



درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في
مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحدّ من مقاومة
المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة

عبير حلمي مطر

إشراف

الدكتورة تماره حمزة العمدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

التربوية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جدة

شباط/2024م

التفويض

أنا الطالبة عبير حلمي مطر أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي " القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحد من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم" للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبها، حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: عبير حلمي مطر

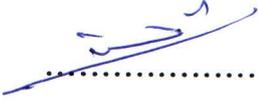
التوقيع: عبير حلمي مطر

التاريخ: 2024/2/19

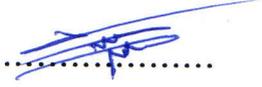
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحد من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم" وأجيزت بتاريخ 2024/...../.....

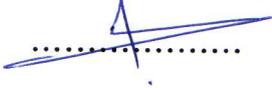
التوقيع


.....

(مشرفاً / رئيساً)


.....

(مناقشاً / داخلياً)


.....

(مناقشاً / خارجياً)

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتورة تماره حمزة العمدة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك / جامعة جرش

الأستاذ الدكتور محمد قاسم مقابلة

أستاذ الإدارة التربوية / جامعة جرش

الأستاذ الدكتور محمد علي عاشور

أستاذ الإدارة التربوية / جامعة جدارا

إهداء

إلى من كانا رفيقا روحيا، وسرّ سعادتي، ومبعثَ أملِي، اللذان كانا مصدر إلهامي، وعلماني

الصبر والمثابرة والعمل بجدّ وإخلاص

أبي وأمي

رحمهما الله رحمةً واسعةً وأسكنهما فسيح جناته

إلى من أعطاني القوة والثقة للمضي قُدماً، وملاً حياتي سعادةً وحباً واستقراراً..... زوجي

إلى نور حياتي وسبب سعادتي الحقيقية، من دفعني للنجاح والتحدي في كل يوم ومن أرى فيهم

الأمل والمستقبل المشرق

أبنائي يارا، وعمر، ويوسف

أدعو الله أن يحفظكم ويحميكم في كل لحظة من حياتكم

إلى من بذلوا الجهد والعطاء لأصل إلى ما أنا عليه الآن، الذين ألهموني في رحلتي التعليمية

مشرفتي الفاضلة أساتذتي الأفاضل

شكر وتقدير

قال تعالى: (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ)

سورة لقمان

بعد أن أتمّ الله علي بنعمة إنجاز عملي المتواضع هذا، أحمده حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى كلّ من ساهم ومدّ لي يد العون لإتمام عملي هذا.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان لمشرفتي الفاضلة تمارة حمزة العمدة التي تكرمت بالإشراف على هذه الأطروحة، وجادت بوقتها وعلمها الواسع في سبيل إيصالها لغايتي المنشودة، متعك الله بموفور الصحة والعافية، ونفع بك الأمة.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان للأستاذين الفاضلين؛ عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمد قاسم مقابلة والأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، اللذان تفضلوا بمناقشة أطروحتي، فكانت لأرائهم السديدة، وعلمهم الواسع الدور الفاعل في إخراج هذا العمل كما ينبغي له أن يكون.

أخي وزميلي الدكتور علاء محمد النمراة الذي لم يبخل عليّ بالنصح والإرشاد طوال مسيرتي الدراسية.

أخيراً، أتوجه بالشكر الخاص لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في جامعة جرش.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	التفويض
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملحقات
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
6	متغيرات الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
8	الإطار النظري للدراسة
32	الدراسات السابقة
41	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
43	منهج الدراسة

43	مجتمع الدراسة
44	عينة الدراسة
44	أداة الدراسة
45	صدق أداة الدراسة
46	صدق البناء: القيادة الابتكارية
47	ثبات القيادة الابتكارية
48	صدق البناء: الحدّ من مقاومة التغيير
49	ثبات الحدّ من مقاومة التغيير
49	المعيار الإحصائي
50	إجراءات الدراسة
51	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة	
52	نتائج السؤال الأول
57	نتائج السؤال الثاني
58	نتائج السؤال الثالث
59	نتائج السؤال الرابع
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
62	مناقشة نتائج السؤال الأول
64	مناقشة نتائج السؤال الثاني
66	مناقشة نتائج السؤال الثالث
67	مناقشة نتائج السؤال الرابع
70	النتائج
71	التوصيات
72	قائمة المراجع
82	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.	1
46	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه	2
47	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	3
48	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	4
49	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	5
50	معيار الحكم على المتوسطات الحسابية للمقياس والمجالات وال فقرات التي تتبع لها	6
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	7
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتخطيط الابتكاري مرتبة تنازلياً	8
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاتصال والتواصل الابتكاري مرتبة تنازلياً.	9
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بحلّ المشكلات مرتبة تنازلياً	10
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً	11
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.	12
58	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية ومقاومة المعلمين للتغيير	13
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة كلّ من ممارسة القيادة الابتكارية والحدّ من مقاومة التغيير	14
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على درجة كل من ممارسة القيادة الابتكارية والحدّ من مقاومة التغيير	15

61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة كل من ممارسة القيادة الابتكارية والحدّ من مقاومة التغيير	16
----	---	----

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرمز
83	الاستبانة بصورتها الأولى.	أ
89	قائمة أسماء المحكمين.	ب
90	الاستبانة في صورتها النهائية.	ج
94	كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة جرش إلى مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية.	د
95	كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية إلى المدارس التابعة لها.	هـ
96	أعداد المدارس والمعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية	و

درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحدّ من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم.

إعداد الطالبة

عبير حلمي مطر

المشرفة

الدكتورة تمارة حمزة العمدة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية، وعلاقتها بالحد من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية والبالغ عددهم (1447) معلماً ومعلمة منهم (570) ذكور و(877) إناث. وتكونت عينة الدراسة من (305) معلماً ومعلمة (منهم 80 ذكور و225 إناث) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع المعلومات تم تطوير استبانة مكونة من (44) فقرة موزّعة على أربعة مجالات وتم إيجاد صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والحد من مقاومة المعلمين للتغيير جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية وبين الحد من مقاومة المعلمين للتغيير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مقياس القيادة الابتكارية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في الحدّ من مقاومة التغيير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في القيادة الابتكارية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال التخطيط الابتكاري، واتخاذ القرارات، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في الحدّ من مقاومة التغيير وجاءت الفروق لصالح الذكور أيضاً. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة مؤسسية ذات رؤية واضحة للتغيير تركز على التعلم والتحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، مقاومة التغيير، مديرو المدارس، المعلمين، مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية

The Degree of practicing Innovative Leadership among public school Principals at Educational Directorates of Al-Taybeh and Al-Wasatia Districts and its Relationship with Reducing Teacher`s Resistance to change from their point of view

**prepared by
Abeer Helmi Mattar**

**Supervised by
Dr. Tamaraa Hamzeh Al-amad**

Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing the innovative leadership among school principals at Educational Directorates of Al-Taybeh and Al-Wasatia Districts and its relationship with reducing teachers resistance to change from their point of view. The population of the study consisted of (1447) teachers (780) male and (667) female. The sample of the study consisted of (305) teachers (80) male, and (225) female to collect data, a questionnaire consist of (44) items distributed into(4) domains was constructed, and its validity and reliability were established. The Results of the study showed that, the level of innovative leadership practices by public school principals in the Al-Tayba, and Al-Westiah districts was moderate. Notably, innovative planning received the highest moderate rating, while problem-solving received the lowest. Furthermore, teachers reported a moderate level of resistance to change. The study reveals significant positive relationship between the degree of innovative leadership practices by public school principals, and the reduction of teachers' resistance to change. No significant differences were found due to years of experience, and academic qualifications in the innovative leadership scale or, in reducing resistance to change. Regarding gender, no significant differences were identified in innovative leadership across all fields and the overall score, except for the domains of innovative planning, and decision-making, where males showed an advantage. there were Significant differences were observed in teachers' resistance to change due to gender, where males showed an advantage. The study recommended the importance of enhancing an organizational culture with a clear vision for change, focusing on learning and continuous improvement.

Keywords: Innovative Leadership, Resistance to Change, School Principals, Teachers, Irbid Directorate of Education- Tayba and Westiah Distric.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي ظروفًا بيئية تفرض على القائمين عليها حتمية التجديد والابتكار والتغيير، لمساعدتها في مواجهة هذه الظروف والتماشي معها مع الاحتفاظ بالقيم التنظيمية التي بدأت بالتلاشي نتيجة هذا التطور والابتكار، وهذا يساعد المؤسسة على العطاء بشكل أفضل، وتكون قادرة على حلّ المشكلات المتوقع حدوثها وظهورها، فأصبحت الحاجة إلى التطور والابتكار حاجة ملحة وضرورية، مع توفير بيئة إدارية جيدة تثير ابتكار الأفراد فيها.

ويمثل الابتكار الأساس في تحسين المقدرة على اتخاذ القرار فيما يتعلق بسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، ودرجة إنجازهم للأعمال الموكلة لهم، كما يخضع لعملية تقييم داخل المؤسسة، ويتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات والأعمال في العمل (الخطيب، 2002).

لذلك فإن قادة المؤسسات في العصر الحديث مطالبون بالتغيير والابتكار، وفتح المجال أمام العاملين للمشاركة في مواكبة التطور، وابتكار أساليباً وطرق عمل تعمل على ضمان استمرارية المؤسسة، والعمل على رعاية الأفكار المبتكرة، ومتابعة تطبيقها، وذلك لضمان نجاح عمليات التغيير المرجوة والحدّ من مقاومة التغيير بأشكالها المتعدّدة، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة (أبو عجوة، 2018).

ويقع الدور الأساس لتحقيق القيادة الابتكارية على عاتق القادة التربويين، فعلى القائد أن يكون مُبتكراً يتسم بالمتابعة، إذ يلزم عليه إدراك أهمية الابتكار في العمل، وينظر إلى كلّ ما هو جديد ويهتم بأساليب التفكير الجديدة، ويعمل على توظيفها حتى يتسنى له رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين معه

من إداريين، وأعضاء هيئة تدريس، ويحرك الأفكار ويتلافى المشكلات وإدارة الأزمات؛ حتى يتمكن من مواكبة التطور والسير معه (الليمون، 2022).

إن أهمية التطوير، وما يعترض سبيله من معوقات، تتطلب إعدادًا جيدًا لمدير المدرسة العصري، بحيث يكون لديه من المهارات والقدرات ما يستطيع وما تهيئة للتعامل مع التغيير، ومتغيرات العصر بإيجابية ووعي ودراسة لما حوله من أحداث، ودرجة اكتسابه لمهارة التكيف مع متطلبات العصر بما يسهم في تطوير العمل التربوي، ويخدم المبادئ والقيم الحقة. وهذا بالتالي قد لا يتأتى إلا بإسهام المؤسسات التربوية والإدارية في إعداد مديري المدارس وتدريبهم على التعامل مع التغيرات، وإتاحة فرص التدريب والتأهيل لهم، حتى يكونوا قادرين على تحقيق هذه المسؤولية، ذلك لأن التدريب للتطوير إنما يعني في المقام الأول التطوير السليم للأفراد (الجعافرة وبن طريف، 2018).

وهناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية مثل: الفشل السابق من جهود التطوير، وعدم التأكد من نتائج التطوير، والتكلفة العالية للتطوير، وأفضلية الوضع الراهن، وأسباب فردية مثل: التغيير يهدد الفرد وظيفيًا، وعدم رضا الأفراد عن الوضع الراهن، وعدم الوضوح عن التطوير، التغيير سريع ومرهق، التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد، والتغيير بتجاهل قيم الأفراد، عدم المشاركة، والخوف من الفشل، وعدم الاستفادة (المقادي والشرفات، 2014).

مشكلة الدراسة

يواجه مديرو المدارس للكثير من التّحديات والمشكلات التي تواجههم بشكل يومي، ممّا يتطلب منهم المقدرة على التّصدي لها بكفاءة وفعاليّة، وأن تتوافر لديهم سمات معيّنّة للمقدرة على الابتكار في هذه المواقف بدلاً من الأسلوب النّمطيّ المتّبع لمواجهة هذه التّحديات، كما يجب عليهم بناء منظومة من القيم الواضحة التي تحكم المؤسّسة، وتحكم أفرادها وتوضح من خلالها حقوق وواجبات كلّ من الطّرفين، ممّا يُحقّق جوّاً من الرّضا والراحة عند الجميع. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة من خلال إحساس وملاحظة الباحثة وبحكم عملها في المجال التربوي أنّ هنالك بعض الإخفاقات القيادية في عملية التّغيير، ومقاومة التّطوير من قبل القائمين على العملية التربوية، إذ تعتبر مشكلة حقيقية تؤثر سلباً في مستوى رضا العاملين، ممّا يؤدي إلى الشعور بعدم الرغبة في العمل من جرّاء النمط القيادي الذي يمارسه بعض القياديين في المدارس، وبالتالي ينعكس ذلك على العملية التعليمية وعلى المخرجات، ولتعزيز الإحساس بالمشكلة تم استطلاع آراء عدد من المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية. ويمكن القول أنّ على إدارة المدرسة أن تدرك درجة حاجتها للتّغيير، وأن تتنبأ بالمستقبل وتدرس أوضاعها وأفكارها وبيئتها ودرجة التّقدم الحاصل حولها بحيث تقيس نفسها إلى ما حولها، وهذا في حقيقة الأمر يضيف أدواراً أخرى إلى أدوار مدير المدرسة، بالتالي فإنّ عليه أن يخطط للتّغيير والتّطوير كلما أدرك الحاجة إليه أو تطلّبه واقع العمل المدرسيّ. ولتدعيم المشكلة تم الاطلاع على النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع كدراسة المطيري (2023)، ودراسة الطروانة (2022) والسيوري (2021) والتي أوصت بإجراء دراسات مشابهة، وبناء على ما سبق تم تحديد مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحدّ من مقاومة المعلمين للتّغيير من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة

تقوم هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما درجة الحد من مقاومة التغيير لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية للتغيير من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية والحد من مقاومة المعلمين للتغيير؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة كل من ممارسة القيادة الابتكارية والحد من مقاومة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين.

2- التعرف إلى درجة الحد من مقاومة التغيير لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية للتغيير من وجهة نظرهم.

3- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq$

α) بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية والحد من مقاومة المعلمين للتغيير.

4- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والحدّ من مقاومة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

تلخصت أهمية الدراسة بالآتي:

1- يؤمل أن تُقدم الدراسة الحالية لمتلقيها من طلبة وباحثين وكل المهتمين في المجال التربوي،

خلفية علمية منظمة توضح لهم ماهية القيادة الابتكارية من حيث المفهوم والمجالات

والأهمية، بالإضافة إلى التعريف بماهية الحدّ من مقاومة التغيير وأبعادها القياسية، وأهميتها

في تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين الفردي والجماعي.

2- يؤمل أن توضح الدراسة الحالية كيفية ارتباط القيادة الابتكارية بالحدّ من مقاومة التغيير

والعلاقة النظرية بينها.

3- يؤمل أن تُكشف الدراسة الحالية عن طبيعة ومستويات القيادة الابتكارية لمجتمع الدراسة

الحالية، ومواطن الضعف والقوة حولها.

4- يؤمل أن تُكشف الدراسة الحالية عن درجة وجود علاقة فعلية بين مُتغير القيادة الابتكارية

وَمُتغير الحدّ من مقاومة التغيير.

5- يُؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في تطوير المؤسسات التعليمية لمجتمع الدراسة، وتعزيز ممارساتها في مجال القيادة الابتكارية للحدّ من مقاومة التغيير لدى العاملين.

حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدّ البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية.

الحدّ المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الطيبة والوسطية.

الحدّ الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023-2024م.

الحدّ الموضوعي: تناولت الدراسة معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية لمديرية تربية لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها للحدّ من مقاومة المعلمين للتغيير.

متغيرات الدراسة

- المتغيرات الديموغرافية: الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي.
- المتغير المستقل: القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية.
- المتغير التابع: الحدّ من مقاومة المعلمين للتغيير.

مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

القيادة اصطلاحًا: هي عملية توجيه وتحفيز الأفراد أو المجموعات لتحقيق أهداف محددة، وتشمل استخدام القدرات الشخصية ومهارات التواصل واتخاذ القرار وتنمية المواهب والقدرات والتأثير على الآخرين بشكل إيجابي لتحقيق النتائج المطلوبة (الصيرفي، 2007، 86).

القيادة إجرائياً: عملية التوجيه والتأثير لدى مديري المدارس في لواءي الطبية والوسطية في إدارة المدرسة وجميع الأنشطة المتعلقة بها بفعالية لتحقيق أهداف التعليم وتطوير بيئة تعليمية ملائمة.

الابتكار اصطلاحاً: "عملية التطبيق الفعلي لفكرة جديدة في مجال ما بشكل يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والمستخدم" (روايح، 2007، 33).

الابتكار إجرائياً: هي العملية التي يقوم بها مديري المدارس في لواءي الطبية والوسطية لتحفيز وتنمية الأفكار والمبادرات الجديدة والإبداعية لدى المعلمين.

القيادة الابتكارية اصطلاحاً: "النمط القيادي الذي لديه القدرة على الابتكار والتأثير في العاملين من أجل الاهتمام بتوليد الأفكار الذكية والابتكارية، ومن ثمّ رعايتها وتطبيقها بالشكل الذي يسهم في إحداث التغيير المنشود لمواكبة المتطلبات الحالية أو المستقبلية (الحارثي، 2016، 17).

القيادة الابتكارية إجرائياً: هي العملية التي يقوم بها مديري المدارس الحكومية في لواءي الطبية والوسطية بهدف تحفيز وتعزيز الابتكار والتحسين المستمر في البيئة التعليمية.

مقاومة التغيير اصطلاحاً: استجابة أو رد فعل يظهره الأفراد أو المجموعات عندما يتعرضون لتغيير في الحالة القائمة أو في السياسات أو العمليات أو الثقافة أو التكنولوجيا أو البيئة المحيطة بهم، نتيجة القلق من المجهول، أو الخوف من التغيير، أو عدم الثقة في النتائج المحتملة، وتؤثر في قدرة الأفراد أو المجموعات على التكيف والتطور (ملحم ومحمد، 2008، 47).

مقاومة التغيير إجرائياً: هي السلوكيات والمشاعر التي تظهر عندما يعارض المعلمون أي تغيير أو يشعرون بعدم الرغبة في قبول تغييرات أو مبادرات جديدة في بيئة التعليم في لواءي الطبية والوسطية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: الأول الإطار النظري، والثاني الدراسات السابقة، وقسمت الدراسات السابقة إلى: دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم.

مفهوم القيادة الابتكارية

تُعرف القيادة الابتكارية على أنها "المقدرة على تحفيز وإلهام الأفراد والمجموعات على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في المؤسسة، بهدف إيجاد بيئة يمكن فيها للأفراد أو المجموعات أن يكونوا مبدعين ومبتكرين وأن يطوروا حلولاً جديدة غير تقليدية للتحديات التي تواجههم" (المقادي والشرفات، 2014، 23). أما جبريني (2018، 7) فقد عرّف القيادة الابتكارية على أنها "المقدرة على توجيه الفريق إلى تحقيق التغيير والتحسين المستمر وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة أو المنظمة، من خلال تشجيع الإبداع والتفكير الابتكاري وتحفيز الفريق لاستكشاف وتجربة حلول جديدة ومبتكرة".

فالقائد الابتكاري يعمل على إنشاء بيئة داعمة تعزز التفكير الإبداعي والتجارب الجديدة، ويشجع العاملين على المبادرة والتخطيط للتغيير والابتكار. يهدف القائد الابتكاري إلى تحفيز الأفراد للتعلم المستمر وتطوير مهاراتهم في مجال التفكير الإبداعي وإدارة التغيير، وغالبًا ما تتسم القيادة الابتكارية بالتفكير المبدع والابتعاد عن المألوف، مع تمثّل جوهرها في استخدام السلوك الابتكاري لتحقيق نمو وتطور المؤسسة، ويهدف الفرد في هذا السياق إلى أن يكون نشطاً وفاعلاً عند المشاركة الفكرية في عمليات التغيير والإبداع، بهدف إيجاد بيئة مؤسسية تتسم بالتجديد المستمر.

ووفقاً للتعريفات السابقة فإن القيادة الابتكارية تشير إلى التفاعل الاجتماعي الذي يُفهم في السياق الإداري القادر على إيجاد علاقات وثيقة بين الإدارة والعاملين في إطار المؤسسة ذاتها، ويتمثل هذا التفاعل في تبادل الأفكار بين المديرين والعاملين؛ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها باستخدام أساليب جديدة مبتكرة وفعالة لتحقيق رؤيتها، كما يتسم هذا التفاعل بالتميز عن النمط التقليدي للتفاعل الإداري من خلال سعيه إلى تحقيق فعالية أكبر والابتعاد عن الأساليب التقليدية (Griffin et.al,2020).

أما فيما يتعلق بالقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية فإنها تُعد أمراً حيوياً في تحقيق التغيير والتطوير في المؤسسات التعليمية، فقد أصبحت مطلباً ضرورياً في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المدارس والتعليم بشكل عام، كالتكنولوجيا المتطورة، والتعلم عن بُعد، وتغيرات في طرق التواصل. فمن خلال الممارسات الابتكارية يمكن لمديري المدارس التكيف مع هذه التحديات والعمل على تطوير استراتيجيات جديدة وتبني أفكاراً مبتكرة؛ لتحسين عملية التعلم وتوفير بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والتفوق وتعزيز الريادة التنظيمية للمدرسة، فالقيادة بشكل عامّ عملية تهدف إلى توجيه وتحفيز فريق العمل لتحقيق الأهداف المحددة، وتتضمن العديد من الصفات والمهارات مثل الرؤية الواضحة، واتخاذ القرارات الصائبة، والتواصل الفعال، وتحفيز الآخرين لتحقيق الأداء المتميز، فالمديرون القادة تقع على عاتقهم مسؤولية تطوير الثقافة المدرسية، من خلال توفير بيئة تعليمية إيجابية وملائمة للنمو والتعلم، وتعزيز الثقة والتعاون والابتكار والتفوق والمسؤولية بين أعضاء الفريق التعليمي والطلبة (حرز الله والشريفي، 2015).

وتأتي القيادة الابتكارية في مقدمة المواضيع التي يؤخذ بها أثناء تخطيط المؤسسات وتطويرها، فهي تعتبر عاملاً رئيسياً للنمو والتطور والاستدامة في المؤسسات التعليمية " (نجم، 2003، 22). ووفقاً لـ (غدايفي وفرحات وبن حسين، 2018) فإن القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية تُعد أمراً

حاسماً لتطوير النظام التعليمي ومواكبة التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية، حيث تساعد في تعزيز التفاعل والتشارك والتعلم النشط بين الطلبة، وتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي وقدرات حل المشكلات. كما أنها تُمكن العاملين من استخدام المهارات والقدرات العقلية والمعلومات والأدوات لإيجاد أفكار جديدة ومميزة خارجة عن المألوف، وصياغة الحلول الابتكارية في حلّ المشكلات، وتنفيذها داخل المؤسسة التربوية". (الحارثي، 2016)

ويتمثل دور المؤسسات التربوية في السعي إلى تحفيز العاملين على استخدام الطرائق الابتكارية المتعددة، وإتاحة الفرصة لهم للابتكار، ومنحهم جميع الإمكانيات المتوفرة لإيجاد أفكار ابتكارية جديدة؛ وهذا بدوره يمهد الطريق لاكتشاف أصحاب المقدرّة على الابتكار؛ حيث يعدّ الابتكار اللبنة الرئيسة في تنمية القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتصرفات العاملين وسلوكياتهم وإنجازهم الوظيفي، فتخضع جميعها لعملية تقييمية داخل المؤسسة، من خلال إصدار الحكم على تلك السلوكيات والأعمال في العمل (الخطيب، 2002).

أهمية القيادة الابتكارية

يُعدّ الإبتكار عاملاً أساسياً لتحقيق النمو والتطور في المجتمعات والمؤسسات، ويدفع الاقتصاد والتكنولوجيا والمجتمع نحو التقدم والتحسين المستمر، ويعتبر القادة الابتكاريون الذين يشجعون ويدعمون الابتكار عنصراً حاسماً في تحقيق التطور والنجاح، وغالباً ما يرتبط مفهوم الابداع والابتكار في المؤسسات ببعضهما البعض، فالإبداع يشير إلى القدرة على إنتاج أفكار جديدة وفريدة، حيث يتعلق بالمقدرة على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للتحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسات، أما الابتكار فيشير إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى حقائق قابلة للتطبيق وينطوي على تطبيق الأفكار

الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات أو العمليات الحالية، ويركز على تحويل الأفكار الإبداعية إلى قيمة عملية وتحقيق تغيير إيجابي.

وعليه يمكن اعتبار الابداع مرحلة أولية تتضمن إنتاج الأفكار الجديدة والمبتكرة، بينما الابتكار يمثل المرحلة التالية التي تتضمن تطبيق وتحويل تلك الأفكار إلى حقائق عملية وقابلة للتطبيق، فالابتكار يتضمن كل ما هو جديد ومختلف عن المؤلف، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية ويعزز أداء المديرين والعاملين فيها (العبيدي وجواد، 2016). وتتضح أهمية الابتكار من خلال التجديد، والتحسين المستمر القائم على تبني وتحفيز الأفكار الجديدة المقترحة، والخروج عن المؤلف في حدود الأطر القانونية والأنظمة والتشريعات؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، واستغلال جميع إمكانات المؤسسات التربوية ومواردها. كما أنه بمثابة آلية يتم من خلالها التغلب على الصعوبات والتحديات، وتحقيق النمو الشامل في جميع الجوانب، مع الإسهام في تقدم المؤسسة ورفيها، إضافةً إلى امتلاك المقدرّة على تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تعيق تقدّم وتطور المؤسسة، كما أنّ له المقدرّة على تنمية وتطوير مهارات التفكير الشخصية، وزيادة التفاعل والمشاركة الجماعية (نجم، 2003) و (القسوس، 2004).

وقد بيّن العبيدي وجواد (2016) أنّ للابتكار أهمية كبيرة؛ فهو يسهم في ازدهار مستقبل المؤسسات التربوية، وذلك بالرؤية المستقبلية المشتركة في أقسام المؤسسة التربوية، وإعطاء أصحاب الابتكار الفرص للتحفيز الإيجابي، وابتكار أساليب جديدة مثيرة ومحفزة في تطوير مهارات التفكير لديهم، للوصول إلى المستويات العليا من الابتكار، وتحقيق الأهداف التربوية. وللابتكار معززات ودعائم عديدة، من أهمها: التعلم الدائم والمستمر، والسعي نحو التغيير للوضع الراهن للمؤسسة وتقبّل

الرأي الآخر، والسعي نحو التجريب، والبحث عن حلول معززة للموقف، وصياغة مجموعة من الأفكار المتضادة في جوانب معينة ومترابطة في جوانب أخرى (نصر الدين، 2005).

ولأن القيادة الابتكارية أداة حيوية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات التربوية؛ يتحتم على المدير أن يكون مبتكراً في تطوير استراتيجيات جديدة قادرة على تجاوز التحديات التي قد تعترض سبيل تحقيق تلك الأهداف، وقد عني العديد من الباحثين والمؤلفين بأهمية القيادة الابتكارية، حيث أشار مؤتمن (2003) إلى أن القيادة الابتكارية تتميز بالبصيرة الابتكارية، والثقة في الذات والآخرين، والمقدرة على التكيف مع متطلبات التغيير، والميل نحو التجديد والإبداع، فضلاً عن الجرأة في التعبير عن الآراء وتقديم المقترحات، كما يظهر فيها التميز في تحدي الأساليب التقليدية في العمل والتفكير. وتمثل القيادة التربوية الابتكارية عنصراً حيوياً وحاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، ومن ذلك أنها تعمل على تحسين جودة التعليم وتحسين تحصيل الطلبة من خلال تطوير استراتيجيات وبرامج تعليمية فعالة تعزز جودة التعليم، كما أنها تحفز وتنمي الكوادر التعليمية، وتشجع على التطوير المهني وتطوير مهارات الكادر التعليمي، إضافة إلى المقدرة على تطوير الثقافة التعليمية بتشكيل البيئة التعليمية والثقافة المؤسسية التي تحفز على الابتكار والتعلم المستمر، وتظهر أهميتها أيضاً في إدارة الامتحانات والتقييم وإدارتها بطريقة عادلة وفعالة، كذلك فإنها تعمل على تحسين التفاعل مع المجتمع ببناء جسور قوية بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي، والتشجيع على مشاركة الأهل والمجتمع في العملية التعليمية، ولها المقدرة على تحديد الأهداف التعليمية وتخطيط البرامج ووضع الخطط الاستراتيجية لضمان تحقيق التقدم والتطوير المستمر، كذلك فإنها تسهم في الإدارة الفعالة للموارد البشرية والمالية والبنية التحتية للمؤسسة التعليمية، وتعزيز الابتكار وتبني البحث العلمي في المؤسسات التعليمية لتحفيز التفكير النقدي وتطوير حلول جديدة، إلى جانب

تعزيز القيم والأخلاقيات التي تسهم في تنمية شخصيات الطلبة والمجتمع التربوي وتعزز التفاعل الإيجابي والتواصل الفعّال بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية (الباسل وجمعة وبن سالم، 2022).

وعلاوة على ذلك، تلعب القيادة الابتكارية دورًا حاسمًا في التغلب على مقاومة التغيير لدى المعلمين، فعندما يكون لدى المدير المقدرة على تحفيز المعلمين، وتشجيعهم على قبول التغيير، وتجربة أساليب تعليمية جديدة، تقل المقاومة لديهم، ويحدث تحول إيجابي في البيئة التعليمية، وباختصار تُعدّ ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس أمرًا ضروريًا لتحقيق التغيير والتطوير في المؤسسة التعليمية، وتعزيز تعلم الطلبة وتطوير المعلمين (Malhotra,2021).

معيقات القيادة الابتكارية

ومما لا شكّ فيه أنّ هناك معيقات تحدّ من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية،

وتتلخص فيما يلي:

أولاً: المقاومة الداخلية، التي تعني عدم رغبة العاملين داخل المؤسسة بإحداث التغيير.

ثانياً: ثقة المديرين المزرعة بأنفسهم، والإحساس بالنقص في المقدرة على إيجاد التغيير

وإحداثه، مع مراقبة ذلك الازدواجية في المعايير المتبعة.

ثالثاً: القلق المستمرّ من الأفكار الجديدة وانتقادها وعدم محاولة فهمها.

ورابعاً: ضعف إعداد وتأهيل المديرين قبل توليهم الإدارة، وعد الالتحاق بالدورات التدريبية

المعدة لزيادة تأهيلهم.

وخامساً: الظروف الاقتصادية للمؤسسة التربوية التي تلزمه بسياق محدد أثناء عملية التغيير.

وسادساً: التزام القائد بالقيم السائدة في المجتمع.

في حين صنف طافش (2004) وجريني (2016) المعينات المتعلقة بالابتكار إلى مجموعة من التصنيفات، هي:

1- المعينات الشخصية: وهي تتعلق بتفكير القائد بالأمور المتعلقة بمصلحته الشخصية

ورغبته فقط من خلال عدم تقبل آراء الآخرين، وإتباعه التفكير النمطي لعدم ثقته بنفسه،

كما أنه يعمل على بناء أفكاره التي لا ترتبط بالمبادئ العلمية.

2- المعينات الأسرية: وتتمثل بالظروف السيئة التي نشأ فيها القائد التربوي، وينعكس أثرها

سلبًا على المقدرة على إيجاد الحلول الابتكارية.

3- المعينات المؤسسية: وهي الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة؛ كنفص التقنيات الداعمة

للموهوبين. كما أنّ بعض المؤسسات غير قادرة على تطوير مهارات المبتكرين.

4- المعينات المجتمعية: ويقصد بها سيادة نظام الرئيس والمرؤوس، والقوانين النافذة من

القائد بصورة إلزامية؛ مما يؤدي إلى الحدّ من الابتكار لدى العاملين الموهوبين، إضافةً

إلى النوع الاجتماعي أو النزعة القبلية وتأثيرهما على الابتكار والإبداع .

إن عملية بلورة فلسفة المجتمع إلى فكر مناسب قادر على تقديم أفكار إبداعية إبتكارية، وبناء

المؤسسات التعليمية عبر تأهيل الكوادر البشرية فيها فكريًا ومهنيًا، تنعكس على واقع المجتمع ككل

وتحقق تطلعاته وطموحاته. ولقد بذلت الدول جهودًا مستمرة لإيجاد اتجاهات ورؤى حديثة ملائمة

لطموحاتها، تسعى لتطبيقها في مؤسساتها التعليمية، حيث تهدف هذه الاتجاهات إلى تدريب الفرد

على إدارة المعرفة والاستفادة قدر الإمكان من التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير النظام التعليمي؛

ولتحقيق ذلك فإنّ الدول تلتزم ببذل جهد دائم ومستمر لإنشاء مؤسسات تعليمية تتواءم بشكل فاعل

وإيجابي مع هذه المتطلبات والتغيرات، كما تتسم المؤسسات التعليمية بأهداف ومحتوى وإدارة وتنظيم

حديث ومتجدد، يتناغم مع تطلعات وطموحات الدولة، ويأتي ذلك من خلال تحقيق أهداف هذه المؤسسات التعليمية وتطوير قاعدة العاملين فيها، سواء أكانوا معلمين أم إداريين (الراميني، 2010).

مكونات القيادة الإبتكارية

تتكون القيادة الابتكارية من عدة مكونات مهمة وفقاً لـ "باركر وبنجود" (Parker &

Begnaud, 2003) من الآتي:

- الرؤية والرؤيا المستقبلية: تتضمن القيادة الابتكارية وجود رؤية واضحة للمستقبل وقدرة على تصور الأفكار الجديدة والتحويلات المبتكرة.
- التحفيز والإلهام: تتضمن القيادة الابتكارية تحفيز وإلهام فرق العمل للتفكير وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.
- تشجيع التعاون والتنوع: تعزز القيادة الابتكارية التعاون والتنوع بين أفراد الفريق وتبادل الآراء والخبرات المختلفة.
- القدرة على التحمل للمخاطر: تحفز القيادة الابتكارية المقدرة على تحمل المخاطرة واتخاذ قرارات جريئة.
- التفكير النقدي والتحليلي: تحفز القيادة الابتكارية المقدرة على التفكير النقدي والتحليلي، وتقييم الأفكار وفلترتها لتحديد الأفكار القابلة للتنفيذ والتطبيق.
- القدرة على التكيف: يعتبر التكيف والاستجابة للتغيير السريع جزءاً أساسياً من القيادة الابتكارية، فقيادة الابتكار يجب أن يكونوا قادرين على التكيف مع المتغيرات والتحويلات في البيئة المحيطة.

وتتميز القيادة الابتكارية التي تشير إلى مقدرة القائد على تشجيع ودعم عمليات الابتكار داخل المؤسسة بمجموعة من السمات والممارسات، ومن أهمها: التشجيع على التفكير الإبداعي: بتحفيز الموظفين للتفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة، وتوفير البيئة التي تدعم التحلي بالإبداع وتطوير الحلول الجديدة. أيضًا تحفيز الاستفادة من التنوع: وذلك بالاستفادة من تنوع الخبرات والخلفيات لتعزيز التفكير المبتكر، وتشجيع التعاون بين فرق العمل المتنوعة، كذلك توفير الموارد والدعم اللازمين لتطوير الأفكار وتنفيذ المشاريع الابتكارية، وتقديم الدعم القيادي والمالي للمبادرات الابتكارية، ومن ميزاتها أيضًا تقديم المثال؛ بحيث يكون القائد نفسه مثالاً حياً للتفكير الابتكاري والتحمل المستمر للتحديات، وإظهار الاستعداد لتجربة أفكار جديدة وقبول الفشل كجزء من عملية التعلم، أيضا التشجيع على التحسين المستمر والاستفادة من التجارب السابقة، تحفيز الموظفين لتقديم تحسينات صغيرة وكبيرة في العمل اليومي، وأخيراً الاستماع إلى أفكار وآراء الموظفين وتشجيعهم على تقديم ملاحظاتهم وتحفيز الردود الفعّالة والتعامل ببناء معها (الحجاج، 2019).

إعداد القائد الإبتكاري

أشار الحربي (2007) إلى ضرورة إعداد القائد المبتكر من خلال مجموعة من الخطوات والأفكار التي تعزز مقدراته الإبداعية وتسهم في تطويره كقائد فعّال، وتوفير بيئة مشجعة وبرامج تعلم فعّالة لإعداد القائد ليكون مبتكراً وقائداً فعّالاً، ومنها:

أولاً: تعزيز الوعي بالابتكار: بتوفير فرص لفهم أهمية الابتكار وتأثيره على تطوير المؤسسات، وتشجيع القائد على متابعة التطورات في مجالات متنوعة وفهم تأثيرها في العمل.

ثانياً: تطوير مهارات التفكير الإبداعي: عن طريق توفير دورات تدريبية وورش عمل تهدف إلى تعزيز مقدرات التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات، وتشجيع على اتّباع أساليب التفكير المبتكرة والتحفيز لاستكشاف أفكار جديدة.

ثالثاً: تعزيز الرغبة في التغيير: وذلك بتشجيع القائد على تطوير إرادة قوية للتغيير والابتكار، وتحفيزه لتجاوز المألوف، والاستعداد لتجربة أفكار وطرق جديدة.

رابعاً: توفير بيئة داعمة للابتكار: بإنشاء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجارب، والتشجيع على التعاون وتبادل الأفكار بين الأفراد داخل الفريق.

خامساً: تقديم التدريب وورش العمل: أي توفير فرص للتدريب المستمر على مهارات القيادة والابتكار، وإقامة ورش العمل والجلسات التفاعلية لتبادل الخبرات وتحفيز التفكير الإبداعي.

سادساً: تعزيز التحفيز الشخصي: من خلال دعم القائد في تطوير مقدراته الشخصية والانفتاح على تجارب جديدة، وتشجيعه على تحديد أهداف شخصية تسهم في تحقيق الإبداع والابتكار.

سابعاً: تقديم الدعم الإداري: عن طريق توفير الدعم الإداري اللازم لتنفيذ الأفكار الابتكارية، وتشجيع القائد على تبني استراتيجيات تدعم التغيير وتحفز على التجديد، وأخيراً: قياس وتقييم الأداء: بوضع نظام لقياس أداء القائد في مجال الابتكار، وتوفير ردود فعل فورية وتقييم دوري لتحفيز التحسين المستمر وفقاً لنصر الدين (2005).

ولمواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في المؤسسات التعليمية، فقد أشار عباس (2010) إلى ضرورة إعداد وتطوير القائد وتزويده بالمهارات القيادية والإدارية اللازمة التي تؤثر في المؤسسات التعليمية، مع التأكيد على ضرورة أن يكون القائد الابتكاري ملتزماً بالتغيير

ومتحمسًا لتنفيذه، وأن يكون على دراية تامة بعناصر المؤسسات التعليمية وفعاليتها، مشددًا على ضرورة إشراك جميع أفرادها في عملية التغيير، كذلك الاهتمام بوضع استراتيجيات فعّالة لتحقيق التغيير في كلّ جانب من جوانب المؤسسة، وتتجلى عوامل تطوير القيادة الابتكارية في تقدم المؤسسات التربوية وازدهارها، وتتعلق بوجود موارد بشرية تمتلك المهارات الفكرية القوية والقدرة على الإبداع؛ حيث إنّ ذلك ذا تأثير على القيادة في تطوير المقدرات الإبداعية، وتعزيز الحوار والتواصل المستمر داخل المؤسسة التربوية.

ميزات القائد الابتكاري

القائد الابتكاري هو الذي يمتلك الرؤية الإبداعية، ويتميز بقدرته على تحفيز التفكير الإبداعي وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويعمل على تعزيز التعاون وتحفيز الفريق لتبني أفكار جديدة وتحدي النمطية في انجاز مهام العمل، ومن أهم ميزات القائد الابتكاري وفقًا لخالد وحديدان (2021):

- 1- الرؤية الإبداعية: وذلك من خلال مقدرته على إلهام الآخرين برؤية طموحة ومبتكرة للمستقبل، والمقدرة على تحفيز الفريق لتبني أفكار جديدة والتحدي بشكل إيجابي.
- 2- التفكير التحليلي: أي أن يمتلك المقدرة على تحليل الوضع الحالي، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، والمقدرة على استخدام البيانات والمعلومات بشكل فعّال لاتخاذ قرارات مستنيرة.

- 3- التحفيز والتشجيع: فالقائد الابتكاري قادر على تشجيع الابتكار وتحفيز الأفراد على تقديم أفكارهم دون خوف من الانتقاد، ويُظهر التقدير للجهود الإبداعية ويقدم الدعم لتطويرها.
- 4- المرونة والتكيف: يتميز القائد الابتكاري بالمقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، وإمكانية إحداث التغيير في الاستراتيجيات ومرونة عالية في إنجاز المهام والعمليات.

5- تحفيز العمل الجماعي: من خلال تعزيز العمل بروح الفريق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحفيز التفاعل وتبادل الأفكار بين أفراد الفريق.

6- تقبل الفشل: من خلال مقدرته على قبول الفشل كجزء من عملية التعلم وتحفيز المحاولات الجديدة، وتوفير بيئة آمنة تشجع على التجربة والابتكار.

7- التفاعل مع التكنولوجيا: باعتماد وتفعيل التقنيات الحديثة لتحسين العمليات وتحقيق الابتكار، أي استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتيسير عملية الإبداع وتطوير الحلول.

يعد التغيير في القطاع التربوي أمر ضروري، يأتي الهدف منه لتحسين جودة التعليم وتكامل المؤسسات التربوية مع التطورات في التكنولوجيا والتحديات الاجتماعية، كما أن التغيير في المجال التربوي يعكس التفاعل مع متطلبات المجتمع والعالم المتغير، ويسعى القائد الابتكاري لتحقيق أهداف تربوية محددة لضمان تحضير الطلبة للمستقبل، ومنها: التجديد والتحسين: فيمكن أن يكون التغيير في المجال التربوي تجديدًا للأساليب والطرائق التعليمية واعتماد أساليب حديثة وفعّالة، والعمل على تحسين جودة التعليم وتحفيز الطلبة على التعلم بطرائق أكثر إلهامًا، كذلك فإنّ له أهمية بما يتعلق بالتكنولوجيا والابتكار؛ فالتغيير يدفع المجال التربوي نحو اعتماد التكنولوجيا والابتكار في العملية التعليمية، ويسعى إلى تكامل التكنولوجيا بشكل فعّال لتحسين تجربة التعلم وتطوير مهارات الطلبة، وتبرز أهميته أيضًا بالمرونة والاستعداد للمستقبل؛ فالتغيير في المجال التربوي يتطلب المرونة والاستعداد للتكيف مع التحديات المستقبلية؛ لتعزيز التركيز على تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداع لدى الطلبة وتجهيزهم لمستقبل متغير، أيضًا فإنّ التغيير في المجال التربوي يجعل من البيئة التعليمية أكثر إنفتاحًا وإطلاعًا على العالم الخارجي؛ وأكثر مرونة في الإنسجام مع التطورات الثقافية والاقتصادية العالمية، وتبادل الخبرات والمعرفة مع مؤسسات تعليمية أخرى والاستفادة من

التجارب الناجحة، ومن شأنه أيضًا التأثير في المعلمين والطلبة؛ حيث يؤثر التغيير تأثيرًا كبيرًا على المعلمين والطلبة على حد سواء، وهذا أمر يتطلب من المعلمين تحسين مهاراتهم وتكاملهم مع التكنولوجيا، بينما يتعين على الطلبة التكيف مع أساليب التعلم الحديثة، إضافة لذلك فإنه يهدف استدامة التعليم؛ حيث يتم التركيز على الإدارة الفعالة للتغيير وضمان استمراريته، من خلال التفكير بالمستقبل وتحديد كيف يمكن أن يستمر التغيير في تحقيق تحسينات على المدى الطويل (السميرات، 2023).

إنّ فهم القيادة كمفهوم شامل يكون ذا أهمية كبيرة في فهم كيفية تحقيق الأهداف والنجاح في الأنشطة الجماعية، وتتحقق هذه الأهمية من خلال: أن يكون القائد يتسم بالحركة والنشاط؛ فالقائد ليس مجرد شخص يحمل لقبًا، بل هو فعّال وحريص على التفاعل مع الأفراد، كما أنه يدير السلوك والمواقف نحو تحقيق أهداف معينة؛ فالقائد يؤدي دورًا حيويًا في توجيه الأفراد والجماعات نحو هدف مشترك، وهذا التأثير يأتي من خلال المناقشة والإقناع، كما يجب أن يكون للقائد هدف حيوي؛ إذ إنّ الهدف الرئيس للقائد تحقيق أهداف مشتركة دون إخلال بالنظام المؤسسي، ويعكس ذلك التوازن بين تحقيق الأهداف والالتزام بالقوانين والأعراف والعادات، وأخيرًا لا بدّ أن يكون القائد مُحفّز لهمم الأفراد: نحو العمل على تحقيق الأهداف المشتركة (Khan & Nawaz, 2016).

مقاومة التغيير

تُعرف مقاومة التغيير وفقًا لـ "أوريغ" (Oreg, 2003,8) بأنها " استجابة أو رد فعل يظهره الأفراد أو المجتمعات عندما يتعرضون لتغيير في الحالة القائمة أو في البيئة المحيطة بهم، نتيجة القلق من المجهول، أو الخوف من التغيير، أو عدم الثقة في النتائج المحتملة، وتؤثر في قدرة الأفراد أو المجتمعات على التكيف والتطور". وقد تكون مقاومة التغيير عقبة أمام التحسين والتطور، ولكنها

أيضًا تعكس الحاجة إلى فهم ومواجهة التحديات المرتبطة بالتغيير بشكل فعّال. في حين عرّفه "أيروين وجارمان" (Erwin & Garman, 2010,17) على أنه "استجابة سلبية أو معارضة يظهرها الأفراد أو المجتمعات عندما يتعرضون لتغيير في الوضع الحالي أو في البيئة المحيطة بهم، وقد يكون هذا التغيير في الأفكار، أو القيم، أو العادات، أو الأنظمة، أو في العمل، أو في إجراءات انجاز المهام"، كما يُشير أيضًا إلى التحديات والصعوبات التي تواجه الأفراد أثناء محاولة تنفيذ تغييرات في الهيكل التنظيمي أو العمليات أو السياسات أو الثقافة داخل المؤسسات أو المجتمعات. يهدف فهم مقاومة التغيير إلى تحديد أسباب وعوامل هذه المقاومة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها وتخطيها لتحقيق التغيير المرغوب.

تتبع أهمية التغيير في المؤسسات التربوية من جوانب متعددة لعكس الفهم العميق للتحديات والفرص التي قد تواجه هذه المؤسسات، منها: التأقلم مع التقدم المستقبلي وتطوره، فهو يسلط الضوء على ضرورة تكيف المؤسسات التربوية مع التحولات المستقبلية. وهذا يتطلب تطوير الاستراتيجيات والأساليب والبرامج التعليمية القادرة على تلبية احتياجات الطلبة في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات في متطلبات سوق العمل (السميرت، وبيان، 2023)، كذلك تطوير القدرة على الابتكار وحلّ المشكلات؛ الأمر الذي يعكس الاهتمام بتطوير مهارات الابتكار وحلّ المشكلات، وتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير الإبداعي والتكيف مع التحديات المتزايدة، وأيضًا تشجيع المشاركة والتعاون.

إن أهمية القيادة فتح قنوات التواصل وتشجيع المشاركة والتعاون بين أفراد المؤسسة، يعزز مشاركة الأفراد في صنع القرار، ويسهم في بناء بيئة تربوية مفعمة بالحوار والفعالية، كذلك فإنّ الحفاظ على حيوية المؤسسة والتواصل من أهم الجوانب التي تشير إلى أهمية القيادة؛ وهذا يشير إلى أهمية أن تكون المؤسسة حيّة ومتصلة بالمجتمع والتفاعل مع التطورات الاجتماعية والتقنية؛ وهذا

من شأنه أن يعزز التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة، ويسهم في بناء شراكات فعّالة، إضافة إلى تحقيق مستوى عالٍ من التميز وتحقيق الأهداف؛ الذي يعكس الرغبة في تحقيق درجة عالية من التميز وتحقيق الأهداف (Ruslan et.al,2020).

إدارة التغيير

يرى العبادي (2016) أنّ إدارة التغيير تعد عملية حساسة تتطلب الرؤية والتخطيط والتوجيه من قبل القادة، إذ يتبناها القادة لضمان نجاح عملية التغيير، وتتضمن عملية إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية ما يلي:

- تحديد الرؤية والأهداف: بوضع رؤية واضحة للمستقبل المرغوب فيه، وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ضمن الرؤية المتوافقة مع التغييرات المقترحة، واستراتيجيات المؤسسة.
- التواصل الفعّال من خلال توضيح أهمية التغيير والأهداف المستهدفة للموظفين، وإقامة جلسات تواصل دورية لتبادل المعلومات والفهم بين القادة والفرق.
- التعاون والشراكة: والذي يأتي بالتشجيع على التعاون والشراكة بين مختلف الأقسام والفرق، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ التغيير.
- إدارة المقاومة: بالتعرف على المخاوف والمقاومة المحتملة لدى الموظفين والتعامل معها بشكل فعّال، وتقديم الدعم والتوجيه للأفراد خلال فترات التغيير.
- ويدير القائد الابتكاري مراحل التغيير في المؤسسة التربوية من خلال تكوين إطار فكري شامل يستند إلى تحليل مستفيض للوضع الحالي، ومتبعًا لخطوات فعّالة لتحقيق التغيير المستدام في المؤسسة التربوية، وتسهيل الأهداف المنشودة وتحقيقها؛ حيث أنّه يعمل جاهدًا على إزالة المعوقات وفتح الأفق أمام عملية التغيير، ومن هنا تأتي ضرورة امتلاك القائد

الابتكاري المقدره العاليه على تشكيل منظومه فكرية شامله ومتكامله حول واقع التغيير . وذلك من خلال: التمهيده القائم على التعرف على أهداف المؤسسة التربويه وأسسهأ، وتشخيصهأ بجوانب القوه والضعف فيها، والتعامل معها بشكل مناسب، ثم تأتي مرحله تحديد المشكلهأ وتقييمهأ من خلال وضع خطط مناسبه لمعالجه المشكلهأ في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسه التربويه، كما يتوجب عليه وضع دليل للعمل الجماعي، وذلك بتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة وتطوير إطار عمل جماعي يحدد دور كل فرد، وأيضاً لا بد من وضع رؤية شامله مستقبلية للمؤسسه تتواءم مع الظروف الثقافيه والاجتماعيه والإمكانيات المتاحة للمؤسسه التعليميه، إضافة إلى تنمية المهارات اللازمه المواكبه لتغيرات العصر والتحديات الحديثه (الطراونه،2022) و(الراميني،2010).

ولمواجهه عمليات التغيير وفقاً لـ جبريني(2016) وأبو عجوه (2018) والحجاج (2019)

يستلزم من القيادة الفعالة والابتكاريه وجود مجموعه من الأسس الرئيسيه، منها:

أولاً: تحفيز الابتكار والإبداع، وإنشاء بيئه عمل إيجابيه ومحفزه تعزز الموظفين على مشاركه أفكارهم حتى في حاله الفشل، مع التركيز على استخلاص الدروس.

ثانياً: التفاعل مع المجتمع الداخلي والخارجي، والتواصل مع الموظفين وفحص آرائهم وتوقعاتهم، ومراقبه التطورات الخارجيه وتأثيرها المحتمل على العمل والابتكار.

ثالثاً: التشجيع على التنوع والشمول، وفهم أهميه التنوع في الأفكار والخلفيات، وقبول وتقدير التنوع واستغلاله في تحقيق أهداف الابتكار.

رابعاً: تبني التكنولوجيه والتحول الرقمي، وتوفير التدريب على التكنولوجيه وتعزيز استخدام الأدوات الرقميّه في تحسين العمليات، والاستفاده من التحول الرقمي؛ لدعم الابتكار وتحسين الفعاليه.

خامسًا: إدارة الوقت والموارد بفعالية مع توجيه الجهود والموارد نحو الأولويات الرئيسية، واستخدام أساليب فعّالة لإدارة الوقت وتحقيق أفضل النتائج.

سادسًا: توجيه التطلعات للمستقبل، وتحليل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة، تحديد الفرص والتحديات المستقبلية ووضع استراتيجيات لمواكبتها.

خصائص قيادة التغيير

تتسم قيادة التغيير بمجموعة من الخصائص تعكس طبيعتها وأهميتها، وتساهم في تحقيق التغيير بنجاح وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتطور، ومن أهم خصائص قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية وفقًا لـ " ستول وتومبيرلي" (Stoll & Temperley, 2009).

1- تحديد الأهداف: وتشير إلى أهمية تحديد أهداف التغيير بشكل واضح ووضع خطط واستراتيجيات مناسبة، وهذا يساعد على توجيه الجهود وضمان تحقيق النتائج المرجوة في المؤسسات التعليمية.

2- الواقعية: التي تؤكد على الرابط القوي بين قيادة التغيير والواقع العملي للمدارس؛ فهي تأخذ في الحسبان الظروف الفعلية والموارد المتاحة، مما يجعلها قابلة للتطبيق والتنفيذ.

3- التوافقية: فأهميتها تبرز من خلال وجود توافق بين قيادة التغيير واحتياجات الجماعة أو المؤسسة التي تخضع لعملية التغيير وهنا تأتي ضرورة أن يكون هناك تواصل فعّال وفهم متبادل بين القادة والفريق لضمان تحقيق التوافق والنجاح.

ويتضح من خلال هذه الخصائص أنّ قيادة التغيير تتطلب رؤية واضحة، وفهمًا عميقًا للواقع العملي، والمقدرة على بناء توافق مع الفريق المعني بالتغيير، فهذه العوامل تؤدي دورًا حاسمًا في نجاح أي عملية تغيير تُطبق في المؤسسات التربوية، وقد أكدّ جمعة (2019) على تلك الخصائص

مضيفاً خصائص إضافية لقيادة التغيير في المؤسسات التربوية، وهي: المشاركة الفعالة لأفراد المؤسسة التعليمية التي تؤدي إلى تعزيز التفاعل الإيجابي وتحقيق الأهداف المشتركة، وأيضاً المشروعية التي تعكس ضرورة أن تكون عملية التغيير متوافقة مع التشريعات والقوانين التربوية والأخلاقيات المعمول بها في المؤسسة؛ وذلك يسهم في إيجاد إطار قانوني وأخلاقي يحفظ حقوق وواجبات الجميع، كذلك الفاعلية التي تشير إلى أهمية كفاءة إدارة التغيير؛ إذ يجب أن تكون القيادة قادرة على التأثير بإيجابية على الآخرين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التربوية، إضافة إلى الإصلاح الذي يبرز أهمية عملية التغيير في تصحيح الاختلالات وسدّ الثغرات والنقص في المؤسسة التربوية، مما يسهم في تحسين أدائها وتعزيز فعاليتها، ومن خصائصها أيضاً: المقدرة على التطوير والابتكار، وهذا يدلّ على أنّ القيادة التي تدير عملية التغيير يجب أن تكون قادرة على تحفيز التطوير والابتكار، والسعي لإيجاد أساليب واستراتيجيات جديدة تعزز التقدم والتطور في المؤسسة التربوية.

إستراتيجيات قيادة التغيير

ولضمان تحقيق أهداف عملية التغيير تأتي ضرورة أن تكون هنالك استراتيجية منظمة ومدروسة ومتكاملة بين الاتجاه النظري والاتجاه التطبيقي، وتتسم بوجود التوازن والتكامل بينها، حيث يتوجب على القادة أن يكونوا حساسين للسياق الثقافي والتنظيمي والاجتماعي للمؤسسة التعليمية، وأن يختاروا الاستراتيجيات التي تناسب بيئة عملهم وأهداف المؤسسة التعليمية وفقاً لـ دبون وآخرون(2022) وصابر(2014) وهاوس وآخرون (House et al, 2013)، ومن هذه الاستراتيجيات:

1- استراتيجية التطبيق العملي: القائمة على معرفة احتياجات الأفراد وتحفيزهم ودعمهم وبيان الفوائد الشخصية لهم، ويتم ذلك من خلال التركيز على تبادل المعلومات، وتوفير الفرص لهم للاختيار الأفضل للفرد، وتعزيز الشفافية والاتصال الفعال لضمان تفهم الأفراد للتغيير ومساهماتهم فيه.

2- استراتيجية القيم: التي تركز على الاعتراف بأنظمة القيم الحالية وتأثيرها في أداء الأفراد، وتحثّ على إيجاد قيم جديدة وفعّالة لدعم التغيير، كما تهتم بتوجيه الجهود نحو فهم القيم الحالية، والعمل على تغييرها لدمجها في الهوية المؤسسية الجديدة.

3- استراتيجية تطبيق الإذعان والقوة القسرية: وهي التي تتضمن الإلزام واستخدام القوة لتحقيق التغيير، وتشمل معالجة المقاومة بشكل مباشر عبر الإجراءات القانونية أو العقوبات، إلا أنّ هذه الاستراتيجية قد تكون ذات تأثير سلبيّ في البيئات التربوية، حيث يمكن أن تزيد من المقاومة وتقلل من تحفيز الأفراد (غباين، 2009).

إضافة إلى الاستراتيجيات المذكورة فقد أضاف الزبون (2022) والعالم وجبريل (2020) بعض الاستراتيجيات الأخرى المهمة للقادة التربويين في عمليات التغيير، وهي:

أولاً: استراتيجية التغيير المتدرّج: وتعتمد هذه الاستراتيجية على المشاركة الشاملة للعاملين والإدارة في تحديد أهداف التغيير وفرضياته، ويتم فيها تحفيز المشاركة لتعزيز حماس الأفراد وزيادة التفاعل مع عملية التغيير، والإقناع في حالة وجود مقاومة بتحقيق التوافق والدعم بين الأطراف.

ثانياً: استراتيجية التغيير البنوي: وهذه الاستراتيجية تتطلب التخطيط الدقيق والمهارات القيادية الفعّالة لتحقيق التغيير البنوي، واستخدام أساليب الإقناع والتوجيه لتحقيق الأهداف المطلوبة؛ لينشأ من خلالها مبادرة فردية أو فكرة مقدمة من أحد أفراد الفريق.

ويتضح من خلال هذه الاستراتيجيات أنّ التأثير الإيجابي للتغيير في المؤسسات التربوية يكون ذو أهمية خاصة، حيث يمكن أن يؤدي التحفيز والمشاركة الفعّالة إلى نجاح أكبر في تطبيق التغيير، مع ضرورة أن يكون لدى القادة التربويين خطة محكمة وفعّالة للتعامل مع المقاومة وتحفيز التعاون لتحقيق التغيير بنجاح.

أنواع التغيير

أشار دبون وآخرون (2022) و"الموسى وشارتس" (Al-Moosaa & Sharts,2017) إلى أنّ هنالك أنواعا للتغيير ترتبط بالمؤسسة وطبيعة نشاطها، حيث أن أهداف التغيير قد تختلف من مؤسسة لأخرى وتعتمد على الظروف والاحتياجات الفردية للمؤسسة، ومن هذه الأنواع:

أولاً: التغيير الجزئي والتكاملي: وهو التغيير الجزئي الذي يركز على تغيير جزء محدد من المؤسسة، مثل تغيير في هيكل التنظيم أو تحسين عملية معينة. أمّا التغيير التكاملي يتضمن ويشمل جميع المجالات والأقسام في المؤسسة؛ لينتج عنه تحقيق توازن شامل ومتكامل وتطور في المؤسسة بأكملها.

ثانياً: التغيير المادي والتغيير المعنوي: فالتغيير المادي يتعلق بالتحول في الجوانب الفيزيائية أو التقنية، مثل تحديث التكنولوجيا أو إجراء تغييرات في هيكل المؤسسة، أمّا التغيير المعنوي، فيتناول الجوانب الاجتماعية والنفسية، مثل تغيير ثقافة المؤسسة أو تحسين حالة العاملين.

ثالثاً: التغيير بسرعة مقابل التغيير التدريجي: حيث يتسم التغيير السريع بالتحول السريع والفوري، وغالبًا ما يكون مفاجئًا، في المقابل فإنّ التغيير التدريجي يحدث على شكل مراحل تدريجية؛ ليتمكن الأفراد من التكيف بشكل أفضل مع التغيير.

وأضاف الحربي(2020) وميرة (2022) أنّ هنالك أنواعًا مختلفة من التغيير يمكن أن تساعد

القادة في تحديد الاستراتيجيات والخطط المناسبة لتحقيق أهداف التغيير المرغوبة، وهي:

- التغيير التنظيمي: الذي يشمل إعادة هيكلة المؤسسة، مثل تغيير التنظيم الإداري أو توجيه استراتيجيات التسويق، وهذا النوع يستهدف غالبًا تحسين الكفاءة وتكامل العمليات داخل المؤسسة.
- التغيير الثقافي: الذي يركز على تغيير القيم والمعتقدات الثقافية لتحسين التواصل والتفاعل داخل المؤسسة، وهذا النوع يتطلب توجيهًا فعالاً لتعزيز تغيير السلوك وتطوير ثقافة تعاونية.
- التغيير التكنولوجي: ويركز على تحديث أو تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وقد يشمل تبني تكنولوجيا جديدة أو تحسين الأنظمة الحالية.
- التغيير الاستراتيجي: الذي يتعلق بتحديد أو إعادة تحديد الهدف الرئيس والاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، وهذا يتطلب توجيه القيادة وتفاعل شامل من قبل جميع أعضاء المؤسسة.
- التغيير الإداري: حيث يركز على تطوير أساليب الإدارة والقيادة داخل المؤسسة، والذي يشمل تدريب القادة وتحسين العلاقات الداخلية.
- التغيير الفردي: ويقوم هذا التغيير على استهداف تطوير مهارات وأداء الأفراد داخل المؤسسة، ويتضمن تدريبًا شخصيًا أو دعمًا نفسيًا لتحسين فاعلية الأفراد.
- التغيير الاقتصادي: ومن شأنه أن يقوم بتعديل الأنشطة الاقتصادية والمالية داخل المؤسسة، ويتضمن تغييرًا في نموذج الأعمال أو إعادة توجيه استثمارات المؤسسة.

ولقيادة التغيير مجالات متعددة، يُظهر فيها القادة دورًا حاسمًا في توجيه وتمكين الفريق لتحقيق أهداف التغيير. فالقيادة الفعّالة في هذه المجالات تتطلب فهمًا عميقًا لاحتياجات المؤسسة والفريق، والمقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة وتحفيز الفريق لتحقيق التغيير بشكل ناجح، ومن هذه المجالات: القيادة التشاركية: ويتطلب هذا المجال من القادة تحفيز المشاركة الفعّالة وإيجاد بيئة يتم فيها تبادل الأفكار واتخاذ القرارات بشكل جماعي؛ إذ إنّ القادة يحتاجون إلى فهم قوى وتعزيز مهارات التواصل لتعزيز التفاعل البناء والتعاون، أيضًا تحفيز الإبداع والابتكار: ويتضمن هذا المجال تشجيع الأفراد على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة، وهو أمر يتطلب من القادة فتح قنوات للتواصل وتوفير الدعم لتحفيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، ومن المجالات أيضًا: تطوير الثقافة التنظيمية: وهو مجال يتعلق ببناء ثقافة داعمة للتغيير، حيث يعتبر القادة الثقافة الأساسية للمؤسسة وكيف يمكن تطويرها لتعزيز التفاعل الإيجابي والمشاركة، ويوجد مجال آخر وهو مجال تحقيق التوازن بين التغيير والاستقرار: حيث يتعامل هذا المجال مع تحدي الحفاظ على استقرار المؤسسة في حين تحقيق التغيير الضروري؛ فالقادة يحتاجون إلى فهم توازن القوى بين الاستقرار والتطور والعمل بفعالية في سياق متغير (عرار، 2007) و(العجمي، 2000).

ولضمان نجاح التغيير في المجال التربوي تأتي ضرورة توافر مجموعة من العوامل، ومنها: تقبل الأفراد لعملية التغيير؛ فإذا كان الأفراد في المؤسسة يشعرون بقبول التغيير، ويشاركون بنشاط في عملية التغيير، فإن الفرصة لتحقيق نجاح أكبر تزيد، وهذا يتطلب بناء ثقة بين القادة والفريق وتشجيع الحوار المفتوح لفهم مختلف وجهات النظر، كذلك إدراك أهمية التغيير؛ إذ إنّ إيجاد فهم وإحساس بأهمية التغيير يعدّ أمرًا حاسمًا، ويتم ذلك من خلال توضيح التحديات التي تواجه المؤسسة وشرح كيف يمكن للتغيير تحسين الأوضاع، ويشمل توفير الدعم النفسي والاستماع الفعّال لمخاوف واحتياجات الأفراد، إضافةً إلى تحديد الرؤية وصياغة الأهداف؛ فيجب على قادة التغيير وضع رؤية

واضحة للمستقبل، وتحديد الأهداف التي يتوجب على المؤسسة تحقيقها؛ للمساعدة في وضع خطط استراتيجية، وتوضيح كيفية تحقيق الأهداف في توجيه الجهود وتعزيز فهم الأفراد، ومن العوامل أيضاً: تنمية الموارد البشرية: فتشير إلى أهمية تطوير المهارات والمقدرات لدى الفريق العامل، وهو جزء أساسي من عملية التغيير لضمان تجهيز الفريق لمواكبة التحولات، وأخيراً: **التواصل الفعال**؛ فالتواصل الفعال مع الفريق يعمل على توضيح الرؤية وشرح أهداف التغيير بشكل مستمر، ويعزز فهم الأفراد للتحولات والإسهام في بناء دعم قوي للتغيير (دبون والبطي والعماري، 2022).

تحديات قيادة التغيير

بالرغم من أهمية قيادة التغيير إلا أنّ هناك تحديات لها تتطلب الفهم العميق للأفراد والاستعداد للتعامل بحساسية مع التحديات والمقاومة المحتملة، وقد أشار الصيرفي (2007) و (Ganz & Khurana (2010 إلى بعض هذه التحديات، ومنها:

1- عدم التفاعل بين القائد والعاملين: حيث يعدّ التواصل الفعال وبناء علاقات قوية بين القائد وفريق العمل أمراً أساسياً كبيراً في تحفيز الفريق للمشاركة في عملية التغيير، وإذا غاب هذا العامل فإن التأثير سيكون سلبياً على العملية بأكملها.

2- عدم الإدراك بأهمية التغيير: وهنا تأتي ضرورة أن يكون لدى العاملين إدراك كامل لأهمية التغيير، وكيفية التأثير الإيجابي في الأفراد والمؤسسة بأكملها؛ فإذا لم يكن هناك فهم أو إحساس بالضرورة فإنّ ذلك سيزيد من مقاومة التغيير.

3- التحديات والمعوقات الثقافية: إذ إنّ بعض المؤسسات تعتمد على ثقافة معينة قد تكون مقاومة للتغيير، ويمكن أن تتسبب التحولات في تحديات للثقافة التنظيمية، وهو يتطلب تحسين التواصل وتعزيز الفهم.

4- المقاومة الفردية: فقد ينجم مقاومة التغيير عن مخاوف فردية، مثل فقدان الوظيفة أو تغيير

أسلوب العمل، وهذا يتطلب من القادة التعامل مع هذه المخاوف بفهم وحساسية.

5- عدم إشراك العاملين في التغيير: فيمكن تجاوز مقاومة التغيير من خلال إشراك العاملين

في عملية اتخاذ القرار وصياغة استراتيجيات التغيير، وإشعار الأفراد بأن أصواتهم مسموعة

وأنهم شركاء في العملية.

6- عدم توفير التدريب والدعم: إذ إن العاملين بحاجة إلى الدعم والتدريب لتحسين مهاراتهم

وتكييفهم مع التغيير، وهذا يساعد في تقليل المقاومة الفردية عبر زيادة التفاعل الإيجابي.

ويمكن استخدام بعض الاستراتيجيات لتسهيل عملية التحول وتقليل مقاومة قيادة التغيير، وتحتاج

هذه الاستراتيجيات إلى نهج متوازن يدمج بين الفهم العميق للاحتياجات والتحديات الفردية، وبين

تطبيق استراتيجيات فعالة لتسهيل عملية التحول بشكل ناجح ومن بين هذه الاستراتيجيات: **الشفافية؛**

توفير معلومات واضحة وشفافة حول أسباب وأهداف التغيير يساعد في فهم العاملين ويقلل من

مستوى القلق وعدم اليقين، كذلك **المشاركة؛** فإشراك الفريق في عملية صنع القرار يمنحهم شعورًا

بالملكية ويزيد من دعمهم لعملية التغيير، أيضًا: **توجيه القيادة؛** يجب أن يكون لدى القادة الرؤية

القوية والمقدرة على توجيه الفريق نحو الهدف المشترك، إضافةً إلى التعليم والتدريب؛ فتوفير فرص

التعلم والتدريب يساعد في تجهيز العاملين بالمهارات اللازمة للتعامل مع التغيير بفعالية، كذلك

التفاعل الفردي؛ إذ إن فهم احتياجات ومخاوف كل فرد يمكّن القادة من تقديم الدعم الفردي اللازم،

والتقييم المستمر للتغيير وتعديل الخطط وفقًا للتحديات المتوقعة، فتساعد في زيادة فاعلية عملية

التحول، وأخيرًا: **الحوكمة والمساءلة:** حيث يؤدي وضع الأنظمة والقوانين وتحديد المسؤوليات إلى

تحقيق التغيير بطريقة منظمة (العجمي، 2000) و (Spence, 2020).

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم عرضها من الأحدث إلى الأقدم، ثم عرض التعقيب عليها، وأوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما هو مبين أدناه:

أولاً: الدراسات العربية

أ. الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية

دراسة المطيري (2023) هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض، والكشف عن أهم الأسباب التي تعيق ممارستها ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي تكونت من (25) فقرة موزعة على مجالين (درجة ممارسة القيادة الابتكارية، والمعوقات)، وتكونت عينة الدراسة من (136) مستجيباً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية كانت متوسطة، حيث جاء ترتيب الأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الابتكارية على النحو الآتي: بُعد الأصالة بدرجة عالية، بُعد المرونة بدرجة متوسطة، بُعد المعوقات الشخصية بدرجة متوسطة، بُعد المعوقات الإدارية بدرجة متوسطة.

دراسة (الطراونة، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى المعلمين في لواء المزار الجنوبي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم أخذ عينة مكونة من (150) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة المعلمين للقيادة الابتكارية في

لواء المزار الجنوبي في الأردن جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الابتكارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة (السيوري، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط الابتكاري، والاتصال والتواصل الفعال، والمبادرات الشخصية، وحلّ المشكلات بطرق ابتكارية. وتم أخذ عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفرادها (533) معلّمًا ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بالإضافة إلى وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة الحجاج (2019) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ حجمها (310) من مديري ومعلمي المدارس الثانوية في الاردن، خلال العام الدراسي 2017 / 2018م. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، حيث تكونت من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: تطوير الأفراد والعاملين، وإدارة الموارد والاستثمار، وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة قليلة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة.

دراسة عياد (2019) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، عن طريق تطوير استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: (بيئة العمل، والسلوك الابتكاري، وتعامل الإدارة مع المعلمين، والشفافية لدى مدير المدرسة، والعدالة لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين)، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (491) من المعلمين والمشرفين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كانت متوسطة، وأن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كانت متوسطة أيضاً، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

دراسة أبو عجوة (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الابتكارية في جامعة غزة والكشف عن أسباب مقاومة التغيير ودور القيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في جامعة غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجامعة الذين يتقلدون مناصب إدارية ووظائف تخصصية والعاملين بنظام العقد والبالغ عددهم (996)، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (300) موظف واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العاملين للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بمقاومة التغيير فقد جاء بدرجة متوسطة، ووجود أثر مباشر للقيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير في الجامعة.

دراسة جبريني (2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى أفراد عينة الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغير القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية، وأثر المتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين المتغيرين السابقين، وتمثلت مجالات القيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع العاملين، وبيئة العمل، والسلوك الابتكاري) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تكونت من (34) فقرة، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (342) من القادة التربويين. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة عالية لدى أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لجميع الأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الابتكارية (تعامل الإدارة مع العاملين، وبيئة العمل، والسلوك الابتكاري)، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار.

دراسة خليفة (2015) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان والبالغ عددهم (3181) معلّمًا ومعلّمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفرادها (346) معلّمًا ومعلّمة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان كانت متوسطة.

ب-الدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير

دراسة الرشيد وآخرون (2021) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة مقاومة المعلمين للتغيير المتعلق بتطبيق مشروع سلاسل العلوم والرياضيات في المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة مقياس "أوريغ" (Oreg, 2006) لقياس مقاومة

المعلمين الوجدانية والسلوكية والمعرفية للتغيير، حيث تم أخذ عينة مكونة من (308) من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية القصدية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مقاومة المعلمين للتغيير جاء بدرجة قليلة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومتهم للتغيير تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومتهم للتغيير تعزى لمتغير الخبرة العملية.

دراسة الغامدي (2016) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى مقاومة التغيير ومستوى الذكاء الوجداني لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول مستوى مقاومة التغيير ومستوى الذكاء الوجداني لديهم والتي تُعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل، التخصص، سنوات الخبرة في التعليم). وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (400) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات استخدم الباحث الاستبانة، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن مستوى مقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية جاءت بدرجة ضعيفة من وجهة نظرهم، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول مستوى مقاومة التغيير تعزى إلى اختلاف متغيرات المؤهل الدراسي، التخصص، سنوات الخبرة في التعليم.

دراسة المقداوي والشرفات (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبه المفرق نحو مقاومة التغيير التربوي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة للتعرف على اتجاهات المعلمين نحو أسباب مقاومة التغيير وطرق التقليل منها، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (342)

معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير هي: فقدان الإحساس بالمشاركة في التغيير، وشعور المعلمين أن التغيير فرض عليهم بالقوة، وفرضته جهات خارجية، وخشيتهم من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه، وأن التغيير يزيد من عبء العمل عليهم، ونقص الثقة بينهم وبين صناع السياسات التربوية. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أسباب مقاومة التغيير تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية

دراسة "ساسون وآخرون" (Sasson et.al, 2022) هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة الابتكارية ومقاومة التغيير والممارسات التعليمية في الفصول الدراسية، ودور القيادة في تحقيق أفضل الممارسات التربوية من خلال التركيز على العوامل التي تسهم في الحدّ من مقاومة التغيير لدى العاملين وسرعة تبنيهم للتغيرات الجديدة في العملية التعليمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة مقدارها (210) معلمين من عشر مدارس تخضع لتغييرات في أنماط التعليم والأنظمة التربوية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين نمط القيادة الابتكاري وتبني المعلمين للتغيير، وتوصلت أيضاً إلى أنّ نمط القيادة الابتكاري يسهم في الحدّ من مقاومة التغيير المرتبط بالعوامل الشخصية لدى المعلمين وتحسين الممارسات التعليمية.

دراسة "ميير" (Meyer et.al, 2022) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور ممارسة القيادة في تعزيز تعاون المعلمين وإحداث التغيير التنظيمي، تم جمع البيانات من خلال إجراء

مقابلات مع عينة بلغ عددها (50) من مديري المدارس والمعلمين الذين شغلوا وظائف إدارية في المدرسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ القيادة الابتكارية تلعب دورًا مهمًا في إحداث التغيير التنظيمي في المدارس حيث يكمن دورها في تعزيز الابتكار لدى العاملين وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام ومرونة قنوات الاتصال ودعم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتشجيعهم على الابتكار ومنحهم الحرية في اتخاذ القرار.

دراسة "أتاسوي" (Atasoy, 2020) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة المدرسية والثقافة المدرسية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي وفق تصورات المعلمين، تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (382) معلمًا ومعلمة من العاملين في المدارس تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مديري المدارس يتمتعون بخصائص القيادة التحويلية، وأنّ تصور المعلمين للثقافة المدرسية قوي، في حين جاء تصورهم نحو التغيير التنظيمي بمستوى متوسط. كما كشفت النتائج إلى أنّ هناك علاقات مهمة بين أساليب القيادة، والثقافة المدرسية، والتغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أنّ للثقافة التنظيمية تأثيرًا مباشرًا في التغيير التنظيمي والنمط القيادي، كما أنّ لها دورًا على التقليل من السلوكيات السلبية للعاملين والحدّ من مقاومة التغيير التنظيمي.

دراسة "كيتانا" (Kitana, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة وأثرها في إدارة التغيير الفعال، وعلاقة القيادة الابتكارية بإدارة التغيير في الإمارات العربية المتحدة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النوعية التي تعتمد في منهجيتها على مراجعة نظريات وأنماط القيادة (نظرية السمات، والنظرية السلوكية، والنظرية الظرفية/الموقفية، ونظرية الصفات، ونظرية القيادة الخادمة) التي يتبعها المديرون في المؤسسات، ومن ثمّ تحديد نمط القيادة الأكثر ابتكارية وتأثيره

على إحداث التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نمط القيادة ومستوى التغيير في المؤسسات وأن للقيادة الابتكارية تأثير إيجابي قوي في التغيير التنظيمي، وأن لأبعادها الفرعية (التخطيط الابتكاري، والاتصال والتواصل الفعال وحلّ المشكلات) دور حاسم في الحدّ من ممانعة التغيير التنظيمي.

دراسة "عباس واصغر" (Abbas & Asghar, 2010) هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة والابتكار في التغيير التنظيمي، وأهمية القيادة الابتكارية ومجالاتها التي تسهم بشكل مباشر في الحدّ من مقاومة التغيير في الولايات المتحدة الأمريكية، تمّ استخدام المنهج الاستنباطي في الدراسة وتحليل المضمون للدراسات السابقة والمقالات الأكاديمية التي تناولت مصطلحات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة تلعب دورًا هامًا وحاسمًا في تحقيق التغيير التنظيمي، ويكمن دورها في تحديد الاتجاه ودعم الرؤية المشتركة للتغيير، وأنّ هناك ارتباطًا عاليًا بين الحدّ من مقاومة التغيير التنظيمي ورؤية القيادة ودرجة ممارسة الإدارة للقيادة الابتكارية في المؤسسات.

ب-الدراسات المتعلقة بالحد من مقاومة التغيير

دراسة "إناندي وآخرون" (Inandi et.al,2020) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بمقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الكشف عمّا إذا كانت الأنماط القيادية لدى الإدارة لها أثر في الحدّ من مقاومة التغيير لدى المعلمين، تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تمّ توزيعها على (505) من المعلمين، في العام الدراسي 2018-2019. وتوصلت الدراسة إلى وجود مقاومة عالية للتغيير في المدارس التي يسود فيها نمط القيادة الاستبدادي، يعزى إلى أنّ مديري المدارس غير قادرين على إدارة التغيير نظرًا لإتباعهم أساليب قيادية تقليدية، في حين أنّ نمط القيادة التحويلة الابتكارية لها تأثير إيجابي في الحدّ من مقاومة التغيير لدى المعلمين.

دراسة "مانسراي" (Mansaray, 2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنماط القيادة في إدارة التغيير، والكشف عن أهم أنماط القيادة التي تسهم في الحدّ من ممانعة التغيير، دراسة نوعية استخدمت المنهج الوصفيّ الاستنباطي، من خلال عمل مراجعة للأدبيات التي تناولت أنماط القيادة والتغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية الابتكارية تعتبر أهم أنماط القيادة التي تسهم في إحداث التغيير التنظيمي مقارنة بأنماط القيادة الأخرى: كالقيادة الاستبدادية، والقيادة التمكينية، والقيادة التشاركية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة البيروقراطية وتوصلت أيضًا إلى أنّ نمط القيادة الصحيح يسهم بشكل مباشر في الحدّ من مقاومة التغيير التنظيمي.

دراسة "دولف" (Dolph, 2017) ناقشت هذه الدراسة الأساليب المختلفة لكيفية نجاح القادة في تسهيل التغيير والتغلب على مقاومة الأفكار الجديدة لدى العاملين في المدارس. دراسة نوعية اعتمدت على المنهج الوصفي، من خلال عمل مراجعة للأدبيات التي تناولت أنماط القيادة والتغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مقاومة التغيير لدى المعلمين تنبثق من ثلاثة جوانب رئيسية، هي: (الخوف من التغيير، ونقص المعرفة والمهارة، والاتصال غير الفعال بين الإدارة والمعلمين)، وخلصت الدراسة أيضًا إلى أنّ نمط الإدارة الابتكارية المرنة لها تأثير مباشر على الحدّ من مقاومة التغيير ويرتبط بعلاقة إيجابية مع تقبل المعلمين للأفكار الجديدة.

دراسة "ديننت وجولبيرج" (Dent & Goldberg, 1999) هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة النماذج العقلية التي تحرك السلوك التنظيمي والكشف عن أسباب ممانعة التغيير وأهم الممارسات المستخدمة من قبل المديرين لمعالجة العوائق التي تمنع التغيير التنظيمي. دراسة نوعية تم إجراءها من خلال عمل مراجعة للأدبيات المنشورة التي ناقشت ممانعة التغيير. وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك مجموعة من الأسباب التي تعيق عملية التغيير التنظيمي تتلخص فيما يلي: انعدام الثقة بين

الإدارة والعاملين، والخوف من الفشل، والصراعات الشخصية، والجوانب العاطفية، وضعف البرامج التدريبية، وتفكك مجموعات العمل، والأمن الوظيفي، وعدم الوضوح في النتائج، وفيما يتعلق باستراتيجيات معالجة ممانعة التغيير كانت على النحو الآتي: التعليم، والمشاركة، والدعم، والتفاوض، والمناقشة، والإكراه، والحوافز والمكافئات.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية والكشف عن مستوى مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم والتعرف فيما إذا كانت هنالك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية ومقاومة المعلمين للتغيير، وقد تشابهت أهداف هذه الدراسة إلى حدّ ما مع أهداف بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الابتكارية ومقاومة التغيير، مثل: دراسة عياد (2019)، دراسة خليفة (2015)، دراسة المطيري (2022)، عباس واصغر " (2010) Abbas & Asghar، دراسة جبريني (2016) ودراسة "كيتانا" (2016) Kitana وغيرها. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي ناقشت جميع متغيرات الدراسة إلا أنّ غالبية الدراسات قد أشارت إلى متغير واحد على الأكثر من متغيرات الدراسة الحالية ولم تتطرق غالبيتها قياس مستوى هذه المتغيرات في المؤسسات أو المدارس الحكومية، أو إلى طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات أو أثرها على المتغير التابع (مقاومة التغيير)، وليس هذا فحسب بل عمدت العديد من الدراسات السابقة إلى الكشف عن أنماط القيادة في المؤسسات ومن ثم تحديد نمط القيادة الذي يسهم في تعزيز التغيير التنظيمي مثل: دراسة (Inandi et al., 2020)، ودراسة (Atasoy, 2020)، ودراسة (Mansaray, 2019) في حين أنّ الدراسة الحالية انطلقت من خلاصة الأدب النظري الذي تناول أنماط القيادة وأنواعها من وجهة نظر الباحثين لتحديد المجالات

(الأبعاد الفرعية) لمتغير القيادة الابتكارية فتكون بذلك بمثابة المظلة الجامعة لتلك المجالات (الأبعاد الفرعية).

وفيما يتعلق بالمنهجية التي اعتمدها الدراسة الحالية فقد تشابهت مع العديد من الدراسات مثل: دراسة عياد (2019)، ودراسة أبوعجوة (2018)، ودراسة خليفة (2015)، ودراسة (Inandi et.al, 2020) إلا أنها لم تتفق مع المنهجية المعتمدة لدى دراسة (Dent & Goldberg , 1999)، ودراسة (Kitana (2016)، ودراسة (Abbas & Asghar, (2010)، وتشابهت أيضاً مع بعض الدراسات من حيث مجتمع الدراسة (المدارس) مثل: (Dolph (2017) ودراسة (Inandi et.al, (2020)، ودراسة عياد (2019).

استقادت الباحثة بعد عرض الدراسات السابقة ما يلي:

وبناءً على ما سبق ومن خلال عمل هذه المراجعات للأدبيات والدراسات السابقة وجدت الباحثة أنها ساعدت في اختيار المنهجية الصحيحة والأساليب الإحصائية وطرق التحليل المناسبة التي تحقق أهداف هذه الدراسة، كما أنها ساعدت أيضاً في عرض الإطار النظري الذي يعتبر حجر الأساس الذي تم من خلاله بناء وإعداد أداة الدراسة الحالية، وتغذيته ببعض البيانات المتعلقة بتحديد أبعاد القيادة الابتكارية وعلى الرغم مما قدمته هذه الدراسات من إضافات نوعية في جميع مجالات العلوم الإدارية ومتغيرات الدراسة، إلا أنّ الدراسة الحالية تميزت أيضاً بأنها وضعت تصوراً شاملاً ومتكاملاً لمتغير القيادة الابتكارية وبتغيير الحد من مقاومة التغيير على مستوى المفهوم والمجالات والقياس والمخرجات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي أُستخدم في الدّراسة، ووصفًا لمجتمعها وعينتها، وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أداة الدّراسة، والإجراءات التي تمّ إتباعها للتحقق من دلالات صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق، والطرق الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها للكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواءي الطيبة والوسطية وعلاقتها بدرجة الحدّ من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم.

منهج الدّراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ التحليلي الارتباطي في هذه الدراسة، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة التي تطرقت لها الدراسة، والذي يُعتبر مناسبًا لأغراض الدراسة الحالية، لذلك تمّ توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المتمثلة بالمعلمين العاملين في مدارس لواءي الطيبة والوسطية في محافظة إربد؛ لجمع المعلومات وتحليل البيانات.

مجتمع الدّراسة

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية في محافظة إربد في الفصل الدراسي الأول للعام 2024/2023، والبالغ

عدددهم (1447) معلماً ومعلمة، منهم (570) ذكور و(877) اناث موزعين على (51) مدرسة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي للعام الدراسي 2023/2024.

عينة الدراسة

اقتصرت عينة الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في لواءي الطيبة والوسطية في نهاية الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي 2023/2024، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الميسرة بالشكل الذي يضمن تمثيل هذه العينة للمجتمع الذي أُخذت منه، حيث بلغ عدد العينة (305) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة.

الجدول (1)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80	26.2%
	أنثى	225	73.8%
المجموع		305	100%
سنوات الخبرة	أقل من أو يساوي 10 سنوات	195	63.9%
	أكثر من 10 سنوات	110	36.1%
المجموع		305	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	191	62.6%
	دراسات عليا	114	37.4%
المجموع		305	100%

أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة الحالية الخاصة بالقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواءي الطيبة والوسطية، وعلاقتها في الحد من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم، من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة: (السيوري، 2021) و (عياد، 2019)؛ لبناء أداة الدراسة. وقد

تكونت الأداة في صورتها الأولى من (65) فقرة (الملحق أ) موزعةً على ثلاثة متغيرات (المتغيرات الديموغرافية، ومكونة من (3) فقرات ومتغير القيادة الابتكارية وقد اشتمل على خمسة مجالات وهي: مجال التخطيط الابتكاري يتضمن (9) فقرات، ومجال الاتصال والتواصل الابتكاري واشتمل على (9) فقرات، ومجال حلّ المشكلات (7) فقرات. أمّا مجال اتخاذ القرارات فقد تضمن (9) فقرات، وأخيراً مجال الإشراف الابتكاري (6) فقرات، وفيما يتعلق بالمتغير التابع (الحدّ من مقاومة التغيير) فقد اشتمل على (22) فقرة (الملحق أ). وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، تم حذف المجال الخامس من مجالات متغير القيادة الابتكارية (الإشراف الابتكاري)، ثم جرى تعديل بعض الفقرات المنتمية للمجالات الأربعة بعد التحقق من الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات للمجالات التي أُدرجت تحتها، حيث تمّ دمج بعض الفقرات مع بعضها البعض وتعديل الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وحذف بعض الفقرات، لتتكون الأداة في صورتها النهائية مكونة من (44) فقرة (الملحق ج) (يبين أداة الدراسة في صورتها النهائية)، ومجال التخطيط الابتكاري (8) فقرات، ومجال الاتصال والتواصل الابتكاري (8) فقرات، ومجال حلّ المشكلات (6) فقرات، أمّا مجال اتخاذ القرارات فقد تضمن (7) فقرات، وفيما يتعلق بالمتغير التابع (الحدّ من مقاومة التغيير) فقد اشتمل على (15) فقرة .

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق محتوى أداة الدراسة ودرجة مناسبتها لأغراض الدراسة قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولى على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في تخصصات الإدارة التربوية، والقياس والتقويم واللغة العربية في عدد من الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (10) محكمين من أهل الاختصاص (الملحق ج)؛ للأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم بغية التأكد من صدق محتوى الأداة ودرجة صلاحية ووضوح فقراتها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة انتماء الفقرات للمقياس

والمجالات التي أدرجت تحتها لغايات البدء بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة، وتمّ الأخذ بما نسبته 80% من كافة ملاحظات المحكمين وقد تمثلت ملاحظات المحكمين في: (حذف فقرات، وإضافة فقرات، ودمج فقرات، وإعادة صياغة بعض الفقرات).

صدق البناء : القيادة الابتكارية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل بين (0.48-0.89)، ومع المجال (0.41-0.88) والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.76**	.86**	21	.82**	.82**	11	.57**	.66**	1
.84**	.82**	22	.87**	.81**	12	.78**	.67**	2
.58**	.62**	23	.52**	.69**	13	.50**	.59**	3
.66**	.77**	24	.55**	.60**	14	.65**	.77**	4
.89**	.86**	25	.83**	.72**	15	.48**	.71**	5
.80**	.85**	26	.49**	.41*	16	.79**	.84**	6
.83**	.85**	27	.72**	.50**	17	.86**	.81**	7
.68**	.77**	28	.64**	.78**	18	.49**	.73**	8
.63**	.75**	29	.81**	.88**	19	.72**	.76**	9
			.78**	.82**	20	.62**	.70**	10

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تمّ استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

القيادة الابتكارية	اتخاذ القرارات	حلّ المشكلات	الاتصال والتواصل الابتكاري	التخطيط الابتكاري	
				1	التخطيط الابتكاري
			1	.825**	الاتصال والتواصل الابتكاري
		1	.817**	.640**	حلّ المشكلات
	1	.807**	.787**	.797**	اتخاذ القرارات
1	.929**	.889**	.941**	.895**	القيادة الابتكارية

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً،

مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات القيادة الابتكارية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تمّ التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30)

معلماً ومعلمة، ومن تمّ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب

معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل

الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم

ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.77	0.83	التخطيط الابتكاري
0.81	0.85	الاتصال والتواصل الابتكاري
0.79	0.82	حلّ المشكلات
0.80	0.81	اتخاذ القرارات
	0.89	القيادة الابتكارية

يتبين من الجدول رقم (4) أنّ قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا تتراوح بين (0.77

– 0.81) فقد حصل مجال الاتصال والتواصل الابتكاري على أعلى درجة بمقدار (0.81)، فيما

حصل مجال التخطيط الابتكاري على أقل درجة بمقدار (0.77)، وكانت الدرجة الكلية لمتغير القيادة

الابتكارية (0.85)، أمّا فيما يتعلق بثبات الإعادة فقد تراوحت القيم بين (0.81 – 0.85)، وقد

حصل مجال الاتصال والتواصل الابتكاري على أعلى درجة بثبات بمقدار (0.85)، فيما حصل مجال

اتخاذ القرار على أقل درجة بمقدار (0.81)، وقد بلغت الدرجة الكلية لمتغير القيادة الابتكارية لثبات

الإعادة بمقدار (0.89)، وتعتبر جميع القيم ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً.

صدق البناء: الحد من مقاومة التغيير

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية

للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30)، وقد تراوحت معاملات ارتباط

الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس بين (0.44–0.83)، والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول (5)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.61**	11	.65**	6	.63**	1
.70**	12	.74**	7	.44*	2
.74**	13	.83**	8	.61**	3
.59**	14	.76**	9	.63**	4
.69**	15	.78**	10	.47**	5

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك

لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات الحدّ من مقاومة التغيير

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تمّ التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30)

معلماً ومعلمة، ومن ثمّ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (0.86).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (0.82)،

واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة

واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي

تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي المبين في الجدول رقم

(6) لأغراض تحليل النتائج:

الجدول رقم (6)

معيار الحكم على المتوسطات الحسابية للمقياس والمجالات والفقرات التي تتبع لها

قليلة	من 1.00- 2.33
متوسطة	من 2.34- 3.67
مرتفعة	من 3.68- 5.00

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

(الحدّ الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)

= $(5-1) / 3 = 1.33$ ومن ثمّ إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها، من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في شكلها الأولي وعرضها على المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية.

ثالثاً: تطوير أداة الدراسة التي تكونت من (44) فقرةً بعد التحقق من صدق الأداة وثباتها للخروج بالصورة النهائية لها.

رابعاً: تمّ تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية العلوم التربوية في جامعة جرش إلى مديرية التربية والتعليم للواء الطبي والوسطية في محافظة إربد (الملحق (د) الذي يبين صورة عن كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية العلوم التربوية في جامعة جرش إلى مديرية التربية والتعليم للواء الطبي والوسطية)، حيث تمّ اختيار عينة

الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية في محافظة إربد في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023 / 2024م بالطريقة العشوائية البسيطة، بشكل يضمن تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة الكلي.

- الحصول على الموافقة الرسمية من مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية لتسهيل تطبيق أداة الدراسة (الملحق هـ) الذي يبين صورة عن كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية الى المدارس التابعة لها.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (305) استبيانات.
- جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام المعالجات الإحصائية (SPSS)، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

المعالجات الإحصائية

- للإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة؛ تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية ومقاومة المعلمين للتغيير.
- للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة؛ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كل من: ممارسة القيادة الابتكارية، والحدّ من مقاومة التغيير حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تمّ استخدام اختبار "ت".

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير بيئة العمل الداخلية ودعم الإدارة العليا على تحقق نتائج

التدريب وذلك من خلال الإجابة عن كلٍّ من أسئلة الدراسة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية

لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية من

وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري
المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين مرتبة
تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
متوسطة	0.630	3.66	التخطيط الابتكاري	1	1
متوسطة	0.643	3.59	اتخاذ القرارات	4	2
متوسطة	0.651	3.56	الاتصال والتواصل الابتكاري	2	3
متوسطة	0.669	3.52	حلّ المشكلات	3	4
متوسطة	.586	3.59	القيادة الابتكارية		

يتبين من الجدول (7) أنّ تقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري

المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة،

بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وبانحراف معياري بلغ (0.586).

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52-3.66)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال التخطيط الابتكاري بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.66)، وبانحراف معياري بلغ (0.630)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال حل المشكلات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبانحراف معياري بلغ (0.669)، وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: التخطيط الابتكاري

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتخطيط الابتكاري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	مكافأة ذوي الأفكار الابتكارية على حسن أدائهم من المعلمين	3.81	.807	مرتفعة
2	5	حثّ المعلمين على تقديم أفكار مبتكرة	3.77	.820	مرتفعة
3	6	استثمار الفرص لتوفير الإمكانيات لتحقيق أهداف المدرسة	3.70	.729	مرتفعة
3	4	تشجيع المعلمين على التخطيط للنهوض بالمدرسة	3.73	.803	مرتفعة
5	2	تطوير (رؤية ورسالة) ابتكارية مميزة للمدرسة	3.63	.750	متوسطة
6	7	تطبيق خطة لمساعدة المعلمين في توظيف أفكارهم المبتكرة	3.61	.860	متوسطة
7	3	إستخدام أدوات حديثة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة	3.57	.786	متوسطة
8	1	إشراك المعلمين في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة	3.50	.813	متوسطة
		التخطيط الابتكاري	3.66	.630	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أنّ تقديرات عينة الدراسة عن التخطيط الابتكاري جاءت بدرجة متوسطة

بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وبانحراف معياري بلغ (0.630). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت

الفقرة التي تنص على: "مكافأة ذوي الأفكار الابتكارية على حسن أدائهم من المعلمين" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبانحراف معياري بلغ (0.807)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها: "إشراك المعلمين في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وبانحراف معياري بلغ (0.813)، وبدرجة تقدير متوسطة.

ثانياً: الاتصال والتواصل الابتكاري

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاتصال والتواصل الابتكاري مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	التواصل مع المعلمين باستمرار لتحفيزهم على إيجاد أفكار ابتكارية	3.66	.855	متوسطة
1	15	إتاحة الفرصة للمعلمين للحصول على المعلومات بسهولة ويسر	3.66	.788	متوسطة
3	10	دعم المبادرات لتعزيز العلاقات بين المعلمين	3.60	.834	متوسطة
4	13	استثمار مرافق المدرسة لإقامة أنشطة مجتمعية	3.60	.848	متوسطة
5	16	إسناد جزء من أعماله لبعض المعلمين ذوي الكفاءة لتسهيل إنجاز الأعمال	3.57	.788	متوسطة
6	12	تنظيم أنشطة منهجية لتقوية علاقات الاتصال بين المعلمين	3.52	.759	متوسطة
7	11	تطبيق اتصالات متطورة لتعزيز العلاقات الاجتماعية مع المعلمين	3.48	.839	متوسطة
8	14	إشراك أولياء الأمور في حضور ورش عمل لتطوير المدرسة	3.38	.840	متوسطة
		الاتصال والتواصل الابتكاري	3.56	.651	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة عن الاتصال والتواصل الابتكاري جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.651). أمّا فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرتان اللتان تنصان على: "التواصل مع المعلمين باستمرار لتحفيزهم على إيجاد أفكار

ابتكارية"، وإتاحة الفرصة للمعلمين للحصول على المعلومات بسهولة ويسر" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (0.855، و0.788)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة ونصها: "إشراك أولياء الأمور في حضور ورش عمل لتطوير المدرسة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (0.840)، وبدرجة تقدير متوسطة.

ثالثاً: حلّ المشكلات

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بحلّ المشكلات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	تقديم إجراءات ابتكارية في حلّ المشكلات المدرسية	3.56	.760	متوسطة
2	17	التواصل مع المجتمع المحلي في حلّ المشكلات المدرسية	3.54	.836	متوسطة
2	18	تطبيق نماذج علمية في حلّ المشكلات المدرسية	3.54	.736	متوسطة
4	19	تشجيع التطور المهني للمعلمين في مجال حلّ المشكلات	3.53	.805	متوسطة
5	21	التواصل مع جميع الأطراف في حلّ المشكلات المدرسية	3.51	.818	متوسطة
6	22	تقديم مبادرات تطويرية لحلّ المشكلات التي تواجهه	3.46	.811	متوسطة
حلّ المشكلات			3.52	.669	متوسطة

يتبين من الجدول (10) أن تقديرات عينة الدراسة لحلّ المشكلات جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (0.669). أمّا فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على: "تقديم إجراءات ابتكارية في حلّ المشكلات المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحراف معياري بلغ (0.760)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة ونصها: "تقديم مبادرات تطويرية لحلّ المشكلات التي تواجهه" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.811) وبدرجة تقدير متوسطة.

رابعًا: اتخاذ القرارات

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.675	3.73	الرجوع إلى اللوائح والقوانين للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار	28	1
متوسطة	.772	3.63	تحمل المسؤولية بعد اتخاذ القرار	29	2
متوسطة	.775	3.62	مناقشة الحلول المقترحة قبل اتخاذ القرارات بشأنها	27	3
متوسطة	.747	3.57	إختيار البديل الأمثل عند اتخاذ القرارات	26	4
متوسطة	.811	3.55	مراعاة نسبة المخاطرة وتجنبها عند اتخاذ القرار	24	5
متوسطة	.778	3.53	إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في حلّ المشكلات المدرسية	25	6
متوسطة	.909	3.47	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	23	7
متوسطة	.643	3.59	اتخاذ القرارات		

يتبين من الجدول (11) أنّ تقديرات عينة الدراسة عن اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.643). أمّا فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على: "الرجوع إلى اللوائح والقوانين للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (0.675)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها: "إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري بلغ (0.909)، وبدرجة تقدير متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة الحد من مقاومة التغيير لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في

مديرية تربية لواءي الطيبة والوسطية للتغيير من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحد من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.643	3.59	إلحاقى بالبرامج التدريبية المطروحة من قبل الإدارة	3	1
متوسطة	.748	3.55	إقناعي بأن التغيير يزيد المقدرة على السيطرة داخل الغرفة الصفية	10	2
متوسطة	.732	3.54	إشراكي في البرامج التطويرية للخطط التعليمية في المدرسة	1	3
متوسطة	.680	3.54	أن تكيف بسهولة مع التغييرات الجديدة في مكان العمل	8	3
متوسطة	.761	3.52	إقناعي أن عملية التغيير لا تفرض عليّ بقوة السلطة الإدارية	6	5
متوسطة	.733	3.51	حتي على حلّ المشكلات التي تُطرح في المدرسة	2	6
متوسطة	.711	3.51	تعزيز تفاعل المعلمين مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة	5	6
متوسطة	.760	3.50	أن يوضح لي بأن التغيير لا يؤدي إلى فقدي بعض الصلاحيات الممنوحة لي	9	8
متوسطة	.756	3.50	دعمي للبحث عن طرق للحدّ من الاستمرار في مقاومة التغيير المطروح	11	8
متوسطة	.725	3.50	مناقشة الأفكار عن التغيير	13	8
متوسطة	.732	3.49	دعم كافة الأفكار المطروحة للتغيير والتطوير	14	11
متوسطة	.723	3.48	دعمي لتحقيق الاستجابة السريعة في تغيير طريقة عملي القديمة وتبني طرق جديدة	7	12
متوسطة	.759	3.45	أن أقبّل التغييرات المفاجئة في شكل ومضمون العملية التعليمية	4	13
متوسطة	.785	3.42	الثقة بشكل تامّ بالأفراد الذين يقودون التغيير	12	14
متوسطة	.555	3.50	الحدّ من مقاومة التغيير		

يتبين من الجدول (12) أن تقديرات عينة الدراسة عن درجة الحد من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وبانحراف معياري بلغ (0.555). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على: "إلحاق بالبرامج التدريبية المطروحة من قبل الإدارة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وبانحراف معياري بلغ (0.643)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة ونصها: "الثقة بشكل تامّ بالأفراد الذين يقودون التغيير" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وبانحراف معياري بلغ (0.883)، وبدرجة تقدير متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية ومقاومة المعلمين للتغيير؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية ومقاومة المعلمين للتغيير، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية ومقاومة المعلمين للتغيير

الحد من مقاومة التغيير		
.710**	معامل الارتباط "ر"	التخطيط الابتكاري
.000	الدلالة الإحصائية	
305	العدد	
.665**	معامل الارتباط "ر"	الاتصال والتواصل الابتكاري
.000	الدلالة الإحصائية	
305	العدد	
.767**	معامل الارتباط "ر"	حلّ المشكلات
.000	الدلالة الإحصائية	
305	العدد	
.810**	معامل الارتباط "ر"	اتخاذ القرارات
.000	الدلالة الإحصائية	
305	العدد	
.811**	معامل الارتباط "ر"	القيادة الابتكارية
.000	الدلالة الإحصائية	
305	العدد	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)
** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة

القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية ومقاومة المعلمين للتغيير.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات درجة كل من ممارسة القيادة الابتكارية والحد من مقاومة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس،

وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كل

من ممارسة القيادة الابتكارية والحد من مقاومة التغيير حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة،

والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"،

والجدول أدناه يوضح ذلك.

أولاً: الجنس

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة كل من ممارسة

القيادة الابتكارية والحد من مقاومة التغيير

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.050	303	1.964	.674	3.78	80	ذكر	التخطيط الابتكاري
			.610	3.62	225	أنثى	
.735	303	.338	.723	3.58	80	ذكر	الاتصال والتواصل الابتكاري
			.625	3.55	225	أنثى	
.056	303	1.915	.698	3.65	80	ذكر	حل المشكلات
			.655	3.48	225	أنثى	
.016	303	2.433	.678	3.73	80	ذكر	إتخاذ القرارات
			.623	3.53	225	أنثى	
.076	303	1.781	.630	3.69	80	ذكر	القيادة الابتكارية
			.566	3.55	225	أنثى	
.021	303	2.314	.607	3.62	80	ذكر	الحد من مقاومة التغيير
			.530	3.45	225	أنثى	

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على درجة ممارسة القيادة الابتكارية في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية، باستثناء مجال التخطيط الابتكاري، واتخاذ القرارات، وجاءت الفروق لصالح الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في الحدّ من مقاومة التغيير وجاءت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: سنوات الخبرة

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على درجة كلّ من ممارسة القيادة الابتكارية والحدّ من مقاومة التغيير

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	
.409	303	.827	.621	3.69	195	أقل من أو يساوي 10 سنوات	التخطيط الابتكاري
			.646	3.62	110	أكثر من 10 سنوات	
.732	303	.343	.672	3.57	195	أقل من أو يساوي 10 سنوات	الاتصال والتواصل الابتكاري
			.615	3.54	110	أكثر من 10 سنوات	
.364	303	.909	.679	3.55	195	أقل من أو يساوي 10 سنوات	حلّ المشكلات
			.651	3.48	110	أكثر من 10 سنوات	
.306	303	1.026	.654	3.61	195	أقل من أو يساوي 10 سنوات	اتخاذ القرارات
			.623	3.53	110	أكثر من 10 سنوات	
.403	303	.837	.593	3.61	195	أقل من أو يساوي 10 سنوات	القيادة الابتكارية
			.572	3.55	110	أكثر من 10 سنوات	
.267	303	-1.111	.591	3.47	195	أقل من أو يساوي 10 سنوات	الحدّ من مقاومة التغيير
			.485	3.54	110	أكثر من 10 سنوات	

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في مقياس القيادة الابتكارية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في الحدّ من مقاومة التغيير.

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة كل من ممارسة القيادة الابتكارية والحدّ من مقاومة التغيير

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
.867	303	.168	.614	3.67	191	بكالوريوس	التخطيط الابتكاري
			.659	3.66	114	دراسات عليا	
.285	303	-1.071	.618	3.53	191	بكالوريوس	الاتصال والتواصل الابتكاري
			.703	3.61	114	دراسات عليا	
.174	303	-1.361	.609	3.48	191	بكالوريوس	حلّ المشكلات
			.757	3.59	114	دراسات عليا	
.674	303	-.421	.609	3.57	191	بكالوريوس	اتخاذ القرارات
			.698	3.61	114	دراسات عليا	
.477	303	-.711	.558	3.57	191	بكالوريوس	القيادة الابتكارية
			.630	3.62	114	دراسات عليا	
.822	303	-.226	.512	3.49	191	بكالوريوس	الحدّ من مقاومة التغيير
			.623	3.51	114	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في مقياس القيادة الابتكارية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في الحدّ من مقاومة التغيير.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، والتوصيات التي تقترحها الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج، وسيتم مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين؟"

كشفت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وبانحراف معياري بدرجة (0.586). حيث جاء في المرتبة الأولى مجال التخطيط الابتكاري بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.66)، وبانحراف معياري بلغ (0.630)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال حلّ المشكلات في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبانحراف معياري بلغ (0.669) وبدرجة تقدير متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ هناك بعض الجهود والممارسات الابتكارية التي تتم من قبل بعض المديرين في المدارس، وتؤثر بشكل إيجابي نوعاً ما في المعلمين، بالإضافة إلى تكثيف جهود وزارة التربية والتعليم الأردنية في الآونة الأخيرة في عقد الورش والدورات التدريبية وتوفير الدعم المؤسسي الذي يشجع المديرين على تنفيذ وممارسة القيادة الابتكارية، والتغييرات التي تسهم في تحقيق الأهداف التعليمية، كاستجابة للتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، والانتقال بالتعلم إلى وجهة جديدة غير تلك الطريقة التقليدية السائدة، حيث عززت هذه الجهود بناء ثقافة مؤسسية تشجع

على الابتكار والتغيير في بعض المدارس، فهذه الثقافة والرؤى والقيم المشتركة تسهم في تعزيز الروح الابتكارية والاستعداد لقبول التحديات والتغييرات المستقبلية، ولها تأثير إيجابي على ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين، فعندما تكون الثقافة المؤسسية قوية وإيجابية فإنها تعزز الثقة والتعاون بين المعلمين والمديرين، وعندما يشعر المعلمون بالثقة في قيادة المدير، ويشعرون بأنهم يتمتعون بدعمه وتوجيهه، يكونون أكثر استعدادًا لتجربة التغيير وتبني الممارسات الجديدة وفقًا لـ (ميرة، 2022) و (Abbas& Asghar, 2010).

وتتفق النتيجة الكلية لهذا السؤال، مع ما توصلت إليه نتائج دراسة عياد (2019) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كانت متوسطة، كما اتفقت أيضًا مع نتائج دراسة (خليفة 2015؛ أبو عجوة، 2018)، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحجاج، 2019) التي توصلت إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة قليلة ودراسة (السيوري، 2021) التي أظهرت نتائجها أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ويعزى ذلك غالبًا إلى نقص الدعم والتوجيه، فعندما يشعر المعلمون بنقص الدعم والتوجيه أو توفير الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الابتكارية من قبل المديرين فيما يتعلق بالابتكار وتنفيذ التغييرات، يقيد إمكانية المعلمين في المشاركة الفعالة في عملية التغيير. بالإضافة أنّه قد يكون هناك قيود وتحديات تتعلق بالنظام التعليمي الحالي، فتعيق المديرين عن ممارسة القيادة الابتكارية بشكل كامل، كما أنّ مديري المدارس قد يواجهون ضغوطًا كبيرة لتحقيق النتائج الأكاديمية والإدارية في إطار الوقت المحدد، وهذا الضغط قد يقلل من الفرص المتاحة للتفكير الإبداعي وتطبيق الابتكار بالإضافة إلى وجود قيود في الموارد المتاحة لديهم، سواء كان ذلك في

النقص في التمويل، والكوادر البشرية المحدودة، أو البنية التحتية غير الملائمة، التي تعوّق جهودهم في تنفيذ أفكار جديدة وابتكارية.

ثانياً: مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الحد من مقاومة التغيير لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواءي الطيبة والوسطية للتغيير من وجهة نظرهم؟

كشفت نتائج الدراسة أنّ درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري بلغ (0.555).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها: الرغبة في الاستقرار، فقد يكون لدى بعض المعلمين رغبة قوية في الاستقرار والحفاظ على الممارسات التقليدية في العملية التعليمية، وقد يفضلون الاحتفاظ بالوضع الحالي بدلاً من التغييرات التي يمكن أن تعمل على تعكير الأمور أو تجعلها أكثر تعقيداً، وقد يخشى بعض المعلمين من التغيير نتيجة عدم المعرفة بالنتائج المحتملة للتغييرات فيشعرون بالقلق من أن التغيير قد يؤثر في أداء الطلبة أو يزيد من عبء العمل، أو يحتاج إلى تعلم مهارات جديدة، وقد تنشأ مقاومة التغيير أيضاً من عدم الثقة في الخطط التنفيذية، فغالبا ما يشك المعلمون في الخطط التنفيذية للتغييرات المقترحة، ويكون لديهم شكوك حول فاعلية الخطط المطروحة، وربما يرونها غير واضحة أو غير عملية، لذلك يخشى بعض المعلمين أن التغيير قد يؤثر سلباً على العملية التعليمية وجودة تعليم الطلاب، فوفقاً لـ (Snyder,2017). إنّ أهم أسباب ممانعة التغيير لدى بعض المعلمين تعزى إلى الإطلاع الكافي لدى المعلمين إلى حد ما، فقد يكون لدى المعلمين معرفة محدودة بالتغييرات الحديثة في مجال التعليم والتقنيات الجديدة المستخدمة، وقد يؤدي هذا الإطلاع المحدود إلى مقاومة المعلمين للتغيير والقلق من التغييرات السلبية، فقد يكون لديهم قلق من أن التغييرات قد تؤثر سلباً على جودة التعليم، أو تزيد من عبء العمل، أو أنّ التغييرات

الجديدة غير فعالة، وبالإضافة إلى مقدرتهم على التأقلم مع التغييرات أو عدم المقدرة على تلبية احتياجات الطلبة بنجاح إلى حد ما، هذه المخاوف يؤدي إلى المقاومة والتراجع. وليس هذا فحسب، فغالبا ما تعزى مقاومة التغيير إلى أسباب أخرى تعود إلى عدم الثقة في السياسات التعليمية المتبعة، والتغييرات المستمرة ومخاوف بشأن عدم توفر الموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات الجديدة مثل الموارد المادية والتقنية والتدريبات والدعم الفني. فعندما يستند المعلمون إلى خبرة سابقة يكونون مترددين في تجربة الأساليب الجديدة، التي تتطلب تغييرًا، فيشعرون بأنهم مشغولون للغاية، وليس لديهم الوقت الكافي للتعامل مع التغييرات الجديدة حيث يعتبر عبء العمل الزائد أحد العوامل الرئيسية التي تدفعهم لمقاومة التغيير. وهذا يتوافق مع عدد من الدراسات كدراسة (Jacobs et al., 2018)، بالإضافة إلى ما سبق، تعزو الباحثة أسباب مقاومة المعلمين للتغيير أحيانًا إلى الخوف من فقدان السيطرة، فغالبًا ما ينشأ لدى المعلمين خوف من فقدان السيطرة على العملية التعليمية، أو فقدان السيطرة على تلاميذهم. لذلك يرتبط المعلمون بأساليب تعليمية أو مفاهيم تربوية معينة ويرونها جزءًا من هويتهم المهنية. فيكون من الصعب عليهم التخلي عن هذه الأساليب، أو التغيير بسرعة، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع ما توصلت إليه دراسة (أبو عجوة، 2018) التي كشفت أنّ درجة مقاومة التغيير وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بُعد المركزية في اتخاذ القرار أهم أسباب مقاومة التغيير، وتتفق أيضًا مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الشرفات، 2014) ودراسة "ديننت وجولدبرج" (Dent & Goldberg, 1999)، هذا وتلعب ثقافة المدرسة والبيئة التعليمية أيضًا عاملاً مؤثرًا في مقاومة المعلمين للتغيير؛ فإذا كانت ثقافة المدرسة تعزز المحافظة على الطرق التقليدية وتفضل الاستقرار على حساب التجديد، يكون من الصعب على المعلمين قبول وتبني التغييرات الجديدة.

ثالثًا: مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجة

ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية والحد من مقاومة المعلمين للتغيير؟"

كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى

مديري المدارس الحكومية والحد من مقاومة المعلمين للتغيير.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أنه كلما كان هناك تطبيق للقيادة الابتكارية بدرجة عالية أو

متوسطة، كان هناك حد من مقاومة التغيير لدى المعلمين، وذلك لأن مسؤولية مديري المدارس

الابتكاريين تتمثل في توفير رؤية واضحة للتغيير، وتوضيح أهداف التغيير وأهميته والفوائد المحتملة

منه، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق التغيير بنجاح؛ وهذا يساعد في الحد من مقاومة التغيير

من قبل المعلمين، ويبني ثقة المعلمين في مقدرتهم على التكيف مع التغيير والتعامل معه، والراحة

في استكشاف وتبني التغيير، وتطوير أفكار جديدة وممارسات مبتكرة، من جهة أخرى إنّ ممارسة

القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس تعني توفير فرص التدريب والتطوير المهني للمعلمين، وذلك

لتعزيز مقدراتهم على التكيف مع التغييرات، وتبني الممارسات الجديدة. فعندما يكون للمعلمين

المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التغيير، يكونون أكثر استعدادًا للتغيير، وأقل مقاومة له. ويسهم

مديرو المدارس الابتكاريون في دعم ثقافة مؤسسية تشجّع على الابتكار ودعم التغيير في المدرسة،

فالرؤية الواضحة والقيم المشتركة تعزز الروح الابتكارية، والاستعداد لقبول التحديات والتغييرات

المستقبلية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Fang, 2021) ودراسة (Kirk & Barblett, 2021)

التي توصلت إلى أن الممارسات الابتكارية لمدير المدرسة تعتبر نموذجًا ملهمًا للابتكار والتغيير،

وتؤثر بشكل كبير في المعلمين وتحفزهم لتبني التغيير، حيث يمثل المدير النموذج الحيّ لكيفية

التعامل مع التحديات والتغييرات، فعندما يخصص الموارد والوقت والتدريب للمعلمين ويتبنى سياسة

العدالة والشفافية ويشجع الجميع على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، فإن ذلك يوجد شعوراً بالانتماء والاعتراف بالأفكار والمساهمات الفردية، ويشعر المعلمون بأن أصواتهم مسموعة ومهمة في عملية التغيير؛ مما يقلل من المقاومة للتغيير، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (Sasson et.al, 2022) ودراسة (Meyer et.al, 2022) التي توصلت إلى أنّ القيادة الابتكارية تلعب دوراً مهماً في إحداث التغيير التنظيمي في المدارس، حيث يكمن دورها في تعزيز الابتكار لدى العاملين، وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام، ومرونة قنوات الاتصال، ودعم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وتشجيعهم على الابتكار، ومنحهم الحرية في اتخاذ القرار، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (Atasoy, 2020) التي توصلت إلى أنّ هناك علاقات مهمة بين أساليب القيادة، والثقافة المدرسية، والتغيير التنظيمي. واتفقت مع دراسة (Abbas & Asghar, 2010) التي توصلت إلى أن القيادة تلعب دوراً هاماً وحاسماً في تحقيق التغيير التنظيمي ويكمن دورها في تحديد الاتجاه ودعم الرؤية المشتركة للتغيير، وأن هناك ارتباطاً عالياً بين الحدّ من مقاومة التغيير التنظيمي ورؤية القيادة ودرجة ممارسة الإدارة للقيادة الابتكارية في المؤسسات.

رابعاً: مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة ممارسة القيادة الابتكارية والحدّ من مقاومة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟"

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في القيادة الابتكارية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، باستثناء مجال التخطيط الابتكاري، واتخاذ القرارات، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في الحدّ من مقاومة التغيير، وجاءت الفروق لصالح الذكور أيضاً. كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مقياس القيادة الابتكارية في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في الحدّ من مقاومة التغيير.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود تأثير للعوامل الاجتماعية والتربوية في تطوير مهارات التخطيط الابتكاري واتخاذ القرارات، حيث يعزى التفوق النسبي للذكور في بعض المجالات إلى الأنماط الثقافية المتوارثة والتوقعات الاجتماعية التي تركز أحياناً على تطوير مهارات التخطيط، واتخاذ القرارات لديهم، بالإضافة إلى وجود بعض العوامل الفردية المتعلقة بالقدرات والاهتمامات والتحفيز والتدريب، فتؤثر في أداء هذه المهارات. وبمعنى آخر قد تسهم الثقافة الموروثة والسائدة والتوقعات الاجتماعية على تحفيز الذكور على تطوير وتعزيز مهارات التخطيط واتخاذ القرارات، بينما قد تتعرض الإناث لتحفيز مختلف يركز على مجالات أخرى (مثل الاتصال، والتعاون، والتعامل بمرونة عالية مع التنوع الثقافي واحترام الاختلافات وغيرها). وقد تجد أحياناً وجود تفضيل اجتماعي للذكور في بعض المجالات التي تتطلب قدرات التخطيط واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تقوية وتطوير هذه المهارات لدى الذكور بشكل أكبر.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة (Spence et.al,2020) واتفقت بشكل جزئي مع نتائج دراسة (الحجاج، 2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)، في حين لا يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة. وتتفق مع دراسة الرشيد وآخرون (2021) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومتهم للتغيير تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وعلى الرغم من وجود تباين بين الذكور والإناث في درجة تقبلهم للتغيير، إلا أنّ العوامل

الاجتماعية والثقافية والقيم والتوقعات الاجتماعية المترسخة تشير إلى أنّ غالبية العاملين يميلون للمحافظة على الحالة القائمة وعدم تقبل التغيير، وذلك لاعتمادهم على وظائفهم ودخلهم لتأمين احتياجاتهم واحتياجات عائلاتهم. وبالتالي قد يفضلون الحفاظ على الاستقرار، وتجنب التغيير الذي يمكن أن يؤثر في وضعهم الاقتصادي والاجتماعي، كما وتلعب الاعتيادية والرغبة في الحفاظ على الاستقرار والخوف من أن يرافق التغيير أعباء وضغوط عمل كبيرة، أو تهديدات وظيفية، تلعب دوراً في ممانعة التغييرات التي قد تحدث في البيئة التعليمية؛ لذلك ينظر البعض إلى أن الحفاظ على الطرق التقليدية في العملية التعليمية جزءاً من هويتهم لتعزيز الثبات والاستقرار، كما وتواجه بعض المدارس الحكومية الأردنية قيوداً هيكلية أو تنظيمية تعيق المقدرة على تنفيذ التغيير بسرعة وفاعلية، ما يؤدي إلى حدوث تباطؤ في اتخاذ القرارات وتنفيذ التغييرات اللازمة، مما يؤدي إلى عدم الرغبة في المشاركة في عملية التغيير.

النتائج

- درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.
- جاء مجال التخطيط الابتكاري في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال حلّ المشكلات في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.
- درجة الحد من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم جاءت متوسطة.
- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية والحد من مقاومة المعلمين للتغيير.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مقياس القيادة الابتكارية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في الحدّ من مقاومة التغيير.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في القيادة الابتكارية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال التخطيط الابتكاري، واتخاذ القرارات، وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في الحدّ من مقاومة التغيير وجاءت الفروق لصالح الذكور أيضاً.

التوصيات

- في ضوء نتائج أسئلة الدراسة والنسب العامة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية ودورها في الحدّ من مقاومة التغيير لدى المعلمين من وجهة نظرهم؛ قدمت التوصيات الآتية:
- تشجيع التعاون والشراكة بين المديرين والمعلمين، وتوفير بيئة تدعم العمل الجماعي وتبادل الأفكار والتواصل المستمر والفعال مع المعلمين لتوضيح أهمية التغيير والابتكار، وتوضيح النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها.
 - تعزيز ثقافة مؤسسية ذات رؤية واضحة للتغيير تركز على التعلم والتحسين المستمر وتحفز المعلمين على استكشاف الفرص وتبني الممارسات الجديدة.
 - توفير فرص التدريب والتطوير للمديرين والمعلمين؛ لتعزيز مهاراتهم في مجال الابتكار والقيادة، وتعزيز الثقة في قدرتهم على التغيير.
 - تشجيع المديرين على التعامل مع مقاومة التغيير بشكل إيجابي، وتقديم الدعم والتشجيع لهم، وفهم المخاوف والمصاعب التي قد يواجهها المعلمون.
 - استخدام التكنولوجيا والموارد الرقمية لتعزيز الابتكار والتغيير في المدرسة، وتوفير فرص للتعلم التفاعلي والتعاون عبر الإنترنت.
 - بناء خطة محكمة لعملية التغيير، بما في ذلك تحديد الأهداف والمسؤوليات وجدول المهام؛ لمساعدة المعلمين في تقبل وتنفيذ التغيير بطريقة منهجية ومنظمة.
 - توجيه مديري المدارس إلى تقديم مبادرات تطويرية لحل المشكلات التي تواجههم.
 - تعزيز مديري المدارس في إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

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

الباسل، ميادة فوزي، وجمعة، حسن، وصيام، إيمان توفيق، ومحمد، بن سالم (2022). تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية بدمياط، دمياط، جمهورية مصر العربية، 8 (37)، 27-42.

التلباني، نهاية، والأغا، مروان، وشراب، سائد (2012). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة - سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، فلسطين، 14(2)، 209 - 248.

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

الجعافرة، صفاء جميل، وبن طريف، عاطف عمر (2018). واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلميها، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمان، الأردن 45(4)، 365-389.

الحارثي، هاجر (2016). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحجاج، حرب خلف (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في

تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية

والنفسية، فلسطين، 27(6)، 216-239.

الغامدي، خالد عبدالله جارالله (2016). مقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة

وعلاقتها بمستوى نكائهم الوجداني. مجلة القراءة والمعرفة، 181(7)، 1-49.

الحريّ. أشواق محمد (2020). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في

السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

الحريّ، قاسم بن عائل (2007). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم

جديد في القرن الحادي والعشرين. الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة فهد الوطنية.

حرز الله، ماجد عبد الكريم شريف، والشريفي، عباس عبد المهدي (2015). درجة ممارسة القيادة

الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة

المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط،

عمان، الأردن.

خالد، أسماء، وحديدان، صبرينة (2021). تحديث العمل الإداري في الجزائر: قراءة في المعوقات،

مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، المجلد، الجزائر، 32(4)،

573-585.

الخطيب، أحمد (2002). الحقائق الابتكارية. اربد، الأردن، مؤسسات حمادة للدراسات الجامعية

للنشر والتوزيع.

خليفة، محمد عداي (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان، قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة"، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

دبون، محمد سالم، والبطي، أحمد علي، والعماري، مصباح سالم (2021). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية. مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، سرت، ليبيا، 5(45)، 265-277.

الراميني، فواز بن فتح الله (2010). تعلم الاتجاهات والقيم في المجتمع المدرسي، المنهج الخفي في التدريس. العين، الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.

الرشيدي، خاتمه، والمهدي، ياسر، والحارثي، عائشة، وعامر، محمود (2021). مقاومة المعلمين للتغيير في مناهج العلوم والرياضيات بسلطنة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عمان، الأردن، 18(3)، 437-449.

روابح، عبد الباقي (2007). تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي في الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

الزبون، عدنان مفلح (2022). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، أسيوط، جمهورية مصر العربية، 38(9)، 262-287.

السميرات، بيان يوسف (2023). محركات القيادة الرقمية لدى قادة المدارس في ظل التعلم عن بعد: دراسة تطبيقية على قادة المدارس في محافظة الكرك. مجلة كلية التربية، أسيوط، جمهورية مصر العربية، 39(7)، 188-205.

السيوري، شرين مرتضى (2021). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، القدس، فلسطين.

الشرفات، صالح سويلم (2014). مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قسبة المفرق في الأردن، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر. 6(2)، 65-79.

صابر، بوكشيرة (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

الصيرفي، محمد (2007). القيادة الإدارية والإبداعية. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية. دار الفكر الجامعي.

طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان، الأردن، دار الفرقان. الطراونة، محمد إرشيد (2022). مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، أسيوط، جمهورية مصر العربية، 38(9)، 51-67.

العالم، رانيا إيهاب، وجبريل، مصطفى السعيد (2020). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، 1(58)، 471-501.

العبادي، حامد (2016). مشكلات التربية العملية كما يراها الطلبة المعلمون في تخصص معلم صف وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا، 3(26)، 737-781.

العبيدي، أجواء فؤاد، وجواد، شوقي ناجي (2016). أثر أبعاد الابتكار في تفعيل الميزة التنافسية لمنظمات المجتمع المدني (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

العجمي، محمد (2000). الإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات المستقبل ومتطلباتها كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية. 1(52)، 124-198.

عرار، خالد (2007). القيادة التربوية بين الرؤية والتغيير، معهد مسار، أبحاث وتخطيط واستشارة تربوية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العميان، محمود (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع

عياد، ميسم حسن (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)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

غباين، عمر محمود (2009). القيادة الفعالة والقائد الفعال. عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.

غدايفي، هند، وفرحات، أحمد، وبن حسين، يونس (2018). الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية). مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 10(3)، 775-782.

القيوتي، محمد قاسم (2000). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

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

الليمون، موسى عبد الله (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية، 38(2)، 71-88.

المطيري، مشاعل سعد (2023). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، المملكة العربية السعودية. 7(32)، 491-522.

الزبون، مفلح (2022). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط).

المقادي، محمود حامد، والشرفات، صالح سويلم (2014). مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قسبة المفرق في الأردن. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عمان، الأردن، 12(2)، 65-79.

ملحم، يحيى سليم، ومحمد، شاكر احمد (2008). استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن.

مؤتمن، منى (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن. ميرة، إيناس الهادي (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة الزاوية، طرابلس، ليبيا.

نجم، عبود (2003). إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نصر الدين، جابر (2005). محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر.

هارون، جمعة، وسيد، أحمد (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي

الجامعي-دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية

التجارة، جمهورية مصر العربية، 4(49)، 18-31.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). **The role of leadership in organizational change: relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership.** A Harvard Business School centennial colloquium.
- Adelman, H. S., & Taylor, L. (2007). Systemic change for school improvement. **Journal of educational and psychological consultation**, 17(1), 55-77.
- Al-Moosaa, N. H., and Sharts-Hopko, N., (2017) “**Using Change Management to Redesign Oman's Health Professions Education Sector**”, Health Professions Education, 3, 108-112.
- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. **International Journal of Progressive Education**, 16(5), 256-274.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). **Challenging “resistance to change”.** The Journal of applied behavioral science, 35(1), 25-41.
- Dolph, D. (2017). Resistance to Change: A Speed Bump on the Road to School Improvement? **Journal of Educational Leadership and Policy Studies**, 1(1), 6-20.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: **linking research and practice.** **Leadership & Organization Development Journal**, 31(1), 39-56.
- Fang, X. (2021, May). Curriculum reform in primary schools in China: A multiple intelligences curricula case study. In 2021 2nd **International Conference on Computers, Information Processing and Advanced Education** (1360-1364).

- Ganz, M., Nohria, N., & Khurana, R. (2010). **Leading change. In Handbook of leadership theory and practice: A Harvard Business School centennial colloquium.**
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). Organizational behavior: **Managing people and organizations.** Cengage learning.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & De Luque, M. F. S. (2013). **Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries.** Sage Publications.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. **The Leadership Quarterly**, 29(5), 549-569.
- Inandi, Y., Tunç, B., Yücedağlar, A., & Kiliç, S. (2020). The Relationship of School Administrators' Leadership Styles with Organizational Dissent and Resistance to Change According to Perceptions of Teachers. **Online Submission**, 12(5), 287-302.
- Jacobs, J., Boardman, A., Potvin, A., & Wang, C. (2018). Understanding teacher resistance to instructional coaching. **Professional Development in Education**, 44(5), 690-703.
- Khan, I., & Nawaz, A. (2016). The leadership styles and the employee's performance: A review. **Gomal University Journal of Research**, 32(2), 144-150.
- Kirk, G., & Barblett, L. (2021). Implementing the national quality standard in schools: Leadership that motivates improvement initiatives through psychological ownership. **Australian Educational Researcher**.
- Kitana, a. (2016). The effect of innovative leadership on the management of change process. **In International Conference on Software Engineering** (pp. 97-107).

- Malhotra, N., Zietsma, C., Morris, T., & Smets, M. (2021). Handling resistance to change when societal and workplace logics conflict. **Administrative Science Quarterly**, 66(2), 475-520.
- Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organizational change management: a literature review. **Journal of Human Resource Management**, 7(1), 18-31.
- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2022). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. **Journal of Educational Change**, 1-31.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. **Journal of applied psychology**, 88(4), 680.
- Ruslan, R., Lian, B., & Fitria, H. (2020). The Influence of principal's situational leadership and Teacher's professionalism on Teacher's performance. **International Journal of Progressive Sciences and Technologies**, 20(1), 135-143.
- Sasson, I., Grinshtain, Y., Ayali, T., & Yehuda, I. (2022). Leading the school change: the relationships between distributed leadership, resistance to change, and pedagogical practices. **International Journal of Leadership in Education**, 1-19.
- Snyder, R. R. (2017). Resistance to Change among Veteran Teachers: Providing Voice for More Effective Engagement. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, 12(1), n1.
- Spence, J. (2020). Understanding Workplace Resistance to Change: The Role of Emotional Intelligence in Individualistic and Collectivist Societies (**Doctoral dissertation, Keiser University**).
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. **School Leadership and Management**, 29(1), 65-78.

الملحقات

ملحق (أ) الاستبانة بصورتها الأولى

حضرة المحكم/ة المحترم/ة تحية طيبة وبعد:

تجري الباحثة هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير؛ تخصص إدارة تربوية، وهي بعنوان "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحدّ من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم"، ولما عرف عنكم من خبرة في هذا المجال؛ أرجو التكرم بإضفاء ملاحظاتكم حول مدى مناسبة فقرات الأداة للمجال التي تنتمي إليها، فضلاً عن الدقة اللغوية، ولكم جزيل الشكر والتقدير.

<p>البيانات الشخصية</p> <p>الاسم:</p> <p>التخصص:</p> <p>الرتبة الأكاديمية:</p> <p>مكان العمل:</p>

مع فائق الاحترام

الباحثة

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تجري الباحثة دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحد من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم"، لذا يرجى من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة عليها بدقة وموضوعية، علماً أنّ هذه الإجابة ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة، هذا وتتكون هذه الاستبانة من (65) فقرة موزعة على ثلاث محاور هي:

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية (3) فقرات.

المحور الثاني: فقرات مُتغير القيادة الابتكارية (40) فقرة.

المحور الثالث: فقرات مُتغير مقاومة التغيير (22) فقرة.

شاكراً لكم حسن تفهمكم، واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) في خانة الإجابة الصحيحة:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- سنوات الخبرة: (5) سنوات فأقل (6-10) سنة (11-15) سنة

(16) سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون ماجستير دكتوراه

المحور الثاني: فقرات متغير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية

يرجى وضع إشارة (X) في خانة الإجابة التي تتوافق مع وجهة نظركم

التخطيط الابتكاري						
ملاحظات	الانتماء للمجال		الصاغة		الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					يشرك مدير المدرسة العاملين في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة	1
					يطور مدير المدرسة (رؤية ورسالة) ابتكارية مميزة للمدرسة	2
					يستخدم مدير المدرسة أدوات حديثة في تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية	3
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على التخطيط لمواجهة التحديات التي تواجه المدرسة	4
					يشجع مدير المدرسة الأفكار المبتكرة التي يقدمها المعلمون	5
					يعمل مدير المدرسة على استثمار الفرص لتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة	6
					يضع مدير المدرسة خطة لمساعدة المعلمين على تطبيق أفكارهم المبتكرة	7
					يكافئ مدير المدرسة ذوي الأفكار الابتكارية على حسن أدائهم	8
					يتبنى مدير المدرسة تطبيق الأفكار المميزة في العمل المدرسي	9
الاتصال والتواصل الابتكاري						
					يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بشكل مستمر لتحفيزهم على إيجاد أفكار ابتكارية	10
					يدعم مدير المدرسة المبادرات لتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين	11
					يستخدم مدير المدرسة اتصالات متطورة مع المعلمين لتعزيز العلاقات الاجتماعية بينهم	12
					ينظم مدير المدرسة أنشطة منهجية تعمل على إيجاد جو إيجابي من (الاتصال والتواصل) بين المعلمين	13
					يتيح مدير المدرسة مرافق المدرسة لأنشطة مؤسسات المجتمع المحلي	14
					ينظم مدير المدرسة ورش عمل لأولياء الأمور لبحث تطور أداء أبنائهم في المباحث الدراسية	15

					16	يوفر مدير المدرسة جواً من الرضا بين المعلمين ليشجع على الابتكار
					17	يتيح مدير المدرسة المجال للحصول على المعلومات اللازمة بسهولة ويسر
					18	يوظف مدير المدرسة التفويض الإداري بفاعلية لتسهيل إنجاز الأعمال
حلّ المشكلات						
					19	يوسع مدير المدرسة دائرة الاستشارة في حل المشكلات وطرح المبادرات التطويرية
					20	يستخدم مدير المدرسة نماذج علمية في حل المشكلات
					21	يشجع مدير المدرسة التطور المهني للمعلمين في مجال حل المشكلات المتعلقة بعملية التعليم والتعلم
					22	يتمكن مدير المدرسة من استشراف المستقبل لتجنب حدوث أي مشكلة
					23	يقدم مدير المدرسة الإجراءات الابتكارية على الطرق التعليمية في حل المشكلات
					24	يتمتع مدير المدرسة بقدر من المرونة في حل المشكلات
					25	يقدم مدير المدرسة مبادرات تطويرية تسهم بشكل مباشر في حل المشكلات
اتخاذ القرارات						
					26	يتسم مدير المدرسة بالثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة
					27	يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات العاملين في اتخاذ القرارات
					28	يراعي مدير المدرسة نسبة المخاطرة وكيفية تجنبها عند اتخاذ القرارات
					29	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية
					30	يختار مدير المدرسة البديل الأنسب عند اتخاذ القرارات
					31	يهتم مدير المدرسة بمناقشة كافة الموضوعات قبل اتخاذ قرارات بشأنها
					32	يراجع مدير المدرسة (اللوائح والقوانين) للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار
					33	يقدر مدير المدرسة حجم التحديات وأبعادها قبل اتخاذ القرار

					يتحمل مدير المدرسة المسؤولية بعد اتخاذ القرار	34
الإشراف الابتكاري						
					يستخدم مدير المدرسة أساليب وأدوات إشرافية حديثة	35
					يعمل مدير المدرسة على نقل المدرسة من الأداء التعليمي التقليدي إلى الأداء التطويري الابتكاري	36
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام أساليب تعليمية ابتكارية	37
					يقدم مدير المدرسة للمعلمين تجارب ابتكارية وملهمة ومحفزة في العملية التعليمية	38
					يتواصل مدير المدرسة مع المشرفين التربويين بشكل مستمر لتطوير أداء المعلمين	39
					يشجع مدير المدرسة التواصل بين المعلمين بما يسمح لهم بتبادل الخبرات	40

المحور الثالث: فقرات متغير مقاومة التغيير لدى المعلمين.

الرقم	الفقرة	الصاغة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	
		واضحة	غير واضحة	
		منتمية	غير منتمية	
41	أشارك في البرامج التطويرية للخطط التعليمية في المدرسة			
42	أبادر في حل المشكلات التي تطرح في المدرسة			
43	أفضل الالتحاق بالبرامج التدريبية المطروحة من قبل الإدارة			
44	أفضل التمسك بالقوانين الرسمية			
45	أنظر للخطط التطويرية من منظور مصلحتي الشخصية			
46	أبحث عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج			
47	لا أعارض التغيرات المفاجئة في شكل ومضمون العملية التعليمية			
48	أتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة			
49	ألتزم ببرنامج العمل اليومي للدروس كما هو			
50	أفضل التغيير في بيئة العمل			
51	أشعر أن عملية التغيير تفرض على بقوة السلطة الإدارية			
52	لا أجد صعوبة في تغيير طريقة عملي القديمة وتبني طرق جديدة			
53	أتكيف بسهولة مع التغييرات الجديدة في مكان العمل			

					لا أعتقد أنّ التغييرات في الأهداف والأولويات في مكان العمل تؤثر سلباً على راحتي النفسية	54
					يؤدي التغيير إلى فقدي بعض الصلاحيات الممنوحة لي	55
					يفقدي التغيير القدرة على السيطرة داخل الغرف الصفية	56
					لا يؤدي التغيير إلى الاخلال بالتوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية	57
					يؤثر التغيير على علاقات المعلمين الاجتماعية	58
					أبحث عن طرق لمقاومة استمرار التغيير المطروح	59
					أثق بشكل تام بالأفراد الذين يقودون التغيير	60
					أتحمس لمناقشة الأفكار عن التغيير	61
					أنتقد كافة الأفكار المطروحة للتغيير والتطوير	62

ملحق (ب)

قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الاسم	الرقم
جامعة جرش	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	محمد المقابلة	1
جامعة جرش	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	أحمد أبو كريم	2
جامعة اليرموك	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	أحمد رضوان	3
جامعة البلقاء	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	إيمان جميل	4
جامعة جدارا	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	راضي الشناق	5
جامعة جدارا	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	نجوى دراوشة	6
جامعة جدارا	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	لؤي عبيدات	7
جامعة جرش	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	أسامة حسونة	8
جامعة تونس المنار	إدارة الاعمال	أستاذ مساعد	علاء النمراة	9
وزارة التربية والتعليم	القياس والتقويم	دكتور	محمد العرايضة	10

ملحق (ج) الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة جرش

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية بعنوان "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحد من مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظر المعلمين"، ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة محاور، تكوّن المحور الأول من (3) فقرات تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، في حين تكوّن المحور الثاني من (4) مجالات ومن (30) فقرة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية في مديرية التربية والتعليم أما المحور الثالث فقد اشتمل على (15) فقرة لقياس الحد من مقاومة التغيير لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق غير موافق بشدة) على التوالي؛ لذا فإن الباحثة ترحو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل جدية وموضوعية وصدق علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والامتنان

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (✓) في خانة الإجابة الصحيحة:

1- الجنس:

ذكر () أنثى ()

2- سنوات الخبرة:

أقل من أو يساوي 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

3- المؤهل العلمي:

بكالوريوس () دراسات عليا ()

المحور الثاني: يشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة

الابتكارية في مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين.

يرجى وضع إشارة (✓) في خانة الإجابة التي تتوافق مع وجهة نظركم

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: التخطيط الابتكاري.						
يحرص مدير المدرسة على:						
1	إشراك المعلمين في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة					
2	تطوير (رؤية ورسالة) ابتكارية مميزة للمدرسة					
3	استخدم أدوات حديثة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة					
4	تشجيع المعلمين على التخطيط للنهوض بالمدرسة					
5	حث المعلمين على تقديم أفكار مبتكرة					
6	استثمار الفرص لتوفير الإمكانيات لتحقيق أهداف المدرسة					
7	تطبيق خطة لمساعدة المعلمين على توظيف أفكارهم المبتكرة					
8	مكافأة ذوي الأفكار الابتكارية على حسن أدائهم من المعلمين					
المجال الثاني: الاتصال والتواصل الابتكاري						
يعمل مدير المدرسة على:						
9	التواصل مع المعلمين باستمرار لتحفيزهم على إيجاد أفكار ابتكارية					
10	دعم المبادرات لتعزيز العلاقات بين المعلمين					

					11	تطبيق اتصالات متطورة لتعزيز العلاقات الاجتماعية مع المعلمين
					12	تنظيم أنشطة منهجية لتقوية علاقات الاتصال بين المعلمين
					13	استثمار مرافق المدرسة لإقامة أنشطة مجتمعية
					14	إشراك أولياء الأمور في حضور ورش عمل لتطوير المدرسة
					15	إتاحة الفرصة للمعلمين للحصول على المعلومات بسهولة ويسر
					16	إسناد جزء من أعماله لبعض المعلمين ذوي الكفاءة لتسهيل إنجاز الأعمال
المجال الثالث: حلّ المشكلات						
يقوم مدير المدرسة بـ :						
					17	التواصل مع المجتمع المحلي في حلّ المشكلات المدرسية
					18	تطبيق نماذج علمية في حلّ المشكلات المدرسية
					19	تشجيع التطور المهني للمعلمين في مجال حلّ المشكلات
					20	تقديم إجراءات ابتكارية في حلّ المشكلات المدرسية
					21	التواصل مع جميع الأطراف في حلّ المشكلات المدرسية
					22	تقديم مبادرات تطويرية لحلّ المشكلات التي تواجهه
المجال الرابع: اتخاذ القرارات						
يقوم مدير المدرسة بـ :						
					23	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية
					24	مراعاة نسبة المخاطرة وتجنبها عند اتخاذ القرار
					25	إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في حلّ المشكلات المدرسية
					26	اختيار البديل الأمثل عند اتخاذ القرارات
					27	مناقشة الحلول المقترحة قبل اتخاذ القرارات بشأنها
					28	الرجوع (للوائح والقوانين) للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار
					29	تحمل المسؤولية بعد اتخاذ القرار

المحور الثالث: فقرات الحدّ من مقاومة التغيير لدي المديرين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يحرص مدير المدرسة على:						
30	إشراكي في البرامج التطويرية للخطط التعليمية في المدرسة					
31	حثي على حل المشكلات التي تطرح في المدرسة					
32	إلحاقني بالبرامج التدريبية المطروحة من قبل الإدارة					
33	أن أتقبل التغييرات المفاجئة في شكل ومضمون العملية التعليمية					
34	تعزيز تفاعل المعلمين مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة					
35	إقناعي أن عملية التغيير لا تفرض علي بقوة السلطة الإدارية					
36	دعمني لتحقيق الاستجابة السريعة في تغيير طريقة عملي القديمة وتبني طرق جديدة					
37	أن أتكيف بسهولة مع التغييرات الجديدة في مكان العمل					
38	أن يوضح لي بأن التغيير لا يؤدي إلى فقدان بعض الصلاحيات الممنوحة لي					
39	إقناعي بأن التغيير يزيد القدرة على السيطرة داخل الغرفة الصفية					
40	دعمني للبحث عن طرق للحد من الاستمرار في مقاومة التغيير المطروح					
41	الثقة بشكل تام بالأفراد الذين يقودون التغيير					
42	مناقشة الأفكار عن التغيير					
43	دعم كافة الأفكار المطروحة للتغيير والتطوير					
44	الثقة بشكل تام بالأفراد الذين يقودون التغيير					

ملحق (د)

كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة جرش إلى مديرية التربية والتعليم
للواء الطيبة والوسطية في محافظة إربد



Jerash University
Faculty of Educational Sciences



جامعة جرش
كلية العلوم التربوية

الرقم: ع ت ١٠٢ / 26/3/4

التاريخ: 2023/12/11

عطوفة مدير التربية والتعليم لواء الطيبة والوسطية المحترم

تحية طيبة ويعد ،،،

أرجو العلم بأن الطالبة " عبيد خلمي أحمد مطر " تخصص
ماجستير " الإدارة التربوية " في كلية العلوم التربوية في جامعة
جرش ترغب بتوزيع أداة دراسة (استبانة) لبحثها الموسوم بـ
" القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية
لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحد من مقاومة المعلمين
للتغيير من وجهة نظرهم " للحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية.

أرجو التكرم بتسهيل مهمتها في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية العلوم التربوية

أ.د. أحمد محمد ربيع



نسخة ل:

- رئيس قسم الدراسات العليا
- المشرف
- ملف الطلاب

masak

الرمز البريدي 26150 هاتف 6350521 - 6350522 - فاكس 6350520 - جرش - المملكة الأردنية الهاشمية
ost Code 26150 Tel. 6350521 - 6350522 - Fax. 6340520 Jerash - The Hashemite Kingdom Of Jordan

Website: www.jpu.edu.jo

E-mail: ju@go.com.jo

ملحق (هـ)

كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية إلى المدارس التابعة لها



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية/ محافظة إربد

الرقم: ١٠١٠/١٤١٣
التاريخ: ١٤/١٢/٢٠٢٣
الموافق: ١٤/١٢/٢٠٢٣

تعميم رقم (١٤١) لعام 2023

مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

فإشارة لكتاب رئيس جامعة جرش رقم ع ت 102/26/3/4 تاريخ 2023/12/11 تقوم الطالبة عبير حلمي احمد مطر بتطبيق أداة الدراسة بعنوان " القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية وعلاقتها في الحد من مقاومة المعتمدين للتغير من وجهة نظرهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، راجياً تسهيل مهمتها وتقديم المساعدة الممكنة لها وتطبيق أدوات الدراسة على عينة من المدرء .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

عبد الشووب الإدارية والمالية
الذكوري
وائل محمدا فخري، بدر عيسى

نسخة/مدير الشؤون التعليمية .

نسخة/رئيس قسم الإشراف التربوي، د. هادي سريه
نسخة/الملف رقم (17) (١٤١)

ب.ح 2023/12/14

ملحق (و)

أعداد المدارس والمعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الطبيبة
والوسطية

عدد المعلمين			عدد المدارس				الواء
المجموع	إناث	ذكور	المجموع	مختلطة	إناث	ذكور	
780	488	292	27	13	4	10	الطبيبة
667	389	278	24	11	2	11	الوسطية
1447	877	570	51	24	6	21	المجموع