



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة
نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلميهم

إعداد

سماح "محمد سامي" خليل سلامة

إشراف

د. هبة سليم

د. ربيع عطير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2023

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة
نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلميه

إعداد

سماح "محمد سامي" خليل سلامة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/05/29م، وأجيزت:


التوقيع


التوقيع


التوقيع


التوقيع

د. هبة سليم

المشرف الرئيسي

د. ربيع عطير

المشرف الثاني

د. أشرف أبو خيران

الممتحن الخارجي

د. جعفر أبو صاع

الممتحن الداخلي

الإهداء

أمي الحبيبة

نور عيوني ومهجة روحي

من كللت عمري وسنيني بدعائها ورضاها

أمي ثم أمي ثم أمي

أبي الحبيب

من شرفني بحمل اسمه

أعظم رجال الكون في عيني أمد الله في عمرك

إخوتي {خليل ، سليم ، أحمد ، محمود}

السند والعضد والساعد، الكلمات تعجز عن وصف مقدار حبكم في قلبي

أخواتي {سهى ، حنين ، سهر ، شهد}

العزيزات المؤمنات الغاليات على قلبي حفظكم الله لي

زوجي {وجدي}

شريك عمري وحياتي من كان لي خير العون والسند في مسيرتي هذه

أبنائي {شادي، محمد ، حسين}

ثمرة عمري وسنيني، مصدر سعادتي وزينة حياتي

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الشكر والتقدير

الشكر لله عزّ وجلّ من قبل ومن بعد على عظيم فضله وجزيل إحسانه.

أقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى الدكتورة الفاضلة هبة سليم والدكتور الفاضل ربيع عطير المشرفان على هذه الرسالة، لما قدماه لي من عون ومساعدة وتوجيهات علمية ببناءة.

وأشكر لجنة المناقشة الدكتور أشرف أبو الخيران ممتحناً خارجياً من جامعة أبو ديس/القدس، والدكتور جعفر أبو صاع ممتحناً داخلياً من جامعة النجاح الوطنية.

والشكر والتقدير لكلّ من ساهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيّز الوجود عن طريق تقديم العون أو تقديم التسهيلات اللازمة.

الباحثة: سماح "محمد سامي" خليل سلامة

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

سماح "محمد سامي" خليل سلامة

اسم الطالبة:



التوقيع:

2023/05/29

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة
1	1.1 المقدمة
3	1.2 القيادة الإبتكارية
9	1.3 الدراسات السابقة
17	1.4 التعقيب على الدراسات السابقة
19	1.5 مصطلحات الدراسة
21	1.6 مشكلة الدراسة وأسئلتها
23	1.7 فرضيات الدراسة
23	1.8 أهداف الدراسة
24	1.9 أهمية الدراسة
25	1.10 حدود الدراسة
26	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
26	2.1 تمهيد
26	2.2 منهجية الدراسة
26	2.3 مجتمع الدراسة
27	2.4 عينة الدراسة
27	2.5 أدوات الدراسة

33	2.6 إجراءات الدراسة
35	2.7 متغيرات الدراسة للبيانات الكمية
36	2.8 المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة)
37	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
37	3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
46	3.2 النتائج النوعية للدراسة المتعلقة بأسئلة المقابلة
50	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
50	4.1 مناقشة نتائج الدراسة الكمية
51	4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
54	4.3 مناقشة نتائج الدراسة النوعية
57	4.4 التوصيات
57	4.5 المقترحات
58	المصادر العلمية
63	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الدراسة التصنيفية 27
- جدول (2): توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات 28
- جدول (3): معاملات وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس ن(40) 30
- جدول (4): معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha) 31
- جدول (5): ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية 35
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلمهم ن= 275 اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test) 38
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازلياً 39
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السلوك الإبتكاري مرتبة تنازلياً 40
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة العمل مرتبة تنازلياً 41
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تعامل الإدارة مع المعلمين مرتبة تنازلياً 42
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حل المشكلات مرتبة تنازلياً 67
- جدول (12): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس 68
- جدول (13): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 68
- جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة 69
- جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة 70
- جدول (16): نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجالات والدرجة الكلية 71
- جدول (17): استجابات المعلمين على السؤال الرابع من الدراسة (ن=10) 71
- جدول (18): استجابات المعلمين على السؤال الخامس من الدراسة (ن=10) 72

جدول (19): استجابات المعلمين على السؤال السادس من الدراسة (ن=10) 72

جدول (20): استجابات المعلمين على السؤال السابع من الدراسة (ن=10) 73

فهرس الملاحق

- 63ملحق (أ): كتاب تسهيل المهمة البحثية
- 64ملحق (ب): الاسنبانة
- 67ملحق (ج): الجداول

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلميه

إعداد

سماح "محمد سامي" خليل سلامة

إشراف

د. هبة سليم

د. ربيع عطيير

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلميه، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي والكيفي من خلال أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة.

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية والبالغ عددهم (785) معلماً ومعلمة أما عينة الدراسة فقد تكونت من (275) أي ما نسبته 35% من مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلميهم جاءت مرتفعة في الدرجة الكلية وبنسبة مئوية (70.6)، فقد حصل المجال الثاني (بيئة العمل) على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (72.2%)، في حين جاء المجال الأول (السلوك الإبتكاري) في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية (70.6%)، وجاء المجال الثالث (تعامل الإدارة مع المعلمين) في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية (69.6%)، والمجال الرابع (حل المشكلات) في المرتبة الرابعة وبنسبة مئوية (69.4%).

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية

للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

وأظهرت النتائج النوعية أن الأساليب القيادية الابتكارية في مدارس الوكالة تتمثل في توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار، ومراعاة ظروف المعلمين وتلبية احتياجاتهم وتوفير سبل الراحة لهم، وأن أكثر المعوقات تتمثل في ضعف الإمكانيات المادية، ومركزية القرار والتشدد بالقوانين وإجراءاتها، وأن سبل التغلب عليها يتم من خلال دعم المجتمع وتوفير الإمكانيات، وعقد دورات تدريبية للمعلمين، وتحليل بيئة المدرسة لمعرفة نقاط القوة والضعف.

وكانت أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

توفير الدعم المعنوي والمادي اللازم لمديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس لتلبية احتياجات المعلمين، وعقد الدورات التدريبية لمديري المدارس والتركيز على من تجاوزت خدمتهم الإدارية 10 سنوات لإكسابهم مهارات القيادة الابتكارية، وإشراك المعلمين في صنع القرار وصياغة الأهداف وحلّ المشكلات في المدرسة، أيضاً تعزيز الشراكة المجتمعية بين مدارس الوكالة والمجتمع في منطقة نابلس.

الكلمات المفتاحية: مدارس وكالة الغوث؛ مديري المدارس؛ منطقة نابلس؛ القيادة الابتكارية.

الفصل الأول

المقدمة والإطار النظري للدراسة

1.1 المقدمة

المدارس مؤسسات علمية وتربوية تتميز بأن لها دور فعال ومهم في عملية التنمية بمجالاتها المتعددة وعامل رئيس في إعداد الأجيال وبناء المجتمعات ورفقيها؛ لذلك كلما كانت القيادات المسؤولة عن هذه المؤسسات ذات كفاءة عالية وتمتلك القدرة على الابتكار والتجديد ارتقت وأصبحت على قدرٍ كافٍ من التطور والفاعلية. و تعدّ المؤسسات التعليمية بطاقتها التعليمية والإداري مرآة تعكس واقع المجتمع وتطلّعاته، حيث تتم فيها ترجمة فلسفة المجتمع إلى فكر يتم تقديمه لبناء المستقبل، فقد اجتهدت الدول دائماً بالعمل على إيجاد اتجاهات ورؤى حديثة مناسبة من أجل تطبيقها في مؤسساتها، وتدريب الفرد على كيفية إدارة المعرفة والاستفادة من التقدّم التكنولوجي الحديث في تطوير المنظومة التعليمية مما يتطلب القيام بجهود مستمرة لإنشاء مؤسسات تعليمية تستجيب لهذه المتطلبات والمتغيرات بشكل إيجابي ينعكس على المجتمع بالفائدة، فالمؤسسات التعليمية تملك أهدافاً وإدارة وتنظيم مبتكر يتناسب مع طموحات وتطلعات تسعى الدولة إلى تحقيقها (الشهراني، 2018).

وتتطلب المؤسسات التعليمية قادة مبتكرين يسعون للتجديد والتطوير المستمر، والقيادة عبارة عن مهارة ومنهج هدفه التأثير في الآخرين وتحريكهم في اتجاه محدّد ومخطط له، ويكون ذلك بتحفيزهم وحثهم على العمل الدؤوب لتحقيق أعلى معايير الجودة والأداء المهني باستخدام المؤهلات والخبرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال وسائل وطرق عديدة منها الترغيب الوظيفي وخلق روح الانتماء، واستخراج المهارات والقدرات الكامنة لدى العاملين وتطويرها لتحقيق الإنتاج المسؤول، ومن هنا يبرز دور القائد المبتكر الخلاق الذي يطور معلوماته ومهاراته بشكل مستمر ويقوم باختيار الوسائل القيادية المناسبة، وذلك يحتم على

المجتمعات والمؤسسات وجود قيادة تتولى أمورها وتوجهها مهما كبرت هذه الجماعة أو صغرت (النشار، 2018).

وتعتبر عملية الابتكار في العمل الإداري عملية مستمرة تساعد على توفير فرص التميز والكفاءة، وذلك لتنسجم هذه العملية مع المستجدات على الساحة التربوية. والتوجه نحو آليات الابتكار له نتائج وآثار إيجابية على المؤسسات التربوية والتعليمية، ومن هذه الزاوية يتفق المفكرون على أهمية توظيف واستخدام السمات الابتكارية باعتبارها المحك والمرجع في تطوير مهارات العاملين في الشأن التربوي، بالإضافة إلى تطوير مكونات الإدارة التربوية (الشبول، 2017).

كما أن إتقان الابتكار كعملية هو غاية في الأهمية، حيث أن المدارس والمؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم بدأت الالتفاف حول مفهوم الابتكار والإبداع، كما بدأت الأوساط الأكاديمية القيام بدورات عديدة في التجديد والتطوير المستمر وقامت بتطبيق قاعدة الإلتزام والسماح للعاملين بتكريس (20%) من أوقات العمل للتفكير بشكل خلاق وحديث وتبني الأفكار الابتكارية .

وبالتالي فإنَّ هدف القيادة الابتكارية هو إيجاد واكتشاف الوسائل المناسبة لحلّ المشكلات. كما أنها القيادة الابتكارية لا تعتمد فقط على الخبرات السابقة والحقائق التي نعرفها وإنما تركز بشكل أساسي على تصوّر المستقبل المنشود وتحديد كيفية الوصول إليه، وحتى يقوم مدير المدرسة بدوره كقائد تربوي لا بد أن يكون لديه القدرة والرغبة والرضا عن وظيفته باعتباره النموذج والقُدوة أمام الطلاب وأمام زملائه المعلمين. والقيادة الابتكارية تسهم بشكل فعّال في رفع كفاءة وفاعلية الطلبة والمعلمين نحو العمل الجادّ والمنتج، وتعدّ لاعباً رئيسياً في عملية التعليم، ومن أهم العوامل المسؤولة عن اختلاف مستويات النشاطات المدرسية المختلفة والتي يشكل تدنيها عائقاً رئيسياً للتعلّم (الحجاج، 2019).

كما يتطلب من القائد الناجح تبني الأفكار الجديدة لدى العاملين والتي تؤدي بدورها إلى تحسين وتطوير عمله. ويمكن القول بأن القائد هو أكثر أعضاء المؤسسة إسهاماً ووضوحاً للأفكار المناسبة التي تساعد في

إرساء خطة العمل وسياسته العامة ودعم التأثير على الجماعة نحو الوصول إلى الأهداف، ويؤكد أيضاً بأن فاعلية إختيار القائد التربوي في ظلّ الإتجاهات القيادية الحديثة تتمثل في امتلاك مجموعة من السمات الشخصية التي من ضمنها المثابرة على العمل والتفاعل الاجتماعي (عياد، 2019).

و عليه في عصرنا هذا وفي ظلّ هذا التقدّم والانفجار المعرفي فإنّ القادة مطالبون بالتغيير والتطور والابتكار بشكل مستمر ومنح العاملين فرصة المشاركة في مواكبة هذا التطور وابتكار الأساليب الحديثة التي تعمل على ضمان استمرارية المنظمة وتبني الأفكار الجديدة والمبتكرة ومتابعة تنفيذها؛ وذلك لضمان الوصول إلى التطور والتغيير المنشود والحدّ أيضاً من مقاومة التغيير بأشكالها، واستغلال الموارد المتاحة والإفادة منها (أبو عجوة، 2018).

وبناء على ما تقدم يتبيّن أنّ هناك أهمية كبيرة إلى أن يكون مدير المدرسة مكتسب فعّال ذو مكانة ابتكارية وإبداعية وأن يتحلّى أيضاً بصفات القائد الناجح من أجل تسيير الأمور التي يتعرض لها داخل مدرسته وذلك من أجل تحقيق كافة الأهداف المرجوة وسير العملية التعليمية على أكمل وجه، وكون القيادة الإبتكارية مهمّة في تحديد الصّواب والعمل على إيجاد بدائل وحلول متعددة، بناءً عليه رأّت الباحثة أنّه من الضرورة دراسة واستقصاء درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية من وجهة نظر معلّميهم.

1.2 القيادة الإبتكارية

الإبتكار: يعرّف الإبتكار بأنّه عبارة عن تحوّل الفكرة إلى واقع يعود بالفائدة المادّية أو المعنوية، وتتضمن هذه العملية تحويل بذرة الفكرة إلى فكرة نافعة ومن ثمّ إلى مشروع (الحوسني و الطحيطح، 2022).

القيادة: وهي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية ومهارة التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الهدف المرجوّ بطريقة تضمن كسب ثقتهم واحترامهم والتعاون فيما بينهم وبين القائد المسؤول (معجم المعاني الجامع، 2010).

تعريف القيادة اصطلاحاً: القيادة هي عملية ديناميكية تعبّر عن العلاقة التفاعلية بين القائد والعاملين معه في سياق العمل والموقف التنظيمي (الزعنون و مزهر، 2019).

مفهوم القيادة الابتكارية:

القائد في القرن الحادي والعشرين لابد أن يضع في اعتباره حاجات البيئة الداخلية والخارجية وأن يركز على أسبقية البيئة الخارجية لإجراء التغييرات الداخلية في المؤسسة؛ لذلك لابد من وجود قيادة ذات خصائص وسمات محددة لمواجهة التحديات في البيئة الخارجية والتي تتمثل في النّقد التكنولوجي وأيضاً التغييرات الاجتماعية والاقتصادية بالإضافة إلى متطلبات البيئة الداخلية في علاقة القائد مع العاملين وأسلوب القيادة الذي يتبعه لضمان تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية. ومنه تعرّف القيادة بأنها عملية ديناميكية تعبّر عن العلاقة التفاعلية بين القائد والعاملين معه بحيث يمكنه التأثير في سلوكهم تأثيراً مباشراً، كما وتعتبر القيادة عملية تفاعل مستمر ومتغير وفقاً للظروف، حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى التغييرات في البيئة الخارجية، وما يرتبط بها من تغيير في البيئة الداخلية بما تتضمنه من استراتيجيات والهياكل التنظيمية للمؤسسة بما في ذلك التغيير في المشاعر والتفاعلات الإنسانية (طايبي، 2017).

وتعرف القيادة الابتكارية بأنها نمط إداري يتميز بتحقيق الإلتقان والابتكار والتميز، في نتائج أعمال المنظمة ويعتمد على البصيرة الابتكارية، فهو نشاط واعي وهاذف يمثل الجديد نحو تحقيق الاستجابة الأفضل (محمد، 2018).

وعرفت بأنها كل ما هو حديث ومبتكر ولم يسبق تجربته، ويتأتى الإبتكار من مبادرة ذاتية يطرحها أحد الأفراد في موقع إداري أو في بيئته التي يكون له فيها دوراً فعالاً ونشطاً بحيث يعمل على تجربتها ويقوم بنقلها للآخرين " (جبريني، 2016).

كما عرفت بأنها قدرة القادة على التأثير في العاملين للحدّ من مقاومتهم للتغيير وإنجاز مهامهم الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية (القاضي، 2021).

ويشار أنّ القيادة الإبتكارية هي الطريقة والأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس؛ لتطوير وسائل وطرق جديدة في إنجاز الأعمال والمهام التي تساعد في الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم بطرق إبتكارية حديثة ومتطورة (القطيفان، 2020) .

وبناءً على ما سبق استنتجت الباحثة أنّ القيادة الإبتكارية تعني التجديد المستمر والميل إلى التجريب والإبتعاد عن النمط التقليدي المألوف، وإيجاد طرق وأساليب إدارية حديثة تتوافق مع العصر الحديث بحيث تكون أكثر فاعلية في إنجاز وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

أبعاد القيادة الإبتكارية:

إنّ نمط القيادة الإبتكارية هو نمط متميز يستخدم لتغيير الوضع وتحقيق أهداف المنظمة بصورة مثالية من خلال أبعادها المتميزة وهي: البعد التواصلي، البعد الريادي، البعد التغييري، البعد الإستراتيجي والبعد التطويري والأبعاد الهيكلية للقيادة المبتكرة في المنظمات. ونجد أنّ القيادة المبتكرة تضم خمسة أبعاد وهي التفكير الإبداعي، وإقامة قوة الإرادة لتكون مبتكرة، والالتزام بأراء وأفكار متعددة ومختلفة، وإنشاء آليات للإبتكار وتنفيذ أفكار الإبتكار (حفاظ و علي، 2019).

وبناءً على ما سبق استنتجت الباحثة أنّ القيادة الإبتكارية أسلوب ونمط قيادي منظم لا بدّ أن يمتاز بالإبتكار والتجديد المستمر بما يتوافق مع الأهداف المنشودة للمنظمة للعمل على تحقيقها وإنجازها.

سمات القائد المبتكر:

القائد المبتكر الذي نعنيه ونبحث عنه في المؤسسات هو الذي يعمل على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية نحو الإبداع والابتكار ومن يمتلك سمات القيادة الإبتكارية وقادر على خلق بيئة ملائمة ومواكبة تلبية متطلبات الإبتكار، وبشكل خاص يتوقع منه أن يقوم بعدد من المهام من أجل خلق وتعزيز ثقافة الإبتكار والتميز في المؤسسة وطاقمها التعليمي والإداري، ولديه القدر الكافي من المسؤولية الذاتية في تهيئة وتطوير مناخ يشجع

على الابتكار مع تبني الأفكار الابتكارية وترجمتها إلى واقع عملي مفيد، كما يبحث عن أساليب جديدة تحفز العاملين على الابتكار والتطور المستمر، والقائد المبتكر أيضاً يمنح العاملين معه الثقة والتقدير على جهودهم ، ويمنحهم أيضاً الحرية ويقم لهم أدواراً ومهاماً تمثل تحدياً وتغرس فيهم الثقة والشعور بالإنجاز والتقدم الوظيفي (عثمان، سراي، و طاهر، 2018).

وأنَّ القائد المبتكر هو الذي يتمتع بالجرأة والقدرة على التصدي للصعوبات والمشكلات التي تواجهه لأنه على ثقة عالية بقدرته على تجاوزها وتخطيها، وبيئة العمل التي يكون قائدها مبتكر وخلق فهي بيئة مليئة بالتفاهم والاحترام والتشاركية، والعاملين فيها لديهم حافز وثقة يكونون بها قادرين على مواجهة أي صعوبات بسلاسة ومرونة؛ لأنَّ القائد التربوي الابتكاري يعكس سماته وقدراته على العاملين معه وعلى بيئة العمل التي يتبنى مسؤوليتها (عياد، 2019).

خصائص القيادة الابتكارية:

يشكل نمط القيادة الابتكارية عاملاً حاسماً في المؤسسات التربوية والتعليمية كونها تساعد على تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية؛ لما يتميز به هذا النمط من خصائص إيجابية تميّزه عن غيره من أنماط القيادة الأخرى، فالخصائص التطويرية تتمثل في المساهمة في تقديم المبادرات والخوض في تجارب جديدة، أما الخصائص المنظمة وتتضمن الانضباط الذاتي، والقدرة على مقاومة الضغوط الإجتماعية، وفي القدرة على تحديد التفاصيل وتحمل القلق والغموض وتوضيح المسائل المعقدة، أما الخصائص الحدسية والتي تشمل الانفتاح والحماس والسرعة، والقدرة على تحرير الأفكار والتعبير عنها وحماية الأفكار الجديدة. كما وتشمل الخصائص العاطفية قدرة القائد في التعبير عن ذاته وإدراك الأمور بطريقة عقلانية، وحلّ الصراعات الداخلية، ودمج العناصر المنقرقة وتقبّل الآخرين (محسن، 2018).

وكما ذكرت عياد (2019) أنّ القيادة عبارة عن نشاطاً وتأثير في الآخرين وأنها هدفاً حيويّاً فبالإمكان إيجاز خصائص القيادة كالآتي:

- القيادة هي نشاط وحركة وذلك لأن القائد يتعامل مع أشخاص يمتلكون قدرات جسمية وعقلية ووجدانية أيضاً، فالقائد الناجح والفعال يستطيع أن يوظف هذه القدرات بشكل نافع ويوجهها التوجيه البناء.
 - القيادة لها دور وتأثير واضح على الأفراد والجماعات حتى يتمكنوا من إنجاز هدف مشترك تسعى لتحقيقه ويكون هذا التأثير بالإقناع والحوار والنقاش ليس بأسلوب الأمر والرفض.
 - القيادة هدف حيوي يحتم على القائد تحفيز الأفراد حتى ينشطوا من أجل الوصول إلى تحقيق هدفهم.
- وعليه استنتجت الباحثة أنّ القائد التربوي الذي يمتلك الرغبة بممارسة الأساليب الإبتكارية في مؤسسته أو البيئة التي يعمل بها عليه أن يمتلك من السمات والخصائص ما يمكنه من تطبيق الابتكار، حيث ينبغي عليه أن يمتلك الحساسية للمشكلات أي القدرة على تحديد المشكلات من خلال المواقف التي تواجهه في عمله وأن يسعى لمعالجتها وحلها بطرق جديدة وأساليب مبتكرة، وأن يمتلك القدرة على تنظيم وترتيب أفكاره وفق خطة مرنة بحيث تتشكل وتتناسب مع المواقف التي تواجهه كما يجب أن يتحلى بالتأني والتروي وعدم التسرع في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات.

مكونات ومفاهيم العملية الإبتكارية:

تتكون العملية الإبتكارية من ثلاثة مكونات أساسية وهي كما ذكرها الشهراني (2018):

1- الطلاقة وتشمل:

- أ. الطلاقة اللفظية: وهي امتلاك الفرد القدرة على سرعة إنتاج عدد كبير من الكلمات ذات أو مواصفات محدّدة وتتعلق بمجال معين، بحيث تؤدي هذه الكلمات إلى صيغة معينة تتميز عن غيرها من الصيغ الأخرى لمجموعة من الأفراد.
- ب. الطلاقة التعبيرية: وهي فكرة أو حديث متصل على شكل عبارات وجمل تدل بالمجمل على معنى محدّد سلس ومرتب يتميز عن غيره بالانتقائية التسلسل الجمالي التعبيري.

ج. الطلاقة الفكرية: وهي طرح وتوليد العديد من الأفكار أو وحدات من المعلومات تتعلق بمشكلة معينة خلال مدة زمنية محددة.

2- المرونة: وتعني أيضاً امتلاك الفرد القدرة على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة والانتقال بين فئات الأفكار المختلفة بسلاسة أي بمعنى تغيير الحالة العقلية إلى حالة جديدة مختلفة وفقاً لتغير الموقف ويتميز هذا الفرد الذي يستطيع تغيير حالاته واستجاباته وفقاً لتغير الموقف تلقائياً بالمرونة والتحرر من النمطية في التفكير والاستجابة.

3- الأصالة: وتعني إنتاج عدد كبير من الأفكار الغير مألوفة التي لم يسبق تجربتها.

بناءً على ما تقدم رأته الباحثة أن القيادة الإبتكارية بالمجمل هي البعد عن المألوف والنمطية وقدرة القائد التربوي على التفكير خارج الصندوق والخروج بأفكار ابتكارية وإبداعية متنوعة بعيدة كل البعد عن الجمود أي تتصف بالمرونة والحدثة والتجديد.

نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من أقدم النظريات المفسرة للقيادة وتعود جذور هذه النظرية للعهد الإغريقي والروماني وتفسرها على أسس وراثية، حيث ترى هذه النظرية أن فئة قليلة من الناس يمكن لها أن تتبوأ منصب القيادة وفق ما يمتازون به من صفات مميزة ومواهب وقدرة يراها الناس أنها خارقة وتمكنهم من إحداث تغييرات في حياة المرؤوسين، وذهبوا للقول أيضاً أنّ القادة يولدون قادة (القادة يولدون ولا يصنعون)، وأنّ السمات القيادية موروثية غير مكتسبة، وأنّ الآلهة وهبتهم الخصائص الجسمية والعقلية والنفسية فقط لإعانتهم على القيادة وأنه لا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً دون أن يمتلك سمات وصفات القيادة، وترى هذه النظرية أن التغييرات التي تحدث في المجتمعات ما كانت لتحدث إلا بسبب تأثير القائد وقد عززت موقفها بإعطاء مثالاً بالأنبياء والرسل عليهم السلام الذين تمكنوا من تغيير مسار البشرية وتاريخها، وظهر صفات القيادة لدى فرد معين يدفع بالناس إلى اتباعه والالتفاف حوله والتأثر به وتنصيبه قائداً (عبد الصمد و هاجر، 2021).

وبناءً على ما تقدّم استنتجت الباحثة أن نظرية الرجل العظيم تشير إلى أن القادة يولدون قادة بالفطرة ولديهم من الخصائص والسمات ما يميزهم عن غيرهم، وأن طبيعة القيادة موروثية غير مكتسبة تولد مع الشخص أي أن نجاح القادة مبني على قدراتهم وخصائصهم وسماتهم الذاتية.

1.3 الدراسات السابقة

تناولت الباحثة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها صلة بموضوع الدراسة؛ بهدف الوقوف على أهدافها ومنهجية الدراسة المتبعة ومجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف.

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة (مقبيل، 2021) التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة تكوّنت من (42) فقرة، وتمّ توزيع الاستبانة على عينة طبقية مقصودة من (47) عضو هيئة تدريس بجامعة سيئون. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر هيئة التدريس حصلت على متوسط حسابي كلي (3,01 من 5)، بتقدير ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى الأبعاد حصل بعد المبادرات الشخصية على أعلى متوسط (3,15) ثم بعد المشكلات (3,13) ثم بعد المثابرة والإصرار بمتوسط (2,94) وأخيراً بعد الأفكار الجديدة بمتوسط (2,83) وجميعها بتقدير متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05a \leq$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص، مكان العمل). وقدّم الباحث بعض المقترحات والتوصيات وكان أبرزها اهتمام القادة الأكاديميين بالابتكار لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة، وضرورة التفاعل الإيجابي مع أعضاء الجامعة وإشراكهم في عملية الابتكار والتعرف على ما لديهم من أفكار ابتكارية وتبنيها.

وأجرى (الدويك، 2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث قامت بتطوير استبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (274) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وتبين من خلال النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أن درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كانت كبيرة أيضاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية بمجالاتها من جهة، وبين جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من جهة أخرى. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية، وتشجيع مديري المدارس العمل على تحسين بيئة العمل وزيادة الاهتمام بالمخرجات التعليمية، وتشجيع التنافس بين المعلمين لتطوير أدائهم نحو الجودة والإتقان، وأوصت أيضاً بضرورة إعداد دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم في جميع مجالات القيادة الابتكارية.

كما تضمنت دراسة (القطيفان، 2020) التعرف إلى قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد تطوير استبانتين: الاستبانة الأولى لقياس درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مكونة من (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والاستبانة الثانية لقياس مستوى الممارسات الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مكونة من (21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (155) مساعداً ومساعدة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,16)، ومستوى الممارسات

الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كان عالياً جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,30)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر متطلبات قيادة التغيير ومستوى القيادة الابتكارية . وقدّم الباحث على ضوء النتائج بعض التوصيات التي من أبرزها الاهتمام بالابتكار بشكل مستمر من خلال التطوير والتشجيع على التغيير والتخطيط المستمر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وأوصى بضرورة قيام مدير المدرسة توخّي العدالة بتوزيع الأدوار والمهام بشكل عادل دون تمييز .

وهدفت دراسة (الراشد و البيحي، 2020) التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية في جامعة الأمير سّطام بن عبد العزيز، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة الأمير سّطام بن عبد العزيز، حيث تمّ إجراء الدراسة على (116) عضو هيئة تدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الابتكارية من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان (متوسط)، وأنّ المعوقات الإداريّة والأكاديمية التي تحد من ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في الكلية كان (غالباً). وفي ضوء نتائج الدراسة قدّمت الباحثتان عدّة توصيات أبرزها تقليل ضغوط العمل على رؤساء الأقسام بتشجيعهم على ممارسة القيادة الموزّعة أي إعادة توزيع المهام على العاملين في الأقسام، وأوصت أيضاً بضرورة منح الجامعة الحوافز المادية والمعنوية لكل مبتكر من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب من خلال تكريمهم ونشر ابتكاراتهم وإبداعاتهم في صحيفة الجامعة.

وهدفت دراسة (عياد، 2019) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصّة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلّمين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث قامت بتطوير استبانة تكوّنت من (59) فقرة موزّعة على ستّ مجالات وهي (بيئة العمل، السلوك الابتكاري، تعامل الإدارة مع المعلمين، الشفافية والعدالة لدى مدير المدرسة والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين). وتكون مجتمع العينة من كافة معلمين ومشرفين

المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (380) معلماً ومعلمة و(11) مشرفاً ومشرفة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كانت متوسطة، ودرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كانت متوسطة، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية. وقدمت الباحثة على ضوء النتائج عدّة توصيات كان أبرزها إعطاء المعلمين فرصة لطرح أفكارهم الابتكارية الجديدة والتي تسعى بدورها لتطوير الأداء المدرسي.

ودراسة (الحجاج، 2019) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة والبالغ عددهم (867)، وتمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث بلغ حجمها (310)، خلال العام الدراسي 2017/2018م. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: تطوير الأفراد والعاملين، وإدارة الموارد والاستثمار، وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة كانت قليلة. وفي ضوء نتائج الدراسة قدّم الباحث توصيات منها تشجيع مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في الأردن على توظيف المرونة في العمل الإداري والأكاديمي لخلق بيئة مدرسية تتصف بالإبداع والابتكار.

وهدفت دراسة (الشهراني، 2018) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت العينة من (209) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الباحثة استبانة مكونة من (42) فقرة. وكان من أبرز وأهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ القادة الأكاديميين بجامعة بيشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة، كما

أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات أبرزها اهتمام القادة الأكاديميين بالابتكار وذلك من أجل التطوير والتحسين المستمر في طريقة العمل.

كما هدفت دراسة (جبريني، 2016) تعرّف إلى درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بتطوير استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من (342) فرداً، ومن ثمّ تجميعها وترميزها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وقياس صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أبرز معوقات القيادة الإبتكارية وهي كما ذكرتها عينة الدراسة من المبحوثين: قلة تقديم الحوافز والدعم المادي بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالابتكار، والمركزية في اتخاذ القرارات والجمود والإجراءات المعقدة وأيضاً قلة توافر التكنولوجيا اللازمة لعملية الابتكار. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة جملة من التوصيات منها ضرورة العمل على طرح موضوع القيادة الإبتكارية، والتقليل من المركزية وتفويض الصلاحيات للعاملين بشكل أوسع، وتشجيع العاملين على الاهتمام بالابتكار والبعد عن المألوف وفتح قنوات الاتصال ما بين العاملين والإدارة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Chansirisira, 2022) التعرف إلى أهمية تعزيز القيادة الإبتكارية لدى مديري المدارس ووضع نموذج لتعزيز القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس، وتم إجراء هذه الدراسة في مجال التنظيم الإداري الإقليمي في مقاطعة (روي كين سارا سين). وتم استخدام الاستبيانات ونماذج التقييم كأدوات للدراسة، حيث اعتمد الباحث الطريقة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة وتم الحصول على عينة الدراسة وعددها (317) إدارياً ومعلماً. ومن ثم التحليل باستخدام الإحصائيات (النسبة المئوية، المتوسط والانحراف المعياري)؛ لإيجاد قيمة مؤشر الاحتياجات الأكثر أولوية، وكانت نتائج دراسة الوضع الحالي للقيادة الإبتكارية لمديري

المدارس في مستوى المتوسط، في حين أن الحالة العامة المرغوبة كانت على مستوى عالٍ. وأشارت الدراسة في توصياتها أن نموذج تعزيز القيادة الابتكارية يتكون من ثلاث أسس وهي (الرؤية، الإبداع وخلق جو تنظيمي مبتكر).

وهدفت دراسة (Diallo & Sukkar, 2021) التعرف إلى تأثير القيادة الابتكارية في تحسين جودة التعليم في جامعة جوليوس نيريري في كانكان، واستخدم الباحثون طرق البحث الكمية والنوعية، وتم اختيار عينات عشوائية وكان الهدف من هذه الطريقة هو تجنب التحيز البحثي، وسلطت هذه الدراسة الضوء على الأدبيات التي تم الاطلاع عليها والتعرف إلى تأثير القيادة الابتكارية في تحسين جودة التعليم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تحسين جودة التعليم أمر لا يمكن أن يتم دون تحسين بعض المعايير التي تشكل ركائز الجامعة مثل الكادر الإداري والأكاديمي والطلاب. وأن القائد الابتكاري يحتاج إلى معرفة نقاط انطلاق (نقاط القوة والفرص)، ومعرفة العقبات (نقاط الضعف والتحديات) من أجل تحسين جودة التعليم. وفي ختام هذه الدراسة توصل الباحثان إلى أن القيادة الابتكارية لها تأثير مباشر على تحسين جودة التعليم اعتماداً على مدى قدرة قائد المؤسسة على الابتكار، وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات وكان أبرزها: مساعدة الباحثين ودعمهم بالموارد اللازمة، وإشراك المعلمين والطلاب في اتخاذ القرار، وإدخال برنامج التعلم الإلكتروني وتشجيع التدريس بمساعدة التكنولوجيا الحديثة.

وأجرى (De Jong, Lockhorst, De Kleijn, Noordegraaf, & Van Tartwijk, 2022) مقالة بيّنت كيفية قيام مديري المدارس بسنّ ممارسات القيادة في الابتكار التعاوني داخل المدارس بناءً على بيانات المقابلة. وكان الهدف الرئيس أنه من المتوقع من مديري المدارس والمعلمين الابتكار المستمر في تطوير وتغيير البيئة المدرسية. ويمكن مشاركة عمليات الابتكار على نطاق أوسع من خلال "الابتكار التعاوني" أي التعاون بين مديري المدارس والمعلمين؛ وذلك من أجل الحصول على المزيد من البصيرة في كيفية قيام مديري المدارس بتفعيل مهاراتهم القيادية في قيادة الابتكار التعاوني، وقام الباحثون بإجراء مقابلات مع (22) مدير مدرسة للتعليم الابتدائي والثانوي والمهني في هولندا، ونفذ جميع المشاركين برنامج "الابتكار التعاوني"

ذاته والذي يهدف إلى تعزيز التعاون بين المعلمين ومديري المدارس، وتم بالفعل تنفيذ (900) مدرسة هولندية حيث تمت مقابلتهم مرتين خلال سنة التنفيذ. ثم تحليل المقابلة باستخدام إستراتيجية تشفير مفتوحة تبحث عنها ممارسات القيادة. وأشارت النتائج إلى وجود مخزون أكبر من ممارسات القيادة مما هو مذكور في الدراسات السابقة، وأنّ الدراسات المستقبلية ستحتاج إلى معالجة قابلية تعميم الممارسات والأنماط الموجودة في هذا السياق المحدد للإبتكار التعاوني.

كما هدفت دراسة (Abu-Shreah & Zidan, 2017) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبتكارية وعلاقتها بالتطوير المهني للمعلمين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات وعددهم (415) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (205) معلّم ومعلمة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانتيين من أجل جمع المعلومات اللازمة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبتكارية وعلاقتها بالتطوير المهني للمعلمين. وتكونت الاستبانة الأولى من (24) فقرة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الإبتكارية، وتكونت الاستبانة الثانية من (37) فقرة لقياس درجة التطور المهني للمعلّم، والتحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للإبتكار وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين كانت كبيرة حسب وجهة نظر المعلمين، وأظهرت أيضاً وجود علاقة ارتباطية في درجة ممارسة المديرين للقيادة الإبتكارية والتطوير المهني للمعلمين. وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان بضرورة العمل على تلبية برامج التدريب اللازمة لمديري المدارس خاصّة مع وجود الكفاءات الهائلة والتطور التكنولوجي في وسائل الاتصال والتعليم، وإجراء دراسات ميدانية حول درجة فاعلية البرامج والدورات التدريبية المقدّمة للمديرين والمعلمين، كما أوصت بزيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبتكرين والتميّزين في العمل المدرسي.

وهدف دراسة كل من (Heissenberger & Heilbronner, 2017) التعرف إلى تصوّرات المديرين النمساويين فيما يتعلق بالإبتكار في مدارسهم. واستخدم الباحثان المنهج النوعي حيث تمّ تطوير إستبانة كأداة للدراسة وتكوّنت عينة الدراسة من (38) مديراً من مديري المدارس في النمسا، الذين كانوا يتطلعون إلى رؤية

نتائج الابتكار في مدارسهم. وبناءً على إجاباتهم تم تصنيفهم كقادة لديهم أساليب قيادة تحويلية (أقوى أو أضعف). وبعد ذلك تم إجراء مقابلة تكونت من ستة مديرين انقسموا لمجموعتين، ثلاثة منهم ذات أساليب قيادية تحويلية قوية (تحويلية - عالية) وثلاثة بأساليب قيادية تحويلية أضعف (تحويلية - منخفضة)، من ثم ترميز بيانات المقابلة نوعياً وظهرت أنماط وموضوعات تتعلق بكيفية نظر هاتين المجموعتين إلى الابتكار في مدرستهما. وكانت مجموعات القادة متشابهة من حيث نظرتهم إلى متطلبات الابتكار بالمثل. واعتقد كل منهم أن نتائج الابتكار يمكن أن تؤدي إلى تحسين التعاون والعلاقة الجماعية التشاركية، ومع ذلك فإن القادة ذوي أساليب القيادة التحويلية الأقوى ينظرون إلى ممارسات الابتكار بشكل أكثر إيجابية ويولون اهتماماً أكبر للابتكار من المشاركين نظرائهم التحويلين الأضعف. حيث كشفت هذه الأنماط اختلافات في كيفية التعبير عن الابتكار وممارسته في مدارسهم. وأظهرت النتائج اختلاف كبير في كيفية نظر كل مجموعة إلى الجوانب الأخرى لمتطلبات الابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة دعم أعضاء هيئة التدريس في السعي وراء الابتكار من خلال تنظيم الدروس معهم والتأكيد على الإدارة العملية والتعاون، بدلاً من وضع رؤية، والسماح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل نحو الرؤية بطريقتهم الخاصة لأن جوهر القيادة هو الابتكار.

أما دراسة (Ariyani, Suyatno, Zuhaery, & Muhammad, 2020) هدفت إلى تحليل ودراسة مدى تنفيذ المدير للابتكار والقيادة الريادية في خلق بيئة تعليمية إيجابية. وتم إجراء البحث نوعياً من خلال دراسة حالة، حيث تم تحديد موضوعات البحث بأخذ عينة الهدف، بينما تم جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظة ودراسة التوثيق. ومن ثم تحليل البيانات باعتماد المنهج الوصفي النوعي باستخدام برنامج Atlas.ti. وأظهرت النتائج أن المديرين قاموا بتطبيق القيادة الابتكارية باستخدام مبدئين رئيسيين لخلق بيئة تعليمية، أولاً: ينظم المدير التطور التنظيمي من خلال الإتصال والتواصل والتحفيز والمراقبة. ويقوم المدير ببعض ممارسات الابتكار من خلال عدة خطوات: بناء الرؤية، تطوير الموظفين وإعادة الهيكلة، ويمكن لهذا النوع من القيادة أن يخلق بيئة تعليمية مريحة وممتعة. ونتيجة لذلك؛ يمكن لجميع أعضاء المدرسة متابعة عملية التعلم وإحراز التقدم في الإنجازات الأكاديمية وغير الأكاديمية. وبناءً على نتائج الدراسة أكد الباحثون

أن القيادة الإبتكارية لدى مدير المدرسة هي أحد العوامل الهامة والحاسمة في التعلم. وأشار الباحثان أن تكون نتائج هذه الدراسة مرجعاً لتنفيذ القيادة الإبتكارية ودعم المعلمين والطلاب في الإبداع والابتكار.

1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من حيث الأهداف:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية موضوعات مختلفة ومتعددة الأهداف تتعلق بالقيادة الإبتكارية.

من حيث الموضوعات:

تعددت موضوعات الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإبتكارية، بعضها سلّطت الضوء على العلاقة بين الابتكار والتطوير المهني للمعلمين كدراسة (Abu-Shreah & Zidan, 2017) وبعضها هدفت التعرف إلى قيادة التغيير لدى مديري المدارس وعلاقتها بالقيادة الإبتكارية كدراسة القطيفان (2020)، ودراسة الديويك (2020) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بجودة أداء المعلمين. كما تناولت بعض الدراسات تأثير القيادة الإبتكارية في تحسين جودة التعليم كدراسة ديالو وسكر (Diallo & Sukkar, A. 2021).

من حيث المنهج:

استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي كدراسة الشهراني (2018)، ودراسة الحجاج (2019)، ودراسة مقبيل (2021)، ودراسة (Abu-Shreah & Zidan, 2017)، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة عياد (2019) ودراسة القطيفان (2020)، أما دراسة (Heissenberger & Heilbronner, 2017) مزجت بين المنهج الوصفي الكمي والمنهج النوعي. واستخدمت دراسة (Zuhaery & Ariyani Suyatno, 2020) المنهج النوعي وتم إجراء البحث نوعياً من خلال دراسة

حالة، حيث تم تحديد موضوعات البحث بأخذ عينة الهدف، بينما تم جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظة ودراسة التوثيق.

من حيث الأداة:

الإستبانة: استخدمت الغالبية العظمى من الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، كدراسة الحجاج (2019)، ودراسة مقييل (2021)، ودراسة الشهراني (2018)، ودراسة جبريني (2016)، ودراسة عياد (2019)، ودراسة القطيفان (2020)، ودراسة الدويك (2020).

المقابلة: بينما استخدمت بعض الدراسات المقابلة كأداة للدراسة كدراسة (De Jong, Lockhorts, Kleijn,) المقابلة: أما (Noordegraaf & Van, 2022) (Heissenberger, Heilbronner, 2017) خلطت بين الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة.

أوجه الشبه والاختلاف:

اتّقت الدراسة الحالية مع دراسة (Heissenberger, Heilbronner, 2017) (2017) من حيث الخلط بين المنهج الوصفي والمنهج الكيفي، واستخدام أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة). وتشابهت مع دراسة الشهراني (2018) من حيث موضوع الدراسة الذي تناول "التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وتشابهت أيضاً من حيث الموضوع مع دراسة الحجاج (2017) التي هدفت التعرف إلى "درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة".

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار وعلاقته بالتطوير المهني للمعلمين كدراسة (Abu-Shreah & Zidan, 2017) ودراسة جبريني (2016) التي تناولت درجة ممارسة المديرين للابتكار وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار. وبعض الدراسات هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبتكارية

لدى مديري المدارس وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم كدراسة عياد (2019)، ودراسة الدويك (2020) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بجودة أداء المعلمين.

ما يميز الدراسة الحالية:

تميّزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بكونها من الدراسات الحديثة التي سلّطت الضوء على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلميهم .

وتميزت أيضاً في تناولها محدّد مكاني (منطقة نابلس) وطبيعة القيادة المدرسية الابتكارية في مدارس وكالة الغوث التابعة للمخيمات الفلسطينية في مدينة نابلس.

الإفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالقيادة الابتكارية، والاطلاع على منهجية الدراسة والأدوات البحثية المستخدمة وتقييم نتائجها.

واستناداً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للوقوف على أهمية القيادة الابتكارية ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلميهم.

1.5 مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة المصطلحات الرئيسية الآتية:

القيادة: وهي "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحفيزهم على العمل لتحقيق أهداف محددة، وبناء عليه فإن القيادة تتضمن تحليلاً لسلوك الأفراد والجماعات والتأثير فيهم ودفعهم للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية" (غالي، 2015، ص14).

وتعرّف الباحثة القيادة إجرائياً: مهارة وفنّ التأثير في العاملين بالمؤسسة وتشجيعهم لتحقيق الأهداف المحدّدة مسبقاً والتصورات المستقبلية للمؤسسة.

القيادة الابتكارية: هي "إيجاد وخلق شيء جديد من خلال صياغة الأفكار، وتعديلها على أن يكون ملائماً للواقع ويعمل على حلّ المشكلات ويحقق الأهداف ويكون ذا قيمة" (الزواهره، 2019، ص 21).

تعريف القيادة الابتكارية إجرائياً: الإبداع والإبتكار وتوظيفه في المؤسسة لتحقيق نموّها وتطوّرها بحيث يكون القائد فاعلاً مبتكراً ومبدعاً، قادراً على خلق مؤسسة دائمة التجديد والإبتكار .

وكالة الغوث الدولية (الأونروا): هي منظمة أسّستها هيئة الأمم المتحدة بقرار من الجمعية العامة رقم (302) لتشغيل اللاجئيين الفلسطينيين عام (1948م)، ولكنها بدأت بتقديم خدماتها كوكالة متخصصة لدعم وإعانة اللاجئيين الفلسطينيين عام (1950م) حيث تشمل خدماتها قطاع التعليم والصّحة والتمويل الصغير والإغاثة والخدمات الاجتماعية (العطل، 2016).

تعريف مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) إجرائياً: هي المدارس التي أنشأتها وكالة الغوث الدولية لمساعدة اللاجئيين الفلسطينيين في الحصول على حقهم في التعليم.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة بتوفير المناخ أو البيئة التعليمية المناسبة فيها، والذي ويسعى لسلامة العملية التربوية والمنظّم أيضاً لجهود العاملين في المدرسة (محمود، 2016).

تعريف مدير المدرسة اجرائياً: هو العمود الفقري الذي ترتكز عليه المدرسة والبيئة التعليمية وتقع على عاتقه مسؤولية تطوير المدرسة وتسيير العملية التربوية، وهو الموجّه للمعلمين في مدرسته نحو تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

1.6 مشكلة الدراسة وأسئلتها

في عصرٍ سريع التطور والتقدم أصبح الابتكار والتغيير يعدّ أمراً ضرورياً لنجاح أيّ مؤسسة، وتعتبر المدارس من أهم المؤسسات التي تسعى الدولة إلى تطويرها ودعمها كونه يقع على عاتقها تخريج أجيال سنة تلو الأخرى، ويحتاج مديري المدارس إلى أن يكونوا مبتكرين ويسعون للتطوير والتجديد المستمر لإعداد الطلاب لمستقبل دائم؛ ولذلك هناك العديد من المهام والأعمال التي يجب القيام بها من أجل استمرارها وديمومتها في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها حيث يقع على عاتق مدير المدرسة العديد من الأعمال وهذا يتطلب منه أن يتميز بمهارات القيادة، كما يتطلب أن يكون حذقاً في حلّ المشكلات وتوفير العديد من الحلول والبدائل من أجل سير العملية التعليمية على أكمل وجه، وبناءً على ذلك وكون الباحثة متخصصة في الإدارة التربوية ولها اختلاط بالمدارس، لاحظت وجود تخبّط وعدم سيطرة في القرارات الإدارية التي يخرج بها البعض من مديري المدارس هذا الأمر الذي يوجي بالحاجة إلى أنماط إدارية أيضاً؛ ولذلك ستحاول الباحثة في هذه الدراسة أن تكشف مدى ممارستهم للقيادة الابتكارية في حلّ مشكلاتهم، وكون المدير الناجح يجب أن يتحلى بمعطيات القيادة وخاصة الابتكارية. وقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية وضرورة ممارسة القيادة الابتكارية في المؤسسات والمنظمات التربوية ومن هذه الدراسات دراسة الدويك (2020) ودراسة عياد (2019)، ودراسة الشهراني (2018). وكما ظهر أيضاً في نتائج دراسة ديالو وسكر (2021) أن تحسين جودة التعليم أمر لا يمكن أن يتم دون تحسين بعض المعايير التي تشكّل ركائز المؤسسة مثل الكادر الإداري والأكاديمي والطلاب، وأظهرت الدراسة أنّ القائد المبتكر يحتاج إلى إمتلاك نقاط انطلاق (نقاط القوة والفرص)، ومعرفة العقبات (نقاط الضعف والتهديدات) من أجل تحسين جودة التعليم. وبناءً على ذلك تكمن أيضاً مشكلة الدراسة في ظلّ غياب التقييم المستمر لواقع أداء مديري المدارس وعدم وضوح درجة ممارسة القيادة الابتكارية في المؤسسات التربوية.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلميهم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغيرات الجنس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
4. ما الأساليب القيادية الابتكارية التي تمارسها الإدارة المدرسية في المدرسة؟
5. ما العقبات التي تواجه القيادة المدرسية وتحد من ممارستها للقيادة الابتكارية؟
6. كيف يمكن التغلب على العقبات التي تواجه القيادة المدرسية؟

1.7 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

1.8 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم.
2. الكشف عن الفروق في درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
3. التعرف إلى الأساليب القيادية الابتكارية التي تمارسها الإدارة المدرسية في المدرسة.
4. الكشف عن العقبات التي تواجه القيادة المدرسية وتحّد من ممارستها للقيادة الابتكارية .
5. التعرف إلى كيفية التغلب على العقبات التي تواجه القيادة المدرسية.

1.9 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الجوانب النظرية والبحثية والعلمية (التطبيقية) كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للدراسة في إعداد الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، وذلك من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات الحديثة والمعاصرة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة والمتعلق بالقيادة الابتكارية لدى مديري مدارس الوكالة في (منطقة نابلس) والتعرف إلى محتوياتها الفكرية والفلسفية، واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم.

ثانياً: الأهمية البحثية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البحثية كونها تعدّ من الدراسات الحديثة التي تناولت ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم (على حدّ علم الباحثة)، ونظراً لحدائثة هذه الدراسة تأمل الباحثة أن تشكل مرجعاً حديثاً لكثير من الدارسين والباحثين والمشرفين التربويين في المدارس والجامعات والوزارة، كما ستعمل على إثراء المكتبات الجامعية في فلسطين خاصة، ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية عامة بالمادة البحثية والعلمية المتعلقة بالقيادة الابتكارية في مدارس الوكالة بمنطقة نابلس.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية في تسليطها الضوء على مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم. كما تأمل الباحثة أن تغيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم في تقديم مقترحات للتغلب على العقبات التي تحول دون توظيف القيادة الابتكارية في مدارس الوكالة، والعمل على إعداد دورات وبرامج تدريبية معدّة خصيصاً للمديرين، ومن الممكن أن تغيد في توجيه أنظار

وأفكار المديرين إلى أهمية ممارسة القيادة الابتكارية في الميدان التربوي ودورها في النهوض بمستوى المؤسسة التربوية.

وتفيد هذه الدراسة في الكشف عن الأساليب القيادية الابتكارية التي تمارسها الإدارة المدرسية في المدرسة، ومعرفة العقبات التي تواجه القيادة المدرسية وتحّد من ممارستها للقيادة الابتكارية، وسبل التغلب عليها ورفع التوصيات لصانعي القرار باتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

1.10 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدّ البشري: معلّمي مدارس الوكالة في منطقة نابلس.

الحدّ المكاني: مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس.

الحدّ الزمني: طبقت الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2022-2023).

الحدّ الموضوعي: اقتصرت على معرفة درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلّميهم.

الحدّ الإجرائي: تحدّدت إجراءات الدراسة بالأدوات التي تمّ استخدامها في جمع البيانات واستجابات عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

2.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة التي اتبعتها الباحثة في دراستها، والتي تتضمن منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعيبتها، ووصفاً لأدواتها وإجراءاتها التي تمّ وفقها تطبيق هذه الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة واللازمة لتحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة.

2.2 منهجية الدراسة

لجأت الباحثة في هذه الدراسة إلى استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها، والحصول على الوصف التحليلي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالظاهرة أو المشكلة، أو أرقام لها دلالة في علاقة الظاهرة بالظواهر الأخرى المحيطة، وبعد تحليل النتائج الكمية تمّ استخدام المنهج الكيفي القائم على جمع البيانات النوعية من خلال الإستماع لآراء المستجيبين من أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات ومقارنتها مع البيانات الكمية للوقوف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلّميهم، فالنوعي (Qualitative) يصف لنا الظاهرة وسماتها، والكمّي (Quantitative) يعطي الوصف الرقمي لتلك الظاهرة (التاجر، 2021).

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلّمي ومعلّمات مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية والبالغ عددهم (785) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وكالة الغوث خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2021-2022).

2.4 عينة الدراسة

وتكونت عينة الدراسة من (275) معلّم ومعلّمة أي ما نسبته (35%) من مجتمع الدراسة وتمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، والجدول (1) يبين توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الدراسة التصنيفية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	141	51.3%
	أنثى	134	48.7%
	المجموع	275	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	225	81.8%
	ماجستير فأعلى	50	18.2%
	المجموع	275	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	85	30.9%
	من 5 سنوات-10 سنوات	98	35.6%
	أكثر من 10 سنوات	92	33.5%
	المجموع	275	100.0%

يتضح من الجدول (1) أن (51.3%) من عينة الدراسة في مدارس وكالة الغوث في نابلس هم من الذكور، وأن (48.7%) من الإناث، أما متغير المؤهل العلمي فكانت (81.8%) من حملة شهادة بكالوريوس فأقل، و(18.2%) من ماجستير فأعلى، أما سنوات الخبرة فكانت نسبة من (5 سنوات-10 سنوات)(35.6%)، وأكثر من 10 سنوات (33.5%)، وأقل من 5 سنوات (30.9%).

2.5 أدوات الدراسة

قامت الباحثة باستخدام أداتين لجمع البيانات وذلك بعد اطلاعها على الأدب النظري ذي الصلة والدراسات السابقة مثل دراسة الشهراني (2018)، ودراسة الحجاج (2019)، ودراسة جبريني (2016) ودراسة عياد (2019) والأداتين هما كالآتي.

أولاً: الاستبانة: (مقياس القيادة الابتكارية)

قامت الباحثة بعد اطلاعها على الأدب النظري في الدراسات السابقة والاطلاع على الأدوات البحثية المستخدمة ببناء استبانة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم وذلك بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات البحثية، كدراسة الحجاج (2019)، ودراسة عياد (2019)، ودراسة جبريني (2016) وفقاً لخطوات سيتم ذكرها لاحقاً في إجراءات الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة (في صورتها النهائية على جزأين انظر ملحق (ب))، وهي موضحة كالتالي:

الجزء الأول: ويشتمل على بيانات ديمغرافية تمّ الإجابة على الأسئلة المطروحة بشأنها من قبل أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وتشمل متغيرات: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: واشتمل على (35) فقرة موزعة على أربع مجالات فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم، وهذه المجالات موضحة في الجدول (2) الآتي.

جدول (2)

توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول: السلوك الابتكاري	10
1	المجال الثاني: بيئة العمل	9
2	المجال الثالث: تعامل الإدارة مع المعلمين	9
3	المجال الرابع: حل المشكلات	7
	الثبات الكلي للاستبانة	35

وتمت الإستجابة عن هذه الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يبدأ المقياس بالدرجة (مرتفعة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (مرتفعة) وتُعطى (4) درجات، ثم (متوسطة) وتُعطى (3) درجات، ثم (منخفضة) وتُعطى درجتين، وأخيراً (منخفضة جداً) وتُعطى درجة واحدة،

وقد اعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير الدرجات حسب ما ذكرته (البسطامي، 2013):

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) = درجة مرتفعة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41-4.21 ويعادل 68.2% -84.0%) = درجة مرتفعة.
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2% -68.0%) = درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2% -52.0%) = درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي (1 - 1.80 ويعادل أقل من 36.2%) = درجة منخفضة جداً.

صدق البناء (Construct Validity):

من أجل التحقق من الصدق للمقياس، استخدمت الباحثة صدق البناء على عينة استطلاعية مكونة من (40) من معلّمي ومعلّمات مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدمت معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3)

معاملات وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس ن(40)

الدرجة الكلية للتباعد	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	المجال
0.87	0.56	0.69**	1	السلوك الإبتكاري
	0.80**	0.92**	2	
	0.67**	0.79**	3	
	0.56**	0.63**	4	
	0.80**	0.92**	5	
	0.83**	0.84**	6	
	0.77**	0.83**	7	
	0.80**	0.92**	8	
	0.70**	0.84**	9	
	0.75**	0.84**	10	
0.96	0.78	0.83**	11	بيئة العمل
	0.71**	0.75**	12	
	0.78**	0.82**	13	
	0.83**	0.85**	14	
	0.78**	0.82**	15	
	0.78**	0.81**	16	
	0.76**	0.77**	17	
	0.66**	0.73**	18	
	0.64**	0.64**	19	
0.95	0.68	0.80**	20	تعامل الإدارة مع المعلمين
	0.70**	0.77**	21	
	0.82**	0.83**	22	
	0.70**	0.68**	23	
	0.80**	0.75**	24	
	0.58**	0.62**	25	
	0.80**	0.73**	26	
	0.44**	0.52**	27	
	0.86**	0.80**	28	
0.96	0.70	0.73**	29	حل المشكلات
	0.82**	0.85**	30	
	0.70**	0.75**	31	
	0.80**	0.77**	32	
	0.58**	0.65**	33	
	0.80**	0.75**	34	
	0.44**	0.53**	35	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 0.01).

يتضح من الجدول (3) أن معامل ارتباط الفقرات تراوحت بين (0.44-0.92**) وكانت ذات درجات مقبولة ودالة احصائياً، حيث أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر قيمة ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30-أقل أو يساوي -0.70) تعتبر متوسطة، والقيم التي تزيد عن (0.70) هي قيم قوية ، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الاستبانة

ثبات الاستبانة: (مقياس القيادة الإبتكارية)

للتأكد من ثبات مقياس القيادة الإبتكارية ومجالاته، وزّع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) من معلمين ومعلمات مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، بهدف التحقق من ثبات الأنساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت الدراسة معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق (35) فقرة، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4)

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	السلوك الإبتكاري	10	0.95
1	بيئة العمل	9	0.92
2	تعامل الإدارة مع المعلمين	9	0.88
3	حل المشكلات	7	0.87
	الثبات الكلي للاستبانة	35	0.97

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلمهم؛ بلغ (0.97) وهو معامل ثبات عالٍ ويفي بأغراض الدراسة.

ثانياً: المقابلة

المقابلة الشخصية، هي تلك المقابلة التي تتم وجهاً لوجه بشكل شخصي بين اثنين فأكثر، بهدف الإستماع من قبل الباحث لأراء الأشخاص الذين تتم مقابلتهم البحثية بعد طرح الأسئلة التي تمّ تصميمها مسبقاً من قبل الباحثة، وذلك لجمع البيانات الكافية التي تخدم الدراسة، وتعدّ المقابلة من الأدوات البحثية التي يكون تحري الصدق فيها كبير، وذلك لأنّ المبحوث يبدي برأيه مباشرة أمام الباحث ويدرك تماماً ما يتحدث به، وما يعبر به عن نفسه وعن اتجاهاته وميوله من القضايا البحثية، والتعبير عن أفكاره وآراءه، وإيماءات وجهه عند التحدث، وتعدّ المقابلة أداة للتعبير والتفاعل الديناميكي بين الباحث والمبحوث (الخرابشة، 2012).

والمقابلة لها أنواعها المتعددة، إلا أنّ الباحثة اعتمدت المقابلة شبه المنتظمة، وهي أكثر الأنواع شيوعاً لمقابلة الأشخاص، وتم إجراء المقابلات في إطار عمل مفتوح بصورة مقبولة تسمح بالتواصل الثنائي التحواري المركز وتستخدم لإعطاء وتلقي المعلومات، والأسئلة فيها تكون مفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات، (الجادري و قندليجي، 2006) وتدعم كل ما ورد في الاستبانة حول درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلّميهم، وقد طرحت الباحثة خلال المقابلة (4) أسئلة، وهي كالآتي:

1. ما الأساليب القيادية الإبتكارية التي تمارسها الإدارة المدرسية في المدرسة؟
2. ما العقبات التي تواجه القيادة المدرسية وتحدّ من ممارستها القيادة الإبتكارية؟
3. كيف يمكن التغلب على العقبات التي تواجه القيادة المدرسية؟
4. كيف تعمل الإدارة المدرسية على دعم الأداء والسلوك الإبتكاري للمعلمين في المدرسة؟

2.6 إجراءات الدراسة

أولاً: الإجراءات المتعلقة بالاستبانة:

بعد الموافقة على خطة البحث من قبل عمادة الدراسات العليا في الجامعة، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بهدف الإطلاع على الأدوات البحثية المستخدمة، والإطلاع على نتائجها، كدراسة الحجاج (2019)، والشهراني (2018)، فتم بناؤها كما هو موضح في الخطوات الآتية:

- تم إعداد الاستبانة من خلال صياغة فقرات كل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، وقد بلغ عدد فقراتها (54) فقرة أنظر ملحق (ب).

- تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة من معلّمي مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس والبالغ عددهم (785) حسب إحصائية العام الدراسي (2021-2022)، وعينة الدراسة قوامها (275) معلماً ومعلمة.

- تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عينة استطلاعية.

- تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's).

- قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بعد تحكيما وتعديلها بالصورة النهائية إلكترونياً على جوجل درايف،

ومن ثم قامت بإرسال الرابط المتعلق بالاستبانة لتمكين معلّمي مدارس وكالة الغوث في مخيمات عسكر

والعين وبلاطة التابعة لمحافظة نابلس بالإجابة على فقراتها، ووصلت نسبة الردود (275) لتمثل عينة

الدراسة ومن ثم تم تحويل هذه الردود إلى برنامج إكسل، ثم إدخال البيانات بعد ترميزها إلى برنامج

الرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences).

- تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ودمجها مع نتائج المقابلة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة،

وتقديم المقترحات والتوصيات المناسبة.

ثانياً: الإجراءات المتعلقة بالمقابلة:

بعد كتابة أسئلة الاستبانة والتأكيد على ملاءمتها مع فقرات الاستبانة، وتحليل نتائج الاستبانة قامت الباحثة بتطوير بروتوكول المقابلة بناءً على مجالات الاستبانة، حيث تمت مخاطبة المعلمات والمعلمين في مدارس وكالة الغوث في مخيمات العين وعسكر وبلاطة وعددهم (10) معلمين عبر الماسنجر لإجراء المقابلة، وتم إخبارهم بموضوع الدراسة وعنوانها، وأنّ المقابلة اختيارية والبيانات التي سيقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما تمّ إخبارهم أن المقابلة ستكون عبر تقنية التيمز، وبعد القبول بإجراء المقابلات تمّ اختيار الوقت المناسب للمديرين، وكذلك الحصول على الموافقة لتسجيل المقابلة وقد تمّ اختيار معلّمي المدارس ممن تيسر للباحثة الوصول إليهم مراعية اختيار معلمين من مراحل دراسية مختلفة (أساسي، أساسي عليا، وثانوي).

إجراءات تحليل المقابلة:

تمّ اتباع الخطوات السبعة لمارشال وروزمان وهي تفريغ الملفات الصوتية وتحويلها الى نصية، وتنظيم البيانات وقراءة الملفات النصية بتركيز، وتحديد وحدة التحليل ما إذا كانت فكرة أو فقرة أو مفهوم، وتوليد الفئات وتلخيصها، وترميز البيانات وبناء جدول الترميز لتسهيل عملية التحليل (Coding Book) والجدول (5) يبين ترميز المقابلات النوعية مع (10) من معلّمي ومعلّمات مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس.

جدول (5)

ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية

الرقم	الفئات	الترميزات
1	ما الأساليب القيادية الإبتكارية التي تمارسها الإدارة المدرسية في المدرسة؟	توظيف إستراتيجيات القرن الحادي والعشرين، النمط الديمقراطي التشاركي، الأسلوب الإداري المحفز، بيئة محفزة ، التخطيط، الرؤية والرسالة، إشراك المعلمين، تفويض الصلاحيات، تنفيذ الأنشطة، دعم المواهب، تنفيذ الأنشطة، وتلبية احتياجات المعلمين.
2	ما العقبات التي تواجه القيادة المدرسية وتحّد من ممارستها القيادة الإبتكارية؟	ضعف الإمكانيات، المركزية، ضعف شبكة الإنترنت، ضيق الوقت، ضغط العمل، بعد موقع المدرسة، كثرة المهام والأعباء الكتابية، نصاب المعلمين الكبير، ضعف الخبرة.
3	كيف يمكن التغلب على العقبات التي تواجه القيادة المدرسة ؟	الحوار، محاولة التغيير، إدارة المدارس ذاتياً، لامركزية، دورات تدريبية، تقوية شبكة الإنترنت، تفويض الصلاحيات، تحليل البيئة المدرسية، دعم المجتمع، استغلال الطاقة الشمسية.
4	كيف تعمل الإدارة المدرسية على دعم الأداء والسلوك الإبتكاري للمعلمين في المدرسة؟	تقديم الحوافز، توفير الدعم، تفويض الصلاحيات، إشراك المعلمين، دورات تدريبية، العلاقات الإنسانية، تحليل نقاط القوة والضعف.

2.7 متغيرات الدراسة للبيانات الكمية

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات)، ومن (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، وماجستير فأعلى).

ب - المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المبحوثين من معلّمي ومعلّمات مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلّميهم.

2.8 المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة)

بعد الحصول على استجابات أفراد العينة على الأداة الأولى (الاستبانة) جرى ترميزها باستخدام برنامج اكسل ونقلها إلى برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإدخال البيانات عليه، من ثمّ تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي: سنوات الخبرة.
3. اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent Sample t- test) لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي: الجنس، والمؤهل العلمي.
4. اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
5. معادلة كرونباخ-ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس درجة ثبات الاستبانة.
6. معامل الارتباط بيرسون لاستخراج صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة ومجالاتها.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً لنتائج أسئلة الدراسة، الكمية والنوعية، حيث تمت الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، وبعد إكمال جمع البيانات والترتيب والمعالجات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) للحصول على قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فيما يلي عرض تقديمي لنتائج الدراسة:

3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّه:

"ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلميهم؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة باستخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test)، ويظهر الجدول (6) ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلميه ن=275 اختبار ت لعينة واحدة (-One Sample t-Test)

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	المعيار =4.2		المعيار =3.4	
					قيمة ت	مستوى الدلالة P-Value Sig.	قيمة ت	مستوى الدلالة P-Value Sig.
1	السلوك الإبتكاري	3.53	0.72	274	-15.088	0.00	3.130	*0.00
2	بيئة العمل	3.61	0.74	274	-13.017	0.00	4.783	*0.00
3	تعامل الإدارة مع المعلمين	3.48	0.75	274	-15.846	0.00	1.810	0.07
4	حلّ المشكلات	3.47	0.75	274	-15.804	0.00	1.680	0.09
	الدرجة الكلية	3.53	0.72	274	-15.400	0.00	3.016	0.00*

يتبين من نتائج الجدول (6) أنّ مستوى الدلالة للمحك (4.2) قد جاءت أقل من (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية، كما أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للقيادة الإبتكارية والمجالات (السلوك الإبتكاري، وبيئة العمل، وتعامل الإدارة مع المعلمين، وحلّ المشكلات) جاءت بدرجة مرتفعة، وللتأكد من أن هذا ينطبق على المجتمع تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One) Sample t-Test فقد جاءت قيمة (sig) (0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.05) أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ولأن قيمة ت سالبة في جميع المجالات لجأت الباحثة إلى اعتماد محكّ أقل وهو (3.4) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في الدرجة الكلية والمجال المتعلق في (السلوك الإبتكاري وبيئة العمل) أقل من (0.05) بمعنى أننا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العينة لدرجة ممارسة القيادة الإبتكارية ومجال السلوك الإبتكاري وبيئة العمل، في حين يتضح في المجال الرابع تعامل الإدارة مع المعلمين وحلّ المشكلات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، فقد كانت قيم ت موجبة في جميع المجالات فتم اعتماد

هذا المعيار، أي أنّ استجابات أفراد العينة جاءت أقل من (4.2) وأكبر من (3.4)، وهذا يعني أنّ استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة.

كما تمّ الإجابة عن السؤال السابق، باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلّمهم والجدول (7) يبين ذلك:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلّمهم مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
2	1	بيئة العمل	3.61	0.74	72.2%	مرتفعة
1	2	السلوك الابتكاري	3.53	0.72	70.6%	مرتفعة
3	3	تعامل الإدارة مع المعلمين	3.48	0.75	69.6%	مرتفعة
4	4	حلّ المشكلات	3.47	0.75	69.4%	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.53	0.72	70.6%	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (7) أنّ درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلّمهم جاءت مرتفعة في الدرجة الكلية (70.6)، فقد حصل المجال الثاني (بيئة العمل) على المرتبة الأولى بنسبة (72.2%)، في حين جاء المجال الأول (السلوك الابتكاري) في المرتبة الثانية وبنسبة (70.6%)، وجاء المجال الثالث (تعامل الإدارة مع المعلمين) في المرتبة الثالثة وبنسبة (69.6%)، والمجال الرابع (حلّ المشكلات) في المرتبة الرابعة وبنسبة (69.4%).

بالنسبة للنتائج، وفقاً للمجالات، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال بشكل منفصل، على النحو الآتي.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السلوك الابتكاري مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
مرتفعة	72.0%	0.89	3.60	تفويض الإدارة المدرسية الصلاحيات للمتميزين من المعلمين.	2	.1
مرتفعة	71.8%	0.89	3.59	تمتلك الإدارة المدرسية الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية	5	.2
مرتفعة	71.4%	0.87	3.57	تعبر الإدارة المدرسية عن المقترحات والأفكار الجديدة الموجودة لديها بثقة عالية.	4	.3
مرتفعة	71.2%	0.83	3.56	تقدم الإدارة المدرسية أساليب قيادية جديدة تحفز العاملين على التشاركية في العمل.	1	.4
مرتفعة	70.8%	0.89	3.54	تمنح الإدارة المدرسية المعلمين الفرصة لإنجاز ما لم يتم إنجازه من أفكار.	8	.5
مرتفعة	70.6%	0.91	3.53	تطبق الإدارة المدرسية الشفافية في أعمالها وإدارتها.	10	.6
مرتفعة	70.2%	0.89	3.51	تقيم الإدارة المدرسية سلوكيات وأفكار المعلمين في مجال الابتكار.	9	.7
مرتفعة	70.2%	0.87	3.51	تدعم الإدارة المدرسية كل ما يحتاج إليه المعلمون في مجال الابتكار.	7	.8
مرتفعة	69.8%	0.88	3.49	توفر الإدارة المدرسية بيئة عمل مستقرة للمعلمين تنمي الابتكار لديهم.	3	.9
مرتفعة	69.6%	0.92	3.48	تحذ الإدارة المدرسية من الأفكار الابتكارية التي لا تتوافق مع ثقافة المجتمع.	6	.10
مرتفعة	70.6%	0.72	3.53	الدرجة الكلية		

يتضح من خلال الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السلوك الابتكاري جاءت بدرجة مرتفعة، فقد حازت الفقرة (2) والتي تنص "تفويض الإدارة المدرسية الصلاحيات للمتميزين من المعلمين" على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.60) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (6) والتي

تنص "تحذّر الإدارة المدرسية من الأفكار الابتكارية التي لا تتوافق مع ثقافة" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.53) وهي درجة مرتفعة. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال بلغت (3.53) وهي درجة مرتفعة.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة العمل مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
مرتفعة	74.6%	0.92	3.73	تحافظ الإدارة المدرسية على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المعلمين.	13	.1
مرتفعة	73.2%	0.89	3.66	تسهم الإدارة المدرسية في تعزيز التواصل بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي.	18	.2
مرتفعة	73.0%	0.88	3.65	تحرص الإدارة المدرسية على تحسين البيئة المدرسية باستمرار.	15	.3
مرتفعة	72.8%	0.92	3.64	تهتم الإدارة المدرسية بربط بيئة العمل بالتكنولوجيا.	19	.4
مرتفعة	72.4%	0.87	3.62	تسعى الإدارة المدرسية دائماً على تنمية المعلمين مهنيّاً من خلال دمجهم في الدورات التدريبية.	17	.5
مرتفعة	72.0%	0.85	3.60	تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل نظام المتابعة والرقابة في بيئة العمل.	16	.6
مرتفعة	71.4%	0.89	3.57	تحرص الإدارة المدرسية على تطبيق مبدأ العمل التشاركي في المدرسة.	12	.7
مرتفعة	70.6%	0.91	3.53	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة.	11	.8
مرتفعة	70.6%	0.89	3.53	توفر الإدارة المدرسية للمعلمين نظام لتقييم أدائها.	14	.9
مرتفعة	72.2%	0.74	3.61	الدرجة الكلية		

يتضح من خلال الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة العمل جاءت بدرجة مرتفعة، فقد حازت الفقرة (13) والتي تنص "تحافظ الإدارة المدرسية على العلاقات الإنسانية الطيبة مع

المعلمين" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.60) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (14) والتي تنص "توفر الإدارة المدرسية للمعلمين نظام لتقييم أدائها على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.53) وهي درجة مرتفعة. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال بلغت (3.61) وهي درجة مرتفعة.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تعامل الإدارة مع المعلمين مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
مرتفعة	72.6%	0.89	3.63	تحفز الإدارة المدرسية المعلمين على طرح الأفكار الابتكارية في مجال تخصصهم.	20	.1
مرتفعة	72.2%	0.88	3.61	تتابع الإدارة المدرسية إنجازات المعلمين الابتكارية باستمرار.	21	.2
مرتفعة	71.6%	0.85	3.58	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على التخطيط لأعمالهم لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها.	23	.3
مرتفعة	70.8%	0.87	3.54	توجه الإدارة المدرسية المعلمين لابتكار كل ما هو جديد والبعد عن المألوف.	22	.4
مرتفعة	69.4%	0.92	3.47	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	24	.5
مرتفعة	68.4%	0.90	3.42	تربط الإدارة المدرسية حوافز المعلمين بتقييم أدائهم.	28	.6
مرتفعة	68.4%	0.89	3.42	تزود الإدارة المدرسية المعلمين بالاحتياجات اللازمة لتطوير أنفسهم.	27	.7
متوسطة	67.2%	0.86	3.36	تقلل الإدارة المدرسية الرقابة المباشرة على المعلمين.	25	.8
متوسطة	66.2%	0.94	3.31	تقدم الإدارة المدرسية الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على الخروج بأفكار ابتكارية.	26	.9
مرتفعة	69.6%	0.75	3.48	الدرجة الكلية		

يتضح من خلال الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تعامل الإدارة مع المعلمين قد جاءت بين (المرتفعة والمتوسطة)، في حين حازت الفقرة (20) والتي تنص "تحفز الإدارة المدرسية المعلمين على طرح الأفكار الابتكارية في مجال تخصصهم" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.63) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (26) والتي تنص "تقدم الإدارة المدرسية الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على الخروج بأفكار ابتكارية" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.31) وهي درجة متوسطة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال بلغت (3.48) وهي درجة مرتفعة.

يتضح من خلال الجدول (11) انظر ملحق (ج) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حلّ المشكلات جاءت بين المتوسطة والمرتفعة، فقد حازت الفقرة (29) والتي تنص "ترصد الإدارة المدرسية جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلات" على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.55) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (35) والتي تنص "تقوم الإدارة المدرسية بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحلّ الأزمات والمشكلات المتوقعة" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.37) وهي درجة متوسطة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال بلغت (3.47) وهي درجة مرتفعة.

ثانياً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t-Test) ونتائج الجدول (12) تبين ذلك انظر ملحق (ج).

يتضح من نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم على الدرجة الكلية ومجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t-Test) ونتائج الجدول (13) تبين ذلك انظر ملحق (ج).

يتضح من نتائج الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لسنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك أنظر ملحق (ج).

والجدول التالي (15) انظر ملحق (ج) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من نتائج الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي أنها دالة إحصائياً في المجالات (السلوك الابتكاري وبيئة العمل وتعامل الإدارة مع المعلمين، وحل المشكلات، والدرجة الكلية) حيث أنها حصلت على مستوى دلالة أقل من (0.05) وهي ذات دلالة احصائية أي رفض الفرضية الصفرية ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.

يشير الجدول (16) أنظر ملحق (ج) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية وكانت الفروق على النحو الآتي.

في مجال السلوكيات الإبتكارية جاءت الفروق بين:

- أقل من 5 سنوات وبين من 5 سنوات إلى 10 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات.
- أقل من 5 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات.

وفي مجال بيئة العمل جاءت الفروق بين أقل من 5 سنوات وبين من 5 سنوات إلى 10 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات.

وفي مجال تعامل الإدارة مع المعلمين، ومجال حلّ المشكلات والدرجة الكلية جاءت الفروق بين:

- أقل من 5 سنوات وبين من 5 سنوات إلى 10 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات.
- أقل من 5 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات.

3.2 النتائج النوعية للدراسة المتعلقة بأسئلة المقابلة

لقد تمّ مقابلة عدد من المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث من مخيم العين وعسكر وبلاطة ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة وعددهم (10) معلمين بطريقة عشوائية من أجل استطلاع آرائهم حول ذلك. وفيما يلي أسئلة الدراسة حسب تسلسلها في المقابلة:

السؤال الأول ونصه: ما الأساليب القيادية الإبتكارية التي تمارسها الإدارة المدرسية في الإدارة؟

اتفق م2، م3، م5، م6 على توظيف استراتيجيات القرن الحادي والعشرين "التعلم النشط، الاتصال والتواصل، التفكير الناقد والذاتي، تشجيع المشاريع"، وأشار م1، م3، م8 إلى النمط التشاركي والديمقراطي وإشراك المعلمين في وضع الأهداف، وأكد م3، م7، م8، م10 في توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار، واتفق م3، م7، م10 على التخطيط الجيد والشامل، وصياغة الرؤية والرسالة، واتفق م1، م6، م7، م8 على مراعاة ظروف المعلمين وتلبية احتياجاتهم وتوفير سبل الراحة لهم، واتفق م3، م4 على ضرورة اتباع الأساليب

الإدارية المحفزة والقوة والجدول (17) أنظر ملحق (ج) يبين التكرارات لاستجابات المعلمين على السؤال الرابع من الدراسة:

يتبين من الجدول (17) أن أعلى التكرارات كانت (4) تكرارات جاءت مع الفقرتين توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار، ومراعاة ظروف المعلمين وتلبية احتياجاتهم وتوفير سبل الراحة لهم، يليها (3) تكرارات للتخطيط الجيد والشامل، وصياغة الرؤية والرسالة، وتوظيف إستراتيجيات القرن الحادي والعشرين "التعلم النشط، الإتصال والتواصل، التفكير الناقد الذاتي، وتشجيع المشاريع النمط التشاركي والديمقراطي وإشراك المعلمين في وضع الأهداف، والأقل تكراراً هو (2) تكرارات جاءت مع الفقرة ضرورة اتباع الأساليب الإدارية المحفزة والقوة.

نتائج السؤال الثاني ونصه:

ما العقبات التي تواجه القيادة المدرسية وتحّد من ممارستها القيادة الابتكارية؟

اتفق م2، م3، م6، م8، م9 على ضعف الإمكانيات المادية، واتفق م1، م3، م9 على مركزية القرار والتشدد بالقوانين وإجراءاتها، وأشار م2، م6 على ضعف شبكة الإنترنت، وذكر م3، وم10 أنه من المعوقات ضعف مشاركة بعض المعلمات في صنع القرار وحل المشكلات وقلة الخبرة لدى البعض، واتفق م3، وم5 أن ضغط العمل وكثرة المهام والأعباء الكتابية للمديرين والمعلمين وضيق الوقت، وأشار م4، وم7 إلى قلة تعاون المجتمع وأولياء الأمور، وأضاف م7 عدم توفر بيئة آمنة وبعد موقع المدرسة، والجدول (18) أنظر ملحق (ج) يبين التكرارات لاستجابات المعلمين على السؤال الخامس.

يتبين من الجدول (18) أن أعلى التكرارات هو (4) تكرارات جاءت مع الفقرة ضعف الإمكانيات المادية، يليها (3) تكرارات جاءت مع الفقرة مركزية القرار والتشدد بالقوانين وإجراءاتها، يليها (2) تكراراً وجاءت مع الفقرات ضعف شبكة الإنترنت، ضعف مشاركة بعض المعلمات في صنع القرار وحل المشكلات وقلة الخبرة

لدى البعض، ضغط العمل وكثرة المهام والأعباء الكتابية للمديرين والمعلمين وضيق الوقت، وعدم تعاون المجتمع وأولياء الأمور، والأقل تكراراً (1) وجاءت مع الفقرة عدم توفر بيئة آمنة وبعد موقع المدرسة.

نتائج السؤال الثالث ونصه:

كيف يمكن التغلب على العقبات التي تواجه القيادة المدرسية؟

اتفق م 2، وم 3، وم 6، وم 7، وم 8، و م 9 على دعم المجتمع وتوفير الإمكانيات، واتفق م 3، وم 5، وم 10 على عقد دورات تدريبية للمعلمين، وأشار م 2، م 4، وم 7 إلى تحليل بيئة المدرسة لمعرفة نقاط القوة والضعف، وأشار م 1 إلى الحوار والمناقشة، وأشار م 3 إلى أن تكون المدارس لامركزية وتفويض الصلاحيات، وأشار م 6 إلى تقوية شبكة الإنترنت، واستغلال الطاقة الشمسية، والجدول (19) أنظر ملحق (ج) يبين استجابات المعلمين على السؤال السادس من الدراسة.

يتبين من الجدول (19) أن أعلى التكرارات التي بلغت (6) تكرارات كانت مع الفقرة دعم المجتمع وتوفير الإمكانيات، ويليهما (3) تكرارات وجاءت مع الفقرتين عقد دورات تدريبية للمعلمين، وتحليل بيئة المدرسة لمعرفة نقاط القوة والضعف، والأقل تكراراً (1) مع الفقرات الحوار والمناقشة، وأن تكون المدارس لامركزية وتفويض الصلاحيات، وتقوية شبكة الإنترنت، واستغلال الطاقة الشمسية.

السؤال الرابع ونصه:

كيف تعمل الإدارة المدرسية على دعم الأداء والسلوك الابتكاري للمعلمين في المدرسة؟

اتفق م 1، م 3، م 4، م 5، م 6، م 7، م 8، م 9 على التشجيع وتقديم الحوافز والتعزيز الإيجابي والعلاقات الإنسانية، وأشار م 2، م 3، م 6، م 9 إلى توفير الدعم وتلبية احتياجات المعلمين، واتفق م 2، وم 7، م 10 إلى توظيف المادة التعليمية وغرف المصادر التعليمية، واتفق م 3، وم 5، و م 10 على عقد الدورات التدريبية، واتفق م 3، وم 5 على التقييم العادل والمحفز، واتفق م 3، وم 10 على تعزيز الزيارات التبادلية وتبادل الخبرات، واتفق م 4 على

تحليل نقاط القوة والضعف، وأشار م3 على تفويض الصلاحيات وإشراك المعلمين وحل المشكلات، والجدول (20) أنظر ملحق (ج) يبين التكرارات على استجابات المعلمين على استجابات المعلمين على السؤال السابع من الدراسة.

يتبين من الجدول (20) أن أعلى التكرارات هي (8) تكرارات جاءت مع الفقرة التشجيع وتقديم الحوافز والتعزيز الإيجابي والعلاقات الإنسانية، يليها (3) تكرارات جاءت مع الفقرات توفير الدعم وتلبية احتياجات المعلمين، وتوظيف المادة التعليمية وغرف المصادر التعليمية، وعقد الدورات التدريبية، يليها (2) تكراراً جاءت مع الفقرتين التقييم العادل والمحفز، وتعزيز الزيارات التبادلية وتبادل الخبرات، والأقل تكراراً (1) جاءت مع الفقرتين تحليل نقاط القوة والضعف، وتفويض الصلاحيات وإشراك المعلمين وحل المشكلات.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية المتعلقة بأداة الاستبانة، والتي تتعلق بأسئلة الدراسة الأول والثاني، والنتائج النوعية المتعلقة بأداة الدراسة المقابلة والتي تتعلق بالاستجابة على أسئلة الدراسة الثالث والرابع والخامس، وجميعها بحثت في درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم، وتم ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف والخروج بمجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الكمية والنوعية، ومقترحات الدراسة من قبل الباحثة.

4.1 مناقشة نتائج الدراسة الكمية

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم؟"

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة في الدرجة الكلية (70.6)، فقد حصل المجال الثاني (بيئة العمل) على المرتبة الأولى بنسبة (72.2%)، في حين جاء المجال الأول (السلوك الابتكاري) في المرتبة الثانية وبنسبة (70.6%)، وجاء المجال الثالث (تعامل الإدارة مع المعلمين) في المرتبة الثالثة وبنسبة (69.6%)، والمجال الرابع (حل المشكلات) في المرتبة الرابعة وبنسبة (69.4%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري مدارس الوكالة يعملون وفق الأسس التربوية الحديثة التي تتطلب منهم تعزيز الاتصال والتواصل مع المعلمين وبتّ العلاقات الإنسانية معهم وإشراكهم في حلّ المشكلات وصنع القرار وذلك انسجاماً مع التغيير الذي ترك آثاره على التعليم وخاصة أساليب الإدارة المدرسية ونظراً لما يخضع له مديري المدارس من دورات تدريبية مكثفة مثل دورة دبلوم القيادة مما يدفعهم إلى ممارسة

الأساليب القيادية من تخطيط ورقابة وتوجيه، وتحفيز للمعلمين على الابتكار من خلال الإتصال والتواصل معهم، وتلبية احتياجاتهم حسب الإمكانيات، وتعمل على مواجهة المشكلات التي تعترضها بإشراك المعلمين وهذا ما يميز الإدارات الحديثة في المدارس التي تخضع للمتابعة باستمرار للكشف عن مستوى المدرسة فالمديرين حريصين على الأخذ بأساليب القيادة الابتكارية التي تراعي متطلبات القرن الحادي والعشرين.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة مقيبيل (2021) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون القيادة الابتكارية من وجهة نظر هيئة التدريس حصلت على متوسط حسابي كلي (3.01 من 5)، وتقدير ممارسة (متوسطة) بجامعة سيئون، واختلفت مع دراسة القطيفان (2020) والتي أظهرت أن مستوى الممارسات الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كان عالياً جداً.

4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية الحديثة تخضع لدورات تدريبية مكثفة ويتم تزويدها بين الفترة والأخرى باستراتيجيات وتعليمات تتعلق بالإدارة والأساليب الحديثة في قيادة المدرسة، واتباع الممارسات القيادية الحديثة كإشراك المعلمين في صنع القرار وحلّ المشكلات، ولذا فمديري مدارس الوكالة من وجهة

نظر معلميهم أظهرت بأنه لا يوجد فروق بين المديرين والمديرات في ممارسة القيادة الإبتكارية حيث أن كلا الطرفين يتلقون تعليمات من مصدر واحد ويخضعون للمتابعة والإشراف والتطوير، بالإضافة لذلك الإدارات الحديثة من مديرين ومعلمين أكثر انفتاحاً على الأساليب القيادية المبتكرة التي تفرضها متطلبات العصر في قيادة المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحجاج (2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات المعلمين تعزى إلى متغير الجنس نحو درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة.

الفرضية الثانية والتي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟"

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن استجابات المعلمين نحو ممارسة القيادة الإبتكارية من قبل مديري مدارس الوكالة في منطقة نابلس يتبين من خلال ممارسات المدير نفسها في المدرسة، وبالتالي فإن المؤهل العلمي ليس شرطاً لرأي المعلمين بممارسة المديرين لأن الممارسات هي سلوكيات تُلاحظ من خلال تصرفات المديرين وأعمالهم اليومية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحجاج (2019) التي أظهرت وجود فروق في استجابات المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة ولصالح درجة الماجستير.

الفرضية الثالثة والتي تنص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين حديثي التعيين لديهم حافز التجديد في الأساليب القيادية وتملكهم حماسة التطوير لإثبات ذاتهم من جهة وإطلاعهم على النماذج القيادية الناجحة والافتداء بها كما أن الدورات الحديثة التي يتلقونها في الإدارة والتي تتناسب مع توجهات السياسات التعليمية الحديثة والتي تدعو إلى تطبيق الأساليب القيادية المحفزة للإبداع والابتكار والتجديد، ومع تزايد الإهتمام بالإدارات المدرسية يتزايد اهتمام المديرين الجدد في إثبات جدارتهم في هذا المجال.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحجاج (2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة نحو درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة.

4.3 مناقشة نتائج الدراسة النوعية

مناقشة السؤال الأول الذي ينص: ما الأساليب القيادية الإبتكارية التي تمارسها الإدارة المدرسية في الإدارة؟ أظهرت النتائج أن أعلى (4) تكرارات جاءت مع الفقرتين: توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار، ومراعاة ظروف المعلمين وتلبية احتياجاتهم وتوفير سبل الراحة لهم، يليها (3) تكرارات للتخطيط الجيد والشامل، وصياغة الرؤية والرسالة، وتوظيف استراتيجيات القرن الحادي والعشرين "التعلم النشط، الاتصال والتواصل، والتفكير الناقد الذاتي، وتشجيع النمط التشاركي والديمقراطي وإشراك المعلمين في وضع الأهداف.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نجاح القيادة الإبتكارية تتطلب مشاركة المعلمين في صنع القرار وحلّ المشكلات وتعزيزهم وتحفيزهم، والقدرة على الاتصال والتواصل، وتوظيف مهارات القرن الحادي والعشرين، واتباع الأنماط القيادية التشاركية والديمقراطية، ولعلّ طبيعة استجابات المعلمين على السؤال يدلّ على وجود إدارات حديثة تعمل بروح العصر وتمتلك المهارات التي تخولها في بناء قيادة تشاركية تعاونية محفزة للعمل والعطاء، ومشجعة للتفكير الناقد.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدويك (2020) والتي أوصت بضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي القدرات الإبتكارية، وتشجيع مديري المدارس العمل على تحسين بيئة العمل وزيادة الاهتمام بالمخرجات التعليمية، وتشجيع التنافس بين المعلمين لتطوير أدائهم نحو الجودة والالتقان.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص: ما العقبات التي تواجه القيادة المدرسية وتحدّ من ممارستها القيادة الإبتكارية؟

أظهرت النتائج أن أعلى (4) تكرارات جاءت مع الفقرة ضعف الإمكانيات المادية، يليها (3) تكرارات جاءت مع مركزية القرار والتشدد بالقوانين وإجراءاتها، يليها (2) تكراراً وجاءت مع الفقرات ضعف شبكة الإنترنت،

ضعف مشاركة بعض المعلمات في صنع القرار وحل المشكلات وقلة الخبرة لدى البعض، ضغط العمل وكثرة المهام والأعباء الكتابية للمديرين والمعلمين وضيق الوقت، وعدم تعاون المجتمع وأولياء الأمور.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن العقبات التي تواجهها الإدارات المدرسية في مدارس الوكالة هي عقبات جوهرية تتعلق بضعف الإمكانيات المادية ولعل ذلك يعود إلى طبيعة أوضاع المخيمات الصعبة التي تحول دون تلقي التبرعات من الأهالي كما أن كونها مدارس وكالة فكثير من المؤسسات ورجال الأعمال في منطقة نابلس يوجهون تبرعاتهم نحو المدارس الحكومية، وبالإضافة لذلك فإن مدارس الوكالة تعاني من نقص بعض الخدمات كضعف في شبكة الإنترنت، ومن المعوقات الأخرى ما تواجهها غالبية المدارس بشكل عام وتتمثل بالأعباء الكتابية والفنية الملقاة على عاتق المعلمين والمديرين على حد سواء، بالإضافة إلى أن بعض المديرين يتفردون في صنع القرارات دون مشاركة المعلمين في صنع القرار وحل المشكلات ولعلّه يرجع السبب في ذلك إلى ضعف خبرتهم في ممارسة الأنماط القيادية الابتكارية .

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جبريني (2016) والتي أظهرت أبرز معوقات القيادة الابتكارية في الجامعات الفلسطينية كما ذكرتها عينة الدراسة من المبحوثين وهي: قلة الحوافز والدعم المادي بالإضافة لقلّة الاهتمام بالابتكار ويليها المركزية في اتخاذ القرارات والجمود والإجراءات المعقدة ثم قلة توفر التكنولوجيا اللازمة وأخيراً عدم وجود تقييم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص: كيف يمكن التغلب على العقبات التي تواجه القيادة المدرسية؟

أظهرت النتائج أن أعلى التكرارات كانت مع دعم المجتمع وتوفير الإمكانيات، ويليها تكراراً وجاءت مع الفئتين عقد دورات تدريبية للمعلمين، وتحليل بيئة المدرسة لمعرفة نقاط القوة والضعف.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطوير المدرسة ورفع مستوى إبداع القيادة المدرسية والمعلمين يتطلب الدعم المادي الكافي ولا يتحقق ذلك دون دعم المجتمع المحلي ومؤسساته للمدرسة وتوفير الموارد والوسائل المادية التي يحتاجها المعلمين لتنفيذ المشاريع والمبادرات الابتكارية في المدرسة، وتمكينهم من الدورات التي

تطور من أدائهم سواء في مجال التكنولوجيا أو طرائق التدريس الحديثة، ومن المهم أن تكون الإدارة المدرسية بارعة في التخطيط، الذي يتطلب تحليل البيئة المدرسية للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها ومعرفة الفرص والتحديات.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Diallo & Sukkar, 2021) والتي أظهرت أن القائد المبتكر يحتاج إلى نقاط انطلاق (نقاط القوة والفرص)، ومعرفة العقبات (نقاط الضعف والتهديدات) من أجل تحسين جودة التعليم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص: كيف تعمل الإدارة المدرسية على دعم الأداء والسلوك الابتكاري للمعلمين في المدرسة؟

أظهرت النتائج أن أعلى التكرارات جاءت مع التشجيع وتقديم الحوافز والتعزيز الإيجابي والعلاقات الإنسانية، ويليها توفير الدعم وتلبية احتياجات المعلمين، وتوظيف المادة التعليمية وغرف المصادر التعليمية، وعقد الدورات التدريبية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن القيادة الابتكارية الفاعلة تتطلب توفير بيئة مدرسية محفزة للتعليم ومعززة للمعلمين من خلال تقديرهم والثناء عليهم وتلبية احتياجاتهم مما ينعكس ذلك على زيادة دافعيتهم نحو العطاء والإنجاز، ولعل المدرسة التي يسودها العلاقات الإنسانية هي مدرسة فاعله بنظامها القيادي الذي يحرص على دعم المعلمين وتوفير الدورات التدريبية للمعلمين من أجل تطوير أدائهم.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدويك (2020) والتي أوصت بضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية، وتشجيع مديري المدارس العمل على تحسين بيئة العمل وزيادة الاهتمام بالمرجات التعليمية، وتشجيع التنافس بين المعلمين لتطوير أدائهم نحو الجودة والإتقان.

4.4 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الكمية والنوعية توصي الباحثة:

توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لمديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس لتلبية احتياجات المعلمين، وعقد الدورات التدريبية لمديري المدارس والتركيز على من تجاوزت خدمتهم الإدارية 10 سنوات لإكسابهم مهارات القيادة الإبتكارية، وإشراك المعلمين في صنع القرار وصياغة الأهداف وحلّ المشكلات في المدرسة، وأيضاً تعزيز الشراكة المجتمعية بين مدارس الوكالة والمجتمع في منطقة نابلس، والتقييم العادل وتقديم الحوافز للمعلمين لتشجيعهم على الإبتكار والإبداع، وتخفيف الأعباء الكتابية والإدارية للمديرين لتمكينهم من تطوير مهاراتهم القيادية الإبداعية.

4.5 المقترحات

1. ابتعاث نخبة من مديري مدارس الوكالة للخارج للإفادة من تجارب الأمم المتقدمة في القيادة الإبتكارية.
2. إجراء دراسات مماثلة في مناطق مختلفة من فلسطين ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

المصادر العلمية

أولاً: المراجع العربية

الشار، أحمد (2018). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية الوطني الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى: غزة.

الراشد، أسماء، واليحيى، حصة (2020). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. المجلة العلمية لكلية التربية، م(36)، ع(6)، 247-265.

الحوسني، بدر رمضان، و الطحيطح، علي ناصر (2022). مفهوم الابتكار في الإسلام ومنهجية تطبيقه في المؤسسات المعاصرة. مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، ع(5). م(5).

الخجاج، حرب (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلمهم"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات والبحوث التربوية والنفسية، م(27) ع(6)، 216-239.

عبد الصمد، حسيان، و هاجر، عقاب (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوضياف: المسيلة.

الزواهر، حنين محمد (2019). عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

خفاض، رانية، و علي، عبد الله (2019). أهمية القيادة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيرصام. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، (5)1، 633-654.

القطيفان، رائد موسى عبد الله (2020). قيادة التغييرات مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ص(9).

طايبي، رتيبة (2017). القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (2)2، 73-98.

الشبول، روية (2017). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم تجاه الإبداع الإداري في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. (26)1، 151-169.

البسطامي، سلام راضي (2013). مستوى إدارة استراتيجيات التكيف للضغوط النفسية لدى آباء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأمهاتهم في محافظة نابلس. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

جبريني، سماح حسن علي (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.

أبو عجوة، عبد الله (2018). تأليف القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

الجادري، عدنان، و قندليجي، عامر (2006). مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي. جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

علم النفس الإعلامي (2020). الموقع الإلكتروني،

.192-191، <https://almerja.com/reading.php?idm=137111>

الخرابشة، عمر (2012). أساليب البحث العلمي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدويك، غسان شهد (2020). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل: فلسطين.

عصمان، ليلي، سراي، صالح، و طاهر، يعله (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات. مجلة اقتصاديات الأعمال والإدارة، 1(5)، 20-33.

العطل، مازن (2016). درجة ممارسة معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمنحى الجامع للتعليم والتعلم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم التربية، فلسطين.

التاجر، محسن (2021). المنهج الوصفي. استرجع بتاريخ 2022/12/15 <https://www.noor-look.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A>

غالي، محمد أحمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: فلسطين، غزة.

الزعنون، محمد ، و مزهر، رمزي (2019). ممارسات القيادة الإبتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، (12)4، 80-97.

محمود، محمد جابر (2016). تطوير مهارات مديري المدارس الإبتدائية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، كلية التربية النوعية بقنا: جامعة جنوب الوادي. ع(6)، ج(1)، 440.

مقبيل، محمد حسن علي (2021). "درجة ممارسة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الإبتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. "، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية، مجلد(1)، ع(8)، 81-106.

القاضي، محمد عطا (2021). دور القيادة الإبتكارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزّة.

محمد، محمود (2018). "دور القيادة الإبتكارية في التمكين الإداري". مجلة جامعة بغداد للعلوم التربوية، (111)25، 122-137.

معجم المعاني الجامع (2010). الموقع الإلكتروني - <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9>

محسن، منتهى (2018). القيادة الإبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد". مجلة كلية التربية للبنات، 34-49.

عياد، ميسم (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 غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

الشهراني، نورة (2018). ترجمة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للدراسات التربوية، م(3)، ص584-617.

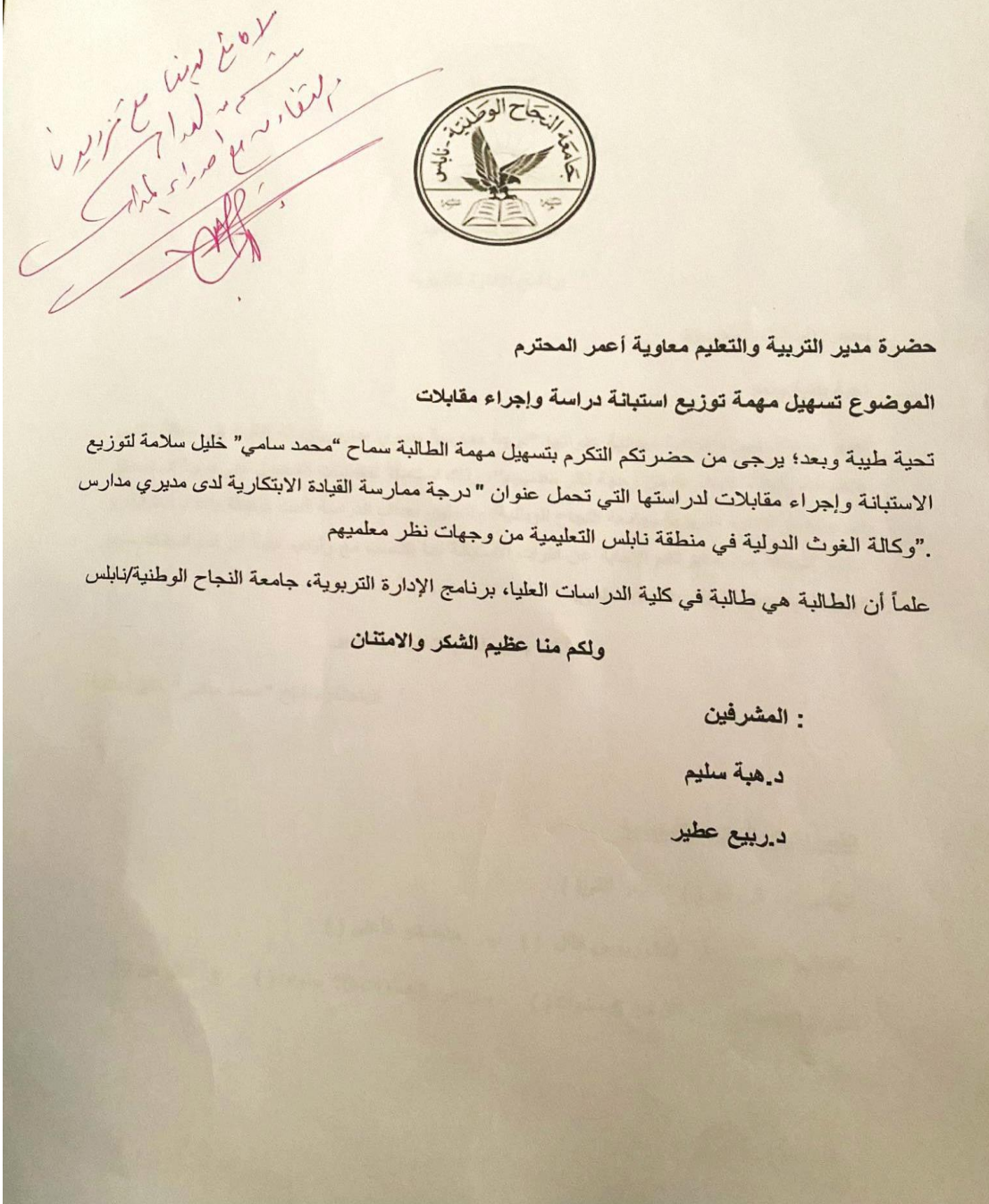
ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ariyani, D., Suyatno, Zuhaery, & Muhammad. (2020). Principal's Innovation and Entrepreneurial Leadership to Establish a Positive Learning Environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63-74.
- Abu-Shreah, M., & Zidan, H. (2017). The Degree of Schools Principals Practicing Innovation and Its Relation with the Teachers' Professional Development. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 20-36.
- Chansirisira, P. (2022). THE INNOVATION LEADERSHIP MODEL FOR SCHOOL PRINCIPAL UNDER THE PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN PROVINCE ZONE ROI-KAEN-SARA-SIN, NORTHEASTERN THAILAND. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25.
- De Jong, W., Lockhorst, D., De Kleijn, R., Noordegraaf, M., & Van Tartwijk, J. (2022). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 928-944.
- Diallo, O., & Sukkar, A. (2021). The Impact of Innovative Leadership in Improving the Quality of Education At the University Julius Nyerere of Kankan. *EPH-International Journal of Business & Management Science*, 7(1), 6-19.
- Heissenberger, P., & Heilbronner, N. (2017). The Influence of Primary School Principals Leadership Styles on Innovative Practices. *Global Education Review*, 4(4).

الملاحق

ملحق (أ)

كتاب تسهيل المهمة البحثية



ملحق (ب)

الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية عنوانها "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية بجامعة النجاح الوطنية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة؛ لذلك ترحو الباحثة من حضراتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة مقدرةً جهودكم في التشجيع على البحث العلمي ولما تتمتعون به من خبرة ودراية في موضوع الدراسة، مع العلم أن هذه البيانات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سماح "محمد سامي" خليل سلامة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

الرجاء من حضرتكم قراءة الفقرات التالية والإجابة عنها بوضع إشارة (X) في المكان المخصص لها والتي

تتفق ورأيك.

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
المجال الأول: السلوك الابتكاري						
1	تقدم الإدارة المدرسية اقتراحات وأفكار جديدة تساعد في أداء العمل					
2	تمتلك الإدارة المدرسية الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها					
3	تهتم الإدارة المدرسية بأراء المعلمين وتشجعهم على تقديم المقترحات والأفكار الابتكارية					
4	توفر الإدارة المدرسية للمعلمين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار					
5	تعبر الإدارة المدرسية عن المقترحات والأفكار الجديدة بثقة					
6	تمتلك الإدارة المدرسية الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية					
7	تحذ الإدارة المدرسية من الأفكار الابتكارية خوفاً من نظرة المجتمع وثقافته (العادات والتقاليد)					
8	تتفهم الإدارة المدرسية الحاجات في مجال الابتكار					
9	تتقبل الإدارة المدرسية إعادة النظر بما لم يتم إنجازه من أفكار					
10	تقيم الإدارة المدرسية سلوكيات المعلمين وأفكارهم الابتكارية					
11	تطور الإدارة المدرسية الأفكار الابتكارية الجديدة من قبل المعلمين					
المجال الثاني: بيئة العمل						
12	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة					
13	تشارك الإدارة المدرسية المهام مع المعلمين بدون استثناء بشكل عادل					
14	تشجع الإدارة المدرسية على التنافس بين المعلمين من باب تطوير القيادة الابتكارية					
15	تحافظ الإدارة المدرسية على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المعلمين مما يطور العملية الابتكارية					
16	توفر الإدارة المدرسية للمعلمين نظام لتقييم أداءها					
17	تربط الإدارة المدرسية حوافز المعلمين بتقييم أدائهم					
18	تعمل الإدارة المدرسية على دعم جهود المعلمين في أداء المهمة					
19	تسعى الإدارة المدرسية دائماً على تنمية المعلمين مهنيًا من خلال دمجهم في الدورات التدريبية					
20	تسهل الإدارة المدرسية في تعزيز التواصل بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي					
21	تحرص الإدارة المدرسية على التواصل الدائم مع المعلمين أثناء فترة العمل وخارجها					
22	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على الرقابة الداخلية					

المجال الثالث: تعامل الإدارة مع المعلمين					
				23	تهتم الإدارة المدرسية بالأفكار الابتكارية التي يقدمها المعلمين
				24	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على القيام بأعمالهم
				25	تحرص الإدارة المدرسية على توجيه المعلمين للابتعاد عن تقليد الآخرين
				26	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على التخطيط لأعمالهم لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها
				27	تُشعر الإدارة المدرسية المعلمين بتقنتها الكبيرة في قدراتهم
				28	تقلل الإدارة المدرسية الرقابة المباشرة على المعلمين
				29	تقدم الإدارة المدرسية الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية
				30	ترحب الإدارة المدرسية بالأفكار الجديدة
المجال الرابع: حل المشكلات					
				31	ترصد الإدارة المدرسية جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة
				32	تساعد الإدارة المدرسية المعلمين على تطوير التخطيط من أجل مواجهة المشكلات التي تتوقع حدوثها
				33	تجمع الإدارة المدرسية أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة
				34	تتصدى الإدارة المدرسية لمشكلات متنوعة في آنٍ واحد
				35	تخصّص الإدارة المدرسية وقتاً للاهتمام بالحلول الابتكارية
				36	تنتقِ الإدارة المدرسية الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة
				37	تضع الإدارة المدرسية أساليب جديدة في حلّ المشكلات وتتجنب الأساليب الروتينية
				38	تقوم الإدارة المدرسية بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحلّ الأزمات والمشكلات

مع فائق الشكر والعرفان لحضرتكم

ملحق (ج)

الجدول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حل المشكلات مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
مرتفعة	71.0%	0.86	3.55	ترصد الإدارة المدرسية جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلات.	29	1.
مرتفعة	70.8%	0.86	3.54	تتصدى الإدارة المدرسية لمشكلات متنوعة في آنٍ واحد.	31	2.
مرتفعة	70.0%	0.86	3.50	تنتق الإدارة المدرسية الحلول الابتكارية من بين الحلول المقدمة لحل المشاكل الطارئة.	33	3.
مرتفعة	69.8%	0.87	3.49	تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في بناء خطط وقائية لتجنب حدوث المشكلات.	30	4.
مرتفعة	69.6%	0.86	3.48	تضع الإدارة المدرسية أساليب ابتكارية في حل المشكلات وتتجنب الأساليب الروتينية	34	5.
مرتفعة	68.2%	0.91	3.41	تخصّص الإدارة المدرسية وقتاً للاهتمام بالحلول الابتكارية التي تطرح من قبل المعلمين.	32	6.
متوسطة	67.4%	0.90	3.37	تقوم الإدارة المدرسية بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحلّ الأزمات والمشكلات المتوقعة.	35	7.
مرتفعة	69.4%	0.75	3.47	الدرجة الكلية		

جدول (12)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أثنى (134)		ذكر (141)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.28	1.062	0.66	3.58	0.78	3.49	المجال الأول: السلوك الإبتكاري
0.07	1.822	0.66	3.69	0.80	3.53	المجال الثاني: بيئة العمل
0.49	0.692	0.69	3.51	0.80	3.45	المجال الثالث: تعامل الإدارة مع المعلمين
0.34	0.949	0.72	3.52	0.79	3.43	المجال الرابع: حلّ المشكلات
0.24	1.176	0.65	3.58	0.77	3.48	الدرجة الكلية

جدول (13)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى (ن=50)		بكالوريوس فأقل (225) (ن=141)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.46	0.738	0.69	3.60	0.73	3.52	المجال الأول: السلوك الإبتكاري
0.07	1.810	0.65	3.77	0.76	3.58	المجال الثاني: بيئة العمل
0.48	0.698	0.74	3.54	0.75	3.46	المجال الثالث: تعامل الإدارة مع المعلمين
0.68	0.410	0.76	3.51	0.75	3.46	المجال الرابع: حلّ المشكلات
0.33	0.970	0.66	3.61	0.73	3.51	الدرجة الكلية

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.75490	3.7565	85	أقل من 5 سنوات	
.70129	3.4214	98	من 5 سنوات - 10 سنوات	المجال الأول: السلوك الابتكاري
.69348	3.4587	92	أكثر من 10 سنوات	
.72822	3.5375	275	المجموع	
.75706	3.7961	85	أقل من 5 سنوات	
.71663	3.4331	98	من 5 سنوات - 10 سنوات	المجال الثاني: بيئة العمل
.72741	3.6413	92	أكثر من 10 سنوات	
.74531	3.6149	275	المجموع	
.75988	3.7033	85	أقل من 5 سنوات	
.70401	3.4172	98	من 5 سنوات - 10 سنوات	المجال الثالث: تعامل الإدارة مع المعلمين
.75482	3.3466	92	أكثر من 10 سنوات	
.75136	3.4820	275	المجموع	
.78506	3.6756	85	أقل من 5 سنوات	
.70651	3.3776	98	من 5 سنوات - 10 سنوات	المجال الرابع حلّ المشكلات
.76082	3.3991	92	أكثر من 10 سنوات	
.75876	3.4769	275	المجموع	
.74268	3.7368	85	أقل من 5 سنوات	
.69023	3.4146	98	من 5 سنوات - 10 سنوات	الدرجة الكلية
.69788	3.4649	92	أكثر من 10 سنوات	
.72039	3.5310	275	المجموع	

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
*.003	5.824	2.984	2	5.967	بين المجموعات	السلوك الإبتكاري
		.512	272	139.337	داخل المجموعات	
			274	145.304	المجموع	
*.004	5.672	3.047	2	6.093	بين المجموعات	بيئة العمل
		.537	272	146.110	داخل المجموعات	
			274	152.203	المجموع	
*.004	5.735	3.129	2	6.259	بين المجموعات	تعامل الإدارة مع المعلمين
		.546	272	148.427	داخل المجموعات	
			274	154.686	المجموع	
*.014	4.343	2.441	2	4.882	بين المجموعات	حلّ المشكلات
		.562	272	152.864	داخل المجموعات	
			274	157.746	المجموع	
*.006	5.297	2.665	2	5.330	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.503	272	136.864	داخل المجموعات	
			274	142.195	المجموع	

جدول (16)

نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجالات والدرجة الكلية

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
السلوك الابتكاري	أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات	0.33504*	0.29777*	-0.03727-
بيئة العمل	أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات	0.36297*	0.15477	-0.20820-
تعامل الإدارة مع المعلمين	أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات	0.28603*	0.35665*	0.07062
حلّ المشكلات	أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات	0.29808*	0.27656*	-0.02152-
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات	0.32223*	0.27190*	-0.05033

جدول (17)

استجابات المعلمين على السؤال الرابع من الدراسة (ن=10)

الرقم	الفقرة	التكرار
1	توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار	4
2	مراعاة ظروف المعلمين وتلبية احتياجاتهم وتوفير سبل الراحة لهم	4
3	التخطيط الجيد والشامل، وصياغة الرؤية والرسالة،	3
4	توظيف إستراتيجيات القرن الحادي والعشرين "التعلم النشط، الاتصال والتواصل، التفكير الناقد والذاتي، تشجيع المشاريع	3
5	النمط التشاركي والديمقراطي وإشراك المعلمين في وضع الأهداف	3
6	ضرورة اتباع الأساليب الإدارية المحفزة والقوية.	2

جدول (18)

استجابات المعلمين على السؤال الخامس من الدراسة (ن=10)

الرقم	الفقرة	التكرار
1	ضعف الإمكانيات المادية	4
2	مركزية القرار والتشدد بالقوانين وإجراءاتها	3
3	ضعف شبكة الإنترنت	2
4	ضعف مشاركة بعض المعلمات في صنع القرار وحل المشكلات وقلة الخبرة لدى البعض	2
5	ضغط العمل وكثرة المهام والأعباء الكتابية للمديرين والمعلمين وضيق الوقت	2
6	عدم تعاون المجتمع وأولياء الأمور	2
7	عدم توفر بيئة آمنة وبعد موقع المدرسة	1

جدول (19)

استجابات المعلمين على السؤال السادس من الدراسة (ن=10)

الرقم	الفقرة	التكرار
1	دعم المجتمع وتوفير الإمكانيات.	6
2	عقد دورات تدريبية للمعلمين.	3
3	تحليل بيئة المدرسة لمعرفة نقاط القوة والضعف.	3
4	الحوار والمناقشة.	1
5	أن تكون المدارس لامركزية وتفويض الصلاحيات.	1
6	تقوية شبكة الإنترنت، واستغلال الطاقة الشمسية.	1

جدول (20)

استجابات المعلمين على السؤال السابع من الدراسة (ن=10)

الرقم	الفقرة	التكرار
1	التشجيع وتقديم الحوافز والتعزيز الإيجابي والعلاقات الإنسانية.	8
2	توفير الدعم وتلبية احتياجات المعلمين.	4
3	توظيف المادة التعليمية وغرف المصادر التعليمية.	3
4	عقد الدورات التدريبية.	3
5	التقييم العادل والمحفز.	2
6	تعزيز الزيارات التبادلية وتبادل الخبرات.	2
7	تقويض الصلاحيات وإشراك المعلمين وحل المشكلات.	1
8	تحليل نقاط القوة والضعف.	1



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**THE DEGREE OF INNOVATIVE LEADERSHIP
PRACTICING BY UNRWA SCHOOL PRINCIPALS
IN NABLUS EDUCATIONAL DISTRICT FROM
THEIR TEACHERS POINT OF VIEW**

**By
Samah Salameh**

**Supervisors
Dr. Heba Saleem
Dr. Rabeeh Eiteer**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus, Palestine.**

2023

**THE DEGREE OF INNOVATIVE LEADERSHIP PRACTICING BY
UNRWA SCHOOL PRINCIPALS IN NABLUS EDUCATIONAL
DISTRICT FROM THEIR TEACHERS POINT OF VIEW**

**By
Samah Salameh
Supervisors
Dr. Heba Saleem
Dr. Rabeeh Eiteer**

Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of UNRWA school principals in the Nablus educational district For innovative leadership from the point of view of their teachers, and to achieve the objectives of the study, the study used the descriptive approach and the qualitative approach through the two tools of the study: the questionnaire and the interview.

The population of the current study consisted of all (785) male and female teachers of UNRWA schools in the Nablus educational district, and they were selected using the simplified method.

The results showed that the degree of practicing innovative leadership from the point of view of their teachers was high in the total score (70.6%), and the third field (dealing with teachers) ranked third with a rate of (69.6%), and the fourth field (problem solving) ranked fourth with a rate of (69.4%).

The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the average responses of the study sample towards the degree of practice of innovative leadership by UNRWA school principals in the Nablus educational district from the point of view of their teachers due to the variables of gender and educational qualification, and there were differences in the variable of years of experience. And in favor of less than 5 years.

The quantitative results showed that the innovative leadership methods in UNRWA schools are represented in providing an environment that stimulates creativity and innovation, taking into account the conditions of teachers, meeting their needs and providing them with means of comfort. capabilities, training courses for teachers, and analyzing the school environment to find out its strengths and weaknesses.

The study recommended:

- Providing the necessary support to the principals of UNRWA schools in the Nablus region to meet the needs of teachers.
- Holding training courses for school principals and focusing on those whose administrative service exceeds 10 years to provide them with innovative leadership skills.
- Involving teachers in decision-making, setting goals and solving problems in the school.
- Strengthening the community partnership between UNRWA schools and the community in the Nablus region.

Keywords: Innovative leadership; Nablus region; school principals; UNRWA schools.