



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

Journal of University Studies for inclusive Research

Vol.3 , Issue 13 (2021) , 2395 - 2442

USRIJ Pvt. Ltd.,

**واقع القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء
الوظيفي لدى المعلمين**

إعداد

ميزون بنت سعيد بن علي السعدوني

معلمة لغة إنجليزية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان – ماجستير في الإدارة التربوية

mizon.d20112@moe.om

إشراف

د/ صبحي أحمد سليمان

د/ سمية بنت سعيد البرعمي

أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد -

أستاذ الإدارة التربوية المساعد - جامعة ظفار

جامعة ظفار

sobhy@du.edu.om

Salbaraami@du.edu.om



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

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة عبر عرضها على المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والتربية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي لفقرات واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس (0,99)، أما معامل الثبات الكلي لفقرات الأداء الوظيفي لدى المعلمين فقد بلغ (0,89)؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، وقد تكونت عينة الدراسة من (304) معلمًا ومعلمة بمحافظة ظفار.

توصلت الدراسة إلى أن تقدير المعلمين لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار كان مرتفعًا بشكل عام، وكذلك لمجالات القيادة الابتكارية جميعها، مع وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة $0.01 \leq a$) بين آراء المعلمين نحو القيادة الابتكارية لمديري المدارس وآرائهم نحو أدائهم الوظيفي، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$) بين آراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة ظفار وكذلك الأداء الوظيفي لمعلميهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية.

كان من أهم توصيات الدراسة التأكيد على رعاية الأفكار الإبتكارية لدى مدراء المدارس والعاملين في الحقل التربوي والعمل على تنفيذها، مع توسيع مظلة البرامج التدريبية في القيادة الابتكارية التربوية؛ وتخصيص اعتمادات مالية للإنفاق على عمليات التطوير.

الكلمات المفتاحية: القيادة – الابتكار – القيادة الابتكارية – الأداء الوظيفي المدارس الحكومية



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

Abstract

The Reality of Innovative leadership among Government School principals in Dhofar Governorate and its Relationship to the Job Performance of Teachers

:Researcher Candidate

Mizoun Said Ali Alsadouni

English Teacher at the Ministry of Education in Oman - MA in Educational Administration

mizon.d20112@moe.om

Supervisors

Dr. Somaiya Said Al Baraami

Assistant Professor in Educational Administration - Dhofar University

Salbaraami@du.edu.om

Dr. Sobhy Ahmed Sulaiman

Assistant Professor in Curricula and Teaching Methods - Dhofar University

sobhy@du.edu.om



The study aimed to identify the reality of innovative leadership among government school principals in Dhofar Governorate and its relationship to the job performance of teachers. The study relied on the descriptive approach through a questionnaire consisting of (41) paragraphs distributed throughout seven areas of .innovative leadership and (23) paragraphs regarding job performance

The validity of the questionnaire was verified by presenting it to specialists in the field of educational administration. The total stability factor for the paragraphs related to the reality of the practice of innovative leadership among school principals was (0,90) while the total stability factor for the functional performance paragraphs of teachers reached (0,89). This indicates that the questionnaire has high stability, and the study sample consisted of (304) male and .female teachers in Dhofar Governorate

The study found that teachers' appreciation for the reality of the practice of innovative leadership among government school principals in Dhofar Governorate was generally high, as well as for all areas of innovative leadership, with a medium statistically significant relationship at a significance level of $0.01 \geq \alpha$ between teachers' views toward innovative leadership of school principals and their views toward their performance on the job. There were no statistically significant differences at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ between the teachers' opinions regarding the reality of the practice of innovative leadership among school administrators in



Dhofar Governorate, as well as the job performance of the teachers due to the .variable years of experience

One of the most important recommendations of the study is to financial funds for spending on development and innovation in various aspects of educational work. Emphasize nurturing creative ideas among workers in the educational field and work to implement them, while expanding the training programs in educational innovative leadership and allocating financial funds for .spending on development and innovation in various aspects of educational work

Key words: leadership - innovation - innovative leadership - job performance - government schools

مقدمة:

يعد الاستثمار في العنصر البشري أفضل أنواع الاستثمار؛ حيث يلاحظ أن كثيرًا من المنظمات لديها توجهات تقنية مواكبة للثورة الرقمية؛ ولكن لا ينبغي أن يقتصر اتجاه تلك المنظمات نحو الاهتمام بالقيادة على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة؛ بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات العاملين وسلوكياتهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السابق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات.

تعتبر القيادة كما ذكر (قنديل، 2010) من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير؛ حيث يقود مجموعة من الأفراد ويوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم، ويوفق بين مجهوداتهم، ويستثير دوافعهم



وطموحهم، ويحفزهم على التعاون والتنافس، ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم؛ فالقيادة إذن جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض.

ولقد ركزت المنظمات التربوية الدولية اهتمامها بالعنصر البشري كونه أهم العناصر التي تدير المنظمات؛ ولهذا تحتاج إلى قيادة ذات كفاءة عالية، وقادرة على جعل العاملين يحققون أهداف منظماتهم بفاعلية، وبهذا تنعكس النتيجة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؛ مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين (الليديان، 2017).

لا بد أن يدرك القائد أن هناك العديد من التغييرات المهمة التي يجب أن تأخذ طريقها في أي نظام تعليمي إذا ما أُريد لهذا النظام أن يُنافس، ويتطلب ذلك القدرة على الابتكار والتغيير لمواكبة المتطلبات والاحتياجات والطموحات؛ حيث تعد القيادة من أهم الركائز في دعم ثقافة الابتكار، والذي أصبح محور الاهتمام في عصر الانفجار المعرفي والعولمة، بمعطياتها وتحدياتها (الحارثي، 2016).

وقد أشارت دراسة الجرايدة (2014) إلى أن أغلب المشكلات التي تتعرض لها القيادات هي مدى قدرتهم لحل المشكلات التي تواجههم، وقد تعود أسبابها إلى قلة امتلاكهم القدرات والمهارات التي من شأنها أن تمكنهم من التصدي لها بكل كفاءة، وذلك عبر القدرة على الابتكار والتخلي عن التفكير النمطي الجامد. كما يعد نقص العناصر القيادية التربوية التي تتمتع بخصائص القائد القادر على القيام بمهامه بشكل فعال من المشكلات التي تواجه المنظومة التربوية، فتكمن أهمية القيادة التربوية في كونها المحرك الفعال للآخرين، والتي يستمد منها إثارة الدافعية لمن يعمل تحت سلطته (لهلوب، 2014).

تعد سلطنة عمان من الدول التي تولي الإدارة المدرسية الكثير من الاهتمام؛ حيث تم استحداث وظائف إدارية جديدة في الوزارة؛ لما لها من أهمية ودور فعال في تنظيم الأمور الإدارية وتجويدها. كما تم تحديد أدوار ومهام كل وظيفة للوصول إلى الإجابة المرجوة. وتتكون الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي الحكومية بسلطنة عمان من مدير (القائد) ومساعد المدير، والهيئة الإدارية، والهيئة التدريسية.



وتحتاج المدارس بشكل عام إلى قيادات مؤثرة ومحفزة للعطاء وبذل المزيد من الإبداع، فالمدرسة كما ذكر (العجمي، 2000) عبارة عن مؤسسة تربوية اجتماعية ذات رسالة سامية، ومهنة نبيلة، تقوم على بناء الفرد، وتكوين شخصيته، وتزويده بالقيم والعلوم، والمعارف، والمهارات، التي قد تجعل منه عضوًا نافعًا، وفردًا صالحًا، يُسهم في خدمة دينه ووطنه ومجتمعه. وعلى الرغم من أهمية العاملين جميعهم في المدرسة، إلا أن مديرها هو الذي يمارس الدور الأكبر، وهو المسؤول الأول عن تنسيق جهود أفراد فريقه والمنظم لأعمالهم والمشرف عليها، فكل مدرسة ناجحة تجد فيها إدارة ناجحة.

إن للقيادة الابتكارية تأثير مباشر في الأداء الوظيفي للمعلمين والبيئة المدرسية، كونها تعمل على تغيير الأساليب وتطويرها، وجاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمهم.

مشكلة الدراسة:

إن القيادة التربوية أساس التنظيم التربوي، فإذا كان القائد قادرًا على إحداث التغيير واتخاذ القرارات وتسيير العملية التربوية بشكل فعال؛ كلما كانت راعية للابتكار والمبتكرين؛ لأنها من المستلزمات الأساسية للمؤسسات الابتكارية القائمة على الابتكار، وهي الأكثر قدرة على إلهام الأفراد؛ لأجل تحويل المنظمة إلى منظمة ابتكارية (العنزي، 2015).

كما أكد (كنعان، 2015) أن للأساليب القيادية التي يتبعها مديرو المدارس تأثيرًا عميقًا في المدرسة؛ فالقائد الإداري الجيد يؤثر في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، ويساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد نبع الإحساس بالمشكلة من خلال ما يأتي:

- تأكيد العديد من الدراسات السابقة، كدراسة جرادات (2012)، ودراسة خليفة (2015)، وأيضًا دراسة حرز الله (2015) ودراسة الأخرس (2011) على أهمية وجود قيادات ابتكارية تربوية تسهم وتعزز التطور التعليمي والتربوي بالمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام برفع

الأداء الوظيفي؛ لأهميته في رفع الكفاءة وتحسين العملية التعليمية والنمو المجتمعي، ومنها دراسة مرتجي (2013).

● تأتي هذه الدراسة لتطوير وتجويد القيادات التربوية بسلطنة عمان، وذلك في إطار توجهات السلطنة لتطوير وتعزيز الجانب القيادي لمنظماتها وبرامج تطوير وبناء القادة في رؤية عمان 2040. والتي يعتبر الفرد العماني فيها أحد أهم محاور الرؤية لتنميته قيادياً كما ذكر (العارضي، 2018).

● أعدت الباحثة دراسة استطلاعية (ملحق رقم 4) لمعرفة مدى أهمية وجود القيادة الابتكارية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين؛ حيث بلغ عدد المستجيبين (30) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الأساسي. وقد أكدت غالبية الاستجابات بنسبة 92.1% إلى أهمية وجود الجانب الابتكاري لدى مديري المدارس لأثرها البالغ في التغيير المعنوي للمعلمين وأدائهم الوظيفي؛ حيث سيؤثر هذا في الجانب التعليمي وتطوير العملية التربوية بالمدارس.

● في حدود علم الباحثة، لا توجد أي دراسات سابقة أو حديثة في السلطنة تطرقت لعلاقة القيادة الابتكارية بالأداء الوظيفي لدى المعلمين.

اسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
- 3- ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم؟



- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) حول الأداء الوظيفي لدى المعلمين، تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)؟
- 5- هل توجد علاقة بين القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية والأداء الوظيفي لدى المعلمين بتلك المدارس؟

أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة أهميتها مما يمكن أن تسهم به في:

- إلقاء الضوء على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلميه، وإيجاد المقترحات التي تنهض بالقيادات التربوية.
- توجيه أنظار المسؤولين والقائمين على العملية التعليمية إلى أهمية القيادة الابتكارية بطريقة علمية تُسهم في رفع الوعي وتطور العمليات القيادية التربوية.
- يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إبراز أهمية واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلميه. وتعد هذه الدراسة الأولى - إلى حد علم الباحثة - في سلطنة عمان حول هذا الموضوع؛ مما سيجعل من هذه الدراسة إضافة علمية تساعد الباحثين في المجالات التربوية والقيادية على التعرف على القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- يمكن لوزارة التربية والتعليم أن تستفيد من نتائجها في إعداد برامج ودورات خاصة بالقيادة الابتكارية وسبل تطويرها لدى مديري المدارس، والإسهام في تزويد المديرين بالنتائج حول أهمية توافر القيادة الابتكارية في أثناء العمل وأثر ذلك في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين.



- إفادة الباحثين والدارسين في مجال القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس؛ لإثراء المجتمع التربوي والمكتبة العمانية والعربية والعالمية بالمزيد من ممارسات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمهم.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) في آراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان تُعزى لمتغيري: (سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بسلطنة عمان وعلاقته بالقيادة الابتكارية.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) في آراء المعلمين حول أداؤهم الوظيفي تُعزى لمتغيري: (سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).
- الكشف عن العلاقة بين القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية والأداء الوظيفي لدى المعلمين بتلك المدارس.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الموضوعية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مدراء المدارس في الأبعاد (القدرة الاستكشافية الاستطلاعية، القدرة على التفكير المرن، القدرة على توليد



الأفكار، القدرة التي تتعلق بالحساسية نحو المشكلات، القدرة على سرعة التكيف، القدرة الإدراكية، القدرة على التحليل والتقييم).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2018 / 2019 م.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة ظفار.

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من معلمي مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة ظفار.

مصطلحات الدراسة:

1- القيادة الابتكارية:

عرفها عباس (2004) بأنها "القيادة التي تسهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها لكي يكون بمواصفات وخصائص غير معهودة من قبل".

2- الأداء الوظيفي:

يرى حسن (2009) أن الأداء الوظيفي "يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإنجازها، ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو طريقة العمل التي يقوم بها معلمو المدارس الحكومية في محافظة ظفار، ومستوى الإنجاز والجهد المبذول للمهام المنوطة بهم وقدرتهم على تحقيقها.

الإطار النظري:

أولاً- القيادة الابتكارية:

1- مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة حلقة وصل بين الطبقة العاملة وأهداف وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فالقيادة تساعد على تدريب الأفراد والعاملين وتنميتهم وتحفيز قدرات الأفراد ومهاراتهم الإنسانية والعملية. وترى الباحثة أن القيادة هي الوسيلة التي يتعامل بها مديرو المدارس مع معلمهم؛ حيث يمكنهم توجيه المهام واستلامها بطريقة مؤثرة. وقد جاءت القيادة لتشكّل عملية قيادية مميزة وفريدة تقود العاملين والمؤسسات لمجالات أكثر نشاطاً وتحفيزاً للعمل.

2- أهمية القيادة:

تعد القيادة في المنظمات عنصراً أساسياً في ظل ازدهار نشاطات عملياتها من وجهة نظر (القحطاني، 2001) حيث تتجلى أهمية القيادة في كونها تضطلع بدور أساس في جوانب العملية الإدارية كافة؛ فتجعل الإدارة أكثر فاعلية، وتعمل بوصفها أداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، كما أنها أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

3- القيادة الابتكارية:

تعد القيادة الابتكارية من أحدث الأساليب القيادية، التي حصلت على اهتمام الكثير من الباحثين في شتى الميادين؛ لأنها وببساطة من أعلى الإنجازات البشرية مكانة كما ذكر (قنديل، 2010).

فتعمل القيادة الابتكارية كما يرى (Charalampos, 2015) على تنمية روح الابتكار لدى المنظمة وفريق العمل لزيادة فرص المبادرات الابتكارية، وللوصول أيضاً إلى الأهداف بطرق ابتكارية وغير مألوفة، وتعتمد على المعرفة وحسن التنفيذ. وتتميز القيادات الابتكارية بإدراكها أن الابتكار أفضل وسيلة للنمو والتغلب على التحديات واستثمار الفرص.

٣-١ مفهوم القيادة الابتكارية:



إن القيادة الابتكارية كما يراها (Gliddon,2006) هي أسلوب من أساليب القيادة المختلفة في المنظمات؛ للتأثير في الموظفين لإنتاج أفكار ابتكارية وإبداعية، وإيجاد الحلول والخدمات للمنظمة.

وتستخلص الباحثة من هذه التعريفات بأن القيادة الابتكارية هي الطريقة التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه بالمدارس أو المؤسسات؛ حيث يتصف بالقدرة على التفكير المرن وتوليد الأفكار، الحساسية نحو المشكلات، القدرة الإدراكية، والقدرة على التحليل والتقييم حتى يتمكن من توجيه واستلام المهام بشكل مبتكر وفعال، مختلف تماماً عن الطرق التقليدية.

٣-٢ نماذج القيادة الابتكارية:

للقيادة الابتكارية نماذج عدة، وقد أصبح الابتكار مجالاً واسعاً ومتنوعاً، ويشمل القيادة أيضاً، وهنا سنتطرق لثلاثة نماذج حول الابتكار كما ذكرها (قنديل،2010) وهي:

- 1- النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي.
- 2- النموذج الآلي.
- 3- نموذج التركيب التراكمي.

٣-٥ صفات القائد المبتكر:

دائماً ما يشعر الشخص المبتكر أن لديه رغبة لإثبات ذاته وإبرازها، ويحاول دائماً أن يفكر بما حوله كالبيئة التي يعيش أو يعمل بها؛ لينتج أفكاراً ابتكارية جديدة، لم يسبق لأحد أن عمل بها، فصفات المبتكر على المستوى الشخصي مثل: الثقة بالنفس، والقدرة على تحقيق الأهداف، ولا يحب فرض سلطته على أحد أو تُفرض السلطة عليه، ويحب العمل بمفرده ولا يتقيد بالأعمال الجماعية، ويحل المشكلات، أما على المستوى العقلي كأن: يميل للبحث والتفكير في الأمور التي يصعب التنبؤ بها وبتائجها، ولا يؤمن بوجوب الصواب المطلق والخطأ المعلق، فلكل مشكلة أو رأي أكثر من وجهة واحدة، ويظهر أفكاراً وحلولاً للمشكلات التي قد يعتقد الآخرون بأنها غير واقعية أو معقولة.

٣-٦ أهداف القيادة الابتكارية:

إن للقيادة الابتكارية مجموعة أهداف تجعل القائد يطمح إلى تحقيقها، ولا بد لهذه الأهداف أن تكون محددة وقابلة للقياس وواقعية، حتى يستطيع تحقيقها دون مواجهة عقبات، ومن هذه الأهداف: بناء ثقافة الأفراد في المؤسسة، اكتشاف المواهب، التطوير والاكتشاف والتجديد، تحقيق الرؤية وإضافة أنواع من السلوك والأساليب الحديثة الجيدة.

٣-٨ معوقات القيادة الابتكارية:

لا شك أن المعوقات في الابتكار تختلف عن المجالات الأخرى، فمعوقات الابتكار كثيرة. وقد حدد الفاعوري (2005) 12 معوقاً من معوقات الابتكار، وهي: المعوقات المادية، القوانين والأنظمة التي تحد من المبادرة والابتكار، مقاومة التغيير، المناخ التنظيمي، غياب التشجيع لتجريب الأشياء الجديدة، الاعتماد المفرط على الخبراء، عدم مساندة العمل الجماعي، قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها، التباعد بين استراتيجية المؤسسة وأهداف إدارة الابتكار، ضعف المهارات والقدرات القيادية، غياب النظرة والأهداف المشتركة بالمؤسسة وغياب البرامج التدريبية في مهارات الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة.

3-٩ أهمية القيادة الابتكارية للمدارس الحكومية بسلطنة عمان:

ذكر (السالمي، 2010) أنه في سلطنة عمان وبناءً على ما تقدم، وانطلاقاً من أهمية أسلوب القيادة الموزعة بوصفه أسلوباً معاصراً لتطوير الأداء المدرسي؛ فقد أولت وزارة التربية والتعليم اهتماماً كبيراً بالأساليب الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المدرسي، وذلك من خلال إجراء عدد من المشاريع، مثل مشروع تطوير الأداء، والذي هدف إلى ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة، وتنمية مهارة العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى العاملين، واستهدف إدارات المدارس والمشرفين الإداريين، بحيث تطبقه المدرسة ذاتياً لمدة عام، وفي العام الذي يليه تخضع لتقييم خارجي من فريق متكامل، وينشر تقرير



المدرسة في موقع البوابة، وكان لهذا المشروع نتائج واضحة في المدارس التي خضعت للتقييم الخارجي؛ حيث بدأت بعض المدارس تعمل على توظيف استراتيجيات فرق العمل؛ ولكنه لم يستمر وبقي تطبيقه مفروضاً على المدارس كلها، بوصفه عملاً روتينياً يتابعه عضو فني متابعة أداء، دون أن يكون هناك تقييم خارجي مبني على معايير وأسس محددة يوضع من خلالها قائمة بمستوى أداء المدارس.

ثانياً- الأداء الوظيفي:

تسعى منظمات الأعمال دوماً إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية الأداء وتطويره، من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة. ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات الاهتمام البالغ بتطوير أداء العاملين؛ حيث يعد تطوير الأداء المستمر من أهم ملامح الإدارة الحديثة، ويعد عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال؛ إذ يضطلع بدور حيوي في تجسيد الفكر الإداري الحديث وتطويره، ويُعد عنصراً مهماً في التأثير في السلوك التنظيمي (خلوف، 2017).

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى "درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً قد يبذل الطالب جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان؛ ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً، بينما الأداء منخفض" (محمد، 2001، ص20).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي هو طريقة العمل التي يقوم بها الموظف، ومستوى الإنجاز والجهد المبذول للمهام المنوطة به، وقدرته على تحقيقها.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من أهم العمليات التي يعول عليها كثيرًا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها، ونظرًا لما يتميز به دور المعلم في العملية التربوية، فيعتبر الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي يتعرف من خلالها على أداء مهامه وقدرته على تحسينها وتطويرها، ويحرص أي موظف على رفع أدائه الوظيفي للنجاح في العمل وتحقيق الأهداف، وتتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يأتي (حجاج، 2014، 23):

- 1- يُعد الأداء الوظيفي مقياسًا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل؛ وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- 2- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- 3- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين؛ حيث يكون العاملون ذوو الأداء المتدني مهددين دائمًا بالاستغناء عن خدماتهم.

4- عناصر الأداء الوظيفي:

إن للأداء الوظيفي عدة عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء وظيفي فعال بدونها، وهذا يعود لأهميتهما في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين الوظيفي في المؤسسات، ومن أهم هذه العناصر كما ذكرها (الحسيني، 1994):

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف إلى إرشاد المشرفين وتوجيههم. إن عناصر الأداء الوظيفي هي الأثر لجهود الفرد عبر إدراك ومعرفة متطلبات الوظيفة ونوعها وكمية العمل المنجز والجدية بالعمل.

5- العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة، إذ يصعب تحديد تلك العوامل كلها؛ حيث لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية لا تؤثر في الأداء الوظيفي.

6- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق لتحسين الأداء الوظيفي؛ فقد نجد بعض المؤسسات تستخدم بعض الطرق لأجل ضمان تقييم مواردها البشرية؛ بحيث يتم مراعاة مدى تكيف كل طريقة مع الأهداف المرجوة، من هذه الطرق: تحديد الأسباب الرئيسة لمشكلات الأداء، تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول، الاتصالات المباشرة.

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الأداء الوظيفي وأهميته ونذكر منها:

دراسة (الهاجري, 2016) بعنوان: درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجھراء في دولة الكويت. وهدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجھراء في دولة الكويت، وأثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، وتكوّنت عينة الدراسة من 43 مديرًا ومديرة و725 معلمًا ومعلمة. وطوّرت أداة تكونت من محورين، الأول لقياس درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة الجھراء، وتكون من 36 فقرة، والآخر لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتكون من 26 فقرة، وتُحقّق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج



الدراسة أن درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الجهاد من وجهة نظر المعلمين متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجالات كلها لممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس لصالح الذكور، باستثناء مجال النمو المهني، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات كلها لممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالات كلها لممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين باستثناء مجال النمو المهني لصالح سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر). كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الجهاد في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس مرتفعة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: توعية مديري المدارس بأهمية المشاركة الإيجابية للمعلمين في العملية الإشرافية؛ وتدريب مديري المدارس على الإشراف التشاركي من خلال برامج وزارة التربية في التأهيل والإعداد التي يخضعون لها.

أما دراسة (Shamaki,2015) بعنوان: "تأثير أسلوب القيادة على الأداء الوظيفي للمعلم في المدارس الثانوية العامة بولاية تارابا". وهدفت إلى التعرف على أسلوب القيادة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية، والأداء الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (165) معلمًا، اختيروا من المدارس الثانوية العامة في ولاية تارابا. وقد استخدمت الاستبانة بوصفها وسيلة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الديمقراطي يسهم بشكل أكثر في زيادة إنتاجية المعلمين من الأسلوب التسلسلي؛ إذ إن هناك دورًا مهمًا لمديري المدارس الثانوية في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين.



أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول إيجاد درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، وتحليل البيانات، وتحديد العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار والبالغ عددهم 5966 في العام الدراسي (2018-2019) (وزارة التربية والتعليم، 2019).

وقد تألفت عينة الدراسة من (304) معلم بمحافظة ظفار، وقد استجاب منهم بشكل صحيح عدد (535) معلم، وتم استبعاد الاستبانة غير الصالحة، حيث بلغت (231) استبانة. حيث بلغت نسبة العينة 5%.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: القيادة الابتكارية، وفقاً للأبعاد التي ذكرها (قنديل، 2010):

القدرة الاستكشافية الاستطلاعية، القدرة على التفكير المرن، القدرة على توليد الأفكار، القدرة التي تتعلق بالحساسية نحو المشكلات، القدرة على سرعة التكيف، القدرة الإدراكية، القدرة على التحليل والتقييم.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

المتغيرات الديموغرافية: سنوات الخبرة – المرحلة التعليمية.

رابعاً: أدوات الدراسة



من أجل تحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة أداة الدراسة، وهي استبانة لدراسة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. ومرت الاستبانة بالخطوات الآتية:

أ- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

اعتمدت الباحثة على العديد من المراجع في إعداد هذه الاستبانة، منها: (الأخرس، 2011)، و(القسوس، 2004)، وقد تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية ما يأتي:

1- القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

2- القسم الثاني: عبارة عن أبعاد القيادة الابتكارية لمديري المدارس بمحافظة ظفار، وتتكون من 99 عبارة موزعة على سبعة أبعاد:

البعد الأول: القدرة الاستكشافية الاستطلاعية، وتتكون من (12) عبارة.

البعد الثاني: القدرة على التفكير المرن، وتتكون من (15) عبارة.

البعد الثالث: القدرة على توليد الأفكار، ويتكون من (14) عبارة.

البعد الرابع: القدرة التي تتعلق بالحساسية نحو المشكلات، وتتكون من (14) عبارة.

البعد الخامس: القدرة على سرعة التكيف، وتتكون من (9) عبارة.

البعد السادس: القدرة الإدراكية، ويتكون من (12) عبارة.

البعد السابع: القدرة على التحليل والتقييم، ويتكون من (17) عبارة.

3- القسم الثالث: عبارة عن 37 عبارة متعلقة بالأداء الوظيفي لمعرفة أداء المعلم الوظيفي وعلاقته بالقيادة الابتكارية لدى مدير المدرسة.

ب- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها؛ وُضعت في صورتها النهائية؛ حيث تكونت من القسم الأول: البيانات الشخصية (سنوات الخبرة – المرحلة التعليمية). وتضمن القسم الثاني 41 عبارة موزعة على سبعة أبعاد في جانب القيادة الابتكارية، و23 فقرة موزعة على جانب الأداء الوظيفي في القسم الثالث (ملحق رقم 3).

٦- صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين المتخصصين بالمجال؛ حيث عُرضت على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال القيادة التربوية وعددهم (14) (ملحق رقم 2)؛ وذلك بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وقد استجابت الباحثة لآرائهم وإجراء ما يلزم من تعديلاتٍ وحذفٍ في ضوء المقترحات المقدمة. ومن أهم تلك المقترحات: تعديل بعض الفقرات بما يتناسب مع محاور الدراسة، وتم الأخذ بتعديلات المحكمين.

٧- ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي لفقرات واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس (0,99)، أما معامل الثبات الكلي لفقرات الأداء الوظيفي لدى المعلمين فقد بلغ (0,89)؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ؛ مما يسمح بتطبيق هذه الدراسة، والجدول رقم (4) يبين معامل الثبات للاستبانة ككل ولكل محور على حدة.

4- جدول رقم (4) معامل الثبات الكلي، وللمجالات الفرعية للاستبانة

| ت | المجال | عدد الفقرات | قيمة معامل الثبات |
|---|--------------------------------|-------------|-------------------|
| 1 | القدرة الاستكشافية الاستطلاعية | 5 | 0.92 |

| | | | |
|------|----|---|---|
| 0.93 | 6 | القدرة على التفكير المرن | 2 |
| 0.94 | 5 | القدرة على توليد الأفكار | 3 |
| 0.95 | 6 | القدرة التي تتعلق بالحساسية نحو المشكلات | 4 |
| 940. | 5 | القدرة على سرعة التكيف | 5 |
| 0.94 | 7 | القدرة الإدراكية | 6 |
| 950. | 7 | القدرة على التحليل والتقييم | 7 |
| 990. | 41 | الثبات الكلي للجزء الأول (واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس) | |
| 890. | 23 | الثبات الكلي للجزء الثاني: الأداء الوظيفي لدى المعلمين | |

-5

٨- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد في تحليل بيانات الدراسة على برنامج (SPSS) الإصدار رقم (20) معتمداً على مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ حيث جمعت البيانات الميدانية من خلال استبانة أعدتها الباحثة، واستخدم مقياس ليكارت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). وطبقت في تحليل البيانات مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية والتحليلية باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS)، وذلك في تحليل الأساليب الإحصائية الآتية:

- استخدام اختبار ت (Independent Sample T-Test)؛ للمقارنة بين سنوات الخبرة.
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمين باختلاف المراحل التعليمية التي يعملون بها.



- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لتوضيح العلاقة (الارتباط) بشكل عام بين القيادة الابتكارية لمديري المدارس وأدائهم الوظيفي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وتحديد مستوى الموافقة.

خطوات الدراسة:

قامت الباحثة بعدد من الخطوات لإجراء الدراسة على النحو الآتي:

دراسة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن ثم تصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة للمعلمين، والتحقق من صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين المتخصصين بالمجال وتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من المعلمين، ثم التحقق من ثباتها، ثم قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من المعلمين بطريقة عشوائية، ومن ثم تطبيق الاستبانة من قبل الباحث، وإدخال البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج (spss) ثم تفسيرها، معتمدة في ذلك على الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار تحليل التباين، وأخيراً تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد في تحليل بيانات الدراسة على برنامج (SPSS) الإصدار رقم (20) معتمداً على مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ حيث جمعت البيانات الميدانية من خلال استبانة أعدتها الباحثة، واستخدم مقياس ليكارت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). وطبقت



في تحليل البيانات مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية والتحليلية باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS)، وذلك في تحليل الأساليب الإحصائية الآتية:

- استخدام اختبار ت (Independent Sample T-Test)؛ للمقارنة بين سنوات الخبرة.
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمين باختلاف المراحل التعليمية التي يعملون بها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لتوضيح العلاقة (الارتباط) بشكل عام بين القيادة الابتكارية لمديري المدارس وأدائهم الوظيفي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وتحديد مستوى الموافقة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لتساؤلاتها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؟" حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المعلمين على مجالات الفقرات المتعلقة بواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في استبانة الدراسة، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع ممارسة القيادة

الابتكارية لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً من وجهة نظر المعلمين

| الرتبة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | القدرة على التحليل والتقييم | 3.82 | 0.86 | مرتفعة |
| 2 | القدرة الإدراكية | 3.82 | 0.87 | مرتفعة |
| 3 | القدرة على سرعة التكيف | 3.81 | 0.91 | مرتفعة |
| 4 | القدرة على توليد الأفكار وتنظيمها | 3.78 | 0.89 | مرتفعة |
| 5 | القدرة الاستكشافية الاستطلاعية | 3.71 | 0.83 | مرتفعة |
| 6 | القدرة على التفكير المرن | 3.69 | 0.89 | مرتفعة |
| 7 | القدرة التي تتعلق بالحساسية نحو المشكلات | 3.59 | 0.88 | مرتفعة |
| | واقع ممارسة القيادة الابتكارية بشكل عام | 3.75 | 800. | مرتفعة |

يتضح من الجدول (6) أن تقدير المعلمين لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار جاء بشكل عام بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.75). وكذلك جاء تقديرهم لمجالات القيادة الابتكارية جميعها بدرجة مرتفعة، وبالترتيب الآتي: "القدرة على التحليل والتقييم" بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبالمتوسط الحسابي نفسه جاء مجال "القدرة الإدراكية"، تلاه مجال "القدرة على سرعة التكيف" بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وتلاه مجال "القدرة على توليد الأفكار وتنظيمها" بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وتلاه مجال "القدرة الاستكشافية الاستطلاعية" بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وتلاه مجال "القدرة

على التفكير المرن" بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وأخيرًا جاء مجال "القدرة التي تتعلق بالحساسية نحو المشكلات" بمتوسط حسابي بلغ (3.59).

ويشير هذا إلى اهتمام مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار بممارسة القيادة الابتكارية في مدارسهم؛ لما لهذه الممارسات من أهمية وفوائد ينعكس أثرها في العملية التعليمية بمدارسهم.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثاني "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة ظفار تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟"، تم القيام بما يأتي:

أ- النتائج المتعلقة بآثر سنوات الخبرة ومناقشتها:

للحصول على النتائج المتعلقة بآثر سنوات خبرة المعلمين على آرائهم حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة ظفار، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرهم لمجالات الفقرات المتعلقة بواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في استبانة الدراسة وبشكل عام (الدرجة الكلية)، وفقًا لسنوات خبرتهم (10 سنوات فأقل - أكثر من 10 سنوات)، واستخدام اختبار "ت" (T-Test) لمعرفة طبيعة الفروق في تقديراتهم، واستخدام اختبارات لمعرفة طبيعة الفروق في تقديراتهم، حيث استخدمت اختبارات لمجموعتين بدلاً من ثلاث مجموعات نظرًا لدمج مجموعتين معًا، وهما: (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات) مع بعضهما لسبب قلة الأعداد، وأصبح لدينا مجموعتان هما (10 سنوات فأقل - أكثر من 10 سنوات). والجدول (14) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (14) نتائج اختبار (ت) لمعرفة طبيعة الفروق في آراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة

الابتكارية لدى مديري المدارس وفقًا لمتغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة "ت" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المجالات |
|------------------|-------------|----------------------|--------------------|-------|--------------|--|
| 0.253 | -1.14 | 0.79 | 3.65 | 130 | 10 فأقل | القدرة الاستكشافية الاستطلاعية. |
| | | 0.85 | 3.76 | 174 | أكثر من 10 | |
| 0.662 | -0.43 | 0.95 | 3.66 | 130 | 10 فأقل | القدرة على التفكير المرن. |
| | | 0.84 | 3.71 | 174 | أكثر من 10 | |
| 0.334 | -0.96 | 0.90 | 3.72 | 130 | 10 فأقل | القدرة على توليد الأفكار وتنظيمها. |
| | | 0.88 | 3.82 | 174 | أكثر من 10 | |
| 0.594 | -0.53 | 0.85 | 3.55 | 130 | 10 فأقل | القدرة التي تتعلق بالحساسية نحو المشكلات. |
| | | 0.91 | 3.61 | 174 | أكثر من 10 | |
| 0.747 | 32-0. | 0.89 | 3.79 | 130 | 10 فأقل | القدرة على سرعة التكيف. |
| | | 0.91 | 3.83 | 174 | أكثر من 10 | |
| 0.848 | 19-0. | 0.89 | 3.80 | 130 | 10 فأقل | القدرة الإدراكية. |
| | | 0.84 | 3.82 | 174 | أكثر من 10 | |
| 0.929 | -0.08 | 0.81 | 3.81 | 130 | 10 فأقل | القدرة على التحليل والتقييم. |
| | | 0.90 | 3.82 | 174 | أكثر من 10 | |

| | | | | | | |
|-------|-------|------|------|-----|------------|--|
| 0.598 | -0.52 | 0.79 | 3.72 | 130 | 10 فأقل | واقع ممارسة القيادة الابتكارية بشكل عام. |
| | | 0.81 | 3.77 | 174 | أكثر من 10 | |

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجالات واقع ممارسة القيادة الابتكارية جميعها، وبشكل عام أيضاً؛ وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة ظفار تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويمكن عزو ذلك لكثرة برامج الإنماء المهني المخصصة للمدراء، سواء في المدرسة أو خارجها على مستوى المحافظة أو الوزارة، وبرامج التأهيل المختلفة: (البكالوريوس - الماجستير - الدكتوراه) التي يلتحق بها المعلمون، وأدى ذلك إلى التقليل من أثر سنوات الخبرة في آرائهم حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس، بالإضافة إلى أن نظرة المعلمين موحدة لمديري المدارس على أنهم هم المسؤولون عن تسيير أعمال المدارس ومتابعة المعلمين ومساءلتهم بغض النظر عن سنوات خبرتهم في مجال العمل، أو ربما أن مديري المدارس يتعاملون مع معلمهم بشفافية وموضوعية وعدالة؛ مما يجعل المعلمين يشكلون انطباعاً متشابهاً في أغلب الأحيان عن مديريهم بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

ب- النتائج المتعلقة بأثر المرحلة التعليمية ومناقشتها:

للحصول على النتائج المتعلقة بأثر المرحلة التعليمية التي يعمل (يدرس) بها المعلمون في آرائهم حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة ظفار، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرهم لمجالات الفقرات المتعلقة بواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في استبانة الدراسة وبشكل عام (الدرجة الكلية)، وفقاً للمرحلة التعليمية التي يعملون (يدرسون) بها (الصفوف 1-4، الصفوف 5-9، الصفوف 10-12)، والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة

الابتكارية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المرحلة التعليمية | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|---|
| 0.80 | 3.60 | 82 | 1-4 | القدرة الاستكشافية الاستطلاعية. |
| 0.89 | 3.72 | 130 | 5-9 | |
| 0.75 | 3.80 | 92 | 10-12 | |
| 0.80 | 3.71 | 82 | 1-4 | القدرة على التفكير المرن. |
| 0.93 | 3.61 | 130 | 5-9 | |
| 0.90 | 3.78 | 92 | 10-12 | |
| 0.79 | 3.82 | 82 | 1-4 | القدرة على توليد الأفكار وتنظيمها. |
| 0.98 | 3.72 | 130 | 5-9 | |
| 0.85 | 3.84 | 92 | 10-12 | |
| 0.77 | 3.66 | 82 | 1-4 | القدرة التي تتعلق بالحساسية نحو المشكلات. |
| 0.94 | 3.55 | 130 | 5-9 | |
| 0.91 | 3.57 | 92 | 10-12 | |
| 0.86 | 3.86 | 82 | 1-4 | القدرة على سرعة التكيف. |
| 0.92 | 3.73 | 130 | 5-9 | |

| | | | | |
|------|--------|-----|-------|--|
| 0.92 | 3.89 | 92 | 10-12 | القدرة الإدراكية. |
| 0.77 | 3.84 | 82 | 1-4 | |
| 0.89 | 3.76 | 130 | 5-9 | |
| 0.91 | 3.8773 | 92 | 10-12 | |
| 0.74 | 3.83 | 82 | 1-4 | القدرة على التحليل والتقييم. |
| 0.93 | 3.81 | 130 | 5-9 | |
| 0.86 | 3.82 | 92 | 10-12 | |
| 0.73 | 3.76 | 82 | 1-4 | واقع ممارسة القيادة الابتكارية بشكل عام. |
| 0.85 | 3.70 | 130 | 5-9 | |
| 0.80 | 3.80 | 92 | 10-12 | |

يتضح من الجدول رقم (15) وجود فروق متباينة في المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين باختلاف المراحل التعليمية التي يعملون (يدرسون) بها (الصفوف 1-4، الصفوف 5-9، الصفوف 10-12) لمجالات الفقرات المتعلقة بواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في استبانة الدراسة وبشكل عام. ولفحص ما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائياً، استُخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول رقم (16) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في آراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

| مستوى الدلالة | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المجالات |
|------------------|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|--|
| 0.298 | 1.216 | 0.842 | 2 | 1.68 | بين المجموعات | القدرة الاستكشافية الاستطلاعية. |
| | | 0.692 | 301 | 208.22 | داخل المجموعات | |
| | | | 303 | 209.90 | المجموع | |
| 0.379 | 0.974 | 0.776 | 2 | 1.55 | بين المجموعات | القدرة على التفكير المرن. |
| | | 0.797 | 301 | 239.84 | داخل المجموعات | |
| | | | 303 | 241.39 | المجموع | |
| 0.557 | 0.587 | 0.474 | 2 | 0.94 | بين المجموعات | القدرة على توليد الأفكار وتنظيمها. |
| | | 0.807 | 301 | 243.00 | داخل المجموعات | |
| | | | 303 | 243.94 | المجموع | |
| 0.675 | 0.394 | 0.312 | 2 | 0.63 | بين المجموعات | القدرة التي تتعلق بالحساسية نحو المشكلات. |
| | | 0.792 | 301 | 238.24 | داخل المجموعات | |
| | | | 303 | 238.87 | المجموع | |
| 0.368 | 1.002 | 0.830 | 2 | 1.66 | بين المجموعات | القدرة على سرعة التكيف. |
| | | 0.828 | 301 | 249.25 | داخل المجموعات | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|---|
| | | | 303 | 250.91 | المجموع | |
| 0.616 | 0.485 | 0.367 | 2 | 0.73 | بين المجموعات | القدرة الإدراكية. |
| | | 0.756 | 301 | 227.70 | داخل المجموعات | |
| | | | 303 | 228.43 | المجموع | |
| 0.987 | 0.013 | 0.010 | 2 | 0.02 | بين المجموعات | القدرة على التحليل والتقييم. |
| | | 0.751 | 301 | 226.11 | داخل المجموعات | |
| | | | 303 | 226.13 | المجموع | |
| 0.681 | 0.385 | 0.252 | 2 | 0.50 | بين المجموعات | واقع ممارسة القيادة الابتكارية بشكل عام. |
| | | 0.655 | 301 | 197.17 | داخل المجموعات | |
| | | | 303 | 197.67 | المجموع | |

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجالات واقع ممارسة القيادة الابتكارية جميعها، وبشكل عام أيضاً؛ وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة ظفار تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

ويمكن عزو ذلك لكون معظم المعلمين في المراحل التعليمية المختلفة من حملة البكالوريوس، وفرص الالتحاق ببرامج الإنماء المهني متساوية في المراحل التعليمية جميعها، وأدى ذلك إلى التقليل من أثر المرحلة التعليمية في آرائهم حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس. أو أن مديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متساوية تقريباً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثالث "ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم؟" حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المعلمين على الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي في استبانة الدراسة، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي، والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً من وجهة نظر المعلمين

| الرتبة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | أتعامل مع التلاميذ بكل احترام. | 4.67 | 0.59 | مرتفعة جداً |
| 2 | لدي إلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي. | 4.58 | 0.61 | مرتفعة جداً |
| 3 | أقدم كل مساعدة ممكنة يحتاج إليها زملائي في العمل. | 4.56 | 0.64 | مرتفعة جداً |
| 4 | أحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع المجتمع المحلي. | 4.56 | 0.64 | مرتفعة جداً |
| 5 | ألتزم بقواعد العمل وإجراءاته. | 4.48 | 0.64 | مرتفعة جداً |
| 6 | ألتزم بمواعيد العمل. | 4.46 | 0.72 | مرتفعة جداً |

| | | | | |
|-------------|------|------|--|----|
| مرتفعة جداً | 0.67 | 4.42 | أكون موضوعياً عند تقييم أعمال الطلبة. | 7 |
| مرتفعة جداً | 0.70 | 4.36 | أبعث في نفوس الطلبة روح الحماس للتعلم. | 8 |
| مرتفعة جداً | 0.75 | 4.29 | أعمل على ربط المادة الدراسية بحاضر الطلاب وحاجاتهم المستقبلية. | 9 |
| مرتفعة جداً | 0.71 | 4.28 | أعمل على إثارة دافعية الطلاب وتعزيزها. | 10 |
| مرتفعة جداً | 0.68 | 4.28 | أنجز مهامى الوظيفية في الوقت المطلوب. | 11 |
| مرتفعة جداً | 0.64 | 4.27 | أنجز عملي ضمن ضوابط الجودة المطلوبة. | 12 |
| مرتفعة جداً | 0.82 | 4.22 | أتبادل الخبرات مع زملائي داخل المدرسة. | 13 |
| مرتفعة | 0.80 | 4.19 | أشارك بأفكارى لتطوير العملية التعليمية. | 14 |
| مرتفعة | 0.76 | 4.17 | أمتلك مهارة الاتصال وأوظفها بطريقة فعالة. | 15 |
| مرتفعة | 0.76 | 4.14 | أطبق أساليب متنوعة في تقييم مستوى أداء الطلبة. | 16 |
| مرتفعة | 0.67 | 4.13 | أعمل على كشف المشكلات التي تعوق سير العمل. | 17 |
| مرتفعة | 0.95 | 4.08 | أطالب بدورات تدريبية تلبي حاجاتى الأكاديمية. | 18 |
| مرتفعة | 0.89 | 3.99 | أقوم أدائى ذاتياً بناء على ملاحظات المدير. | 19 |
| مرتفعة | 0.85 | 3.97 | أحرص على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في أثناء التدريس. | 20 |

| | | | | |
|--------|------|------|--|----|
| مرتفعة | 0.99 | 3.65 | أشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة. | 21 |
| مرتفعة | 1.11 | 3.46 | أشارك زملائي المعلمين في إعداد البحوث الإجرائية المرتبطة بالعملية التعليمية. | 22 |
| متوسطة | 1.37 | 3.16 | أوظف البريد الإلكتروني في مجال عملي. | 23 |
| مرتفعة | 0.48 | 4.19 | الأداء الوظيفي بشكل عام. | |

يتضح من الجدول رقم (17) أن تقدير المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي جاء بشكل عام بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، كما أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي في استبانة الدراسة تراوحت بين (3.16 - 4.67)، وتشير هذه النتيجة إلى تقدير بدرجة مرتفعة جداً، ومرتفعة ومتوسطة للمعلمين لهذه الفقرات، ولم تحصل أي فقرة على تقدير بدرجة منخفضة أو منخفضة جداً.

ويمكن عزو ذلك لثقة المعلمين بأنفسهم، ومدى قيامهم بمهام عملهم على أكمل وجه، وربما يرجع كذلك إلى التعزيز المستمر الذي يلقونه من رؤسائهم المباشرين سواء من مديري المدارس أو مساعديهم، أو من المشرفين التربويين أو المعلمين الأوائل؛ مما أدى إلى انعكاس ذلك إيجابياً على تقديرهم لمستوى أدائهم الوظيفي بدرجة مرتفعة.

كما يمكن عزو هذه النتيجة أيضاً لمعرفة المعلمين لمتطلبات وظيفتهم سواء كانت المعرفية أو الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، بالإضافة إلى إدراكهم لنوعية العمل الذي يقومون به من خلال تدريس الطلاب، وما يمتلكونه من رغبة داخلية لإتقان هذا العمل، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر، وإحساسهم الدائم بمقدار العمل الذين يقومون به من خلال الحصص الدراسية، وما يرتبط به من جهد ذهني وبدني يومي المبذول من خلالها. بالإضافة إلى جديتهم وتفانيهم في عملهم، وشعورهم بتحمل مسؤولية عملهم، وإنجازهم لمهامهم سواء المتعلقة بتنفيذ الحصص الدراسية وبقية الأعمال المرتبطة بها في أوقاتها المحددة؛ مما أدى إلى انعكاس ذلك إيجابياً على تقديرهم لمستوى أدائهم الوظيفي بدرجة مرتفعة.

4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الرابع "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المعلمين حول أدائهم الوظيفي، تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟" تم القيام بما يأتي:

1- النتائج المتعلقة بأثر سنوات الخبرة:

للحصول على النتائج المتعلقة بأثر سنوات خبرة المعلمين على آرائهم حول أدائهم الوظيفي، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرهم للفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي في استبانة الدراسة بشكل عام (الدرجة الكلية)، وفقاً لسنوات خبرتهم (10 سنوات فأقل- أكثر من 10 سنوات)، واستخدام اختبار "ت" (T-Test) لمعرفة طبيعة الفروق في تقديراتهم، والجدول رقم (18) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (18) نتائج اختبار (ت) لمعرفة طبيعة الفروق في آراء المعلمين حول أدائهم الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| البعد | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|--------------------------|--------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| الأداء الوظيفي بشكل عام. | 10 وأقل | 130 | 4.20 | 0.42 | 0.159 | 0.874 |
| | أكثر من 10 | 174 | 4.19 | 0.52 | | |

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً، أي لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين آراء المعلمين حول أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويمكن عزو ذلك لثقة المعلمين بأنفسهم، سواء ذوو الخبرة الأكثر من 10 سنوات والتي تنامت لديهم

ثقتهم بأنفسهم بمرور السنوات والخبرات التي تعرضوا لها خلال فترة عملهم، وكذلك ذوو الخبرة من 10

سنوات فأقل؛ بسبب البرامج التدريبية التي تعرضوا لها والتي أسهمت في نموهم المهني وأدائهم الوظيفي،

وتعزيز المديرين والمشرفين المستمر لجهودهم، والذي انعكس إيجابياً على تقديرهم لأدائهم الوظيفي؛ مما أدى ذلك كله إلى عدم وجود فروق في تقدير المعلمين لأدائهم الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة.

ب- النتائج المتعلقة بأثر المرحلة التعليمية:

للحصول على النتائج المتعلقة بأثر المرحلة التعليمية التي يعمل (يدرس) بها المعلمون في آرائهم حول أدائهم الوظيفي، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرهم للفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي في استبانة الدراسة بشكل عام (الدرجة الكلية)، وفقاً للمرحلة التعليمية التي يعملون (يدرسون) بها (الصفوف 1-4، الصفوف 5-9، الصفوف 10-12)، والجدول رقم (19) يوضح ذلك.

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المعلمين حول أدائهم الوظيفي وفقاً

لمتغير المرحلة التعليمية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المرحلة التعليمية | البعد |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|--------------------------|
| 0.42 | 4.25 | 82 | 1-4 | الأداء الوظيفي بشكل عام. |
| 0.49 | 4.15 | 130 | 5-9 | |
| 0.51 | 4.19 | 92 | 10-12 | |

يتضح من الجدول رقم (19) وجود فروق بسيطة في المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين باختلاف المراحل التعليمية التي يعملون (يدرسون) بها (الصفوف 1-4، الصفوف 5-9، الصفوف 10-12) للفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي في استبانة الدراسة بشكل عام. ولفحص ما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائياً، استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول رقم (20) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في آراء المعلمين حول أدائهم الوظيفي وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الأداء الوظيفي بشكل عام | بين المجموعات | 0.493 | 2 | 0.246 | 1.054 | 0.35 |
| | داخل المجموعات | 70.384 | 301 | 0.234 | | |
| | المجموع | 70.877 | 303 | | | |

يتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين آراء المعلمين حول أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. ويمكن عزو ذلك لثقة المعلمين بأنفسهم، في مراحل التعليم المختلفة؛ بسبب برامج التدريب المختلفة التي يتلقونها بغض النظر عن نوع المرحلة، فلكل مرحلة تعليمية برامج إنماء مهني خاصة بها تهدف إلى إنمائهم مهنيًا تناسب طبيعة المرحلة التعليمية التي يعملون بها، كما أن إحساس المعلمين بأهمية الدور الذي يقومون به من خلال تربية النشأ وتعليمه، لا يقتصر على مرحلة دراسية معينة؛ بل يشمل المراحل التعليمية جميعها (الصفوف 1-4، الصفوف 5-9، الصفوف 10-12)، كما أن المعلمين في مراحل التعليم المختلفة يخضعون للظروف ذاتها في العمل المدرسي، وهم على درجة وعي بواجباتهم ومسؤولياتهم، ويؤدون هذه الواجبات ويتحملون عبء مسؤولياتهم حسب تقديرهم لأهميتها؛ وبالتالي لا يؤثر ذلك في مستوى تقديرهم لأدائهم الوظيفي بغض النظر عن المرحلة التعليمية التي يعملون (يدرسون) بها؛ مما أدى ذلك كله إلى عدم وجود فروق في تقدير المعلمين لأدائهم الوظيفي تعزى للمرحلة التعليمية.

5- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الخامس "هل توجد علاقة بين آراء المعلمين نحو القيادة الابتكارية لمديري المدارس وآرائهم نحو أدائهم الوظيفي؟" استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين آراء المعلمين نحو القيادة الابتكارية لمديري المدارس وآرائهم نحو أدائهم الوظيفي، والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

جدول رقم (21) معامل ارتباط بيرسون بين آراء المعلمين نحو القيادة الابتكارية لمديري المدارس وآرائهم نحو أدائهم الوظيفي (ن=304)

| الأداء الوظيفي | آراء المعلمين |
|----------------|------------------------------------|
| **0.467 | القيادة الابتكارية لمديري المدارس. |

**** دال عند مستوى $\geq 0,01$**

يتضح من الجدول (21) قيمة معامل الارتباط البالغ (0.467)، وهو دال عند مستوى دلالة 0.01، أي توجد علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين آراء المعلمين نحو القيادة الابتكارية لمديري المدارس وآرائهم نحو أدائهم الوظيفي.

ويمكن عزو ذلك لتأثير ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية على الأداء الوظيفي للمعلمين، فكلما كانت آراء المعلمين إيجابية نحو ممارسات مديري المدارس انعكس ذلك بشكل إيجابي على آرائهم وتقديرهم لأدائهم الوظيفي، فممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لدعم المعلمين، والتحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، وإتاحة الفرص لهم لطرح الأفكار والتعبير عن أفكارهم، وإعطائهم الشعور بأهميتهم وكيانهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، والذي ينعكس إيجابياً على تقديرهم لأدائهم الوظيفي.

6- ملخص نتائج الدراسة:



- جاء تقدير المعلمين لواقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار بدرجة مرتفعة بشكل عام، وكذلك لمجالات القيادة الابتكارية جميعها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المعلمين حول واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة ظفار تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.
- جاء تقدير المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي بدرجة مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المعلمين حول أدائهم الوظيفي تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.
- توجد علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين آراء المعلمين نحو القيادة الابتكارية لمديري المدارس وآرائهم نحو أدائهم الوظيفي.

7- توصيات الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات الآتية:-
- رعاية الأفكار الابتكارية لدى مدراء المدارس ودعمهم عبر تنفيذ أفكارهم وتعميمها.
- زيادة اهتمام مديريات التربية والتعليم بالمحافظات التعليمية بعقد ورش العمل والحلقات العلمية وجلسات الحوار الحرة للمدراء والمعلمين، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أفكار إبتكارية تؤدي إلى تطوير أسلوب عمل هذه المدارس.
- تخصيص اعتمادات مالية للإنفاق على عمليات التطوير والابتكار في جوانب العمل التربوي، والاهتمام بالمكافآت الفورية للأعمال الابتكارية بمدارس المحافظة.
- على المدراء أن يرفعوا مدارك المعلمين لدعم القيادة الابتكارية، وتدريبهم على مهارة الحساسية نحو المشكلات.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

- وضع برامج تدريبية تركز على تدريب مساعدي المدراء والمعلمين على القيادة الابتكارية.
- الحرص على توظيف البريد الإلكتروني في مجال العمل، خاصة لدى المعلمين.

المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- أبوصعيليك، حامد علي ودعمس، مصطفى نمر، (2008). اتجاهات حديثه في الادارة التربوية، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- الأخرس، أريج حسين محمد. (2011). "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدى معلميه"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. المفرق. الأردن .
- إسماعيل، أحمد جلال حسن. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. كفر الشيخ.
- وزارة التربية والتعليم، 2019 . www.moe.gov.om



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

جرادات، مرام محمد. (2012). "القيادة الابتكارية لمديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بأدائهن الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان. الأردن.

الجرايدة، محمد سليمان. والجهوري، بدرية خلفان حمد. (2014). "درجة ممارسة القادة الإداريين في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية". مجلة الدراسات التربوية والنفسية جامعة السلطان قابوس: مجلد 8 العدد 3 (571-586). سلطنة عمان.

العارضی، محمد. (2018). "محور الإنسان والمجتمع في رؤية عمان 2040".

<http://www.shabiba.com>

الحارثي، هاجد سعد. (2016). "القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية، السعودية.

حجي، أحمد إسماعيل. (2004). تطوير التعليم في زمن التحديات. الأزمة وتطلعات المستقبل. مكتبة النهضة المصرية. القاهرة.

الحربي، غنيم عواد، 2008، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

حرز الله، ماجد عبد الكريم. (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، الأردن.



حسن، روية. (2009). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي للتخطيط والتنمية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.

الحسيني، أحمد بن عبد الله. (1994). "علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين" (دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

حيدر، حيدر علي. (2010). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (26). جامعة بغداد.

خضر، يوسف رمضان. (2014). "دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تحسين الأداء الوظيفي في الكليات المتوسطة (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية نموذجًا)". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، غزة.

الخطيب، أمل إبراهيم. (2005). الإدارة المدرسية (فلسفتها، أهدافها، تطبيقاتها). دار قنديل للنشر والتوزيع.

خولف، إيمان (2010) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

خليفة، محمد عداي. (2015). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادات الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميه في عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان، الأردن.

الداود، عبد الرحمن. (2005). "الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وعلاقته بالمناخ التنظيمي". مجلة كلية المعلمين، العدد (2).

الداهري، صالح حسن. (2008). "أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات السلوكية والانفعالية - الأسس والنظريات". دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.



دره، عبد الباري. وأحمد، مروة. والصبغ، زهير. والعدول، العدول. (2008). إدارة القوى البشرية. جامعة القدس المفتوحة. عمان.

دييز، ماري. (2002). "معلمون للقرن الواحد والعشرين"، ترجمة: سعاد الطويل. مجلة مستقبلات، مكتب التربية الدولي، جنيف. 32 (123).

السالمي، شمسة بنت محمد بن منصور. (2010). "مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

السكران، ناصر. (2004). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

سلطان، محمد سعيد. (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. بيروت.

سلطان، محمد أنور. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. مصر.

سهيله، محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. عمان.

الصيرفي، محمد. (2006). إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية.

الصيرفي، محمد. (2006). الحل الابتكاري للمشكلات. مؤسسة حوري الدولية للنشر والتوزيع. الإسكندرية.

الطيبي، محمد حمد. (2007). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. ط3. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

عباس، سهيلة محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.



- عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز. حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. ط1. دار وائل للنشر. الأردن.
- عبوي، زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين. (2000). الإدارة المدرسية. دار الفكر العربي. القاهرة.
- العنزي، سعود. (2015). "دور القيادة في المنظمة الابتكارية". المنتدى التعليمي لوزارة التعليم. المملكة العربية السعودية.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- القحطاني، سالم سليم. (2001). القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمية). دار العلوم للطباعة والنشر. الإمارات.
- قنديل، علاء سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر. عمان.
- كنعان، نواف. (2015). القيادة الإدارية. دار الثقافة. عمان.
- اللحيدان، محمد عبد الله. (2017). القيادة والإدارة التربوية. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- لهلوب، ناريمان يونس. (2014). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج للنشر والتوزيع. الأردن.
- محمد، أحمد. (2017). "تقييم الأداء الوظيفي". موقع موضوع. <https://mawdoo3.com>
- محمد، راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. القاهرة.
- محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). إدارة المنظمات. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.



- محيرق، مبروكة. (2013). أساسيات تدريب الموارد البشرية. دار السحاب للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
- مرتجى، نسرين. (2013). "فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- مصطفى، عزة. وعبد المنعم، نادية. (2012). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. المجموعة العربية للنشر. مدينة نصر، مصر.
- نجم، عبود. (2015). القيادة وإدارة الابتكار. ط2. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- نجم، عبود. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- نصير، طلال والعزاوي، نجم (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. من 18-19/ 5/2011. جامعة سعد دحلب. الجزائر.
- الهاجري، ميثا طلق. (2016). " درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجھراء في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.
- الھبتي، خالد. (2003). إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر. عمان.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ثانيًا- المراجع الأجنبية :

Charalampos M., Ronit., K., & Olga E. (2015). " Creative Leadership: A MultiContext Conceptualization". Journal The Academy of Management .Annals.Volume 9. Issue 1

Gliddon, D. G. (2006). Forecasting a competency model for innovation leaders .using a modified Delphi technique.. Penn State University

James, C. H. (2006). The World's Most Powerful Leadership Principle. Crown .Business. New York

Martin Cole, G. P. (2006). Unlocking Public Value: A New Model For Achieving .High Performance In Public Service Organizations. John Wiley & Sons

Ng, P. T. (2008). " Developing Forward-looking and Innovative School Leaders: The Singapre Leaders in Education Programme". Journal of In-service education .Vol. 34 (2): 237-225

Richard DuFour, R. J. (2011). Leaders of Learning: How District, School, and .Classroom Leaders Improve Student Achievement. Solution Tree Press

Robert J. Marzano, T. W. (2005). School Leadership that Works: From Research .to Results. ASCD



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

Sharratt, L. & Harild, G. (2015). Good to Great to Innovate. Thousand Oaks.
.CA:Corwin

Shamaki E. (2015): Influence of leadership style on teacher's job productivity in
public secondary schools in Taraba state. Nigeria, Journal of Education and
.Practice. 6.(10), 211-241