل مناهج، وأساليب تدريس، وأفكار جيدة داخل الغرف الصفية، لهذا اجتهدت بعض الدول في العمل على إيجاد اتجاهات ورؤى تربوية حديثة، تناسب التطلعات المستقبلية لكي تطبقها في مؤسساتها التربوية، بحيث تساعد الفرد وتدربه على إدارة المعرفة وتمكنه من الاستفادة من التقدم والتطور التكنولوجي الجديد في تطوير منظومة تربوية، وهذا كله يتطلب جهداً مستمراً من قبل الموجهين والمسؤولين من أجل عمل وإنشاء مؤسسات تعليمية يكون لها القدرة على أن تستجيب للمتطلبات والمتغيرات بشكل علمي وإيجابي يعود على المجتمع بالخير.

فالمدير التربوي الذي يتبنى الابتكار والتغيير والتطوير كمنهج وأسلوب حياة، ويمزج بينهما هو حقاً سيقود إلى التطوير والتغيير في نوعية التعليم، ويكون هناك بصمة له في الخطة والتخطيط الاستراتيجي، ويخلق نوعاً من المرونة الكبيرة لتتحول من مجتمعات بيروقراطية لمجتمعات منتجة واعية مبدعة، وهذه النوعية من المديرين التربويين هي التي تحدث التطوير، والذين يشكلون ويكونون المفتاح الأساس في التكوين، والذين يدفعون لبعض جودة عمل الأقسام التعليمية، فرسم السياسة التربوية يعكس قدرة المدير التربوي فيها على الابتكار، حيث دعت كثير من الدول في العالم إلى تخصيص بعض الموارد المعطاة في البحث والتطوير والإعداد للمديرين التربويين الذين يرنون إلى التغيير والتطوير (عرار، 2007).

فكما هو معروف فإن الابتكار يعتبر الوسيلة الأحسن لرفع كفاءات المديرين التربويين وصقل مهاراتهم، فكثير من الإدارات تعمل على تزويد الأفراد ببرامج ودورات ابتكارية من أجل تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين ورفع قدراتهم (درة والصباغ، 2008).

ومن المعروف أنه يمكن استخدام القيادة الابتكارية لتطوير كل الخدمات التعليمية، فالقيادة الابتكارية تدل على حضارة وتقدم المجتمعات وهي بمثابة معيار يحدد نجاح أي مؤسسة، وبدون القيادة الابتكارية لا يمكن أن يكون هناك عملية بحث وتطوير وتقدم، لهذا يجب أن تتضمن

قيادة الابتكار عددًا من الأدوات حتى يتسنى للمديرين التربويين الوصول إلى الفهم المشترك لجميع الأهداف والعمليات الإدارية في جميع المدارس التعليمية، حيث ينصب محور التركيز في قيادة الابتكار في المدارس على انتهاز أي فرصة من أجل الوصول إلى الإبداع في تقديم أي فكرة لتطوير مخرجات العمل والتعليم في المدرسة ومن أجل تحفيز المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي (الخطيب، 2002).

وقد بينت الدراسات بأن الأداء الوظيفي هو المكون الأساسي للعملية الإدارية في المدرسة، كونه هو الجزء والفرع الحي فيها، فهو مرتبط بقدرة المعلم الذي وكلت إليه العملية الانتاجية، فالأداء الوظيفي لفئة المعلمين هو انعكاس لقدرات وأساليب المديرين في المدارس، وقدرتهم على القيادة الابتكارية (Arnis, 2010).

يوصف المدير بأنه قائد للمدرسة ومسؤول عن تطويرها وتحديثها، بوصفه ممثلًا للسلطة التعليمية والتربوية، لهذا فإن الإدارة المدرسية عليها أخذ زمام تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، ويكون ذلك من خلال تحسين العملية التعليمية التعلمية، ممثلًا بتبصير المعلمين وتوعيتهم بمسؤوليتهم، وتوجيههم التوجيه الموضوعي السليم، وذلك بإيضاح الجوانب العلمية والفنية والإدارية في عملهم، وبما يكفل لهم الأداء الجيد المتكامل والمتوازن، ورفع كفاءة الأداء وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين ينعكس إيجابياً على حالة المدرسة المعنوية ومستواها التعليمي والثقافي، ويؤثر ذلك في طلبتها والبيئة التي تقع فيها تلك المدرسة، ويعتمد ذلك على شخصية مدير المدرسة الذي يبيت روح الدافعية والنشاط في العاملين، ويعمل على إيجاد جو عام اجتماعي ورأي عام روحي وأخلاقي يتمشى وقيم المجتمع، ويدعم مسيرة المعلمين والطلبة (محمد، 2008).

إن الأداء الوظيفي للمعلم قد يصل إلى مرحلة يبدع فيها ويبتكر، وهذا لا يتبين إلا من خلال عطائه وإنتاجه، حيث يعتمد نجاح الإدارة المدرسية على أداء المعلم وعلى تزويده بالمعارف والمهارات التي يحتاج إليها لكي يؤدي عمله ويقوم بوظائفه على أحسن وجه، فالأداء الوظيفي المتميز يتكون من ثلاثة عوامل مترابطة، هي: الجهد، والمقدرة، ووضوح الدور، واجتماع هذه العوامل يعكس تماما الاتجاهات الإيجابية والرضا الوظيفي العالي لدى الموظفين نحو العمل (فاخوري، 2008).

إن رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين وتطوير المدرسة والعاملين فيها ينعكس على نحو واضح على المدرسة ومستواها الأكاديمي والثقافي، ويؤثر على نحو إيجابي في كل الجهات

المستفيدة من عمل المدرسة، وذلك من خلال شخصية المدير الذي يبث الدافعية والعمل لدى مرؤوسيه، ويعمل على توفير جوّ عام اجتماعي وأخلاقي يتماشى وقيم المجتمع المحيط به ويدعم مسيرة المعلمين والطلبة (محمود، 2008).

ومن هنا يمكننا القول أن للمدرسة دوراً كبيراً في تقدم المجتمع، ونجاحها يكون من نجاح القائد إذا توفرت فيه السمات القيادية، فمدير المدرسة من المطالبين بالتجديد والابتكار بشكل مستمر مع الوقوف بجانب المعلم والوصول به إلى تقدير ذاته واحترام آرائه وتشجيعه والترحيب بأفكاره.

إن نجاح أية مدرسة يتوقف على مهارة وقدرة مديرها في إدارة وتسيير شؤون مدرسته، فالمدير المبتكر يقود المدرسة للتغيير المنشود الذي ينقل المدرسة من حال إلى حال، فطبيعة التقدم في المدرسة يكون بما يملكه القائد من رؤية ذات أفق تستشرف المستقبل مع تحويل هذه الرؤية المستقبلية لواقع حقيقي وملمس (رضا، 2005).

إن من أهم المهام التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين هي التحفيز والا ابتكار والإبداع لكل معلم وطالب، ووفقاً للمعايير العالمية في التربية يعتبر كل من المدير والمعلم ركناً أساسياً في المدرسة، فالمدير هو قائد وموجه، والمعلم أيضاً رائد وموجه في غرفته الصفية.

إن الهدف من اختيار القائد هو تحقيق التوافق في جميع متطلبات القيادة وبين سمات ومؤهلات الفرد المرشح لها، كما أن عملية اختيار القائد تكون أكبر اهتمام يحتاجه الباحثون والمسؤولون من أجل اختيار واكتشاف أفضل قائد ملائم للقيام بالدور القيادي المأمول (الجرادة، 2014).

وللمدرسة دور مهم وكبير في المجتمع، لذلك هي بحاجة إلى قائد يديرها ويتابع أمورها، ويوجه ويشرف على العاملين ويحفزهم ويشجعهم على الابتكار، ويتابع أداءهم ويحسنه وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، فمدير المدرسة هو الشخص الذي يؤثر في فاعلية النظام المدرسي ويؤدي أدواراً عدة داخلها، فهو شخص يحتل مكاناً مرموقاً وبارزاً بين مرؤوسيه، فالقيادة الابتكارية تعتمد بشكل كبير على قيادة المدير الفعالة، وقدرته على التأثير في الأشخاص العاملين، وقدرته على الابتكار، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بطريقة ابتكارية (الحربي، 2008).

فالقيادة الابتكارية تؤدي إلى تجنب الوقوع في العثرات والأخطاء، وتمنعها وتحميها من النكسات وتحقق أهدافها بجهد ووقت أقل، وتعمل على تحسين ورفع الأداء للعاملين بالمؤسسة، فمدير المدرسة يقع عليه تطوير الأداء وتحسين التعليم من خلال تبصير المعلمين وتوجيههم وتحسين أدائهم وتوعيتهم بمسؤوليتهم، وذلك بتوضيح الجوانب الإدارية والعلمية والفنية في عملهم بما يكفل لهم الأداء المتكامل والمتوازن، حيث أن رفع كفاءة أداء المعلمين وتطويرهم ينعكس إيجابياً على المستوى التعليمي والثقافي للمدرسة، ويؤثر على طلبتها والبيئة المدرسية، وهذا كله يعتمد على شخصية المدير الذي يخلق ويبث الروح المعنوية والنشاط عند العاملين (القسوس، 2004).

وقد ذكر الصيرفي (2007) أن هناك أموراً كثيرة ومهمة تساعد على نجاح عمل المؤسسات التربوية، وهو نوع النمط القيادي المتبع في قيادتها، فإذا توفرت القيادة الناجحة والمؤهلة توفر الأداء الجيد والإنتاج الجيد، لذلك يمكن قياس نجاح المؤسسة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية، فمدير المدرسة هو الداعم الأول لعملية الإبداع داخل المدرسة، فالقيادة الابتكارية تعتبر من أساليب القيادة التي تهتم وتسعى لتحقيق التغيير، والاستدامة، والإبداع، والتميز، وقد أصبح الابتكار ضرورة استراتيجية لتحقيق الاستدامة والتميز.

وتكمن أهمية القيادة الابتكارية في ترسيخ ثقافة التعاون بين القائد والمرؤوسين، فالابتكار يساعد في اكتشاف الحل السريع للمشكلات ومواجهة التحديات، كما أنها تقوم على تشجيع وتحفيز المعلمين والطلبة، وإنتاج الكثير من الأفكار مع إمكانية تبادل الآراء المختلفة وإيجاد حلول لكل مشكلة داخل المدرسة وخارجها (خير الله، 2009).

وفي ضوء ذلك، ترى الباحثة أن أهمية القيام بهذه الدراسة أمر مهم، حيث ترى أن القيادة الابتكارية عند القائد الابتكاري تعمل على تحسين أداء المعلمين في مؤسساتهم التربوية بأكملها، فالقيادة الابتكارية التربوية القوية المصحوبة بمهارات متميزة تزيد من مستوى الطلبة العلمي والنفسي، كما أنها تساهم في إعداد قادة المستقبل، حيث يكمن جوهر القيادة الابتكارية في التغيير والتطوير والابتكار، فتقدم المعلمين وتحسين أدائهم الوظيفي وتطويرهم لا يأتي إلا من خلال قائد ابتكاري له قدرة في مواجهة تحديات العولمة داخل المدرسة، لأن القيادة الابتكارية تعد حجر الأساس في كل مدرسة وهذا سبب نجاحها، فالقائد الابتكاري هو الذي يتوقع نجاح سير عمل وأداء

المعلمين داخل المدرسة وهو المسؤول الأول عن نجاحها من خلال تحقيق أهدافها، لأنه هو الذي يبعث روح العمل والابتكار والإبداع في سبيل تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين.

من الآثار المترتبة على عدم القيام بهذه الدراسة أنه سيؤدي ذلك إلى وجود قادة دكتاتوريين غير مؤهلين لا يتفكرون بالآخرين ويفتقرون للتحفيز والتشجيع غير مبدعين، يخافون من الوقوع في فخ الفشل وموت الرغبة عندهم في حل المشكلات، بالإضافة إلى عدم رغبة القادة في الانفتاح على المجتمعات، وستسود القيود الاجتماعية عندهم والتي تعارض التجديد وتمنع الحرية الفكرية والتفكير الذي يتعارض ولا يتماشى مع القيم الاجتماعية، حيث سيكون لدى القادة الغير مبتكرين والغير مبدعين نظرة تقليدية للأمور والمشكلات الحياتية، والجدية الحازمة والإصرار على الرأي، واعتقادهم أنهم على صواب والآخرين هم على خطأ، وطريقتهم تقليدية غير واضحة في التفكير وعدم خروجهم عن المألوف والتقليد الأعمى، والتفكير في أغلب المشاكل من طرف واحد، وسيؤثر على نجاح العملية التعليمية والإدارية في المدرسة، وسينعكس هذا بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للمعلمين، وعلى جميع المراحل العملية التعليمية التي يمر بها للطلبة.

ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الابتكارية لدى المديرين والقادة التربويين في المدارس تعمل على تحسين قدرة المعلمين في أدائهم الوظيفي، وتحسن من سلوكياتهم وتصرفاتهم وانجازاتهم الموكلة إليهم، حيث هذا يخضع الإجراء لعملية تقييم داخل المؤسسات والمدارس ويؤدي في نهاية الأمر إلى اصدار حكم وقرار على أدائهم الوظيفي من أجل الاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم لمكان آخر في العمل أو تدريبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.

وبالاستناد لما سبق، تؤكد هذه الدراسة على إن القيادة التي تتبنى التطوير، والتغيير، والابتكار كمنهج للحياة، ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلم، بحيث يصل إلى مرحلة يبذل فيها ويبتكر من خلال مهاراته وامكانياته وعطائه، حتماً كل هذا سيقود إلى تعليم ديناميكي ناجح، وتخطيط استراتيجي واضح، وسيصبح لديها مرونة أكبر لتتحول من مجتمعات بيروقراطية إلى مجتمعات منتجة مبدعة تحدث التطوير بكل خطوة، لهذا لم تعد القيادة الابتكارية اليوم مجرد عمل روتيني يطبقه الفرد بدون تدبر أو تفكير، فقد أصبحت الأداة التي يستخدمها المجتمع في الوصول إلى أهدافه، فالقيادة الابتكارية وسيلة من وسائل تحقيق التنمية، لذلك فإن القادة التربويين مطالبون بالمبادأة والتطوير والإبداع، وهذا من الواجبات الإدارية الملقة عليهم، فالقائد المبدع والإدارات التي لا تتقدم تتقادم، لذلك من المتوقع من القائد أن يكون مبدعاً وصاحب أفكار جديدة ومشكلات متوقعة، وهذا ما يجعله نشيطاً ومبادراً، فالتطوير والإبداع لديه قد يأخذ شكل برامج تحسين، وبرامج تطوير، أو تقوية إدارة من الإدارات التي بها خلل، كمسؤوليات القائد التي تجعله مبدعاً،

يتخذ قرارات إبداعية ويشجع الآخرين على الإبداع، فالقائد الابتكاري يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية، هذه الرؤية تؤدي إلى زيادة ورفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، فالقائد الابتكاري قائد ملهم، يشجع استخدام الأساليب والطرق الجديدة، ويكافئ الجهود والإمكانيات المتميزة، على عكس القادة الذين لا تتوفر لديهم أي سمة من السمات التي ذكرت، وهذا يؤدي إلى خلل في إدارة المدرسة، وعلى ضوء هذا، وفي محاولة لتقديم حل أمثل لمشكلة الدراسة، قدمت الباحثة انموذجاً مقترحاً يشتمل على العناصر الآتية: (تعريف الأنموذج، منطلقات بناء الانموذج، وأهدافه، وأهمية بنائه، ومبرراته، والأسس التي يقوم عليها، وعناصره، ومصادر بنائه، والمنطلق الفلسفي له، ومراحل تطبيقه، وآليات تنفيذه، وخطوات تنفيذه، ومقترحات تسهم في إنجاح هذا الانموذج المقترح، والتحديات المحتملة أمام تطبيق هذا الأنموذج المقترح، كما تطرقت الباحثة أيضاً إلى الفنيات المقترحة في استخدام هذا الانموذج، والوسائل والأدوات اللازمة لهذا الانموذج بشكل عام، إلى جانب الأساليب التقييمية للانموذج المقترح وإرشادات عامة عند تطبيق هذا الانموذج، وذلك من أجل ممارسة القيادة الابتكارية من قبل مديري المدارس بطريقة ابتكارية ابداعية من أجل التحسين والتطوير في قيادتهم الإدارية، أيضاً من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

مشكلة الدراسة

من خلال تأمل الباحثة واطلاعها على الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة (الدويك ومخامرة، 2020) (الحجاج، 2018)، ودراسة (القرعان، 2018)، ودراسة (حمدان، 2021)، ودراسة (غنيم والمزين، 2019) ومن خلال الوضع الذي تعيشه فلسطين من ظروف اقتصادية وأخرى اجتماعية صعبة وبالرغم من وجود بعض الإيجابيات إلا أنه هناك يوجد بعض السلبيات والفجوات التي لمستها الباحثة من خلال عملها لسنوات في إحدى المدارس الحكومية والخاصة ومن خلال تعاملها مع مديري المدارس والاختصاصيين والعاملين في مدارس الضفة الغربية فقد تبين:

1. أن القيادة بشكل عام والقيادة الابتكارية بشكل خاص لم تصل إلى المستوى المطلوب عند المديرين، فالقيادة الابتكارية حتى تكون قيادة قادرة على التعامل مع المتغيرات بشكل أكثر

كفاءة، يجب أن تكون لديها القدرة على صياغة الرؤى الاستراتيجية للمستقبل وتبني تطبيق التطورات التكنولوجية واستخدامها في عمليات الاتصال بالمرؤوسين وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى، فالقيادة الابتكارية من المجالات التي يمكن أن تطبق فيها الأساليب القيادية الحديثة لإحداث التميز والتفوق إذا تولتها إدارة قيادية ابتكارية مدربة وواعية بالتطوير الشامل واستخدام التقنية في قيادتها، أيضاً تكون قادرة على تطوير ذاتها قبل تطوير أداء العاملين فيها، بعدها يستطيع مدير المدرسة أن يتابع عمليات تطوير المدرسة وإدخال التحسينات التقنية عليها بشكل مستمر (القرنى، 2017: 21).

2. هناك قلة من الدراسات الجديدة والحديثة التي تتحدث عن القيادة الابتكارية وفق منهجية واضحة ومعايير علمية داخل فلسطين، حيث تبذل القيادات التعليمية جهود كبيرة لتطوير أداء القيادات المدرسية في جميع المراحل التعليمية ألا أن بعض الدراسات أكدت أن هناك العديد من المشكلات تواجه عملية ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة المدارس؛ ومنها دراسة الحريري (2010) والتي أشارت إلى أن القيادة الابتكارية لم تحظى باهتمام الباحثين والاكاديميين وهذا كان له أثر واضح في ضعف ممارستها وتطبيقها، وأثر بدوره في تأخر القيادة الابتكارية في الإدارات المدرسية في إحداث نقلة نوعية في العمل القيادي.

3. يعاني النظام التربوي الفلسطيني من الاحتلال والإجراءات العقيمة والتجهيلية بحق الشعب الفلسطيني فهو يعمل جاهداً على عرقله المسيرة التعليمية ونحن كفلسطينيين يمكننا التصدي للعدو عن طريق مجابهته بجميع الطرق والوسائل وأبرزها الاهتمام بالجانب التعليمي والتركيز على جانب الإبداع والابتكار في المدارس الفلسطينية، فمن المعروف أن أغلب الدول المتقدمة تتجه إلى تطوير قيادة مدارسها وما يتعلق بها من أساليب وخدمات وبنية تحتية وقوى بشرية ومادية وترجمة الخطط والسياسات التعليمية إلى واقع من خلال اهتمامهم بالجانب التربوي التعليمي وتركيزهم على الإبداع والابتكار لقيادتها، الذي يعتبر أحد الدعائم الحيوية لتحقيق أهدافها بصورة سليمة، حيث يعتبر عامل محوري في تحقيق المدارس لأهدافها، ويسهم في السلوك الابتكاري عند العاملين وما يتعلق بهم من أفكار وثقة وإبداع لزيادة الإنتاجية في أعمالهم، لهذا فإن توافر الابتكار يسمح بزيادة فرصة تبادل الآراء والأفكار والملاحظات فهو عنصر أساسي في العمليات الإدارية (الفضلي، المحسين، 2017: 128).

4. معرفة تقييم المديرين التربويين والمعلمين لعملية الابتكار وعلى أدائهم إما ايجابياً أو سلبياً والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها، ولكي تصل الإدارة المدرسية إلى الابتكار في الأداء والنتائج المرجوة فإن قيادتها يجب أن تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة وتطور ممارساتها بما يتلائم مع دورها وعملها في خدمة المجتمع، إذ أن النتائج في الإدارات المدرسية لا تترجم على شكل أرباح مادية، وإنما أرباح في رأس المال البشري وفي المنظومة التعليمية وفي أداء معلم وتفكير طالب، فالتحدي أكبر وعليها أن تعيش واقعها وماضيها وحاضرها والمستقبل لكي ترتب وتنظم مدخلاتها والحصول على مخرجات متميزة (الجنازرة، 2020: 6).

5. لم تعثر الباحثة على أي دراسة حديثة _ حسب علمها _ عن موضوع القيادة الابتكارية بشكل خاص في المدارس الثانوية، وبناء على ذلك رأت ضرورة إجراء هذه الدراسة وبناء أنموذج مقترح لممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية على ضوء نظريات حديثة، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم؟

وقد انبثق عن مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية باختلاف متغير: (الجنس — المؤهل التعليمي — سنوات الخبرة)؟

السؤال الثالث: ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم؟

السؤال السادس: ما الانموذج المقترح لممارسة القيادة الابتكارية لرفع الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء النظريات الحديثة؟

3.1 اهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن واقع الممارسة لمُديري المَدَارس الثَّانَوِيَّة في الضَّفة الغربيَّة للقيادة الابتكارية.
- 2- التحقق من واقع الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بإلصقة الغَربيَّة.
- 3- الكشف عن وجود الفروق في كل من مُتَوَسَّطات تَقْدِيرَات أَفرادِ العينة الدراسية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بالصفة الغربية للقيادة الابتكارية باختلاف متغير: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 4- الكشف عن وجود الفروق في كل من المتوسطات لتقديرات أفراد العينة الدراسية للأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بإلصقة الغَربيَّة من وجهة نظر مُديري المَدَارس باختلاف متغير: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 4- الكشف عن العلاقة بين واقع الممارسة لمديري المدارس الثَّانَوِيَّة الحُكُومِيَّة في الضَّفة الغربيَّة للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم من وجهة نظر مديري المدارس.
- 5- تقديم أنموذج المقترح لممارسة القيادة الابتكارية لرفع الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء النظريات الحديثة.

4.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الآتي

الأهمية التطبيقية

من المؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة كل من الجهات الآتية:

_ الإدارة المدرسية في مدارس الضفة الغربية، بأهمية معرفة العلاقة بين القيادة الابتكارية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم.

__ المعلمون من خلال تطوير أنفسهم، وتطوير الطرق والأساليب التي يستخدمونها وتحسينها، عن طريق التعرف على مواطن القوة والضعف، بما يحقق أهداف المدرسة وغاياتها.

__ المدارس من خلال توفير أنموذج يساعد الإدارة المدرسية على ممارسة القيادة الابتكارية.

__ مديريات التربية والتعليم خلال توزيع الأنموذج على الإدارات المدرسية في المدارس وتطبيق هذا الأنموذج للاستفادة منه في تجويد مخرجات العملية التعليمية.

الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة بما ستقدمه للمكتبة التربوية بشكل عام والمكتبة الإدارية بشكل خاص ويمكن اعتبارها نقطة انطلاق لأبحاث أخرى بحيث تُجرى بمنهجيات مختلفة وبيئات مختلفة، كذلك بما ستقدمه من فائدة للمديرين بسبب زيادة التغييرات التي تطرأ على المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وهذا يتطلب من مديري المدارس قدراً كبيراً من الابتكار، والوصول في النهاية إلى حلول للمشاكل المتنوعة التي تواجههم، كما أن هذه الدراسة ستساهم في تطوير تشريعات الإدارة التربوية، عن طريق توظيف السمات والصفات الابتكارية في المدارس الثانوية، والتأكيد على أهمية ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في الضفة الغربية، لكي يصبح بإمكانهم قيادة العملية التربوية، وإدراك المدراء بأن التأثير الإيجابي على المعلمين بهدف تحقيق الأهداف المرجوة، يستحيل أن يتم بطريق الإجبار والغصب، بل بطرق ابتكارية فيها نوع من الاتصال والثقة المتبادلة والتعاون وضرورة معرفة الوعي بقيمة لأشخاص المبتكرين، ومعرفة قدراتهم، وشخصياتهم، وطاقاتهم واستثمارها، ولا سيما مدراء المدارس في الضفة الغربية بسبب دورهم الكبير في تحقيق جميع الأهداف المطلوبة، بالإضافة إلى نقطة انطلاق لأبحاث أخرى من خلال الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها، والوصول إلى توصيات تساعد في حل جميع المشاكل التي تواجه المدراء في ممارسة القيادة الابتكارية وتحسن من الأداء الوظيفي للمعلمين.

5.1 حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على كل من الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت على التعرف على العلاقة بين القيادة الابتكارية، والأداء الوظيفي وفق متغير الجنس - المؤهل العلمي - وسنوات الخبرة.

الحدود البشرية: اقتصر على عينة ممثلة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية.

الحدود المكانية: اقتصر على عينة من المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام (2024).

الحدود المفاهيمية: اقتصر على الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة كما عرفت إجرائياً.

6.1 مصطلحات الدراسة

القيادة: فن تأثير القائد على الأفراد العاملين معه وتوجيههم إلى تحقيق الهدف" (الشهراني، 2018، ص 584).

القيادة الابتكارية: "هي النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة في التعامل والأخذ بمقتضيات التغيير، والميل إلى التجديد والتجريب، والإجراًة في ابداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير". (السليمان، 2019، ص7).

وتعرف الباحثة القيادة الابتكارية إجرائياً بأنها: قدرة مديري المدارس الثانوية داخل الضفة الغربية على إنتاج أفكار حديثة غير مألوفة وغير ممكنة لحل المشكلات الصعبة والتطوير والتغيير للأفكار بطريقة سهلة وواعية وفاعلة، وقد تمّ قياسها من خلال الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

الأداء: "الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل". (الفايدي، 2008، ص81).

الأداء الوظيفي: "درجة تحقيق واثمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (محمد، 2001، ص209).

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً: بأنه استجابة أفراد عينة الدراسة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد العينة الدراسية من المديرين في المدارس الثانوية بالضفة الغربية، من خلال اجاباتهم على فقرات أداة الدراسة التي صممت لهذا الغرض.

النموذج: عرفه المهيرات وأبو نعيم (2018) بأنه أداة تصويرية توفر إطاراً للافتراضات التي

تتحدد في نطاق المتغيرات المهمة ويفترض علاقة معينة بين الأهداف التي ستتم دراستها.

وتعرف الباحثة النموذج إجرائياً: بأنه هو الشكل المطور الذي يوضح درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من خلال بيان العلاقة بين المتغيرات المؤثرة في كليهما.

الفصل الثاني

الإطار النظري الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 القيادة الابتكارية

2.1.2 الأداء الوظيفي

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على الإطار النظري المتعلق بالقيادة الابتكارية، والأداء الوظيفي، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية.

1.2 الأدب النظري المتعلق بالقيادة الابتكارية

1.1.2 مفهوم القيادة

إن موضوع القيادة موضوع مهم وخاصة عندما تكون الإدارة عملية، ومن المعروف أن القيادة من المفاهيم المحيرة، وهناك الكثير من الحوارات التي دارت حولها وهذا زاد من أهميتها وغموضها، فالقيادة هنا كالمركب يتصف ربانها بأنه قائد صاحب سمات شخصية مميزة لها دور أساسي فعال في العملية القيادية. (غباين، 2008).

فالقيادة هنا هي قدرة الأشخاص على التأثير في الآخرين عن طريق الاتصال ليصلوا بحماس إلى الأداء المطلوب من أجل تحقيق أهداف مخططة. (مصطفى، 2000، ص 262). والقيادة هي " فن تأثير القائد على الأفراد العاملين معه وتوجيههم إلى تحقيق الهدف" (الشهراني، 2018، ص 584).

ويعرفها براتنيكا (Bratnicka, 2015) بأنها عملية إلتأثير في سلوكيات الآخرين لكي يتم دفعهم باتجاه انجاز الهدف المرغوب به، كما أنها الفعالية التي بنيت على الأفراد حول مفهوم القيام بالأشياء الصحيحة.

كما أن القيادة هي مقدرة وقوة الفرد على التأثير والتمكين لتحفيز الآخرين في المساهمة في فعالية ونجاح كل المؤسسات التي هم أعضاء فيها. (Blagoev & Yordanova, 2015)

فقد أشارت بعض الدراسات والأبحاث العلمية إلى أن القائد الابتكاري يتمتع ببعض المهارات العالية مثل مهارة إلهام الآخرين، وحل المشكلات وفض الخلافات، كما أنه يتمتع بمهارة

النضوج العاطفي وبالشفافية واليقظة العالية، وأنه شخص ملتزم يكرس ذاته لأهداف المكان الذي يعمل به. (العتيبي، 2005)

فالقيادة في نظر الباحثة تعني ممارسات يقوم بها قائد متمكن، يؤثر في سلوكيات الأفراد عندما يتعامل معهم داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية القيادة

القيادة مهمة جداً للمجتمع البشري، وقد تكمن هذه الأهمية في فهم الفروق بينها وبين الإدارة التربوية، فإذا كان هدف الإدارة تسهيل العمل في المؤسسة بشكل روتيني، فالقيادة تهتم بالتجديد والتطوير، حيث يكون همها إضفاء صبغة حيوية على كل عمل، وتمد أغلب جوانب العمل بالروح الحيوية والمتعة والنشاط، وتنقل العمل من وضع ثابت إلى وضع متغير ومرن، وهنا يبرز دور القائد المسؤول عن إحداث الفرق، لذلك القائد هو المطالب بالتدريب على إجراء مجموعة المهارات القيادية التي تجعله قادراً على اتباع سلوك يتسق مع مستوى المسؤولية التي تلقى على عاتقه ومع اعتقاداته ومتطلبات الظروف التي تعيشها المؤسسة، وهذا كله يقود إلى أهمية الحاجة للقيادة ووجودها كي تنتظم الحياة، ويسود العدل.

فأهمية القيادة تكمن كما ذكرها سالم (1994): في أنها حلقة وصل بين أغلب العاملين في المؤسسة وبين تصوراتها واعتقاداتها المستقبلية، وتعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، كما أنها تعمم في المؤسسة القوى الإيجابية وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على أي مشكلة في العمل وترسم خططاً لعملها، إضافة إلى ذلك تعمل على تنمية ورعاية وتدريب الأفراد، وتواكب التغيرات الموجودة وتوظفها لخدمة ومساعدة المؤسسة.

وبناء على ما تقدم؛ تبرز أهمية القيادة بأنها ظاهرة اجتماعية، يتم داخلها تنظيم وضبط جميع العلاقات عن طريق التفاعل الذي يحدث، وكونها فن في التأثير في سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق جميع الأهداف المرجوة بـ أسلوب يضمن التعاون والثقة والتشاركية، وأنها علم يكون بحاجة إلى دراسة وفهم، كما أنها تستند إلى أسس ومبادئ يتوجب على كل من يمارسها الإلمام بها.

عناصر القيادة

إن من عناصر القيادة كما ذكرها الصيرفي (2007): القائد، الأفراد، والموقف.

كما وأشار بطاح والطعاني (2016) إلى أن للقيادة عدة عناصر وهي:

- القائد: وهو الشخص الذي يؤثر، ويوجه الأشخاص، ويقرر.
الجماعة: وهم الأتباع أو العاملون، وهنا يكون دورهم طاعة القائد.
الأهداف: وهي كل ما يتفق عليه الأفراد، ويكون هذا تعبيراً عن آمالهم وطموحاتهم من خلال القائد.

- التأثير: وهو قدرة القائد على إثارة الأفراد، ودفعهم، وإلهامهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
وبناءً على ما سبق، يستوجب في عملية القيادة أن يكون هناك مجموعة من أفراد الجماعة، لهم مجموعة من الأهداف المشتركة يسعون لتحقيقها، ويكون هناك قائد يوجههم ويساعدهم على تحقيق هذه الأهداف، ويؤثر فيهم في المواقف والظروف الحياتية التي يتعرضون لها في المكان والبيئة التي ينتمون ويعيشون فيها.

مصادر القيادة

عندما تعنى القيادة قدرة القائد على التأثير والتأثر في اتجاهات وسلوكيات أتباعه، لا بد أن يكون هناك بعض الأدوات التي يستخدمها القائد من أجل تحقيق التأثير، وتكون أداة القائد هنا هي القوة، وهي الوسيلة التي يستخدمها القائد من أجل إحداث التأثير المطلوب في جميع سلوكيات تابعيه، وقد صنفت القوة إلى مصدرين وهما حسب غباين (2008) كالآتي:

- **قوة المنصب:** وهي قدرة القائد على تمكين الآخرين أو منعهم من تحقيق احتياجاتهم بناء على مركزه الوظيفي، ومن أهم مظاهره القوة الشرعية، ويقصد بها هنا السلطة الرسمية التي يلجأ إليها القائد بالنظر لمركزه الوظيفي لكي يوجه مرؤوسيه ويعمل على تعديل سلوكهم، بما يكفل العمل بقوة على تحقيق الأهداف التنظيمية ويكون مصدرها القانون، وأيضاً هناك قوة المكافأة ويكون هنا دور القائد منح المكافآت لجميع المرؤوسين بناء على الحق الذي تعطيه إياه المؤسسة، ويكون هنا مصدرها المركز الوظيفي عند إعطاء المكافآت المادية، ويكون مصدرها السمات الشخصية عند استخدام التشجيع المعنوي من أجل تحفيز العاملين، إضافة إلى ذلك هناك قوة العقاب وهي مقدرة

القائد على أن يوقع على الجزاءات أو يمنع المكافآت عن مرؤوسيه بناء على الحق الذي تعطيه له المؤسسة بموجب أغلب وكل القوانين والأنظمة.

- **قوة الشخصية:** ويقصد بها هنا قدرة القائد على إعطاء أو حرمان الأشخاص من تحقيق الإشباع لاحتياجاتهم بناء على سماتهم الشخصية وعلاقته بهم، وأهم مظاهرها قوة الخبرة ويطلب هنا من القائد أن يؤثر في الأشخاص عن طريق معارفه وخبراته الخاصة ويكون مصدرها شخصياً، ومن مظاهرها أيضاً جاذبية الشخصية وهي مقدرة القائد على التأثير في الأشخاص نتيجة إعجاب تابعيه بصفاته الشخصية التي تشدهم، ومن المظاهر أيضاً قوة المثل الأعلى وهي قدرة القائد على اكتساب الاحترام والإعجاب من الأشخاص مما يجعله نموذجاً لهم.

وقد صنفت مصادر قوة القيادة كما حددها وذكرها المخلابي (2009) على النحو الآتي:

- **قوة المكافأة:** ويكون مصدرها هنا هو توقع الفرد عند قيامه بعمله بالشكل المطلوب أن يعود عليه بنتيجة إيجابية كمكافأة مادية أو معنوية يقدمها له الرئيس.
 - **قوة الإكراه:** ويكون مصدرها الخوف، وتكون توقعات الفرد هنا بأن قصوره في تأدية واجباته المطلوبة منه، وعدم إطاعته وأخذ الأوامر من رئيسه، سترتب عليه عقاب من الرئيس نفسه.
 - **قوة التأثير:** وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب.
 - **قوة الإعجاب:** وتكون عن طريق إعجاب التابعين بالصفات الشخصية للفرد، حيث تشدهم إليه لتوافر الجاذبية في شخصية القائد.
- وبناء على ما تقدم يمكن القول هنا بأن القائد الابتكاري الفعال هو الذي يستخدم جميع مصادر قوته سواء استمدتها من سماته الشخصية أو من منصبه الرسمي، حيث يراعي بخبرته وقوته ورؤيته المناسبة استخدام مصدر القوة الملائم والمناسب للأفراد الذين يرغب أن يؤثر في شخصيتهم وسلوكهم، فالقائد يمكنه أن يؤثر في كل فرد حسب الطريقة التي يريدها.

العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

ذكر ميندس وآخرون (Mendes et al, 2016) العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب

القيادة ومنها الآتي:

1. عوامل متصلة بالقائد والتي اهتمت بسماته وقدراته وميوله واتجاهاته ومواهبه، وثقته بالآخرين، وفلسفته والقيم والمبادئ التي يؤمن بها.
2. عوامل متصلة بالمرؤوسين من حيث خبراتهم واتجاهاتهم وخبراتهم ومواجهتهم للمواقف الصعبة وكيفية اتخاذهم القرارات الإدارية.
3. عوامل متصلة بالموقف حيث إن اختيار الأسلوب والنمط القيادي المتبع في المؤسسة ووضوح المهام والأهداف وإجراءات العمل وتحديد المهارات والمواقف جميعها تؤثر في اختيار نمط القيادة.
4. عوامل متصلة بالمؤسسة كثقافة المؤسسة وأهدافها ومبادئها وقيمها ومناخها التنظيمي ومعاييرها وحجمها والعاملين فيها وخططها.
5. عوامل متصلة بالبيئة من حيث ثقافة مجتمع المؤسسة، والأحوال الاجتماعية والأمنية والاقتصادية، والموقع الجغرافي للمؤسسة.
6. عوامل متصلة بالضغط على المؤسسة وتكون الضغوط لها دور في اتخاذ القرارات.

نظريات القيادة:

1. نظرية السمات: تعد هذه النظرية من أقدم النظريات والتي درست القيادة، وقد أسس هذه النظرية عالم النفس الأمريكي "ريموند كاتل" في الثلاثينات من القرن العشرين، وتركز هذه النظرية على السمات الشخصية التي يتحلى بها القائد الإداري ويتميز بها عن غيره، وبناء على هذه السمات المتوفرة في هذا القائد يصبح قائداً إدارياً يتميز عن غيره من القادة، كالمعرفة، والذكاء، والابتكار العالي، والثقة بالنفس، والإنجاز وغيرها من الصفات، وقد تم انتقاد هذه النظرية لعدم اتفاق الباحثين على الصفات التي تميز وتبين القائد (المومني، 2007).

2. النظرية السلوكية: في إطار هذه النظرية تتم دراسة القائد من خلال سلوكه، وقد أسس هذه النظرية "جون واطسون" في بداية القرن الماضي، وقد بينت أن سلوك القائد مع التابعين يكون أفضل معيار للحكم عليه بدلاً من دراسة السمات الشخصية للقائد، ويتم في هذه النظرية دراسة دوافع المسؤولين وحاجاتهم، ومدى تقدم القائد في عمله وتأثيره في الآخرين (الحريري، وجلال، وإبراهيم، 2010).

3. **النظرية الموقفية:** أسس هذه النظرية "فيدلر" على أساس أن القائد وليد الموقف، فالمواقف مهما كانت طبيعتها هي التي تكشف عن القادة، وقد صرحت هذه النظرية بأنه لا يوجد صفات وسمات محددة للقائد حتى يكون مناسباً للموقف، فهناك قائد يصلح لموقف وقائد آخر يصلح لموقف آخر، وكل موقف يتطلب صفات محددة يجب أن تتوفر في كل قائد حسب الموقف القيادي (الحربي، 2008).

أنماط القيادة

هناك مجموعة من الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في قيادتهم لمواكبة التغيير والتطور في كل مجال في الحياة، مما يحتم على المؤسسات التربوية استيعاب ومواكبة وتحدي الصعوبات في هذا العمل من أجل تطور هذه المؤسسات وتقدمها، وقد يستخدم القادة بعض الأنماط، القيادية المختلفة في النواحي الإدارية التعليمية، لذلك حظيت الأنماط القيادية باهتمام الباحثين (الحربي، 2008).

ومن الأنماط القيادية التي يستخدمها القادة أثناء قيادتهم ما يلي:

- **النمط الاستبدادي، أو التسلطي:** ويكون القائد هنا شخصاً متسلطاً متخذاً من سلطته الرسمية أداة يحكم بها ويضغط على المرؤوسين لكي يجبرهم على أن ينجزوا أعمالهم، ويركزون هنا على الاهتمام بالعقاب ويهملون الثواب، ويكون التركيز على النهايات أكثر من التفاصيل. (رشدي، 2013).

في هذا النمط التسلطي يتحكم القائد باتباعه بصورة مطلقة، ويتخذ القرارات والرأي بمفرده ويتسلط وإكراه وتكون السلطة في يده وحده وبصورة مطلقة، ويكلف أتباعه بأعمال كثيرة وطاعته واجبة دون جدال، حيث تكون العلاقة بين القائد والأتباع أساسها الخوف والإرهاب وإتباع التعليمات دون مناقشة (العجمي، 2010).

- **النمط التسيبي (الفوضوي):** القائد هنا يترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ أي قرار دون تدخل منه لاعتقاده بأن هذا يجعله محبوباً عند مرؤوسيه (الحري، 2008).

في هذا النمط يمنح القائد أكبر قدر ممكن من الحرية للأعضاء في اتخاذ أي قرار دون مشورته، والمروءوسون يعتقدون أنهم هم من يقودون أنفسهم، وهذا يعمل على خلق مشاكل وعداء عندما تتعرض الجماعة لمشكلة ما ويسود القلق والتوتر (الشقيرات، 2004).

النمط الديمقراطي: في هذا النمط تكون درجة التفاهم عالية جداً بين القائد وأتباعه، حيث يمنحهم القائد الثقة ويشركهم في الرأي وعملية وضع أهداف المؤسسة والتخطيط لها والتنفيذ والتقويم واتخاذ القرار، ويشجعهم على المنافسة والتعاون والابتكار ويرفع من روحهم المعنوية، حيث قنّوات الاتصال بين القائد والمروءوسين تكون مفتوحة، وتكون العلاقات الإنسانية في هذا النمط متوفرة وذات أهمية. (العلاق، 2010).

وفي النمط الديمقراطي تكون القيادة على درجة عالية من الاحترام المتبادل، كما أنها تتسم بروح الفريق والتعاون وتكون عملية أخذ أي قرار على قدر عالٍ من التشاركية بين القائد والمروءوسين، حيث تكون قيادة القائد هنا دون إرهاب وتسلط وخوف ودون شدة، والقرار هنا يكون للأغلبية، واسلوب القائد يكون مبنياً على الترغيب والإقناع عن طرق التشجيع، فهم القيادة هنا حل المشكلات وزيادة انتاج العمل وتسييره بصورة منتظمة سواء كان القائد موجوداً أم لم يكن موجوداً، فمشاعر المودة والحب متواجدة بين المروءوسين (خليل، 2009).

خصائص القيادة

للقيادة خصائص يجب أن يتميز بها كل قائد يرغب بقيادة أي مؤسسة، فالقيادة نشاط وحركة وتفاعل يقوم بها القائد أثناء تعامله مع مروءوسيه، والقائد النشط الفعال هو الذي يوجه الأفراد بشكل بناء، فالقيادة تؤثر على الأفراد والجماعة للوصول إلى أهداف معينة مشتركة يسعون لبلوغها، ويكون التأثير عادة من خلال التشارك والإقناع دون الأمر والفرص، فالقيادة تتطلب من القائد تحفيز الأفراد من أجل تنشيطهم للوصول للهدف. (Somsueb, Sutheejariyawatana,)

(Suwanno, 2019).

ويرى خليلي (Khalili, 2017) أن من خصائص وسمات القيادة روح الانفتاح على الرأي الآخر، وأنها تعمل على استخدام الذكاء في حل أغلب المشكلات، وأنها تؤمن بمواهب وقدرات الآخرين.

وقد أوردت الحريري (2010) أن هناك خصائص للقائد الفعال ذكرت منها الكفاءة التي تؤدي إلى تحقيق الإنتاجية بتكلفة قليلة وإنجاز أهداف محددة من الموارد المتوفرة بوقت وجهد قليلين، وكذلك المبادأة حيث يقدم القائد أفكاراً جديدة للأفراد ويشجعهم من أجل تحقيق الأهداف، كما يتجلى في الوقوف بجانب الرؤوسين ومتابعتهم ومراعاة ظروفهم للوصول للأهداف المرغوبة، والاتصال أي التواصل بين القائد والأتباع من أجل تبادل المعلومات وتشاركها بدقة ووضوح، وكذلك التنظيم ويقصد به هنا قدرة القائد على توزيع المهام والأعمال بين الأفراد كل حسب قدرته وامكانيته، وتمثيل الرؤوسين والدفاع عنهم والعمل لأجلهم الأمر الذي يؤدي لتقوية العلاقة بينهم وشعورهم بالانتماء، إضافة إلى الدافعية بحيث يكون القائد هنا قادراً على إثارة الرؤوسين وحثهم على العمل والعطاء المتميز.

وقد أشارت دراسة لي كلير (Le clear,2005) إلى أن مدير المدرسة كقائد يعتبر أهم عنصر مؤثر في المدرسة، وأن نوع قيادته هي من تحدد التربية وطبيعة المناخ في داخل المدرسة، كما أنها تحدد دافعية المعلمين وقوة أدائهم ودرجة اهتمامهم بالطلاب، فالمدرسة المتميزة بقيادتها تثير دافعية الطلبة إلى التعلم وتضاعف من إنتاجية المدرسة.

وترى الباحثة أن من الخصائص والسمات المطلوبة للقائد أثناء قيادته قدرته على الابتكار، وأن يكون لديه مقدرة على التفصي للأفكار النيرة بين الموظفين وأن ينتقي أفضلهم من أجل تطوير عمله وتحسينه، وأن يكون شخصاً مبادراً للعمل وطموحاً وأن يكون شخصاً لديه قدرة على التفاعل الاجتماعي الإيجابي الذي يتسم بالانفتاح والإيمان بقدرات الآخرين.

الابتكار

مفهوم الابتكار

الابتكار سمة أساسية مهمة ومن الاحتياجات التي يجب أن تتوفر وتكون بحوزة كل مدير مدرسي وخاصة في هذا العصر، فالمدارس الثانوية بالصفة الغربية تتطلب من كل مدير مدرسة جهداً كبيراً لكي تصبح إدارته فيها الكثير من الإبداع والإتقان وذلك باعتماد طريق التخطيط للأهداف، وتحديد الإجراءات اللازمة للتنفيذ والمتابعة عن طريق المشاركة الجدية والمناقشة الفعالة واللقاءات التي تتسم بالإبداع داخل وخارج المدرسة. (الحجاج، 2019).

ويعتبر القائد هو المحور الأساسي في نجاح المدرسة، فهو يتلمس حاجات المدرسة والمعلمين والطلبة، فيوظف كل إمكانياته المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف المنشودة بطرق مبتكرة، بحيث يحقق النجاح على مستوى الطلبة، فيرفع من مستوى تحصيلهم الدراسي، ويبني فيهم شخصية القائد، ويعمل أيضاً على رفع مستوى دافعية المعلمين ويتلمس احتياجاتهم المهنية والفنية، ويسعى إلى تطوير قيادات وخيارات من المعلمين الأكفاء والمميزين، فالقيادة الابتكارية تعمل على توليد الأفكار ، ثم تصور حلها وتحويلها إلى عمل إبداعي يؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي للمعلم (الحربي، 2008).

والابتكار نشاط عقلي مركب، يكون هادفاً توجهه نوع من الرغبة القوية في البحث عن الحل، أو هو الوصول إلى بعض النواتج التي لم يسبق معرفتها (أبو النصر، 2012).

وعرف كنعان (2007) الابتكار بأنه من السمات المهمة المرجوة من كل قائد، وقد وصفها بالمقدرة الابتكارية التي تعمل على مساعدة القائد على الابتكار والمقدرة على عمل وصنع أفكار جديدة من أجل إيجاد حلول مناسبة للمشاكل الصعبة، والقدرة على عملية التقييم والتحليل التي تعتبر مرحلة لاحقة لمرحلة الابتكار، وتنمية المقدرة الابتكارية عند القادة لتنشيط أفكارهم وخلق أفكار جديدة.

وأضاف رضا (2005) بأن الابتكار أسلوب حياة؛ وهو قوة تدفع الأفراد إلى النجاح، وهو موهبة تثير أعمالاً عظيمة، وإدارة تعمل على تحقيق الذات، كما أنه عملية عقلية تسعى للإحساس بالمشكلة ووضع افتراضات لحلها واختبار الفروض مع علاج الخطأ.

ومن خلال التعريفات السابقة تستخلص الباحثة تعريفاً للابتكار: وهو المقدرة على استخدام وتوظيف أساليب حديثة ووسائل وأفكار جديدة ومفيدة للعمل حيث هذه الأفكار والأساليب تلقى تجاوباً أمثل عند العاملين وتحفزهم وتمنحهم قدرات ومواهب من أجل تحقيق أهداف إنتاجية بصورة أفضل.

أنواع الابتكار

ذكر الجرايدة (2014) أن هناك أربعة أنواع للابتكار وهي:

1- الابتكار التعبيري (الحر المستقل): حيث لا يكون هناك للأصالة والمهارة أهمية.

2- الابتكار الإنتاجي: حيث تتميز العملية فيه بوضع أساليب تؤدي في نهاية الطريق إلى منتجات كاملة.

3- الابتكار الاختراعي: ويمثله هنا المكتشفون والمخترعون الذين تظهر سماتهم وعبقريتهم أثناء استخدام المواد، والأساليب، والطرق الحديثة المتنوعة، والمتعددة.

4- الابتكار التجديدي: هذا النوع يتعلق بالتحسين والتطوير، ويستخدم مهارات فردية تصويرية وابتكارية وانبثاقية.

عناصر الابتكار

تتضمن العملية الابتكارية عدة عناصر مثل إنتاج الأفكار الجديدة والمعقدة والحلول لها، والحساسية للمشكلات، وإيجاد الحلول المرنة لها (المساد، 2010).

وقد بين خيرا لله (2009) عناصر العملية الابتكارية ومنها:

1. التخطيط الاستراتيجي: يكون هنا التصور المستقبلي للمؤسسة، وتطوير الطرق والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف هذا المستقبل.

2. التفكير الاستراتيجي: ويطلب من القادة أن ينظروا للمستقبل، ويضعوا الخطط التي تبنى على التفكير المنطقي، ويكون الهدف من التخطيط استثماراً وتكثيفاً مدروساً مهماً ومنتجاً.

3. بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة: والنوع هذا للتثقيف ليس بالأمر السهل وهو غاية في الصعوبة ولكنه غاية في الأهمية، حيث مركز اهتمامه احتياجات العاملين، وفيه يشعر الفرد داخل الجماعة بأنه جزء من الكل وهو أصل الكل.

وترى الباحثة أن مدير المدرسة حتى يحقق الابتكار يتوجب عليه أن يهيئ المناخ المناسب للعملية الابتكارية ويشجع المبتكرين ويبني أفكارهم ويحققه على أرض الواقع، فالتخطيط الاستراتيجي والتفكير عنصران متلازمان مترابطان، حيث لا بد من توفير بيئة ابتكارية مناسبة حتى يظهران مع توفر الثقافة المناسبة والملائمة للأفراد.

مكونات العملية الابتكارية

العملية الابتكارية تتكون من بعض المكونات وقد ذكرها عبد الله، (2018) فيما يأتي:

1. الأصالة: وهي قدرة القائد على إنتاج أفكار غريبة وعديدة وحديثة خارجة عن المؤلف لم يتم التطرق إليها سابقاً.
 2. الطلاقة: وتشمل أربعة أنواع وهي الطلاقة اللفظية وتعني قدرة القائد على إنتاج عدد كبير من الكلمات ضمن شروط ومواصفات معينة، والطلاقة التعبيرية وتعني إنتاج عبارات وأفكار وجمل تدل في إطارها على معنى معين بطريقة انتقائية مميزة عن غيرها في التسلسل التعبيري والاجمالي، والطلاقة الارتباطية ويقصد بها السهولة والسرعة بعملية توليد عدد من وحدات المعاني التي ترتبط ببعضها بعلاقات ترابطية لتعبر عن علاقة جديدة، والطلاقة الفكرية وهي توليد أفكار حول مشكلة معينة خلال فترة زمنية محددة.
 3. المرونة: ويقصد بها مقدرة القائد على إنتاج الكثير من الأفكار الحديثة والمتعددة، مع الانتقال من فكرة إلى أخرى مع تغيير الوضع العقلي لدى القائد وتغيير الموقف إلى حالة أخرى مختلفة عن حالتها السابقة.
 4. الحساسية للمشكلات: ويتطلب الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة، واستيعاب أثارها المترتبة عنها برؤية واضحة، وأن يعي من خلالها نواحي القصور والأخطاء وتلافيها، وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة المشكلة مدار البحث.
 5. قبول المخاطرة: ويقصد بها تقبل أي فكرة معينة مهما كانت طبيعة الطرف.
 6. القدرة على التركيز والانتباه: ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري، يتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر، وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي.
- وفيما سبق يمكن القول بأن القيادة الابتكارية تعتبر حالة خروج تفكير الفرد الذي يعمل داخل بيئة معينة عن الأسلوب الروتيني والتقليدي إلى مرحلة متطورة من التجديد الفكري والمرن والابتعاد عن الأسلوب التقليدي بالتفكير.

سمات الشخصية الابتكارية

للقيادة الابتكارية حسب ما أشار إليه الباحثون والإداريون صفات وسمات يجب أن يتمتع بها القائد المبتكر، منها أن يكون متمتعاً بصفة الإبداع، والتبصر، والابتكار، وأن يكون لديه حب المغامرة والمخاطرة، وأن يكون منتمياً إلى منظمته، ولديه قدرة عقلية علمية، ولديه حس اجتماعي واقتصادي، وأن يؤمن بمواهب الآخرين، وأن يكون منفتحاً على الرأي الآخر، وأن يكون لديه حب الاستطلاع، والمرونة، والتلقائية. (الصيرفي، 2005).

فالقائد الناجح هو من يحث التابعين له، ويشجعهم على الابتكار وطرح الحلول للمشكلات المستعصية، حيث يعود نجاح الإدارة التربوية بشكل مباشر وقوي إلى القائد ومهاراته باعتباره المسؤول الأول عن نجاح العملية التربوية بفروعها المختلفة، فالقائد الناجح هو الذي يحقق أهداف المؤسسة التربوية عن طريق اتخاذ القرارات المدروسة المناسبة التي تنسجم مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (مرزوق، 2011).

وقد ذكر حريم (2004) السمات التي يجب أن يتصف بها القائد الابتكاري ومنها:

- أ. أن يتمتع القائد بالأصالة، حيث يبتعد عن التصورات النمطية، والنزعة التقليدية في التفكير.
- ب. أن يكون لدى القائد الابتكاري الحساسية للمشكلات، والاستشعار بالمشكلة قبل وقوعها.
- ت. أن يكون لدى القائد قدرة على إعادة تنظيم الأفكار وتركيبها عن طريق اتباع خطة معينة، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.
- ث. المرونة: أن يمتلك القائد المقدرة على التشكل كل حسب الموقف الذي يواجهه.
- ج. المقدرة على التحليل: أن يكون لدى القائد قدرة على تحليل المواقف بسهولة ويكون اتخاذ قراراته ذا فائدة.

وقد أورد جلدة وعبوي (2006) بعض سمات الإداريين المبتكرين ومنها:

1. البصيرة الخلاقة: ويقصد بها أن يكون لدى القائد تصور بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات.
2. الثقة العالية بالنفس وبالآخرين بنسبة كبيرة فالقائد لا يستسلم أبداً في شتى الظروف.
3. مقدرة القائد في التعامل مع التطور ومقتضيات التحسين.
4. مقدرة القائد على الإبداع والتجريب والتكيف.

5. أن يكون لدى القائد جرأة ومقدرة على إبداء الرأي والاقناع والمناقشة في جميع الأمور والمقترحات.

6. أن يتميز القائد باستقلالية فردية فالمبدع يرفض سلطة الآخرين.

وفيما تقدم عرضه؛ فالقائد الابتكاري يجب أن يتصف بالجرأة والمثابرة والقوة، وأن يتبنى أساليب حديثة متطورة، ويكون صاحب رؤية استشرافية وفكر ابتكاري عال، فمهما تعددت هذه السمات وتكاثرت فوجودها جميعا في نفس الشخص أمر صعب وغياب بعضها لا يعني عدم مقدرة الشخص على الابتكار، ولكن تواجد هذه السمات أمر مساعد ومؤثر حيث يمكن تنميتها وتعزيزها باستخدام أساليب وطرق حديثة عند الأفراد.

مصادر العملية الابتكارية

إن المعرفة والعلم والتدريب عند الأشخاص تزيد من قدراتهم الابتكارية وقد تزودنا بابتكارات كثيرة، فهناك العديد من المصادر التي تزيد من فرص العملية الابتكارية كما أشار إليها توفيق والقرشي (2011) والتي من أهمها:

1. مصدر فجائي أو غير متوقع كالنجاح الفجائي، أو الفشل غير المتوقع.
2. مصدر التعارض بين الأشياء غير المتوقعة وهذا الطريق يؤدي إلى الابتكار.
3. التغلب على الطريق الصعبة وكل أمر يجب التغلب فيه على الصعاب.
4. تغيير الأذواق والتبديل في الأحوال والرؤية.
5. المعارف والتعليمات والمعلومات الجديدة.

استراتيجيات العملية الابتكارية

بين الرفاعي (2012) بعض استراتيجيات العملية الابتكارية وأهمها الآتي:

- أ. أن تحقق العملية الابتكارية التقدم في كل خطوة جديدة، ويكون من أولوياتها الثقافة وإنشاء منتجات جديدة، بعيدا عن التفكير التقليدي، ووضع أهداف مرنة يتم تحقيقها من خلال إنجاز الأشياء بطريقة حديثة مختلفة.
- ب. تعيين أفراد مبتكرين ذوي ثقافة عالية فالعقول النشطة والراقية تحث على تجديد المؤسسة وتقويها، فالأشخاص المبتكرون منتجون وفاعلون يحققون تقدما كبيرا مفاجئا.

ت. إعطاء المبتكرين الوقت الكافي للاختراع من خلال بناء المرونة والمطالعة في البحوث والتطوير، وتشجيع كل فكرة جديدة لها قيمة كبيرة يكون مردودها على المؤسسة طويل الأمد.

ث. انضباط المؤسسة وابداعها ضمن أعمال صحيحة، يتم إدارتها بطريقة فعالة عند الأفراد، بعيداً عن الأعمال التقليدية، ورفع العملية الابتكارية من أجل تحقيق المصالح داخل المؤسسة.

مفهوم القيادة الابتكارية

يقصد بالقيادة الابتكارية مجموعة من الأفكار والممارسات الحديثة المتطورة والمتجددة التي يقدمها المدبرون، والذين يعملون داخل المؤسسة بفاعلية والتي تعرض وتبين وجود الكثير من العمليات الإدارية والطرق والأساليب التي تكون أكثر فعالية في جميع أهدافهم. وعرفت بأنها مجموعة من الأفكار والممارسات يقدمها كل من المديرين والعاملين، التي تؤدي إلى إيجاد الكثير من العمليات الإدارية وبعض الطرق والأساليب التي لها دور كبير وفعال في إنجاز أهداف المنظمات التي تساهم في خدمة المجتمع (القسوس، 2004).

وقد عرفها السعود (2013) "بأنها درجة تفتح وتقبل الفرد للأفكار الحديثة والمتطورة، كما أنها درجة تقبل الفرد لاتخاذ القرارات غير العادية، والتي يكون من سماتها المهمة الابتكار، والتي لا تتأثر بخبرات الآخرين وتجاربهم".

أما الحاج (2019) فقد "عرّفها بأنها عبارة عن وسائل وطرق متطورة يتسم بها القائد التربوي عندما يحث التابعين له على تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى دعمهم وتوجيههم أثناء حل مشكلاتهم بطرق متطورة ابتكارية".

وقد صرّح عياد (2019) بأنها مجموعة أفكار وممارسات يقوم بها الإداريون والعاملون من أجل توفير عمليات عميقة، وأساليب ووسائل فعالة، وطرق حديثة فعالة ممنهجة من أجل إنجاز أهداف المؤسسات لتقديم خدمات للمجتمع.

وفيما سبق يمكن القول هنا بأن القيادة الابتكارية هي كل حديث متطور لم يسبق استخدامه وتجربته، ويأتي بكل شيء جديد ومبتكر عن طريق الحث وعمل المبادرات الفردية الذاتية، التي

يبديها ويقدمها أحد العاملين في المواقع الإدارية والقيادية داخل بيئة نشيطة فعالة، بحيث يعمل على تجربتها ونقلها للآخرين.

أهمية القيادة الابتكارية

إن كثرة الضغوط تنتج عن المشكلات التي تحدث في المدارس، سواء كانت مشاكل تخص الإدارة أو المعلمين أو الطلبة، والمجتمع الذي يفرض على المديرين والمعلمين العمل والمتابعة دون توقف من أجل إحراز المزيد من التقدم والتطور والنجاح، وهنا تظهر أهمية القيادة الابتكارية من أجل المساعدة والوصول لتحقيق جميع الأهداف المرجوة بالمدرسة.

وتبرز الأهمية الكبيرة للقيادة الابتكارية في أنها تقوم بالمساعدة على ترسيخ الثقافة التعاونية بين المديرين والمعلمين بالإضافة إلى ذوي الطلبة، فعندما يكون الابتكار مصدره التعاون والمساعدة في طرح الأفكار عند مناقشة أي أمر، هذا يعمل في الكشف عن الحلول بشكل أسرع وقدرة أكبر على تحمل العديد من المخاطر، وقد يحتاج الطلبة والمعلمون إلى الدعم والتحفيز والتشجيع من قبل المديرين، لهذا يجب على المديرين أن يؤسسوا ثقافة تناقش أمور الطلبة وتطرح حلولاً لجميع مشاكلهم، مع تقبل المعلمين الذين يخفون ومساعدتهم والتعاون معهم أثناء العمل، والاستماع إلى كل فكرة منهم باحترام وتقدير (Koseoglu, & Shalley, 2017).

وهناك مهام وأدوار تربوية يقوم بها مديرو المدارس، من أجل الوصول لتطبيق وتحقيق القيادة الابتكارية، ومن هذه المهام والأدوار والوسائل والأساليب التي يعملها مديرو المدارس: الحوار والإقناع، والمشاركة في الأنشطة والمواقف الاجتماعية، والإرشاد والتوجيه، وإنشاء وبناء برامج حديثة لمواجهة الصعاب والتحديات والمشكلات، والمشاركة بالقصص الاجتماعية، وضرب الأمثال والثواب والعقاب، وحماية البيئة من التلوث، ومواكبة التطور المعرفي السريع، واكتشاف طرق حديثة للعمل، وبهذا المعنى تصبح المدرسة مؤسسة اجتماعية هامة لها دور كبير في تحقيق ما ترجوه التربية من ابتكار (Mark & Carwford, 2008).

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن القيادة الابتكارية لها دور كبير وبارز في الكشف عن القدرة الإبداعية لدى جميع الأفراد في كل المجالات الاجتماعية والمعرفية، كما أنها تساهم في تطوير وتحسين الأداء العام لأفراد المجتمع المدرسي، وتطوير وتحسين أداء المؤسسة وتغيير أنشطتها وعملياتها الإدارية والفنية إلى الأفضل.

مراحل عملية القيادة الابتكارية

إنّ المراحل التي تمر بها العملية الابتكارية في القيادة، كما حددها الشبول (2018) بأربع

مراحل هي:

أ. مرحلة الاستعداد: ويتم فيها تحديد المشكلة ومقارنتها مع المشاكل الأخرى، ومعرفة جميع الجوانب التي تتصل بها.

ب. مرحلة الاحتضان: يتم التعمق بفهم المشكلة وإظهار المتغيرات المتعلقة بها.

ت. مرحلة الإشراف: ويقصد هنا هبوط الفكرة إلى الذهن بشكل مفاجئ.

ث. مرحلة التحقق: وهي التأكد من دقة وصحة الحل، والإنتاج الذي تم الوصول إليه.

أساسيات القيادة الابتكارية

هناك بعض الأسس التي تقوم عليها القيادة الابتكارية عند القيام بعملية التغيير يذكر منها أهداف مرنة قابلة للتعديل، وسياسات مناسبة للواقع، وأفراد لديهم صفات وقدرات قابلة للارتقاء، وصلاحيات وإجراءات ومعايير تتناسب مع تغير الأوضاع، وتوفير الأجهزة والمعدات المناسبة لتحقيق الهدف المطلوب (غباين، 2009).

ذكر جبريني (2016) أن القيادة الابتكارية تتكون من مجموعة من الأسس حتى تواجه

عملية التغيير منها الآتي:

1. الأهداف والغايات على أن تكون واضحة ومرنة وقابلة للتنفيذ.
2. توظيف التجهيزات والمعدات اللازمة من أجل تحقيق أقصى العوائد منها.
3. اختيار أشخاص مناسبين ذوي صفات معينة يناسبون العمل ويحبون التغيير.
4. توفير الإجراءات والمعايير والصلاحيات المناسبة للأفراد لتساعدتهم في أخذ أي قرار بما يتناسب مع حقيقة المشكلات.
5. توفير السياسات الواضحة والمرنة والمناسبة للواقع.
6. وجود قدرة عالية وحساسية فائقة في الاستشعار والتنبيه للمستقبل.

أبعاد القيادة الابتكارية

تلعب القيادة الابتكارية دوراً بارزاً في قيام العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم، وفي تحقيق أهداف العملية التربوية، فهي ليست مختصرة على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته بل إنها تنبع من المجموعة، وقد تتغير المواقف والمبادرات إذ قد تنتقل القيادة في المجموعة من القائد الرسمي إلى أيدي تابعين له عن طريق ما يقدمونه من إبداع وما يلعبونه من أدوار فعالة، فالقيادة الابتكارية هي مقدرة مديري المدارس على إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة من خلال حل المشكلات، والعمل على التجديد، والتغيير للأفكار الجديدة بطريقة إبداعية واعية وفاعلة، أي أنها مجموعة الممارسات التي يقوم بها المديرون، والعاملون والتي تقود إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب فاعلة في إنجاز أهداف المؤسسة (مقابلة، 2019).

وقد ذكرت البنا (2020) أن هناك مجموعة من الأبعاد والمؤشرات المهمة للقيادة الابتكارية والتي قد تميزها عن غيرها من القيادات الأخرى، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

أ. **التفكير والتخطيط الابتكاري:** ويقصد بها العملية التي تؤسس وتبني الشيء المراد تأسيسه، حيث تؤخذ المعلومات المرجوة والأفكار الحديثة من عدة مصادر، وهي لا تعنى بأفراد معينين، وإنما يمكن تعلم هذه العملية والتدريب عليها وممارستها بصورة مهنية عند الأفراد، حيث يشمل التفكير الابتكاري عند القائد الانخراط في عمق الظواهر واكتشاف العلاقة بين جميع المتغيرات، ومعرفة التي لها دور كبير وأساسي في حل أي مشكلة.

ب. **الاتصال والتواصل الابتكاري:** ويهتم هذا البعد بعملية التفاعل المتبادل والاتصال بين أغلب أطراف العملية الاجتماعية من مرسل ومستقبل، وفي هذه العملية يتم تبادل التعليمات والمعلومات والأفكار والتجارب وتناقل الخبرات والانطباعات، والتي تقود إلى التفاهم بين الأفراد من خلال التفاعلات التي تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يتوجب على كل قائد أن يتسم بهذه الخاصية ويمتلكها، وأن يكون القائد على دراية كاملة بكل علاقة في العمل، ولديه القدرة على التأثير في الأشخاص، وفريق عمله متماسك يسير نحو الوصول إلى تحقيق الأهداف.

ت. **حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية:** على القائد الابتكاري أن يتحلى برؤية واضحة ثابتة تسهم في الوصول إلى حلول مناسبة لأي مشكلة تواجهه من خلال التفكير بطريقة ابتكارية تشتمل على التجديد والابتكار للوصول إلى تحقيق الأهداف والرقي

بالمؤسسة، وهنا تكون قدرة القائد الابتكاري استثنائية في حل هذه المشاكل المستعصية، وتمكنه من اتخاذ قرارات أخرى حديثة تساهم في التجديد والابتكار، كما أنها تساهم في تشخيص حالات جديدة معقدة تتسم بالغموض والتي تحتاج إلى تفكير ابداعي ثاقب، فعملية اتخاذ القرارات الابتكارية جميعها تكون أكثر عرضة لطريق المخاطرة مقارنة بالقرارات الروتينية التي تكون في ظروف معروفة تتسم بأنها واضحة ومنخفضة المخاطر، ويتوجب هنا على القائد أن يتسم ويتحلى بروح المغامرة، وأن تكون لديه عدة عوامل مساعدة تعينه على إجراء واتخاذ القرارات الابتكارية.

وبناء على ما تقدم، يتبين أن القيادة الابتكارية لها أبعاد ومؤشرات، تبنى ضمن سياق ابتكاري واضح متداخل يتكون من عمليات التفكير والتخطيط الابتكاري الواضح المرن، ومن عملية الاتصال والتواصل الابتكاري بين الأفراد، إضافة إلى حل المشكلات المستعصية وعملية اتخاذ القرار بشأنها.

مهام القيادة الابتكارية

هناك دور واسهام كبير للقيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من عدة جوانب متعددة، حيث تعمل على طرح رؤى مستقبلية غير غامضة وواضحة للصورة الأمثل والأجمل للمؤسسة وبيئتها، فالقيادة الابتكارية لا ينحصر دورها فقط في طرح رؤية واضحة خلاقة وإنما يتعدى ذلك؛ من خلال تحقيق الكثير من الرؤى بما يؤدي لتحويل بيئة المؤسسة إلى بيئة محفزة مشجعة لعملية الابتكار، ومن مهام القيادة الابتكارية حسب ما أفصح عنها الشهراني (2018) الآتي:

1. بناء فهم واضح ومشارك من قبل الأفراد لرسالة المؤسسة في أغلب وكل أقسامها ومستوياتها.
2. العمل على استقطاب الأفراد من ذوي المَواهب والكفاءات والقدرات في عمق عمل المؤسسة.
3. تحفيز العاملين على المبادرة والمثابرة عن طريق تفويض المهام وتوزيعها دون الاعتماد على الإدارة الرسمية.
4. غرس وتعزيز مفهوم الابتكار عند العاملين ضمن قيم وثقافة المؤسسة مع تحفيز وتشجيع المبتكرين والمبدعين.
5. العمل على تطبيق وتنفيذ برامج التطوير والتغيير من خلال ممارسة الابتكار.

6. إثارة التنافس الإيجابي والعمل الإبداعي والابتكار بين العاملين من خلال تطوير المهارات الإبداعية لديهم.

7. العمل على تصميم الأعمال التي تتسم بالإثارة والتحفيز من أجل الوصول إلى أعلى مستوى في الابتكار وتحقيق جودة عالية في الإنتاج.

وبالنظر إلى ما سبق؛ نرى أن جميع المهام للقيادة الابتكارية لا تسعى للوصول لتنفيذ مجموعة من المبادئ الابتكارية فحسب، وإنما تسعى إلى إيجاد بيئة كاملة الصفات والمواصفات من أجل بناء الثقافة الابتكارية عند كل قائد يود أن يكون متميزاً ومبدعاً في قيادته، بالإضافة إلى مساعدة العاملين في المؤسسة على تقوية تفكيرهم بأسلوب ابداعي وابتكاري.

معوقات العملية الابتكارية

حسب القريوتي (2000) هناك الكثير من المعوقات منها عدم رغبة الجهات الإدارية بالتغيير وعدم القدرة على مقاومتهم، والالتزام بالتعليمات القانونية والإجرائية وخوفهم من الفشل، وضعف ثقة المديرين بأنفسهم، وانتقاد الأفكار الجديدة، وفقدان القيادة الإدارية المبتكرة، وسيطرة القيم الاجتماعية السائدة، ووجود الظروف الصعبة.

وقد ذكر الخوaja (2010) بعض المعوقات للعملية الابتكارية وأهمها:

1. **المعوقات الإدراكية:** أغلبها يتمثل في النظرة التقليدية للأمور والمشكلات الحياتية، والجدية الحازمة والإصرار على الرأي، واعتقاد الأشخاص أنهم على صواب والآخرين هم على خطأ، وطريقة الأفراد التقليدية غير الواضحة في التفكير وعدم خروجهم عن المألوف والتقليد الأعمى، والتفكير في المشكلة من طرف واحد.

2. **المعوقات الاجتماعية:** وهذه المعوقات ترتبط ارتباطاً كلياً بالعقائد السائدة والعادات والتقاليد الشائعة في المجتمع، وعدم تقبل الانفتاح على المجتمعات الأخرى، وذلك بسبب الجهل والأمية والقيود الاجتماعية التي تعارض التجديد وتمنعه وتمنع الحرية الفكرية والتفكير الذي يتعارض ولا يتماشى مع القيم الاجتماعية.

3. **المعوقات الشخصية:** تتكون هذه المعوقات بسبب تراكم الكثير لعمليات الإحباط والفشل وبسبب ضعف ثقة الشخص بذاته، وميل الشخص للتفكير الموصوف بالنمطي التقليدي،

والخوف من الوقوع في فخ الفشل، وموت الرغبة في حل المشكلات، واعتقاد الفرد بأنه غير مبدع، والالتزام بتطبيق القوانين وعدم مواكبة التطور والتقدم.

4. **المعوقات البيئية:** وهي المعوقات الموجودة في بيئة العمل، كالمكان المكتظ غير المناسب وغير الصحي، والمكان الذي يفتقر للتحفيز والتشجيع من الزملاء، والظروف الاقتصادية الصعبة، وعدم توفر دعم مادي للمشروع الابتكاري المطلوب، ووجود قيادي دكتاتوري غير مؤهل ولا يثق بالآخرين.

وبناء على ما سبق هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية الممارسة في إقادة الابتكارية وتطبيقها، وليس بالضرورة أن تأتي هذه الصعوبات مجتمعة في آن واحد، ولو تواجد بعضها فهذا لا يمنع ممارسة القيادة الابتكارية المطلوبة، وقد أصبحت العملية الابتكارية من الأمور المرجوة في ظل التقدم والتطور المجتمعي وتغيراته.

مهارات القيادة الابتكارية

هناك مهارات أساسية للقيادة الابتكارية يجب أن تتوفر في كل شخص يتولى ممارستها،

وقد ذكرها الحارثي (2016) على النحو الآتي:

1. **الاهتمام:** هو المقدرة على رؤية الأشياء التي لم يتم رؤيتها وملاحظتها كالبحت بعمق في كثير من الموضوعات من خلال المراقبة وإدراك التفاصيل، ورؤية الأنماط الحديثة، ويكون الاهتمام بشكل مؤقت وتدرجي حتى يتم امتلاك المعرفة.

2. **التصور:** ويكون التصور كأداة تساعد على استكمال المعلومات وتكون الكلمات عادة غير كافية.

3. **المرح الجاد:** ويتطلب الابتكار التنازل في بعض المواقف وكسر القواعد كتفريغ النفس وإعطائها قسطاً من الراحة والمرح، وتوليد الأفكار الابتكارية من خلال التجريب والاستكشاف والاختبارات.

4. **التحقيق التعاوني:** ويكون خلال الحوار المستمر والمتفاعل مع الأفراد الذين يمتلكون هدفاً مشتركاً، فالآراء المتنوعة تساهم في اقتراح الكثير من الأفكار وتكون مصدراً للفرص، فصناعة الابتكارات لا تأتي من اجتهادات فكرية أحادية.

5. الصياغة: وتكون بالنقد والتنسيق والتركيب واستيعاب الآراء والأفكار وتقييم مجالات الابتكار، وذلك من أجل إيجاد الطريق الصحيح لتحقيق الابتكار الذي يقود لعملية التحسين المناسبة.

مدير المدرسة كقائد ابتكاري

يسعى القائد الإداري دائماً نحو الأفضل، فهو الذي يطور ويغير ويبتكر، وهو الذي يؤمن بأهمية العنصر البشري ويضعه في المقام الأعلى والأول في قيادته، ليضمن تعاوناً في جميع الأمور، كما يجب أن يكون على دراية كاملة وثقافة عالية في مهنته ليتمكن من عملية القيادة والإدارة بشكل علمي وليس مبنياً على أسلوب المحاولة والخطأ أو الصدفة. (العريزي ومرعي، 1991).

فالمدير الابتكاري هو الذي يبتكر أساليب جديدة وطرقاً كثيرة تتواءم وتتناسب مع رغبات العاملين معه، كما أنه يهتم لنقاط القوة والضعف الموجودة في مروضيه (هلال، 1997).

ولكي يتمكن مدير المدرسة ويكون قائداً مبتكراً وفعالاً لا بد من توافر بعض الكفايات عنده، ومن هذه الكفايات اللازمة مقدرته على إدارة العمليات التعليمية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد من أجل تحقيق كافة الأهداف وأغلبها في إطار المناهج المقررة، ووضع سياسة التعليم للمؤسسة التي تعكس مطالب وظروف سياسة التعليم العامة، ومقدرته على ترتيب الأدوار للأفراد مع تجنب صراعات الدور والتأكد من القيام بالدور ضمن المعايير الموضوعية والمشتقة من الأهداف، وجعل الأهداف التربوية البعيدة الأمل وغير الممكنة في التحقيق قريبة وممكنة وواقعية من خلال التخطيط لها، ومتابعة المروضين والاتصال المنظم والتواصل معهم، وتشجيع العاملين وتحفيزهم وتوفير المناخ الصحي وتقوية روح الفريق لديهم، وأن يكون حاكماً عادلاً وأنموذجاً وقدوة وأن يوازي بين المكافأة والعقاب عندما يحدث الفشل (حسان والعجمي، 2013).

وبناء على ما سبق تستنتج الباحثة بأن المدرسة كونها مؤسسة تربوية يجب أن يكون لديها قائد تربوي ابتكاري لديه القدرة على التغيير والتجديد والتطوير والابتكار في كل أبعاد عملية التعليم، مع مشاركة الأعضاء والمروضين في هذه العمليات للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق جميع أهدافها.

2.1.2 الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء

ويعرف الأداء لغة كما جاء في المعجم الوسيط أدى الشيء أي قام به، أما تعريفه في الاصطلاح فقد عرفه (عبد المطلب، 2010) بأنه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وأقصر وقت، وأقل تكلفة". وقد بين المانع (2015) أن الأداء عبارة عن سلوك وظيفي يقوم به العاملون بشكل هادف من أجل إنجاز الأعمال المكلفين بها.

وعرفه بلوط (2002) عملية يتم فيها تحديد أغلب المساهمات التي يمنحها الفرد لمنظمته في فترة محددة من الزمن.

وأشار الحلاق (2008) مجموعة النشاطات النظامية التي يقدمها الموظف بأدائها بالكيفية المُقررة والزمن المحدد للوصول للنتائج المستهدفة.

وترى الباحثة أن الأداء هو عبارة عن أدوار وسلوكيات يسهم ويشارك فيها الفرد في التعبير عن إنجازاته وإسهاماته وقدراته في تحقيق أهداف المنظمة، مع دعم هذه الأدوار والسلوكيات وتعزيزها في المنظمة.

مفهوم الأداء الوظيفي

هناك الكثير من التعريفات للأداء الوظيفي ويعود ذلك لكثرة الدراسات والأبحاث الميدانية والنظرية. وقد عرفه هلال (2006) بأنه قيام الموظف بأعماله ومسؤولياته والواجبات المرجوة منه والتي تكلفه بها الجهة التي ينتمي إليها في وظيفته.

بينما عرفه الشريف (2004) على أنه قيام الموظف بالواجبات والأنشطة المتنوعة التي يتكون منها عمله في فترة محددة من الزمن.

وعرفه مباشر (Mubashir, 2005) على أنه الانجازات والنتائج والمخرجات التي تخرج بها المؤسسة التي يعمل بها العامل، أي الأداء الكمي والنوعي الذي يقوم به العامل وفق معايير وشروط تحددها المؤسسة.

وبناء على ما سبق تعرف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه مهام وأدوار يقوم بها المعلم في عمله وفق بُنودٍ معينةٍ تُضَعُّها المدرسة، تتضمن الجودة في الكفاءة والأداء والخبرة، وقدرة المعلم على الاتصال والتفاعل في المدرسة، وتحقيق أهداف التعليم والتعلم المطلوبة.

متطلبات الأداء الوظيفي للمعلم

الأداء الوظيفي للمعلم يعد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنتشدها المؤسسات التعليمية، وشرطاً أساساً لنجاح العملية التعليمية والإدارية في المدرسة، حيث أصبح الاهتمام بالمعلم ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمراً بالغ الأهمية، لما له من انعكاسات على جميع مراحل العملية التعليمية (عباس، 2004).

فيعد أداء المعلمين عنصراً مهماً من عناصر الإنتاجية، ويؤدي المعلم عمله على أكمل وجه إذا وجد الإدارة الجادة في العمل، والمشجعة والمحفزة له، لأن الأداء يختص بالجانب الإنساني.

وقد بين الحارثي (2018) أن من عناصر الأداء الوظيفي نوعية العمل التي سيقوم بها المعلم بما يتناسب مع قدراته ورغباته ومهاراته دون الوقوع في أي خطأ، وكمية العمل التي ينجزها المعلم مع مقدار سرعة الإنجاز، وقدرة ومثابرة وقوف المعلم على تحمل المسؤولية في انجاز الأعمال المرجوة منه حسب الوقت المقرر مع توجيهه وارشاده وتقييم عمله، والمعرفة العامة بمتطلبات العمل في الوظيفة من معارف ومهارات فنية ومهنية عن الوظيفة.

ويرى السلمي (1989) أن الأداء الوظيفي يتكون من ستة متطلبات أو عناصر وهي المدخلات، وعمليات التحويل، والمخرجات، وشروط الانتاج، والنتائج، بالإضافة إلى التغذية المرتدة.

والبعض الآخر مثل أبو شرح (2010) وراوية (2014) يقولون أن الأداء الوظيفي يتكون من عناصر أخرى مثل المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وبيئة التنظيم، وكمية العمل المنجز، والمثابرة.

وقد بين الغول (2011) المتطلبات اللازمة لكل أداء وظيفي ومنها:

1. كفايات الموظف: ويقصد بها كل ما يملكه الموظف من مهارات ومعلومات وقيم واتجاهات، حيث تمثل الخصائص الأساسية للموظف من أجل القيام بأداء فعال.
2. متطلبات العمل (الوظيفة): وهي المهام والأدوار والخبرات التي يتطلبها العمل من الموظف.
3. بيئة التنظيم: وتشمل العوامل الداخلية التي قد تؤثر بشكل كبير في الأداء الفعال مثل: التنظيم وهيكله، وجميع أهدافه المراد تحقيقها، وكل موارده وإجراءاته المستخدمة، ومركزه الاستراتيجي، والعوامل الخارجية كالعوامل الاقتصادية، والحضارية، والسياسية، والقانونية وغيرها.
4. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: عند تحديد مستوى الأداء الفردي يجب معرفة العوامل الممكنة والتي تبين مستوى الأداء ومستوى التفاعل معه، ونظراً لكثرة هذه العوامل ومدى تأثيرها على الأداء، واختلاف النتائج في الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، نرى الباحثين يواجهون بعض الصعوبات في إبراز العوامل المؤثرة في الأداء وتفاعل معه. ويتضح فيما سبق أن متطلبات الأداء تركز بشكل كبير على القيام بالأعمال والأنشطة المتنوعة، وحول الموظفين أنفسهم، والشروط المتوفرة فيهم من الخبرة والمعرفة الوظيفية ومتطلباتها، والبيئة التنظيمية الداخلية، ومحددات ومعايير الأداء بجميع مكوناته الذي قد تؤثر على أداء الوظيفة.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للمعلم

يواجه الأشخاص عند القيام بتقييم الأداء للموظفين بعض المشكلات منها: التأثير بصفة خاصة بالأشخاص على بعض الصفات الأخرى لأشخاص آخرين، وميل بعض القادة إلى التشدد وبعضهم الآخر إلى إعطاء رأي آخر، والتحييزات الشخصية للقادة، ومن الممكن أن يكون التحسين في الأداء الوظيفي عن طريق تحسين أداء المعلم، والوظيفة وبيئة العمل، وهذا كله يحسن من الأداء الوظيفي للمعلم. (الفايذة، 2008).

وقد بين الشريف (2013) وإدريس (2015) أن هناك بعض العوامل المؤثرة في الأداء

الوظيفي للمعلم في المدرسة ومنها الآتي:

1. العوامل السيكولوجية للمعلم والتي تتمثل في الدوافع والاتجاهات والادراكات التي تشارك في بناء شخصية المعلم.
2. العوامل الحضارية: وهي الأنماط الثقافية ومجموعة القيم والتقاليد التي يتصف بها المجتمع وقوة تأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلم.
3. العوامل الاجتماعية أي تفاعل المدير داخل العمل وعلاقته بالمعلمين والزملاء.
4. قدرات ومهارات المعلم ويعنى بها قدرة المعلم ومهارته في الاتصال والمشاركة واتخاذ القرارات.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن العوامل الوراثية والبيئية وثقافة المجتمع تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الوظيفي للمعلم داخل المدرسة، خاصة المعلمون داخل المدرسة الذين يقومون بأداء مهماتهم التعليمية وفق أسس وضوابط متفق عليها سابقاً، من أجل تحقيق الأهداف المرادة منهم، فالمعلم أهم مدخل بالمدرسة، لهذا يحبذ أن يتسم بأنماط سلوكية وأداء متميز متوافق ومنسجم مع أهداف المدرسة، وهذا كله يؤدي إلى التوافق والالتزان في عملية التعليم، وتحقيق مخرجات عالية الجودة والكفاءة.

العوامل المعيقة للأداء الوظيفي

- هناك عوامل معيقة للأداء الوظيفي وقد قسمها كل من المطارنة (2006)، وعبد المجيد (2009) إلى مجموعتين وهما:

1. عوامل داخلية تخص ذاتية الفرد وتتمثل في ضعف القدرات العقلية للفرد في الفهم والتعلم والتعبير عن نفسه بشكل صحيح، وأيضاً يوجد معوقات مثل انخفاض الطاقة النفسية والجسمية والدافعية عند الفرد في أداء عمله، والحالات الانفعالية للفرد لكثرة الضغوط التي يتعرض لها في عمله، وتعارض القيم عند الفرد في العمل كعدم احترام قوانين العمل ومتطلباته.

2. عوامل خارجية متعلقة بالبيئة العملية وخصائصها المحيطة بالأشخاص وتتمثل في عدم معرفة الشخص بطبيعة العمل وافتقاره للمعلومات وسياسة الإدارة وشروط العمل، وعدم ملائمة البيئة العملية المادية للفرد وهذا يؤثر على مستوى الإنتاج للشخص كالضوضاء والبرد، وعدم وضع المدير معايير محددة للأداء الذي سيقوم به الافراد وعدم الاتصال

والتواصل بين المدير والأفراد العاملين، والظروف والأزمات التي يمر بها الفرد فهي تؤثر على أدائه ومستوى إنتاجه.

المهارات اللازمة للأداء الوظيفي للمعلم

قدم عطوي (2001) بعض المهارات اللازمة والضرورية التي يجب أن تكون بحوزة كل معلم من أجل تحقيق الأهداف التربوية وهي:

1. المهارات الفنية والتي تتعلق بالطرق والأساليب التي يستخدمها المعلم أثناء قيامه بعمله داخل المدرسة، وقدرته على معالجة المواقف والمشكلات الصعبة.

2. المهارات الإنسانية أي جهد المعلم ومقدرته على العمل بفاعلية ونشاط، وقدرته على إقامة علاقات ودية مع الزملاء، ومساعدة الآخرين وتقبلهم والتعاطف معهم، وذكائه في معرفة العوامل التي تؤثر في السلوك الإنساني، ومعرفة الخصائص والحالة النفسية للطلبة، ومعرفة مدى تأثير العادات والتقاليد والمقومات الثقافية والروحية والدينية على سلوكيات الطلبة، فمعرفة جميع هذه السمات تساعد المعلم على المعرفة العميقة للدوافع الذاتية لسلوك الطلبة داخل المدرسة.

3. المهارات الفكرية أي رؤية المعلم الشاملة لجميع نشاطات العمل داخل المدرسة التعليمية ومعرفة تأثير كل جزء، والمقدرة على ابتكار الأفكار، وحل جميع المشكلات في المدرسة والاحساس بها وإيجاد الحلول السليمة لها، وتقبل الآراء وتنقيحها وتحليلها واستنباط النتائج من كل موقف، وربط السبب بالمسبب.

تقييم الأداء الوظيفي للمعلم

عرف كل من عبد المحسن (2012) ورستم (2014) وقرواتي (2016) تقييم الأداء سواء كان هذا التقييم للمعلم أو المدير، هو الطريق لتحديد مستوى الكفاءة عندهم، وأن مستوى الأداء الوظيفي للفرد يؤثر في داخل مستوى أداء الجماعة، كما أنه يؤثر في مستوى المؤسسة ككل.

وعرف Hallinger (2010) تقييم الأداء بأنه عملية التخطيط والمراقبة والتنظيم التي تعنى بالمساءلة الإدارية المتعلقة بالمعلمين داخل المدرسة.

وبين مصطفى (2002) تقييم الأداء بأنه عملية تقدير جهود المعلم بشكل منصف وعادل، عن طريق مكافأتهم على ما يعملون وينتجون، بالاستناد لعناصر يتم مقارنتها مع أدائهم سابقاً ولاحقاً لتحديد جهدهم ومستوى كفاءتهم داخل المدرسة الذي يعملون بها. وترى الباحثة أن تقييم الأداء عملية تقييم الأداء الحالي أو السابق للمعلم ومقارنة أدائه بمعايير الأداء المحددة.

أبعاد قياس الأداء الوظيفي

بيّن فو وستيشن (Fu and Stish, 2014) أنه يمكن قياس الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال جودة عملهم، والتي تمثل الدقة والالتقان وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة دون أخطاء، أيضاً من خلال المعرفة والالتزام بجميع المتطلبات للوظيفة، من معرفة نظرية وفنية بكل مجالات الوظيفة، وكمية العمل المنجز للمعلم، والمثابرة والثوق للمعلم.

ويرى زويلف (2003) أن عملية تقييم أداء للمعلمين تتم من خلال المنجزات والأعمال التي يقومون بها للحكم على انجازهم بوسيلة موضوعية ومعرفة تصرفاتهم وسلوكياتهم في العمل وتقييمها بناءً على ما قدموه من إنجاز وتحسين في أدائهم.

ويتضح فيما سبق أنه على المعلم أن يلتزم بجميع الأبعاد السابقة لكي تعزز وتحسن أداءه الوظيفي، وأن يلتزم بجميع إجراءات وقوانين العمل المطلوبة وأن يعمل بجد ومثابرة.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمعلم

من المهم أن يكون هناك عملية قياس وتقييم لأي أداء وظيفي، لأنها في نهاية الأمر تعبر عن بيانات وحقائق، تساهم في تحليل ومعرفة وتقييم شخصية وأداء الموظف في عمله، في زمن ووقت محدد، كما أنها تقيس كفاءته الفنية والعملية أثناء قيامه بواجباته الملزم بالقيام بها، وقد بين الهيئي (2009) أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمعلم في النقاط الآتية:

أ. الترقية والنقل حيث يتم النظر في التقييم الأدائي للمعلم، وبناءً على تقييمه يوضع في المكان الذي يناسبه.

ب. تقديم التعديلات اللازمة على الرواتب والأجور للمعلم، أما أن تكون التعديلات زيادة في الأجور أو نقصان في الرواتب.

ت. تقييم المعلمين، حيث يتم هنا تقييمهم ومعرفة مدى تقدمهم وكفاءتهم في تطوير وتحسين أدائهم الوظيفي.

ث. اكتشاف الاحتياجات والحاجات التدريبية، ويقوم تقييم الأداء بالكشف عن جميع المستلزمات التدريبية المطلوبة والتي تلزم المعلمين والمدرسين أثناء تدريبهم من أجل التطوير.

ج. تقديم المشورة عند تقديم التقييم الأدائي للمعلمين، يتم الكشف عن النقاط القوية والضعيفة لديهم وبناءً على تقييمهم تقدم لهم المشورة والنصح بخصوص أدائهم من أجل تطويرهم وتقويتهم.

وقد بين راحلة وخضور (2012) أن المعلم يستفيد من عملية تقييم أدائه في أنها ترشده وتبين له مدى تقدمه وإخفاقه في عمله المكلف به وتبين له العوامل والأسباب وراء هذا التقدم أو الفشل، أما عن أهمية تقييم الجماعة لعملهم، فقد يبين لهم هذا التقييم مدى احتياجاتهم للتدريبات، وتزويدهم بمعرفة السياسات المطلوبة في اختيار الأفراد.

وبناء على ما تقدم ترى الباحثة أنه من المهم معرفة تقييم الأداء الوظيفي لكل معلم من أجل تطويره، وتحسين عمله ومتابعته، وتقديم الخطط التعليمية واللوازم التدريبية اللازمة، ومعرفة النقاط القوية والضعيفة عند كل معلم مع تقديم النصح والإرشاد، وتحقيق جميع الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية، ومن أجل الترقية والنقل عند الضرورة.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي للمعلم

أورد جواد (2010) وعامر (2011) ثلاثة أهداف لتقييم الأداء الوظيفي للمعلم ومنها الآتي:

أولاً: أهداف استراتيجية: ويكون التقييم هنا لأداء المعلم، أي معرفة أنشطة المعلم ومعرفة غايات التعليم المطلوب تحقيقها، فالتقييم يشخص أداء المعلم وبناء على نتائج التقييم يتم تطوير الأداء وتطوير أنظمة القياس، ودعم المعلمين وحثهم وتحفيزهم وتطوير أنماطهم السلوكية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة منهم.

ثانياً: أهداف إدارية: يتم أخذ القرارات بناء على معلومات تقييم الأداء لكل معلم، فالتقييم يعطي للمعلم والمدير اتخاذ أي قرار إداري لتطوير قضايا تخص العمل مستقبلاً ومعالجته.

ثالثاً: أهداف تنموية: تشمل تنمية المعلمين وتطوير أعمالهم بناء على المعلومات المرتدة من خلال تقييم الأداء، ونواحي الضعف في أدائهم والعمل على معالجته من خلال تشجيع المعلمين وحثهم وتحفيزهم في الأداء المطلوب منهم.

مراحل تقييم الأداء الوظيفي للمعلم

أشار عبودي (2006) إلى أن هناك مراحل لعملية تقييم الأداء الوظيفي للمعلم ومنها الآتي:

- أ. تحديد المقيم، ويكون المعلم هو الأقدر على عملية التقييم بموضوعية دون تحيز، وتساهم الإدارة العليا في التقييم.
- ب. تحديد جميع المعايير التي سيتم تناولها بعملية التقييم.
- ت. تحديد النتائج إذا كانت سرية أو علنية.
- ث. تحديد أساليب القياس المهمة في التقييم.
- ج. تصميم وبناء السجلات المناسبة للأداء.
- ح. بيان دورية القياس والتقييم.
- خ. تصميم وبناء استمارة تقييم وقياس الأداء.

محددات ومعايير الأداء الوظيفي للمعلم

تركز المؤسسات التعليمية على جهودها للارتقاء بمستوى أدائها وأداء المعلمين فيها، وتخصص الكثير من وقتها وجهدها لإيجاد الطرق الكفيلة برفع مستوى أداء المعلمين، ويرى السلمي (1989) بأن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معاً من أجل تحديد وبيان مستوى الأداء، بمعنى تأثير مقدرة الشخص على نوع ومستوى الأداء، يتوقف على رغبة الشخص بالعمل، وأن تأثير قوة الرغبة في العمل على نوع ومستوى الأداء يتوقف عند درجة مقدرة الفرد على القيام بالعمل.

وقد بين آل سعود (2008) محددات الأداء الوظيفي وهي على النحو الآتي:

1. الدافع إلى العمل: وهي القوى الداخلية النابعة من ذاتية الفرد والتي توجه سلوكه وتحركه في اتجاه معين.
2. بيئة العمل: وتتكون من البيئة الداخلية للمؤسسة، وتتمثل بقوانين المؤسسة التعليمية، وسياساتها، وأنظمتها، وموظفيها، وطلابها، والبيئة الخارجية، وتتمثل بالبيئة الإقليمية والعالمية والمحلية وعناصر البيئة وتغيراتها التي قد تحدث وتأثيرها على المؤسسة التعليمية.
3. القدرة على أداء العمل: من واجبات المؤسسات التعليمية معرفة قدرات ودوافع واتجاهات موظفيها في العمل، ومقدرتها على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر

شعبان (2004) بأن هناك بعض محاولات للعلماء في إعداد انموذج لمحددات الأداء والتي تعتمد على بعض العوامل ومنها: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية للفرد، وإدراك الفرد للدور الوظيفي الذي سيقوم به، فالجهد المبذول مرتبط بدافعية الفرد للأداء، ودافعيته ترتبط بقدرته وخبرته، والدور الوظيفي الذي يرتبط بسلوكه عند أداء عمله.

إدارة الأداء الوظيفي للمعلم

عند إدارة أي أداء وظيفي للمعلم يجب التخطيط له مسبقاً وتنظيمه وتوجيهه وتقييمه، وذلك من خلال رسم صورة واضحة له في المستقبل من أجل تحقيق أي هدف تريده المدرسة عن طريق اتباع المعايير المتفق عليها بين أطراف العمل، ووضع هيكل تنظيمي للمدرسة يبين لكل معلم موقعه على خريطة العمل وتوضح المهمات المرغوبة والمعلومات كاملة (هلال، 1996).

وقد أوضح الحلاق (2008) أن الأداء الوظيفي للمعلم يدار من خلال عدة خطوات منها:

1. التوقعات: حيث توضع هذه التوقعات من قبل المدير والمعلمين للأداء الذي سيقومون به، ويتم فيه وضع المهام والنتائج المطلوبة منهم، والتوقع هنا يكون بمثابة دافع للإنجاز والرقابة وأساس لعملية التقييم.
2. الرقابة: وتكون هذه الخطوة عملية تقييم للأداء ومعرفة التقدم في أداء الذي يقومون به، لهذا يجب وضع قاعدة للعمل لزيادة فاعلية الرقابة وتحسين الأداء.
3. تقويم الأداء الفردي: يتم تقييم أداء المعلم لتقوم الإدارة بإعداد التوصيات المناسبة من أجل مناقشة المعلمين، وتحديد أماكن الضعف عندهم، وتزويدهم بتغذية راجعة من أجل تحسين وتعديل أدائهم.
4. التغذية الراجعة: يتم هنا تزويد المعلمين بمعلومات عن أدائهم من خلال مدخلات العملية التعليمية، ونتائج المخرجات وصولاً لمعرفة مدى النجاح والانجاز المحقق والمتوقع منهم.
5. اتخاذ القرارات الإدارية: يظهر هنا دور المدير في اتخاذ القرارات حيث تكون القرارات إدارية مناسبة وتشمل تسوية الراتب، والترقية، والنقل، والفصل من الوظيفة.
6. وضع خطط التطوير: ويكون هنا وضع الخطط من أجل التحسين والتطوير في الأداء، وتحسين الوظيفة والموقف.

ويمكن تقييم أداء المعلم من خلال ملفه وسجله الوظيفي وتقارير إنجازاته وغيره من المصادر. (اللوزي والزهراني، 2012).

وترى الباحثة أن عملية إدارة الأداء الوظيفي عملية إدارية مهمة تكون من أجل تطوير وتحسين أداء المعلم وتحقيق أهداف التعلم بكفاءة وفعالية، ومعرفة جوانب قوة وضعف عمل المدير وعمل المعلمين، فخطوات إدارة الأداء الوظيفي تكون بمثابة دليل يسترشد به المدير من أجل وضع الخطط الإدارية لمتابعة تطوير المعلم.

أساليب تحسين الأداء الوظيفي للمعلم

أشار اللوزي (2009) إلى أن هناك أساليب ومبادئ عديدة تساعد على تحسين عملية الأداء الوظيفي للمعلمين، الذين يقومون بمهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، والتي قد تؤثر على سير عملهم وتحسن منه وهي الآتي:

1. التعاون المستمر والتحفيز المادي والمعنوي للمعلمين بطريقة فاعلة ومستمرة، وهذا يكون عن طريق التخطيط المناسب للعمل والعمل بروح الفريق الواحد، وتوفير المناخ المناسب لزيادة الإنتاجية والتميز.

2. تحسين المناخ المادي للعمل المرتبط بالمهمة، وذلك بتوفير كل ما يلزم المدرسة، وتوفير الشروط المناخية المناسبة للمعلمين من أجل العمل بكفاءة وت فوق عال.

3. التدريب الذي يخص المعلم: إن استمرارية التدريب ومتابعته للمعلم مهمة جداً، ويكون الهدف من التدريب للفرد استخدام أساليب ومهارات حديثة تعمل على تغييرات سلوكية فنية، وذهنية، وثقافية، ومعلوماتية للفرد والجماعة، بهدف تطوير معدل أدائهم لأعمالهم.

وترى الباحثة أنه يمكن تحسين أداء المعلمين من خلال توجيه وإرشاد المعلمين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري، وتصحيح جوانب القصور بطريقة بناءة إيجابية دون انتقاد سلبي.

العلاقة بين القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي

إن امتلاك المدير للقيادة الابتكارية وذلك من خلال انتاج الأفكار الجديدة الغير مألوقة، وحل المشكلات، والعمل على التجديد والتغيير في الأفكار بطرق إبداعية وواعية وفاعلة، وإيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب فاعلة في إنجاز أهداف المؤسسة، وحث المعلمين وتشجيعهم على

الابتكار وطرح الحلول للمشكلات المستعصية كل هذا يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلم والذي يعد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية، وشرطاً أساساً لنجاح العملية التعليمية والإدارية في المدرسة، حيث أصبح الاهتمام بالمعلم ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمراً بالغ الأهمية، لما له من انعكاسات إيجابية على جميع مراحل العملية التعليمية، والأداء الوظيفي للمعلمين يعتبر عنصراً مهماً من عناصر الإنتاجية، فالإدارة الجادة في العمل، والمشجعة والمحفزة له، تجعل المعلم يؤدي عمله على أكمل وجه، وهذا يعود إلى القائد الناجح الذي يحقق أهداف المؤسسة التربوية عن طريق اتخاذ القرارات المدروسة المناسبة التي تنسجم مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، لأن القائد يعتبر هو المحور الأساسي في نجاح المدرسة، فهو يتلمس حاجات المدرسة والمعلمين، فيوظف كل إمكانياته المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف المنشودة بطرق مبتكرة، بحيث يحقق النجاح على مستوى المعلمين، فيرفع من مستوى أدائهم الوظيفي، ويبني فيهم شخصية القائد، ويعمل أيضاً على رفع مستوى دافعتهم ويتلمس احتياجاتهم المهنية والفنية، ويسعى إلى تطوير قيادات وخيارات من المعلمين الأكفاء والمميزين، فالقيادة الابتكارية تعمل على توليد الأفكار، ثم تصور حلها وتحويلها إلى عمل إبداعي يؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي للمعلم.

ومن هنا نرى أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي للمعلمين، إذ كلما كان هناك قائد مبتكر مبدع كان في المقابل ازدياد في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

النماذج

تعريف الانموذج

هو تمثيل للواقع يحاول تفسير ظاهرة من ظواهر هذا الواقع، وهو أبسط منه لكنه قريب من كماله لدرجة يحقق معها الهدف الذي بني من أجله. (الفرا، 1993)

ضرورة منطقية ووسيلة تفسيرية تساعد على استخلاص النتائج الصحيحة، تصغير للحقيقة، في صورة بسيطة متلاحمة تستمد أصولها من الحقيقة، تمثيل مبسط للظاهرة، وشامل لها في آن واحد (بدر، 1992).

أهداف الأنموذج المقترح

1. تحسين جودة عمليتي التعلم والتعليم في المدارس الثانوية بما ينسجم مع قيادة المدير الابتكارية في المدرسة.
2. توفير الأنموذج لأنشطة إدارية وتعليمية تحقق استدامة في ممارسة القيادة الابتكارية واستدامة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
3. تحقيق التميز والريادة والتنافسية في المدارس، بالإضافة ضرورة تكليف المديرين بمهام قيادية وإدارية وتحملهم مسؤولية تنفيذ المهام المطلوبة.
4. تعزيز التواصل الفعال بين الطلبة والمعلمين والمديرين لتحسين عملية التعلم وإعطاء التقييم المستمر مع تقديم التغذية الراجعة لكل منهم.
5. اعتماد القيادة الابتكارية والعمل بروح المشورة والديمقراطية بين المديرين والمعلمين بهدف تحقيق أهداف لتعلم.
6. الاعتماد على التعاون بين المدير والمعلمين في تنفيذ الأعمال، مع تحمل الأعباء والمسؤوليات بشكل جماعي، والتي تشعر المدير والمعلمين بالرضا عن أدائهم.
7. إيجاد بيئة عمل تعمل على رفع معنويات المديرين، وتعزز اظهار قدراتهم ومهاراتهم القيادية المختلفة، لتحقيق الإبداع والنجاح.
8. الحرص على إشباع حاجات المديرين مادياً ومعنوياً، من أجل إيجاد بيئة عمل تؤدي لخلق فاعلية أكبر في العمل، بالإضافة إلى كشف التحديات التي يواجهها المديرون في المدارس، والعمل على حلها.
9. تجنب توجيه النقد للمديرين أمام بعضهم البعض وأمام المعلمين، لأن ذلك يقتل الإبداع ويقلل الانتماء للعمل، بالإضافة إلى وضع معايير وقوانين تتميز بالشفافية والوضوح.

أهمية الأنموذج المقترح في الدراسة

تنبع أهمية الأنموذج المقترح لممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لكل لمعلمين في المدارس الثانوية في الضفة الغربية، بما سيقدمه من فائدة للمديرين بسبب زيادة التغييرات الطارئة على المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، وهذا يتطلب من مديري المدارس قدراً كبيراً من الابتكار، والوصول في النهاية لحلول المشاكل المتنوعة التي

تواجههم، كما أن هذا النموذج سيساهم في تطوير تشريعات الإدارة التربوية، عن طريق توظيف السمات والصفات الابتكارية بالمدارس الثانوية، والتأكيد على أهمية ممارسة القيادة الابتكارية لمديري في مدارس الضفة الغربية، لكي يصبح بإمكانهم قيادة عملية التعليم، وإدراك المديرين بأن التأثير الإيجابي على المعلمين بهدف تحقيق الأهداف المرجوة يستحيل أن يتم بطريقة الإجبار، بل بطرق ابتكارية فيها نوع من الاتصال والثقة المتبادلة، والتعاون وضرورة معرفة الوعي بقيمة لأشخاص المبتكرين، ومعرفة قدراتهم، وشخصياتهم، وطاقتهم واستثمارها، ولا سيما مديري المدارس في الضفة الغربية، بسبب دورهم الكبير في تحقيق جميع الأهداف المطلوبة، وطرق تساعد في حل جميع المشاكل والأشكال التي تواجه المديرين في ممارسة القيادة الابتكارية، وتحسن من الأداء الوظيفي للمعلمين.

ويتضح من هذا أن النموذج سابق للنظرية، يستخدم مقدمة للوصول إليها، للفرضية، ويساعد الباحث على الاستنتاج، على أن تفترض علاقة تمثيل أو ارتباط بين بعض المظاهر في الواقع، وبين النموذج الذي نطلق عليه في هذه الحال بالشبيه أو النظير.

استخدام النماذج

حينما يستخدم الباحث النموذج، فإنه يرمي إلى تجسيد بعض المعاني التي تعبر عن طبيعة شيء من الأشياء، وحينما يقام بعمل نموذج، فإنه يخلق أو ينشأ التمثيل الواقعي للحقيقة، من أجل عرض بعض خصائص النموذج البنائية، والنموذج في الواقع مزج من الحقيقة، لأنها دعامة هامة من دعائم المفاهيم، التي تمكننا من فهم ما تقوم به من بحوث، رغم أن النموذج لا يعبر عن الصدق الكامل ولكن يمثل التعبير العام له (الفراء، 1993).

يستخدم النموذج من أجل مساعدة الباحث في الاستنتاج، بشرط افتراض علاقة تمثيل أو ارتباط بين بعض المظاهر أو الظواهر التي هي موضوع اهتمام الباحث، فالنموذج الذي يقوم الباحث بعملية اختياره، يجب أن يكون مألوفا ومعروفا من قبله وأن يترجم المشكلة أو الموضوع الذي يكون الباحث بصدد بحثه (بدر، 1992).

كما أن الاستخدام النافع للنماذج يتضمن تطويرا سريعا وصياغة سهلة لها، كي يسهل استعمالها ورصدها، وضبطها والسيطرة عليها، وعمل الاستنتاجات فيها، وفي نهاية المطاف يمكن إعادة تطبيقها على الواقع، لاختبار مدى صدقها وانطباقها على الحقيقة، والخروج بعد ذلك

بقوانين، وأحكام عامة لها ارتباط بسير الظاهرة وشكلها وعملها بالإضافة إلى أن استخدام النماذج أو النظائر لغرض الاستنتاج هاما ومفيدا للغاية بشرط مطابقة التشابه بينها في الموضوع أو البحث المطلوب معالجته أو دراسته، فقد استخدمت النماذج لسلوك الإنسان ومسلكه في مجتمعه (صباغ، 1998).

فالنماذج تتيح للباحث فرضا يقابله بالواقع، وقد تنهض النماذج على أساس من النظريات أو القوانين أو المعادلات، والتي تمثل خطوة تتيح للإنسان اختبار مدى صحتها، واستنباط نظريات أو تعميمات أو مبادئ عامة.

أفاق تطبيق الانموذج

إذا كانت الغاية من بناء الانموذج هي فهم العالم الخارجي من أجل ربط الأسباب بالمسببات فإن ما يكفينا من الانموذج هو إمكانية التنبؤ الدقيق، وعندها قد لا يبقى حاجة إلى الخوض فيما ينطوي عليه الانموذج إلا من أجل تحسينه أو إنشاء نموذج أفضل، وقد ذكر الفراء (1993) أن من أفاق وتطلعات تطبيق النماذج يعود لأسباب منها:

1. إن بناء الانموذج أمر محتوم لأنه ليس هناك أي حد فاصل بين الحقائق والمعتقدات، فالنماذج هي بمثابة النظريات وقوانين ومعادلات أو أشياء حدسية تبين وتوضح هذه المعتقدات عن العالم الذي يفكر فيه والذي نراه ونلمسه ونحسه وندركه.

2. إن بناء الانموذج أمر اقتصادي لأنه يساعدنا ويمكننا من تعميم ما لدينا من معلومات بشكل مكثف ومركز، ورغم ما فيها من شذوذ عن المألوف وعدم انطباقه على الواقع "في بعض الحالات" إلا أنها تظل نماذج صالحة للتطبيق، وبها يستنير الباحث في بحثه.

3. إن بناء النماذج شيء مثير وهذه الإثارة تنبعث من التصميمات التي بني عليها الانموذج والتي توضح الأجزاء التي يلزمها التعديل والتحسين، هذا وإن بناء الانموذج وفحصه شيء هام ومثير، ولكنه في نفس الوقت لا يخلو من خطورته، فالباحث عليه أن يفحص نموذجيه ويتفهمه ويتأكد من سلامة بنائه وإلا فشل بحثه، طبعي أن التجربة تعطي للعالم أو الباحث الفرصة لمعرفة أوجه النقص أو الخلل في نموذجيه، وهذا يقود إلى مزيد من الأبحاث وكثير من التعديلات، فالنماذج إذن هي كسائر المخترعات يصيبها التعديل والتطوير نتيجة الأبحاث

المستمرة، وبهذا فإن دور النماذج يشمل جمع وتصنيف ما ظهر من نظريات، وفي نفس الوقت إثارة وطرح استفسارات وتحقيقات جديدة تعطي للباحث علماً جديداً وتدفعه لمواصلة مسيرته إلى الأمام.

إن ما يعاب على النماذج فهو

أن استحكامها يفرض مشكلتين من مشاكل طرق البحث هما:

١ - كيفية بيان الوظيفة التي يؤديها الانموذج من بين الوظائف الكثيرة والممكنة بجلاء ووضوح؟

٢ - بيان ملائمة نموذج ما لوظيفة معينة في أذهاننا؟

بالرغم من هاتين المشكلتين لم تحل بعد، ولكن ينبغي ألا تكونا عقبة أو عذر يحول دون استخدامنا للنماذج فقد تستخدم النماذج كوسيلة لربط النظرية بالتجربة والتجربة بالتصوير والنظريات مع بعضها، والتصوير بالنظرية التقليدية وهكذا، فلو أردنا أن نبين مثلاً كيف نستخدم النماذج كوسيلة لعمل إضافات على النظريات، في هذه الحالة "الإضافة أو إكمال النظرية" ينبغي على الانموذج أن يلبي متطلبات النظرية وأن يمتلك الخصائص البنائية للنظرية، أما في حالة إعادة بناء النظرية فإن الانموذج ينبغي إذا لم يكن قادراً على تحقيق أي مطلب من مطالبها (دويدري، 2000).

وهكذا ليست جميع النماذج ناجحة في التطبيق وإن نجاحها يتوقف على مقدار مطابقتها، للواقع، ومرحلة التجريد هي من أهم المراحل وأدقها، لأن التجريد يفقد الانموذج أحياناً قيمته العلمية إذا أبعد كثيراً عن الواقع، فالنماذج تساعدنا على إجراء تقويم أسس البحث وأصوله، وتطلعنا على خصائصه الضرورية ومدى حدوده واتصاله بالميادين الأخرى.

من معوقات تطبيق الأنموذج:

1. ضعف الإمكانيات المادية لدى المؤسسات التعليمية.
2. المعارضة والرفض المتوقع من المديرين في المدارس خشية الالتزام بممارسة قيادة معينة بسبب تعودهم على طريقة وروتين اداري معين.

3. عدم وجود الجاهزية لتأهيل وتدريب المديرين وفق النظم الإدارية وممارسة القيادات الحديثة في المدارس وخاصة القيادة الابتكارية.
4. قلة ثقة المديرين بإجراءات الأطر والنظم الإدارية والقيادية في المدارس بالإضافة إلى المركزية في أخذ أي قرارات تربوية تتعلق بالتغيير والتطوير.
5. عدم وضع المدير المناسب في المكان المناسب أحياناً في بعض المدارس.
6. عدم توفر الوقت الكافي لتنفيذ التغيير والتطوير ومتطلباته.
7. عدم توفر الأجهزة والمعدات اللازمة من أجل التطوير والإبداع والابتكار، بالإضافة إلى عدم الانفتاح على الاتجاهات الحديثة في التعليم.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية

الدراسات العربية

أجرت عودة (2021) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية بالأردن للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، مجتمع الدراسة تكوّن من جميع معلمي مدارس الأمانة العامة بمحافظة العاصمة، وبلغت عينة الدراسة (275) معلماً ومعلمة، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، نتائج الدراسة بينت أن درجة الممارسة لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية بمحافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين على نحو عام كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية بين متوسطات الفروق لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية على أداة الدراسة ككل تعزى للجنس، فالفروق كانت لصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، ومتغير الخبرة التعليمية.

أما دراسة البنا (2020) فقد هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وعينة كان عددها (388) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة

بلواء وادي السير وقع الاختيار عليهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والاستبانة كأداة للدراسة تكوّنت من قسمين وهما القيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي، بينت النتائج أن درجة الممارسة للقيادة الابتكارية ومستوى جودة الأداء المدرسي كانتا لدى مديري مدارس لواء وادي السير متوسطتين، وعدم وجود فروق إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الأداء المدرسي تعزى لمتغير (الجنس)، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) أيضاً بينت نتيجة الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي لدى مديري مدارس لواء وادي السير.

أجرت الدويك ومخامرة (2020) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لمديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وعينة كان عددها (274) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخليل، اختيروا بطريقة الطبقيّة العشوائية، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة طوّرت استبانة تكوّنت من مجالين (القيادة الابتكارية، وجودة أداء المعلم) تضمنت (25) فقرة، بينت النتائج أن درجة الممارسة لمديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخليل للقيادة الابتكارية وجودة أداء المعلم كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية بين متوسطات درجة الممارسة للقيادة الابتكارية وبين المتوسطات الحسابية في جودة أداء المعلم تعزى للجنس، ووجود فروق في المتوسطات الحسابية في درجة الممارسة للقيادة الابتكارية وبين جودة الأداء للمعلم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون)، ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة لصالح (11 سنة فأكثر) ووجود فروق في متغير المديرية، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين درجة الممارسة للقيادة الابتكارية ككل من جهة، وبين جودة أداء المعلم من جهة أخرى.

وقد هدفت دراسة مقابلة (2019) التعرف على درجة الممارسة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمات، استخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من معلمات مدارس الثانوية بمحافظة جرش، وعينة الدراسة تكونت من (260) معلمة، وأداة الدراسة كانت

الاستبانة حيث ضمت قسمين القسم الأول تعلق بموضوع القيادة الابتكارية، والقسم الثاني تعلق بموضوع الإبداع في الأداء، بينت نتائج الدراسة بأن المتوسط الحسابي لمجالات قسم القيادة الابتكارية كانت درجته متوسطة، والمتوسط الحسابي لمجالات قسم الإبداع في الأداء أيضاً درجته متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين تقدير المعلمات لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية للمديرين وبين مستوى الإبداع في الأداء، وعدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة باستثناء مجال التعامل مع الأفكار الجديدة، فكانت الفروق لصالح عشر سنوات فأكثر، ووجود فروق في المتوسطات الحسابية في إجابات أفراد العينة باستثناء مجالي الأصالة والحساسية للمشكلات حيث كانت الفروق لصالح الأفراد من حملة البكالوريوس.

وقد أجرت أبو صالح (2019) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظات غزة، اختيروا بطريقة الطبقية العشوائية، وأداة الدراسة كانت استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية بالإضافة إلى استبانة أخرى لقياس مستوى ثقافة الإنجاز، بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية ومستوى ثقافة الإنجاز كانت مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية تعزى لكل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ووجود علاقة موجبة بين متوسطات تقديرات أفراد لعينة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية ومتوسط تقديراتهم لمستوى ثقافة الإنجاز.

وقد هدفت دراسة عياد وأبو كريم (2019) للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لمديري مدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كانت الاستبانة هي أداة الدراسة، حيث وزعت أداتا الدراسة على أغلب معلمي ومشرفي مدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان والذي بلغ عددهم (380) معلماً ومعلمة و (111) مشرفاً ومشرفة، وما تم استرداده من استبانات أعتبر عينة الدراسة، وبنسبة (77,04%) من

المعلمين، ونسبة (22,06%) من المشرفين التربويين. نتائج الدراسة أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لمديري مدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر مشرفين ومعلمين كانت متوسطة، وأن درجة امتلاك مديري مدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية من وجهة نظر مشرفين ومعلمين كانت متوسطة، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

أجرت القرعان (2019) دراسة هدفت للتعرف على درجة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة جرش للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم، وفي هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، عينة الدراسة كان عددها (281) معلماً ومعلمة من مدارس الثانوية في محافظة جرش، كانت أداة الدراسة هي الاستبانة حيث تم استخدام استبانتين أحدهما لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية، والثانية لقياس درجة فعالية اتخاذ القرار الإداري، بينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لمديري مدارس الثانوية في المحافظة لجرش ككل كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى للجنس والخبرة، ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي وكانت لصالح الدراسات العليا، أيضاً النتائج أظهرت أن درجة فعالية اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس الثانوية في محافظة جرش كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية وبين فعالية اتخاذ القرار الإداري.

وأشارت دراسة غنيم والمزين (2018) إلى بناء مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية في ضوء القيادة الابتكارية، كما هدفت للكشف عن الفروق الإحصائية حول درجة تقدير عينة الدراسة لمستوى أداء المديرين المساعدين في ضوء القيادة الابتكارية تبعاً للمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية التأهيلية، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي) استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية، عينة الدراسة كان عددها (269) مديراً ومديرة من مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، أظهرت نتائج الدراسة الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية في ضوء القيادة الابتكارية حصلت على درجة كبيرة، وعدم وجود فروق في تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة

في ضوء القيادة الابتكارية تعزى لمتغير (الجنس -الدورات التدريبية التأهيلية -نوع المدرسة)، ووجود فروق في تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة في ضوء القيادة الابتكارية تعزى لسنوات الخدمة لصالح المستوى (10سنوات) فأكثر وتبعاً للمؤهل العلمي كان (لصالح الدراسات العليا)، كما قدمت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطوير أداء المديرين المساعدين في ضوء القيادة الابتكارية.

اجرى الحجاج (2018) دراسة هدفت إلى تطوير معايير القيادة الابتكارية لمديري مدارس الثانوية في الأردن، مجتمع الدراسة كان من جميع مديري ومعلمي مدارس الثانوية في الأردن، بلغت عينة الدراسة (106) مديرين ومديرات و(743) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائجها أن درجة الممارسة لمديري المدارس الثانوية بالأردن للقيادة الابتكارية استناداً للمعايير العالمية من وجهة نظرهم ونظر معلمهم جاءت في جميع المجالات بدرجة قليلة، والنتائج أظهرت أيضاً أن درجة أهمية ممارسة القيادة الابتكارية لمديري المدارس الحكومية بالأردن استناداً للمعايير العالمية من وجهة نظرهم ونظر معلمهم كانت بدرجة كبيرة جداً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى للجنس وسنوات الخبرة على جميع المجالات، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي على جميع المجالات باستثناء مجال تطوير العاملين، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الماجستير، وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى للمسمى الوظيفي على جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح المدير بمتوسط حسابي أعلى من المعلم، واعتماداً على النتائج السابقة تم تطوير معايير القيادة الابتكارية لمديري مدارس الثانوية في الأردن استناداً للمعايير العالمية.

اجرت الشبول (2018) دراسة هدفت التعرف إلى مساهمة السمات الابتكارية للقادة التربويين بمديرية التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن، من خلال قياس سمة تحمل المسؤولية، وسمة التعاون، وسمة الاتصال والتوصل مع الآخرين، الدراسة تبنت المنهج الوصفي التحليلي، عينة الدراسة بلغت (152) من القادة التربويين في مديرية تربية إربد الأولى، ومديرية تربية الرمثا، استخدمت الدراسة استبانة تضمنت ثلاثة أبعاد، أظهرت النتائج بأن استجابات القادة التربويين على بعد تحمل المسؤولية درجته متوسطة، وأن استجابات القادة التربويين على بُعد التعاون والاتصال والتواصل كانت بدرجة كبيرة، بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين اتجاه الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة واديونق (wadejong, 2022) التعرف على واقع الممارسات القيادية من خلال عملية الابتكار التعاوني، وقد أجريت على مديري المدارس الهولندية، حيث أكدت على تطبيق القيادة الابتكارية من قبل المديرين والمعلمين داخل بيئاتهم المدرسية من خلال التعاون فيما بينهم، فقد تم استخدام المقابلات في هذه الدراسة، حيث أجريت على 22 مديراً لمدارس التعليم الابتدائي والثانوي والمهني في هولندا. تم تنفيذ البرنامج على جميع المشاركين والذي هدف إلى تعزيز التعاون بين المعلمين ومديري المدارس داخل المدارس، والذي تم تنفيذه على 900 مدرسة هولندية، تمت المقابلات مرتين خلال السنة وقد بينت النتائج أن ممارسة القيادة الابتكارية ترتفع إذا كان هناك ابتكار تعاوني بين المعلمين والمديرين.

سعت دراسة باجورا (Pagaura, 2020) إلى التعرف على سمات القيادة المبتكرة لمديري المدارس في الفلبين، وانعكاساتها على الإدارة التعليمية، فقد حددت الدراسة أربعة أبعاد، صاحب الرؤية، صانع الفريق، صانع العلاقات، والمجازف، استخدم المنهج الوصفي باستخدام البيانات الكمية. تم إجراء هذه الدراسة في جامعة ولاية بوكيدنون شمال مينداناو الفلبين تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الكليات الخمس بالجامعة، كلية الآداب والعلوم، وكلية التمريض، وكلية التربية، وكلية التنمية الاجتماعية، وكلية الأعمال، استخدم استبيان لجمع البيانات وقد وزع على 102 من أعضاء الكليات. أظهرت نتائج الدراسة أن الإداريين حصلوا على تصنيف موافق من قبل معلمهم، بالنظر إلى المؤشرات الأربعة لسمات القيادة المبتكرة، وهذا يعني أن المسؤولين مبتكرون للغاية.

هدفت دراسة أورابيلنج (Orapeleng, 2017) التعرف على تحليل دور القيادة الابتكارية في قدرة المديرين على استحضار الثقة، وتعلم كيفية إيجاد بيئة عمل تمكن القادة من تقديم خدمات نوعية وحلول مبتكرة داخل المدارس في ولاية بتسوانا، استخدم في هذه الدراسة المنهج الكيفي النوعي، حيث كانت أداة الدراسة عبارة عن المقابلة، والملاحظة، وتحليل المحتوى،

مجتمع الدراسة وعينته تكونا من جميع مديري المدارس في ولاية بتسوانا في أمريكا وعددهم (37) مديراً، و(115) معلماً من مدارس ولاية بتسوانا في أمريكا و (10) ضباط ارتباط من وزارة التربية والتعليم بنفس الولاية اختيروا بالطريقة القصدية العشوائية، بينت نتائج الدراسة أن قدرة القائد الابتكارية في حل المشكلات والتكيف معها تؤدي إلى تحسين أداء الطلبة، وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام وتحسين بيئة العمل مع المعلمين في المدرسة.

أجرت السولامي، وتيوه، وعواد (Alsolami, Teo, Awad, 2016) دراسة هدفت إلى مناقشة الخصائص المميزة للقيادة الابتكارية، كما أصدرتها المطبوعات كالبحوث السابقة وذلك لتقديم تعريف لبنية القيادة الابتكارية من أجل تطوير مقياس سيكوميترى لها، استخدمت الدراسة منهج الدراسة النوعية التحليلية عن طريق المسح الوصفي للأدب السابق كالأبحاث التجريبية السابقة، كانت أداة الدراسة هي تحليل المحتوى، تكون مجتمع الدراسة من الأدبيات السابقة كالمطبوعات السابقة في نظريات القيادة المعاصرة، وكانت العينة منها الدراسات والأبحاث التجريبية السابقة في القيادة الابتكارية، كنماذج القيادة الابتكارية، كمناهج القيادة الابتكارية، بالإضافة للقيادة التحكيمية، والقيادة الكاريزمية، بينت الدراسة بأن القيادة الابتكارية تجمع بين خصال القيادات المتعددة كخصال القيادة الكاريزمية والتحويلية والابتكارية.

سعت دراسة شاريت (Sharratt, 2016) إلى توفير أدلة بحثية معاصرة تهتم بتحسين النظام الدراسي مع أهمية التأكيد على دور القيادة الابتكارية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة في دراسته لجمع المعلومات، وعينة الدراسة تكونت من (40) معلماً من أربعين مدرسة، بينت نتائج الدراسة بأن المدارس التي لا تهتم بتوظيف القيادة الابتكارية في عملها ستواجه نتائج سلبية كما ستواجه العديد من التحديات والعقبات.

هدفت دراسة جنفر (Jennifer, 2015) للتعرف على أثر القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في مدارس الهند الثانوية، حيث كانت عينة الدراسة (106) من مديري المدارس الثانوية في الهند و (232) من المعلمين. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه إذا تم قدرة تعبير المعلمين عن أفكارهم الابتكارية وأنه يساهم في زيادة إمكانات القيادة، وينشط نموذج القيادة عند المديرين والمعلمين في المدارس، نتائج الدراسة بينت أن التعبير عن مفهوم الابتكار يعني القدرة على القيادة لدى المعلمين والمديرين في المدارس التي يعملون بها، وبينت النتائج أيضاً أن المديرين الذين تم

مسحهم بطريقة عشوائية في تعبيرهم عن حلول ابتكارية أثناء عملهم يدل على أنهم يمتلكون قيادة أكبر، كما أن هذه الدراسة قامت بأخذ آراء المعلمين حول معرفة المدير الابتكار وكانت النتيجة أن جميع المعلمين قد أعطوا المدير درجة قيادة كبيرة وأنه قائد ابتكاري.

هدفت دراسة اركوتلو وشافرا (Erkutlu & Chafra, 2015) إلى تحليل آثار دور تمكين الدور الابتكاري على القيادة الخادمة وسلوك تنفيذ الابتكار لدى مديري المدارس في تركيا، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والبيانات تم جمعها من (6) مدارس حكومية في تركيا، وكانت العينة (393) معلماً مع مديريهم المباشرين، واستخدم الباحث الانحدار الهرمي المعتدل لدراسة الأدوار المعتدلة لهوية دور التمكين، وهوية الدور الابتكاري على القيادة الخادمة، وعلاقة سلوك تنفيذ الابتكار لدى مديري المدارس في تركيا. كانت نتائج الدراسة أن قيادة المديرين في مدارس تركيا ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك تنفيذ التحفيز والابتكار.

بينت دراسة سوايمارتونو (Soemartono, 2014) أن هناك دوراً للقيادة الابتكارية في التطوير بجودة التعليم ودرجة مساهمته في مساندة المجتمع والخدمات التي توفرها الدولة في قطاع التعليم، كما أنها هدفت إلى التعرف على أجود طرق الممارسات في القيادة الابتكارية. استخدم المنهج الكيفي، وكانت عينة الدراسة (85) مدير مدرسة، ونتائج الدراسة بينت أن الإطار المؤسسي له دور كبير في مساندة جهود القيادة الابتكارية، كما بينت أن للمجالس المحلية دوراً بعملية بناء وتيسير تمويل المشروعات التربوية والاحتياجات التي تحتاجها القيادة الابتكارية.

أجرى أورفانوس وأور (Orphanos & Orr, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير إعداد القيادة الابتكارية على ممارسات وتعاون المعلمين ومدى رضاهم، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول للنتائج، تكونت عينة الدراسة من (175) معلماً ومعلمة وقد تم اعداد رؤسائهم في هذا البرنامج عن طريق برنامج قيادة نموذجي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، حيث بينت نتائج الدراسة أن القيادة الابتكارية لها تأثير كبير ومباشر على الممارسات القيادية للمديرين وقد بينت أيضاً أن لها تأثير غير مباشر على رضا المعلمين وتعاونهم.

أجرى فرهبود، أموبور، لها، وكوما (Farahbod, Ammoopour, Legha, and Koma, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الابتكارية وعلاقتها بإدارة المعرفة لدى

مديري المدارس الثانوية في مدينة رشت الإيرانية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وعينة الدراسة كان عددها (140) مديراً، النتائج بينت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وأبعادها التي تشمل توليد المعرفة واكتسابها وتنظيمها وتخزينها ونشرها وتطبيقها مع الابتكار الإداري، كما أظهرت أيضاً النتائج أن إدارة المعرفة لها تأثيراً قوياً ومباشراً في الابتكار الإداري لدى المعلمين.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الدراسات العربية

سعت دراسة أبو صعلوك (2023)، إلى التعرف على الحوكمة الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة (329) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الشاملة من منطقة النقب، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، قام الباحث بجمع البيانات عن طريق الاستبانة، نتائج الدراسة وضحت أن مستوى تقديرات الحوكمة الإدارية لمديري مدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب كان عالياً، كما كان مستوى الأداء الوظيفي أيضاً عالياً، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية في تقديرات العينة لمستوى الحوكمة الإدارية لمديري مدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

هدفت دراسة بني مصطفى (2023)، إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لكوادر البلديات بالملكة الأردنية، وإلى التعرف على عناصر الأداء الوظيفي الناتج من الرقابة الإدارية، ومعرفة أهمية الرقابة في البلديات. استخدم المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق حماية الأموال العامة في البلديات، وتحفيز وتشجيع ومكافأة الموظفين في أداء أعمالهم وذلك على مستوى التخطيط، وتحديد عناصر الأداء الوظيفي في البلديات من عناصر تنفيذية، وعملية تطويرية، وأخلاقية، وإنسانية، واجتماعية.

هدفت دراسة العاليا والأنسي (2023)، التعرف على تقييم مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية، استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات موزعة على بعدين، أداء المهمة والأداء السياقي، وكانت عينة الدراسة قصدية مكونة من (79) فرداً من المستويات الإدارية في الوزارة. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي حصل على متوسط كلي (4.39) بمستوى أداء عال جداً، وعلى مستوى البعدين الرئيسيين حيث حصل أداء المهمة على متوسط (4.37) بمستوى أداء عال جداً، فيما حصل الأداء السياقي على متوسط (4.29) بمستوى أداء عال جداً، أيضاً كما بينت النتائج عدم وجود فروق بمتغيرات الدراسة النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

أشارت دراسة حمدان، حمدان (2021)، إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس الثانوية بمحافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة من مدارس الثانوية بمحافظة جرش. قام الباحث باستخدام الاستبانة في دراسته، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس الثانوية بمحافظة جرش من وجهة نظرهم تعزى لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي..

هدفت دراسة أبو اسنينة، والسالم (2021)، إلى التعرف على درجة كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الثانوية الحكومية بمديرية تربية وتعليم منطقة الزرقاء الثانية من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من أغلب معلمي مدارس الثانوية بمديرية تربية وتعليم منطقة الزرقاء الثانية خلال العام الدراسي (2016 — 2017) وعددهم (459) معلماً ومعلمة، وعينة بلغ عدد أفرادها (285) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، الاستبانة استخدمت كأداة لتعرف درجة كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، أظهرت النتائج أن درجة كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الثانوية كانت متوسطة، ووجود فروقاً إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس لصالح الذكور، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى، وبالنسبة لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

هدفت دراسة العاتي وبن جابر (2021) إلى معرفة العلاقة بين المناخ المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة، بينت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين المناخ المدرسي والأداء الوظيفي، ووجود مستوى عالٍ عند مستوى مقياس الأداء الوظيفي، ووجود أيضاً مستوى مرتفع قليلاً في مقياس المناخ المدرسي عند عينة البحث، ووجود أيضاً فروق إحصائية في مقياس المناخ المدرسي ومقياس الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.

هدفت دراسة حريبات (2019) التعرف على واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة. بينت النتائج أن واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين كان عالياً، وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق في متوسطات الأداء الوظيفي الخاصة بالمستويات الثلاثة لإدارة المعرفة لمديري مدارس التربية والتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين للاهتمام بالمعرفة، والوعي بالمعرفة، وتحديد أصول المعرفة، وتحقيق ميزة المعرفة، وتعظيم واستدامة المعرفة.

هدفت دراسة منصورية (2016) التعرف على المناخ المدرسي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمقاطعة عشعاشة لولاية مستغانم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت أداتين للدراسة، هما استبيان للمناخ المدرسي، واستبيان للأداء الوظيفي، حيث تم تطبيق هاتين الأداتين بمقاطعة عشعاشة لولاية مستغانم على عينة عددها (90) استاذاً، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة وعلاقة بين كل من الإدارة المدرسية، والزملاء، والتلاميذ، والجو العام للاستاذ، حيث استنتجت الباحثة أنه لا توجد علاقة بين المناخ المدرسي، ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة دورة و رومينا (Dorah a Romina, 2023) للتعرف على المهارات الإدارية لمديري المدارس وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، تم في هذه الدراسة استخدام تصميم البحث المسحي الارتباطي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية في ولاية دلتا ونيجيريا، تكوّنت العينة من عشرة مديرين وثمانية وسبعين معلماً عن طريق العينة العشوائية، تم استخدام استبانتين في هذه الدراسة الأولى لمتغير المهارات الإدارية والاستبانة الثانية للأداء الوظيفي، بينت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية التي تكون لدى مديرو المدارس في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين، هي مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية، والتقنية، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين متوسط، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاتصال لدى مديري المدارس، ومهارة العلاقات الإنسانية، والمهارة الفنية، والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بولاية الدلتا.

هدفت دراسة فيرجانا (Virgana, 2021) إلى التعرف على ديناميكية الأداء الوظيفي للمعلمين، ومعرفة التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات الخارجية اتجاه المتغيرات الدخيلة، تكونت عينة الدراسة من 360 معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في جاكرتا. أظهرت النتائج في الدراسة وجود تأثيرات إيجابية مباشرة للثقافة التنظيمية والشخصية على الثقة واتخاذ القرار، ووجود تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية، والثقة وصنع القرار على الأداء الوظيفي، أيضاً كان هناك تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية من خلال الثقة على الأداء الوظيفي للمعلمين، وتأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية من خلال اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للمعلمين، وأنه لم يكن هناك تأثير فعال للشخصية على الثقة واتخاذ القرار في الأداء الوظيفي للمعلمين.

هدفت دراسة إلو جي كوت، ونيوتر، وإلو جي كوت (Elujekwute, Nyitar, Elujekwute,) (2021) إلى التعرف على جميع تأثيرات الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة مَكو ردي التعليمية بولاية بينو، نيجيريا، تم اعتماد تصميم البحث المسحي الوصفي للدراسة، وقد تألف مجتمع الدراسة من (2300) معلم من (86) مدرسة ثانوية حاصلة على منحة بمنطقة ماکوردي التعليمية بولاية بينو، تكونت العينة من (312) معلماً من ثلاث عشرة مدرسة ثانوية مختارة للدراسة، استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وقد بينت نتائج الدراسة عدم دفع

الرواتب، وظروف العمل ونقص التدريب أثناء الخدمة يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة ماكوردي التعليمية بولاية بينو.

هدفت دراسة ليمون ونارتجون (Limon, Nartgun, 2020) إلى تطوير مقياس صادق وموثوق لقياس الأداء الوظيفي الذي يستخدمه المعلمون شخصياً، واستخدامه لأول مرة على المجموعة المستهدفة. استخدمت الدراسة الحالية نموذجاً مسحياً واحداً، تكونت عينة الدراسة من ثلاث مجموعات، وقد بلغ عدد المعلمين في المجموعة الأولى (265) معلماً والمجموعة الثانية (509) معلماً، والمجموعة الأخيرة (1935) معلماً، تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي لتحديد البنية العاملية لمقياس الأداء الوظيفي للمعلمين (TJPS)، وهو مقياس ثلاثي الأبعاد صالح وقابل لإعادة تأهيل أداء المهمة (16 عنصراً) والأداء السياقي (9 عناصر) والأداء الكيفي (12 عنصراً) حيث كان مستوى أداء المعلمين (دائماً) بالنسبة للمهمة والتكيف والمقياس العام (وأحياناً) للأداء السياقي.

هدفت دراسة كلفن (Kelvin, 2016) إلى التعرف على دور الدافعية والتحفيز في الأداء الوظيفي للمعلم داخل المدارس الثانوية العامة والخاصة بتابورة، الباحث استخدم المنهج المسحي الوصفي، للحصول على المعلومات من خلال استبانات منظمة وجداول مقابلات مكثفة مع (120) من معلمي المدارس الثانوية بالإضافة لـ (10) مفتشين واثنين من موظفي التعليم بالمنطقة، أظهرت النتائج الرئيسة في هذه الدراسة، أن أداء المعلمين كان مرتفعاً، والمعلمين يسهلون عملية التدريس والتعلم بثقة عالية، وذلك بسبب وجود أدلة على أن معظمهم يأتون مبكراً إلى المدرسة، ويقدمون الاختبارات واجراء الامتحانات للمتدربين وتصحيحها، كذلك حضور اجتماعات الموظفين واجراء الأنشطة الخارجية عن عملية التعلم مثل الرياضة والألعاب، كما وجدت الدراسة العلاقة بين الدافعية والأداء الوظيفي للمعلمين حيث كان الدافع جوهرياً وموجوداً في أداء المعلمين في المدرسة.

هدفت دراسة أالورنسولا (Olorunsola, 2012) للتعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية، تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة في الدراسة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة من المديرين العاملين في الوزارات الحكومية بماليزيا، حيث بلغ حجم العينة (500) مدير. نتائج الدراسة بينت أنه هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع المالي.

أشارت دراسة سالفى (Salfi, 2011) إلى معرفة ممارسات الإدارة الإبداعية الناجحة عند المديرين وأثرها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والتحصيل العلمي للطلاب في مدرسة باكستان، تكونت عينة الدراسة من (315) مديراً من مديري المدارس الثانوية (702) من معلمي مدارس الابتدائية والثانوية الذين يعملون في المدارس الحكومية في إقليم البنجاب، حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلات أداتين للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين في المدارس الناجحة وضعوا خططاً عامة ومشاركة وروجوا لثقافة الدعم والتعاون والثقة والإبداع، مما عمل على توزيع مسؤوليات الإدارة الإبداعية في جميع انحاء المدرسة، وأثر عملية صنع القرار، كما بينت النتائج أن للممارسات الإبداعية الإدارية الناجحة للمديرين مع العاملين في المدرسة لها تأثيراً إيجابياً واضحاً في مستوى التحصيل العلمي للطلاب وشددوا على التنمية الإبداعية للمعلمين.

هدفت دراسة فونج وإليسون وياو (Fong, Alison & Yau, 2011)، إلى التعرف على تصورات القيادة الابتكارية عند مديري المدارس ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي للمعلمين وأداء المدرسة على نحو عام في المدارس الابتدائية في هونج كونج، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الدراسية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (89) مديراً، ومن (239) معلماً شملهم الاستطلاع من أصل (83) مدرسة ابتدائية. أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الابتكارية والأفكار الحديثة من المديرين تأثيراً إيجابياً في أداء المدرسين وفي أسلوبهم في التدريس، مما يساعد على خلق جو إبداعي تعليمي لدى المعلمين والطلاب وأيضاً في تحسين أداء المدرسة.

هدفت دراسة جارسيا وجيمينز وجتير (Garcia, Jimenez, & Gutierrez, 2011) إلى التعرف على تأثيرات القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي من خلال الاعتماد على قدرات ديناميكية التعلم التنظيمي والابتكار في اسبانيا، تم استخدام أداتي الاستبانة والمقابلة في الدراسة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (168) مديراً في منظمات اسبانية متعددة أغلبها أكاديمية، بينت

نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي يزداد تحسناً لدى المديرين والعاملين إذا كان هناك دور في المشاركة في أخذ أي قرار، وكان ذلك من خلال وضع الأهداف والخطط الابتكارية، والمشاركة بتطوير البدائل والتعاون في حل المشكلات وتقييم النتائج.

هدفت دراسة هول (Hall, 2011) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لمديري المدارس والتعرف على مستوى أداء المديرين الوظيفي في الولايات المتحدة، استخدمت الدراسة أداتي الاستبانة والمقابلة، وكانت عينة الدراسة مكوّنة من (310) من مديري مدارس الكلية الوطنية لقيادة المدارس في إنجلترا، بينت نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يجب أن يتحلى بصفات قيادية خاصة لحل جميع المشاكل في داخل المدرسة، وهذا كله يزيد من الأداء الوظيفي ورضا المعلمين عن الأساليب القيادية لدى المديرين، أيضاً بينت نتائج الدراسة أن العوامل المتعلقة بشخصية المدير تؤدي دوراً مهماً في زيادة الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المدرسة.

هدفت دراسة هو (Ho, 2011) إلى التعرف على القيادة التأملية والتعلم والابتكار التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المديرين في تايوان في الصين، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكوّنت عينة الدراسة من (15) مديرًا. نتائج الدراسة بينت بأن هناك علاقة بين الأفراد داخل المنظمة، وأن هناك وجود قيادة ابتكارية في المنظمة، وأيضاً وجود تقاسم بين الأفراد في الأفكار والود، والاتجاهات، والاهتمامات، والقيم.

هدفت دراسة سوسكوهن وجزباسشاو وشون (Sosikohn , Juzbascha & Chun,)

(2011) إلى التعرف على أثر الأنظمة والقوانين وشخصية المدير في مستوى الأداء الوظيفي والتفكير لدى مديري المدارس في بنسلفانيا. استخدمت الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وعينة الدراسة تكوّنت من الإدارة العليا والوسطى في جامعة بنسلفانيا، حيث اقتصرت على الإداريين. بينت نتائج الدراسة أن سن القوانين والأنظمة داخل أي منظمة لها تأثير مباشر في التفكير الأخلاقي وفي الكاريزما المتعلقة بشخصية المدير، وأن مشاركة العاملين والالتزام بتطبيق القوانين من قبل الإدارة، وتمكين العاملين وتفجير طاقاتهم الابتكارية سعياً إلى تحقيق التنافس، وهذا يعد مطلباً رئيسياً لشخصية المدير.

سعت دراسة هالينجر (Hallinger, 2010) إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي

لأعضاء الهيئة التدريسية بسبع جامعات في تايلاند، تكونت عينة الدراسة من (320) طالباً وطالبة في الجامعات، استخدم في هذه الدراسة تحليل محتوى تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية أعضاء كان مرتفعاً حسب تقييم الطلبة لهم.

3.2.2 تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بأن معظمها تشابهت من حيث الهدف، حيث نجد أن بعضها قد ركز على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي كدراسة البنا (2020)، وركزت أخرى على الدرجة في الممارسة لمديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة أداء المعلمين كدراسة الدويك ومخامرة (2020)، وركزت ثالثة على القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى المعلمين كدراسة مقابلة (2019)، كما بحثت أخرى في: هل المديرون يمارسون القيادة الابتكارية أم لا كدراسة الشبول (2018)، ودراسة تكلمت عن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار الإداري كدراسة القرعان (2019) ودراسة تكلمت عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كدراسة حمدان (2021)، ودراسة أخرى تكلمت عن كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين كدراسة أبو اسنينة والسالم (2021)، ودراسة تكلمت عن جودة الأداء الوظيفي للمعلمين ومستوى الأداء لديهم، كدراسة حريبات (2019) وركزت أخرى على معرفة العلاقة بين المناخ المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية كدراسة العاتي وبن جابر (2021)، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التطويري، وقد استفادت الباحثة من أغلب الدراسات السابقة في عدة مجالات من أهمها: أنها قدمت للباحثة معلومات أكثر عن ممارسة

مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعن أداء المعلمين في المدارس، كما استفادت من بعض الإجراءات البحثية التي تضمنتها الدراسات السابقة، وكيفية تطوير وبلورة مشكلة البحث كظاهرة تربوية تعتبر جدية بالدراسة في المنطقة الجغرافية المستهدفة، بالإضافة للاستفادة من الأدوات والمراجع والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج هذه الدراسات.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدارس الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، وأنها قدمت انموذجاً بناءً على نتائج الدراسة والنظريات الحديثة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

5.3 صدق مقياس القيادة الابتكارية

6.3 ثبات مقياس القيادة الابتكارية

7.3 صدق مقياس الأداء الوظيفي

8.3 ثبات مقياس الأداء الوظيفي

9.3 تصحيح مقياسي الدراسة

10.3 متغيرات الدراسة

11.3 المَعَالِجَاتُ الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح تصميم الدراسة ومتغيراتها، فضلاً عن الإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي تستخدم في تحليل جميع بيانات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يتكون من منهجين هما: المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي، ويساعد المنهج النوعي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً، كما ويساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً كمياً دقيقاً، ولا يعتمد هذا المنهج فقط على جمع البيانات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها (عودة وملكوي، 1992).

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية، والتي بلغ عددهم (794)، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم في العام الدراسي (2024/2023) والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية.

جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري الجنس والمديرية

أعداد مديري مدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للعام 2024 / 2023

المجموع	إناث	ذكور	المديرية
14	6	8	أريحا
35	21	14	الخليل
18	12	6	القدس
64	27	37	بيت لحم
44	22	22	بئر زيت
52	30	22	جنوب الخليل

46	24	22	جنوب نابلس
88	46	42	جنين
المجموع	إناث	ذكور	المديرية
73	37	36	رام الله
37	17	20	سلفيت
29	15	14	شمال الخليل
34	18	16	ضواحي القدس
15	10	5	طوباس
55	32	23	طولكرم
41	21	20	قباطية
41	19	22	قلقيلية
75	43	32	نابلس
33	14	19	يطا
محافظات الضفة الغربية			
794	414	380	

3.3 عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية وقد تكونت من (30) من مديري مدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة.

ثانياً- عينة الدراسة (Study Sample) : اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدة مراحل؛ ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العنقودية العشوائية، فقد اختارت الباحثة ستة عناوين وهي : (الخليل، جنوب الخليل، بيت لحم، ضواحي القدس، نابلس، جنين)، من مجموع مديريات التربية والتعليم بمحافظات الضفة الغربية البالغ عددها (18) مديرية، ثم بالمرحلة الثانية اختارت الباحثة عينة ممثلة وفقاً لمتغير الجنس وذلك بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد ضمت المديريات التي تم اختيارها (348)، مديراً ومديرة، منهم (163) مديراً ذكراً بنسبة (46,8%) و(185) مديرة أنثى بنسبة (53,2%)، وقد اختارت الباحثة عينة ممثلة منهم، حيث تم تحديد حجم العينة بناءً على

معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) إلى أنه يجب تحديد حجم وعدد العينة من داخل المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية :

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد
حجم العينة

M	حجم المجتمع
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0,95) أي قسمة معامل الخطأ (0,05) على الدرجة (1,96)
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0,50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0,50

وقد بلغ حجم العينة (259) مديراً ومديرة من مديري مدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية. والجدول (2) يوضح توزيع العينة الدراسية حسب المتغيرات المستقلة (التصنيفية) :

جدول (2.3): توزيع العينة الدراسية حسب المتغيرات المستقلة (التصنيفية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	121	46.8
	أنثى	138	53.2
	المجموع	259	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	147	56.8
	ماجستير	87	33.6
	دكتوراه	25	9.7
	المجموع	259	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5	60	23.2
	5 - أقل 10 سنوات	74	28.6
	من 10 - أقل 15 سنة	53	20.5
	15 سنة فأكثر	72	27.8
	المجموع	259	100.0

4.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة أداتين هما: أداة الاستبانة والمقابلة، حيث أدوات الدراسة في الدراسة الوصفية الارتباطية كانت من خلال: استبانة القيادة الابتكارية، استبانة الأداء الوظيفي، كما يلي:

أولاً: أداة القيادة الابتكارية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات القيادة الابتكارية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة عودة (2021)، ودراسة البنا (2020)، ودراسة دويك ومخامرة (2020)، ودراسة مقابلة (2019)، ودراسة أبو صالح (2019)، ودراسة عياد وأبو كريم (2019)، ودراسة القرعان (2019)، ودراسة غنيم والمزين (2018)، ودراسة الحجاج (2018)، ودراسة الشبول (2018)، حيث تم الاستناد بشكل رئيس على دراسة (دويك ومخامرة، 2020) والاستفادة من الفقرات رقم (3، 4، 8، 11، 15، 22، 25، 27) ودراسة (عياد وأبو كريم، 2019) من خلال الاستفادة من الفقرات رقم (5، 7، 9، 13، 17، 20، 23، 26) ودراسة (غنيم والمزين، 2018) والاستفادة من الفقرات رقم (1، 10، 16، 18، 21، 24، 28، 29) ودراسة الشبول، (2018) والاستفادة من الفقرات (2، 6، 12، 14، 19، 30، 33) في بناء أداة القيادة الابتكارية، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة القيادة الابتكارية استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكمترية لأداة القيادة الابتكارية

5.3 صدق أداة القيادة الابتكارية

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: صدق المحتوى (Content validity)

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين لأداة القيادة الابتكارية، عُرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراة، وقد بلغ عددهم (11) محكماً، كما هو موضح في ملحق (2)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على تعليمات وآراء 80% من المحكمين أجريت

التعديلات المطلوبة و المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للأداة استخدم أيضاً صدق البناء، وفق عينة استطلاعية مكونة من (30) من مديري مدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة (القيادة الابتكارية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لأداة القيادة الابتكارية، كما هو واضح داخل الجدول (3):

جدول (3.3): قيم معاملات الارتباط لفقرات أداة القيادة الابتكارية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=30):

الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
مع الدرجة الكلية	مع المجال	مع الدرجة الكلية	مع المجال	مع الدرجة الكلية	مع المجال	مع الدرجة الكلية	مع المجال
الأصالة			الطلاقة والمرونة الفكرية			الحساسية للمشكلات	
1	.87**	.84**	8	.94**	.92**	15	.93**
2	.96**	.94**	9	.95**	.94**	16	.95**
3	.91**	.89**	10	.93**	.92**	17	.92**
4	.93**	.92**	11	.95**	.94**	18	.94**
5	.94**	.93**	12	.95**	.94**	19	.94**
6	.94**	.91**	13	.94**	.93**	20	.93**
7	.95**	.94**	14	.90**	.90**	21	.92**
درجة كلية للبُعد .98**			درجة كلية للبُعد .98**			درجة كلية للبُعد .98**	
قبول المخاطرة			القدرة على التركيز والانتباه			-----	
22	.92**	.92**	29	.92**	.91**	-	-
23	.94**	.93**	30	.95**	.93**	-	-
24	.95**	.94**	31	.94**	.92**	-	-
25	.93**	.92**	32	.93**	.92**	-	-
26	.95**	.93**	33	.94**	.92**	-	-

-	-	-	.90**	.94**	34	.90**	.91**	27
-	-	-	.90**	.90**	35	.93**	.94**	28
-	-	-	.88**	.91**	36	-	-	-
-----			درجة كلية للبعد			درجة كلية للبعد		
			.98**			.99**		
**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)								

ويلاحظ من البيانات الموجودة في الجدول (3) أن القيم لمعامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.84-.96)، وكانت ذات درجات واضحة ومقبولة كذلك دالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30-). أقل أو يساوي (.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة.

ثبات أداة القيادة الابتكارية

للتأكد من ثبات أداة القيادة الابتكارية، ورعت الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من مديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق والتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لكل الأداة، وأبعادها، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (36) فقرة، والجدول 4 يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة القيادة الابتكارية، كما في الآتي:

جدول (4.3): قيم معامل ثبات أداة القيادة الابتكارية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الأصالة	7	.97
الطلاقة والمرونة الفكرية	7	.98
الحساسية للمشكلات	7	.98
قبول المخاطرة	7	.98
القدرة على التركيز والانتباه	8	.98

يتضح في الجدول 4 أن القيم لمعامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات أداة القيادة الابتكارية تراوحت ما بين (.97-.98)، وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل الأداة صالحة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً- أداة الأداء الوظيفي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد قيام الباحثة بالبحث والاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات الأداء الوظيفي المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة أبو صعلوك (2023)، ودراسة بني مصطفى (2023)، ودراسة العلايا والأنسي (2023)، ودراسة حمدان (2021)، ودراسة أبو اسنينة والسالم (2021)، ودراسة العاتي وبن جابر (2021)، ودراسة حريبات (2019)، ودراسة منصورية (2016)، حيث تم الاستناد بشكل رئيس على دراسة (بني مصطفى، 2023) والاستفادة من الفقرات رقم (3، 4، 8، 11، 15، 22، 25، 27) ودراسة (حمدان، 2021) من خلال الاستفادة من الفقرات رقم (5، 7، 9، 13، 17، 20، 23، 26) ودراسة (أبو اسنينة والسالم، 2021) والاستفادة من الفقرات رقم (1، 10، 16، 18، 21، 24، 28، 29) ودراسة حريبات، 2016) والاستفادة من الفقرات 2، 6، 12، 14، 19، 30، 33) في بناء مقياس الأداء الوظيفي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة الأداء الوظيفي استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لأداة الأداء الوظيفي

6.3 صدق أداة الأداء الوظيفي

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: صدق المحتوى (Content validity)

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين لأداة الأداء الوظيفي، عُرضت الأداة بصورتها الأولية لمجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراة، وقد بلغ عددهم (11) محكماً، كما هو موضح في ملحق (2)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين عند معيار الاتفاق (80%)، أجريت التعديلات المقترحة.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للأداة استخدم أيضاً صدق البناء، لعينة استطلاعية تكونت من (30) من مديري المدارس الثانوية الحكومية بالصفة الغربية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات

ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة (الأداء الوظيفي)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لأداة الأداء الوظيفي، كما هو واضح داخل الجدول (5):

جدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات أداة الأداء الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=30):

الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
مع	مع	مع	مع	مع	مع	مع	مع	مع
الدرجة	المجال	الدرجة	المجال	الدرجة	المجال	الدرجة	المجال	الدرجة
الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية
التقويم	التنفيذ	التخطيط	التقويم	التنفيذ	التخطيط	التقويم	التنفيذ	التخطيط
.92**	.94**	24	.92**	.93**	13	.89**	.90**	1
.95**	.95**	25	.89**	.90**	14	.93**	.94**	2
.93**	.94**	26	.94**	.94**	15	.90**	.91**	3
.94**	.94**	27	.93**	.92**	16	.95**	.95**	4
.92**	.93**	28	.94**	.96**	17	.90**	.92**	5
.90**	.93**	29	.94**	.93**	18	.92**	.94**	6
.92**	.94**	30	.94**	.95**	19	.91**	.91**	7
.92**	.93**	31	.93**	.92**	20	.93**	.94**	8
-	-	-	.94**	.95**	21	.92**	.91**	9
الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
مع	مع	مع	مع	مع	مع	مع	مع	مع
الدرجة	المجال	الدرجة	المجال	الدرجة	المجال	الدرجة	المجال	الدرجة
الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية	الكلية
-	-	-	.92**	.92**	22	.94**	.93**	10
-	-	-	.92**	.93**	23	.93**	.94**	11
-	-	-	-	-	-	.93**	.94**	12
.99**	درجة كلية للبُعد	.99**	درجة كلية للبُعد	.99**	درجة كلية للبُعد	.99**	درجة كلية للبُعد	.99**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

ويلاحظ من البيانات الواردة داخل الجدول (5) أن القيم لمعامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.89-.96)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ إذ ذكر جارسيا Garcia,

(2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة.

8.3 ثبات أداة الأداء الوظيفي

للتأكد من ثبات أداة الأداء الوظيفي، ورّعت الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) من مديري مدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق والتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لكل الأداة، وأبعادها، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (31) فقرة، والجدول (6) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الأداء الوظيفي، كما في الآتي:

جدول (6.3): قيم معامل ثبات أداة الأداء الوظيفي ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التخطيط	12	.98
التنفيذ	11	.98
التقويم	8	.98

يتضح في الجدول (6.3) أن القيم لمعامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات أداة الأداء الوظيفي بلغت (0.98)، وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل الأداة صالحة للتطبيق على العينة الأصلية.

9.3 تصحيح أداتي الدراسة

أولاً: أداة القيادة الابتكارية: تكونت أداة القيادة الابتكارية في صورتها النهائية بعد استخراج الصدق من (36)، فقرة موزعة على خمسة مجالات كما هو موضح في ملحق (3)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للقيادة الابتكارية.

ثانياً: أداة الأداء الوظيفي: تكونت أداة الأداء الوظيفي في صورتها النهائية بعد استخراج الصدق من (31)، فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات كما هو موضح في ملحق (3)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأداء الوظيفي.

وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert): الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، موافق إلى حد ما (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق أبداً (1)، درجة واحدة. ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاث درجات: منخفضة ومتوسطة ومرتفعة، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على الأداة تكون على النحو الآتي:

جدول (7.3): درجات احتساب مستوى القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي	
درجة منخفضة	2.33 فأقل
درجة متوسطة	2.34 - 3.67
درجة مرتفعة	3.68 - 5

وصف أداة المقابلة وصدقها:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي وعلى الدراسات السابقة، وتحديد عنوان الدراسة حول واقع ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، قامت الباحثة بصياغة وكتابة أسئلة المقابلة بناءً على الأدب التربوي، وقد بلغ عدد الأسئلة (8) أسئلة، حيث ارتكزت على الصدق البنائي وصدق المحتوى وتم عرض هذه الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الأداة على (11) من المحكمين، حيث طلب منهم ابداء الرأي بأسئلة الأداة من حيث مدى وضوح لغة السؤال، وسلامته لغوياً، ومدى شمول السؤال لموضوع الدراسة، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو حذف أي سؤال يرويه غير مناسب، ووفق هذه الملاحظات تمت صياغة الأداة

بصورتها النهائية، وبعدها تم إجراء الدراسة على (10) من مديري ومديرات مدارس الثانوية الحكومية من مختلف المديريات المختارة وفق عينة الدراسة في الضفة الغربية، حيث قامت الباحثة بطرح أسئلة المقابلة على المبحوثين ورصد الإجابات ورقياً. **ثبات أداة المقابلة**

قامت الباحثة برصد الإجابات ورقياً، وبعد ذلك تم تحليل المقابلات، وبعد اسبوعين قامت الباحثة بالتأكد من درجة التوافق بين التحليلين السابق واللاحق، قامت بإعطاء المقابلات المفرغة ورقياً لخبير، لفحص درجة التوافق بين تحليل الباحثة وتحليلها، فجرى حساب معامل الثبات كابا (Kappa)، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين التحليلين (85%) وهي نسبة مقبولة لغايات الدراسة.

10.3 متغيرات الدراسة

احتوت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ. المتغير المستقل: واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم.

ب. المتغيرات المستقلة الثانوية (الوسيلة):

(1) الجنس: وله فئتان هما: (1. ذكر، 2. أنثى).

(2) المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات هي: (1. بكالوريوس، 2. ماجستير،

3. دكتوراة).

(3) سنوات الخبرة ولها أربعة مستويات هي: (1. أقل من 5 سنوات، 2. من 5 إلى

أقل من 10 سنوات، 3. من 10 إلى أقل من 15 سنة، 4. 15 سنة فأكثر).

ج. المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم.

11.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة متبعة الخطوات الآتية:

1. جمعت المعلومات من العديد من الكتب، والمقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية.
3. تحديد مجتمع الدراسة، وبالتالي تم تحديد العينة الدراسية.
4. تطوير أدوات الدراسة وذلك بمراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج العينة الدراسية الأساسية، إذ شملت (30) من مديري مدارس الثانوية بالضفة الغربية، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إخبارهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل بناءً على الأدب النظري والدراسات السابقة، والوصول لمجموعة من التوصيات.

إجراءات المقابلة

أولاً: إعداد المقابلة وقد تمت وفق الخطوات الآتية:

أولاً: التخطيط للمقابلة

قامت الباحثة بالتحضير لإجراء المقابلة من خلال جمع البيانات الخاصة بأسئلة الدراسة حول واقع ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، ثم اختارت الباحثة عدداً من مديري ومديرات المدارس الحكومية في الضفة الغربية، ووفق المديريات التي وقع عليها الاختيار.

ثانياً: تنفيذ المقابلة:

1. قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع مديري مدارس الثانوية في بعض المديریات بالضفة الغربية في الفترة الزمنية ما بين 2023/12/15 _ 2024/1/20 بواقع مدرسة كل يومين.
2. قامت الباحثة بالاتصال هاتفياً مع مديري المدارس من مختلف المديریات التي وقع عليها الاختيار في الضفة الغربية من أجل إجراء المقابلة إلكترونياً وتحديد موعد المقابلة معهم وذلك تبعاً لجدولهم الوظيفية وحسب ما يتناسب وأوقات فراغهم، وقد اتبعت الباحثة الخطوات الآتية في تنفيذ المقابلة وهي:
 - * تم تزويد المديرين بأسئلة المقابلة التي ستعرض عليهم للاطلاع عليها قبل إجراء المقابلة.
 - * تم منح الوقت الكافي للمدير للإجابة على كل سؤال، وذلك من أجل الحصول على حد معين من المعلومات حول كل سؤال.
 - * تلقت الباحثة الإجابات عن الأسئلة بمنتهى العناية والدقة، مستخدمة في ذلك مهارة الاتصال والتواصل، الذي هو من أهم الصفات التي من الممكن أن يمتلكها الباحث في هذه الأداة.
- 3- تم كتابة إجابات المقابلات بدقة وذلك لجمع المعلومات، وتفرغ البيانات وتحليلها من خلال تبويبها إلى محاور وتجميعها لاستخراج النتائج وتحليلها، لنحصل على المعلومات والبيانات المطلوبة، واقتراح التوصيات المناسبة.

12.3 المعالجات الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
1. استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
 2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
 3. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي، كذلك لفحص صدق أدوات الدراسة.

4. اختبار تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")،

لفحص الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة.

5. اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.

حيث كانت المعالجات الإحصائية لكل سؤال كالاتي:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية؟

باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغيرات: (الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)؟

تم فحص الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة باستخدام التحليل التباين المتعدد بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")

السؤال الثالث: ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس؟

باستخدام المتوسطات الحسابية كذلك الانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغيرات: (الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)؟

تم فحص الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة باستخدام التحليل التباين المتعدد بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction").

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم؟

تم حسابه باستخدام اختبار بيرسون (Pearson Correlation) معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي.

أما بالنسبة لأداة المقابلة بعد تفريغ جميع إجابات أفراد العينة التي تمت كتابتها أثناء المقابلة، وضعت على شكل أسئلة مرتبة ومحددة الإجابة لكل مدير على حدة حول كل سؤال، لتكون نتائج

المقابلة تبريرا لموقفهم اتجاه واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، بلغتهم الخاصة وتبعاً لتجربتهم الشخصية وقناعاتهم وآرائهم حول واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 القسم الأول: النتائج الكمية المتعلقة بالاستبانة

نتائج السؤال الأول

نتائج السؤال الثاني

نتائج السؤال الثالث

نتائج السؤال الرابع

نتائج السؤال الخامس

2.1.4 القسم الثاني: النتائج الكيفية المتعلقة بأسئلة بالمقابلات

السؤال الأول

نتائج السؤال الثاني

نتائج السؤال الثالث

نتائج السؤال الرابع

نتائج السؤال الخامس

نتائج السؤال السادس

نتائج السؤال السابع

نتائج السؤال الثامن

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة في ضوء أسئلة الدراسة التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

1.4 النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 القسم الأول: النتائج الكمية المتعلقة بالاستبانة

نتائج السؤال الأول:

ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية؟
للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأداة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية، والجدول 8 يبين ذلك:

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة لدراسة على كل مجال في أداة القيادة الابتكارية وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	الأصالة	3.49	.701	69.8	متوسطة
2	2	الطلاقة والمرونة الفكرية	3.49	.716	69.8	متوسطة
3	3	الحساسية للمشكلات	3.48	.734	69.6	متوسطة
4	4	قبول المخاطرة	3.47	.699	69.4	متوسطة
5	5	القدرة على التركيز والانتباه	3.46	.705	69.2	متوسطة
		القيادة الابتكارية	3.48	.677	69.6	متوسطة

يتبين في الجدول (1.4) بأن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة القيادة الابتكارية ككل بلغ (3.48) وبانحراف معياري بلغ 0,67 وبنسبة مئوية (69,6%) بدرجة متوسطة، أما المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد في عينة الدراسة لكل مجال في أداة القيادة الابتكارية فقد تراوحت ما بين (3.46-3.49)، وجاء مجال " الأصالة " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.49) وبانحراف معياري (0.701) وبنسبة مئوية (69.8%) بدرجة متوسطة، وقد

أتى مجال "القدرة على التركيز والانتباه" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي كان (3,46) وبانحراف معياري (705.7) وبنسبة مئوية (69,2%) وبدرجة متوسطة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات الأفراد في عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة القيادة الابتكارية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) مجال الأصالة

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأصالة مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	أكافئ الأداء الوظيفي للمعلمين.	3.53	.77	70.6	متوسطة
2	6	أحرص على الاستفادة من خبرات مديري مدارس أخرى متميزة.	3.53	.85	70.6	متوسطة
3	5	أشجع العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين.	3.49	.83	69.8	متوسطة
4	7	أنتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.	3.48	.84	69.6	متوسطة
5	2	أقدم التقدير للأفكار الجديدة التي يطرحها المعلمون.	3.47	.75	69.4	متوسطة
6	3	أعزز ممارسة الرقابة الذاتية عند المعلمين.	3.47	.78	69.4	متوسطة
7	4	أحرص على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم.	3.43	.80	68.6	متوسطة
الأصالة			3.49	.70	69.8	متوسطة

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الكلي لمجال الأصالة قد بلغ 3.49 وبانحراف معياري بلغ 0,70 وبنسبة مئوية 69.8 وبدرجة متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية لكل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الأصالة تراوحت ما بين (3.43-3.53)، وجاءت فقرة "أكافئ الأداء الوظيفي للمعلمين" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري (77.7) وبنسبة مئوية (70.6%) بدرجة متوسطة، بينما أتت فقرة "أحرص على تعزيز ثقة

المعلمين بأنفسهم " في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.80).
وبنسبة مئوية (68.6%) بدرجة متوسطة.

(2) مجال الطلاقة والمرونة الفكرية

جدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الطلاقة والمرونة الفكرية مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	4.4
متوسطة	70.8	.82	3.54	أسعى إلى إعطاء بيئة مدرسية ملائمة تشجع الابتكار وتولد الأفكار.	10	1
متوسطة	70.4	.83	3.52	أسعى لتنمية المهارات والقدرات الابتكارية للمعلمين.	9	2
متوسطة	70.0	.78	3.50	أوفر الدورات التدريبية للمعلمين من أجل تطوير أدائهم.	12	3
متوسطة	69.8	.83	3.49	أبتكر أساليب جديدة في العمل تكون قابلة للتنفيذ.	8	4
متوسطة	69.6	.80	3.48	أستخدم معايير مرنة لتقويم أداء المعلمين.	11	5
متوسطة	69.4	.80	3.47	أوفر للمعلمين المعلومات والأدوات اللازمة لتحسين أدائهم.	14	6
متوسطة	69.0	.82	3.45	أحول الأفكار إلى مشاريع عمل بالمدرسة.	13	7
متوسطة	69.8	.71	3.49	الطلاقة والمرونة الفكرية		

يتبين من الجدول (3.4) أن المتوسط الكلي لمجال الطلاقة والمرونة الفكرية قد بلغ 3.49
وبانحراف معياري بلغ 0.71 وبنسبة مئوية 69.8 وبدرجة متوسطة، حيث كانت المتوسطات الحسابية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الطلاقة والمرونة الفكرية تراوحت ما بين (3.45- 3.54)، وجاءت فقرة " أسعى إلى توفر وإعطاء بيئة مدرسية ملائمة تشجع الابتكار وتولد الأفكار" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري (0.82). وبنسبة مئوية (70.8%) بدرجة متوسطة، بينما أتت فقرة "أحول الأفكار إلى مشاريع عمل بالمدرسة" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.82). وبنسبة مئوية (69.0%) وبدرجة متوسطة.

(3) مجال الحساسية للمشكلات

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	17	أبحث عن المعلومات في حل أي مشكلة داخل المدرسة.	3.52	.85	70.4	متوسطة
2	18	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.50	.82	70.0	متوسطة
3	20	أحرص على اكتشاف العيوب والأخطاء في المدرسة.	3.50	.86	70.0	متوسطة
4	19	أقبل اقتراحات المعلمين التي تسهم في حل المشكلات.	3.49	.82	69.8	متوسطة
5	16	عندي القدرة على توفر البديل المناسب لحل المشاكل داخل المدرسة.	3.48	.82	69.6	متوسطة
6	15	أتابع الصعوبات التي تواجه المعلمون في المدرسة.	3.46	.83	69.2	متوسطة
7	21	أعمل على توثيق الصلة بين المعلمين واولياء الأمور.	3.45	.80	69.0	متوسطة
الحساسية للمشكلات						
			3.48	.73	69.6	متوسطة

يتبين من الجدول (4.3) أن المتوسط الكلي لمجال الحساسية للمشكلات قد بلغ 3.48 وانحراف معياري بلغ 0.73 وبنسبة مئوية 69.6 وبدرجة متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية لإجابات أغلب أفراد عينة الدراسة عن مجال الحساسية للمشكلات تراوحت ما بين (3.45- 3.52)، وجاءت فقرة " أبحث عن المعلومات في حل أي مشكلة داخل المدرسة " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3,52) وانحراف معياري (.85) وبنسبة مئوية (70,4%) بدرجة متوسطة، وأنت فقرة " أعمل على توثيق الصلة بين المعلمين واولياء الأمور " في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (3,45) وانحراف معياري (.80) وبنسبة مئوية (69,0%) بدرجة متوسطة.

(4) مجال قبول المخاطرة

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال قبول المخاطرة مرتب تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	28	أهتم بتخطيط أنشطة منهجية جديدة تصب في خدمة الطالب والمدرسة.	3.49	.76	69.8	متوسطة
2	24	أواجه الموقف تبعاً لمتطلباته.	3.49	.78	69.8	متوسطة
3	25	أقبل الفكرة المتطورة التي يقترحها عليّ المعلمون.	3.49	.79	69.8	متوسطة
4	23	انوع في وسائل التواصل مع المجتمع المحلي.	3.48	.77	69.6	متوسطة
5	26	أشجع التنافس الإيجابي بين المعلمين	3.45	.77	69.0	متوسطة
6	27	أشجع استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.	3.45	.82	69.0	متوسطة
7	22	أقبل انتقادات الآخرين بسعة صدر.	3.44	.83	68.8	متوسطة
		قبول المخاطرة	3.47	.69	69.4	متوسطة

يتبين من الجدول (5.4) أن المتوسط الكلي لمجال قبول المخاطرة قد بلغ 3.47 وبنسبة مئوية 69.4 و بانحراف معياري بلغ 0.69 وبدرجة متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال قبول المخاطرة تراوحت ما بين (3.49 - 3.44)، وجاءت فقرة " أهتم بتخطيط أنشطة منهجية جديدة تصب في خدمة الطالب والمدرسة " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3,49) وانحراف معياري (.76) وبنسبة مئوية (69.8%) بدرجة متوسطة، وأتت فقرة " أقبل انتقادات الآخرين بسعة صدر" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (3,44) وانحراف معياري (.83) وبنسبة مئوية (68.8%) بدرجة متوسطة.

5) مجال القدرة على التركيز والانتباه

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القدرة على التركيز والانتباه مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	35	أشرك المعلمين في وضع الخطط السنوية للمدرسة.	3.50	.80	70.0	متوسطة
2	30	أقدم تغذية راجعة للمعلمين بخصوص انجازاتهم.	3.47	.77	69.4	متوسطة
3	31	أتصرف بحكمة لمواجهة ضغوط العمل.	3.47	.78	69.4	متوسطة
4	29	أوزع الأدوار على المعلمين كل حسب قدرته وتخصصه.	3.47	.79	69.4	متوسطة
5	36	أشجع المعلمين على تطبيق استراتيجيات تعليمية جديدة.	3.46	.80	69.2	متوسطة
6	32	أوفر بيئة تعليمية تهتم بالبحث العلمي من أجل تنمية القدرات الابتكارية.	3.45	.78	69.0	متوسطة
7	34	أشجع تبادل الخبرات بين المعلمين من أجل تطوير الأداء المدرسي.	3.44	.82	68.8	متوسطة
8	33	أشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية للمعلمين.	3.42	.80	68.4	متوسطة
		القدرة على التركيز والانتباه	3.46	.70	69.2	متوسطة

يتبين من الجدول (6.4) المتوسط الكلي لمجال القدرة على التركيز والانتباه قد بلغ 3.46

وبانحراف معياري بلغ 0,70 وبنسبة مئوية 69.2 وبدرجة متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية لبعض إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال القدرة على التركيز والانتباه تراوحت ما بين (3.42 - 3.50)، وجاءت فقرة " أشرك المعلمين في وضع الخطط السنوية للمدرسة " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3,50) وانحراف معياري (.80) وبنسبة مئوية (70.0%) بدرجة متوسطة، بينما أتت فقرة " أشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية للمعلمين " في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (3,42) وانحراف معياري (.80) وبنسبة مئوية (68,4%) وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

لاختبار السؤال الثالث، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة القيادة الابتكارية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة القيادة الابتكارية طبقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	الإحصائي	الأصالة	المرونة والمرنة الفكرية	الطلاقة الحسابية للمشكلات	قبول المخاطرة	القدرة على التركيز والانتباه	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	3.60	3.62	3.61	3.60	3.59	3.60
		SD	.731	.729	.744	.724	.734	.705
	أنثى	M	3.39	3.38	3.37	3.36	3.35	3.37
		SD	.659	.688	.708	.660	.663	.633
المؤهل العلمي	بكالوريوس	M	3.20	3.20	3.18	3.20	3.19	3.19
		SD	.642	.659	.671	.666	.675	.619
	ماجستير	M	3.84	3.85	3.86	3.79	3.78	3.82
		SD	.564	.581	.603	.550	.565	.536
سنوات الخبرة	دكتوراه	M	3.97	3.98	3.98	3.96	3.93	3.96
		SD	.664	.650	.634	.625	.625	.622
	أقل من 5	M	2.87	2.90	2.88	2.91	2.88	2.89
		SD	.606	.638	.668	.682	.709	.616
سنوات الخبرة	من 5 - أقل 10	M	3.62	3.64	3.63	3.62	3.62	3.62
		SD	.711	.719	.726	.705	.657	.666
	من 10 - أقل 15	M	3.83	3.82	3.78	3.70	3.73	3.77
		SD	.581	.625	.656	.563	.593	.560
سنة	15 سنة فأكثر	M	3.61	3.60	3.62	3.62	3.58	3.61
		SD	.520	.540	.560	.540	.553	.515

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

يتبين من الجدول (7.4) وجود فروق ظاهرية بالمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أداة القيادة الابتكارية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بالمتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لأداة القيادة الابتكارية فقد أجري تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")، والجدول (8.4) يبين ذلك:

جدول (8.4): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لأداة القيادة الابتكارية طبقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.039*	4.299	1.417	1	1.417	الأصالة	الجنس Wilks' Lambda (F=1.148) P = .336
.027*	4.956	1.752	1	1.752	الطلاقة والمرونة	
					الفكرية	
.042*	4.165	1.554	1	1.554	الحساسية للمشكلات	
.029*	4.820	1.692	1	1.692	قبول المخاطرة	
.024*	5.144	1.833	1	1.833	القدرة على التركيز والانتباه	المؤهل العلمي Wilks' Lambda (F=2.984) P < .001
.021*	5.414	1.651	1	1.651	الدرجة الكلية	
<.001*	12.449	4.103	2	8.206	الأصالة	
<.001*	12.698	4.489	2	8.978	الطلاقة والمرونة	
					الفكرية	
<.001*	14.262	5.320	2	10.640	الحساسية للمشكلات	سنوات الخبرة Wilks' Lambda (F=3.369) P < .001
<.001*	11.429	4.012	2	8.023	قبول المخاطرة	
<.001*	9.732	3.468	2	6.936	القدرة على التركيز والانتباه	
<.001*	13.861	4.227	2	8.455	الدرجة الكلية	
<.001*	14.880	4.904	3	14.712	الأصالة	
<.001*	12.338	4.362	3	13.085	الطلاقة والمرونة	القدرة على التركيز
					الفكرية	
<.001*	10.869	4.054	3	12.163	الحساسية للمشكلات	
<.001*	10.427	3.660	3	10.980	قبول المخاطرة	
<.001*	11.997	4.275	3	12.826	القدرة على التركيز	

					والانتباه
	13.820	4.215	3	12.645	الدرجة الكلية
		.330	252	83.051	الأصالة
		.354	252	89.086	الطلاقة والمرونة
					الفكرية
		.373	252	94.000	الحساسية للمشكلات
		.351	252	88.452	قبول المخاطرة
		.356	252	89.802	القدرة على التركيز
					والانتباه
		.305	252	76.857	الدرجة الكلية
			259	3274.918	الأصالة
			259	3290.429	الطلاقة والمرونة
					الفكرية
			259	3284.204	الحساسية للمشكلات
			259	3246.510	قبول المخاطرة
			259	3230.641	القدرة على التركيز
					والانتباه
			259	3252.106	الدرجة الكلية

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (8.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداة واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير الجنس، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور.
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداة واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- وللكشف عن موقع الفروق بالمتوسطات الحسابية لأداة واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغير: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أجري اختبار (Scheffe) والجدولان (9.4) و (10.4) يوضحان ذلك:

جدول (9.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بالمتوسطات الحسابية على أداة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	المتوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
الأصالة	بكالوريوس	3.20		-0.64*	-0.77*
	ماجستير	3.84			
	دكتوراه	3.97			
الطلاقة والمرونة الفكرية	بكالوريوس	3.20		-0.65*	-0.78*
	ماجستير	3.85			
	دكتوراه	3.98			
الحساسية للمشكلات	بكالوريوس	3.18		-0.68*	-0.80*
	ماجستير	3.86			
	دكتوراه	3.98			
قبول المخاطرة	بكالوريوس	3.20		-0.60*	-0.76*
	ماجستير	3.79			
	دكتوراه	3.96			
القدرة على التركيز والانتباه	بكالوريوس	3.19		-0.59*	-0.74*
	ماجستير	3.78			
	دكتوراه	3.93			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	3.19		-0.63*	-0.77*
	ماجستير	3.82			
	دكتوراه	3.96			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يبين الجدول (9.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) من جهة وكل من: (ماجستير) و(دكتوراه)، من جهة أخرى، وقد جاءت الفروق لصالح كل من: (ماجستير) و(دكتوراه).

جدول (10.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بالمتوسطات الحسابية على أداة واقع
الممارسة لمديري مدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغير
سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5	من 5 - أقل 10 سنوات	من 10 - أقل 15 سنة	15 سنة فأكثر
الأصالة	أقل من 5	2.87		-0.75*	-0.96*	-0.74*
	من 5 - أقل 10 سنوات	3.62				
	من 10 - أقل 15 سنة	3.83				
	15 سنة فأكثر	3.61				
الطلاقة والمرونة الفكرية	أقل من 5	2.90		-0.74*	-0.92*	-0.70*
	من 5 - أقل 10 سنوات	3.64				
	من 10 - أقل 15 سنة	3.82				
	15 سنة فأكثر	3.60				
الحساسية للمشكلات	أقل من 5	2.88		-0.75*	-0.90*	-0.74*
	من 5 - أقل 10 سنوات	3.63				
	من 10 - أقل 15 سنة	3.78				
	15 سنة فأكثر	3.62				
قبول المخاطرة	أقل من 5	2.91		-0.71*	-0.79*	-0.71*
	من 5 - أقل 10 سنوات	3.62				
	من 10 - أقل 15 سنة	3.70				
	15 سنة فأكثر	3.62				
القدرة على التركيز والانتباه	أقل من 5	2.88		-0.74*	-0.85*	-0.70*
	من 5 - أقل 10 سنوات	3.62				
	من 10 - أقل 15 سنة	3.73				
	15 سنة فأكثر	3.58				
الدرجة الكلية	أقل من 5	2.89		-0.74*	-0.88*	-0.72*
	من 5 - أقل 10 سنوات	3.62				
	من 10 - أقل 15 سنة	3.77				
	15 سنة فأكثر	3.61				

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يبين الجدول (10.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في واقع ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5) من جهة وكل من: (من 5 - أقل 10 سنوات) و(من 10 - أقل 15 سنة)، و (15 سنة فأكثر)، من جهة أخرى، وقد جاءت الفروق لصالح كل من: (من 5 - أقل 10 سنوات) و(من 10 - أقل 15 سنة)، و (15 سنة فأكثر).

نتائج السؤال الثالث

ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية كذلك الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأداة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال في أداة الأداء الوظيفي وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	التخطيط	3.47	.60	69.4	متوسط
2	2	التنفيذ	3.44	.67	68.8	متوسط
3	3	التقويم	3.43	.66	68.6	متوسط
		الأداء الوظيفي	3.45	.62	69,0	متوسط

يتبين من الجدول (11.4) أنَّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة الأداء الوظيفي ككل بلغ (3.45) وانحراف معياري بلغ 0.62 وبنسبة مئوية (69,0%) بدرجة متوسطة، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (3.43-3.47)، وأتى مجال " التخطيط " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (.60) وبنسبة مئوية (69,4%) بدرجة متوسطة، بينما أتى مجال " التقويم " بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي كان (3,43) وانحراف معياري (.66) وبنسبة مئوية (68,6%) وبدرجة متوسطة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية كذلك الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات الأفراد في عينة الدراسة على فقرات كل مجال في أداة الأداء الوظيفي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) مجال التخطيط

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التخطيط مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	يضع المعلم الخطط الفصلية والسنوية قبل البدء المباشرة بالسنة الدراسية.	3.52	.67	70.4	متوسطة
2	12	يعزز المعلم قيم المجتمع الدينية والأخلاقية التزاماً بالخطة الدراسية المعدة.	3.50	.73	70.0	متوسطة
3	5	يخطط المعلم على إقامة علاقات ودية مع زملائه المعلمين.	3.50	.74	70.0	متوسطة
4	3	يتقيد المعلم بقواعد وإجراءات العمل التعليمي.	3.48	.71	69.6	متوسطة
5	9	يحرص المعلم على بناء مناخات صفية داعمة ومعززة للتعلم.	3.48	.75	69.6	متوسطة
6	7	يتابع المعلم كل جديد في مجال تخصصه وفي حقول المعرفة المختلفة.	3.48	.76	69.6	متوسطة
7	10	يتبنى المعلم الاقتراحات الهادفة التي يطرحها المدير والطلبة ويضمنها في خطته.	3.47	.75	69.4	متوسطة
8	11	يوجه المعلم الطلبة بشكل منتظم للالتزام بالقوانين والأنظمة داخل الصف.	3.47	.80	69.4	متوسطة
9	2	يواظب المعلم بشكل يومي على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير.	3.44	.67	68.8	متوسطة
10	6	يخطط المعلم لتبادل الزيارات الصفية مع المعلمين الآخرين.	3.44	.75	68.8	متوسطة
11	8	يراعي المعلم ميول الطلبة وقدراتهم واستعداداتهم تبعاً لخطته التدريسية.	3.43	.71	68.6	متوسطة
12	4	يطور المعلم محتوى المساقات التي يدرسها وفقاً للخطط الموضوعية.	3.42	.69	68.4	متوسطة
		التخطيط	3.47	.60	69.4	متوسطة

يتبين من الجدول (12.4) أن المتوسط الكلي لمجال التخطيط قد بلغ 3.47 وبانحراف معياري بلغ 0.60 وبنسبة مئوية 69.4 وبدرجة متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التخطيط تراوحت ما بين (3.42-3.52)، وجاءت فقرة " يضع المعلم الخطط الفصلية والسنوية قبل البدء المباشرة بالسنة الدراسية " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري (0.67). وبنسبة مئوية (70.4%) و بدرجة متوسطة، كما جاءت فقرة " يطور المعلم محتوى المساقات التي يدرّسها وفقاً للخطط الموضوعية " في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.69) وبنسبة مئوية (68.4%) بدرجة متوسطة.

(2) مجال التنفيذ

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	13	يركز المعلم أثناء التدريس على العمليات العقلية العليا أثناء تنفيذ الدروس.	3.48	.76	69.6	متوسطة
2	14	يؤدي المعلم واجباته التربوية داخل المدرسة دون اعتراض أو تذمر.	3.46	.76	69.2	متوسطة
3	17	يركز المعلم على الحوار والتفكير الناقد للطلبة بعيداً عن التلقين.	3.46	.79	69.2	متوسطة
4	18	يستخدم المعلم استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات داخل المدرسة.	3.45	.73	69.0	متوسطة
5	15	يهتم المعلم بتطبيق الأنشطة العملية وفق الأهداف التعليمية للدرس.	3.45	.81	69.0	متوسطة
6	16	يفسح المعلم المجال للطلبة للتعبير عن آرائهم وحواراتهم.	3.44	.77	68.8	متوسطة
7	21	يتمتع المعلم بقدرة عالية تساعد على تحليل المهمات.	3.43	.81	68.6	متوسطة
8	23	يتقبل المعلم النقد البناء لأدائه بروح طيبة.	3.43	.80	68.6	متوسطة
9	20	يشارك المعلم في تنفيذ الأنشطة المدرسية المختلفة.	3.42	.78	68.4	متوسطة
10	22	يوظف المعلم خبرات الآباء وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية.	3.40	.79	68.0	متوسطة
11	19	يهتم المعلم بتوظيف طريقة التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي.	3.39	.78	67.8	متوسطة
		التنفيذ	3.44	.67	68.8	متوسط

يتبين من الجدول (13.4) أنَّ المتوسط الكلي لمجال التنفيذ قد بلغ 3.44 وانحراف معياري بلغ 0.67 وبنسبة مئوية 68.8 وبدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط لكل المتوسطات الحسابية لإجابات بعض أفراد عينة الدراسة عن مجال التنفيذ تراوحت ما بين (3.39-3.48)، وجاءت فقرة " يركز المعلم أثناء التدريس على العمليات العقلية العليا اثناء تنفيذ الدروس " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (0.76) وبنسبة مئوية (69.6%) بدرجة متوسطة، كما جاءت فقرة " يهتم المعلم بتوظيف طريق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي " في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.78) وبنسبة مئوية (67.8%) بدرجة متوسطة.

(3) مجال التقويم

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	28	يساهم المعلم في تحسين صورة المدرسة لدى المجتمع المحلي والعالمي.	3.47	.73	69.4	متوسطة
2	27	يوظف المعلم نتائج الأنشطة التقييمية في اعداد الخطط العلاجية للطلبة.	3.46	.75	69.2	متوسطة
3	31	يتميز المعلم بمحاولة الاطلاع على الأساليب التقييمية الحديثة.	3.44	.77	68.8	متوسطة
4	29	يتصرف المعلم بحكمة عند التشكيك بنتائج تقويمه.	3.43	.76	68.6	متوسطة
5	26	يواجه المعلم مهارات التقويم ويتعامل معها.	3.42	.76	68.4	متوسطة
6	30	يمتلك المعلم الكفاءة عن اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بتقويم الطلبة.	3.41	.78	68.2	متوسطة
7	25	يتوافق مستوى أداء المعلم مع المعايير المعمول بها في المدارس.	3.40	.74	68.0	متوسطة
8	24	تشتمل الخطط الفصلية للمعلم على الإجراءات التقييمية.	3.39	.72	67.8	متوسطة
		التقويم	3.43	.66	68.6	متوسط

يتبين من الجدول (14.4) أنَّ المتوسط الكلي لمجال التقويم قد بلغ 3.43 وبانحراف معياري بلغ 0.66 وبنسبة مئوية 68.6 ودرجة متوسطة، حيث المتوسطات الحسابية كانت لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التقويم تراوحت ما بين (3.47 - 3.39)، وجاءت فقرة " يساهم المعلم في تحسين صورة المدرسة لدى المجتمع المحلي والعالمي" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3,47) وانحراف معياري (0.73) وبنسبة مئوية (69.4%) بدرجة متوسطة، كما جاءت فقرة " تشتمل الخطط الفصلية للمعلم على الإجراءات التقويمية " في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي كان (3,39) وانحراف معياري (0.72) وبنسبة مئوية (67,8%) بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الرابع

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

لاختبار السؤال الرابع، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجدول (15.4) يوضح ذلك :

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض استجابات عينة الدراسة على أداة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	التقويم	التنفيذ	التخطيط	الإحصائي	المستوى	المتغير
3.57	3.55	3.58	3.58	M	ذكر	الجنس
.578	.625	.609	.568	SD		
3.34	3.32	3.31	3.38	M	أنثى	
.646	.682	.700	.620	SD		
3.18	3.16	3.15	3.23	M	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.602	.647	.648	.587	SD		
3.77	3.75	3.78	3.77	M	ماجستير	
.470	.516	.495	.463	SD		

3.89	3.87	3.94	3.85	M	دكتوراه
.446	.491	.452	.474	SD	
2.90	2.86	2.85	2.96	M	أقل من 5
.618	.665	.656	.627	SD	
3.58	3.58	3.58	3.59	M	سنوات الخبرة
.560	.581	.608	.539	SD	
3.70	3.68	3.69	3.72	M	
.538	.568	.588	.526	SD	
3.58	3.56	3.59	3.59	M	15 سنة فأكثر
.474	.542	.511	.449	SD	

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (15.4) وجود فروق ظاهرية بالمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أداة الأداء الوظيفي في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بالمتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لأداة الأداء الوظيفي فقد أجري تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")، وجدول (23) يوضح ذلك

جدول (16.4): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لأداة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.027*	4.955	1.263	1	1.263	التخطيط	الجنس
.006*	7.776	2.297	1	2.297	التنفيذ	Wilks' Lambda
.015*	5.952	1.820	1	1.820	التقويم	(F=2.652)
.010*	6.755	1.745	1	1.745	الدرجة الكلية	P = .049
<.001*	10.916	2.781	2	5.563	التخطيط	المؤهل العلمي
<.001*	14.940	4.413	2	8.826	التنفيذ	Wilks' Lambda
<.001*	11.030	3.373	2	6.746	التقويم	(F=4.946)
<.001*	13.450	3.474	2	6.949	الدرجة الكلية	P < .001
<.001*	12.604	3.211	3	9.634	التخطيط	سنوات الخبرة

Wilks' Lambda	التنفيذ	11.908	3	3.969	13.437	<.001*
(F=4.656)	التقويم	12.064	3	4.021	13.151	<.001*
P <.001	الدرجة الكلية	11.022	3	3.674	14.223	<.001*
الخطأ	التخطيط	64.210	252	.255		
	التنفيذ	74.440	252	.295		
	التقويم	77.056	252	.306		
	الدرجة الكلية	65.096	252	.258		
الكلية	التخطيط	3211.479	259			
	التنفيذ	3175.050	259			
	التقويم	3157.063	259			
	الدرجة الكلية	3178.123	259			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .05)

يتضح من الجدول (16.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور.
 - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- وللكشف عن موقع الفروق بالمتوسطات الحسابية لأداة الأداء الوظيفي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغيري: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أجري اختبار (Scheffe) والجدولان (17.4) و (18.4) يوضحان ذلك:

جدول (17.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على أداة الأداء الوظيفي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	المتوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
التخطيط	بكالوريوس	3.23		-.54*	-.62*
	ماجستير	3.77			
	دكتوراه	3.85			
التنفيذ	بكالوريوس	3.15		-.63*	-.79*
	ماجستير	3.78			
	دكتوراه	3.94			
التقويم	بكالوريوس	3.16		-.59*	-.70*
	ماجستير	3.75			
	دكتوراه	3.87			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	3.18		-.58*	-.70*
	ماجستير	3.77			
	دكتوراه	3.89			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (17.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) من جهة وكل من: (ماجستير) و(دكتوراه)، من جهة أخرى، وقد جاءت الفروق لصالح كل من: (ماجستير) و(دكتوراه).

جدول (18.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على أداة الأداء الوظيفي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5	من 5 - أقل من 10	من 10 - أقل من 15	15 سنة فأكثر
التخطيط	أقل من 5	2.96	-.63*	-.76*	-.63*	
	من 5 - أقل من 10 سنوات	3.59				
	من 10 - أقل من 15 سنة	3.72				
	15 سنة فأكثر	3.59				
التنفيذ	أقل من 5	2.85	-.73*	-.84*	-.74*	

				3.58	من 5 - أقل 10 سنوات
				3.69	من 10 - أقل 15 سنة
				3.59	15 سنة فأكثر
التقويم			2.86	أقل من 5	
			3.58	من 5 - أقل 10 سنوات	
			3.68	من 10 - أقل 15 سنة	
			3.56	15 سنة فأكثر	
الدرجة الكلية			2.90	أقل من 5	
			3.58	من 5 - أقل 10 سنوات	
			3.70	من 10 - أقل 15 سنة	
			3.58	15 سنة فأكثر	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (18.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الأداء الوظيفي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5) من جهة وكل من: (من 5 - أقل 10 سنوات) و (من 10 - أقل 15 سنة)، و (15 سنة فأكثر)، من جهة أخرى، وقد جاءت الفروق لصالح كل من: (من 5 - أقل 10 سنوات) و (من 10 - أقل 15 سنة)، و (15 سنة فأكثر).

نتائج السؤال الخامس

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم؟
- للإجابة عن السؤال الخامس، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين أداتي واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي، وجدول (19.4) يبين نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

جدول (19.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على أداتي واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم (ن=259)

الأداء الوظيفي ككل	أداة الأداء الوظيفي			القيادة الابتكارية
	التقويم	التنفيذ	التخطيط	
معامل ارتباط بيرسون				
.748**	.703**	.716**	.755**	الأصالة
.785**	.742**	.758**	.783**	الطلاقة والمرونة الفكرية
.803**	.763**	.773**	.799**	الحساسية للمشكلات
.796**	.749**	.766**	.798**	قبول المخاطرة
.780**	.750**	.747**	.774**	القدرة على التركيز والانتباه
.822**	.779**	.790**	.821**	القيادة الابتكارية ككل

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$) ()

يتبين من الجدول (19.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.822$)، ويتضح أن العلاقة بين واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية ازداد مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم.

نتائج السؤال السادس

ما الانموذج المقترح لممارسة القيادة الابتكارية لرفع الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء النظريات الحديثة؟

عنوان الأنموذج المقترح

أنموذج مقترح لممارسة القيادة الابتكارية لرفع الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء النظريات الحديثة.

المقدمة

بناء على الدراسة النظرية، وتحليل البيانات ومعطياتها الكمية والنوعية، ومقابلات مديري المدارس، واستناداً لخبرات الباحثة، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة في وزارة التعليم العالي، ومراجعة لبعض الدراسات السابقة التي لها ذات علاقة، ونظراً للدور المهم والكبير الذي يقوم به المديرون في مدارسهم من أجل إحداث التغيير المطلوب داخل مدارسهم، من خلال ممارسة القيادة الجيدة في إدارة الأعمال المدرسية، وضعت الباحثة مجموعة من المقومات، والأسس، والإجراءات، لبناء أنموذج مقترح في ضوء نظريات حديثة، لممارسة القيادة الابتكارية من قبل مديري المدارس من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

منطلقات الأنموذج المقترح

شكلت نتائج الدراسة وتوصياتها، نقطة الانطلاق للأنموذج المقترح في كل مراحله، بالإضافة إلى أدبيات الدراسة، حيث يتضمن الأنموذج المقترح، مقترحات لممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة الابتكارية من أجل تحسين قيادتهم، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وقد تكون الأنموذج المقترح من عدة أسس ومنطلقات:

- ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم.
- تنفيذ كافة أنشطة الأنموذج المقترح بناء على نتائج جودة قيادة إدارة المدرسة من قبل المديرين.
- أهمية تغيير اتجاهات مديري مدارس الثانوية بمدارس الضفة الغربية نحو ممارسة القيادة الابتكارية، وضرورة توفير ما يلزم من متطلبات لرفع مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم.
- الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للمديرين مدخلاً لزيادة ممارسة القيادة الابتكارية لديهم، بعد معرفة ممارستهم للقيادة الابتكارية بناء على معايير ومؤشرات، ومتابعة التطور والتحسين في هذه الاحتياجات بعد تعرض المديرين للتدريب.
- العمل والالتزام برفع الروح المعنوية للمديرين لزيادة الولاء لديهم والالتزام بالقرارات التي تصدر عن كل مدير في المدرسة.

- الاهتمام بإكساب المديرين عناصر القيادة الابتكارية من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة مستمرة بطريقة إيجابية من خلال العمل الجماعي.
- مراعاة الفروق الفردية المهمة بين المعلمين من قبل المديرين، عند القيام بتوزيع المسؤوليات والمهام.
- الاهتمام بالنمو المهني للمديرين في المدارس، ودعمهم من التعليم العالي في المستويات الإدارية والترقيات.
- تفعيل العلاقات بين المديرين والمعلمين، لزيادة كفاءتهم للعمل من أجل رفع مستواهم الوظيفي.
- الاستماع لآراء ومقترحات المديرين والمعلمين عند تنفيذ الأعمال المكلفين بها.
- تهيئة المناخ المناسب في المدرسة بين المدير والمعلمين الذي يعمل على توفير العلاقات الإنسانية بناء على الاحترام والود والتعاون.

أهداف الأنموذج المقترح

1. تحسين جودة عمليتي التعلم والتعليم في المدارس الثانوية بما ينسجم مع قيادة المدير الابتكارية في المدرسة.
2. توفير الأنموذج لأنشطة إدارية وتعليمية تحقق استدامة في ممارسة القيادة الابتكارية واستدامة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
3. تحقيق التميز والريادة والتنافسية في المدارس.
4. تعزيز التواصل الفعال بين الطلبة والمعلمين والمديرين لتحسين عملية التعلم وإعطاء التقويم المستمر مع تقديم التغذية الراجعة لكل منهم.
5. اعتماد القيادة الابتكارية والعمل بروح المشورة والديمقراطية بين المديرين والمعلمين بهدف تحقيق أهداف لتعلم.
6. الاعتماد على التعاون بين المدير والمعلمين في تنفيذ الأعمال، مع تحمل الأعباء والمسؤوليات بشكل جماعي، والتي تشعر المدير والمعلمين بالرضا عن أدائهم.
7. إيجاد بيئة عمل تعمل على رفع معنويات المديرين، وتعزز اظهار قدراتهم ومهاراتهم القيادية المختلفة، لتحقيق الإبداع والنجاح.

8. الحرص على إشباع حاجات المديرين مادياً ومعنوياً، من أجل إيجاد بيئة عمل تؤدي لخلق فاعلية أكبر في العمل.
9. تجنب توجيه النقد للمديرين أمام بعضهم البعض وأمام المعلمين، لأن ذلك يقتل الإبداع ويقلل الانتماء للعمل.
10. كشف التحديات التي يواجهها المديرون في المدارس، والعمل على حلها.
11. ضرورة تكليف المديرين بمهام قيادية وإدارية وتحملهم مسؤولية تنفيذ المهام المطلوبة.
12. وضع معايير وقوانين تتميز بالشفافية والوضوح.

أهمية الأنموذج المقترح

تتبع أهمية الأنموذج المقترح لممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لكل معلمين في المدارس الثانوية في الضفة الغربية، بما سيقدمه من فائدة للمديرين بسبب زيادة التغييرات الطارئة على المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، وهذا يتطلب من مديري المدارس قدراً كبيراً من الابتكار، والوصول في النهاية لحلول المشاكل المتنوعة التي تواجههم، كما أن هذا الأنموذج سيساهم في تطوير تشريعات الإدارة التربوية، عن طريق توظيف السمات والصفات الابتكارية بالمدارس الثانوية، والتأكيد على أهمية ممارسة القيادة الابتكارية لمديري في مدارس الضفة الغربية، لكي يصبح بإمكانهم قيادة عملية التعليم، وإدراك المديرين بأن التأثير الإيجابي على المعلمين بهدف تحقيق الأهداف المرجوة يستحيل أن يتم بطريقة الإكراه، بل بطرق ابتكارية فيها نوع من الاتصال والثقة المتبادلة، والتعاون وضرورة معرفة الوعي بقيمة لأشخاص المبتكرين، ومعرفة قدراتهم، وشخصياتهم، وطاقاتهم واستثمارها، ولا سيما مديري المدارس في الضفة الغربية، بسبب دورهم الكبير في تحقيق جميع الأهداف المطلوبة، وطرق تساعد في حل جميع المشاكل والأشكلات التي تواجه المديرين في ممارسة القيادة الابتكارية، وتحسن من الأداء الوظيفي للمعلمين.

مبررات الأنموذج المقترح

بُني هذا الأنموذج استناداً إلى نتائج وتوصيات الدراسة، وانطلاقاً من الحاجة الماسة لمثل هذا الأنموذج في ظل الظروف الراهنة والوضع الأمني في البلاد، وتحقيقاً لعنوان الدراسة "واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي لمعلميهم. (بناء انموذج على ضوء نظريات حديثة). " حيث تكمن مبررات الأنموذج الحالي في:

1. تحسين أداء المعلمين في مؤسساتهم التربوية بأكملها، فالقيادة الابتكارية القوية المصحوبة بمهارات متميزة تزيد من مستوى المعلمين وبالتالي مستوى الطلبة العلمي والنفسي.
2. إعداد قادة المستقبل، حيث يكمن جوهر القيادة الابتكارية في التغيير والتطوير والابتكار، فتقدم المعلمين وتحسين أدائهم الوظيفي وتطويرهم لا يأتي إلا من خلال قائد ابتكاري له قدرة على مواجهة تحديات العولمة داخل المدرسة.
3. إثراء المراجع العربية والأدوات المقننة واستخدامها كمراجع للمختصين في المجال الإداري التربوي في بيئات ومجتمعات مختلفة، من خلال توظيف التجهيزات والمعدات اللازمة من أجل تحقيق أقصى العوائد منها.
4. اختيار أشخاص مناسبين ذوي صفات معينة يناسبون العمل ومحبين للتغيير.
5. توفير الإجراءات والمعايير والصلاحيات المناسبة للأفراد لتساعدهم في عملية أخذ القرار بما يتناسب مع حقيقة المشكلات.
6. توفير السياسات الممنهجة للعملية التعليمية بوضوح ومرونة بشكل يناسب المؤسسة التربوية وتقدمها.
7. وجود قدرة عالية وحساسية فائقة في الاستشعار والتنبيه للمستقبل من قبل مديري المدارس والمعلمين.
8. معاناة المنظومة العلمية التعليمية العربية بشكل عام، والفلسطينية بشكل خاص من تأرجح الخطط والنماذج التنموية الإدارية، وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع بشكل يهدد عناصر العملية التعليمية بشكل عام.
9. تجاوز الصعوبات، والأزمات، والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، حيث يوفر مثل هذا الأنموذج ونهجه الإبداعي، حلولاً غير تقليدية قد تحتاج إليها المؤسسة التعليمية في مواجهة المعوقات والتحديات الطارئة غير المألوفة وتداعياتها.
10. استثمار قدرات مديري المدارس الابتكارية ونقاط قوتهم مما يساعد في إنشاء وتطوير فكرة جديدة أو تحويل فكرة موجودة إلى حقيقة معاشة وملموسة في المجال الإداري التربوي الفلسطيني.

الأسس التي يقوم عليها الأنموذج المقترح

1. الأساس الديني: في هذا الأساس يكون هناك دور كبير في عملية الإصلاح والعمل بصدق وإخلاص، ويتمثل ذلك في قوله تعالى في سورة التوبة "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون، وستردون إلى عالم الغيب والشهادة". (سورة التوبة، آية 105) وكما جاء في السنة النبوية الشريفة قوله صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". (السنة النبوية الشريفة).
2. الأساس العلمي: في هذا الأساس يتم اعتماد نتائج التحليل الكمي، والتحليل النوعي، لنتائج الدراسة، ومقابلة مديري المدارس، وبناء على الدراسة النظرية، والاتجاهات الإدارية الحديثة في وزارة التعليم العالي، ومراجعة لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة.
3. الأساس الفكري: ويعني المفاهيم النظرية التي وردت في الدراسة حول ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وبيان أهمية ممارسة القيادة الابتكارية حسب آراء الخبراء من العينة، بما يضمن جودة بناء هذا الأنموذج، وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي حسب ما افرزه كل مجال من فقرات، وأفكار لها علاقة بالأنموذج المقترح كما ورد في نتائج الدراسة.
4. الأساس القانوني والإداري: يتمثل بنظام المساءلة عن مدى تحقيق المدارس الثانوية بالصفة الغربية عن القيادة الجيدة للمدير التي يكون بها إبداع وابتكار، من خلال عمليات الرصد والتقييم لأداء المديرين في المدارس، وفقاً للأنظمة والقوانين المنصوص عليها بمؤسسات التعليم العالي بفلسطين.
5. الأساس الاقتصادي: يتمثل في أن الإعداد الجيد والمستدام للمديرين، يؤدي إلى مخرجات جيدة، ومستدامة من خلال توفير مديرين أكفاء بمواصفات عالية، مما يوفر على وزارة التربية والتعليم الوقت، والجهد، والموازنات من أجل عقد الدورات المهمة التدريبية لإعادة تأهيله أثناء الخدمة.
6. الأساس الأخلاقي: التركيز على مدخلات القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الثانوية في الضفة الغربية، والابتعاد عن الرسمية في العلاقة بين الرئيس والمروءوس في المدرسة، وتنمية قدرات العاملين والارتقاء بأدائهم المهني، بناء على

أساسيات الأنموذج المقترح، أيضاً تعميم ثقافة العمل التي تنص على الشفافية والنزاهة لتطوير وتحسين مخرجات العمل لدى المديرين والمعلمين.

7. الأساس التربوي: ارتكز الأنموذج المقترح لممارسة مديري المدارس الثانوية بالصفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين على البعد الإداري في المدارس الثانوية، من أجل تنمية المعارف، والمهارات، والاتجاهات ذات العلاقة بالقيادة الابتكارية المنتجة في العمل والتي تؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي للمديرين والمعلمين، وتزيد من إبداعهم.

عناصر الأنموذج المقترح

يتكون الأنموذج المقترح من مجموعة من العناصر ويمكن تفصيل هذه العناصر كالآتي:

1. العنصر البشري: ويشتمل على ممثلين من وزارة التربية والتعليم العالي، وممثلي مديريات التربية والتعليم، الذين يتولون عملية اتخاذ القرارات، وتطوير النماذج والخطط المهمة المطلوبة بمساعدة العناصر البشرية الأخرى مثل: الموظفين في المديريات والمدارس، ومديري المدارس، ومجالس أولياء الأمور، وجميع هذه العناصر تشترك وتساهم في تقديم المقترحات، وتنفيذها، وتقييمها، واعتمادها حسب صلاحياتها الواردة ضمن أليات تنفيذ الأنموذج.

2. الإمكانيات والاحتياجات: وتشتمل على الإمكانيات البشرية، والمادية، والبنية التحتية، والوسائل والتقنيات الحديثة والأدوات، وبناء على توفر هذه الإمكانيات والاحتياجات يتم تقدير المقترحات، وإمكانية انتقالها من مرحلة إلى مرحلة.

3. المحاور والمجالات: محاور القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي، والمجالات لكل محور (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والتركيز والانتباه)، (التخطيط، والتنفيذ، والتقويم).

4. الوسائل والأدوات: حيث تشتمل على كل من الوسائل والأدوات والأجهزة الحديثة، والدورات التدريبية، والدعم النفسي للمديرين، والإرشاد والتوجيه للمعلمين، وأدوات التقييم الحديثة، وكل هذه الوسائل المقترحة في الأنموذج تساهم في عملية ممارسة القيادة الابتكارية.

5. شبكة العلاقات: تعبر هذه الشبكة من العلاقات عن مخطط اتجاه الإجراءات بين العناصر المختلفة، وارتباطها مع بعضها بعضاً وفق تسلسل معين، مع الأخذ بعين الاعتبار والانتباه إلى تسلسل المراحل المختلفة في بناء الأنموذج المختلف.

مصادر بناء الأنموذج

تم بناء الأنموذج عن طريق الاستعانة بمجموعة من المصادر ومنها:

1. الدراسات والنماذج السابقة: حيث تم الاطلاع على الدراسات والأدبيات مثل دراسة (عودة، 2021) ودراسة (حمدان، 2021) ودراسة (البناء، 2020) ودراسة (دويك ومخامرة، 2020) ودراسة (مقابلة، 2019) والاطلاع على بعض النماذج والاستفادة منها كنموذج "جوبا"، ونموذج "جيتزلز" ونموذج "عجلة ديمنج".

2. نتائج تحليل أدوات الدراسة الحالية: شكلت نتائج تحليل أداتي الدراسة الاستبانة، والمقابلات نقطة انطلاق رئيسة لبناء الأنموذج من خلال اعتماد المجالات التي تم تحديدها للقيادة الابتكارية (الطلاقة الفكرية، والمرونة، والأصالة، والانتباه والتركيز، والحساسية للمشكلات) ومجالات الأداء الوظيفي (التخطيط، والتنفيذ، والتقييم) بالإضافة إلى تحليل مقترحات ممارسة القيادة الابتكارية.

3. نظرية كايزن (التحسين المستمر)، ونظرية الإدارة كوظائف ومكونات، ونظرية اتخاذ القرار: تم بناء الانموذج المقترح وربط جميع مراحله المختلفة بالاستناد والرجوع الى نظريات علمية محكمة، حيث اثبتت هذه النظريات دورها الإيجابي في ضبط عملية التحسين والتطوير المستمر، حيث تكون هذا الأنموذج من أربع مراحل هي (التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والتحقق)، من اجل عملية التحسين المستمر والتي اعتمدها الانموذج المقترح.

4. ملاحظات محكمي الانموذج: إذ تم عرض الأنموذج بصورته الأولية على المشرف الرئيسي على الأطروحة أ. د أحمد بطاح وتم تعديله وفقاً لملاحظاته، كما سيتم تعديله بعد أخذ ملاحظات لجنة مناقشة الأطروحة.

المنطلق الفلسفي للأنموذج

ارتكز الأنموذج المقترح على بعض النظريات المختلفة ومن هذه النظريات:

1. نظرية "كايزن" وهي نهج تم إنشاؤه للتحسين المستمر، ارتكز على فكرة أن التغيير الإيجابي الصغير يقود إلى تحسين كبير، حيث يكون التعاون والالتزام هو النهج الأساسي في هذه النظرية، وتعتمد هذه النظرية على مبدأ التخلص من الافتراضات، وأن يكون الشخص سباقاً في حل المشكلات، ولا يقبل بالوضع الراهن، والتخلي عن المثالية، واتخاذ موقف للتغيير

التكراري، والبحث عن حل عندما نجد بعض الأخطاء، وأن لا يقبل الموضوع الواضح ويجب السؤال دائماً بـ "لماذا" حتى يتم الوصول للسبب الجذري، وأن يحصل الشخص على المعلومات والآراء أكثر من شخص، وأن يستخدم الإبداع لإيجاد الكثير من التحسينات، وأن لا يتوقف الشخص عن التحسين، ومن فوائد هذه النظرية أنها تقلل الكثير من الهدر عند الشخص وخاصة الهدر في الموارد المعنوية والمادية، فالتقليل من هذا الهدر يرفع من الإنتاجية، كما أن هذه النظرية تركز على النتائج، وترفع من جودة العمل، حيث تكون مستوياتها عالية في الدقة، وتقليل التكلفة في هذه النظرية، فالتركيز على النتيجة والاستمرار والكفاءة في العمل يقلل من التكلفة، ويزيد من الإنتاج، ويرفع من درجة التنافسية، ويخلق بيئة سعيدة عند الموظف، وهذا يجعل الموظف عنده قابلية للاستمرار في التطور والتحسين، ولكي يستطيع الشخص أن يطبق هذه النظرية يجب أن يكون عنده قدرة على التفكير، وقدرة على طرح الأسئلة لكسر الخوف من التغيير، وأن تكون لديه قدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتعلم مهارات جديدة (عريفج، 2001).

2. نظرية السمات: تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي درست القيادة، وقد أسس هذه النظرية عالم النفس الأمريكي "ريموند كاتل" في الثلاثينات من القرن العشرين، ويركز في هذه النظرية على السمات الشخصية التي يتحلى بها القائد الإداري ويتميز عن غيره، وبناء على هذه السمات المتوفرة في هذا القائد يصبح قائداً إدارياً يتميز بها عن غيره من القادة، كالمعرفة، والذكاء، والابتكار العالي، والثقة بالنفس، والإنجاز وغيرها من الصفات، وقد تم نقد هذه النظرية لعدم اتفاق الباحثة على السمات التي تميز القادة (المومني، 2007).

3. النظرية السلوكية: في هذه النظرية يتم دراسة القائد من خلال سلوكه، وقد أسس هذه النظرية "جون واطسون" في بداية القرن الماضي، وقد بينت هذه النظرية أن سلوك القائد مع التابعين يكون أفضل معيار للحكم عليه بدلاً من دراسة السمات الشخصية له، ويتم في هذه النظرية دراسة دوافع المسؤولين وحاجاتهم، ومدى تقدم القائد في عمله وتأثيره في الآخرين (الحريري، وجلال، وإبراهيم، 2010).

4. النظرية الموقفية: أسس هذه النظرية "فيدلر" على أساس أن القائد وليد الموقف، فالمواقف مهما كانت طبيعتها هي التي تكشف عن القادة، وقد صرحت هذه النظرية بأنه لا يوجد صفات وسمات محددة للقائد لكي يكون رجلاً لكل موقف، فهناك قائد يصلح لموقف وقائد

آخر يصلح لموقف آخر، وكل موقف يتطلب صفات محددة يجب أن تتوفر في كل القائد (الحربي، 2008).

5. نظرية الإدارة كوظائف ومكونات: صاحب هذه النظرية سيرز، حيث حدد وظائف الإداري في ميادين الإدارات بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، من أجل إظهار الإبداع في الإدارات، حيث يحتاج الإداري في عملية التخطيط إلى دراسة الظروف لاتخاذ قرارات ناجحة حسب الأهداف الموضوعة، والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف، وموقف العاملين منها، أما الإجراءات في عملية التنظيم، يتم وضع القوانين، والأنظمة، والتعليمات في صورة ترتيبات في الموارد البشرية أيضاً المادية، وهذا يسهل تحقيق الأهداف الموضوعة، والوصول إلى الإبداع في كل مرحلة، أما في عملية التوجيه، يقوم الشخص المكلف حسب مؤهله، وسلطته، وخبرته، ودوره في عملية التنفيذ، ب إسقاط الإجراءات والتوجيهات لتحقيق الأهداف في المؤسسة، وفي عملية التنسيق يكون دور الإداري هو جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، وتوجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة، حسب الإمكانات المتوفرة والقوى الاجتماعية، والثقافية، أيضاً الاقتصادية، والسياسية، في بيئة التنظيم، أما في الرقابة يكون هناك متابعة مباشرة وغير مباشرة لتقييم عمل المؤسسة ونظامها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة وتحقيق الابتكار بالعمليات التربوية (الخواجا، 2004).

6. نظرية اتخاذ القرار: هذه النظرية تقوم على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به جميع التنظيمات الإنسانية، تتم فيه عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي، وتكون عملية اتخاذ القرارات في هذا النشاط بدرجة عالية من الكفاءة، ويكون عمل مدير المدرسة مع مجموعة من المدرسين والطلبة وأولياء الأمور، ويتم التشاور معهم والتشارك في اتخاذ القرارات، فعملية اتخاذ القرار تعد حجر الزاوية في إدارة المؤسسة التعليمية، ومعيار تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية، والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتلك القرارات تتأثر بسلوك مدير المدرسة ونمطه الإداري في المدرسة وبشخصيته، وعند اتخاذ القرار يجب مراعاة الخطوات المهمة ومنها التعرف على المشكلة، وتحليل وتقييم المشكلة، وضع معايير للحكم لتقييم الحل المطلوب، جمع البيانات والمعلومات، اختيار الحلول القوية والبدائل المناسبة، ثم وضع الحل المفضل

موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقييم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات (الخوaja، 2004).

مراحل تطبيق النموذج المقترح

تم الاعتماد في هذا النموذج المقترح على مراحل النموذج (عجلة ديمنج) للتحسين المستمر ويمكن تقسيم النموذج المقترح إلى أربع مراحل وفق الآتي:

1. مرحلة التخطيط: تعد مرحلة التخطيط لممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس الثانوية في الضفة الغربية، وتحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين ذات أهمية كبرى لأنها تشكل نقطة الانطلاق للمراحل الأخرى، فالتخطيط يقصد به عملية واضحة منظمة سلسلة يشترك فيها كافة الأفراد والهيئات التعليمية المعنيين بالعملية التربوية.
2. مرحلة التنفيذ: تعتبر مرحلة التنفيذ مرحلة انتقالية في النموذج المقترح، حيث يتم خلالها نقل النموذج المقترح لممارسة القيادة الابتكارية، من مكاتب التعليم العالي وصورتها الإلكترونية والورقية إلى مكاتب مديريات التربية والتعليم، ثم إلى الإدارات المدرسية، بعدها إلى التطبيق العملي على أرض الواقع وفق ما يتم رصده من أدوات للتنفيذ، وتكون عملية التنفيذ تستلزم انضباطاً شديداً من مختلف العناصر للوصول للنتائج.
3. مرحلة التقييم: يتم في هذه المرحلة تقييم نتائج مرحلة التنفيذ، وهذه المرحلة تعتبر مرحلة فاصلة في نجاح عملية ممارسة القيادة الابتكارية، وتحتاج إلى جهود كبيرة لتقييم أثر النموذج المقترح لممارسة القيادة الابتكارية لمديري المدارس، كما أن عملية التقييم تحتاج إلى وقت طويل نسبياً نظراً لعدم وجود مؤشرات فورية، أيضاً تحتاج إلى متابعة دائمة لأعمال ووظائف المدراء وإبداعهم وابتكارهم في الإدارات المدرسية.
4. مرحلة التحقق: تعتبر هذه المرحلة مكملية لمرحلة التقييم، يتم فيها المطابقة بين المخرجات المتوقعة في مرحلة التخطيط وبين الواقع الحالي، حيث يتم في هذه المرحلة اعتماد الاجراء لإعادة تطبيقه لاحقاً ضمن البرامج المعتمدة لتأهيل المديرين، أو التعديل عليه وإعادة تطبيقه مرة أخرى عبر المراحل المختلفة ضمن النموذج المقترح.

أليات تنفيذ الانموذج المقترح

تتم عملية تطبيق الأنموذج وفقاً للآلية الآتية:

1. يتم التسويق لفكرة الانموذج ثم جمع المقترحات لممارسة القيادة الابتكارية من خلال مقترحات العناصر البشرية المقترحة في الأنموذج مع تقييم لهذه المقترحات، ثم يتم بعدها رفع الانموذج المقترح للجهات الرسمية للبدء بالإجراء الرسمي في عملية التخطيط والمواءمة في آن واحد بين الإمكانيات والاحتياجات، ويتم جمع هذه المقترحات بعدة طرق من خلال المقترحات الفردية، وعقد ورش العمل أو الاجتماعات المغلقة والمفتوحة.
2. بعد اعتماد الانموذج المقترح المرفوع، تقوم مديريات التربية والتعليم برسم الانموذج المقترح للتنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار تضمين الإمكانيات والاحتياجات المطلوبة لتنفيذ هذا الانموذج المقترح، بناء على قائمة الإمكانيات والاحتياجات المقترحة والمطلوبة كأحد عناصر الأنموذج.
3. يتم اتخاذ قرار من مديريات التربية والتعليم لتطبيق هذا الأنموذج أو عدمه في ضوء المواءمة بين الإمكانيات المتاحة لديها، والاحتياجات المطلوبة لتنفيذ الأنموذج المقترح، ويكون القرار من خلال اقتراح انموذج بديل في حال عدم توفر الإمكانيات والمتطلبات، ثم إعادة تقييم الاحتياجات والإمكانيات، أما في حال المواءمة وتوفر الإمكانيات والاحتياجات يتم نقل الأنموذج المقترح إلى مرحلة التنفيذ.
4. يتم تنفيذ الأنموذج المقترح والمصادق عليه من مديريات التربية والتعليم، وذلك باستخدام الأدوات والوسائل المشار إليها ضمن عناصر الأنموذج، على أن تسهم هذه الوسائل والأدوات في تنمية مجال واحد على الأقل من مجالات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية بالصفة الغربية.
5. يتم تقييم مخرجات عملية التنفيذ بملاحظة أثر هذا الإجراء على ممارسة القيادة الابتكارية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من قبل المديرين، ويتم هذا التقييم باستخدام وسائل تقييمية مختلفة من خلال ورش عمل تقييمية، أو نماذج معدة مسبقاً، أو عبر تحليل الأداء السنوي للمديرين ومراقبة أثر الأنموذج الذي تم تنفيذه لممارسة القيادة الابتكارية وتحسينه للأداء الوظيفي للمعلمين.
6. بعد إجراء عملية التقييم تتم عملية المتابعة حيث يتم اتخاذ القرار بإعادة عملية التنفيذ من جديد في حال لم تكن النتائج ضمن المتوقع، أما في حال الحصول على نتائج إيجابية في عملية

التقييم يتم اعتماد الإجراء ضمن النماذج المستقبلية لممارسة القيادة الابتكارية للمديرين في مديريات التربية والتعليم، كما يتم الطلب من مديري المدارس الثانوية بتزويد المديريات بتغذية راجعة حول مقترحاتهم وانطباعاتهم عن الأنموذج الذي تم تنفيذه لممارستهم القيادة الابتكارية. والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم (20.4) خطوات تنفيذ الأنموذج المقترح

الرقم	المرحلة	الأنشطة والإجراءات	مصادر الدعم البشرية	الاحتياجات المادية للتنفيذ
1	التسويق لفكرة الأنموذج المقترح	نشر فكرة الأنموذج وأهدافه ومبرراته مع تنظيم لقاءات وورش عمل لاطلاع الأطراف المعنية على الأنموذج.	وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، ممثلي مديريات التربية والتعليم مدراء مدارس، وأولياء أمور	نشرات توعوية حول الأنموذج، قاعات عرض.
2	التخطيط	اختيار أعضاء الفريق، وضع أهداف الأنموذج، توزيع المهام، عقد ورش عمل، تحديد الاحتياجات اللازمة للتنفيذ.	وزارة التعليم العالي، البحث العلمي، ممثلي مديريات التربية والتعليم، خبراء ومشرفين، مدراء مدارس.	عقد اجتماعات مفتوحة ومغلقة، دورات وورش عمل ومقابلات مع ذوي الاختصاص.
3	التنفيذ	التواصل بين أعضاء الفريق، التدريب على مجالات الانموذج، متابعة عملية التنفيذ، إصدار دليل اجرائي حول الأنموذج المقترح.	مجلس التعليم العالي، مديريات التربية والتعليم، المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم.	ميزانيات، مقابلات، دورات وورش عمل، نشرات وكتيبات وبوسترات للأنموذج.
4	التقييم والتحقق	ملاحظة أثر الأنموذج، استخدام الوسائل التقييمية.	مجلس التعليم العالي، مشرفين، موجهين، مديري المدارس، معلمين.	ورش عمل تقييمية، أو نماذج معدة مسبقاً، تحليل الأداء السنوي للمديرين، مراقبة أثر الأنموذج
5	المتابعة	تغذية راجعة حول اقتراحات وانطباعات مديري المدارس بخصوص الأنموذج، اثناء التطبيق، تقارير دورية حول العمل والتطبيق.	مجلس التعليم العالي، دائرة الاعتماد في مديرية التربية والتعليم، مديري المدارس، والمعلمين.	التقارير الدورية حول التنفيذ.

مقترحات تسهم في إنجاح النموذج المقترح:

1. التسويق بشكل جيد للنموذج من خلال توضيح الأهداف والمبررات والأهمية للجهات المعنية.
2. تشجيع مديريات التربية والتعليم على تبني النموذج من خلال تعزيز مفهوم الشراكات.
3. ضمان الموازنات والموارد المالية.
4. تكثيف جهود التواصل مع جميع الأطراف المعنية للمشاركة في تطبيق النموذج.
5. تنظيم حملات توعية للمديرين للقيادة الابتكارية.
6. تدريب المديرين وتنمية مهاراتهم في استخدام وتطبيق التقنيات المتطورة.
7. وجود قيادات واعية ولديها معرفة بأهمية التغيير والتطوير وفق مقتضيات ومتطلبات العصر.

التحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح:

1. ضعف الإمكانيات المادية لدى المؤسسات التعليمية.
2. المعارضة والرفض المتوقع من المديرين في المدارس خشية الالتزام بممارسة قيادة معينة بسبب تعودهم على طريقة وروتين اداري معين.
3. عدم وجود الجاهزية لتأهيل وتدريب المديرين وفق النظم الإدارية وممارسة القيادات الحديثة في المدارس وخاصة القيادة الابتكارية.
4. قلة ثقة المديرين بإجراءات الأطر والنظم الإدارية والقيادية في المدارس بالإضافة إلى المركزية في أخذ أي قرارات تربوية تتعلق بالتغيير والتطوير.
5. عدم وضع المدير المناسب في المكان المناسب أحياناً في بعض المدارس.
6. عدم توفر الوقت الكافي لتنفيذ التغيير والتطوير ومتطلباته.
7. عدم توفر الأجهزة والمعدات اللازمة من أجل التطوير والإبداع والابتكار، بالإضافة إلى عدم الانفتاح على الاتجاهات الحديثة في التعليم.

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

أسئلة القيادة الابتكارية

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

عند سؤال المديرين عن مدى ممارستهم للقيادة الابتكارية التي يقومون بها في إدارة مدرستهم، أجمعوا أنهم يمارسون القيادة الابتكارية داخل أسوار مدرستهم، وعند سؤال المدير كيف؟ أشار (100%) من المديرين إلى أنهم يمارسون القيادة الابتكارية عن طريق تعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، وأشار (90%) من المديرين إلى وضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، وأشار (80%) منهم إلى أنهم يقومون بدراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل، وأشار (70%) منهم مشاركة بعض المعلمين في بأخذ القرار، و (60%) أشاروا إلى دعم المعلم ومساندته في حال حدوث أي طارئ، ومعالجة نقاط الضعف عند المعلمين بسبيل الارتقاء بعملية التعليم، و (50%) منهم أشاروا إلى ضرورة اكساب المعلمين طرق البحث السليم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وأخيراً أشار (40%) منهم إلى أهمية اتباع طرق غير تقليدية في الإدارة.

والجدول (21.4) يبين ما مدى ممارسة المدير للقيادة الابتكارية التي قام بها في إدارة مدرسته.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	تعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين.	10	100%
2	وضع خطة كاملة كل عام.	9	90%
3	مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.	9	90%
4	دراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.	8	80%
5	مشاركة البعض من المعلمين في أخذ القرار.	7	70%
6	دعم المعلم ومساندته في حال حدوث أي طارئ.	6	60%

7	معالجة نقاط الضعف عند المعلمين في سبيل الارتقاء بعملية التعليم.	6	%60
8	اكتساب المعلمين طرق البحث السليم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.	5	%50
9	اتباع طرق غير تقليدية في الإدارة.	4	%40

وقد أشار (7) من المديرين (1ع) و (2ع) و (1م) و (2م) و (ر) و (ح) و (أ) إلى أن ممارسة المدير للقيادة الابتكارية داخل المدرسة تكون عن طريق مشاركة المعلم ب أخذ بعض القرارات كما أشار (6) من المديرين (س) و (أ) و (ف) و (2ع) و (ر) و (ح) بأن ممارسة المدير للقيادة الابتكارية داخل المدرسة تكون أيضاً عن طريق دعم المعلم ومساندته والوقوف إلى جانبه في حال حدوث أي طارئ.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

عند سؤال المديرين عن الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة، أشار (100%) من مديري مدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية أن الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري يرغب بقيادة مدرسة هي القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين بالتشارك بعمليات التغيير والتطوير، وأشار (90%) منهم إلى القدرة على استخدام البعض للتكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في العمليات التعليمية، وأشار (80%) منهم إلى القدرة على التحمل والثبات ومواجهة التحديات والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف، والقدرة على الاتصال والتواصل الفعال، وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة وافراد المجتمع، وأشار (70%) منهم إلى ضرورة أن يكون المدير قادراً على خلق أفكار حديثة ومبتكرة لتحسين العملية التعليمية، ومعرفة حديثة بأساليب حل المشكلات الإدارية، وأخيراً أشار (60%) منهم إلى القدرة على التقييم بأساليب مختلفة، وأن يكون لدى المدير نظرة مستقبلية.

والجدول (22.4) يبين الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين بالتشارك بعمليات التغيير والتطوير.	10	%100
2	القدرة على استخدام بعض التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية بالعمليات التعليمية.	9	%90
3	القدرة على التحمل والثبات ومواجهة التحديات والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف.	8	%80
4	القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة و افراد المجتمع.	8	%80
5	القدرة على خلق أفكار حديثة ومبتكرة لتحسين العملية التعليمية.	7	%70
6	معرفة حديثة بأساليب حل المشكلات الادارية.	7	%70
7	القدرة على التقييم بأساليب مختلفة.	6	%60
8	تشكيل نظرة مستقبلية.	6	%60

وقد أشار (9) من مديري مدارس الثانوية الحكومية بالصفة الغربية ومنهم المدير (ف) و (ر) و (أ) و (2ع) و (1ع) و (1م) و (ح) و (2م) و (س) إلى أن من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة القدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في العمليات التعليمية، كما أشار (8) من المديرين (1ع) و (2ع) و (1م) و (س) و (ح) و (ف) و (ر) و (أ) إلى أن من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة أيضاً القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة و افراد المجتمع.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم من خلالها وبها في الإدارة المدرسية؟

عند سؤال المديرين عن المعوقات التي تواجههم خلال استخدامهم القيادة الابتكارية في إدارة مدارسهم، أشار أغلبهم (100%) إلى أن عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية هي أهم معيق، وأشار (90%) منهم إلى استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وأشار (80%) منهم إلى عدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين، وأشار (70%) منهم عدم وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين، وعدم الحدثة في الأساليب المتبعة في العمل الإداري، وعدم توفر الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة، وأخيراً أشار (60%) منهم إلى خوف من الفشل وارتكاب الأخطاء، والقيم والاتجاهات القائمة في المجتمع.

والجدول (23.4) يبين المعوقات التي قد ربما تواجه المديرين خلال استخدامهم للقيادة الابتكارية عندما يقومون بها بإدارتهم المدرسية.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية.	10	100%
2	استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين.	9	90%
3	عدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين.	8	80%
4	قلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين.	8	80%
5	ضالة وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين.	7	70%
6	قلة الحدثة في الأساليب المتبعة في العمل الإداري وعدم توافر الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة.	7	70%
7	الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء.	6	60%
8	القيم والاتجاهات القائمة في المجتمع.	6	60%

وقد أشار (7) من المديرين (م1) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (ع1) و (ع2) بأن المعوقات التي تواجه المديرين خلال استخدامهم للقيادة الابتكارية التي يقومون بها بإدارتهم المدرسية، ضالة وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين، وقلة الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة، كما أشار (6) من المديرين (س) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (ع1) إلى أن من المعوقات التي من الممكن أن تواجه المديرين خلال استخدامهم للقيادة الابتكارية التي يقومون بها في إدارتهم المدرسية الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء بالإضافة للقيم والاتجاهات القائمة في المجتمع.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

عند سؤال المديرين عن التوصيات المقترحة عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة مدرستهم، أشار (100%) من المديرين إلى تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وأشار (90%) منهم إلى ضرورة إعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، وأشار (80%) منهم إلى ضرورة توزيع الأعمال على بعض المعلمين بالتساوي والعدل، وأشار (70%) منهم إلى أهمية وإشراك المعلمين في أخذ القرارات، وأشار (60%) منهم إلى ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم، وتعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب وأهاليهم لضمان تحقيق أهداف التعليم، وأخيراً أشار (50%) منهم إلى أهمية تطبيق التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز عملية التعلم وإدارة المدرسة.

والجدول (24.4) يبين التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدامهم للقيادة الابتكارية في إدارتهم

المدرسية.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	تعزيز الثقة بين المدير والمعلم.	10	100%
2	إعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن.	9	90%
3	استخدام عنصر التحفيز.	9	90%

4	توزيع الأعمال على بعض المعلمين بالتساوي والعدل.	8	%80
5	إشراك المعلمين في أخذ القرارات.	7	%70
6	تعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم.	6	%60
7	تعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب وأهاليهم لضمان تحقيق أهداف التعليم.	6	%60
8	تطبيق التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز عملية التعلم وإدارة المدرسة.	5	%50

وقد أشار (8) من المديرين (م1) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (ع1) و (ع2) و (س) بأن من التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدامهم للقيادة الابتكارية في إدارتهم المدرسية توزيع الأعمال على المعلمين بالتساوي والعدل، كما أشار (7) من المديرين (س) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (ع1) و (ع2) إلى أن من التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدامهم للقيادة الابتكارية في إدارتهم المدرسية وإشراك المعلمين في أخذ القرارات.

3.4 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟
 عند سؤال المديرين عن مدى رضاهم عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستهم، كان رأي المديرين بنسبة (70%) هو تقدير جيد جداً، وجاء ثانياً بنسبة (30%) من المديرين تقدير جيد.

والجدول (25.4) يبين مدى رضا مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	جيد جداً.	7	%70
2	جيد	3	%30

وقد أشار (7) من المديرين (س) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (أ) و (ع2) إلى أن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم كان بتقدير جيد جداً، وأشار أيضاً (3) من المديرين (م1) و (ع1) و (ن) إلى أن مدى رضاهم عن المستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم جيد.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

عند سؤال المديرين عن دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين، أشار (100%) من المديرين إلى ضرورة تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عالٍ من الفعالية والكفاءة في التعليم، وأشار (90%) منهم إلى تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجازهم في تقدمهم وتطورهم في عملهم، وأشار (80%) منهم إلى ضرورة تقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية، وأشار (70%) منهم إلى أهمية احترام رأي المعلم عند ابداء وجهة نظره، وأخيراً أشار (60%) منهم إلى أهمية تقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.

والجدول (26.4) يبين دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عالٍ من الفعالية والكفاءة في التعليم.	10	100%
2	تشجيع الإبداع عند المعلمين.	9	90%
3	تقدير انجاز المعلمين في تقدمهم وتطورهم في عملهم.	9	90%
4	تقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية.	8	80%
5	احترام رأي المعلم عند ابداء وجهة نظره.	7	70%
6	تقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.	6	60%

وقد أشار (8) من المديرين (م1) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (ع1) و (ع2) و (س) إلى أن القيادة الابتكارية تعزز من الأداء الوظيفي لدى المعلمين عن طريق تقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية، كما أشار (6) من المديرين (س) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (ع1) إلى أن القيادة الابتكارية تعزز من الأداء الوظيفي لدى المعلمين عن طريق تقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟
 عند سؤال المديرين عن العوامل التي قد تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية، أشار (100%) من المديرين إلى أن العامل المادي، أي تدني الراتب هو الذي يعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية، وأشار (90%) منهم إلى الإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالغرف الصفية غير الملائمة، وعدد الطلاب الكبير، وأشار (80%) منهم إلى نقص التطوير المهني في المدارس، والإدارة السيئة داخل المدارس، وأشار (60%) منهم إلى تحديات التلاميذ وتفشي ظاهرة العنف وعدم رغبة الطلبة في التعليم، وعدد الحصص الكبير والأنشطة المدرسية الكثيرة، والتي لا يوجد مقابلها تفريغات مناسبة، وأخيراً أشار (30%) منهم إلى نظرة المجتمع السلبية للمعلم،

والجدول (27.4) يبين العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	العامل المادي، أي تدني الراتب.	10	100%
2	الإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة.	9	90%
3	الظروف البيئية كالغرف الصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير.	9	90%
4	نقص التطوير المهني داخل المدارس.	8	80%
5	الإدارة السيئة داخل أسوار المدرسة.	8	80%

6	تحديات التلاميذ وتفشي ظاهرة العنف، وعدم رغبة الطلبة في التعليم.	6	%60
7	عدد الحصص الكبير، والأنشطة المدرسية الكثيرة والتي لا تبرمج بصورة مناسبة.	6	%60
8	نظرة المجتمع السلبية للمعلم.	3	%30

وقد أشار (8) من المديرين (2ع) و (أ) و (س) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (1ع) إلى أن من العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية نقص التطوير المهني داخل المدارس، كما أشار (6) من المديرين (س) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (1ع) إلى أن من العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية عدد الحصص الكبير، والأنشطة المدرسية الكثيرة والتي لا تبرمج بصورة مناسبة.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المديرين عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقدون أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، أشار (100%) من المديرين إلى أن تقديم التدريب والتطوير لجميع المعلمين هو من أهم المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وأشار (80%) منهم إلى ضرورة توجيه وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وأشار (70%) منهم إلى أهمية توفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير الإبداعي، وتقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم، وأشار (60%) منهم إلى ضرورة تعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين ومشاركة الأفكار والخبرات فيما بينهم، وتقديم منح تعليمية للمعلم من أجل مواصلة تعليمه وتطويره.

والجدول (28.4) يبين المقترحات والتوصيات التي قد تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	تقديم التدريب والتطوير لجميع للمعلمين.	10	%100
2	توجيه وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين من أجل تحسين أدائهم.	8	%80
3	توفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين، لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية.	7	%70
4	تشجيع المعلمين على التفكير الإبداعي.	7	%70
5	تقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم.	7	%70
6	تعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين ومشاركة الأفكار والخبرات فيما بينهم.	6	%60
7	تقديم منح تعليمية للمعلم من أجل مواصلة تعليمه وتطويره.	6	%60

وقد أشار (7) من المديرين (2ع) و (س) و (م2) و (ف) و (ر) و (ح) و (1ع) إلى أن من التوصيات التي قد تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين توفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين، لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، كما أشار (6) من المديرين (س) و (م1) و (م2) و (ر) و (ف) و (ح) إلى أن من التوصيات التي قد تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين أيضاً تعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين ومشاركة الأفكار والخبرات فيما بينهم.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج الكمية

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

6.1.5 مناقشة السؤال السادس

2.5 مناقشة تحليل النتائج الكيفية المتعلقة بالمقابلات

3.5 توصيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، وأهم التوصيات وفقاً للنتائج.

1.5 مناقشة النتائج الكمية

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

الصفة الغربية للقيادة الابتكارية؟

بينت النتائج بأن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة القيادة الابتكارية ككل كان بدرجة متوسطة، أما المتوسطات الحسابية لبعض إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة القيادة الابتكارية فقد جاء مجال "الأصالة" بالترتيب الأول ودرجة متوسطة، أما مجال "القدرة على التركيز والانتباه" فقد جاء في الترتيب الأخير بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى عدة أسباب أهمها: محاولة بعض مديري المدارس الثانوية بذل قصارى جهودهم وضمن الإمكانيات المتوافرة على تقديم الأفكار الجديدة في مجال العمل، والظهور بمظهر مناسب كقادة لمديري المدارس الثانوية، وكما أن عدم وصول القيادة الابتكارية للمستوى الأعلى المطلوب، قد يعود للتفاوت في الإبداع والابتكار في أداء المهام والأعمال المدرسية، ورسم الخطط التنموية والتطويرية من قبل مديري المدارس كل حسب خبرته، إلى جانب تبني النظام المركزي في وضع الأهداف والقوانين الإدارية من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في سبيل تحسين العمل وتحسين مسيرة عملية التعليم لدى الكوادر التعليمية، لأن القوانين تصدر من وزارة التربية والتعليم لجميع المدارس الثانوية في الضفة الغربية، مما يحد من السبل والقيادة الابتكارية المتبعة من قبل مديري المدارس في سبيل النهوض في مدارسهم، لذلك نلاحظ ضالة التغييرات الابتكارية داخل المدارس، سواء في مجال الأصالة أو القدرة على التركيز والانتباه، وهذا لا يلغي حقيقة أن طبيعة بيئة العمل التعليمية الفلسطينية موحدة بحكم قوانين التربية والتعليم، ولكن مختلفة بحكم البيئة الجغرافية، فبيئة المدن تختلف عن بيئة القرى، وكذلك أيضاً اختلاف الأنماط القيادية الابتكارية داخل المدارس، فمنها ما يكون تشاركياً ويساعد على حرية التعبير واستقبال الأفكار الابتكارية، ومنها ما يكون سلطوياً يستخدم السلطة لإحداث التغيير، وقد

تكون قلة الحوافز بكافة أنواعها من الأسباب التي تقف خلف عدم وجود القيادات الابتكارية في المدارس بشكل عام.

لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البنا (2020)، ودراسة مقابلة (2019)، ودراسة عباد وأبو كريم (2019)، ودراسة القرعان (2019)، ودراسة الشبول (2018) حيث بينت نتائج هذه الدراسات بأن القيادة الابتكارية جاءت بدرجات متوسطة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عوده (2021)، ودراسة دويك ومخامرة (2020)، ودراسة أبو صالح (2019)، ودراسة واديحني (wa de jong,2022)، ودراسة جنفر (jenevar, 2015)، ودراسة الحاج (2018) حيث بينت نتائج هذه الدراسات بأن درجة القيادة الابتكارية جاءت بدرجات مرتفعة وكبيرة جداً.

وفيما يلي عرض ومناقشة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية داخل كل مجال في المحور الأول للأداة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية كذلك الانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة:

1. مجال الأصالة:

لقد بينت النتائج بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الأصالة كانت متوسطة، وقد جاءت فقرة "أكافئ الأداء الوظيفي للمعلمين بالترتيب الأول، بدرجة متوسطة، كما أتت فقرة "أحرص على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم" في الترتيب الأخير بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج لطبيعة تعامل مديري المدارس بالضفة الغربية مع المعلمين حيث هي شبه واضحة ومحددة، وذلك لأن مديريات التربية والتعليم تصدر التعليمات المتعلقة بتقييم المعلمين، كما تعزو الباحثة تلك النتيجة أيضاً ربما يكون لشح العمليات التدريبية والتأهيلية اللازمة لمديري المدارس في الضفة الغربية في ظل تدهور الوضع الأمني، والسياسي، والاقتصادي في الساحة الفلسطينية، ومحاولة تغيير أو تطوير الخطط والممارسات الإدارية الأصيلة، والتي من المعروف أنها لا تأتي في يوم وليلة، فهي بحاجة لوقت طويل من التأهيل والتدريب، ورغم ذلك يحاول مديرو المدارس في الضفة الغربية حل المشاكل والتكيف مع الظروف التربوية المتغيرة للبيئة الفلسطينية المحيطة بدائرة لإدارة المدرسية، كما أن الوصول

لمستوى أعلى من الأصالة لدى القيادات المدرسية بحاجة إلى إحداث بعض التغييرات في كوادرات الإدارة وفي الطريقة التي تفكر بها في مواجهة مشاكلها وتحدياتها. وقد اتفقت النتيجة مع دراسة مقابلة (2019) حيث نال موضوع الأصالة درجة متوسطة لكليهما.

2. مجال الطلاقة والمرونة الفكرية

لقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات بعض أفراد عينة الدراسة عن مجال الطلاقة والمرونة الفكرية جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت فقرة " أسعى إلى توفير بيئة مدرسية ملائمة تشجع الابتكار وتولد الأفكار " بالترتيب الأول بدرجة متوسطة، بينما أتت فقرة " أحول الأفكار إلى مشاريع عمل بالمدرسة " في الترتيب الأخير بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى ما يعانيه المواطن الفلسطيني بشكل عام ومديرو المدارس بشكل خاص من حواجز وعراقيل فرضها الاحتلال الإسرائيلي من جهة والسلطة الفلسطينية من جهة أخرى في محاولة منها لتشكيل الأمر الذي يحول دون تقديم آراء وأفكار ومقترحات تسهم في الارتقاء بمستوى التعليم وتحقيقه للأهداف المرجوة منه على عقلية وطرق تفكير مديري المدارس الفلسطينية في سبيل وضع نظم وقواعد داخل مدارسهم كالتعاون، والتحفيز، والمساندة، واحترام وجهات نظر الآخرين، والمرونة، وعدم الجمود لاستقبال كل ما هو حديث من شأنه خدمة عملية التعليم بين كافة إدارات المدرسة.

3. مجال الحساسية للمشكلات

لقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات بعض أفراد عينة الدراسة عن مجال الحساسية للمشكلات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت فقرة " أبحث عن المعلومات في حل أي مشكلة داخل المدرسة " بالترتيب الأول بدرجة متوسطة، كما جاءت فقرة " أعمل على توثيق الصلة بين المعلمين وأهل الطلاب " بالترتيب الأخير بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة لخصوصية المجتمع الفلسطيني ومؤسساته التربوية، ومعاناته الدائمة اقتصادياً وسياسياً بسبب وجود الاحتلال الإسرائيلي الغاشم، مما زرع بعقلية المواطن الفلسطيني استشعارات ومنبهات تلقائية نوعاً ما، بخصوص أي مشاكل أو تحديات محتملة وخاصة داخل المؤسسات التربوية من جوانب عدة، كقدرة مديري المدارس على الابتكار في حل المشكلات، وإيجاد الخطط البديلة في المواقف الطارئة، وتشجيع العلاقات الانسانية فيما بينهم، كما تعزو الباحثة ذلك إلى التشدد والصرامة التي يلتزم بها مديرو المدارس في الضفة الغربية من

خلال أداء الأعمال المدرسية، وضعف الوعي بأهمية خلق مناخ مفتوح يشجع على الإبداع ويعزز الابتكار في تجلياته التربوية المختلفة.

وقد اختلفت تلك النتيجة مع دراسة مقابلة (2019).

4. مجال قبول المخاطرة

لقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال قبول المخاطرة جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت فقرة "أهتم بتخطيط أنشطة منهجية جديدة تصب في خدمة الطالب والمدرسة" بالترتيب الأول بدرجة متوسطة، بينما أتت فقرة "أقبل انتقادات الآخرين بسعة صدر" في الترتيب الأخير وبدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة لأن مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لديهم القدرة المعقولة على الاهتمام بتخطيط أنشطة منهجية جديدة تصب في خدمة الطالب والمدرسة من خلال التعامل مع المجتمع المحلي وأهالي الطلاب، وزرع روح التنافس بين المعلمين، كما تعزو الباحثة تلك النتيجة المتوسطة أيضا إلى تمسك مديري المدارس بمركزية اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى أخذ آراء أو مقترحات المعلمين وعدم تقبل الآراء المخالفة، وضعف الوعي بأهمية إعطاء المعلمين صلاحيات في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات سواء كانت سلبية أو إيجابية يضعف فرص الابتكار والإبداع.

5. مجال القدرة على التركيز والانتباه

لقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لبعض إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال القدرة على التركيز والانتباه جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت فقرة "أشرك المعلمين في وضع الخطط السنوية للمدرسة" بالترتيب الأول ودرجة متوسطة، كما جاءت فقرة "أشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية للمعلمين" في الترتيب الأخير، بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى عدة نقاط أهمها: أن العلاقة التشاركية بين مديري المدارس والمعلمين تزيد من تقدم عملية التعليم، وأن الخطط الابتكارية والأفكار والمهارات تنمي القيادة الابتكارية، وينتج بذلك زيادة في التركيز والانتباه بعملية التعليم، كما تفسر الباحثة عدم وصول الانتباه والتركيز إلى المستوى الأعلى لضعف اهتمام مديري المدارس بتشجيع المعلمين من أجل تقديم رؤى ابتكارية يمكن أن تترجم إلى ممارسات تربوية ناجحة ومتنوعة.

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على

أداة واقع الممارسة لمديري مدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة لحرص الذكور في الحصول على الترقيات والعلاوات المادية في الوظيفة المنتسبين إليها بالمؤسسات التربوية، نظراً لكثرة التزاماتهم ومسؤولياتهم الاجتماعية والعائلية، كما أن لديهم مقدرة على تحمل المخاطر والجرأة والنقد والمواجهة الفكرية، والقدرة على حل المشاكل الطارئة داخل المدارس بشكل مفاجئ، وقدرتهم على التحكم بانفعالاتهم، كما أن الذكور لديهم قدرة على التعبير والحوار والتفاعل والتواصل أكثر من الإناث بالعمليات الإدارية والنشاط المدرسي مما يسهم في تفوقهم ابتكارياً وإدارياً، كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى تخصص عدد كبير من الذكور في مجالات الإدارة والتكنولوجيا والعلوم والتقنيات الأخرى، بينما تلتحق شريحة واسعة من الإناث بتخصصات غير إدارية، كالخدمة الاجتماعية، وعلم النفس ويلتفتن إلى أمور وانشغالات بعيدة عن العمليات القيادية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عودة (2021) حيث بينت النتائج وجود الفروق لدى

القيادة الابتكارية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور.

كما اختلفت النتيجة مع دراسة أبو صالح (2019)، ودراسة القرعان (2019)، ودراسة

البناء (2020)، ودراسة دويك ومخامرة (2020)، ودراسة غنيم والمزين (2018)، ودراسة

الحجاج (2018)، ودراسة الشبول (2018) حيث أكدت النتائج عدم وجود فروق فيما يتعلق

بالقيادة الابتكارية تبعاً لمتغير الجنس.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في واقع الممارسة لمديري مدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية

للقيادة الابتكارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) من جهة وكل من: (ماجستير) و(دكتوراة)، من جهة أخرى، وقد جاءت الفروق لصالح كل من: (ماجستير) و(دكتوراة).

وتعزو الباحثة النتائج بأن المؤهل العلمي (الماجستير والدكتوراة) يؤثر في ممارسة القيادة الابتكارية، وذلك لعدة أسباب أهمها: توفر آفاق علمية ومهنية أوسع لدى حملة المؤهلات العليا، وقدرتهم على القيادة الابتكارية أكثر من حملة البكالوريوس، وأيضاً القدرة على اتخاذ القرارات وممارستهم القيادة بشكل أكبر، واتساع الآفاق الفكرية والقيادية الابتكارية والإبداعية من خلال نتائج المهام التي يكفون بها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غنيم والمزين (2018) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح (الدراسات العليا)، ودراسة الحجاج (2018) التي أشارت لوجود فروق لصالح (الماجستير).

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة دويك ومخامرة (2020)، ودراسة مقابلة (2019)، ودراسة القرعان (2019)، ودراسة عوده (2021)، ودراسة البنا (2020)، وقد بينت النتائج بأن هناك وجود فروق لدى القيادة الابتكارية بسبب أن متغير المؤهل العلمي ذهب لصالح (البكالوريوس).

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5) من جهة وكل من: (من 5 - أقل 10 سنوات) و(من 10 - أقل 15 سنة)، و (15 سنة فأكثر)، من جهة أخرى، وقد جاءت الفروق لصالح الأعلى خبرة: (15 سنة فأكثر).

وتعزو الباحثة النتائج إلى أن أصحاب الخبرة الأعلى يمتلكون امكانيات العمل المناسبة، بناءً على التجارب التي تعرضوا لها، واعتبارهم همزات وصل لزملائهم الآخرين من ذوي الخبرات القليلة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غنيم والمزين (2018) وقد بينت النتائج وجود فروق تتعلق بالقيادة الابتكارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات)، التي أظهرت الفروق لصالح (5-10 سنوات)، ودراسة دويك ومخامرة (2020) التي أظهرت الفروق لصالح (11 سنة) من سنوات الخبرة.

كما اختلفت تلك النتيجة مع دراسة الحجاج (2018)، ودراسة الشبول (2018)، ودراسة عودة (2021)، ودراسة البنا (2020)، ودراسة مقابلة (2019)، ودراسة أبو صالح (2019)، ودراسة القرعان (2019) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أنه هناك عدم وجود فروق بمجال القيادة الابتكارية تبعاً لمتغير السنوات الخبرة.

3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس؟

لقد بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لأداة الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة، وقد جاء مجال " التخطيط " بالترتيب الأول وجاء بدرجة متوسطة، بينما أتى مجال " التقويم " في الترتيب الأخير بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة النتائج إلى أن وجود المستوى المتوسط من الأداء الوظيفي لدى المعلمين هو نتيجة لكثرة الأعمال المطلوبة من المعلمين وتنوعها، من تعليم للطلبة، وكثرة انصبه المعلمين من الحصص الصفية التي تشكل نوعاً من الضغوط عليهم، كذلك الاختبارات وتصحيح إجابات الطلبة، والقيام بعدد من الأنشطة اللاصفية، ونظراً إلى حجم العمل المطلوب من المعلمين وتنوعه مع عدم وجود الوقت الكافي فقد يؤدي ذلك كله إلى وجود هذا المستوى المتوسط من الأداء الوظيفي ولضيق إنجاز العمل أو تأخيره أو تأجيله بطريقة أكثر من المعتاد، ولا شك أن كل هذا يؤثر على عدم إنجاز المهام الوظيفية بالوقت المحدد نتيجة لكثرة الضغوط الواقعة على عاتق المعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حمدان (2021)، ودراسة أبو اسنينة والسالم (2021)، ودراسة درة رومينا (Dorah a Romina, 2023)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن الأداء الوظيفي جاء بدرجات متوسطة .

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو صعلوك (2023)، ودراسة العاليا والانسي (2023)، ودراسة حريبات (2019)، ودراسة فيرجانا فيرجانا (Virgana, Virgana, 2021)، ودراسة كلفن (Kelvin, 2016)، ودراسة (Hallinger, 2010)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن الأداء الوظيفي جاء بدرجات مرتفعة.

وفيما يلي عرض ومناقشة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس على فقرات كل مجال لأداة الأداء الوظيفي:

1. مجال التخطيط

لقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التخطيط جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت فقرة " يضع المعلم الخطط الفصلية والسبوعية قبل المباشرة بالسنة الدراسية " بالترتيب الأول وكانت بدرجة متوسطة، بينما كانت فقرة " يطور المعلم محتوى المساقات التي يدرسها وفقا للخطط الموضوعية " في الترتيب الأخير وكانت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى طبيعة الشروط التي تضعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لانتقاء واختيار مديري المدارس في الضفة الغربية، حيث يشترط في انتقائهم للمؤهل العلمي العالي، والخبرة العلمية الطويلة التي تزيد عن عشر سنوات، مما يساهم في نجاح وضع أهداف دقيقة وواقعية للمؤسسات التربوية، وانتقاء الوسائل والخطوات الأكثر أهمية وأولية لانتقاء الأهداف والوصول إليها، كما أن الخبرة الطويلة لمديري المدارس تساعدهم قدر المستطاع على التخطيط لأي موقف عارض أو طارئ من الممكن أن تتعرض له مدارسهم في المستقبل، والمرونة في اختيار حلول بديلة تضمن عمل المدرسة، كما أن حرص مديري المدارس للمتابعة والتقييم الدائم لأي خطة موضوعية، مما يساعدهم على الالمام بنقاط قوة المدرسة والعمل على تطويرها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تفاديها، واستغلال أي فرصة متاحة من شأنها النهوض بعملية التخطيط، ولكن في بعض الأحيان نلاحظ أن عدم وصول القدرات التخطيطية للمعلمين للمستوى الأعلى قد يعود لعدم توفر إمكانيات المديرين فيما يخص التطور التكنولوجي

وتدني الوضع الاقتصادي العام في الضفة الغربية، مما يحول دون تزويد المدارس بالأجهزة والوسائل التعليمية المتجددة، مما يعرقل في بعض الأحيان عملية التخطيط بشكل سليم، حيث لا يكون للمستويات والكوادر التخطيطية بمن فيها مديرو المدارس أو الوحدات القائمة بالتنفيذ إلا تأمين البيانات والمعلومات المتوافرة والأوضاع المحيطة في التنفيذ للسلطات المركزية العليا، كما أن تأثر الساحة الفلسطينية بالاحتلال الإسرائيلي الهتمي الذي يحاول دائما استهداف أصحاب العقول ومنهم مديرو المدارس سواء بالاعتقال أو الاستبعاد خارج الوطن مما يؤثر بشكل كبير على البرامج التخطيطية من قبلهم والحيلولة دون تنفيذها.

وقد اختلفت النتيجة مع دراسة بني مصطفى (2023) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة تحسين الأداء الوظيفي من ناحية التخطيط إذ كانت درجته منخفضة.

2. مجال التنفيذ

لقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات بعض أفراد عينة الدراسة عن مجال التنفيذ جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت فقرة " يركز المعلم أثناء التدريس على العمليات العقلية العليا أثناء تنفيذ الدروس " بالترتيب الأول وكانت بدرجة متوسطة، كما جاءت فقرة " يهتم المعلم بتوظيف طرق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي " في الترتيب الأخير وكانت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة لكون عمليات التنفيذ للخطط التنموية داخل المدارس يراعى فيها قدر المستطاع التشاركية في العمل، على أن يكون العمل بروح الفريق بين الإدارة المدرسية والمعلمين، الأمر الذي قد يكون متوفرًا بصورة معقولة، ولكن عدم وصول مجال التنفيذ للمستوى الأعلى ربما يعود لضعف معرفة المعلمين بطرق التدريس والأساليب الحديثة المختلفة في إيصال المعلومات للطلبة، إلى جانب ضعف استخدام وتطبيق التكنولوجيا التربوية، ناهيك عن طول الفترة الزمنية التي تحتاجها عملية التنفيذ وعدم اكتمالها نظرًا لتدهور الوضع الاقتصادي والأمني في الأراضي الفلسطينية.

وقد اختلفت تلك النتيجة مع دراسة بني مصطفى (2023) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة تحسين الأداء الوظيفي من ناحية التنفيذ إذ كانت درجته منخفضة.

3. مجال التقويم

لقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات بعض أفراد عينة الدراسة عن مجال التقويم جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت فقرة " يساهم المعلم في تحسين صورة المدرسة لدى المجتمع المحلي والعالمي" بالترتيب الأول وقد كانت بدرجة متوسطة، كما جاءت فقرة " تشتمل الخطط الفصلية للمعلم على الإجراءات التقويمية " في الترتيب الأخير حيث كانت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة لحرص إدارات المدارس في الضفة الغربية على تعزيز دور المعلمين في تقويم نشاطات التعليم والتعلم، وقياس المهارات التفكيرية العليا للطلبة مما يساهم في فهم المعلومات بدلاً من حفظها وتذكرها، كما أن عمليات التطبيق عادة ما تتم بالارتكاز على الخطة الموضوعية، والتي تشرف عليها الكوادر المتخصصة، والحرص على توفير الموارد المادية والبشرية، والتدريب لكافة المعنيين بالعمل داخل المدارس التي تتبع لمديريات التربية والتعليم، والحرص على متابعة التقويم بالإشراف والتتبع وتفاذي ما يطرأ على مكونات الخطة من جوانب قصور، كما قد يكون عدم وصول عمليات التقويم للمستوى الأعلى عائداً للتداخلات والتحديات والصعوبة التي تحتاجها أنشطة عمليات التقييم من لوحات، وخرائط، ورسومات، وغيرها من الأدوات التي لا يتمكن المعلمون من توفيرها، فضلاً عن كثرة التكاليف التي تتطلبها.

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

بينت النتائج أنه هناك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على

أداة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة ثقافة المجتمع العربي بشكل عام، والمجتمع الفلسطيني بشكل خاص التي تعطي للذكور دائماً حق اتخاذ القرار، وحرية التعبير والمرونة في التعامل وعدم التقييد والحرية، وقد ينعكس بالتالي على قوة شخصية الذكور وثقتهم بذواتهم وقدراتهم، مقارنة

بالإناث التي تفرض عليهن منذ صغرهن العديد من القيود والضوابط، كما أن انشغال الإناث بالإنجاب وتربية الأبناء سلبت منهن الكثير من الوقت والجهد الذي كان من الممكن أن تستثمرها في القيادة والإبداع، مقارنة بالرجل الذي يركز كافة إمكانياته البدنية والذهنية في سبيل النهوض بعمله ووظيفته المهنية والارتقاء بها، كما تعزو الباحثة تلك النتيجة أيضاً إلى طبيعة المرأة العاطفية والانفعالية وخاصة في المواقف الطارئة، مقارنة بالرجل الذي تتحكم فيه عقلية لا انفعالاته وعواطفه، مما يؤثر بشكل كبير على حل المشاكل داخل البيئة المدرسية وإدارة المهام الوظيفية.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة أبو اسنينة والسالم (2021)، ودراسة العاني وبن جابر (2021) التي أشارت إلى فروق لصالح الذكور.

كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العاليا والانسي (2023)، ودراسة حمدان (2021)، ودراسة حريبات (2019)، وهنا أظهرت نتائج الدراسات عدم وجود فروق لدى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) من جهة وكل من: (ماجستير) و(دكتوراة)، من جهة أخرى، وقد جاءت الفروق لصالح كل من: (ماجستير) و(دكتوراة).

وتعزو الباحثة النتيجة بأن المديرين من حملة (الماجستير والدكتوراة) قد يكون لديهم فهم أكثر للسياسة التعليمية والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الظروف الطارئة، كما أن لديهم القدرة على البحث والتقصي حول العديد للقضايا التي تخدم وتحسن من الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو اسنينة والسالم (2021)، كما اختلفت مع دراسة العاليا والانسي (2023)، ودراسة حمدان (2021)، حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5) من جهة وكل من: (من 5 - أقل 10 سنوات) و(من 10 - أقل 15 سنة)، و (15 سنة فأكثر)، من جهة أخرى، وقد جاءت الفروق لصالح: (15 سنة فأكثر).

وتعزو الباحثة النتيجة بأن أغلب المديرين من ذوي الخبرة الأعلى، هم الأكثر اهتماماً بالأداء الوظيفي في الإدارة المدرسية، والأكثر قدرة على اتخاذ القرارات بحكم سنوات الخبرة الأكثر لديهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو اسنينة والسالم (2021)، كما اختلفت مع دراسة العلايا والانسي (2023)، ودراسة حمدان (2021)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق لدى الاداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم؟ لقد أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$)، بين واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.822$)، ويتضح أن العلاقة بين واقع الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية ازداد مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم. وتعزو الباحثة تلك النتيجة للدور الكبير الذي تلعبه القيادة الابتكارية في ترسيخ الثقافة التعاونية بين المديرين والمعلمين، فعندما يكون الابتكار مصدره التعاون والمساعدة في طرح الأفكار عند مناقشة أي أمر، حتماً سيعمل هذا على الكشف عن الحلول بشكل أسرع وقدرة أكبر،

وكل هذا ينعكس بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة، ولا نغفل عن الدور المهم الذي تلعبه عمليات الحوار والإقناع من قبل المديرين، ومشاركتهم في الأنشطة والمواقف الاجتماعية، والإرشاد والتوجيه، وإنشاء وبناء برامج حديثة لمواجهة الصعاب والتحديات والمشكلات، التي تنعكس إيجاباً في الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، وتدعيم أداء مديري المدارس بتوظيف القيادة الابتكارية، واستخدام اسلوب المرونة في التعامل من حيث الاحترام والتقدير لذوات الآخرين، وزيادة المكافأة والتعزيزات لدى المعلمين التي تزيد من التفاعل المباشر وغير المباشر مع مديري المدارس، وكذلك تنمية الجانب الابتكاري والأدائي للمعلمين الذي يظهر من خلال سلوكياتهم، بالإضافة إلى أن هناك دوراً كبيراً وبارزاً للقيادة الابتكارية في الكشف عن القدرة الابتكارية لدى جميع المعلمين، كما أن القيادة الابتكارية إذا مارسها مديرو المدارس قد تساهم في تطوير وتحسين الأداء العام لأفراد المجتمع المدرسي وخاصة الأداء الوظيفي للمعلمين، وتطور وتحسن من أداء المؤسسة وتغير أنشطتها وعملياتها الإدارية والفنية إلى الأفضل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي قد تتعلق بمتغير القيادة الابتكارية حيث وضحت نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية طردية للقيادة الابتكارية والمتغيرات الأخرى كما ورد بدراسة كل من: دراسة مقابلة (2019)، ودراسة ابو صالح (2019)، ودراسة عباد وابو كريم (2019)، ودراسة القرعان (2019)، ودراسة البنا (2020)، ودراسة دويك ومخامرة (2020)، ودراسة اركوتلو وشافرا (Erkutlu & Chafra, 2015)، ودراسة فرهود، أموبور، لها، وكوما (Farahbod, Ammoopour, Legha, and Koma, 2012).

وكذلك اتفقت الدراسات السابقة مع نتيجة الأداء الوظيفي من حيث أنه جاء بعلاقة إيجابية طردية كما ورد بدراسة كل من: حريبات (2019)، ودراسة أبو صعلوك (2023)، ودراسة العاتي (2021)، دراسة (Fong, Alison & Yau, 2011)، ودراسة (Olorunsola, 2012)، ودراسة درة رومينا (Dorah a Romina, 2023)، ودراسة (Ho, 2011)، ودراسة Garcia (2011)، ودراسة (Jimenez, & Gutierre, 2011)، ودراسة (Fong, Alison & Yau, 2011)، فهذه النتائج

اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية من حيث وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي.

كما اختلفت ذلك النتيجة مع دراسة شارث (Sharratt, 2016) حيث أظهرت النتائج أن القيادة الابتكارية كانت سلبية فيما يتعلق بتطوير المدارس من خلال تفعيل القيادة، ودراسة منصورية (2016) التي قد أشارت لوجود علاقة ارتباطية سلبية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.

6.1.5 مناقشة نتائج السؤال السادس

ما الانموذج المقترح لممارسة القيادة الابتكارية لرفع الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء النظريات الحديثة؟

بناء على نتائج الدراسة والدراسة النظرية، وتحليل البيانات ومعطياتها الكمية والنوعية، ومقابلات مديري المدارس، واستناداً لخبرات الباحثة، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة في وزارة التعليم العالي، ومراجعة لبعض الدراسات السابقة التي لها ذات علاقة، ونظراً للدور المهم والكبير الذي يقوم به المديرون في مدارسهم من أجل إحداث التغيير المطلوب داخل مدارسهم، من خلال ممارسة القيادة الجيدة في إدارة الأعمال المدرسية، وضعت الباحثة مجموعة من المقومات، والأسس، والإجراءات، لبناء انموذج مقترح في ضوء نظريات حديثة، لممارسة القيادة الابتكارية من قبل مديري المدارس من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى القيام ببناء انموذج من أجل ممارسة القيادة الابتكارية بـ إبداع ومهارة من قبل مديري المدارس، ومن أجل تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في مؤسساتهم التربوية، فالقيادة الابتكارية القوية المصحوبة بمهارات متميزة تزيد من مستوى المعلمين، ومن مستوى الطلبة العلمي والنفسي، كما أنها تعمل على إعداد قادة المستقبل، حيث يكمن جوهر القيادة الابتكارية في التغيير والتطوير والابتكار، فتقدم المعلمين وتحسين أدائهم الوظيفي وتطويرهم لا يأتي إلا من خلال قائد ابتكاري، له قدرة على مواجهة تحديات العولمة داخل المدرسة، فبناء انموذج مقترح يساعد مديري المدارس على ممارسة القيادة الابتكارية، حيث يسهم هذا الانموذج بتوفير الإجراءات والمعايير والصلاحيات المناسبة للمديرين والمعلمين، ويساعدهم في عملية اتخاذ أي قرار بما يتناسب مع حقيقة المشكلات التي تواجههم، ويمنحهم قدرة عالية وحساسية فائقة في الاستشعار والتنبؤ في المستقبل، فالقائد الناجح يتجاوز الصعوبات، والأزمات، والتحديات التي

تواجه المؤسسات التعليمية، حيث يوفر مثل هذا النموذج ونهجه الإبداعي، حلاً غير تقليدية قد تحتاج إليها المؤسسة التعليمية في مواجهة المعوقات والتحديات الطارئة غير المألوفة وتداعياتها، ويستثمر قدرات مديري المدارس الابتكارية ونقاط قوتهم مما يساعد في إنشاء وتطوير أفكارهم وتحويلها إلى حقيقة معاشة وملموسة في المجال الإداري التربوي الفلسطيني.

2.5 مناقشة نتائج أسئلة المقابلة

أسئلة القيادة الابتكارية

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد رأى أغلب مديري المدارس على أنهم يمارسون القيادة الابتكارية في إدارة مدارسهم وقد كان أولها: عن طريق تعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، وأتى ثانياً: وضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وثالثاً: دراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل، وإشراك المعلمين في أخذ القرار، ودعم المعلم ومساندته في حال حدوث أي طارئ، ومعالجة نقاط الضعف عند المعلمين في سبيل الارتقاء بالعملية التعليمية، واكتساب المعلمين طرق البحث السليم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وأخيراً اتباع طرق غير تقليدية في الإدارة.

وترى الباحثة أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية تنعكس دائماً بشكل إيجابي على المدرسة وهذا بالنهاية يؤدي إلى تحقيق جميع الأهداف المرجوة بأسلوب يضمن التعاون والثقة والتشاركية، ويمد أغلب جوانب العمل بالروح الحيوية والمتعة والنشاط، حيث ممارسة مدير المدرسة للقيادة الابتكارية تنقل العمل من وضع جامد إلى وضع متغير ومرن، كما أن درجات مديري المدارس التقييمية الصادرة من قبل وزارات التربية والتعليم تركز بشكل أساسي على مدى إبداعهم وتفردهم بأساليبهم التربوية والابتكارية، وأن أغلب مديري المدارس يطمحون للحصول على المراتب الأولى على مستوى مديرياتهم للنهوض بمدارسهم من خلال المزايا والبعثات والمنح التي تقدمها وزارات التربية والتعليم لهم، وأن غالبية مديري المدارس يرون أن السمو والابتكار هو سلاحهم الوحيد للانتصار على الاحتلال الاسرائيلي المتباهي دائماً بإنجازاته وأعماله الفكرية.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

للإجابة عن ذلك السؤال رأى أغلب مديري المدارس على أن الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري يرغب بقيادة مدرسة هي أولاً: القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين وإشراكهم بعمليات التغيير والتطوير، وهي ثانياً: القدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في العمليات التعليمية، وهي ثالثاً: القدرة على التحمل والثبات ومواجهة التحديات والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف، والقدرة على الاتصال والتواصل الفعال، وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع، وهي رابعاً أن يكون قادراً على خلق أفكار حديثة ومبتكرة لتحسين العملية التعليمية، ومعرفة حديثة بأساليب حل المشكلات الإدارية، وأخيراً جاءت القدرة على التقييم بأساليب مختلفة، وأن يكون لدى المدير المبتكر نظرة مستقبلية.

وتعتقد الباحثة أن القائد هو من يوجه الأفراد ويساعدهم على تحقيق الأهداف، لهذا يجب أن يتسم بخاصية التأثير على الأفراد والجماعة للوصول لأهداف معينة مشتركة يسعون لبلوغها، ويكون التأثير من خلال التشارك والإقناع دون الأمر والفرض، وأن يتسم بروح الانفتاح على الرأي الآخر، وأن يستخدم أساليب ذكية في حل جميع المشكلات، ويؤمن بقدرات الآخرين ومواهبهم ويقف إلى جانبهم ويتابعهم ويراعي ظروفهم، وأن يتسم بخاصية الاتصال والتواصل من أجل تبادل المعلومات والعمل على توصيلها بدقة ووضوح، ويكون لديه إبداع واثقان في كل عمل سيقوم به، ويكون لديه قدرة على توزيع المهام والأعمال بين الأفراد كل حسب قدرته وإمكانيته، وأن يراعي الفروق الفردية بين جميع الأفراد، فمدير المدرسة يعتبر أهم عنصر مؤثر في المدرسة ونوع قيادته تحدد طبيعة المناخ داخل المدرسة، فالمدرسة المتميزة بقيادتها وأدائها وأساليبها تنعكس جميعها على أداء المعلمين وأداء الطلبة بشكل إيجابي.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال رأى أغلب مديري المدارس على أن المعوقات التي تواجههم خلال استخدامهم القيادة الابتكارية في إدارة مدارسهم جاء أولها: عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، وجاء ثانياً: استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وجاء ثالثاً: عدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين، وجاء رابعاً: عدم وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين، وقلة الحداثة في الأساليب المتبعة في العمل الإداري، وعدم توفر الإمكانيات المهمة التكنولوجية

المطلوبة، وأخيراً جاء الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء، والقيم والاتجاهات القائمة في المجتمع.

وترى الباحثة أن المعوقات التي تواجه مديري المدارس عند قيادة مدارسهم تكون بسبب عدم توفر السيولة المالية التي يكون لها دور كبير في تنفيذ المشاريع الابتكارية، كما أن استخدام المعلمين للطرق التقليدية والقديمة أثناء وأمام عملية التدريس، قد تحد من العمليات العقلية العليا كالتحليل والتركيب، والتقويم، والإبداع والتي تعد من المرتكزات الأساسية للإبداع والابتكار، وعدم توافر التدريب الجيد للمعلمين نظراً لشح الإمكانيات الاقتصادية والمادية، مما يعيق عمليات استقطاب الخبراء، والمدرّبين المختصين بمجال التدريب التربوي، إلى جانب عدم توافر المنشآت والأماكن المثلى للقيام بعمليات التدريب، كالقاعات المجهزة بالأجهزة، والأدوات، والوسائل، والبنى التحتية اللازمة لعملية التدريب والتطوير، أيضاً العقائد والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وعدم تقبل الانفتاح على المجتمعات الأخرى، أيضاً هناك بعض المعوقات تأتي بسبب تراكم الكثير من عمليات الإحباط والفشل وبسبب ضعف ثقة الشخص بذاته، والخوف من الوقوع في فخ الفشل، وموت الرغبة في حل المشكلات، واعتقاد الفرد بأنه غير مبدع، وعدم مواكبة التطور والتقدم، والمكان الذي يفقر للتحفيز والتشجيع من قبل المديرين، وعدم توفر دعم مادي للمشروع الابتكاري المطلوب، فوجود جميع هذه المعوقات عند ممارسة القيادة الابتكارية داخل المدرسة تؤدي إلى عدم التقدم والتطور المجتمعي، ويؤثر بطريقة سلبية على ممارسة القيادة الابتكارية داخل المدرسة من قبل المدير .

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

للإجابة عن السؤال رأى أغلب مديري المدارس على أن التوصيات المقترحة عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة مدرستهم، جاء أولاً: تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وجاء ثانياً: إعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، وجاء ثالثاً: إعطاء العمل للمعلمين بالتساوي والعدل، وجاء رابعاً إشراك المعلمين في أخذ القرارات، وجاء خامساً: تعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم، وتعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب وأهاليهم لضمان تحقيق أهداف التعليم، وجاء أخيراً استخدام وتطبيق التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز عملية التعلم وإدارة المدرسة. وترى الباحثة أن المدير الابتكاري يجب أن تكون الثقة بينه وبين المعلم عالية، لأن الثقة بينهم تشجع وتزيد من الإبداع والابتكار، فالمدير هنا يبتكر أساليب جديدة وطرقاً كثيرة تتواءم

وتتناسب مع رغبات العاملين معه، وأن قيام المدير بإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن يبين نقاط القوة والضعف الموجودة في مرؤوسيه، وأن قيام المدير بعملية التحفيز وإعطاء العمل للمعلمين بالتساوي والعدل يزيد من عملية التطور والابتكار في المدرسة، وأن إشراك المدير للمعلمين في عملية أخذ القرارات تزيد من قدرته على إدارة العمليات التعليمية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وإذا قام المدير بتعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم وترتيب الأدوار بينهم والاتصال المنظم والتواصل معهم وتشجيعهم وتحفيزهم وتوفير المناخ الصحي وتقوية روح الفريق فيما بينهم يعمل كل هذا على تحقيق الأهداف المطلوبة، أيضاً جعل هذه الأهداف التربوية البعيدة الأمل وغير الممكنة في التحقيق قريبة وممكنة وواقعية في التحقيق من خلال التخطيط لها.

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

للإجابة عن السؤال رأى أغلب مديري المدارس على أن رضاهم عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستهم، كان أولاً تقدير جيد جداً، وجاء ثانياً تقدير جيد. وتعتقد الباحثة أن المديرين الذين أجابوا عن مدى رضاهم عن مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم في مدرستهم بتقدير جيد جداً نسبة رضاهم عالية عن الأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك لقيام المعلمين بجميع ما يطلب منهم من أعمال حيث يتم تقييم أداء المعلمين من خلال الإنجازات والأعمال التي يقومون بها للحكم على انجازهم بوسيلة موضوعية ومعرفة تصرفاتهم وسلوكياتهم في العمل وتقييمها بناء على ما قدموه من انجاز وتحسين في أدائهم ويكون الهدف من عملية تقييم أداء المعلمين التحسين في مهاراتهم وقدراتهم وتطوير أدائهم ونمو شخصيتهم من أجل تخطيط وتنظيم شؤونهم ويعطى تقدير جيد للمعلمين الذين يظهر في تقييماتهم بعض القصور في أعمالهم والتقدير هنا يتم إعطاؤه حسب التقييم لكل معلم كل فصل حيث يستفيد المعلم من عملية تقييم أدائه أنها ترشده وتبين له مدى تقدمه وارتفاعه في عمله المكلف به وتبين له العوامل والأسباب وراء هذا التقدم أو الفشل، وقد يبين لهم هذا التقييم مدى احتياجهم للتدريب.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال رأى أغلب المديرين عند سؤالهم عن دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين، جاء أولاً: تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة في التعليم، جاء ثانياً: تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجازهم في تقدمهم وتطورهم في عملهم، وجاء ثالثاً: تقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير

أساليبهم التدريسية، وجاء رابعاً: احترام رأي المعلم عند ابداء وجهة نظره، وجاء أخيراً تقديم التدريب والدعم المناسب للمعلمين.

وترى الباحثة أن هناك دوراً كبيراً للقيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، فالتحفيز للمعلمين من قبل المديرين هو بمثابة دافع للمعلمين نحو الإفصاح عن إبداعاتهم وتقديم كل ما هو مهم في عملية التعليم، وأن الاحترام والتقدير، وتقديم التدريب والدعم المناسب، وصرف المكافآت والحوافز في مكانها ولمستحقيها من المعلمين، كل هذا يعزز من الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث أن الكوادر التعليمية كالنبور في التربة بحاجة لاهتمام ومتابعة كي تزهر وتعطي ثمارها.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

للإجابة عن السؤال رأى أغلب مديري المدارس على أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية جاء أولها: العامل المادي أي تدني الراتب، وجاء ثانياً: الإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالغرف الصفية غير الملائمة، وعدد الطلاب الكبير، وجاء ثالثاً: نقص التطوير المهني في المدارس، والإدارة السيئة داخل المدارس، وجاء رابعاً: تحديات التلاميذ وتفشي ظاهرة العنف وعدم رغبة الطلبة في التعليم، وعدد الحصص الكبير والأنشطة المدرسية الكثيرة، والتي لا تبرمج بطريقة مناسبة، وجاء أخيراً نظرة المجتمع السلبية للمعلم.

وترى الباحثة أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء عملية التعليم ستؤثر على مجرى سير عملية التعليم بشكل سلبي نظراً للاضطرابات الاقتصادية والسياسية التي تعاني منها المؤسسات الفلسطينية بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص كعدم الحصول على أموال المقاصة من السلطات الإسرائيلية مما شكل اختناقاً في موازنة المؤسسات الفلسطينية وكما أن ارتفاع تكاليف المعيشة وأسعار المنتجات والخدمات الصحية والتعليمية وارتفاع عدد أفراد الأسرة في الوسط الفلسطيني فكل هذا شكل منظومة خانقة للمواطن الفلسطيني تحول دون تأدية مهامه بالشكل المطلوب فتدني الراتب وكثرة ضغوط العمل والمسؤوليات تعزوها الباحثة بشكل أساسي لوزارة التربية والتعليم لعدم قدرتها على تعيين أعضاء هيئات تدريس كاملة وشاملة داخل المدارس الفلسطينية مما يجبر معلم واحد فقط على تدريس وتوجيه أكثر من صف دراسي مما يخلق حالة من الاحتراق الوظيفي والضغط والاضطراب النفسي لدى المعلم وكثرة عدد الطلاب وعدم توفر الخدمات البيئية يؤثر بشكل سلبي في تحقيق الأهداف التربوية.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

للإجابة عن تلك السؤال رأى أغلب مديري المدارس على أن المقترحات أو التوصيات التي يعتقدون أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، جاء أولاً: تقديم التدريب والتطوير المهني للمعلمين التي يجب الأخذ والعمل بها، وجاء ثانياً: توجيه وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وجاء ثالثاً: توفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير والتفكير الإبداعي، تقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم، وجاء رابعاً: تعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين ومشاركة الأفكار والخبرات فيما بينهم، وتقديم منح تعليمية للمعلم من أجل مواصلة تعليمه وتطويره.

وترى الباحثة مدى أهمية عقد الندوات والاجتماعات، وتقديم المنح التعليمية للمعلمين، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي من أجل تطويرهم، حيث تعتبر تلك الإجراءات والفعاليات من أهم العناصر الفعالة لتنمية وتطوير الكوادر التعليمية، والكشف عن مواطن القوة والضعف فيها، ومحاولة تطويرها والحد منها في سبيل تطوير وتطور العملية التعليمية التعليمية.

3.5 الخلاصة

وبذلك وبعد عرض الباحثة ومناقشتها وتفسيرها لكل من النتائج الكمية والكيفية للدراسة، لاحظت التوافق بين ما تمخضت عنه النتائج الكمية والنتائج الكيفية، وقد بينت النتائج الكمية أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس القيادة الابتكارية ككل كان بدرجة متوسطة، حيث احتل مجال الأصالة " الترتيب الأول ودرجة متوسطة، بينما تبيعه مجال " القدرة على التركيز والانتباه" في الترتيب الأخير وبدرجة متوسطة، فكانت تلك النتيجة منسجمة مع النتائج الكيفية حيث عبر (9) من أصل (10) بأن "استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين أعاق القيادة الابتكارية" إلى جانب ما عبر عنه (8) من أصل (10) "عدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري لديهم" وكما عبر (7) من أصل (10) بأن "القيادة الابتكارية يعيقها قلة وجود المحفزات المادية والمعنوية للمعلمين وعدم الأصالة والحدثة بالأساليب المتبعة في العمل الإداري لعدم توافر الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة" وكما

عبر (6) من أصل (10) بأن "قدرتهم على التركيز والانتباه في سبيل قيادة ابتكارية جيدة أعاقه الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء والقيم والاتجاهات القائمة في المجتمع".

كما كشفت النتائج الكمية أيضاً بأن الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال " التخطيط " بالترتيب الأول وبدرجة متوسطة، كما أتى مجال " التقويم " في الترتيب الأخير وبدرجة متوسطة، وتوافقت تلك النتيجة مع النتائج الكيفية حيث عبر (8) من أصل (10) من مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية على أن "نقص التطوير المهني داخل المدارس والإدارات السيئة داخل أسوار المدرسة" أعاق بشكل كبير عمليات التخطيط بينما عبر (6) من أصل (10) من مديري المدارس الثانوية أن "عدد الحصص الكبير والأنشطة المدرسية الكثيرة والتي لا تبرمج بطريقة مناسبة وعدم رغبة الطلبة في لتعليم" مما أعاق بشكل لافت عمليات التقويم.

كما توافقت كل من النتائج الكمية والكيفية من حيث وجود علاقة ارتباطية طردية بين كل من القيادة الابتكارية والأداء الوظيفي حيث أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، بين واقع الممارسة لمديري مدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.822$)، ويتضح أن العلاقة بين واقع الممارسة لمديري مدارس الثانوية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية والأداء الوظيفي لمعلميهم جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الممارسة لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية ازداد مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم، حيث اتفقت تلك النتيجة مع ما كشفته النتائج الكيفية حيث عبر (9) من أصل (10) بأن "النهوض بالأداء الوظيفي للمديرين يرتبط ارتباطاً كبيراً بتشجيع الإبداع عند المعلمين وتقدير إنجازهم في تقدمهم وتطورهم في عملهم ليكونوا أكثر ابتكاراً"، كما عبر (6) من أصل (10) بأن "تقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين" ليكونوا أكثر ابتكاراً مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

بناء على نتائج الدراسة الحالية التي خرجت بها الباحثة، وبعد تحليل البيانات ومعطياتها الكمية والنوعية، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة في وزارة التعليم العالي، ومراجعة لبعض الدراسات السابقة التي لها ذات علاقة، ونظراً للدور المهم والكبير الذي يقوم به المديرون في مدارسهم من أجل إحداث التغيير المطلوب داخل مدارسهم، من خلال ممارسة القيادة الجيدة في إدارة الأعمال المدرسية، تم بناء نموذج مقترح في ضوء نظريات حديثة من أجل التطوير والتحسين لمديري المدارس في ممارسة القيادة الابتكارية ومن أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

4.5 التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج خرجت الباحثة بعدة توصيات تتمثل فيما يلي:

1. تنفيذ الأنموذج المقترح والمصادق عليه من مديريات التربية والتعليم، وذلك باستخدام الأدوات والوسائل المشار إليها ضمن عناصر الأنموذج، على أن تسهم هذه الوسائل والأدوات في تنمية مجال واحد على الأقل من مجالات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية بالضفة الغربية.
2. حث مديري المدارس على تطوير أنفسهم وزيادة مستوى خبراتهم ومعارفهم العلمية الإدارية في جميع المجالات، من أجل تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين وتحسين العملية التعليمية.
3. ضرورة ترسيخ مفهوم ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين والمعلمين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
4. منح فرصة للمعلمين لتقديم أفكارهم الجديدة التي تسعى لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي في المدرسة.
5. الابتعاد عن القيادة التسلطية واستبدالها بالقيادة الابتكارية، وتقديم الحوافز لكل فرد يقوم بتقديم حلول جديدة بطريقة إبداعية، لحل المشكلات من أجل تفعيل دور القيادة الابتكارية داخل المدرسة.
6. مواكبة التطورات ومتابعتها من خلال الاطلاع على كل جديد من أجل تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة.
7. ضرورة استخدام وتوظيف التكنولوجيا بطريقة صحيحة، للوصول إلى أفضل النتائج وأجودها لأنها تختصر الكثير من الوقت والجهد وهي من ملامح التطور.

8. عقد برامج تدريبية وورش عمل من أجل تدريب المديرين، ليتمكنوا من ممارسة القيادة الابتكارية.

9. اعداد خطط ورسم سياسات تدريبية لمديري المدارس بمديريات ومكاتب التربية والتعليم حول ممارسة القيادة الابتكارية، لتحسين عملية التعليم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع العربية

أبو اسنينة، عوينة، السالم، عبدالله (2021). درجة كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية لوجهة نظرهم. مجلة دراسات علوم تربوية، مجلد 48، عدد2.

أبو شرح، نادر عبد (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

أبو صعلوك، خميس (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية (أسيوط)، ط.2 مجلد 39، عدد 3.

أبو صالح، ايناس (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو النصر، مدحت (2012). التفكير الابتكاري الإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

أبو عيشة، فاطمة (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

إدريس، خالد محمد (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الألوسي، صائب (2002). تنمية التفكير الابتكاري، دار المنهل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

البناء، دعاء جميل (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الجرايدة، محمد سلمان (2014). درجة ممارسة القادة الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 8(3)، 571—586.

الجنازرة، أسماء (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعد المديرين. (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

الحارثي، هاجد بن سعد (2016). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الحارثي، عبدة (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الامام محمد بن مسعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

الحجاج، حرب (2018). تطوير معايير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً للمعايير العالمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية، الأردن.

الحجاج، حرب (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الاردن مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، م، ج 27، ع6، ص 216_239.

الحربي، قاسم بن عائل (2008)، القيادة التربوية الحديثة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الحريري، رافدة، وجلال، محمود أسامة، وإبراهيم، محمد عبد الرزاق (2010). الإدارة والتخطيط التربوي، عمان دار الفكر ناشرون وموزعون.

الحلاق، توفيق حسن (2008). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخطيب، أحمد (2002). الحقائق الابتكارية. مؤسسات حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

الخوaja، عبد الفتاح محمد (2010). الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

الخوaja، عبد الفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.

الدرة، عبد الباري (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

الدليمي، موسى (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

الدويك، شهد، ومخامرة، غسان (2020). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. (رسالة ماجستير)، الإدارة التعليمية، جامعة الخليل.

الراشد، أسماء، اليحيى، حصة (2020). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ص 246-265.

الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (2012). استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري. المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، بعنوان " استراتيجيات الابتكار" والذي تنظمه كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

الزغلول، عماد (2004). مبادئ علم النفس التربوي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثالثة، العين، الامارات العربية المتحدة.

الزبيد، بسمة (2018). العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، عمان.

السعود، راتب (2013). القيادة التربوية: مفاهيم وأفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ال سعود، سعود (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

السلمي، علي (1989). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب.

السليمان، جوهرة (2019). القيادة الابتكارية. مركز التطوير المهني التعليمي، المملكة العربية السعودية.

الشبول، راوية (2018). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم تجاه الإبداع الإداري في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد (26) العدد (1) ص (151—169) جامعة حائل، السعودية.

الشريف، ريم بنت عمر (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الشريف، طلال عبد الملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشرمان، منيرة، جعافرة، صفاء (2014). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، المجلد (20) العدد (1).

الشقيرات، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الشهراني، نورة فالح (2018). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة ببشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية—مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 3(3)، 584.

الصرن، رعد (2000). إدارة الإبداع والابتكار، دمشق: دار الرضا للنشر.

الصيرفي، محمد (2005). أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسس حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية — جمهورية مصر العربية.

الصيرفي، محمد (2007). القرار الإداري ونظم دعمه. دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر.

العاتي، فاطمة، وبن جابر، أسيا (2021). المناخ المدرسي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسمرية الإسلامية، كلية التربية، زلتين، ليبيا.

العامودي، محمد زكي (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة). (رسالة ماجستير)، غزة، فلسطين.

العتيبي، صبحي(2005). تطور الفكر والاساليب في الادارة. الطبعة الاولى. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد (2010). إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية، عمان، دار الفكر للنشر.

العزري، صالح (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان). مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 67. عُمان.

العزيري، عزت، ومرعي، توفيق (1991). الإدارة التربوية والإشراف التربوي، سلطنة عُمان: وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب.

العلاق، بشير (2010). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلايا، فتحية، والأنسي، عبد الرحمن (2023). مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (2)، العدد (17) ص: 26—48، اليمن.

الغامدي، أميرة (2021). العلاقة بين فعالية تقييم أداء الموظفين واستخدام التكنولوجيا في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، المجلد/العدد: 242، ص 53—15.

الغول، فرحات (2011). دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

الفائدة، سالم (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية - ودراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، (اطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.

الفرا، محمد (1993). مناهج البحث في الجغرافيا بالوسائل الكمية، ط4، وكالة المطبوعات، الكويت.

الفضلي، منى والمحيسن، سارة (2017). واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء، مجلة كلية التربية، مج33، ع9، جامعة أسيوط - كلية التربية، 122_152.

الفهيدى، عبد الله (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

القرعان، رانيا محمود (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القرني، مها شعلان (2017). القيادة الاستراتيجية. الرياض: مكتبة العبيكان.

القريوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.

القسوس، نبيلة بسام موسى (2004). تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

اللوزي، فالح (2009). درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

اللوزي، موسى سلامة والزهراني، عمر عطية (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، (دراسة تحليلية مجلة دراسات العلوم الإدارية. م39، ع1). ص:1. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المانع، سبرينة (2015). أثر استراتيجيات تنمية المارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير، الجزائر.

المخلاي، محمد سرحان (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت، دار الفلاح للنشر والتوزيع.

المساد، عمر حسن (2010). سيكولوجية الإبداع. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المطارنة، شرين محمد (2006). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

المهيرات، مروي، أبو نعيم، نذير (2018). أنموذج تربوي مقترح لتطوير التعليم الجامعي وفقاً لرأس المال الفكري، دراسات العلوم التربوية، 45 (4) (4)، 443-416.

المومني، واصل جميل (2007). الإدارة المدرسية الفعالة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهيبي، صلاح (2009). تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الوصابي، سمير (2021). التمكين الإداري واثره على الاداء الوظيفي في الجامعات الاهلية اليمنية، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم الحديثة، اليمن.

بدر، أحمد (1992). أصول البحث العلمي ومناهجه، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت.

بشمانى، شكيب (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة

العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36 (5): 85-100.

بطاح، أحمد والطعاني، حسن (2016). الإدارة التربوية: رؤية معاصرة. عمان: دار الفكر
ناشرون وموزعون.

بربر، كامل (1998). إدارة الموارد البشرية، مؤسسة مجدلاوي، الدوحة، قطر.

بلوط، حسن إبراهيم (2002). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، بيروت، لبنان: دار
النهضة العربية.

بني مصطفى، مجدولين (2023). الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي بالبلديات
بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، عمان، الأردن.

تشاندا، أشوك وكابرا وشلبا (2002). استراتيجية الموارد البشرية. ط1، ترجمة: عبد الحكم
الخوارزمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

توفيق، عبد الرحمن، والقرشي، ليلي (2011). كلنا مبدعون ولكن؟ القاهرة: مركز الخبرات
المهنية للإدارة.

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

جلدة، سليم، وعبوي، منير (2006). إدارة الإبداع والابتكار، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.

جواد، شوقي (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريبات، أنور (2019). واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان ————— الأردن.

حسان، حسن، والعجمي، حسنين (2013). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة.

حمدان، صفاء، حمدان، إبراهيم (2021) مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية والنفسية، المملكة الأردنية الهاشمية.

خليل، سعد (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

خيرالله، جمال أنيس (2009). الإبداع الإداري، عمان: دار أسامة للنشر.

درة، عبد الباري، زهير الصباغ (2008). إدارة القوى البشرية، عمان، جامعة القدس المفتوحة.

دويدري، رجا (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1، دار الفكر المعاصر — بيروت، لبنان.

راوية، حسن محمد (2014). السلوك التنظيمي المعاصر، ط3، الإسكندرية، الدار الجامعية.

رحالة عبد الرزاق، خضور ناصر (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية. دار الاعصار العلمي للنشر، عمان، الأردن.

رستم، حسن أحمد (2014). مهارات الأداء وتقييمها، القاهرة: دار الوفاء للنشر.

رشدي، هند (2013). كيف تكون قائداً ناجحاً، عمان: دار الخلود للنشر والتوزيع.

رضا، أكرم (2005). إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح، ط4، دار التوزيع والنشر الإسلامية.

زايد، سليمان سبيل (2017). درجة ممارسة المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الحد من أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

زويلف، مهدي (2003). ادارة الافراد. مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.

سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1994). المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة — مركز الكتب الأردني.

سلامة، جهاد (2013). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

شعبان، عبد الكريم وهادي، العابدي (2004). الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة تطبيقية بحث مقدم للندوة العلمية الثانية لتقييم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

صباغ، ليلي (1998). دراسة في منهجية البحث العلمي، ط8، جامعة دمشق.

عامر، سامح عبد المطلب (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر ناشرين وموزعين.

عباس، سهيلة (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري). ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الله، زينة (2018). دور الابتكار والقيادة العليا في تطوير خدمات مؤسسات الأعمال، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دنقلا، السودان.

عبد المجيد، السيد محمد (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد المحسن، توفيق محمد (2012). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، ط3، الإسكندرية، دار النهضة العربية.

عبد المطلب، سامح (2010). إدارة الافراد. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبودي، زيد (2006). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

عرار، خالد (2007). القيادة التربوية بين الرؤية والتغيير، معهد مسار- أبحاث وتخطيط واستشارة تربوية _ إسرائيل.

عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

عطوي، جودت عزت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عوذه، غادة (2021). درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

عوذه، أحمد وملكوي، فتحي حسن (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي. إربد: مكتبة الكتابي.

عياد، ميسم، أبو كريم، أحمد (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.

غباين، عمر (2008). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

غنيم، هناء، والمزين، هيثم (2018). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

فاخوري، رلى جمال (2008). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للقيادة التعليمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

قرواتي، خالد (2016). درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، جامعة القدس المفتوحة، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(25): 9—27.

كنعان، نواف (2007). القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الليثي، محمد، محمد (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

محمد، راوية (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

محمود، سناء سعيد (2008). الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الملك عبد الله الثاني للتميز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

مرزوق، ابتسام يوسف (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

مصطفى، أحمد (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة.

مصطفى، أحمد سيد (2002). إدارة البشر: أصول ومهارات، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية.

مصطفى، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، القاهرة، مصر.

مقابلة، وفاء (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.

منصورية، بلقاسمي (2016). المناخ المدرسي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمقاطعة عشعاشة لولاية مستغانم. (رسالة ماجستير)، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر.

نوفل، كمال (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هلال، محمد (1997). مهارات التفكير الإبداعي، القاهرة: دار الكتب للنشر والتوزيع.

هلال، محمد (2006). مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة.

هلال، محمد عبد الغني (1996). مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

قائمة المراجع الأجنبية

- Alsolami, H. Teoh, ke, & Awad , A. (2016). Revisiting Innovation Leadership. Open Journal of Leadership, Published Online June 2016 in Scirus, Malaysia www.journals.elsevier.com/journal_of_innovation_and_Knowledge.
- Arnis, M. (2010). Job Performance of Workers in the Organization (theoretical study). Social Change Journal, No. (6). Algeria.
- Blagoev, D., & Yordanova, Z. (2015). Company Innovative Leadership Model. <https://www.researchgate.net/publication/299394585>.
- Bratnicka, k. (2015). Relationship Between Leadership Styles and Organizational Creativity. Journal of Management and Business Administration. Central Europe, (1), 69_78.
- Burke, N. & Jemes, K. (2010). Factors in fluencion for job performance in research universities in USA. Higher Education Management and policy Journal, 22(2):16 -33.
- Chukwuaguzie, E, Hembadoon, N, & Akuezunkpa, E. (2021). Occupational stress and teachers job performance in secondary schools in makurdi education zone of benue state Nigeria, Sapientia Global journal of Arts, Humanities and Development Studies (SGOSAHDS), vol,4 No.1, p.g79-98.

Dorah A, Akporehe & Romina I, Asiyai (2023). Principals Managerial Skills and Teachers Job Performance:Evidence from Public Secondary Schools in Delta State, Nigeria,European Journal of Education and Pedagogy,vol 4 issue 3 june 2023.

Elujekwute, Nyitar, Elujekwute, (2021). Occupational stress and teachers job performance in secondary schools in makurdi education zone of benue state, Nigeria, Sapientia Global Journal of Arts, Humanities and Development Studies (SGOJAHDS), vol, 4 No, 1 March, 2021P,g, 79-98.

Erkutlu, H, & Chafrab, J, (2015). The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees, Innovation Implementation Behavior. Procedia _ Social and Behavioral Science, 181, (1), 3-11.

Farahbod, F., Ammoopour, M., and koma, M (2012). Relationship of Knowledge management with creativity of school managers, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2 (10), 10557.

Fong Cheng, Alison Lai, Yau, Hon Keung. (2011) "Principals and teachers perceptions of quality management in Hong Kong primary schools", Quality Assurance in Education, Vol . 19 Iss: 2, pp.170-186.

Fu W and Satish PD. (2014). The Impact of Caring Climate, job Satisfaction, and Organizational Commitment on job Performance of Employees in a china,s Insurance Company. Journal Bus Ethics Vol. 124; PP.339-349.

Garcia, Morales Victor Jesus, Jimenez, Barrionuevo Maria Magdalena & Gutierre, Gutierre-Leopoldo (2011). Transformational Leadership Influence on Organizational performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*. Volume 20, Issue1,pp.23-27.

Garcia, E.(2011). A tutorial on correlation coefficients, information-retrieval,18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.

Hall.Dave (2011). The discursive performance of leadership in schools. *Management in Education*. Vol. 25, Issue 1, p.32.

Hallinger, P. (2010). Using Faculty Evaluation to Improve Teaching Quality, Case study of Higher Education in Southwest Asia, *Evaluation and Accountability*, 22 (4), 253-247.

Ho, li-An (2011). "Meditation, learning, organizational innovation and performance", *Journal of Industrial Management & Data Systems*, vol. 111 Iss: 1, pp. 113-131.

Jennifer S. Mueller Jack A. Goncalo Dishan Kamdar (2015) Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential? *Elsevier* 47 (2) 494-498.

Jong, w, Lockhorst, d, Kleijn, r, Noordegraaf, m, & Tartwijk, v. (2022). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school

principals, *Educational Management Administration & Leadership*, vol, 50 (6), 928-944.

Kelvin, L, (2016). Role of Motivation In Teacher,s Job Performance In Public And Private Secondary school In Tabora Municipalty, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Education In Administration, Planning And Policy Studies Of The Open University Of Tanzania.

Khalili, A. (2017). Creative and innovative leadership; measurement development and validation. *Management Research Review* .

Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C., E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors, and subordinates, creativity. *Journal of the Leadership Quarterly _ Social and Behavioral Science*, 28, (6) 798-811.

Le Clear, E., A. (2005). Relationship among Leadership Styles, School Culture, and student Achievement. Unpublished Dissertation, University of Florida, Gainesville, Florida, Usa.

Limon, İ., & Sezgin-Nartgün, Ş. (2020). Development of teacher job performance scale and determining teachers' job performance level. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi [Journal of Theoretical Educational Science]*, 13(3), 564-590.

Mark, Carawford (2008), Developing School Leaders, Taylor & Francis Group london & New York.

Medlin, B Green K (2008). The relationship Among Goal siting Optimism, and Engagement: the Impaction Employee performance. proceedings of the Acadmic of the organizational culture, Communication and Conflict. (13):51-57.

Mendes, M., Gomes, C., Marques_Quinteiro, P., Lind, P., & Curral, L. (2016). Promoting learning and innovation in organizations through complexity leadership theory. Team Performance Management.

Mubashir., C, Morris., S., (2005). Factors associated with job satis faction and job related stress, DAI-A, vol. 63. No .03, p.533.

Munaf, S. (2008). Motivation, performance and satisfaction among university teachers: comparing public and private University sector in pakistan and Malaysia, south Asian journal of management, 12 (4):8-23.

Olorunsola, E. O. (2011). Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West Nigeria Universities. Journal of International Education Research, (JIER), 8(1), 49–54.

Orapeleng, S., R. (2017). Innovative Leadership in managing conflict at Selected senior Secondary Schools in Botswana. Unpublished Dissertation; University of South Africa.

- Orphanos, S., & Orr, M. T. (2014). Learning Leadership matters; The influence of innovative school Leadership Preparation on teachers, experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42 (5), 680_700.
- Pagaura, A, (2020). Innovative Leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management. *Bukidnon State University, Malaybalay City* 8700, Philippines, Volume 15, Number 2, Pages 1-7.
- Salfi, Naseer Ahmad (2011). "Successful Leadership Practices of Head Teachers for School Improvement: Some Evidence from Pakistan", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 Iss:4.
- 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.
- Soemartono, T., (2014). Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based Action Research. *Procedia _ Social and Behavioral Sciences*, 115, 269_282.
- 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.

Sosikohn, J, Juzbasich, John & Chun, Jae UK (2011). Effects of Moral Reasoning and Management Level on Ratings of Charismatic Leadership, in-role and Extra-role Performance of Managers. *Journal of Examination the Leadership Quarterly*, Vol 22, Iss 2, PP 434-450.

Virgana, V, (2021). The Dynamic Of Teachers Job Performance, post Graduate Faculty of Natural Science and Mathematics, Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta,Indonesia, *Journal of Southwest Jiaotong University*, vol.56 No.2.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



الاستبانة قبل التحكيم

حضرة الأستاذ الدكتور/ الدكتور المحترم/ة.

تحية واحتراماً وبعد،،،

فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان: " واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. (بناء نموذج على ضوء نظريات حديثة)". استكمالاً لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية،

ونظراً لما عُرف عنكم من معرفة واسعة وإطلاع في مجال البحث والمنهجية البحثية، فأرجو التفضل بتحكيم فقرات أداتي الدراسة المرفقتين، وإفادتي بمدى مناسبة كل منهما في قياس ما وُضعت لقياسه ضمن بيئة الدراسة ومجتمعها، إضافة إلى وضوحها وسلامتها صياغة ودلالة.

مع بالغ شكري وتقديري،،

الباحثة: مجدولين أبوشرخ

القسم الأول : البيانات والمعلومات الأولية :

الرجاء وضع صح أمام الإجابة التي تنطبق عليك

الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

المستوى التعليمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 ☐ 5 أقل من 10 سنوات ☐ 10- أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: مقياس القيادة الابتكارية.

عزيزي المدير/ة يرجى الإجابة على فقرات كل من المقياسين الآتيين بوضع إشارة (x) في العمود

المناسب بجانب كل فقرة.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة	صياغة الفقرة	التعديلات
الرقم	الفقرة	منتمية غير منتمية	واضحة غير واضحة	
1	أتوقع حدوث المشكلة قبل وقوعها.			
2	أوفر بيئة مدرسية ملائمة تشجع الابتكار وتولد الأفكار.			
3	أشجع المعلمين أصحاب الأفكار الجديدة.			
4	أقدم النقد البناء للأفكار الجديدة.			
5	أعزز ممارسة الرقابة الذاتية عند المعلمين.			
6	أفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.			
7	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.			
8	أتقبل الأفكار الجديدة التي يقترحها علي المعلمون.			
9	أسعى لتنمية المهارات والقدرات الابتكارية.			
10	أبتكر أساليب جديدة في العمل تكون قابلة للتنفيذ.			
11	أحرص على تنفيذ الأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون.			
12	أتفاوض مع المعلمين التي تختلف وجهات نظرهم عن وجهة نظري في بعض الأمور.			
13	أتابع المشكلات التي يعاني منها المعلمون في العمل.			
14	أحفز المعلمين بالتركيز على نقاط القوة في			
15	أمتلك المقدرة على اختيار البديل المناسب لحل المشاكل داخل المدرسة.			
16	أشجع العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين.			

17	أوفر للمعلمين المعلومات والأدوات اللازمة لتحسين أدائهم.				
18	أمتلك المقدرة على اكتشاف العيوب والأخطاء في المدرسة.				
19	أنظر للمشاكل بطريقة مختلفة عما ينظر إليها الآخرون.				
20	أمتلك المقدرة على الوصول للمعلومات في حل أي مشكلة.				
21	أشرك المعلمين في وضع أهداف المدرسة.				
22	أسمح للمعلمين في المشاركة في صياغة رؤية المدرسة.				
23	أشجع التنافس الإيجابي بين المعلمين.				
24	أعزز العمل الجماعي بين المعلمين.				
25	أهتم بالأنشطة اللامنهجية التي تصب في خدمة الطالب والمدرسة.				
26	أشجع المعلمين على استخدام استراتيجيات تعليمية حديثة وفعالة.				
27	أنوع في الأساليب اثناء عقد الاجتماعات				
28	أشجع استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية				
29	التعلمية أشرك المعلمين في وضع الخطط السنوية				
30	أستخدم معايير محددة لتقييم المعلمين.				
31	أوفر للمعلمين الإمكانيات التي تسهم في الابتكار.				
32	أكافئ الأداء المتميز للمعلمين.				
33	أقبل انتقادات الآخرين بمرونة.				
34	أنوع في وسائل التواصل مع المجتمع المحلي.				
35	أعزز ثقة الزملاء بأنفسهم.				
36	أوفر الدورات التدريبية للمعلمين من أجل				
37	أمكن المعلمين من التنافس لتعزيز البيئة				

					38	أساعد المعلمين على كيفية بلورة أفكارهم الابتكارية.
					39	أحرص على تبادل الخبرات مع مديري مدارس أخرى.
					40	أشجع أولياء الأمور بالمشاركة في نشاطات المدرسة.
					41	أوزع الأدوار على المعلمين كل حسب قدرته وتخصصه.
					42	أقدم تغذية راجعة للمعلمين بخصوص انجازاتهم.
					43	أحول الأفكار الى مشاريع عمل بالمدرسة.
					44	أقوم المعلمين بعدالة وموضوعية.
					45	أعمل على توثيق الصلة بين المعلمين وأولياء الأمور.
					46	أشجع اللقاء بين المعلمين من أجل تطوير
					47	أتابع كل ما هو جديد في مجال الإدارة التربوية.
					48	أوفر بيئة تعليمية تهتم بالبحث العلمي من أجل تنمية القدرات الابتكارية.
					49	أشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية للمعلمين.
					50	أمتلك الجرأة للقيام بـ أعمال ابتكارية تسهم في تطوير المعلمين والمدرسة.
					51	أقدم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية.

القسم الثالث: مقياس الأداء الوظيفي:

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة		صياغة الفقرة		التعديلات
الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
1	يضع المعلم الخطط الفصلية والسنوية قبل البدء بالسنة الدراسية.					
2	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية فيما بينهم.					
3	يتقبل المعلم النقد البناء لأدائه بروح طيبة.					
4	يتابع المعلم كل جديد في حقول المعرفة					
5	يتيح المعلم الفرص للطلبة للإفصاح عن ميولهم وقدراتهم.					
6	تتسم الخطط الفصلية للمعلم بالدقة.					
7	تراعي الخطط الفصلية للمعلم الإمكانيات المتوفرة في المدرسة.					
8	يحرص المعلم على الراحة النفسية للطلبة.					
9	يوظف المعلم خبرات الآباء وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية.					
10	يركز المعلم أثناء التدريس على العمليات العقلية العليا اثناء تنفيذ المنهاج.					
11	يواظب المعلم بشكل يومي على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير.					
12	يتقيد المعلم بقواعد وإجراءات العمل.					
13	يطور المعلم أدائه بشكل مستمر.					
14	مستوى أداء المعلم يتوافق مع المعايير المعمول بها في المدارس.					
15	يؤدي المعلم واجباته التربوية داخل المدرسة دون اعتراض أو تذمر.					

					16	يهتم المعلم بتوظيف طريقة التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي.
					17	يحرص المعلم على إقامة علاقات إيجابية مع زملائه.
					18	يطور المعلم محتوى المساقات التي يدرسها.
					19	يفسح المعلم المجال للطلبة للتعبير عن آرائهم وحواراتهم.
					20	يتحرى المعلم الدقة في نقل الحقائق العلمية
					21	يركز المعلم على الحوار والعصف الذهني والتفكير لدى الطلبة.
					22	يواجه المعلم تحديات العمل بمرونة.
					23	يستخدم المعلم استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات داخل المدرسة.
					24	يشجع المعلم العمل التعاوني داخل المدرسة.
					25	يتميز المعلم بحب الاستطلاع.
					26	يوظف المعلم نتائج الأنشطة التكوينية في اعداد الخطط العلاجية للطلبة.
					27	يتبنى المعلم الاقتراحات الهادفة التي يطرحها المدير والطلبة.
					28	يستخدم المعلم طرائق تدريس متنوعة مدعمة بالوسائل الايضاحية.
					29	يهتم المعلم بتطبيق الأنشطة العملية وفق الأهداف التعليمية للدرس.
					30	يشارك المعلم في بناء الأنشطة المدرسية المختلفة وتنفيذها.
					31	يوجه المعلم الطلبة بشكل منظم للالتزام بالقوانين والأنظمة داخل الصف.

					يعزز المعلم قيم المجتمع الدينية والأخلاقية.	32
					يساهم المعلم في تحسين صورة المدرسة لدى المجتمع المحلي والعالمي.	33
					يتصرف المعلم بحكمة في مواجهة ضغوط العمل.	34
					يتمتع المعلم بمقدرة عالية تساعد على تحليل المهمات.	35
					يمتلك المعلم الكفاءة في اتخاذ القرارات الحاسمة.	36
					يتعامل المعلم مع الأفكار الجديدة بإيجابية.	37
					يشارك المعلم في وضع صياغة رؤية المدرسة.	38
					يتحمل المعلم مسؤولية القرارات التي يتخذها.	39
					يمتلك المعلم المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة.	40
					يرى المعلم أن المجازفة تحقق متعة في الأداء.	41

ملحق (2): الأداة الثانية: أسئلة المقابلة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان البحث

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. (بناء انموذج على ضوء نظريات حديثة):

أسئلة المقابلة الخاصة بالقيادة الابتكارية:

1. من وجهة نظرك كمدير ما جدوى استخدامك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة المدرسة؟

الملاحظة.....

2. من خلال خبرتك ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

الملاحظة.....

3. من وجهة نظرك ما ملامح سبل تطوير القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

.....

4. من وجهة نظرك ما أهمية استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

الملاحظة.....

5. من وجهة نظرك كمدير ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

الملاحظة.....

6. من وجهة نظرك ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

الملاحظة.....

7. من خلال خبرتك كمدير ما المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في كل مدير يرغب في تولي ممارسة القيادة الابتكارية داخل المدرسة؟

الملاحظة.....

8. صف لي قدراتك على توفير بيئة مدرسية تشجع الابتكار وتولد الأفكار؟

الملاحظة.....

9. ما العلاقة بين قيادتك الابتكارية وتميز أداءك الوظيفي من وجهة نظرك؟

الملاحظة.....

10. من خلال خبرتك كمدير ما المراحل التي تمر بها عملية القيادة الابتكارية أثناء تولي قيادة إدارة مدرسة؟

.....

أسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

1. من خلال خبرتك كمدير ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي أثناء العملية التعليمية للمعلمين؟

الملاحظة.....

2. من وجهة نظرك ما العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للمعلمين؟

الملاحظة.....

3. من وجهة نظرك كمدير ما المهارات المهمة والضرورية التي يجب أن تتوفر في كل معلم من أجل تحسين الأداء الوظيفي له؟

الملاحظة.....

4. من وجهة نظرك كمدير ما الأساليب التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين؟

الملاحظة.....

5. من خلال خبرتك كمدير ما أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين؟

.....الملاحظة

6. ما أبرز التحديات التي يواجهها المعلمون في سبيل تطوير أدائهم لمهامهم الوظيفي؟

.....الملاحظة

7. من وجهة نظرك كمدير ما أهداف تقييم الأداء الوظيفي لكل معلم؟

.....الملاحظة

8. من خلال خبرتك كمعلم ما مراحل تقييم الأداء الوظيفي؟

.....الملاحظة

9. ما الاستراتيجيات التي يستخدمها المعلمين للتعامل مع المشكلات أثناء قيامهم بأدائهم الوظيفي

داخل المدرسة؟

.....الملاحظة

10. صف لي قدرات المعلمين على السيطرة على ضغوط العمل التي تواجههم أثناء قيامهم بأدائهم

الوظيفي؟

.....الملاحظة

انتهى

مع بالغ شكري وتقديري

الباحثة مجدولين أبوشرخ

ملحق (3): أسماء محكمي أدوات الدراسة من الخبراء التربويين وأساتذة الجامعات

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل — العنوان
1	أ.د عادل ريان	التربية/ فلسفة التربية	جامعة القدس المفتوحة — الخليل
2	أ.د تيسير أبو ساكور	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة — الخليل
3	أ.د كمال مخامرة	إدارة تعليمية	جامعة الخليل — الخليل
4	أ.د خولة الشخشير	تعليم العلوم	جامعة بير زيت — رام الله
5	أ.د منال أبو منشار	أساليب تدريس لغة انجليزية	جامعة الخليل — الخليل
6	أ.د خالد كتلو	قياس وتقويم	جامعة القدس المفتوحة — الخليل
7	أ.د محمد شاهين	قياس وتقويم	جامعة القدس المفتوحة — الخليل
8	أ.د نبيل الجندي	تربية وعلم نفس	جامعة الخليل — الخليل
9	أ.د إبراهيم المصري	ارشاد نفسي وتربوي	جامعة الخليل — الخليل
10	أ.د معن مناصرة	طفولة مبكرة	جامعة الخليل — الخليل
11	د. محمد التخماني	إدارة تربوية	جامعة الخليل — الخليل

ملحق (4): الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الاستبانة بعد التحكيم

حضرة المدير/ حضرة المديرية المحترمة/ة.

تحية عطرة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. (بناء أنموذج على ضوء نظريات حديثة)". استكمالا لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذا نرجو منك التعاون معنا في تعبئة بنود الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (x) أمام الخيار الذي ينطبق عليك أمام كل فقرة. علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم/ن.

الباحثة: مجدولين أبوشرخ

إشراف: أ.د أحمد بطاح

القسم الأول : البيانات والمعلومات الأولية :

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

أولاً: الجنس: 1. ذكر ☐ 2. أنثى ☐

ثانياً المؤهل العلمي: 1. بكالوريوس ☐ 2. ماجستير ☐ 3. دكتوراه ☐

ثالثاً: سنوات الخبرة: أقل من 5 ☐ 5 – أقل 10 سنوات ☐ 10 – أقل 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: مقياس القيادة الابتكارية.

القيادة الابتكارية: هي مجموعة من الأفكار والممارسات يقدمها كل من المديرين والعاملين، التي تؤدي إلى إيجاد الكثير من العمليات الإدارية وبعض الطرق والأساليب التي لها دور كبير وفعال في إنجاز أهداف المنظمات والمؤسسات التي تساهم في خدمة المجتمع (القسوس، 2004).

عزيزي المدير/ة يرجى الإجابة على فقرات كل من المقياسين الآتيين بوضع إشارة (x) في العمود

المناسب بجانب كل فقرة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق أبداً
أولاً	الأصالة					
1	أكافئ الأداء المتميز للمعلمين.					
2	أقدم التقدير للأفكار الجديدة التي يطرحها المعلمون.					
3	أعزز ممارسة الرقابة الذاتية عند المعلمين.					
4	أحرص على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم.					
5	أشجع العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين.					
6	أحرص على الاستفادة من خبرات مديري مدارس أخرى متميزة.					
7	أتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.					
ثانياً	الطلاقة والمرونة الفكرية					
8	أبتكر أساليب جديدة في العمل تكون قابلة للتنفيذ.					

					9	أسعى لتنمية المهارات والقدرات الابتكارية للمعلمين.
					10	أسعى إلى توفير بيئة مدرسية ملائمة تشجع الابتكار وتولد الأفكار.
					11	أستخدم معايير مرنة لتقويم أداء المعلمين.
					12	أوفر الدورات التدريبية للمعلمين من أجل تطوير أدائهم.
					13	أحول الأفكار الى مشاريع عمل بالمدرسة.
					14	أوفر للمعلمين المعلومات والأدوات اللازمة لتحسين أدائهم.
					ثالثاً	الحساسية للمشكلات
					15	أتابع المشكلات التي يعاني منها المعلمون في المدرسة.
					16	لدي القدرة على اختيار البديل المناسب لحل المشاكل داخل المدرسة.
					17	أبحث عن المعلومات في حل أي مشكلة داخل المدرسة.
					18	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.
					19	أقبل اقتراحات المعلمين التي تسهم في حل المشكلات.
					20	أحرص على اكتشاف العيوب والأخطاء في المدرسة.
					21	أعمل على توثيق الصلة بين المعلمين واولياء الأمور.

					قبول المخاطرة	رابعاً
					أُتقبل انتقادات الآخرين بسعة صدر.	22
					أنوع في وسائل التواصل مع المجتمع المحلي.	23
					أواجه الموقف تبعاً لمتطلباته.	24
					أُتقبل الأفكار الجديدة التي يقترحها عليّ المعلمون.	25
					أشجع التنافس الإيجابي بين المعلمين	26
					أشجع استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية.	27
					أهتم بتخطيط أنشطة منهجية جديدة تصب في خدمة الطالب والمدرسة.	28
					القدرة على التركيز والانتباه	خامساً
					أوزع الأدوار على المعلمين كل حسب قدرته وتخصصه.	29
					أقدم تغذية راجعة للمعلمين بخصوص انجازاتهم.	30
					أُتصرف بحكمة لمواجهة ضغوط العمل.	31
					أوفر بيئة تعليمية تهتم بالبحث العلمي من أجل تنمية القدرات الابتكارية.	32
					أشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية للمعلمين.	33
					أشجع تبادل الخبرات بين المعلمين من أجل تطوير الأداء المدرسي.	34

					أشرك المعلمين في وضع الخطط السنوية للمدرسة.	35
					أشجع المعلمين على استخدام استراتيجيات تعليمية حديثة.	36

القسم الثالث: مقياس الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي: هو قيام الموظف بأعماله ومسؤولياته والواجبات المرجوة منه والتي تكلفه بها الجهة التي ينتمي إليها في وظيفته (هلال، 2006).

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق أبداً
أولاً	التخطيط					
1	يضع المعلم الخطط الفصلية والسنوية قبل البدء المباشرة بالسنة الدراسية.					
2	يواظب المعلم بشكل يومي على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير.					
3	ينقيد المعلم بقواعد وإجراءات العمل التعليمي.					
4	يطور المعلم محتوى المساقات التي يدرّسها وفقاً للخطط الموضوعة.					
5	يخطط المعلم على إقامة علاقات ودية مع زملائه المعلمين.					
6	يخطط المعلم لتبادل الزيارات الصفية مع المعلمين الآخرين.					
7	يتابع المعلم كل جديد في مجال تخصصه وفي حقول المعرفة المختلفة.					

					يراعي المعلم ميول الطلبة وقدراتهم واستعداداتهم تبعاً لخطته التدريسية.	8
					يحرص المعلم على بناء مناخات صفية داعمة ومعززة للتعلم.	9
					يتبنى المعلم الاقتراحات الهادفة التي يطرحها المدير والطلبة ويضمنها في	10
					يوجه المعلم الطلبة بشكل منتظم للالتزام بالقوانين والأنظمة داخل الصف.	11
					يعزز المعلم قيم المجتمع الدينية والأخلاقية التزاماً بالخطّة الدراسية المعدّة.	12
					التنفيذ	ثانياً
					يركز المعلم أثناء التدريس على العمليات العقلية العليا أثناء تنفيذ الدروس.	13
					يؤدي المعلم واجباته التربوية داخل المدرسة دون اعتراض أو تذمر.	14
					يهتم المعلم بتطبيق الأنشطة العملية وفق الأهداف التعليمية للدرس.	15
					يفسح المعلم المجال للطلبة للتعبير عن آرائهم وحواراتهم.	16
					يركز المعلم على الحوار والعصف الذهني والتفكير لدى الطلبة.	17
					يستخدم المعلم استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات داخل المدرسة.	18
					يهتم المعلم بتوظيف طريقة التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي.	19

					20	يشارك المعلم في تنفيذ الأنشطة المدرسية المختلفة.
					21	يتمتع المعلم بقدرة عالية تساعد على تحليل المهمات.
					22	يوظف المعلم خبرات الآباء وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية.
					23	يتقبل المعلم النقد البناء لأدائه بروح طيبة.
					ثالثاً	التقويم
					24	تشتمل الخطط الفصلية للمعلم على الإجراءات التقويمية.
					25	يتوافق مستوى أداء المعلم مع المعايير المعمول بها في المدارس.
					26	يواجه المعلم مهارات التقويم ويتعامل معها.
					27	يوظف المعلم نتائج الأنشطة التقويمية في اعداد الخطط العلاجية للطلبة.
					28	يساهم المعلم في تحسين صورة المدرسة لدى المجتمع المحلي والعالمي.
					29	يتصرف المعلم بحكمة عند التشكيك بنتائج تقويمه.
					30	يمتلك المعلم الكفاءة في اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بتقويم الطلبة.
					31	يتميز المعلم بمحاولة الاطلاع على الأساليب التقويمية الحديثة.

ملحق (5): الأداة الثانية: أسئلة المقابلة بعد التحكيم

حضرة المدير/ حضرة المديرية المحترمة/ة.

تحية عطرة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. (بناء أنموذج على ضوء نظريات حديثة)". استكمالا لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذا نرجو منك التعاون معنا في تعبئة بنود الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (x) أمام الخيار الذي ينطبق عليك أمام كل فقرة. علما بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها. شاكرين لكم حسن تعاونكم/ن.

الباحثة: مجدولين أبوشرخ

القسم الأول : البيانات والمعلومات الأولية :

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

أولاً: الجنس: 1. ذكر ☐ 2. أنثى ☐

ثانياً المؤهل العلمي: 1. بكالوريوس ☐ 2. ماجستير ☐ 3. دكتوراه ☐

ثالثاً: سنوات الخبرة: أقل من 5 ☐ 5 – أقل 10 سنوات ☐ 10 – أقل 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

أسئلة المقابلة الخاصة بالقيادة الابتكارية:

1. من وجهة نظرك كمدير ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟
2. من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟
3. ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟
4. ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

أسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

1. ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟
2. ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟
3. ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟
4. ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

انتهى

مع بالغ شكري وتقديري

الباحثة: مجدولين أبوشرخ

ملحق (6) استجابات المقابلات

المقابلة رقم (1)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية:

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية قدر المستطاع وحسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي وذلك عن طريق تعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، ووضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطورات العلمية والأهم التكنولوجية، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التطوير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في العمليات التعليمية، والقدرة على التحمل والثبات ومواجهة التحديات والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة وفراد المجتمع، والقدرة على خلق أفكار متطورة ومبتكرة لتحسين العملية التعليمية، ومعرفة حديثة بأساليب حل المشكلات الإدارية.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات الصعبة والتي تواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضاً استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وعدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين، بالإضافة إلى عدم وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين، وعدم الحداثة في الأساليب المتبعة في العمل الإداري وعدم توافر الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، وإعطاء العمل للمعلمين بالتساوي والعدل، وإشراك المعلمين في أخذ القرارات، وتعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم، وتعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب وأهاليهم لضمان تحقيق أهداف التعليم.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟
عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد جدا.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟
تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة في التعليم، تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجاز المعلمين في تقدمهم وتطورهم في عملهم. وتقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية، واحترام رأي المعلم عند ابداء وجهة نظره، وتقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟
أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية وأهمها العامل المادي، أي تدني الراتب، والإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالحرف الصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير، ونقص التطوير المهني داخل المدارس، والإدارة السيئة داخل أسوار المدرسة، وتحديات التلاميذ وتفشي ظاهرة العنف، وعدم رغبة الطلبة في التعليم، وعدد الحصص الكبير، والأنشطة المدرسية الكثيرة والتي لا يوجد مقابلها تفرغات مناسبة.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقديم التدريب المهم والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم

المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتوجيه وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وتوفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير والتفكير الإبداعي، وتقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم، وتعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين ومشاركة الأفكار والخبرات فيما بينهم، وتقديم منح تعليمية للمعلم من أجل مواصلة تعليمه وتطويره.

المقابلة رقم (2)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية:

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية قدر المستطاع وحسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي وذلك عن طريق إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، ودعم المعلم ومساندته في حال حدوث أي طارئ، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، ووضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي القدرة على التقييم بأساليب مختلفة، والقدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في العمليات التعليمية، والقدرة على التحمل والثبات ومواجهة التحديات والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع، والقدرة على خلق أفكار متطورة ومبتكرة لتحسين عملية التعليم، ومعرفة حديثة بأساليب حل المشكلات الإدارية.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات التي أمر بها وتواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء، وعدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضاً استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وعدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين، بالإضافة إلى عدم وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين، وعدم الحداثة في الأساليب المتبعة في العمل الإداري وعدم توافر الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، إعطاء العمل للمعلمين بالتساوي والعدل، وإشراك المعلمين في اخذ القرارات، وتعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم، وتعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب وأهاليهم لضمان تحقيق أهداف التعليم.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة في التعليم، تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجاز المعلمين في تقدمهم وتطورهم في عملهم، واحترام رأي المعلم عند ابداء وجهة نظره، وتقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية هي نظرة المجتمع السلبية للمعلم، كذلك العامل المادي، أي تدني الراتب، والإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالغرف الصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير،

ونقص التطوير المهني داخل المدارس، والإدارة السيئة داخل أسوار المدرسة، وتحديات التلاميذ وتفشي ظاهرة العنف، وعدم رغبة الطلبة في التعليم، وعدد الحصص الكبير، والأنشطة المدرسية الكثيرة والتي لا يوجد مقابلها تفريغات مناسبة.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقديم التدريب المهم والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتوفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير والتفكير الإبداعي، وتقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم، وتقديم منح تعليمية للمعلم من أجل مواصلة تعليمه وتطويره.

المقابلة رقم (3)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية:

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية قدر المستطاع وحسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي وذلك اكساب المعلمين طرق البحث السليم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ومعالجة نقاط الضعف عند المعلمين في سبيل الارتقاء بعملية التعليم، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، ووضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التغيير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في العمليات التعليمية، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات

إيجابية مع أعضاء المدرسة وافراد المجتمع، والقدرة على خلق أفكار متطورة ومبتكرة لتحسين عملية التعليم، ومعرفة حديثة بأساليب حل المشكلات الإدارية.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات التي تمر علي وتواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها القيم والاتجاهات القائمة في المجتمع، كذلك الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء، وعدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضاً استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وعدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تطبيق التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز عملية التعلم وإدارة المدرسة، وتعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، وإعطاء العمل للمعلمين بالتساوي والعدل، وتعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد جداً.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة في التعليم، تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجاز المعلمين في تقدمهم وتطورهم في عملهم، واحترام رأي المعلم عند ابداء وجهة نظره، وتقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية عدد الحصص التعليمية الكبير للمعلم، كذلك العامل المادي، أي تدني الراتب، والإجهاد وضغوط العمل

والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالغرف الصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير، ونقص التطوير المهني داخل المدارس، والإدارة السيئة داخل أسوار المدرسة، وعدم رغبة الطلبة في التعليم، والأنشطة المدرسية الكثيرة والمتعبة.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقدير المعلمين على جهودهم وإبداعهم وأدائهم، أيضاً تقديم التدريب المهم والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتوفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير الإبداعي.

المقابلة رقم (4)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية:

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية نوعاً ما وحسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي وذلك عن طريق معالجة نقاط الضعف عند المعلمين في سبيل الارتقاء بعملية التعليم، واكساب المعلمين طرق البحث السليم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز التعاون المهم والعمل الجماعي عند المعلمين، ووضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي معرفته الحديثة بأساليب حل المشكلات الإدارية، القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التطوير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في عمليات التعليم، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة و افراد المجتمع، والقدرة على خلق أفكار متطورة ومبتكرة لتحسين عملية التعليم.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات التي أمر بها وتواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء، عدم الحداثة في الأساليب المتبعة في العمل الإداري وعدم توافر الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة، عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضاً استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وعدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، بالإضافة إلى عدم وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تطبيق التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز عملية التعلم وإدارة المدرسة، وتعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، وتوزيع واعطاء العمل للمعلمين بالتساوي والعدل، وإشراك المعلمين في اخذ القرارات، وتعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم، وتعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب وأهاليهم لضمان تحقيق أهداف التعليم.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد جداً.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة في التعليم، تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجاز المعلمين في تقدمهم وتطورهم في عملهم، وتقدير الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية هي العامل المادي، أي تدني الراتب، والإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية

كالغرف الصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير، ونقص التطوير المهني داخل المدارس، والإدارة السيئة داخل أسوار المدرسة، وعدم رغبة الطلبة بالتعليم.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقديم التدريب المهم والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتوجيه وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وتقديم التدريب والتطوير المهني للمعلمين، وتوفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير والتفكير الإبداعي، وتقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم.

المقابلة رقم (5)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية:

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية قدر المستطاع وحسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي وذلك عن طريق اتباع طرق غير تقليدية في الإدارة، واكساب المعلمين طرق البحث السليم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ومعالجة نقاط الضعف عند المعلمين في سبيل الارتقاء بعملية التعليم، ودعم المعلم ومساندته في حال حدوث أي طارئ، وإشراك المعلمين في اخذ القرار، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، ووضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطور العلمي المهم والتكنولوجي، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التغيير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في عمليات التعليم، والقدرة على التحمل والثبات ومواجهة التحديات والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع، والقدرة على خلق أفكار حديثة ومبتكرة لتحسين العملية التعليمية، ومعرفة حديثة بأساليب حل المشكلات الإدارية، و القدرة على التقييم بأساليب مختلفة، وتشكيل نظرة مستقبلية.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات التي شعر بها وتواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضاً استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وعدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين، بالإضافة إلى عدم وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين، وعدم الحداثة في الأساليب المتبعة في العمل الإداري وعدم توافر الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة، الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء، القيم والاتجاهات داخل المجتمع.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، وتوزيع واعطاء العمل للمعلمين بالتساوي والعدل، وإشراك المعلمين في أخذ القرارات، وتعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم، وتعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب وأهلهم لضمان تحقيق أهداف التعليم، استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز عملية التعلم وإدارة المدرسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد جداً.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عالٍ من الفعالية والكفاءة في التعليم، تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجاز المعلمين في تقدمهم وتطورهم في عملهم. وتقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية، واحترام رأي المعلم عند ابداء وجهة نظره، وتقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية هي العامل المادي، أي تدني الراتب، والإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالغرف الصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير، ونقص التطوير المهني داخل المدارس، والإدارة السيئة داخل أسوار المدرسة، وتحديات التلاميذ وتفشي ظاهرة العنف، وعدم رغبة الطلبة في التعليم، وعدد الحصص الكبير، والأنشطة المدرسية الكثيرة والتي لا يوجد مقابلها تفرغات مناسبة، نظرة المجتمع السلبية للمعلم.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقديم التدريب الجيد والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتوجيه وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وتوفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على العصف الذهني والتفكير التفكير الإبداعي، وتقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم، وتعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين ومشاركة الأفكار والخبرات فيما بينهم، وتقديم منح تعليمية للمعلم من أجل مواصلة تعليمه وتطوره.

المقابلة رقم (6)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية حسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي وذلك عن طريق معالجة نقاط الضعف عند المعلمين من أجل الارتقاء بعملية التعليم واتباع طرق غير تقليدية في الإدارة، ووضع خطة كاملة كل عام، وإشراك المعلمين في أخذ أي قرار، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، ومواكبة التطور العلمي المهم والتكنولوجي، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بجدارة في العمليات التعليمية، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع، ومعرفة حديثة بأساليب حل المشكلات الإدارية، والقدرة على التقييم بأساليب مختلفة، وتشكيل نظرة مستقبلية.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات التي أشعر بها وتواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضاً استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وعدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين، بالإضافة إلى الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء، القيم والاتجاهات داخل المجتمع.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، واستخدام عنصر التحفيز، توزيع واعطاء العمل على المعلمين بالتساوي والعدل، واشراكهم في اخذ القرارات، وتعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب وأهلهم لضمان تحقيق أهداف التعليم، تطبيق التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز عملية التعلم وإدارة المدرسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة في التعليم، وتقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية، واحترام رأي المعلم عند ابداء وجهة نظره، وتقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية هي العامل المادي، أي تدني الراتب، وعدد الطلاب الكبير، والإدارة السيئة داخل أسوار المدرسة، وتحديات التلاميذ وتفشي ظاهرة العنف، وعدم رغبة الطلبة في التعليم، وعدد الحصص الكبير، والأنشطة المدرسية الكثيرة والتي لا يوجد مقابلها تفریغات مناسبة، نظرة المجتمع السلبية للمعلم.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقديم التدريب المهم والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتشجيع المعلمين على التفكير والتفكير الإبداعي، وتقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم، وتعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين

ومشاركة الأفكار والخبرات فيما بينهم، وتقديم منح تعليمية للمعلم من أجل مواصلة تعليمه وتطويره.

المقابلة رقم (7)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية نوعاً ما وحسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي وذلك عن طريق اتباع طرق غير تقليدية في الإدارة، واكساب المعلمين طرق البحث السليم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ومعالجة نقاط الضعف عند المعلمين من أجل الارتقاء بعملية التعليم، ووضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطور العلمي الجيد والتكنولوجي المهم، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في عمليات التعليم، والقدرة على الثبات ومواجهة التحديات والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة و افراد المجتمع، والقدرة على توليد وخلق أفكار حديثة ومبتكرة لتحسين عملية التعليم.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات التي أمر بها وتواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضاً استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، بالإضافة إلى عدم وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين، وعدم الحداثة

في الأساليب المتبعة في العمل الإداري وعدم توافر الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة، الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء، القيم والاتجاهات داخل المجتمع.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، وتوزيع واعطاء العمل على المعلمين بالتساوي والعدل، ومشاركة واشراك المعلمين في اخذ واتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد جداً.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة في التعليم، تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية، واحترام رأي المعلم عند ابداء وجهة نظره، وتقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء عملية التعليم هي العامل المادي، أي تدني الراتب، والإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالعنف، وعدد الصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير، وتحديات التلاميذ وتفشي ظاهرة العنف، وعدد الحصص الكبير، والأنشطة المدرسية الكثيرة والتي لا يوجد مقابلها تفریغات مناسبة، نظرة المجتمع السلبية للمعلم.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقديم التدريب المهم والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتوفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير الإبداعي، وتقديم منح تعليمية للمعلم من أجل مواصلة تعليمه وتطويره.

المقابلة رقم (8)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية قدر المستطاع وحسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي وذلك عن طريق معالجة نقاط الضعف عند المعلمين في سبيل الارتقاء بعملية التعليم، ودعم المعلم ومساندته في حال حدوث أي طارئ، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، ووضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطور العلمي المهم والتكنولوجي، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في عمليات التعليم، والقدرة على الثبات ومواجهة التحديات والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة وفراد المجتمع، والقدرة على توليد وخلق أفكار متطورة وجديدة ومبتكرة لتحسين عملية التعليم.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات التي امر بها وتواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضاً استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وعدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين، بالإضافة إلى عدم وجود المحفزات المعنوية والمادية للمعلمين.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، وتوزيع واعطاء العمل للمعلمين بالتساوي والعدل، ومشاركة واشراك المعلمين في اخذ القرارات، وتعزيز ثقافة الابتكار بين موظفي المدرسة من خلال تشجيعهم على مشاركة أفكارهم وتجاربهم.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة في التعليم، تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجاز المعلمين في تقدمهم وتطورهم في عملهم. وتقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية، واحترام رأي المعلم عند إبداء وجهة نظره، وتقديم الدعم والتدريب المناسب للمعلمين.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء عملية التعليم هي العامل المادي، أي تدني الراتب، والإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالعنف والصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير، ونقص التطوير المهني داخل المدارس، والإدارة

السيئة داخل أسوار المدرسة، وتحديات التلاميذ وتفشي ظاهرة العنف، وعدم رغبة الطلبة في التعليم، وعدد الحصص الكبير.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقديم التدريب والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتوجيه وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وتوفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير والتفكير الإبداعي، وتقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم، وتعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين ومشاركة الأفكار والخبرات فيما بينهم.

المقابلة رقم (9)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية حسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي، وذلك عن طريق اكساب المعلمين طرق البحث السليم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ومعالجة نقاط الضعف عند المعلمين في سبيل الارتقاء بعملية التعليم، ودعم المعلم ومساندته في حال حدوث أي طارئ، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، ووضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطور العلمي المهم والتكنولوجي، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفعالية في عمليات التعليم، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء

علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة وافراد المجتمع، والقدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين عملية التعليم، والقدرة على التقييم بأساليب مختلفة، وتشكيل نظرة مستقبلية.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك القيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات التي اشعر بها وتواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضا استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وعدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، واعطاء العمل على اغلب المعلمين بالتساوي والعدل، ومشاركة واشراك المعلمين في اخذ القرارات.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة في التعليم، تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجاز المعلمين في تقدمهم وتطورهم في عملهم. وتقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء عملية التعليم هي العامل المادي، أي تدني الراتب، والإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالحرف الصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير، ونقص التطوير المهني داخل المدارس، والإدارة السيئة داخل أسوار المدرسة.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقديم التدريب المهم والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتوجيه وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وتوفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير والتفكير الإبداعي، وتقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم.

المقابلة رقم (10)

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الابتكارية:

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمدير، ما مدى ممارستك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟ كيف؟ ولماذا؟

أقوم بممارسة القيادة الابتكارية نوعاً ما وحسب الإمكانيات المتوفرة في مدرستي وذلك عن طريق مشاركة وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي عند المعلمين، ووضع خطة كاملة كل عام، ومواكبة التطور العلمي المهم والتكنولوجي، ودراسة الواقع البيئي للمدرسة من حيث المعوقات والمشاكل.

السؤال الثاني: من خلال خبرتك كمدير ما الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد ابتكاري مدرسي يرغب بقيادة مدرسة؟

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها كل قائد مدرسي يرغب في قيادة مدرسة هي القدرة على تحفيز وإلهام المعلمين للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفاعلية في عمليات التعليم، والقدرة على الثبات ومواجهة التحديات والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف، كذلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع، والقدرة على توليد وخلق أفكار متطورة وجديدة ومبتكرة لتحسين عملية التعليم.

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجهك خلال استخدامك للقيادة الابتكارية التي تقوم بها في الإدارة المدرسية؟

هناك الكثير من المعوقات التي اشعر بها وتواجهني في مدرستي عند استخدام القيادة الابتكارية منها عدم توفر الموازنة المالية في تنفيذ المشاريع الابتكارية، أيضاً استخدام الأساليب والطرق التقليدية عند بعض المعلمين، وعدم توفر التدريب الجيد والمناسب للمعلمين، وقلة الوعي الثقافي بأسس ورواسخ الابتكار الإداري عند المعلمين.

السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة للمديرين عند استخدام القيادة الابتكارية في إدارة المدرسة؟

إن التوصيات التي اقترحها عند استخدام القيادة الابتكارية داخل مدرستي هي تعزيز الثقة بين المدير والمعلم، وإعطاء المعلمين الصلاحية في ممارسة أعمالهم بشكل مرن، واستخدام عنصر التحفيز، وتوزيع واعطاء العمل للمعلمين بالتساوي والعدل، ومشاركة واشراك المعلمين في اخذ القرارات.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة الخاصة بالأداء الوظيفي:

السؤال الأول: ما مدى رضاك عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرستك؟

عند سؤال المدير عن مدى رضاه عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، كان جوابه تقدير جيد جداً.

السؤال الثاني: ما دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

تحفيز المعلمين وتمكينهم من تحقيق مستوى عالٍ من الفعالية والكفاءة في التعليم، تشجيع الإبداع عند المعلمين، وتقدير انجاز المعلمين في تقدمهم وتطورهم في عملهم، وتقديم الملاحظات البناءة للمعلمين من أجل تطوير أساليبهم التدريسية.

السؤال الثالث: ما العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء العملية التعليمية؟

أجاب المدير أن العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي للمعلمين أثناء عملية التعليم هي العامل المادي، أي تدني الراتب، والإجهاد وضغوط العمل والمسؤوليات الكبيرة، والظروف البيئية كالغرف الصفية الغير ملائمة، وعدد الطلاب الكبير، ونقص التطوير المهني داخل المدارس، والإدارة السيئة داخل أسوار المدرسة.

السؤال الرابع: ما المقترحات أو التوصيات التي تعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

عند سؤال المدير عن المقترحات أو التوصيات التي يعتقد أنها تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مدرسته، أجاب أن تقديم التدريب المهم والتطوير المهني للمعلمين هو من أهم

المقترحات والتوصيات التي يجب الأخذ والعمل بها، وتوجيه وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وتوفير الموارد والمعدات الضرورية للمعلمين لتمكينهم من تقديم التعليم بفعالية، وتشجيع المعلمين على التفكير والتفكير الإبداعي، وتقدير المعلمين على جهودهم وأدائهم.

ملحق (7): تسهيل المهمة

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2023/9/14

حضرة الدكتور محمد مطر المحترم

مدير مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم

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 مجدولين مازن حسين أبو شرخ والتي تحمل الرقم الجامعي 202012125 هي طالبة دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة بها بعنوان:

" واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم (بناء نموذج على ضوء نظريات حديثة)"، تحت إشراف الدكتور أحمد بطاح. 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

Abstract

The study aimed to identify the reality of public secondary school principals in the West Bank practicing innovative leadership and its relationship to the job performance of their teachers. and To achieve the objectives of the study, the researcher used the mixed method, relying on the descriptive, correlational and qualitative approaches, using quantitative and qualitative approaches, using the two study tools: the questionnaire and the interview. The study population consisted of All public secondary school principals in the West Bank, numbering (794), the sample was selected by random cluster method. The researcher chose; Six clusters: (Hebron, South Hebron, Bethlehem, Jerusalem suburbs, Nablus, Jenin), out of a total of (18) education directorates in the northern governorates. After that, the researcher selected a representative sample according to the gender variable using a stratified random method. The directorates that were selected included (348) male and female principals, including (163) male principals and (185) female principals. The sample size was (259) male and female principals, while the interviews targeted (10) male and female principals from the directorates that were signed. the choice.

The results of the study showed that the reality of the practice of innovative leadership by public secondary school principals in the West Bank on the innovative leadership tool and the job performance tool was rated average The arithmetic averages were for the answers of individuals from the study sample to the areas of the innovative leadership tool (authenticity, Fluency, intellectual flexibility, sensitivity to problems, acceptance of risk, and ability to concentrate and pay attention) and the arithmetic averages of the answers of the study sample members to the areas of the job

performance tool (planning, implementation, and evaluation) came with an average rating.

Among the results of the study, there were also statistically significant differences on the scale of the reality of secondary school principals' practice of innovative leadership due to the gender variable, as the differences were in favor of males, and there were differences due to the academic qualification variable, where the differences were in favor of both: (Master's) and (PhD). There were differences due to the years of experience variable, as the differences were in favor of (15 years or more).

There are also statistically significant differences on the measure of job performance among secondary school teachers attributed to the gender variable, as the differences were in favor of males, and there were differences attributed to the academic qualification variable, where the differences were in favor of both: (Master's) and (PhD), and there were differences in the variable Years of experience, where the differences were in favor of (15 years or more).

The results of the study also showed that there is a statistically significant correlation between the reality of public secondary school principals in the West Bank practicing innovative leadership and the job performance of their teachers. It is clear that the relationship was direct and positive. That is, the greater the degree of reality of school principals practicing innovative leadership, the greater the level of job performance of their teachers.

The results, in the qualitative aspect of the study through conducting interviews, indicated that school principals' practice of innovative leadership requires training and guidance. Based on these results, the researcher designed a proposed model for developing this leadership based on modern studies, models, and theories.

Based on the results of the current study that the researcher came up with, and after analyzing the data and its quantitative and qualitative data, and in light of modern administrative trends in the Ministry of Higher Education, and a review of some previous relevant studies, and in view of the important and major role that principals play in their schools in order to bring about change. What is required is, through practicing good leadership in school business management, a proposed model has been built in light of modern theories in order to develop and improve school principals in practicing innovative leadership and in order to raise the level of teachers' job performance.

In light of results of the study, the researcher recommends the necessity of applying the proposed model and consolidating the concept of practicing innovative leadership for principals and teachers in the ministries of Education.

Keywords: innovative leadership, job performance, Government secondary schools.