



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

درجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري
وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

بهيّة عبدالكريم أحمد عياد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1436هـ / 2014م

درجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري
وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

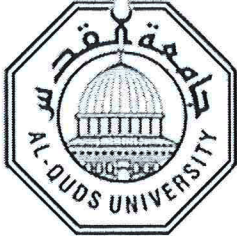
بهيّة عبدالكريم أحمد عياد

بكالوريوس: رياضيات - جامعة القدس / أبو ديس

المشرف: أ. د. محمد عبدالقادر عابدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في (الإدارة
التربوية) من كلية العلوم التربوية/ عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

1436هـ / 2014م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

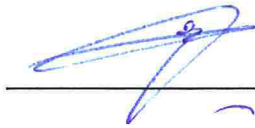
درجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة
التشاركية من وجهة نظر المعلمين

الطالبة: بهيّه عبدالكريم أحمد عياد

الرقم الجامعي: 21111048

المشرف: أ. د. محمد عبد القادر عابدين

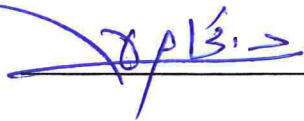
نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 24 / 12 / 2014م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. محمد عبدالقادر عابدين

التوقيع: 

2. الممتحن الداخلي: أ. د. تيسير عبدالله

التوقيع: 

3. ممتحناً خارجياً: د. كمال مخامرة

القدس - فلسطين

1436هـ / 2014م

الإهداء

إلى مدينتي ، ، ، ، ، زهرة المدائن

بهيّة عياد

إقرار:

أُقرُّ أنا معدّة الرسالة بأنّها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: _____

بهيّة عبدالكريم أحمد عياد

التاريخ: 2014 /12 /24

" المنة لله وحده "

شكر و عرفان

أتوجه بعظيم الشكر ووافر الإمتنان إلى كل جهة تعاونت وكل فرد ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز النور، وأخص بالذكر مديري التربية والتعليم في مدينة القدس وضواحيها ومدير التعليم في وكالة غوث اللاجئين/ منطقة القدس، على تسهيلهم لمهمتي في جمع المعلومات، وكذلك مدراء المدارس المشمولة في عينة الدراسة والمعلمين لتعاونهم في تعبئة الإستبانات. كما أشكر الأساتذة المحكمين على مراجعاتهم وملاحظاتهم التي ساهمت في إخراج أداة الدراسة بشكلها النهائي. والشكر موصول لأستاذي المشرف على الرسالة الدكتور محمد عابدين على مراجعاته وتوجيهاته المتواصلة التي أثرت هذا العمل؛ أيضاً فإنني أتقدم ببالغ الشكر والتقدير لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية لما بذلوه من جهود خلال فترة دراستي في الكلية. ولا يفوتني أن أشكر والدي الدكتور عبدالكريم عياد على ترجمته للدراسات الأجنبية التي أوردتها في الدراسة، إضافة إلى ترجمته لمخلص الرسالة إلى اللغة الإنجليزية.

كما أتقدم بالشكر والإمتنان لأفراد عائلتي على مساندتهم ومحبتهم، وأخص بالذكر والدتي الغالية.

بهيّة عياد

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري، وإلى درجة ممارستهم القيادة التشاركية، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين. كما هدفت إلى الكشف عن الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، والمديرية، وجهة الإشراف على المدرسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة القدس الفلسطينية، الحكومية والخاصة والتابعة لوكالة الغوث، والواقعة ضمن نفوذ مديرتي "القدس الشريف" و"ضواحي القدس"، للعام الدراسي 2013/2014، والبالغ عددهم (4562) معلماً ومعلمةً. في حين تكوّنت عينة الدراسة من (460) فرداً، تمّ اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية.

وقامت الباحثة ببناء استبانة، تكوّنت من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة، والجزء الثاني يقيس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وتكوّن من (34) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وهي: الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التحليل والربط، والاحتفاظ بالاتجاه، وقبول المخاطرة. أمّا الجزء الثالث فهو لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية، وتكوّن من (35) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: التخطيط، والثقافة التنظيمية، والمشاركة في صنع القرار، والتقييم ومتابعة العمل، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، والمجتمع المحلي. وتمّ التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكّمين، وأما ثبات الاستبانة فقد تم التأكد منه من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة حيث وجد أنه يساوي (0.95) و(0.96) لدرجة الإبداع الإداري ودرجة ممارسة القيادة التشاركية على الترتيب.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ تقديرات المعلمين لدرجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس عناصر الإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، وأنّ تقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً. كما بيّنت أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس عناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة، وأنّه لا توجد فروق بين متوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير "جهة الإشراف على المدرسة"، حيثُ وُجِدَت فروق دالة إحصائياً وكانت لصالح معلمي المدارس التابعة لووكالة غوث اللاجئين. أيضاً أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة طردية إيجابية بين تقديرات المعلمين لدرجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري و تقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية، بمعامل ارتباط (0.82) على الدرجة الكلية. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، القيادة التشاركية، مدارس محافظة القدس، محافظة القدس.

Degree of School Principals' Possession of Management Innovation Elements and Its Relationship with Their Practicing Participatory Leadership from Teachers' Point of View in Jerusalem Governorate

Prepared by: Bahyyeh A. Ayyad, Al-Quds University.

Supervisor: Prof. Mohammad A. Abdeen

Abstract

This study aimed at investigating to what degree school principals in Jerusalem governorate possess the elements of management innovation and to what degree they practice the participatory leadership from their teachers' point of view and the relationship between them. It also aimed to determine significant statistical differences in their views according to the variables of academic qualification, the number of years of teaching experience, the directorate, the supervising authority, the school level, and the school gender. The population of the study included all the school teachers in the schools of Jerusalem governorate (the public schools, the private schools, and the UNRWA schools) which fall within the authority of Jerusalem city and Jerusalem Suburbs directorates, in the academic year 2013-2014. The population of the study included 4562 teachers from which a stratified random sample of 460 individuals was selected.

The researcher developed a questionnaire which consisted of three parts; the first part was designed to solicit personal data from respondents; the second part measured principals' management innovation, and was consisted of 34 items distributed over seven domains; the sensitivity to problems, the fluency, the flexibility, the originality, analysis and linking capability, keeping the direction, and risk acceptance. The third part measured the degree of practicing the participatory leadership. This part is consisted of 35 items distributed over six domains; planning, organizational culture, the participation in decision making, evaluation and follow up, the relationship between the president and the subordinates, and the local community. The validity of the questionnaire was determined through qualified referees, and the reliability of the questionnaire was validated through calculating the internal consistency factor (Cronbach alpha) for the sample which proved to be 0.95 and 0.96 for the degrees of management innovation and practicing participatory leadership respectively.

The results of the study showed that the teachers estimated their principals as having a total high degree of management innovation and participatory leadership practicing. The results also showed that there were no significant statistical differences in the teachers' evaluation of the degree of principals' management innovation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) due to the variables of the study. Also, the study proved that there is no significant difference in the teachers' evaluation of the degree of the principals' participatory leadership practicing due to the variables of the study except for the "supervising authority" variable, where a

significant difference was found to the benefit of the UNRWA schools. The results also showed a positive correlation between the teachers' evaluation of the degree of principals' management innovation and their participatory leadership practicing with correlation coefficient of (0.82) for the total degree.

Keywords: management innovation, participatory leadership, the schools of Jerusalem,
Jerusalem.

الفصل الأول:

مقدمة الدراسة ومشكلتها

الفصل الأول:

مقدمة الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات وتحولات جذرية في مختلف المجالات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتربوية، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما وضع المنظمات أمام تحدٍ كبير للتعامل معها ومواكبة تطورها، كما يتطلب ذلك من المنظمات أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة. ولا شك في أن القيادة تلعب دوراً هاماً وكبيراً في تقدّم المجتمعات؛ فالتقدم الكبير الذي تشهده الدول المتقدمة لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الإبداعية. لذلك فإنه على المؤسسات التي تسعى للتطور والتقدم أن تتبنى تشجيع الإبداع وتهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام وإلا سيكون مصيرها التدهور والانحيار (السكرانة، 2011).

ولما كانت القيادة هي عملية التأثير بالآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة، فقد اعتبرها الباحثون على اعتبارها المحرك الأساسي للمؤسسة والعاملين فيها من أجل تحقيق

أهدافها، فهي تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله (الخطيب ومعاينة، 2006).

ولا تختلف المدرسة عن أية مؤسسة في مجال القيادة، بل تزداد أهميتها كونها تحتاج إلى درجة عالية من المهارات والفعالية والأساليب القيادية الفعالة في التعامل مع المعلمين، كما أن عملية النهوض بها وتحويلها إلى مؤسسة ناجحة فعالة تواكب متطلبات العصر، تعتمد على جهود مدير المدرسة وكل العاملين معه في فهم وتقبل كل منهم لدوره ومواقف وآراء الآخرين نحو عمليات التغيير والتطوير، عندما يعمل الجميع بروح الفريق الواحد (المومني، 2008).

ولما كانت الهيئة التدريسية هي القوة العاملة في المدرسة فإن ذلك يجعلها أهم وأثمن شيء فيها، وإشراك الإدارة لأفراد الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات يساهم في أن يكون لهذه الهيئة شخصيتها الخاصة التي تتماشى مع صفاتها وظروفها. ففي عملية التطوير لا بد من استخدام تقنيات وأساليب القيادة التشاركية، وخاصة في المؤسسات الكبيرة مثل وزارة التربية والتعليم؛ حيث أن القيادة التشاركية تساهم في بلورة شخصية الإنسان بدل أن يكون متلقياً للإملاءات، وتوفر وضوحاً في أهداف المدرسة لعضو هيئة التدريس، كما توفر له المشاركة في إدراك الصعوبات والظروف المحيطة باتخاذ القرار. وهذا يقود إلى إبداع الفرد في التفكير وابتكار الحلول وتطبيقها مما يزيد من الدافعية والرضا الوظيفي، كما يقلل من التكاليف وإهدار المصادر والبيروقراطية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الجودة والإنتاجية. وبما أن الإبداع هو إيجاد أفكار جديدة وتطبيقها، لا بدّ من أن تكون هناك قيادة تشاركية بروح إبداعية حتى يتم انجاح الأفكار وتطبيقها. فهناك دائماً مبدعون وإبداع وما يبرز الإبداع أو يقتله هو الإدارة (Mohammadi & Farajollahi, 2013).

2.1 مشكلة الدراسة

من خلال قيام الباحثة بدراسة ومراجعة الأدب النظري في موضوعي الإبداع الإداري والقيادة التشاركية، تبين لها أهمية استخدام مدير المدرسة لنمط القيادة التشاركية وامتلاكه لعناصر الإبداع الإداري للنهوض بمدرسته. ففي ضوء المستجدات والتطورات المحيطة بالمدرسة -خاصة في مدينة القدس، ولتتمكن من تحقيق أهدافها، يتطلب ذلك من إدارتها إعادة النظر في الأساليب التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة. ومن الآليات النافعة بهذا الشأن، استطلاع وجهات نظر أولي العلاقة في الأمر. وبناءً عليه تحددت مشكلة الدراسة بالتعرف على وجهات نظر المعلمين حول درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية.

3.1 أسئلة الدراسة

تجيب هذه الدراسة عن الاسئلة الآتية:

1. ما درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر

المعلمين؟

2. ما درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر

المعلمين؟

3. هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع

الإداري باختلاف متغيرات المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته في التعليم، والمديرية،

وجهة الإشراف على المدرسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة؟

4. هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية باختلاف متغيرات المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته في التعليم، والمديرية، وجهة الإشراف على المدرسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبثقت عن أسئلة الدراسة الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير المديرية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة.

7. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

8. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

9. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير المديرية.

10. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرس.

11. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

12. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير جنس المدرسة.

13. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري و درجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

– التعرف إلى درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين.

– التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

– الكشف عن الاختلاف في تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك المديرين لعناصر الإبداع الإداري باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، والمديرية، وجهة الإشراف، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة.

- الكشف عن الإختلاف في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، والمديرية، وجهة الإشراف، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة.
- التعرف إلى العلاقة بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

6.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من عدّة جوانب، هي:

أولاً: الأهمية العلمية:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، فهي تربط بين متغيري الإبداع الإداري والقيادة التشاركية؛ حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها، يعتمد على القيادات التي ترسم سياساتها، وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب ابداعية وبخاصة نمط القيادة التشاركية. كما أن الإبداع الإداري يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها. وعليه فإن هذه الدراسة ستساهم في إثراء المعرفة التربوية المتخصصة من خلال توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين.

ثانياً: الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في مساعدة مديري المدارس على اكتساب كفايات إدارية وقيادية- خاصة المرتبطة بالقيادة التشاركية والإبداع الإداري- حيث توفر البيانات والنتائج اللازمة

لإعداد البرامج التدريبية في هذا المجال لمديري المدارس، من قبل ذوي الإختصاص؛ كما تساعد في تشخيص الواقع وتزويد أصحاب القرار بالمعطيات اللازمة للإصلاح والتغيير.

ثالثاً: الأهمية الشخصية:

تكمن الأهمية الشخصية لهذه الدراسة، في انها تفتح المجال أمام الباحثة للتعرف على مفهومي الإبداع الإداري والقيادة التشاركية بشكل معمق. كما تساعد في استكمال المتطلبات اللازمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

7.1 محددات الدراسة

لهذه الدراسة عدد من المحددات، وهي:

- **محددات بشرية:** أنها تقتصر على المعلمين دون غيرهم من العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية، والخاصة، والتابعة لوكالة غوث اللاجئين. وسيتم استثناء معلمي المدارس التابعة لوزارة المعارف الإسرائيلية، وكذلك المعلمين ممن تقل خبرتهم في التعليم عن سنة دراسية واحدة على الأقل.
- **محددات مكانية:** أنها تقتصر على مدارس محافظة القدس، والواقعة ضمن صلاحيات مديرتي التربية والتعليم المسميتين ضواحي القدس، والقدس الشريف.
- **محددات زمانية:** تم تطبيقها في الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2014 .
- **محددات مفاهيمية:** تتحدد بالتعريفات الإجرائية للمصطلحات الواردة فيها وهي: الدرجة، والإبداع الإداري، والقيادة التشاركية، ومحافظة القدس، جهة الإشراف.
- **محددات إجرائية:** تتحدد بمنهج الدراسة، وطبيعة العينة وحجمها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.

8.1 مصطلحات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة التعريفات الآتية:

- **الدرجة:** المتوسط الحسابي لإستجابات المعلمين لأداة الدراسة؛ تكون الدرجة عالية أو متوسطة أو منخفضة بحسب المعيار الآتي: تكون الدرجة مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات المعلمين 3.68 فأعلى، وتكون الدرجة متوسطة إذا تراوح المتوسط الحسابي لإستجابات المعلمين ما بين 3.67-2.34، وتكون الدرجة منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات المعلمين 2.33 فأدنى.
- **الإبداع الإداري:** هو قدرة مدير المدرسة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة لإنجاز الأعمال، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المدرسة، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف التعليمية والتعلمية والأدائية الفضلى. ويعرّف إجرائياً لأغراض هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يقدرها المعلمون لإمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري على مجالات الجزء الثاني من أداة الدراسة التي أعدها الباحثة.
- **القيادة التشاركية:** هي قيادة تقوم على مشاركة العاملين في المدرسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياستها، ومهامها، ومشكلاتها للوصول إلى الأهداف المنشودة. فهم شركاء في القيادة وركائز أساسية في الإدارة المدرسية ولا يتم العمل بدونهم. وتعتمد القيادة التشاركية بشكل كبير على فعالية القائد (مدير المدرسة) كميسر أكثر من إصدار الأوامر وتحديد المهام.

وتعرّف إجرائياً لأغراض هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يقدرها المعلمون لممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية على مجالات الجزء الثالث من أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة.

– **محافظة القدس:** هي إحدى محافظات الأراضي الفلسطينية. حيث تشمل الأراضي الفلسطينية 16 محافظة [منطقة إدارية] حسب التقسيمات الإدارية المعتمدة في نهاية عام 1997. وتضم كل محافظة عدّة تجمعات. وتقسم محافظة القدس إلى منطقتين كما بينها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014، ص256) هما:

القدس 1: و تشمل ذلك الجزء من محافظة القدس الذي ضمته إسرائيل عنوة بعيد احتلالها الضفة الغربية عام 1967. وتضم منطقة J1 تجمعات: بيت حنينا، مخيم شعفاط، شعفاط، العيسوية، القدس "بيت المقدس" وتشمل (الشيخ جراح، وادي الجوز، باب الساهرة، الصوانة، الطور، الشياح، راس العامود)، سلوان، الثوري، جبل المكبر، السواحة الغربية، بيت صفا، شرفات، صور باهر، أم طوبا، كفر عقب.

القدس 2: باقي محافظة القدس، وتضم منطقة J2 تجمعات: رافات، مخماس، مخيم قلنديا، التجمع البدوي جب، قلنديا، بيت دقو، جب، الجديرة، الرام وضاحية البريد، بيت عنان، الجيب، بيرنبالا، بيت أجزاء، القببية، خرائب أم اللحم، بدو، النبي صموئيل، حزما، بيت حنينا البلد، قطنة، بيت سوريك، بيت إكسا، عناتا، الكعابنه تجمع بدوي، الزعيم، العيزرية، أبو ديس، عرب الجهالين، السواحة الشرقية، الشيخ سعد.

- **جهة الإشراف:** وهي السلطة المسؤولة عن النظام التعليمي للمدرسة من جميع الجوانب الإدارية والمالية، وهي كما وردت في الكتاب الاحصائي التربوي لوزارة التربية والتعليم العالي (2013، ص6):

المدارس الحكومية: "أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو أي وزارة أو سلطة حكومية". ويُذكر أنّ المدارس الحكومية التابعة لمديرية "القدس الشريف" تشرف عليها دائرة الأوقاف العامة في القدس.

مدارس وكالة الغوث الدولية: "أي مؤسسة تعليمية غير حكومية أو خاصة تديرها أو تشرف عليها وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين".

المدارس الخاصة: "أي مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة يؤسسها أو يرأسها أو يديرها أو ينفق عليها فرداً أو جمعيات أو هيئات فلسطينية أو أجنبية".

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري للدراسة مشتملاً على الإبداع الإداري والقيادة التشاركية، وكذلك عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري

1.1.2. الإبداع الإداري:

1.1.1.2. تمهيد:

بالرغم من الإهتمام القديم بالإبداع، إلا أن دراسته دراسة علمية تتسم بالموضوعية والمنهجية العلمية لم تحدث إلاّ نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين (التل، 2013). وهو يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة، وهذا ما دفع الإداريين إلى الإهتمام به وتشجيع العاملين على الأخذ به، حيث أن الإبداع يدعم قوّة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، فالمنظمات المبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح (السكرانه، 2011).

ومما لا شك فيه أنّ الإدارة الروتينية التي تقوم بواجباتها الإعتيادية لم تعد مقبولة، وذلك بسبب التعقد المتنامي للمؤسسات، وإرتفاع مستوى تأهيل العاملين، والتنافس المتزايد مع المؤسسات الأخرى، والإلحاح الشديد على تبني مفهوم المساءلة وتطبيقها فعلياً في ميدان العمل، ولكي ترتقي الإدارة إلى مستوى التعامل مع هذه التحديات والتغلب عليها، لا بدّ لها من أن تصبح إدارة إبداعية تؤمن بالإبداع وتمارسه في عملها التنظيمي، حيث أن إدارة الإبداع لا تعني أن يكون المدير نفسه مبدعاً فقط، بل يجب أن يخلق بيئة إبداعية حافزة للإبداع، ومناخاً إبداعياً يحض على الإبداع، ويدفع إليه، ويحتضن مخرجاته ويعمقها بما يعود على المؤسسة بالتميز والريادة، والقدرة على تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الفعالية (بطّاح، 2006).

كما أن مفهوم الإبداع وتنميته وتطويره لدى الأفراد داخل المؤسسات التعليمية يعد أحد الموضوعات الحديثة والمهمة، حيث اهتمت المؤسسات التربوية بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري داخل دوائرها المختلفة وعملت على نشره كثقافة (عبابنة والشقران، 2013). وحظي الإبداع الإداري باهتمام كبير من قبل الباحثين، لا سيما أنّ المجتمعات تسير في خطى حثيثة من أجل تقدمها. وفيما يلي سنتقوم الباحثة بتوضيح مفهومي الإبداع والإبداع الإداري، وعناصره، ومعوقاته، والعوامل التي تسهم في تنميته، وأهميته في الإدارة المدرسية.

2.1.1.2. الإبداع والإبداع الإداري:

1.2.1.1.2. مفهوم الإبداع:

تشير معاجم اللغة أنّ "الإبداع يعني اختراع الشيء، أو إنشاءه على غير مثال سابق"، كما ورد في المعجم الوسيط (ابراهيم مصطفى وآخرون، 1972، ص43)، أمّا في لسان العرب فورد أنّ "الإبداع هو من [بدع]، وبدع الشيء يبدعه بدعاً، وابتدعه: أنشأه وبدأه" (ابن منظور، 2003، مجلد1،

ص352). وورد في محيط المحيط أنّ "الإبداع عند الحكماء إيجاد شيء غير مسبوق بالعدم وقيل هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود بغير مادّة" (البستاني، 1993، ص31).

وهناك العديد من التعريفات الإصطلاحية لمفهوم الإبداع، حيث أورد التل (2013) وعلي (2011) وعبد العزيز (2006) بعض التعريفات التي تعبّر عن وجهة نظر أصحابها، ومنها ما يلي:

- تعريف شتاين: يرى أن الإبداع ينتج عنه عمل جديد يرضي جماعة معينة تقبله على أنه مفيد.

- تعريف تورانس: الإبداع تحسس للمشكلات وإدراك لمواطن الضعف والقوة والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة وتوصيل النواتج للآخرين.

- تعريف جروان: الإبداع مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرة الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

وأضاف التل (2013) وعبد العزيز (2006) التعريفات الآتية:

- تعريف جيلفورد: يرى أن الإبداع هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار ونواتج سيكولوجية جديدة ويتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة.

- تعريف سيمسون: الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الإنشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية.

- تعريف ديفز: الإبداع نمط حياة وسمة وطريق لإدارة العالم.

- تعريف روجرز: الإبداع هو قدرة الفرد على تحقيق ذاته.

مما سبق يتبين لنا تعدد وتباين تعريفات الإبداع، فكل تعريف كان يركز على أحد جوانب العملية الإبداعية أكثر من غيرها، فمنها من ركز على "الإنسان المبدع" مثل تعريف جيلفورد وسمبسون وديفيز، ومنها من ركز على "الإنتاج الإبداعي" مثل روجرز وشتاين، ومنها من ركز على "عملية الإبداع" مثل تورانس، ومنها من ركز على جميع جوانب الإبداع بما فيها المناخ الإبداعي مثل جروان. وترى الباحثة أن الإبداع هو: قدرة الفرد واستعداده ليكون مختلفاً عن غيره ومتحرراً في طريقة تفكيره ونمط حياته وتفاعله مع البيئة المحيطة به.

2.2.1.1.2. مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع على مستويات مختلفة تتراوح بين الإكتشاف، نحو اكتشاف الذرة وإعادة عمل الشيء بطريقة جديدة، نحو تنظيم مخطط حديقة، إلا أن الباحثين (الفاضل، 2011، ص164؛ عبدالعزيز، 2006، ص35)، يدافعون عن ضرورة التمييز بين خمسة مستويات للإبداع، وهي:

1. الإبداع التعبيري: بمعنى تطوير فكرة أو نواتج بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، مثل الرسومات العفوية للأطفال.

2. الإبداع المنتج (أو التقني): حيث يشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول، مثل تطوير أداة موسيقية معروفة.

3. الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون ان يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة مثل ابتكارات أديسون وماركوني.

4. **الإبداع التجديدي:** ويشير إلى المقدرّة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية، وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كذلك التي قدمها كوبرنيكس من إضافات جوهرية في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك وإعادة تفسيرها.

5. **الإبداع التخيلي:** وهو أعلى مستويات الإبداع وهو نادر الحدوث، و يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، مثل أعمال آينشتاين وفرويد في العلوم وبيكاسو في الفنون.

3.2.1.1.2. أنواع الإبداع:

قسّم الباحثون الإبداع إلى عدّة أنواع تبعاً للفئة المبدعة؛ وهي: **الإبداع الفردي** وهو الإبداع الذي يتمّ التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، و**الإبداع على مستوى الجماعة** وهو الذي يتمّ التوصل إليه من قبل الجماعة، و**الإبداع على مستوى المنظمة** والذي يتمّ التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني (الفاضل، 2011).

وأشار السكارنة (2011) إلى أنواع الإبداع، التي صنّفها إيفان (Evan) إلى نوعين هما:

1. **الإبداع الإداري:** الذي يشتمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف، وعمليات المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها ونظمها الرقابية. حيث يرتبط بشكل غير مباشر بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المنظمة واستخدام الأفراد وتوزيع الموارد وهيكل المهام والسلطة والمكافآت.

2. **الإبداع الفني (التكنولوجي):** الذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل.

وبالإضافة إلى النوعين السابقين، أشار الخطيب ومعاينة (2006) نوعاً ثالثاً للإبداع هو:

3. الإبداع المساعد: وهو الإبداع الذي يتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة، ويتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني، وخدمات التعليم، والتعليم المستمر.

4.2.1.1.2. مراحل الإبداع:

رغم محاولات العديد من الباحثين والعلماء تحديد جملة من مراحل العملية الإبداعية، إلا أن أكثر هذه المحاولات شهرة هي محاولة الباحث والاس (Wallas) الذي حدد أربع مراحل أساسية للعملية الإبداعية. حيث أوردها العديد من الكتاب والباحثين ومنهم التل (2013) وعلي (2011) وبطّاح (2006) وحجازي (2006) وعبدالعزيز (2006) والفاعوري (2005). وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

1. مرحلة الإعداد والتحضير: يتم فيها جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل

محور اهتمام المبدع.

2. مرحلة التبصر والتفريخ (أو الإحتضان): وقد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو

تقصر، وهي تمثل أدق المراحل وأهمها؛ حيث يتفاعل الباحث في هذه المرحلة مع موضوع

البحث، واقتراح الحلول والبدائل.

3. مرحلة البزوغ أو الإشراف: وفي هذه المرحلة يتم البزوغ المفاجئ للفكرة المحورية، أو

العمل النموذجي.

4. مرحلة التحقق أو التنفيذ: وهنا يتم التبصر بالفكرة المحورية التي تمخضت عنها مرحلة

البزوغ، ويتم تحديد طرق تنفيذها.

وعليه فإن الإبداع يمر بمرحلة استكشاف وجود مشكلة ما يتم الإستغراق في بدائل حلها إلى أن يبرز حلٌ ما فعال وغير مألوف، يصار إلى تطبيقه في ميدان العمل.

وأشار السكارنه (2011) إلى هذه المراحل على أنها مراحل الإبداع الإداري.

5.2.1.1.2. مفهوم الإبداع الإداري:

أورد السكارنه (2011، ص48) بعض التعريفات للإبداع الإداري، منها:

- الإبداع الإداري كما عرفه تومسون (وهو أحد فقهاء الإدارة): بأنه "عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة، والتي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية".
- الإبداع الإداري كما عرفه العميان (2002): هو "إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة".
- الإبداع الإداري كما عرفه الزهري (2002): هو "القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة".
- الإبداع الإداري كما عرفه جواد (2000): هو "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، وعملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات والمشكلات التي تجابه المنظمة، وبشكل منفرد وغير مألوف".
- أما الإبداع الإداري كما يراه روبينس وديفيد (Robbins & David, 1998): فإنه عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل".

وعرّفه محي الدين (2009، ص163) بأنه "القدرة على ابتكار أساليب أو أفكار يقبلها الآخرون (العاملون) بحماسة، فتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة، بالمتاح لها من الموارد، وهذا يعني أن الإبداع الإداري هو إبداع جماعي أو مؤسسي". و أورد الفاعوري (2005، ص25) تعريفاً للإبداع الإداري كما عرفه العوامل بأنه "مجموعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو هو عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة"، وكما عرفته أيوب بأنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة".

ومن تلك التعاريف وغيرها تجد الباحثة أن الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار تتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، والخروج عن المألوف، لتقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة. ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية.

3.1.1.2. عناصر الإبداع الإداري:

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع والإبداع الإداري، لاحظت الباحثة أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الفرد، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وقد تناول عددٌ من الباحثين والكتاب ومنهم السكارنة (2011) وعلي (2011) والفاضل (2011) ونعساني (2008) وحجازي (2006) أربعة عناصر أساسية للإبداع الإداري، وهي:

الحساسية للمشكلات: وهي قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في موقف ما في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلات. وغالباً ما تظهر في شكل وعي بالعيوب أو القصور في الأشياء أو مواقف وبيئة العمل، مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة لتوليد أفكار تعمل على التغيير، ولا تقتصر على رؤية الجوانب الغريبة أو المباشرة للمشكلة، ولكنها تمتد إلى العوامل الخفية التي تؤثر مباشرة في المشكلة وكذلك العوامل ذات الصلة والتي تسبب تأثيرات جانبية، وتشمل هذه القدرة توقع ولادة مشكلات.

المرونة: وهي القدرة على إتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما، أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، وذلك بتوجيه وتحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. وتتخذ المرونة شكلان رئيسيان هما:

أ. **المرونة التلقائية:** هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين. وبمعنى آخر هي المقدرة على تغيير مجرى التفكير وتوجيهه إلى اتجاهات جديدة بسرعة وسهولة بسبب واضح أو غير واضح.

ب. **المرونة التكيفية:** وهي القدرة على تغيير الوضع بغرض توليد حلول جديدة ومنتوعة للمتغيرات أو المشاكل الشكلية، أي المقدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة.

الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية (البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو حلول للمشكلات) عند الإستجابة لمثير معين؛ فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع غيره، أي أنه على

درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وعدم التشكيك بها. وتمّ التوصل إلى عدة انواع للطلاقة، وهي:

أ. الطلاقة الفكرية (أو طلاقة المعاني): وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في فترة زمنية محددة.

ب. الطلاقة اللفظية (أو طلاقة الكلمات): وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ الصحيحة.

ج. الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة، والتفكير السريع في الكلمات المتسلسلة والملائمة للموقف في موضوع معين.

د. الطلاقة الشكلية (أو الطلاقة التصويرية): أو طلاقة الأشكال، و تعني القدرة على الإنتاج السريع لعدد الأمثلة والتوضيحات والتكوينات إستناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاه.

هـ. الطلاقة الترابطية (أو طلاقة التداعي): وهي المقدرة على سرعة إنتاج كلمات أو معاني ذات خصائص محددة ومميزة وترتبط بفكرة ما.

الأصالة: القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى.

ويشير آخرون، ومنهم أبو سمرة والطيطي وأبوعمشا (2012) والحارثي (2012) وشقورة (2012) في دراساتهم إلى عنصرين آخرين للإبداع الإداري، وهما:

القدرة على التحليل والربط: وهي القدرة على تبسيط وتنظيم الأفكار والعمل وفق أسس مدروسة، فالشخص المبدع يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد لقدرته على التحليل بحيث يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله.

المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

كما يضيف كل من أبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (2012) و شقورة (2012) وعلي (2011) والهنلي (2010) عنصراً آخرأ وهو:

مواصلة الإتجاه نحو الهدف (الإحتفاظ بالإتجاه): أن يكون لدى الفرد القدرة على مواصلة الجهد في المسار نفسه حتى يتحقق له الإنجاز وتتحول الفكرة من مجرد بذرة إلى شجرة مثمرة من خلال الجهد المبذول والعمل الدؤوب والطاقة المتحركة إلى أن يصل المبدع إلى غاية الأداء الفعّال في وحدة إبداعية.

4.1.1.2. أنماط المدير الإبداعي:

أشار السكارنه(2011) و بطّاح (2006) إلى أنّ بعض الباحثين صنفوا المديرين إلى عدة أنماط من حيث توافر قدراتهم الإبداعية، وهذه الأنماط هي:

- **المدير المضغوط:** وهو ذو القدرات الإبداعية الضعيفة، والمعلومات غير الكافية، وهو يعيش في العادة حالة من عدم التأكد فيما تزداد درجة في القرار الذي يتخذه.
- **المدير المحظوظ:** وهو ذو القدرات الإبداعية المنخفضة، ولكنه ذو حظ من حيث توافر المعلومات، مما يسهل عليه اتخاذ القرار، ولا يجد نفسه في حاجة غلى اتخاذ قرارات إبداعية قد يكون فيها نوع من المخاطرة.

- **المدير المبتكر:** وهو ذو القدرات الإبداعية العالية، والطاقات المتجددة، وتظهر قدراته عادة من خلال حل المشكلات. لكنه يواجه مشكلة عدم توافر المعلومات، وهنا تأتي قراراته الإبداعية من منطلق فكري متجدد وجريء.
- **المدير المرموق:** وهو ذو القدرات العالية في التطوير والتحسين بشكل مستمر، ويفتح المجال لكل رأي أو فكرة جديدة ويشجعها، وهو يمارس في العادة حالة تأكد أثناء صنع القرار نتيجة لتوافر المعلومات.

5.1.1.2. سمات المدير كقياي مبدع:

تضم السمات الإبداعية التي تتطلبها القيادة الإبداعية ما يلي (العامري، 2007):

- القدرة على تحديد اتجاه لجذب الآخرين بدلاً من الإكتفاء بوضع خطة عامة.
- تأييد الأفكار، من خلال استخلاصها والعمل على ترويجها في كل أرجاء المؤسسة.
- ضرب مثال حي على أنّ الفشل يُعد فرصة للتعلم ويشجع على تقبل المجازفة. تكوين فرق عمل تتمتع بمستوى عال من الثقة، ويشمل ذلك القدرة على تقبل الاختلافات في الرأي والإستفادة منها.
- توفير مساحة من الحرية، من خلال توفير التشجيع والموارد الفكرية والمادية للتم الاستعانة بها.
- أساليب القيادة المتنوعة التي تعتمد على التنوع في الأدوار والانتقال ما بين لعب دور المدرب أو المستشار أو صاحب الفكر المختلف، مع القدرة على الانتقال بسرعة من دور إلى آخر دون فقد المصداقية.

وعليه فإن القيادي المبدع يتمتع بالعديد من الخصائص التي تجعله مختلفاً في تصرفاته عن الناس الذين يكرهون التغيير؛ فهو يتمتع بالبصيرة الخالقة، والثقة بالنفس، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، ولديه الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، كما يتمتع بالإستقلالية الفردية والإبتعاد عن الشللية (الأخرس، 2008).

6.1.1.2. معيقات الإبداع الإداري:

في كثير من الأحيان يواجه العاملون المبدعون معيقات تحد من قدراتهم الإبداعية، أو تحول دون تفجرها، وقد حاول العديد من الكتاب والباحثين تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري في المنظمات.

وكان الحارثي (2012) والفاضل (2011) والعساف (2004) قد أشاروا أن الباحثين قسموا تلك المعوقات كما يلي:

المعيقات الإدراكية: وهي المتعلقة بإدراك أو تصور البيئة، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ أو خداع في الإدراك، وكذلك ضيق أو محدودية الإدراك. بمعنى عدم القدرة على رؤية وتحديد المشكلة بصورة صحيحة.

المعيقات الإجتماعية والثقافية: وهي المعوقات التي تتمثل في التقاليد، والأعراف وما يفرضه المجتمع من توقعات وأفكار، يلتزم الأفراد بها حرصاً على انسجامهم واندماجهم في جماعتهم.

المعيقات التنظيمية: وهي المعوقات التي تتمثل في ما يفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات. أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط. وتشمل

القصور الهيكلية في المنظمات، وانخفاض المهارات، وتركيز السلطة لدى الرؤساء وعدم تفويضها، واللوائح والتعليمات المقيدة.

المعيقات النفسية والعاطفية: تتمثل هذه المعيقات في الخوف من الفشل أو انتقاد الآخرين أو الخوف من نتائج الأفكار الجديدة، فيقوم الناس بطردها أو لا يتابعونها. أيضاً تشمل هذه المعيقات الخوف من الوقوع في الخطأ، وعدم المقدرة على اختزان الفكرة، ونقص التحديات والرغبة في تحقيق النجاح سريعاً.

معيقات بيئية: هناك معيقات بيئية تعيق الإبداع، وتشمل:

- **فقر المناخ التنظيمي:** حيث يكون التركيز فيه على الأمور غير الجوهرية والتوزيع غير العادل للمكافئات، وقلة الدعم من مناطق المنظمة الأخرى، وقلة الاتصالات.
- **القيود ونقص الحرية:** في الاختيار لما نفعل وكيف نفعل.
- **اللامبالاة التنظيمية:** وتعني قلة الدعم النفسي، وقلة الحماس، وقلة الاهتمام، وعدم الإيمان بالنجاح.
- **سوء الإدارة:** ويشمل سوء التنظيم والتخطيط، ووجود توقعات غير حقيقية ومهارات اتصال سيئة، وإحباط للإبداع والنجاح، وأهداف غير واضحة.
- **التقييم والضغط:** ويشمل تقييم غير ملائم، وإجراءات تغذية راجعة سيئة ضغطاً لإنتاج شيء غير متوقع.
- **مصادر غير كافية:** وتشمل قلة التسهيلات، والأدوات والمعلومات الضرورية.
- **ضغط الوقت:** وتعني وجود وقت غير كاف، مما يعيق الموظف في بحثه عن مواضيع وطرق جديدة.

– التركيز على الحالة الوظيفية: بمعنى معارضة التغيير، وعدم الرغبة في أخذ الفرص وعدم تقبل الاختلاف في الفكر.

– المنافسة: وتعني الحاجة إلى التركيز على التنافس الشخصي.

بينما أورد محي الدين (2009) بعض معوقات الإبداع الإداري وهي: وجوب الإلتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات، وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، أو مقاومتها للتغيير والتطوير اللذين ترى فيهما تهديداً لها أو خروجاً عما ألفت واعتادت، وسوء المناخ التنظيمي، وبخاصة ازدواجية المعايير المتبعة في تقييم الأداء، وتنوع المهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات الإدارية المتعددة.

ومن جهته، وضّح الفاعوري (2005) أهم معوقات الإبداع الإداري، ونقلها عنه علي (2011)، وهي:

– المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.

– القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

– مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

– المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.

– غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.

- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الفرد الإبداعي.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم اتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.
- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إليها إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.
- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، والتي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، وعدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع.
- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.
- والواقع أن الوصول إلى الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية مسألة ليست سهلة، وذلك لأسباب عدة، منها: الطبيعة المحافظة للمؤسسة التربوية بشكل عام، وعدم قدرة الميدان التربوي على استقطاب العقول الكبيرة والكفاءات النادرة إليه بسبب قلة العوائد المادية، وتدني المكانة الاجتماعية

نسبياً، والنظرة الضبابية إلى الإبداع على أنه عملية كبيرة لا يستطيعها إلا إنسان فذ صاحب قدرات خارقة (بطّاح، 2006).

7.1.1.2. تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية:

تعتمد تنمية الإبداع الإداري على مجموعة من العوامل الأساسية التي يجب توافرها في الأفراد العاملين والبيئة المحيطة بهم، وتقسم هذه العوامل إلى عوامل معرفية، وتفكيرية، ودافعية، وشخصية، وبيئية. ومن أهم تلك العوامل ما أورده الفاضل (2011) نقلاً عن عامر (1998)، وهي: إتاحة المناخ الصالح والقضاء على الروتين، وتشجيع المخاطرة، والانفتاح بين الخبرات، وعدم معاقبة محاولات الإبداع التي لم تتجح، وتحديد أهداف واقعية، وتقليل الرقابة الخارجية، والتغذية الراجعة، وتفويض السلطات والمشاركة في صنع القرار، والتدريب على الإبداع والتطوير والإستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل.

8.1.1.2. الإبداع الإداري والإدارة المدرسية:

يعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر وأشخاص الإدارة المدرسية ، بل إنه ركيزة العملية التعليمية، وعليه يعتمد النظام التربوي لبلوغ أهدافه، فهو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع المحيط بها، وبهذا يكون المسؤول الأول عن نجاح المدرسة (عابدين، 2005). ولعلّ من أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة، أنّه قائد تربوي مقيم يعمل مع المعلمين على تشخيص المشكلات التي تواجه المدرسة والطلبة، ووضع الحلول لها، وينبغي عليه أن يطلق قدرات الأفراد العاملين معه على الإبتكار وتشجيع الإبداع في تطوير البرامج واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير العمل التربوي بصفة عامة (عياصرة وحجازين، 2006).

وحتى يتمكن مدير المدرسة من مواكبة معطيات العصر وثورة المعلومات ولتصبح إدارته فعالة، يجب عليه أن يطور أساليب الإدارة المدرسية في علاجها للمشكلات والتغيرات التي تؤثر في البيئة المدرسية بما يساعدها على التكيف مع تلك التغيرات بأسلوب يتميز بالمرونة والاستمرارية، ويتم ذلك من خلال تهيئة مناخ مدرسي يساعد على التطوير والتجديد والإبداع، يعمل أفراد بروح الفريق الواحد، مدركين للدور المنوط بهم مستقبلاً وقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور العلمي وثورة المعلومات (المومني، 2008).

كما تعتبر الإدارة الإبداعية من مؤشرات صحة النظام؛ حيث أنّ النظام المتمتع بالصحة يميل إلى تبني واستحداث إجراءات جديدة، ويتحرك نحو أهداف جديدة وبيادئ وينوع في خدماته، أي أنّ النظام المتمتع بالصحة يميل إلى النمو والتطور والتغيير والتمايز بدل أن يبقى أسير الرتابة والنمطية المنغلقة (الطويل، 2006). وعليه فإنّه لا بدّ من أن يكون الإبداع الإداري من متطلبات العمل للإدارة المدرسية، ومن معايير اختيار مدير المدرسة.

ومما سبق تتضح لنا أهمية الإبداع الإداري في رفع مستوى المؤسسة التربوية بشكل عام، ويمكنها من القيام بواجباتها بتفوق وتأدية مسؤولياتها بكفاية في ظل التحديات الكبيرة، والظروف المتغيرة والمنافسة الشديدة التي تواجهها في عالم اليوم. وهنا لا بد من تضمين موضوع الإبداع في مناهج وفعاليات المؤسسة التربوية لكي يصبح جزءاً من ثقافتها وبالتالي يمارسه الطالب ويؤمن به المعلم ويتطلع إليه الإداري في أي موقع إداري يشغله.

2.1.2. القيادة التشاركية:

1.2.1.2. تمهيد:

القيادة ضرورية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، وفي كل المجالات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتوجيه والرقابة والتقييم والمتابعة، كما تعتبر القيادة أحد الأركان الرئيسية للتوجيه، وعليه لا بدّ من توافر القادة لكي تبدأ عملية التوجيه لإنجاز المهام الموكلة للأفراد (أبو عابد، 2006).

ومن المتعارف عليه أنّ مبدأ المشاركة قديم قدم الإنسان نفسه، فالعمل الجماعي والتعاون، والتطوع مفاهيم سائدة منذ القدم وموجودة في أصل التكوين الاجتماعي الأنثروبولوجي للإنسان، وتقوم فلسفة هذا الإتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسيه ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها. إلا أنّ القيادة التشاركية تعتبر من الإتجاهات التربوية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، التي من شأنها أن تؤدي إلى تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف (الحربي، 2008).

أيضاً فإنّ التشاركية في التعامل مع قضايا النظام (أو المؤسسة) ومشاكله ومختلف أموره ومحاولة اتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها، يوفر للقائد الاستفادة من مجمل القدرات الذكائية لدى مجموعة أفراد العمل وهذا من شأنه تيسير الوصول إلى قرارات وإجراءات أكثر ملائمة وأكثر اتساماً بالحكمة والرشد (الطويل، 2006).

كما أورد بوش (Bush, 2008) نقلاً عن سيرجوفاني (Sergiovanni, 1984) أن أهمية النمط التشاركي في القيادة تكمن في أنه ينجح في ترابط المرؤوسين وتسهيل أو تقليل الضغط على مدير المدرسة؛ فأعباء القيادة ستكون أقل إذا كانت مهماتها وأدوارها متشاركة.

ولما يظهر لنا من أهمية وجود قيادة تشاركية في المؤسسات، وبخاصة التربوية منها، سنتطرق الباحثة لمفهوم القيادة والقيادة التشاركية، والتعرف إلى سمات القيادة التشاركية وخصائص القائد التشاركي، وكذلك الكشف عن أهميتها ودورها في الإدارة المدرسية.

2.2.1.2. القيادة والقيادة التشاركية:

1.2.2.1.2. مفهوم القيادة:

القيادة لغةً كما وردت في لسان العرب لابن منظور (2003، مجلد7، ص531)، هي من [قود] و"القود": هو نقيض "السوق"، فالقود من أمام والسوق من خلف. وجاء في المعجم الوسيط [قائد] الدابة - قوداً، وقوداً وقيادة: مشى أمامها آخذاً بمقودها (ابراهيم مصطفى وآخرون، 1972، ص765). كما تعني القيادة أيضاً "الأخذ بالزمام، والسير به نحو غاية مرسومة، والقائد لدى العرب الأقدمين تعني المرشد والدليل والهادي" (السعود، 2013، ص70).

وفيما يتعلق بالمعنى الإصطلاحي للقيادة، فإنّ الباحثين في العلوم الإدارية لم يتفقوا على تعريف واحد لهذا المصطلح، وإنما تباينت آراؤهم؛ فمنهم من تناولها من حيث الصفات الشخصية للقائد، ومنهم من تناولها من ناحية استخدام القائد للسلطة، في حين تناولها البعض الآخر من حيث القدرات والمهارات الشخصية للقائد، وسنتطرق فيما يلي بعض هذه التعريفات.

أوضح السعود (2013) أن مضمون القيادة يبقى واحداً؛ وهو أن هناك فرداً ما (القائد) يمتلك القدرة (التأثير) على توجيه جماعة ما (التابعين) من أجل تحقيق أهداف محددة. وكان قد تطرق للعديد من تعريفات القيادة نذكر منها:

- همفيل (Hemphillm) ربما كان أول من عرّف القيادة، إذ رأى بأنها "سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة".

- وعرفها ستوجديل (Stogdill) بأنها "عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها وضع الهدف وتحقيقه".

- أما ديفس (Davies) فيعرفها على أنها "القدرة على حث المرؤوسين للقيام بإنجاز الأعمال بالطريقة والزمان والمكان الذي يريده منهم القائد".

وأشار كلالدة (2011) إلى بعض التعريفات للقيادة نذكر منها:

- القيادة كما عرفها كونتز وأدونيل (Koontz & Odonnel) هي "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

- ويعرفها درويش وتكلا بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

- ويعرفها فيدلر (Fidler) بأنها "الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد".

- ويعرفها ميلتري (Military) بأنها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة".

- ويعرفها مرسى بأنها " السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

ويستخلص كنعان (2009، ص96) أنّ القيادة هي "العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة"، مورداً التعريفات الآتية للقيادة:

- تعريف باس (Bass) أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب".

- تعريف جوليمباوسكي (Golembiewsky) بأنها "القدرة القوية للتأثير للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة".

- تعريف تيد (Tead) هي: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"

- تعريف ليدر (Litterer) بأنها "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة".

كما طوّر الطويل (2006، ص174) تعريفاً للقيادة مبيناً أنها "دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله".

وتعرّف عباس (2004، ص12) القيادة على أنها "تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستثمارها إلى أقصى الدرجات إلى ما تطمح إليه المنظمة وما تضعه من أهداف".

وبناءً على التعريفات السابقة وغيرها من تعريفات القيادة التي اطلعت عليها الباحثة يتبين أن القيادة هي عبارة عن "التأثير في الآخرين وحملهم على القيام بما يراد منهم أن يفعلوه بإرادتهم؛ كما أنها تمكين للآخرين ليقوموا بما هو مناط بهم القيام به بدقّة وحماسة واقتدار".

أمّا فيما يتعلق بالقيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار النظام الإداري، تجد الباحثة أن تعريف الحريري (2008، ص16) يتناول القيادة الإدارية من جميع النواحي؛ حيث تعرفها على أنها "قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها إستمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بإسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة. وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى. وهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل الفريقي المنتج مع المتابعة المستمرة للتغيرات المتلاحقة للإستفادة منها في التطوير والبناء".

ويبين كنعان (2009) أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، وهذه العناصر هي:

1. عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
2. ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.
3. أهداف الإدارة المراد تحقيقها.

وأمّا العاملون في النظم التربوية فهم بحاجة إلى القيادة التربوية. والقيادة التربوية هي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال قيام العاملين في

المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي دوره بفاعلية دون وجود الجماعة وتضافر جهودها (السعود، 2013).

كما أن هناك دوراً فاعلاً يفترض أن تقوم وتعنى به القيادة التربوية، ويتمحور حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي بما فيها من معلمين وتلاميذ ومناهج وأبنية وغيرها من مدخلات يفترض أن يتم تفعيلها لتحقيق مخرجات تربوية تتسجم مع أهداف النظام التربوي (الطويل، 2006).

"وهناك تصنيف واسع لأنواع القيادة، ونظريات متعددة لتفسيرها بدءاً من النموذج التقليدي للقيادة السلطوية، وانتهاءً بالقيادة التبادلية، والتحويلية، والتشاركية، والخادمة، ويضيق المقام عن الإشارة إليها جميعاً. ومن أبرز النظريات المفسرة للقيادة التربوية: نظرية القيادة الموقفية، ونظرية القيادة الوظيفية، ونظرية القيادة التفاعلية التكاملية، ونظرية القيادة التبادلية، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة التشاركية، ونظرية القيادة الروحية، ونظرية القيادة الخادمة" (عابدين، 2012، ص1432).

وفي معرض هذه الدراسة تقوم الباحثة بتوضيح مفهوم نمط القيادة التشاركية.

2.2.2.1.2. مفهوم القيادة التشاركية:

التشاركية لغةً كما وردت في لسان العرب لابن منظور (2003، مجلد5، ص94)، هي من [شرك] الشَّرْكَةُ والشَّرْكَةُ سواء: مخالطة الشريكين، يقال: اشتركنا بمعنى تشاركنا وقد اشترك الرجلان وتشاركوا وشاركوا وشارك أحدهما الآخر.

أما اصطلاحاً فإنّ هنالك العديد من التعريفات التي توضّح نمط القيادة التشاركية، حيث أشار عابدين (2012، ص1433) إلى أنّ القيادة التشاركية "تقوم على إظهار الرغبة والإستعداد لإشراك

المعلمين من خلال تمكينهم وتشجيعهم، وتوفير المصادر والأفكار وتبادلها والتعريف بها وبكيفية الحصول عليها والتدرب عليها، وتكون العلاقة بين المدير والمعلمين علاقة إيجابية مفتوحة قائمة على الثقة".

وأورد العجمي (2010، ص9) و العرابيد (2010، ص37) نقلاً عن اليماني (2009) أن القيادة التشاركية تعني "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، ولللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستئثار المرؤوسين واستئثار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".

وتعرفها القيسي (2010، ص129) بأنها "مشاركة المدير لمرؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم".

كما يعرفها الحربي (2008، ص131) بأنها "إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الإشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية". كما يبين أن المقصود بها في الإدارة التربوية "التفاعل الحقيقي للمجتمع في قضايا التربية بالمساهمة الفعلية في العملية التعليمية من تحديد الإحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها، وتهدف إلى مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع وإتخاذ القرار.

وبين بوش (Bush, 2008) أن القيادة التشاركية هي نمط قيادة يفترض أن عملية اتخاذ القرار للمجموعة يجب أن تكون مركز اهتمامهم، موضحاً أن هذا النمط يعتمد على ثلاثة معايير، هي:

1. أن المشاركة ستزيد فعالية المدرسة.
2. أن المشاركة مدعومة بالأسس الديمقراطية.
3. في سياق الإدارة المعتمدة على الموقع فإن القيادة ممكنة لأصحاب القرار الشرعيين.

أما لونيغبيرغ وأورستين (Lunenburg & Ornstein, 2004) فأوردوا أن القيادة التشاركية تؤكد على عملية اتخاذ القرار من قبل المجموعة، كما أن هناك علاقة بين القيادة التشاركية والزيادة في الفعالية التنظيمية.

وعرّفتها سومبخ (Somech, 2003) على أنها "نمط القيادة الذي يقوم فيه المدير بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات أو على الأقل في صناعتها".

وأضاف كل من وين وجوديتس (Wynn & Guditus, 1984) أن المشاركة في صنع القرار ضمن القيادة التشاركية، لا تعني تنازل المدير عن مسؤوليات القيادة، وتتضمن هذه القيادة التوجّه نحو الإدارة واعتماد أكبر على مفهوم المهارات التفاعلية الشخصية، كما أن القيادة في مؤسسة تدار بالتشارك لا تعني إيجاد توجه المجموعة، بل تعني القدرة على إعادة التعريف لرسالة المؤسسة بشكل فعّال والقدرة على أخذ توجّه فلسفي للقضايا الرئيسية التي تواجه المؤسسة. وهي تتضمن قيادة جماعية مصممة لتعزيز نمو كل فرد في المجموعة. أيضاً فإن القيادة بنمط تشاركي تعني الجاهزية لاتخاذ قرار ليس بالضرورة أن يميل الجميع لاتخاذ لأسباب مختلفة. و تحتاج إلى القدرة على إعطاء حلول خلاقية للخروج من المشكلات وتأسيس مناخ يدعو لتطوير الإمكانيات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة؛ من خلال الإهتمام بتطبيق أفكار جديدة واعدة، ومنح الفرص لكل فرد في المؤسسة ليكون قيادياً وإن لم يكن لديه الطموح لذلك، أيضاً فإن المدى الذي تحصل فيه هذه

الفرص في المؤسسة هو مؤشر مباشر على نجاح القائد في تكثيف الموارد البشرية الهائلة الموجودة في المؤسسة.

ومما سبق توصلت الباحثة إلى أن القيادة التشاركية هي قيادة تقوم على مشاركة العاملين في المؤسسة في عمليات صنع أو اتخاذ القرارات المتعلقة بسياساتها، ومهامها، ومشكلاتها للوصول إلى الأهداف المنشودة. فالمرؤوسون شركاء في القيادة وهم ركائز أساسية في العمل ولا يتم العمل بدونهم. و تعتمد القيادة التشاركية بشكل كبير على فعالية القائد كميّسراً أكثر من إصدار الأوامر وتحديد المهام، على أن يحتفظ القائد بمسؤولياته.

يُذكر أنّ هناك اتجاهات متعددة نحو كل من القيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية، فمنها ما يعتبر القيادة التشاركية نوعاً من القيادة الديمقراطية ومنها ما يعتبر أنها القيادة الديمقراطية نفسها. وكان العجمي (2010) قد تطرّق لتبيان الخلط بين القيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية موضحاً أنّ ما يميّز النمط التشاركي عن الديمقراطي أنّه النمط الفعّال الذي يكون فيه المرؤوسون شركاء في اتخاذ أو صنع القرار، كما بين ان القيادة التشاركية هي نمط من أنماط القيادة الديمقراطية، وهي ليست بالضرورة مطابقة بالمعنى للقيادة الديمقراطية لكنها تتشابه معها في أمور وتختلف عنها في أمور أخرى؛ حيث أن الإجراءات الآلية للديمقراطية يمكن ان تشبه الإجراءات الآلية للقيادة التشاركية.

و في اللغة الإنجليزية تعرف القيادة التشاركية بمصطلح **Participative Leadership**، وهناك من الكتاب من يطلق عليها أيضاً مصطلح **Shared Leadership** مثل لونينغبيرغ و أورستين (Lunenburg & Ornstein, 2004)، أمّا كينيك و كرايتنر (Kinicki & Kreitner, 2009) فقد اعتبروا أنّ مصطلح ال **Shared Leadership** لا يعبر عن القيادة التشاركية وأنّما يعبر عن نمط القيادة المشتركة الذي يقوم على فكرة أنّ الناس بحاجة تشارك المعلومات والتعاون للقيام بالعمل.

وهذا بدوره يقلل من حاجة الموظفين لتبني عملية أفقية في التأثير أو القيادة، وهذه القيادة تستلزم عملية تأثير متزامنة ومستمرة ومتبادلة، حيث يتشارك الأفراد المسؤولية في القيادة بغض النظر عن أدوارهم الرسمية وألقابهم. أي أنّ القيادة المشتركة تعرّف على أنها " عملية تأثير متزامنة مستمرة ومتبادلة، يتشارك فيها أفراد المجموعة المسؤولية في القيادة. وهذا النمط من القيادة غالباً ما نحتاجه عندما يقوم الناس بالعمل ضمن فريق، أو عندما ينخرط الناس في مشروع معقد، وعندما تكون المعرفة جوهر العمل؛ حيث يتضمن مساهمة تطوعية لقدرات عقلية من مختصين ماهرين.

هذا وقد لاحظت الباحثة أنّ نمط القيادة التشاركية (أو النمط المشارك) قد ورد في العديد من نظريات القيادة، سواء في المدخل السلوكي أو الموقفي للقيادة؛ وفيما يلي توضيح لمفهوم هذه الأنماط وفقاً للنظريات التي وردت فيها:

3.2.2.1.2. النمط التشاركي وفق نظرية ليكرت:

قام رنسس ليكرت بالعديد من الدراسات على المؤسسات الأمريكية المختلفة، استغرقت أكثر من عشر سنوات، وذلك لمعرفة السلوك القيادي فيها (أبو عابد، 2006). حيث قدم عام 1961 في كتابه "أنماط جديدة في الإدارة" نظاماً إدارياً جديداً، بين من خلاله ان السلوك القيادي في اي مؤسسة يتراوح ما بين السلوك القيادي الإستبدادي والسلوك التشاركي (السعود، 2013). وعليه فقد خلص ليكرت إلى أربعة أنماط قيادية، أوردها كل من السعود (2013) و عبوي (2010) وأبو عابد (2006) وحسين (2006)، وهي:

1. النمط الإستبدادي/ التسلطي المستغل: في هذا النمط فإن المدير يتصرف بالتسلط

والإستبداد والإستغلال، ويتميز بالمركزية الشديدة، وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة

في حل المشكلات، فهو لا يثق بهم ويستخدم أساليب التهديد والثواب والعقاب لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. النمط الإستبدادي/ التسلطي الكريم: في هذا النمط فإن المدير يتميز بالمركزية ولكن بدرجة أقل من النمط السابق، فهو يثق قليلاً بالمرؤوسين حيث يسمح في بعض الأحيان بمشاركتهم في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته. وما زال يستخدم الخوف والتهديد لانجاز العمل.

3. النمط الإستشاري الديمقراطي: في هذا النمط فإن المدير يثق بمرؤوسيه بدرجة كبيرة ولكنها ليست تامة، وفيما يتعلق باتخاذ القرار فإن السياسات العامة تصنع في القمة، أما الأهداف الفرعية فإنها تصنع في القاعدة، فالمدير يستخدم أفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة، كما أنه يثير دافعية مرؤوسيه مستخدماً الحوافز الإيجابية، ونادراً ما يستخدم الحوافز السلبية.

4. النمط التشاركي الديمقراطي (نمط المشاركة الجماعية): في هذا النمط فإن المدير يثق بمرؤوسيه ثقة مطلقة في كل الأمور، وفيما يتعلق باتخاذ القرارات فإنه يشجع اتخاذ القرارات في كافة المستويات، ودائماً يحصل على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، وهو يوظف الحوافز الإيجابية بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف.

كما أكد ليكرت على أن المدير الذي يتبع النظام التشاركي سوف يكون الأكثر نجاحاً كقائد، حيث أن العاملين فيه يتصفون بانتاجية عالية جداً، وبعلاقات شخصية ودية، وبروح معنوية عالية، وبرغبة في المشاركة.

4.2.2.1.2. النمط المشارك وفق نظرية هيرسي وبلانشرد:

لقد طوّر كل من هيرسي وبلانشرد عام 1972م النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة (الإهتمام بالعمل، والإهتمام بالمرؤوسين، والنضج الوظيفي). وقد أطلق على هذه النظرية " نظرية النضج الوظيفي للعاملين"، حيث بينت هذه النظرية أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبمدى استعدادهم للعمل في المؤسسة (أبو عابد، 2006). ويوصي هيرسي وبلانشرد المدير فيقولان: "إذا كنت ترغب في أن تكون مديراً فعالاً، فعليك أن تعرف كيف ومتى تغيير وتعديل من سلوكك الإداري، كما أكدوا على أن القيادة الناجحة هي تلك القيادة القادرة على المزاجية، أو المزج بين متطلبات العمل (اهتمام المدير بالإنتاج) وحاجات العاملين (اهتمام المدير بالناس) لغرض تحقيق أهداف المؤسسة" (السعود، 2013، ص 179). وتحدد النظرية أربعة أنماط قيادية، أوردها كل من البنا (2013) ودواني (2013) والسعود (2013) وأبو عابد (2006)، وكينيكي وكرايتنر (Kinicki & Kreitner, 2009)، ولونينغبيرغ وأورستين (Lunenburg & Ornstein, 2004)، وهي:

1. النمط المخبر (أو الإبلاغ): وفيه يهتم القائد بالعمل بصورة أكبر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه. وهذا النمط يلائم مرحلة النضج الأولى، التي يكون مستواها منخفضاً؛ حيث ان الموظف يكون قليل الخبرة في العمل وعلاقاته الإنسانية ضعيفة، كما انه غير ملم بأهداف المؤسسة التنظيمية. وعليه فإن المدير في هذه المرحلة يقوم بتحديد الأدوار للعاملين وتوجيههم للقيام بها. وعُرف هذا النمط فيما بعد بالنمط الموجه.
2. النمط البائع (أو الإقناع): وفيه يهتم القائد بالعمل وبالعلاقات الإنسانية بدرجة عالية، وهذا النمط يلائم مرحلة النضج الثانية، التي يكون مستواها متوسطاً؛ حيث ان الموظف يكتسب

خبرات وتنمو مهاراته، كما أن علاقاته الإنسانية تبدأ بالتطور، ألا أنهم ما زالو غير قادرين على العمل بشكل جيد، وغير مستعدين لتحمل المسؤولية وحدهم. وعليه فإن المدير يبيع السلوك الإداري الذي يهتم بالعمل والعاملين معاً. وعدل بلانشرد وزملاءه مصطلح النمط البائع ليصبح النمط المدرب.

3. **النمط المشارك:** وفيه يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه بصورة أكبر من اهتمامه بالعمل، وهو يلائم مرحلة النضج الثالثة، التي يكون مستواها متوسطاً أيضاً؛ حيث يصبح الموظف قادراً على العمل بشكل جيد، وعلى تكوين علاقات انسانية مع الرؤساء والزملاء، لكنه يفتقر إلى الثقة بالنفس، وقد يشعر بعدم الأمان لإزدياد المسؤولية الملقاة على عاتقه. وعليه فإن المدير يهتم كثيراً بالعاملين حيث يعمل على دعمهم وتشجيعهم لحل مشكلاتهم بأنفسهم وتحمل مسؤولية العمل، كما أنه يقلل من اهتمامه بالعمل وتوجيهه للعاملين كي لا يقلل من ثقتهم بانفسهم، وبهذا فان المدير يعمل كداعم للمرؤوسين. وفيما بعد تمّ تغيير مصطلح النمط المشارك إلى النمط الداعم.

4. **النمط المفوض (مستوى التفويض):** وفيه يكون القائد أقل اهتماماً بالعمل وبالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه، وهو يلائم مرحلة النضج الرابعة والأخيرة، والتي يكون مستواها عالياً أو تاماً. ففي هذه المرحلة يكون المرؤوسون قد اتقنوا عملهم واصبحوا يمتلكون خبرات ومهارات عالية في العمل، فهم أكثر قدرة على أداء العمل وأكثر تحملاً للمسؤولية، وأكثر ثقة بأنفسهم، أيضاً فإن علاقاتهم الإنسانية تكون في اعلى مستوياتها. وعليه فإن المدير في هذه المرحلة يفوض كثيراً من صلاحياته إلى مرؤوسيه.

وتلاحظ الباحثة أن هذه النظرية تبين أن على القائد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين أكثر من اهتمامه بالعمل كلما زاد مستوى نضجهم واستعدادهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم. كما ان

مصطلح المشاركة (أو التشاركية) وفق هذه النظرية يوضح دور القائد تبعاً لمستوى نضج المرؤوسين واستعدادهم، حيث يعمل في هذا النمط كداعم لهم ليتمكنوا من انجاز المهام الموكلة إليهم.

5.2.2.1.2. النمط التشاركي وفق نظرية المسار- الهدف:

نظرية المسار والهدف طورها روبرت هاوس وزملاؤه في السبعينيات من القرن العشرين كنموذج موقفي للقيادة (دواني، 2013)، وهي تفسر كيف أن سلوك القائد يؤثر في دافعية المرؤوسين وأدائهم في مواقف عمل مختلفة، كما ان جوهر هذه النظرية هو كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف (البناء، 2013؛ السعود، 2013).

تقترح نظرية المسار- الهدف أنه يمكن للقادة أن يستثيروا دافعية ورضا التابعين في موقف معين من خلال تبني واحد أو أكثر من الأنماط القيادية الأربعة الآتية والتي أوردتها كل من البنا (2013) ودواني (2013) والسعود (2013) وكلالدة (2011) والزهيرى (2008) وأبو عابد (2006) وحسين (2006) وعباس (2004) وكينيكي وكرايتنر (Kinicki & Kreitner, 2009) ولونينغبيرغ و أورستين (Lunenburg & Ornstein, 2004):

1. القيادة الموجهة: في هذا النمط يحدد القائد الواجبات والمسؤوليات للمرؤوسين ولا يشاركونهم

في اتخاذ القرار.

2. القيادة الداعمة (أو المساندة): وفيه فإن القائد يعامل مرؤوسيه بإنسانية، ويراعي حاجاتهم

ويهتم بهم، حيث أنه يعتبرهم كأقران.

3. القيادة المشاركة (أو التشاركية): وفي هذا النمط فإن القائد يشارك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات، ويأخذ باقتراحاتهم قبل اتخاذ القرار.

4. القيادة المهمة بالإجاز (أو قيادة التحصيل): في هذا النمط ينصب اهتمام القائد على إنجاز أفضل الأعمال باستمرار.

ويضيف كلادة (2011) أنّ القيادة التشاركية وفق هذه النظرية تمتاز بأن القائد يشارك المرؤوسين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة وبالتالي إلى الإنجاز الفعال.

ويتضح مما سبق أنّ الأنماط التشاركية في القيادة لا تتمحور فقط حول عملية اتخاذ وصنع القرار، بل هي أوسع من ذلك؛ حيث تشمل الإنخراط في رسم السياسات وصناعة القرارات وتحديد إجراءات العمل،... الخ.

3.2.1.2. سمات القيادة التشاركية:

إنّ تباين الإتجاهات القيادية وتنوع أنماطها، أدى إلى أن يكون لكل منها سمات تميزها، ومن أهم سمات القيادة التشاركية (العجمي، 2010؛ الحربي، 2008):

- احترام شخصية العاملين والإهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.
- التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام.
- التركيز على الضبط الذاتي للعاملين في المنظمة، وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.
- التركيز على إظهار سلوكيات الإنسان الذي يهتم بأهداف النظام وبيئته، وكذلك العلاقات الإنسانية بين أفراد.

- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة لا سيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات الهامة.
- تشجيع أوجه الأنشطة الإجتماعية التي تساعدنا على إقامة علاقات صداقة بين العاملين بالمنظمة.
- تقبل العاملين بنفس راضية التغييرات التي قد تطرأ على السياسات نظراً لمشاركتهم في إعدادها.
- ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول القائد.
- إشعار وتشجيع كل عضو من أفراد الجماعة داخل المنظمة بانتسابه لهذه المنظمة.
- إشراك كل أفراد الجماعة في صنع القرار واتخاذها على حسب التخصص مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية.
- بناء الروح المعنوية العالية بين أفراد الجماعة داخل المنظمة.
- إعطاء مزيد من الدرجة العالية من الثقة بقدرات أفراد الجماعة داخل المنظمة على تحمل المسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية.

كما يشير البديري (2002، ص262) إلى مجموعة أخرى من سمات القيادة التشاركية، ومنها:

- أفضلية القيادة التشاركية على غيرها من الإتجاهات الحديثة في تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين العاملين.
- أن القيادة التشاركية تخلق وتوفر المناخ الصحي السليم النفسي والإجتماعي داخل إطار العمل، بما يساعد على تنمية الإبتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد، وإطلاق قدرات العاملين وطاقتهم وزيادة تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

- أن القيادة التشاركية تتيح للعاملين فرص العمل الجماعي والتعاوني، وتساعدهم على التكيف مع العمل وتحديد الاختصاصات لكل منهم، وتوضح الدور الذي يمكن أن يقوم به كل منهم دون أن يتعارض مع أدوار الآخرين.

ويعتبر القائد التربوي في هذا الإتجاه من القيادة التربوية وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤول المسؤولية المباشرة عن النتائج، وهذا القائد له عدة سمات يتصف بها سلوكه التربوي ومنها: أن يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله للمسؤولية والقيام بها على خير وجه مع ممارسة المبادأة وضبط النفس، ويسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أن الظروف تسمح بذلك مع تفويض بعض سلطاته للعاملين، وأن يسمح ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والإمكانيات التي يتمتع بها هو، كما يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها، فهو يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية، و يعامل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمتهم أو يعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية، أيضاً فإنه يعتبر أفكاره ملكاً لجميع من يعملون معه، ولذلك يحرص على تبادلها معهم (الحربي، 2008). وعليه فإن القائد التشاركي حريصاً على إشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات وصناعتها؛ حيث أنه يؤمن بقدرتهم على ذلك ويحترم آرائهم وأفكارهم.

4.2.1.2. فوائد القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية تزيد من الطاقة البشرية وتعطي حرية التعبير، وتبين لنا أهميتها من خلال الفوائد التي تعود على المؤسسة بالنعف، وهي (Rampur, 2012):

- تشجيع أعضاء الفريق لمشاركة أفكارهم والإشتراك في اتخاذ القرارات الحاسمة.
- زيادة الإنتاجية، حيث أنّ مشاركة الموظفين تجعلهم يشعرون بالإنتماء للعمل.
- المشاركة في العمل تطوّر وتحفّز قادة محتملين ضمن أعضاء الفريق.
- التقليل من احتمالية اتخاذ قرار خاطئ، وذلك لمشاركة العديد من الأدمغة في اتخاذه، وعليه يكون قد تمّت مناقشته وبحثه من جميع الزوايا.
- انتاج الكثير من الأفكار البديلة، وهذه الأفكار يمكن أن تثبت فائدتها في زيادة فعالية المنتج.
- تساعد على تحفيز عنصر الإبداع عند الموظفين ، وبذلك زيادة نوعية الأفكار التي تقدم من قبلهم.
- يعطي الموظفين أكثر من سبب للبقاء ضمن المؤسسة وبذلك يزيد معدل الاستمرار في العمل.

كما أشار وين وجوديتس (Wynn & Guditus, 1984) أنّ قوّة النمط التشاركي تكمن في إمكانية تطوير قدرات قيادية لدى الأفراد وخلق عوامل قد تحل بدل القائد، ورفع مستوى القيادة من خلال تحقيق فهم محدد لرسالة وأهداف المؤسسة بين أعضاء المجموعة، وهذا الإلتزام يخدم رفع مستوى ترابط المجموعة، كما تخلق جواً من بدائل أخرى محتملة للقيادة.

5.2.1.2. معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية:

هناك العديد من المعوقات التي يتعرض لها العاملين بموجب النمط التشاركي، يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع هي (العجمي، 2010؛ Keith & Girling, 1991):

معيقات مؤسسية: وهي تلك المعوقات التي تنبع من الثقافة السائدة في المؤسسة (المدرسة)، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسودها، والتي تعكس نفسها وبشكل ضمني على المناخ

المؤسسي بشكل عام. إذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين، فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي.

ويمكن التغلب على هذا النوع من المعوقات من خلال العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم القيادة التشاركية.

معوقات إدارية: وهي معوقات نابعة من المديرين أنفسهم، فهم بطبيعتهم يميلون للإحتفاظ بالسلطة والمسؤولية عن المنظمة، وفي كثير من الأحيان يشعرون بالخوف والريبة من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين. وهذه الأمور تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة جوانب المدرسة المختلفة.

معوقات تتعلق بالعاملين: وهي معوقات نابعة من العاملين أنفسهم، ففي المدرسة غالباً ما يرى المعلمون أنّ دورهم يقتصر على تعليم المقررات الدراسية المكلفين بتدريسها ليس إلا، وأنّ مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كانت مع بعض الصلاحيات، فإنهم يعتبرونها عبئاً إضافياً يلقي على عاتقهم. وهذا الأمر يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارتهم المدرسية.

6.2.1.2. الدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء القيادة التشاركية:

إنّ مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، وكل هذا بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليتشاركوا معه المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة

والإشراف عليها. وعليه فإنّ المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين ويلهم فيهم المشاركة الكفؤة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق (الخوaja، 2004).

أيضاً فإنّ من مبادئ القيادة التي يجب على مدير المدرسة مراعاتها؛ مبدأ المشاركة؛ بحيث "يحرص المدير على المشاركة الواعية للمرؤوسين في التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والمتابعة، فذلك يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بينه وبينهم، ورفع الروح المعنوية في المدرسة، ويزيد من تماسك الجماعة، ويعزز انتماء العاملين"، وهذا يتطلب من مدير المدرسة امتلاكه للمهارات الإنسانية؛ أي أن يكون قادراً على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم، وفهم مشاعرهم، والثقة بهم وبقدراتهم، واطاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم، ولاظهار روح الابتكار لديهم، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمئينة وإشباع حاجاتهم (عابدين، 2005).

وعليه فإنّ اتباع مدير المدرسة لنمط القيادة التشاركية؛ يجعل العاملين فيها قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة. كما يوفر المناخ الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية، ممّ يؤدي إلى تحسين نوعية الطلبة الخريجين والوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة.

2.2 الدراسات السابقة

فيما يلي عرضٌ لبعض الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة، والتي تناولت الإبداع الإداري والقيادة التشاركية وعلاقتها مع غيرهما من المتغيرات. وتمّ عرض الدراسات التي أجريت باللغة العربية أولاً، ثمّ الدراسات التي أجريت باللغة الإنجليزية، مرتبةً تنازلياً.

1.2.2. الدراسات باللغة العربية:

1.1.2.2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

دراسة الجعافرة (2013):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري والعلاقة بينهما لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي. وتكوّن مجتمع الدراسة - وهو عينتها - من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظة للفصل الثاني من العام الدراسي 2012/2011 والبالغ عددهم (271) فرداً، استجاب منهم (225) فرداً. واستُخدمَ المنهج الوصفي في هذه الدراسة. تمّ تطوير استبانته، تكونت من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول: يتعلق بخصائص أفراد العينة، أما الجزء الثاني: يقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وبلغ عدد فقراته (25) فقرة، والجزء الثالث: يقيس مستوى الإبداع الإداري وبلغ عدد فقراته (19) فقرة. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

أشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري، أنّ الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة. وأنّه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد العينة

لمستوى الإبداع الإداري تعزى للجنس والمؤهل العلمي. بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديراتهم تعزى للخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. كما بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري.

دراسة محمد (2013):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي ودرجة الإبداع الإداري والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن من وجهة نظرهم. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كليات وأقسام التربية الرياضية باختلاف درجاتهم العلمية والأكاديمية والبالغ عددهم (85) فرداً. وتمّ اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (41) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. وتمّ تصميم استبانة من جزئين؛ الأول: لقياس الرضا الوظيفي وتكوّن من (33) فقرة موزعة على 5 محاور، أمّا الجزء الثاني: لقياس الإبداع الإداري، تكوّن من (10) فقرات. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن تقديرات أفراد العينة لدرجة إبداعهم الإداري جاءت مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

دراسة عبابنة والشقران (2013):

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، والتعرف إلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الخبرة العملية والمديرية والمسمى الوظيفي. وتم تنفيذ الدراسة على جميع أفراد المجتمع الذي تكون من جميع القادة التربويين في المحافظة للعام الدراسي 2010/2011، والبالغ عددهم (223) قائداً تربوياً. كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. وتم تطوير استبانة، تكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: تطبيق الإبداع، وتشجيع وتبني الإبداع، وبيئة وأساليب العمل، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد العينة لممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الخبرة العملية، والمديرية، والمسمى الوظيفي.

دراسة أبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (2012)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم/ فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي، وجهة الاشراف على المدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المحافظة للعام الدراسي 2009/2010، والبالغ عددهم (2266) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (550) فرداً، تم اختيارها بشكل عنقودي حيث مثلت المدرسة وحدة (عنقود) العينة، هذا بعد أن تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب

متغير الجهة المشرفة على المدرسة. واستُخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ بناء استبانة تكونت من (53) فقرة موزعة على مجالي واقع الابداع الاداري، ومعوقاته. وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

أشارت النتائج إلى أن درجة تقديرات أفراد العينة لواقع الابداع الاداري لدى المديرين كانت مرتفعة، على الدرجة الكلية، ودرجة تقديراتهم لمعوقات الابداع الاداري كانت متوسطة، وأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الاداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، والجهة المشرفة على المدرسة، لصالح المدارس الخاصة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديراتهم لواقع الإبداع الاداري تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة الحارثي (2012):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر المديرين والوكلاء، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، ونوع المؤهل العلمي، ومكتب التربية والتعليم التابعة له المدرسة، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية. وتمّ تنفيذ الدراسة على جميع أفراد المجتمع الذي تكوّن من جميع مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المحافظة للعام الدراسي 1432/1433هـ، والبالغ عددهم (298) فرداً. كما استُخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. وتمّ تصميم استبانة؛ تكونت من (65) فقرة موزعة على أربعة محاور: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات

الشخصية، والمعوقات الإجتماعية والثقافية. وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة على المستوى الإجمالي، وأن تقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة على المستوى الإجمالي. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لواقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح الذين عملهم الحالي مدير، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح الذين مؤهلهم فوق جامعي، ولمتغير نوع المؤهل العلمي ولصالح الذين مؤهلهم العلمي تربوي، ولمتغير مكتب التربية والتعليم التابعة له المدرسة ولصالح مكتب التربية والتعليم في الوسط والنسيم والصفا والشرق، ولمتغير سنوات الخبرة في الإدارة ولصالح الذين خبرتهم (15 سنة فأكثر) والذين خبرتهم من (10_أقل من 15 سنة)، ولمتغير الدورات التدريبية ولصالح الذين حصلوا على أكثر من 5 دورات. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين تقديرات أفراد الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال.

دراسة الحجايا (2012):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم، والتعرف إلى اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات المحافظة والجنس والخبرة الإدارية. وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد

المجتمع، والذي تكون من جميع المديرين في الإقليم، والبالغ عددهم (205). كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. تمّ اعداد أداتين للدراسة، الأولى للتعرف إلى ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية، مكونة من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: صراع الدور، وغموض الدور، وعبئ الدور، والمعلمين، والطلبة وأولياء الأمور؛ أما الثانية فهي للتعرف إلى مستوى السلوك الإبداعي لديهم، وتكونت من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: حل المشكلات واتخاذ القرار، والقدرة على التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع. وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج المتعلقة بالسلوك الإبداعي إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد العينة للسلوك الإبداعي للمديرين تعزى لمتغيري الجنس والمحافظة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديراتهم تعزى لتفاعل الجنس مع الخبرة الإدارية، ولصالح الذكور ذوي الخبرة الإدارية (10 سنوات) فأكثر، كما بينت الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي.

دراسة الرشيدى والرشايدة (2012):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري في ضوء نظرية مارستون لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في منطقة حائل للعام الدراسي 2010/2009 والبالغ عددهم (175) فرداً؛ منهم (86) مديراً و (89) مديرة. وكانت عينة الدراسة هي مجتمعها. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ تطوير إستبانة، مكونة من جزئين؛

الأول: لقياس الأنماط الشخصية وتكون من (40) فقرة، والثاني: لقياس الإبداع الإداري وتكون من (30) فقرة. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن تقديرات مديري المدارس لدرجة إبداعهم الإداري جاءت مرتفعة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع الإجتماعي ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أنماط الشخصية والإبداع الإداري.

دراسة الزيود (2012):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلميهم، وإلى الاختلاف في وجهات نظر المديرين والمعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات، والمعلمين والمعلمات العاملين في تلك المدارس للعام الدراسي 2010/2009، والبالغ عددهم (28) مديراً ومديرة، و(3760) معلماً ومعلمة، تكوّنت عينة الدراسة من (15) مديراً ومديرة، و(149) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. وتمّ بناء استبانتين؛ الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات، تكوّنت من (44) فقرة، والثانية لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين وتكونت من (25) فقرة. وتمّ التأكد من صدقهما وثباتهما بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

أشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين كان مرتفعاً للدرجة الكلية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مدراءهم تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديراتهم تعزى لمتغير الخبرة، لصالح المعلمين ذوي الخبرة (أكثر من 16 سنة). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين لدرجة ممارستهم لتكنولوجيا المعلومات وتقديرات معلمهم لمستوى إبداعهم الإداري.

دراسة شقورة (2012):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمي، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، والتخصص في الثانوية العامة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية محافظات غزة للعام الدراسي 2012/2011 والبالغ عددهم (5303) فرداً. واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (522) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ إعداد استبانتين؛ الأولى: لقياس درجة ممارسة المديرين لأساليب إدارة التغيير، وتكونت من (43) موزعة على خمسة مجالات (عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة، تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغييرن تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، التحفيز الذهني أو الإثارة الفكرية). أمّا الثاني: لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين وتكونت من (37) فقرة موزعة على سبعة مجالات (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل

والربط، الإحتفاظ بالإتجاه، المخاطرة والتحدي). وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاء جيد بوزن نسبي 76.4%، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات النوع (ذكر/أنثى)، وسنوات الخدمة، والتخصص في الثانوية العامة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح مجموعتي خانيونس ورفح، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح مجموعة الدراسات العليا. كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية.

دراسة العيثاوي والكواري (2011):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر، التي يتولى الإشراف عليها المجلس الأعلى للتعليم من وجهة نظر العاملين في قطاع التعليم، وإلى الإختلاف في وجهات نظرهم حول واقع الإبداع الإداري ومعيقاته تبعاً لمتغيرات العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجنس والحالة الإجتماعية. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر للعام 2008 من معلمين، وإداريين، ومديرين، وقيادات إدارية عليا بالمجلس والبالغ عددهم (2969) فرداً. واختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (890) فرداً. كما استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه

الدراسة. وتمّ تطبيق استبانة عليهم بعد التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أنّ الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وأن أهم السبل لتفعيل الإبداع الإداري كانت في تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة العليا ورسالتها وأهدافها. أمّا بالنسبة لأبرز المعوقات تمثّلت في الجمود في تنفيذ اللوائح والقوانين، وعدم ملائمة المناخ التنظيمي للإبتكار والإبداع، وعدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والإعتماد على التفكير النمطي في إنجاز الأعمال. كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي.

دراسة الهذلي (2010):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الذات ودرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة والعلاقة بينهما، والتعرف ما إذا كانت درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى المديرات والمساعدات تعزى إلى متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، والحالة الإجتماعية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بالمدينة والبالغ عددهن (53) مديرة، وجميع مساعداتهن والبالغ عددهن (92) مساعدة، وجميع المعلمات والبالغ عددهن (1707) معلمة. وتمّ تطبيق الدراسة على جميع المديرات وجميع المساعدات وعينة عشوائية من المعلمات بلغ عددها (214) معلمة. كما استُخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ تصميم استبانة، مكونة من

جزئين؛ الأول: اشتمل على معلومات عامة عن عينة الدراسة، أمّا الجزء الثاني: اشتمل على محورين؛ الأول: تكوّن من (23) فقرة موزعة على مجالات التخطيط، وإدارة الوقت، والثقة بالنفس، والتوازن، والاتصال. أمّا المحور الثاني: تكوّن من (17) فقرة موزعة على مجالات الأصالة، والمرونة، والمخاطرة، والطلاقة. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع الإداري تعزى إلى متغيرات الدراسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة إدارة الذات ودرجات الإبداع الإداري.

دراسة أبو جامع (2009):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وإلى الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والإقليم، والمؤهل التربوي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الوزارة خلال العام الدراسي 2007/2008، والبالغ عددهم (17094) فرداً. وتكونت عينة الدراسة من: جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (20) فرداً، وجميع العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى بلغت (687) فرداً، وعينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية بلغت (600) فرداً؛ وقد تم اختيارهم وفق إجراءات علمية. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ تطوير استبانة، تكوّنت من ثلاثة أجزاء؛ الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية،

والثاني: لقياس مستوى الثقافة التنظيمية وتكوّن من (27) فقرة موزعة على ستة مجالات، أمّا الجزء الثالث: لقياس درجة الإبداع الإداري وتكوّن من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وتوصلت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى درجة الإبداع الإداري السائدة لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في الوزارة تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاكهم المقدرات الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل التربوي والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية لصالح المؤهل والمتدرب، ولمتغير الإقليم لصالح إقليم الوسط. كما دلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغير المركز الوظيفي أكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً. وأنه كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.

دراسة بلواني (2008):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات نابلس، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت من وجهة نظر المديرين. والتعرف إلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل. كما سعت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تعيق مدير المدرسة من تنمية الإبداع. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات في المحافظات للعام الدراسي 2008/2007 والبالغ عددهم (429) فرداً. وتمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 50% من مجتمع الدراسة بلغ عددها (215) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي

الميداني في هذه الدراسة. وتمّ اعداد استبانة؛ تكونت من (39) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الإدارة المدرسية، والمجتمع المحلي، والمناهج التعليمية، والبيئة المدرسية، والمعلم. بالإضافة إلى سؤالين انشائيين للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها جاء بدرجة كبيرة للدرجة الكلية. وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديراتهم تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل. بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديراتهم تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور.

دراسة باناعمة (2006):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين ثقافة الإبداع والأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر، وإلى أهم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري، كما هدفت التعرف إلى الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات نوع العمل، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي، ونوع المؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم، والدورات التدريبية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرات والمعلمات في مدارس المدينة، وتمّ اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (517) فرداً. كما استُخدمَ المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ تصميم استبانة لقياس درجة الممارسات التي يمكن أن تحقق

القيم التنظيمية المحفزة للإبداع، تضمنت خمسة أبعاد هي: الحرية والإستقلال في الأداء، والدعم والتحفيز على الإنجاز، وروح الفريق والعمل الجماعي، وروح الود والعلاقات الإنسانية، وتكريم الإبداع وتقدير الموظفين. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري كانت بدرجة عالية جداً. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم للممارسات التي تحقق الحرية والإستقلال في الأداء، وروح الفريق والعمل الجماعي، وإشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية تعزى لمتغير نوع العمل ولصالح المديرات، أيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم للممارسات التي يمكن أن تحقق روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية تعزى لمتغير الدورات التدريبية ولصالح أصحاب الدورات في مجال الإدارة التربوية.

دراسة خندقجي (2005):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في الجامعات الأردنية، وإلى أثر متغيرات الجنس، ونوع الجامعة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمستوى الوظيفي على تقديرات الإداريين لمستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية ومستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الجامعات الأردنية. كما استُخدمَ المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ تطوير استبانتيين؛ الأولى: لقياس مستوى نظم المعلومات الإدارية وتكونت من (53) فقرة موزعة على ستة مجالات (درجة كفاءة العاملين في نظم المعلومات الإدارية، ومواصفات شبكة المعلومات المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية، والكفاءة الإقتصادية لنظام المعلومات الإدارية، وملائمة المعلومات

لنظم المعلومات الإدارية، وقدرة نظام المعلومات الإدارية على توفير الأمن للمعلومات وسريتها، وملائمة البرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية وبيئته). أمّا الثانية: لقياس مستوى الإبداع الإداري وتكونت من (47) فقرة موزعة على ستة مجالات (التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع وتبني الإبداع، وطرق تطبيق الإبداع الفعال، وبيئة العمل الداخلية للجامعة، والثقافة المؤسسية، والتسهيلات الإدارية). وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً، وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مجال التسهيلات الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وفي مجال الثقافة الجامعية تعزى لمتغير التخصص العلمي ولصالح تكنولوجيا المعلومات، وفي مجالات التخطيط الاستراتيجي، وبيئة العمل الداخلية للجامعة، والتسهيلات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدكتوراة والماجستير والبكالوريوس، وفي مستوى الإبداع الإداري ككل تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ولصالح المديرين (مدير وحدة/دائرة). كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في الجامعات الأردنية.

دراسة العساف (2004):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض والمعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع من وجهة نظرهن، وإلى الإختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات المستوى التعليمي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، ونوع المدرسة، والمرحلة، والعمر، والتخصص، وعدد البرامج التدريبية. كما هدفت التعرف إلى واقع الإبداع الإداري لديهن من وجهة نظر المشرفات الإداريات، وإلى الإختلاف في وجهات النظر وفقاً لمتغير نوع المدارس

التي يشرفن عليها (حكومية، أهلية). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس والمشرفات الإداريات بمدينة الرياض للفصل الأول من العام الدراسي 1424-1425هـ، والبالغ عددهن (699) مديرة، و (113) مشرفة. وكانت عينة الدراسة هي مجتمعها حيث استجاب للدراسة (603) مديرة، و(90) مشرفة. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ تصميم استبانتيْن؛ الأولى وجهة لمديرات المدارس، وتضمنت أربعة أجزاء، الأول: يتكون من البيانات الأولية لمديرات المدرسة، والجزء الثاني: لقياس مستوى الإبداع لديهن يتكون على (75) فقرة، والجزء الثالث: يتعلق بمعوقات الإبداع الإداري ويتكون على (35) فقرة، أمّا الجزء الرابع: يتعلق بالمقترحات التي تسهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري ويتكون من (22) فقرة، وتمّ إضافة سؤال مفتوح في نهاية الجزء الثالث والرابع. أمّا الإستبانة الثانية وجهة لمشرفات الإدارة المدرسية، وتضمنت جزئين، الأول: يتكون من البيانات الأولية للمشرفات، أمّا الجزء الثاني: يتعلق بواقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس ويتكون من (31) فقرة. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأوضحت النتائج أن تقديرات مديرات المدارس لمستوى الإبداع الإداري لديهن تشير إلى غياب المستويات المرتفعة، وأن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرتهن على الإبداع بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديراتهن لمستوى الإبداع الإداري تعزى لأي من المتغيرات، وفي تقديراتهن لإدراك معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة، والتخصص، وعدد البرامج التدريبية. بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديراتهن لإدراك معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة ولصالح مديرات المدارس الأهلية، ولمتغير العمر ولصالح الفئة (35- أقل من 40 سنة). أمّا فيما يتعلق بتقديرات المشرفات الإداريات فإن النتائج أشارت إلى أن واقع

الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض بشكل عام متوسط، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديراتهن لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة التي يشرفن عليها.

2.1.2.2. الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

دراسة القرشي (2013):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. وتمّ تنفيذ الدراسة على جميع أفراد المجتمع الذي تكون من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الطائف، والبالغ عددهم (160) فرداً، حيث استجاب منهم (147). كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. وتمّ استخدام استبانة؛ تكوّنت من محورين، تضمن الأول البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، أما الثاني تضمن بعدين؛ الأول: يقيس واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم، وتكوّن من (28) فقرة، أمّا البعد الثاني: يقيس اسهام القيادة التشاركية في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، وتكوّن من (29) فقرة. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد المجتمع لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة. كما أشارت تقديراتهم إلى أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات الإدارية والفنية، والمالية، والبيئية والبشرية كانت بدرجة مرتفعة، بينما كانت بدرجة متوسطة في حل مشكلات المباني والتجهيزات.

دراسة قريش (2013):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للبنات للقيادة التشاركية من وجهة نظر المساعدات والمعلمات في مدارس خميس مشيط، ومدينة أبها، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات المؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المساعدات والمعلمات في المدارس المذكورة سابقاً. واختيرت عينة لتطبيق الدراسة، بلغ عددها (411) فرداً، بواقع (93) مساعدة و (305) معلمة. كما استُخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات بعد أن تمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية كانت بدرجة قليلة. وأنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديراتهم حول ممارسة القيادة التشاركية لدى المديرات تعزى لكافة متغيرات الدراسة.

دراسة الزعبي (2012):

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية من وجهة نظرهم. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية بإقليم الشمال (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة آل البيت)، للعام الدراسي 2012/2011 والبالغ عددهم (198) قائداً. واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (164) قائداً. كما استُخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ تطوير استبانتين؛ الأولى لقياس مدى تطبيق الإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية، وتكوّنت من (42) فقرة موزعة على خمسة مجالات، أما الثانية لقياس دور

الإدارة التشاركية في تعزيز الثقافة التنظيمية، و تكوّنت من (25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وتم التأكيد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة عالية للدرجة الكلية، وأن مدى تطبيقهم للإدارة التشاركية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية جاء بدرجة عالية أيضاً. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية وبين تعزيز الثقافة التنظيمية فيها.

دراسة شقير (2011):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (12604) فرداً، واختيرت عينة طبقية عشوائية مكوّنة من (604) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ بناء استبانة؛ تضمنت محورين، حيث تناول المحور الأول القيادة التشاركية، وتكوّن من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الإدارة، مهنة التعليم، العلاقة مع المجتمع المحلي، العلاقات الإنسانية)، أمّا المحور الثاني تناول الرضا الوظيفي، وتكوّن من (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات (علاقة المدير مع المعلمين، الرضا عن المهنة، المكانة الإجتماعية، الأداء التعليمي، العلاقة مع الطلبة). وتمّ التأكيد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

واشارت النتائج المتعلقة بالقيادة التشاركية إلى أنّ تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية جاء بمستوى عال، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة. بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديراتهم تعزى لمتغير الخبرة العملية ولصالح أصحاب الخبرة العملية أقل من 7سنوات. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

دراسة الصليبي والسعود (2010):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن ومعلميهم للعام الدراسي 2004/2003، والبالغ عددهم (1048) مديراً ومديرةً و (11315) معلماً ومعلمة. واختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (315) مديراً ومديرة، و(1260) معلماً ومعلمة. كما استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة. وتمّ استخدام أداتين؛ الأولى: لتحديد الأنماط القيادية للمديرين، حيث تم استخدام نموذج الإشراف الموقفي (المستمد من أداة وصف فاعلية وتكيف القائد، لجمع البيانات الخاصة بالأساليب القيادية، التي قام بتصميمها هيرسي وبلانشرد)، والثانية: لقياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهي استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى يليه النمط البائع المدرب، كما أظهرت أن مستوى الرضا عن العمل لدى المعلمين كان عالياً. وبينت النتائج أن رضا المعلمين التابعين للمديرين من النمط الموجه أقل من المتوسط، بينما رضا المعلمين التابعين للمديرين من النمط المفوض يعتبر عالياً، حيث تم التعامل مع النمط الموجه والمفوض فقط.

دراسة العجمي (2010):

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والإبتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى الإختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات المرحلة الدراسية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس والبالغ عددها (378) مدرسة ثانوية وإبتدائية، وتم اختيار عينة مكونة من (185) فرداً بطريقة المعاينة العنقودية العشوائية. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتم بناء استبانة، تكونت من (52) فقرة، لقياس مدى تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الثانوية والإبتدائية في دولة الكويت. وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المديرين للقيادة التشاركية كانت بشكل عام مرتفعة، كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديراتهم تعزى لكافة المتغيرات (المرحلة الدراسية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دراسة حرزالله (2007):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات ودرجة رضاهم الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، واختيرت عينة طبقية عشوائية بنسبة 10% من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (306) فرداً. كما استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وتمّ بناء استبانتيين؛ الأولى: لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، تكوّنت من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات (شؤون الطلبة، المعلمين، المنهاج، المبنى المدرسي والأمور المالية، المجتمع المحلي)، أما الثانية: لقياس درجة الرضا الوظيفي لديهم، تكوّنت من (43) فقرة موزعة على ستة مجالات (طبيعة العمل، الأجور والمكافآت، التفاعل الإجتماعي، تقدير الآخرين، تحقيق الذات، الانتماء للمهنة). وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لمدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديراتهم لمدى المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديراتهم لمدى المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخدمة الأطول. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم.

دراسة فرهود (2000):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع معتقدات معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظات رام الله والبيرة، ونابلس، وشمالى الخليل، ومدينة غزة، حول الدور الذى تلعبه المشاركة فى صنع القرارات المدرسية فى التطور المهني لديهم، وإلى الإختلاف فى معتقداتهم حسب متغيرات نوع المعتقد حول المشاركة، والجنس، وسنوات الخبرة التعليمية، والمنطقة الجغرافية، والمؤهل التربوي، والتعرف إلى مدى العلاقة بين هذه المعتقدات والرغبة فى المشاركة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس فى المحافظات، وتمّ اختيار عينة عشوائية عنقودية تكونت من (580) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي فى هذه الدراسة. وتمّ تصميم أداتين؛ الأولى: لقياس معتقدات المعلمين، والثانية: لقياس مدى رغبة المعلمين فى المشاركة فى صنع القرارات التربوية والإدارية المبينة فى الأولى. وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أنّ معتقدات معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية حول الدور الذى تلعبه المشاركة فى صنع القرارات المدرسية فى التطور المهني لديهم جاءت بدرجة مرتفعة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين تقييم المعلمين لمعتقداتهم حول دور المشاركة فى صنع القرار فى التطوير المهني وبين تقييمهم لرغبتهم فى هذه المشاركة على جميع أنواع معتقدات المعلمين. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى معتقداتهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى معتقداتهم تعزى لبقية المتغيرات.

3.1.2.2. دراسات تجمع متغيري الإبداع الإداري والنمط القيادي:

دراسة خلف (2010):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية (العمداء ونوابهم) بالجامعة الإسلامية لعناصر القيادة التحويلية وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، والتعرف إلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة للعام الدراسي 2010/2009، والبالغ عددهم (50) موظف وموظفة، حيث تم تطبيق الدراسة على كامل المجتمع. كما استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وتمّ اعداد استبانة مقسمة إلى جزئين؛ الجزء الأول: ويتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني: فيتكون من محورين حيث تكون المحور الأول من (34) فقرة تتعلق بخصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية وهي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والإستثارة الفكرية. أما المحور الثاني فتكوّن من (30) فقرة تتعلق بالقدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين وهي: الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والربط، والإحتفاظ بالاتجاه، وقبول المخاطرة. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة بدرجة كبيرة، ويتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بدرجة كبيرة أيضاً. كما بينت وجود علاقة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية لخصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيههم بالمهارات والقدرات الإبداعية. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد العينة حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

دراسة نعساني (2008) :

هدفت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، والبالغ عددهم (2120)، في حين تكونت عينة الدراسة من (300) موظف، تم اختيارها بالطريقة العشوائية. كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. وتمّ تصميم استبانة من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول: خصص لقياس الأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن أفراد العينة وهي العمر، والمؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية، ومدة الخدمة، وطبيعة الوظيفة. والجزء الثاني: خصص لقياس السلوك القيادي التحويلي ويشتمل على (12) عبارة تقيس العناصر الأربعة للسلوك القيادي التحويلي. أما الجزء الثالث: خصص لقياس الإبداع الإداري ويشتمل على (8) عبارات. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي: (التشجيع الإبداعي، الإهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي).

دراسة جبرة (2006):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة، وإلى مستوى الإبداع الإداري فيها من وجهة نظر المديرين. وإلى الاختلاف في وجهات النظر حول مستوى الإبداع الإداري حسب متغيرات المؤهل العلمي، وطبيعة المؤهل، وسنوات الخبرة، والتدريب. كما تهدف التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في تلك المدارس. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية للعام الدراسي 1426-1427هـ، والبالغ عددهم (288) مديراً. وكانت عينة الدراسة هي مجتمعها. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ إعداد إستبانة لجمع البيانات من افراد الدراسة، حيث كان عدد الإستبانات التي خضعت للتحليل (274) استبانة. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق [أو نمط القيادة الحقيقية: فيه يعطي القائد اهتمام بالإنتاج والأفراد معاً، ويمزج الأهداف الإنتاجية للمنظمة، باحتياجات العاملين، لتحقيق أفضل النتائج]، ثم نمط القيادة المعتدلة [فيه يتساوى اهتمام القائد بالإنتاج، مع اهتمامه بالأفراد]، يليه نمط القيادة الإجتماعية [أو النادي: فيه يوجه القائد اهتمامه إلى الأفراد والعلاقات الطيبة، ويقل اهتمامه بالإنتاج]، ثم نمط القيادة المتسلطة، ثم نمط القيادة المتساهلة، وأخيراً نمط القيادة المتقلبة [فيه يستخدم القائد أي نمط أو مزيج من الأنماط القيادية، حسب طبيعة مرؤوسيه وإمكانياته في استغلالهم لمصلحته وقد يكافئ أو يعاقب، أو يقنع، أو يشرك المرؤوسين]. أمّا فيما يتعلق بمستويات الإبداع الإداري فإن أكثرها سيادة هو: المرونة، ثم الطلاقة، ثم الثقة بالنفس، ثم الأصالة، فالمخاطرة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع

بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الإجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستويات الإبداع تعزى لمتغيرات المؤهل، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لطبيعة المؤهل.

دراسة العجمي (2006):

هدفت هذه الدراسة الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت ، وعن درجة ممارستهم الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حول الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات أثر النمط القيادي، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. كما هدفت الكشف عن أثر النمط القيادي لديهم على إبداعهم الإداري. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت للعام الدراسي 2006/2005، والبالغ عددهم (745) فرداً. واختيرت عينة عشوائية بلغ عددها (393). كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ إعداد إستبانة، تكونت من جزئين؛ الأول: للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين، تكونت من (48) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الثلاثة (النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي التسبيبي). أمّا الثاني: لقياس درجة الإبداع الإداري، وتكوّن من (39) فقرة. وتمّ التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت، حيث حصل على درجة تقدير عالية مقابل درجة متوسطة للنمطين الآخرين. وأن درجة ممارستهم الإبداع الإداري جاءت بدرجة عالية أيضاً.

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم تعزى لأثر النمط القيادي ولصالح النمط الديمقراطي.

2.2.2. الدراسات باللغة الإنجليزية:

1.2.2.2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

دراسة محمدي وفرج الله (Mohammadi & Farajollahi, 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأسلوب الإداري والإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في طهران، وإلى فحص تأثير متغيرات العمر، والجنس، والخبرة في الإدارة، وأسلوب الإدارة على الإبداع. تكوّن مجتمع الدراسة مع جميع مدراء ومديرات المدارس الثانوية في طهران للعلم الدراسي 2011-2012، وتمّ اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (151) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة. واستخدمت أداتين لجمع البيانات؛ الأولى: مقياس الأسلوب الإداري، وهو استبانة مكوّنة من 30 فقرة موزعة على أربعة أساليب إدارية (السلطوي، السلطوي-الخيري، الإستشاري، التشاركي)، والثاني: فحص تورانس (Torrance) للإبداع المفرداتي، تكوّن من 60 سؤال ثلاثي الفقرات (شملت الأسئلة فقرات تتعلق بالإبداع، والعمر، والجنس، والخبرة، والمؤهلات). وتمّ التأكد من صدق الأدوات وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الإداري والإبداع، وأنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في أسلوب الإدارة بين المدارس الأهلية والمدارس الخاصة والمدارس غير الربحية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع بين مدراء المدارس الذكور

والمدراء الإناث، وبين المدراء المدربين الذكور والإناث. كما أظهرت أنّ الأسلوب الإداري هو الأعظم تأثيراً في مستوى الإبداع بين المتغيرات الأخرى (العمر، الجنس،...).

دراسة ميستري (Mestry, 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد فهم المدراء لدورهم الإبداعي كقادة موجهين في تسهيل عملية تعليم وتعلم فعالة في المدرسة. وتمّ اختيار ثمان مدراء من مدارس ابتدائية وثانوية في محافظة غوتينغ في جنوب أفريقيا بطريقة العينة القصدية. واستخدم الأسلوب النوعي العام والذي يسعى إلى استكشاف المفاهيم والرؤى العالمية للناس المشتركين، حيث طُلبَ منهم تعبئة استبانات اجابات أسئلتها مفتوحة النهاية، أعقبها مقابلات شبه هيكلية [عملية المقابلة شبه الهيكلية تبدأ بسؤال مفتوح يتيح للمجيب طرح الأفكار التي تخطر على باله بخصوص موضوع البحث]، للحصول على معلومات غنية وتوفير رؤية وفهم أعمق لموضوع البحث.

وأوضحت الدراسة أنّه وعلى الرغم من أنّ المدراء ما زالوا مسؤولين عن الأمور الإدارية من صيانة بناء المدرسة وحفظ النظام وطلبات الكتب، إلّا أنّه مطلوب منهم توفير قيادة توجيهية نوعية تهدف إلى أفضل الممارسات في مجال عملية التعليم والتعلم وصولاً إلى أفضل تحصيل للطلاب. كما أنّه مطلوب منهم الموازنة بين مسؤولياتهم الإدارية ودورهم كقادة موجهين. أيضاً بينت الدراسة أنّ تحصيل الطلاب هو حجر الزاوية في نجاح المدراء الذين يمارسون دور القائد الموجه، وإذا كان الأمر كذلك فإنّ دور القائد الموجه هو الأساس في تقدم الطلاب وتحصيلهم، ويستطيع المدير الموجه المساهمة في هذا الأمر بتحديد الأهداف وتشجيع الممارسات الإرشادية الفعالة. كما أظهرت أنّ المدراء الذين وضعوا أهمية لأمر التعليمات كانوا يقودون مدارسهم بشكل فعال وتوصلوا إلى تحصيل عالٍ لطلابهم.

دراسة محمد و برداي (Mohammed & Bardai, 2012):

هدفت هذه الدراسة البحث في العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي، وإلى تحديد نوع الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الإبداع المؤسسي في المعاهد العليا في ليبيا. وتكوّن مجتمع الدراسة من إداريين وإداريين تنفيذيين وأعضاء هيئة تدريس من ثلاث جامعات حكومية في مناطق طرابلس وبنغازي وسرت، حيث تمّ جمع البيانات من (390) فرداً منهم. واستخدم الباحثون النموذج ذي القيمة التنافسية (Competing value Model) لتطوير إطار البحث، ووظفوا الطريقة الكمية لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي في الجامعات الليبية.

وأشارت النتائج إلى أنّ أنواع الثقافة العشائرية [في هذه الثقافة: تمثّل المؤسسة مكاناً صديقاً للعمل؛ حيث يتشارك الأفراد في كثير من الأشياء، كما يعمل القادة كموجهين. ويتم الحفاظ على تماسك المؤسسة من خلال الولاء والتقاليد والالتزام العالي]، والتخصّصية [تركز هذه الثقافة على الإبداع وأخذ المخاطر (المغامرة المحسوبة)، ويكون القادة مبدعون وذوي رؤية عميقة]، والسوق [تركز هذه الثقافة على المنافسة في السوق، حيث يدفع الإداريون المؤسسة باتجاه زيادة الإنتاجية والنتائج والربح، ويركزون ان الفوز بشكل عام يحفظ المؤسسة متماسكة]، والتراتبية [تتميز هذه الثقافة بمجموعة القواعد والهيكليات الرسمية، حيث تلعب القواعد الرسمية والسياسات الدور الأهم في الحفاظ على تماسك المؤسسة] مثلت مؤشرات فعالية للتنبؤ بأنواع الإبداع المؤسسي، خاصّة ثقافة السوق؛ حيث أنّ لها أثراً كبيراً على الإبداع التقني كمتغيّر تابع. كما أنّ الثقافة التراتبية لها أكبر الأثر على الإبداع الإداري كمتغيّر تابع.

دراسة ماك - تشيرن و سونج و مارتينز (McCharen & Song & Martens, 2011):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى محددات التعليم المؤسسي وممارسات خلق المعرفة التي يمكن ان تقود إلى اشتقاق عوامل عملية الإبداع في إعدادات المدرسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من (2602)

معلماً في المدارس المتوسطة والثانوية والمراكز التكنولوجية [المركز التكنولوجي يخدم عدد من المدارس الثانوية في المنطقة] في الولاية (وسط أمريكا)، استجاب منهم (2400) فرداً. واستُخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. حيث تمّ تطوير نموذج مفاهيمي لعملية الإبداع في المدرسة، ركّز على عوامل البيئة والنواحي العملية بدل التركيز على الفرد والمكونات ذات العلاقة بالسياسات، واحتوى النموذج على ثلاثة مجالات هي: عوامل وعمليات الثقافة الداعمة للتعليم المؤسسي، والحكم الذاتي للمعلمين، وتعاون الأقسام في إعدادات المدرسة، يضاف إلى ذلك متغيرات البحث الذاتية وهي عملية خلق المعرفة عملياً بين المعلمين والإداريين، والتي تمّ قياسها. حيث تعتبر عملية خلق المعرفة مكوناً أساسياً في عملية الإبداع وإصلاح المدرسة. واستخدم أسلوب بناء نموذج معادلات هيكلية (SEM) لتقييم الهيكلية المعقدة لمكونات البناء المقترحة في هذا البحث.

أشارت النتائج إلى أن الثقافة الداعمة للتعليم المؤسسي تؤثر إيجابياً وبفعالية عالية على المكونات الثلاث، كما ان الإدارة الذاتية في العمل ليس لها تأثير ذو دلالة احصائية على إبداع القسم وممارسات خلق المعرفة في أنظمة المدرسة.

دراسة أثناسولا- ريبا وآخرون (Athanasoula – Reppa et al., 2010):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيف يحسّن إبداع قيادات المدرسة العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال عملية الإبداع. كما اعتمدت الطريقة الكمية في البحث؛ حيث تمّ مقابلة ستة مدراء مدارس ابتدائية، منهم ثلاثة في اليونان وثلاثة في قبرص تضمنت كل مجموعة مديران ذكور ومديرة واحدة، أيضاً تمت مقابلة (18) ولي أمر، ثلاثة في كل من المدارس الستة (أم واحدة وأبوين اثنين). وتمّ إجراء الدراسة في العام الدراسي 2007-2008، عندما كان أحد المشاركين في البحث موجوداً في قبرص كأستاذ زائر.

بينت نتائج الدراسة أنه في المدارس التي لدى مدرائها طرق ابداعية في الإتصالات ومنها: استخدام الذكاء العاطفي، وتقديم الدعم إلى الأهالي، فإن المشاركة والدعم الحقيقي والأداء كان مثاراً للإعجاب، أمّا في مدرستين أخريين فقد كان المدير عبارة عن مدير تنفيذي يقوم بالواجبات اليومية حتى شمل ذلك النواحي الإبداعية باعتبارها روتين ينفذ، فلم ينظر الأهالي إلى المدير على انه قائد ولم يتفاعلوا معه بطريقة فعالة. كما بينت أنه كلما زاد عدد الطرق الإبداعية التي يستخدمها المدير كلما زاد اقبال الهالي على المشاركة؛ حيث كانت نسبة مشاركة الأهالي في اللقاءات لدى المدارس ذات القيادة الإبداعية 50_60% في مدارس اليونان و 95% في مدارس قبرص، أمّا في المدارس التي ليس لها قيادة ابداعية فقد كانت نسبة الإقبال والمشاركة 15-20% في مدارس اليونان و 85% في مدارس قبرص، ويبدو أنّ تقاليد مشاركة الهالي في قبرص اعلى منها في اليونان. أيضاً أظهرت الدراسة أنّ المديرات يستخدمن عبارات عاطفية في التعبير عن أنفسهن وعن شعورهن، كما يستخدمن الإسم الشخصي في مخاطبة الناس خلافاً لأسلوب المدراء الذي يبدأ بعبارة "إلى جميع الأهالي". وعليه فإن نتائج هذه الدراسة تظهر أنّ إبداع مدير المدرسة يمثل العامل الرئيس في بناء قاعدة اتصالات قوية بين المدرسة وأولياء الأمور؛ وذلك لأن لمدير المدرسة السلطة الكافية لاستدعاء أي ولي أمر ومقابلته، في حين لا يتوفر ذلك لأولياء الأمور.

دراسة زاو و أوردونيز دي بابلوس (Zhao & Ordóñez de Pablos, 2009):

تزامناً مع قدوم الإقتصاد المبني على قواعد المعرفة، أصبحت المعرفة والإبداع تمثل العناصر المحورية للقوى التنافسية في المجتمع ، وتفرضي الإدارة الإبداعية للمدرسة إلى عملية تعليم خلاق، إضافة إلى ذلك فإنها تساعد المدرسة في الحصول على قوة تنافسية تمكنها من التطور باستمرار. وعليه فإن هذه الدراسة تبحث في المفاهيم ذات العلاقة، ومحتويات مدارس التعليم والإدارة المدرسية الإبداعية؛ حيث تحلل أثر عوامل التعليم المؤسسي للمدارس، كما تبني نموذجاً للإدارة

المبنية على الإبداع في هذه المدارس. أمّا من منظور التعليم المؤسسي فإن هذه الدراسة تطرح استراتيجيات للإدارة الإبداعية تمثل مرجعية للمدارس الصينية.

وتبين هذه الدراسة أن التعليم المؤسسي يرتبط بشكل وثيق مع نجاح أو فشل الإدارة المدرسية الإبداعية، وكلما زادت قدرات المدرسة التعليمية كلما كان لهذه المدرسة قدرات إبداعية أكبر، وكلما أصبح لديها القدرة على تسويق الإدارة الإبداعية. كما أن لنظام المدرسة المؤسسي المعرفي، ونظام إدارة المعلومات، وثقافة التعليم المؤسسي أثر قوي على قدرات المدرسة التعليمية ابتداءً من مستوى النظام والاستراتيجيات وجو المدرسة وأثر أبعد على بناء المدرسة التعليمية، لذلك فإن على المدرسة أن تنشئ نظام معرفي مؤسسي، وإضفاء أهمية على أساليب إدارة المعرفة والمعلومات، إضافة إلى تشكيل ثقافة وجو الفريق التعليمي، مع التركيز على عمل الفريق في مجال المعرفة وذلك لتحسين القدرات التعليمية للمؤسسة بشكل كلي. أيضاً في هذه الدراسة تمّ بناء الإدارة المدرسية الإبداعية على التعليم المؤسسي؛ بمعنى التأثير المتزامن للمستويات القيادية، والإدارية، والمؤسسية، والاجتماعية، والبيئية، والمؤسسة التي تنتج التعليم المدرسي المؤسسي، وذلك لتحقيق أهداف الإدارة الإبداعية وتحسين القدرات التنافسية للمدرسة. كما أوضحت أنّ استراتيجيات الإدارة المدرسية الإبداعية المبنية على التعليم المؤسسي تتضمن ممارسات قيادة المدرسة الإبداعية، ونمط عمليات إدارية مناسبة، وتضافر التعليم على مستوى الفرد والفريق، والعلاقة التبادلية بين الأفراد ومشاركة المعلومات، وثقافة الإبداع والبيئة التعليمية، وتقييم الأداء، والمكافئة على الإبداع.

دراسة الفراء (El-Farra, 2007):

هدفت هذه الدراسة فحص مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية. وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية على مختلف المستويات،

والذين تراوح مساهم الوظيفي من وكيل وزارة إلى رئيس قسم، والبالغ عددهم في حينه (3118) موظفاً. وتمّ اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (400) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. وكان هناك العديد من المتغيرات التي استخدمت كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي: التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الإبداع، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الإبداع واتخاذ قرارات حكيمة. حيث تمّ تصميم إستبانه خصيصاً لهذه الدراسة، واستخدمت كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة.

وأشارت النتائج إلى أنّ هناك مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارت الفلسطينية، إلا أنّ هناك تعطيل لانسياب الأفكار، كما أنّ التشريعات واللوائح تعيق العمل، ولا يشجع المدراء في الوزارت الفلسطينية الإتصال المباشر مع المرؤوسين، كما أنّ الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات المناسبة.

دراسة اومبيلي (Ombilee, 2004):

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الإكوادور. وتمّ اختيار (38) مديراً لإجراء المقابلات معهم. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

واظهرت الدراسة أنّ الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الإيجابية التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس، إضافة إلى توافر الموارد المطلوبة للمدير. بينما أشارت النتائج إلى أنّ البيروقراطية والمركزية هما من العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع الإداري لدى المديرين.

دراسة تورمين (Toremén, 2003):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العوامل التي يمكن ان يستخدمها مديرو المدارس لتكوين بيئة إبداعية، وإلى الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب افريقيا. وتمّ استخدام المنهج الوصفي الوثائقي [المنهج الذي يعتمد الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة] للتوصل إلى النتائج.

وأشارت النتائج إلى ان الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين الراغبين في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع اخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع.

دراسة واسيرستين - وارنيت وكنين (Wasserstein-Warnet & Klein, 2000):

تناقش هذه الدراسة بعض نتائج برنامج بحثي تمّ تنفيذه لمدة عامين في (20) مؤسسة تعليمية، لتحديد صفات القيادة التربوية الفعالة في ظل تصورات متغيرة لعملية الإبداع في المؤسسات، كما استكشفت الدراسة ممارسات المدراء في بناء تصورات تعليمية ومعانيها. ولتطبيق الدراسة وجدّ أنّها تنطبق على (36) مشروعاً ابداعياً في المناطق المدنية اليهودية في اسرائيل، تمّ اختيار (20) مشروعاً منها على أساس أهمية عملية الإبداع للمدرسة، والمشكلة التي تعنيها استخدام اساليب جديدة، والقدرة على الوصول إلى المعلومات بالنسبة لفريق البحث، والمشاريع المخططة لمدة سنتين على الأقل. كما اعتمدت الطريقة الإثنوغرافية في جمع البيانات. وقد انبثق عن عملية التحليل الكمي ثلاث مصطلحات لتحديد المفاهيم هي: هموم وتوقعات أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها التبادلية مع

الإبداع، والعوامل التي تفسر النجاح والفشل في عملية بناء التصورات، والإستراتيجيات التعليمية والممارسات التي يمكن أن تساعد المدراء في التأثير وتغيير التصورات الثقافية المتجذرة لعملية تطبيق الإبداع في المدرسة.

كشفت الدراسة أن التغيير في التصورات هو عملية معقدة تشمل عناصر انسانية مختلفة منها فهم سياق الإبداع والتفاعل مع متغيرات ثقافية كثيرة. وأنّ قدرة المدراء على تغيير تصوراتهم جزئياً تعتمد على معرفتهم كيف يتعاملون مع عملية التغيير والتحول المفتوحة، ومع التعليم المعتمد على عملية الوقت. كما بينت الصعوبات الكبيرة في ادارة العوامل المختلفة بنفس الفعالية، وأن التغيير يعتمد على إمكانية اعادة الهيكلية إلى البؤرة. أيضاً بينت نظرية الإدارة الفوضوية أن التغيير الصغير أو التركيز على الأمور الصحيحة تقود إلى نتائج فعالة.

1.2.2.2. الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

دراسة جليلي زاده وعباسي ومحمدي (Jalilizadeh & Abbasi & Mohammadi,)

(2013):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة للمدراء وأداء معلمي التربية الرياضية في المدارس الثانوية في محافظات غرب ايران. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي التربية الرياضية والطلاب في المدارس الثانوية لمحافظة غرب ايران (عيلام، وكرمنشاه، وكردستان، ولورستان) للعلم الدراسي 2012-2013. وتمّ اختيار عينه، بلغ عددها (300) طالباً و (300) معلماً. كما استخدمَ المنهج الوصفي في هذه الدراسة. واستخدمت الإستبانة (Likert style questionnaire and Babae et al efficiency questionnaire) أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة.

أشارت النتائج إلى أن معامل الارتباط بين نمط القيادة للمدراء وأداء المعلمين هو 0.16، أي أن 26% من تباين الفعالية يفسر من خلال اتجاهات نمط ليكرت للقيادة. كما بينت النتائج أن اتجاهات أنماط القيادة لوحدها لا تكفي لحدوث تأثير فعّال على أداء المعلمين. أيضاً فإنه ومن خلال فحص كل اتجاه على حده، تبين أن النمط التشاركية والتشاورية يمكن أن يكون لها تأثير فعّال على أداء المعلمين.

دراسة أوجينينكا و آدي دوين (Ogunyinka & Adedoyin, 2013):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنواع القيادة السائدة وفعالية العمل لدى مدراء المدارس في منطقة آدو- اكيبي الحكومية في نيجيريا، وإلى العلاقة بينهما. وتكون مجتمع الدراسة من (511) معلماً ومعلمة في المراحل الثانوية الأولى و (438) معلماً ومعلمة في المراحل الثانوية المتقدمة موزعين على (14) مدرسة حكومية في المنطقة. و بلغ عدد أفراد العينة (100) فرداً، تم اختيارهم من خمس مدارس ثانوية- اختيرت بناءً على موقعها- بواقع (20) فرداً من كل مدرسة. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأشارت النتائج إلى أنه ليس هناك تفوق لأسلوب قيادة على أسلوب آخر، وإلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين أسلوب القيادة وفعالية عمل مدراء المدارس الثانوية في العينة المذكورة سابقاً. كما بينت أن أساليب القيادة لدى المدراء الذكور أكثر فاعلية من أساليب القيادة لدى المديرات الإناث، وأن درجة أداء المدراء الذكور في العمل أكبر منها لدى الإناث.

دراسة كاراداج وأونير (Karadag & öner, 2012):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مستوى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الإدارة المدرسية ومستوى إدراكهم لمناخ المؤسسة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة غونغورن- اسطانبول في تركيا، وتمّ اختيار عينة بلغ عددها (182) فرداً. لتحديد العلاقة بين المفهومين تمّ استخدام نموذج المسح العلائقي؛ حيث تمّ استخدام مقياس المشاركة [SPM] Scale of participation to Managment الذي طوّره الديمير عام 1996، ويتكوّن من 12 فقرة وباتجاه واحد] ومقياس تحديد مناخ المؤسسة [طوّره Halpin و Croft عام 1963، وتمّ تكيفه ليلائم تركيا على يد Asku عام 1994]، كما تمّ استخدام استبانة من خمس فقرات تتضمن طلب معلومات سكانية (الجنس، والأقدمية، والمؤهل العلمي، والتخصص).

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات مشاركة المعلمين في الإدارة وإدراكهم لمناخ المؤسسة.

دراسة درايتون و برينز (Drayton & Prins, 2011):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص التناقضات والتحديات التي تتعرض لها القيادات الطلابية في برامج تعليم الكبار ومحو الأمية في ايجاد التوازن بين مسؤولياتهم القيادية ومسعاهم الدراسي. تمّ تحديد ثماني طلاب منتظمين ممن كانوا أعضاء نشيطين في مجلس قيادة الطلاب في مدينة نيويورك، وذلك بطريقة العينة القصدية، حيث وافق منهم خمسة على إجراء المقابلة والتي كانت أسئلتها كما يلي:

– من وجهة نظر المتعلمين الكبار: كيف تؤثر المشاركة في مجلس القيادة الطلابية في دعم أو إعاقه تحقيق أهدافهم الطلابية.

- كيف يضع المشاركون برنامجاً متوازناً بين مسؤوليات القيادة ومتابعة أهدافهم الدراسية.
- هل يؤدي التورط في المجلس إلى تعارض زمني للمتعلمين. وإذا كان الأمر كذلك فكيف يقومون بحل هذا التعارض.
- كيف يؤدي التورط في المجلس إلى تغيرات أكاديمية، مهنية، وإلهام الشخصي للمتعلم- هذا إذا كان هناك تغيرات.

وأشارت النتائج إلى أن الاشتراك في النشاطات القيادية لمجلس الطلاب يمكن أن يدعم أو يعيق الأهداف الأكاديمية للطلاب، وأنه في بعض الأحيان يؤدي التعقيد في مبادرات المجلس إلى تعقيد في الزمن والجهد مما يؤدي بدوره إلى إعاقة التقدم الأكاديمي. كما بينت النتائج أنه من خلال الإنخراط في المجلس يكتسب الطلاب المهارة في إيجاد التوازنات وحل التناقضات وإدارة الوقت.

دراسة ماسوموتو و براون (Masumoto & Brow –Welty, 2009):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية الأكثر فاعلية على أداء الطلبة في المدارس الثانوية. تكوّنت عينة الدراسة من (300) مديراً و (560) معلماً ومعلمة، موزعين على ثلاث مدارس تقع في الريف في ولاية كاليفورنيا، وهي تعاني من الفقر ومحدودية الموارد وتحتوي على طلبة غير ناطقين بالإنجليزية. واتبع الباحثون في دراستهم أسلوب جمع الملاحظات والمقابلات وتحليلها. وأظهرت النتائج أنه على الرغم مما تعانيه هذه المدارس من محدودية الموارد والاختلافات الطبقية للطلبة إلا أن الإنجازات والمخرجات كانت أكثر إيجابية عند تطبيق النمط التشاركي في القيادة. كما لوحظ بعد البحث والتحري أن الأداء العام للمدارس قد تحسن عند قيام المديرين بمشاركة معلمين والطلبة في القرارات التعليمية.

دراسة العمري و قبلان وخصاونه وخصاونه (Al-Omari & Qablan & Khasawneh &)

:(Khasawneh, 2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى نمط القيادة السائد وأنماط التكيف لدى العمداء في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من العمداء في الجامعات الأردنية وعددها (10) جامعات، تمّ اختيار ثلاث جامعات حكومية أردنية (اليرموك، والهاشمية، ومؤتة) بالطريقة العشوائية طبقية تبعاً للموقع حيث بلغ عدد العمداء فيها (34) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتمّ استخدام نموذج وصف النمط والتكيف القيادي (Lead-Self) كأداة للدراسة، وزّعت على العمداء في الثلاث جامعات وتمّ استعادة (21) استجابة.

أشارت النتائج إلى أن النمط القيادي البائع كنمط قيادة رئيسي والنمط المشارك كنمط قيادة ثانوي، أمّا التكيف فقد جاء ضمن المدى المتوسط.

دراسة او- يوتانجي (Oyetunji, 2006):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة الرابطة بين الأنماط القيادية التي يوظفها مدراء المدارس الثانوية في بوتسوانا والمناخات المختلفة في هذه المدارس. وتكون مجتمع الدراسة من (8348) معلماً يعملون في (206) مدرسة ثانوية في منطقة بوتسوانا والمدراء في هذه المدارس. وتمّ اختيار عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددها (367) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة. وتمّ توزيع استبانته تتضمن بنوداً تتعلق بأنماط القيادة ومناخ المدرسة لجمع البيانات من المعلمين، إضافة إلى مقابلات تم إجراؤها مع المدراء للحصول على عمق معرفي لنمط القيادة الذي يعتقدون أنهم يستخدمونه في ادارة مدارسهم.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين نمط القيادة المستخدم والمناخ السائد في المدرسة، وبينت أيضاً أن النمط القيادية تتراوح من مدرسة إلى أخرى، وأن نمط القيادة التشاركي ينجم عنه مناخاً مدرسياً وإدارياً منفتحاً.

دراسة سوميخ و ويندرو (Somech & Wenderow, 2006):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى فحص أثر القيادة التشاركية والقيادة الموجهة على أداء المعلمين، وذلك من خلال نموذج يسمح بفحص أثر القيادتين بشكل متزامن على أداء المعلمين في مجال التدخل في هيكلية العمل (البيروقراطي مقابل تكامل الفرد مع العمل) ومجال اتخاذ القرار (فني أم إداري) ومجال تبادل الأعضاء - القائد. وتمّ اختيار (7) مدارس من أصل (35) مدرسة ابتدائية تقع في مدينة حيفا شمال إسرائيل، ثمّ تمّ اختيار المعلمات الإناث في هذه المدارس والبالغ عددهن (100) معلمة ومدارتهن لجمع البيانات. حيث استُخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة.

أظهرت النتائج أنه على الرغم من أن تأثير القيادة الموجهة على أداء المعلمين هو ظرفي بطبيعته، فإن الأثر الإيجابي للقيادة التشاركية كان يفوق ويتعدى الظروف المحددة في الدراسة. أمّا بالنسبة لتأثير القيادة الموجهة على أداء المعلمين فتبين أنّ التدخل في هيكلية العمل و اتخاذ القرار وتبادل الأعضاء - القائد خدمت كميسر للعلاقة بين القيادة الموجهة و أداء المعلمين.

دراسة سوميخ (Somech, 2005):

هدفت هذه الدراسة فحص الأثر النسبي لأسلوب القيادة الموجهة بالمقارنة مع أسلوب القيادة التشاركية، على آليات تحفيز الدافعية لدى مجموعات العاملين في المدارس (التمكين، والإلتزام التنظيمي)، وعلى فاعليتهم (أداء الأدوار في الفريق، ابداع الفريق). تكوّنت عينة الدراسة من

(140) فريق - (712) معلماً ومعلمة هم أعضاء الفرق، و(140) قائداً هم مسؤولي الفرق - تمّ اختيارها من (140) مدرسة ابتدائية مختلفة في شمال اسرائيل، وكانت المدارس قد اختيرت بالطريقة العشوائية. كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. وتمّ جمع البيانات باستخدام استبانتين؛ الأولى: لجمع البيانات من الأعضاء، وتتمحور حول القيادة التشاركية، والقيادة الموجهة، والإلتزام التنظيمي، والتمكين. أمّا الثانية: لجمع البيانات من القادة، وتتمحور حول أداء الأدوار في الفرق، وابداع الفريق.

وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة الموجهة والإلتزام التنظيمي، وبين القيادة الموجهة وأداء الأدوار في الفريق للعاملين في المدارس، وبينت أن الإلتزام التنظيمي عمِل كوسيط في العلاقة بين القيادة الموجهة والأداء. كما أشارت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة التشاركية وتمكين المعلمين، وبين القيادة التشاركية وابداع فريق العاملين في المدرسة، وبينت أن التمكين خدم كوسيط في العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع.

دراسة سومبخ (Somech, 2003):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف علاقات القيادة التشاركية مع متغيرات العلاقات السكانية: العمر، والمؤهل العلمي، والثقافة، والجنس على عدد من المستويات (الأفراد، ومجموعات العمل) في المدارس الإبتدائية في شمال اسرائيل، من خلال مقياس (استبانة) جمع بين معدل نوع القيادة (ALS) و تبادل القائد-الأعضاء (LMX). تمّ تغطية (36) مدرسة من أصل (40) مدرسة اختيرت عشوائياً من قائمة المدارس الإبتدائية التي تلقى معلموها برامج التأهيل التربوي، وبلغ عدد الإستبانات المستعادة من أعضاء هيئة التدريس (561) استبانة. حيث استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

أشارت النتائج إلى أنه في حال كانت مدة عمل أفراد العينة معاً قصيرة: فإنه كلما زادت الفروق في المتغيرات كلما قلت التشاركية في اتخاذ القرار، أما في حال كانت مدة العمل معاً طويلة: تكون العلاقة سلبية بين زيادة الفروق في المتغيرات والتشاركية في اتخاذ القرار، ولكن بحدّة أقل منها في حالة المدة القصيرة. أيضاً بينت النتائج أن العلاقات السابقة تكون واضحة بجلاء في حالة وجود فروق في العمر والثقافة، أما في حالة الجنس فهناك ثبات في مستوى التشاركية على مدة معرفة قصيرة وانحدار في مستوى التشاركية على مدة المعرفة الطويلة عند زيادة الاختلاف في الجنس.

دراسة جونز (Jones, 1997):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومعنوياتهم، وإلى العلاقة بين مشاركتهم في اتخاذ القرار وتحصيل الطالب. تمّ اختيار (36) مدرسة ابتدائية من مدينة هيوستن بطريقة عشوائية، لتوزيع أداة الدراسة (استبانة) على أعضاء هيئة التدريس فيها، وتمّ استعادة (400) استبانة. كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة طردية بين مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات ومعنويات الهيئة التدريسية. كما أن الدراسة لم تظهر أي علاقة بين مشاركة المعلم في اتخاذ القرار ومستوى تحصيل الطالب.

3.2.2. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة والتي اهتمت بدراسة موضوعي الإبداع الإداري والقيادة التشاركية، وجدت تنوعاً في أهدافها، ومجتمعاتها، بينما اتبعت في معظمها المنهج الوصفي، والإستبانة والمقابلات أداة لجمع البيانات. وفيما يلي بعض الملاحظات حول هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

بحثت معظم الدراسات في درجة ممارسة المديرين والقادة التربويين للإبداع الإداري في المؤسسات التربوية؛ حيث أظهرت أن درجة الإبداع الإداري تتراوح بين مرتفعة كما جاء في دراسة كل من الجعافرة (2013) و محمد (2013) وأبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (2012) والرشيدي والرشايدة (2012) والزيود (2012) وخلف (2010) والهذلي (2010) وبلواني (2008) وباناعمة (2006) والعجمي (2006) وخذقجي (2005)، وبين متوسطة كما جاء في دراسة كل من عبابنة والشقران (2013) والحارثي (2012) والعيثاوي والكواري (2011) وابو جامع (2009). وأيضاً أظهرت دراسة الفراء (El-Farra, 2007) أن هناك مستوى مقنعاً من الإبداع، وبينت دراسة العساف (2004) غياب المستويات المرتفعة في ممارسة الإبداع الإداري. كما بحثت العديد من الدراسات في درجة المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري ومنها: أبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (2012) والحارثي (2012) والعيثاوي والكواري (2011) وبلواني (2008) والعساف (2004)، وتراوحت درجة المعوقات في هذه الدراسات بين متوسطة وكبيرة.

واهتمت بعض الدراسات بتوضيح علاقة الإبداع الإداري مع غيره من المتغيرات، حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود علاقة طردية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وكل من أساليب إدارة الصراع كما في دراسة الجعافرة (2013)، و درجة الرضا الوظيفي كما في دراسة محمد (2013)، والأنماط الشخصية لمدير المدرسة كما في دراسة الرشيدي والرشايدة (2012)، و ممارسة تكنولوجيا المعلومات كما في دراسة الزيود (2012)، و أساليب إدارة التغيير كما في دراسة شقورة (2012)، ودرجة ممارسة إدارة الذات كما في دراسة الهذلي (2010)، واستخدام نظم المعلومات الإدارية كما في دراسة خذقجي (2005)، وامتلاك القيادات لعناصر القيادة

التحويلية كما في دراسة خلف (2010) و نعلاني (2008)؛ بينما كشفت عن وجود علاقة عكسية (سلبية) بين الإبداع الإداري وضغوط العمل كما في دراسة الحجايا (2012). كما أظهرت دراسة محمدي وفرج الله (Mohammadi & Farajollahi, 2013) أن الأسلوب الإداري هو الأعظم تأثيراً في مستوى الإبداع. وكشفت دراسة أثناسولا- ريبا وآخرون (Athanasoula – Reppa et al. , 2010) أن إبداع المدير يمثل العامل الرئيس في قاعدة اتصالات قوية بين المدرسة وأولياء الأمور، أيضاً بينت دراسة زاو وأوردونيز دي بابلوس (Zhao & Ordóñez de Pablos, 2009) أن التعليم المؤسسي يرتبط بشكل وثيق مع نجاح أو فشل الإدارة المدرسية الإبداعية. كما ساعدت بعض الدراسات في الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإبداع الإداري كما في دراسة اومبيلي (Ombilee, 2004) ودراسة تورمين (Toremén, 2003) ودراسة ماك- تشيرن و سونج و مارتينز (McCharen & Song & Martens, 2011).

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

بحثت بعض الدراسات في درجة ممارسة القيادة التشاركية وأظهرت نتائج متباينة. ففي حين أظهر بعضها أن درجة ممارسة القيادة التشاركية "مرتفعة" كما في دراسة شقير (2011) و العجمي (2010)، أظهرت نتيجة دراسة القرشي (2013) أنها "متوسطة"؛ وكانت الممارسة "منخفضة" كما في دراسة قريش (2013). كما بحثت بعض الدراسات في مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار، كما في دراسة حرز الله (2007) ودراسة فرهود (2000) والذي جاء متوسطاً، وفي مدى تطبيق القادة للإدارة التشاركية كما في دراسة الزعبي (2012)، والذي جاء مرتفعاً.

أيضاً بحثت بعض الدراسات في الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين، حيث كشفت دراسة الصليبي والسعود (2010) أن النمط القيادي السائد هو النمط المشارك الداعم، بينما أظهرت دراسة العجمي

(2006) أنّ النمط السائد هو نمط القيادة الديمقراطية وبينت دراسة زاده وعباسي ومحمدي (Jalilizadeh & Abbasi & Mohammadi, 2013) أن الأنماط التشاركية والتشاورية لها أثر فعال على أداء المعلمين.

كما اهتمت بعض الدراسات بتوضيح العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية وغيرها من المتغيرات؛ حيث كشفت عن وجود علاقة طردية ايجابية بين ممارسة القيادة التشاركية واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية كما في دراسة القرشي (2013)، ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية كما في دراسة الزعبي (2012)، والرضا الوظيفي كما في دراسة الصليبي والسعود (2010). كما بحثت دراسات أخرى في العلاقة بين المشاركة في صنع القرار وكل من الرضا الوظيفي كما في دراسة حرز الله (2007) ، والرغبة في المشاركة كما في دراسة فرهود (2000)، وإدراك مناخ المؤسسة كما في دراسة كاراداج وأونير (Karadag & öner, 2012)، ومعنويات الهيئة التدريسية كما في دراسة جونز (Jones, 1997)، وكانت جميعها علاقات ارتباطية ايجابية. كما أظهرت دراسة سومبخ (Somech, 2005) أن التمكين خدم كوسيط في العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وتعرّف المجالات والفقرات الممكن استخدامها في جزئها؛ الإبداع الإداري والقيادة التشاركية. ومنها دراسات الحارثي (2012) وشقورة (2012) وشقير (2011) وخلف (2010) والعجمي (2010) والعرايب (2010) والعجلة (2009) وحرز الله (2007). بحيث أصبح لدى الباحثة بيانات شاملة ووافية عن بناء أداة الدراسة.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكذلك الأداة المستخدمة في الحصول على البيانات موضحةً إجراءات التحقق من صدقها وثباتها. كما بيّنت إجراءات تطبيق الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي لملائمته طبيعتها. حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة القدس الفلسطينية الحكومية والخاصة والتابعة لوكالة الغوث، والواقعة ضمن نفوذ مديرتي "القدس الشريف" و"ضواحي القدس"، للعام

الدراسي 2014/2013، والبالغ عددهم (4562) معلماً ومعلمة، يعملون في (225) مدرسة: يقع منها (116) مدرسة في مديرية القدس الشريف، منها (40) مدرسة حكومية، و(8) مدارس وكالة، و(68) مدرسة خاصة، و(109) في مديرية ضواحي القدس، منها (66) مدرسة حكومية، و(9) مدارس وكالة، و(34) مدرسة خاصة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013). وتمّ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المديرية وجهة الإشراف، كما يتبين من الجدول (1.3).

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المديرية و جهة الإشراف

المجموع الكلي	جهة الإشراف			المديرية
	خاصة	وكالة	حكومة	
2661	1707	122	832	القدس الشريف
1901	512	189	1200	ضواحي القدس
4562	2219	311	2032	المجموع

4.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، بنسبة 11%، وذلك وفقاً لمتغيري المديرية وجهة الإشراف على المدرسة. حيث بلغ عددها (502) معلماً ومعلمة، منهم (293) يعملون في المدارس الواقعة ضمن منطقة نفوذ مديرية القدس الشريف و (209) يعملون في المدارس الواقعة ضمن منطقة نفوذ مديرية ضواحي القدس. كما يتبين من الجدول (2.3).

وقامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد العينة الموزعين على (151) مدرسة، كما هو موضح في ملحق رقم (1). و بلغ عدد الاستبانات التي تمّ استرجاعها (472) استبانة، منها (460) استبانة صالحة لتحليل البيانات الواردة فيها، وهي تمثّل ما نسبته 10% تقريباً من مجتمع الدراسة.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المديرية وجهة الإشراف

المجموع الكلي	جهة الإشراف			المديرية
	خاصة	وكالة	حكومة	
293	188	13	92	القدس الشريف
209	56	21	132	ضواحي القدس
502	244	34	224	المجموع

1.4.3. وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها؛ ففيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي يظهر أن نسبة 10.2% من المستجيبين يحملون دبلوم متوسط، ونسبة 77.6% يحملون بكالوريوس، ونسبة 12.2% يحملون ماجستير فأعلى. وأما حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم، فهناك نسبة 23.5% لأقل من 6 سنوات، ونسبة 32.2% من 6-10 سنوات، ونسبة 44.3% لأكثر من 10 سنوات. وهناك نسبة 57% من المستجيبين يتبعون لمديرية القدس الشريف، ونسبة 43% يتبعون لمديرية الضواحي القدس. في حين أن نسبة 46.1% من المستجيبين يعملون في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ونسبة 46.5% يعملون في المدارس الخاصة، ونسبة 7.4% يعملون في مدارس وكالة غوث اللاجئين. ويبين الجدول أن نسبة 44.8% من المستجيبين هم معلمو مدارس أساسية، ونسبة 55.2% منهم معلمو مدارس ثانوية؛ وأن نسبة 28% منهم يعملون في مدارس الذكور، ونسبة 43% منهم يعملون في مدارس الإناث، ونسبة 29% يعملون في مدارس مختلطة.

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	47	10.2
	بكالوريوس	357	77.6
	ماجستير فأعلى	56	12.2
سنوات الخبرة في التعليم	أقل من 6 سنوات	108	23.5
	من 6-10 سنوات	148	32.2
	أكثر من 10 سنوات	204	44.3
المديرية	القدس الشريف	262	57.0
	ضواحي القدس	198	43.0
جهة الإشراف على المدرسة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	212	46.1
	خاصة	214	46.5
	وكالة غوث اللاجئين	34	7.4
مستوى المدرسة	أساسية	206	44.8
	ثانوية	254	55.2
جنس المدرسة	ذكور	129	28.0
	إناث	198	43.0
	مختلطة	133	29.0

5.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الإستبانة أداة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. إذ قامت الباحثة بتصميمها وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وتكوّنت الإستبانة في صورتها الأولية -المبيّنة في ملحق رقم (2)- من ثلاثة أجزاء؛ يدور الجزء الأول منها حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة، وتشمل: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم،

والمديرية، وجهة الإشراف، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة. ويدور الجزء الثاني حول قياس درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، والذي اشتمل على (36) فقرة، موزعة على سبعة مجالات هي: الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التحليل والربط، والإحتفاظ بالإتجاه، وقبول المخاطرة، تمّ تحديدها بناءً على الأدب النظري (السكرانة، 2011؛ علي، 2011)، والدراسات السابقة (الحارثي، 2012؛ شقورة، 2012؛ خلف، 2010؛ العجلة، 2009). وأما الجزء الثالث فيدور حول قياس درجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، واشتمل على (35) فقرة، موزعة على ستة مجالات، وهي: التخطيط، والثقافة التنظيمية، والمشاركة في صنع القرار، والتقييم ومتابعة العمل، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، والمجتمع المحلي، تمّ تحديدها بناءً على الأدب النظري (السعود، 2013؛ كلالدة، 2011؛ كنعان، 2011)، والدراسات السابقة (شقير، 2011؛ العجمي، 2010؛ العرابيد، 2010؛ حرز الله، 2007).

1.5.3. صدق الأداة:

وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، وعددهم (16) محكماً (ملحق رقم (3)) لإبداء الرأي في صلاحيتها وملاءمتها لأغراض الدراسة. وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تمّ إجراء التعديلات اللازمة، والتي أشار إليها أكثر من (20%) منهم.

وفيما يلي توضيحٌ للتعديلات التي أجريت على فقرات الإستبانة لإخراجها في صورتها النهائية، التي يبينها ملحق رقم (4):

الجزء الثاني الذي يدور حول قياس درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين: تمّ حذف الفقرتين (15) و(32)، وحذف عبارة "لديه القدرة على....." من جميع الفقرات التي وردت بها، مثال: فقرة (9) أصبحت "يعبر عن أفكاره بطلاقة" (بدل "لديه القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة"). كما تمّ حذف الكلمات: "ثاقبة" من الفقرة (4)، و"وتفسيرها" من الفقرة (25)، و"جداً" من الفقرة (36). هذا وتمّ استبدال بعض المصطلحات بأخرى، لاعتبارات لغوية وتربوية؛ ففي الفقرتين (3) و(11) تمّ استخدام "تعرف" (بدل "معرفة")، وفي فقرة (3) استخدمت الباحثة "و" (بدل "أو")، و"الاهتمام" (بدل "الحماس") في فقرة (5)، و"مشكلات" (بدل "مشاكل") في فقرة (6)، و"المقدرة" (بدل "القدرة") في فقرة (19)، و"تقسيم" (بدل "تجزئة") في فقرة (23)، كما استخدمت "نقد" (بدل "انتقادات") في فقرة (35). أيضاً قامت الباحثة بإعادة صياغة الفقرات: (17) لتصبح "يبتكر طرقاً جديدة في حل مشكلات العمل مختلفة عما يفعله الآخرون" (بدل "يبتعد عن كل ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل")، وفقرة (22) لتصبح "يحلل مهام العمل لتبيان متطلباته" (بدل "لديه القدرة على تحليل مهام العمل")، وفقرة (26) لتصبح "يديم التركيز على مهام عمله" (بدل "يركز على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر")، وفقرة (27) لتصبح "يدرس المعلومات المتعلقة بمشكلة ما بعمق" (بدل "يستغرق وقتاً في دراسة المعلومات المتعلقة بمشكلة ما")، وفقرة (28) لتصبح يصر على إنجاز أهدافه" (بدل "يصر على أهدافه، فيواصل الجهد في المسار نفسه حتى يتحقق له الإنجاز")، وفقرة (30) لتصبح "يولي أهمية لإنتاج الأفكار أكثر من اهتمامه بالحصول على موافقة الآخرين" (بدل "يهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين"). وعليه فإن الجزء الثاني من الاستبانة، تكون في صورته النهائية من (34) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: الحساسية للمشكلات (1-5)،

والطلاقة (6-10)، والمرونة (11-14)، والأصالة (15-19)، والقدرة على التحليل والربط (20-24)، والاحتفاظ بالاتجاه (25-29)، وقبول المخاطرة (30-34).

أما الجزء الثالث الذي يدور حول قياس درجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، فقد تمّ حذف بعض الكلمات الواردة في فقرات هذا الجزء، لتصبح ملائمة تربوياً؛ ففي فقرة (7) حذفت كلمة "والمبادرة"، وكلمة "التنسيق" من فقرة (8)، و"زيادة فرصة" من فقرة (14)، و"دون تدخل مباشر منه" من فقرة (21)، و"تقبل النقد" من فقرة (22)، و"المتعلقة بالمجال التربوي" من فقرة (35). هذا وتمّ استبدال بعض المصطلحات بأخرى، لاعتبارات لغوية وتربوية؛ ففي الفقرتين (1) و (3) تمّ استخدام "للعاملين في المدرسة" (بدل "طاقم المدرس")، وفي فقرة (22) استخدمت الباحثة "تبادل" (بدل "عرض")، و "المدرس" (بدل "النظام المدرسي") في فقرة (32). أيضاً قامت الباحثة بإعادة صياغة الفقرات: (18) لتصبح "يسمح بتبادل المعلومات بين مختلف المستويات في المدرسة" (بدل "يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات")، وفقرة (20) لتصبح "يعمل على تحقيق الرقابة الذاتية للأداء لدى العاملين" (بدل "يعمل على تحقيق الرقابة الذاتية على أداء العاملين")، وفقرة (28) لتصبح "يبدعم المناقشة البناءة للخروج بموقف موحد" (بدل "يسانده المعلمين عند مناقشة المواقف المختلفة"). وعليه فإن الجزء الثالث من الإستبانة، تكوّن في صورته النهائية من (35) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي: التخطيط (1-5)، والثقافة التنظيمية (6-13)، والمشاركة في صنع القرار (14-19)، والتقييم ومتابعة العمل (20-24)، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين (25-30)، والمجتمع المحلي (31-35).

من ناحية أخرى تمّ التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة وهذا يدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. كما يتبين من الجدولين (4.3) و (5.3).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) لارتباط فقرات الجزء الثاني من الاستبانة الخاص بامتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.676**	0.000	13	0.675**	0.000	25	0.650**	0.000
2	0.682**	0.000	14	0.653**	0.000	26	0.693**	0.000
3	0.629**	0.000	15	0.737**	0.000	27	0.575**	0.000
4	0.731**	0.000	16	0.756**	0.000	28	0.552**	0.000
5	0.658**	0.000	17	0.287**	0.000	29	0.431**	0.000
6	0.642**	0.000	18	0.689**	0.000	30	0.491**	0.000
7	0.689**	0.000	19	0.688**	0.000	31	0.626**	0.000
8	0.726**	0.000	20	0.676**	0.000	32	0.628**	0.000
9	0.587**	0.000	21	0.626**	0.000	33	0.638**	0.000
10	0.690**	0.000	22	0.600**	0.000	34	0.540**	0.000
11	0.609**	0.000	23	0.660**	0.000			
12	0.545**	0.000	24	0.642**	0.000			

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى (0.05).

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى (0.01).

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) لارتباط فقرات الجزء الثالث من الاستبانة الخاص بممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.677**	0.000	13	0.740**	0.000	25	0.639**	0.000
2	0.673**	0.000	14	0.738**	0.000	26	0.688**	0.000
3	0.714**	0.000	15	0.739**	0.000	27	0.632**	0.000
4	0.684**	0.000	16	0.669**	0.000	28	0.743**	0.000
5	0.661**	0.000	17	0.730**	0.000	29	0.664**	0.000
6	0.741**	0.000	18	0.693**	0.000	30	0.697**	0.000
7	0.733**	0.000	19	0.667**	0.000	31	0.538**	0.000
8	0.692**	0.000	20	0.719**	0.000	32	0.541**	0.000
9	0.640**	0.000	21	0.668**	0.000	33	0.570**	0.000
10	0.731**	0.000	22	0.614**	0.000	34	0.545**	0.000
11	0.707**	0.000	23	0.563**	0.000	35	0.514**	0.000
12	0.719**	0.000	24	0.557**	0.000			

2.5.3. ثبات الأداة:

وقامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة بحساب معاملات الثبات لمجالات الجزأين الثاني والثالث منها وللدرجة الكلية، وذلك حسب معادلة الثبات "كرونباخ الفا"؛ وبلغت قيمة الثبات (0.95) للدرجة الكلية لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري، و(0.96) للدرجة الكلية لممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية. وهذه النتيجة تشير الى

تمتع هذه الاداة بثبات مقبول يفى بأغراض الدراسة. والجدول (6.3) يبين معاملات الثبات لمجالات الإستبانة.

جدول (6.3): معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" لكل جزء من أجزاء الإستبانة ومجالاته

الجزء	المجال	معامل الثبات (α)
الجزء الثاني: إمتلاك المديرين لعناصر الإبداع الإداري	الحساسية للمشكلات	0.84
	الطلاقة	0.84
	المرونة	0.77
	الأصالة	0.78
	القدرة على التحليل والربط	0.83
	الإحتفاظ بالإتجاه	0.76
	قبول المخاطرة	0.76
	الدرجة الكلية	0.95
الجزء الثالث: ممارسة المديرين القيادة التشاركية	التخطيط	0.87
	الثقافة التنظيمية	0.91
	المشاركة في صنع القرار	0.88
	التقييم ومتابعة العمل	0.79
	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	0.86
	المجتمع المحلي	0.83
	الدرجة الكلية	0.96

6.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات، وهما:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. المؤهل العلمي للمعلم: وله ثلاثة مستويات (دبلوم متوسط، بكالوريوس، وماجستير فأعلى) .

2. سنوات الخبرة في التعليم: وله ثلاثة مستويات (سنة واحدة- أقل من 6 سنوات، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

3. المديرية: وله مستويان (القدس الشريف، وضواحي القدس).

4. جهة الإشراف على المدرسة: وله ثلاثة مستويات (الحكومة، والخاصة، ووكالة غوث اللاجئين).

5. مستوى المدرسة: وله مستويان (أساسية، وثانوية).

6. جنس المدرسة: وله ثلاثة مستويات (ذكور، وإناث، ومختلطة).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

1. تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري.

2. تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية.

7.3 إجراءات الدراسة

بعد الإطلاع على الأدب النظري ومراجعة الأبحاث والدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بالتشاور مع مشرف الرسالة، ومن ثم عرضها على

(20) من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، أبدى (16) منهم الملاحظات حولها، وذلك

للتأكد من صدقها، حيث استغرقت عملية التحكيم ما يزيد عن ثلاثين يوماً، ومن ثمّ التأكد

من ثباتها، وصولاً إلى الصورة النهائية للأداة.

- حصر مجتمع الدراسة، واختيار عينة ممثلة له.

- الحصول على موافقة الجهات المعنية (مدير التربية والتعليم في مديرية القدس الشريف، ومدير التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، ومسؤول المدارس التابعة لوكالة غوث اللاجئين في منطقة القدس، والجهات المشرفة على المدارس الخاصة في محافظة القدس) لتوزيع أداة الدراسة، كما يتبين في ملحق رقم (5).
- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة، حيث قامت الباحثة بزيارة المدارس التي يعملون بها، وتوزيع الأداة شخصياً. واستغرقت عملية جمع البيانات ما يزيد عن ثلاثين يوماً أيضاً.
- مراجعة وتدقيق الاستبانة المسترجعة، والتي بلغ عددها (472) استبانة من أصل (502) استبانة تم توزيعها، وتحديد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي، والتي بلغت (460) استبانة.
- تحليل الاستبانة الصالحة إحصائياً.
- عرض نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها.

8.3 المعالجة الإحصائية

تمت معالجة بيانات الدراسة من خلال نوعين من الإحصاء، وهما:

أولاً: الإحصاء الوصفي:

- بحساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة.
- بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني (لدرجة الكلية، ولكل مجال على حدة).

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الثالث والرابع والخامس؛ تمّ استخدام:

- اختبار "ت" للعينات المستقلة، لفحص الفرضيات (3)، (5)، (9)، (11).
- تحليل التباين الأحادي، لفحص الفرضيات (1)، (2)، (4)، (6)، (7)، (8)، (10)، (12).
- معامل ارتباط بيرسون، لفحص الفرضية (13).
- اختبار LSD، لمقارنة الفروق البعدية إن وجدت.

وللتحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة؛ تمّ استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون، لحساب الاتساق الداخلي لبنود أداتي الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا، لحساب الثبات.

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

1 . 4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "درجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"، من خلال الإجابة عن الأسئلة وفحص الفرضيات.

وحتى يتم تحديد درجة امتلاك المديرين لعناصر الإبداع الإداري، ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، فقد تمّ اعتماد المفتاح الآتي، بناءً على قيمة متوسطات تقديرات أفراد العينة:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

2 . 4 عرض نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4. عرض النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول:

نصّ السؤال الأول على: "ما درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الجزء الثاني من الاستبانة التي تعبر عن درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري، كما يتبين في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة المتعلقة بدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
3	مرتفعة	0.61	4.03	الحساسية للمشكلات	1
3	مرتفعة	0.64	4.03	الطلاقة	2
6	مرتفعة	0.64	3.88	المرونة	3
7	مرتفعة	0.66	3.75	الأصالة	4
2	مرتفعة	0.56	4.07	القدرة على التحليل والربط	5
1	مرتفعة	0.56	4.13	الإحتفاظ بالإتجاه	6
5	مرتفعة	0.62	3.92	قبول المخاطرة	7
	مرتفعة	0.51	3.97	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.51)، وأن امتلاك المديرين لعناصر الإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة لجميع المجالات، وأن مجال "الاحتفاظ بالاتجاه" حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال "القدرة على التحليل والربط"، ويليه مجال "الحساسية للمشكلات" ومجال "الطلاقة"، يليه مجال "قبول المخاطرة"، ويليه مجال "المرونة"، وأخيراً مجال "الأصالة" حيث حصل على أدنى متوسط حسابي.

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري، كما يتبين في ملحق (6).

2.2.4. عرض النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني:

ونصّ السؤال الثاني على: "ما درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الجزء الثالث من الاستبانة التي تعبر عن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية، كما يتبين في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
6	مرتفعة	0.72	3.83	التخطيط	1
1	مرتفعة	0.62	4.19	الثقافة التنظيمية	2
4	مرتفعة	0.68	3.95	المشاركة في صنع القرار	3
3	مرتفعة	0.58	4.00	التقييم ومتابعة العمل	4
2	مرتفعة	0.63	4.08	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	5
5	مرتفعة	0.69	3.93	المجتمع المحلي	6
	مرتفعة	0.55	4.01	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.55)، وأن درجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية جاءت بدرجة مرتفعة لجميع المجالات، وأن مجال "الثقافة التنظيمية" حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال "العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين"، ويليه مجال "التقييم ومتابعة العمل"، ومن ثم مجال "المشاركة في صنع القرار"، يليه "المجتمع المحلي"، وأخيراً مجال "التخطيط" حيث حصل على أدنى متوسط حسابي. ويبين الملحق (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات الإستبانة الخاصة بدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية.

3.2.4. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نصّ السؤال الثالث على "هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري باختلاف متغيرات المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته في التعليم، والمديرية، وجهة الإشراف على المدرسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة؟" وتمت الإجابة عنه من خلال فحص الفرضيات المنبثقة عنه والتي تحمل الأرقام 1- 6.

1.3.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية الأولى:

ونصّت الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي." ولفحص هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي، كما يتبين من الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.67	4.06	47	دبلوم متوسط	الحساسية للمشكلات
0.58	4.04	357	بكالوريوس	
0.71	3.97	56	ماجستير فاعلي	
0.72	3.96	47	دبلوم متوسط	الطلاقة
0.60	4.06	357	بكالوريوس	
0.75	3.91	56	ماجستير فاعلي	

0.72	3.90	47	دبلوم متوسط	المرونة
0.60	3.89	357	بكالوريوس	
0.74	3.77	56	ماجستير فاعلى	
0.69	3.80	47	دبلوم متوسط	الأصالة
0.63	3.76	357	بكالوريوس	
0.80	3.67	56	ماجستير فاعلى	
0.55	4.07	47	دبلوم متوسط	القدرة على التحليل
0.54	4.08	357	بكالوريوس	
0.69	3.96	56	ماجستير فاعلى	
0.52	4.16	47	دبلوم متوسط	الاحتفاظ بالإتجاه
0.55	4.13	357	بكالوريوس	
0.62	4.08	56	ماجستير فاعلى	
0.63	3.97	47	دبلوم متوسط	قبول المخاطرة
0.61	3.91	357	بكالوريوس	
0.72	3.91	56	ماجستير فاعلى	
0.53	3.99	47	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية
0.48	3.98	357	بكالوريوس	
0.64	3.90	56	ماجستير فاعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (3.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين

حسب متغير المؤهل العلمي. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA)، كما يتبين في الجدول (4.4).

جدول (4.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	0.242	2	0.121	0.330	0.719
	داخل المجموعات	167.547	457	0.367		
	المجموع	167.789	459			
الطلاقة	بين المجموعات	1.271	2	0.636	1.579	0.207
	داخل المجموعات	183.955	457	0.403		
	المجموع	185.226	459			
المرونة	بين المجموعات	0.684	2	0.342	0.849	0.429
	داخل المجموعات	184.129	457	0.403		
	المجموع	184.812	459			
الأصالة	بين المجموعات	0.489	2	0.245	0.568	0.567
	داخل المجموعات	196.570	457	0.430		
	المجموع	197.059	459			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	0.737	2	0.369	1.178	0.309
	داخل المجموعات	142.987	457	0.313		
	المجموع	143.724	459			
الاحتفاظ بالإتجاه	بين المجموعات	0.191	2	0.096	0.309	0.735
	داخل المجموعات	141.435	457	0.309		
	المجموع	141.626	459			
قبول المخاطرة	بين المجموعات	0.119	2	0.060	0.154	0.857
	داخل المجموعات	177.127	457	0.388		
	المجموع	177.247	459			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.352	2	0.176	0.685	0.504
	داخل المجموعات	117.343	457	0.257		
	المجموع	117.695	459			

يلاحظ من الجدول السابق، أن قيمة "ف" للدرجة الكلية بلغت (0.685) بمستوى الدلالة (0.504) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المجالات، وعليه فلا يتم رفض الفرضية الأولى.

2.3.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية الثانية:

ونصت الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم." ولفحص هذه الفرضية، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم، كما يتبين من الجدول (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في التعليم	المجال
0.59	4.07	108	أقل من 6 سنوات	الحساسية للمشكلات
0.63	3.99	148	من 6-10 سنوات	
0.59	4.05	204	أكثر من 10 سنوات	
0.64	4.03	108	أقل من 6 سنوات	الطلاقة
0.68	4.04	148	من 6-10 سنوات	
0.60	4.02	204	أكثر من 10 سنوات	

0.65	3.80	108	أقل من 6 سنوات	المرونة
0.63	3.90	148	من 6-10 سنوات	
0.63	3.90	204	أكثر من 10 سنوات	
0.64	3.70	108	أقل من 6 سنوات	الأصالة
0.70	3.78	148	من 6-10 سنوات	
0.63	3.77	204	أكثر من 10 سنوات	
0.60	3.99	108	أقل من 6 سنوات	القدرة على التحليل
0.58	4.10	148	من 6-10 سنوات	
0.52	4.09	204	أكثر من 10 سنوات	
0.60	4.04	108	أقل من 6 سنوات	الاحتفاظ بالإتجاه
0.59	4.13	148	من 6-10 سنوات	
0.51	4.17	204	أكثر من 10 سنوات	
0.72	3.88	108	أقل من 6 سنوات	قبول المخاطرة
0.61	3.91	148	من 6-10 سنوات	
0.58	3.95	204	أكثر من 10 سنوات	
0.52	3.93	108	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية
0.54	3.98	148	من 6-10 سنوات	
0.48	3.99	204	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (5.4) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية المعبرة عن درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم. ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما يتبين من الجدول (6.4).

جدول(6.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	0.487	2	0.244	0.666	0.514
	داخل المجموعات	167.302	457	0.366		
	المجموع	167.789	459			
الطلاقة	بين المجموعات	0.039	2	0.020	0.048	0.953
	داخل المجموعات	185.187	457	0.405		
	المجموع	185.226	459			
المرونة	بين المجموعات	0.738	2	0.369	0.916	0.401
	داخل المجموعات	184.074	457	0.403		
	المجموع	184.812	459			
الأصالة	بين المجموعات	0.586	2	0.293	0.682	0.506
	داخل المجموعات	196.473	457	0.430		
	المجموع	197.059	459			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	0.857	2	0.429	1.371	0.255
	داخل المجموعات	142.867	457	0.313		
	المجموع	143.724	459			
الاحتفاظ بالإنتاج	بين المجموعات	1.091	2	0.545	1.773	0.171
	داخل المجموعات	140.535	457	0.308		
	المجموع	141.626	459			
قبول المخاطرة	بين المجموعات	0.374	2	0.187	0.483	0.617
	داخل المجموعات	176.872	457	0.387		
	المجموع	177.247	459			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.270	2	0.135	0.526	0.591
	داخل المجموعات	117.425	457	0.257		
	المجموع	117.695	459			

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.526) ومستوى الدلالة (0.591) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك فلا يتم رفض الفرضية الثانية.

3.3.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية الثالثة:

ونصت الفرضية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير المديرية." ولفحص الفرضية، قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير المديرية، كما يتبين من الجدول (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	القدس الشريف	262	4.05	0.60	0.809	0.419
	ضواحي القدس	198	4.01	0.61		
الطلاقة	القدس الشريف	262	4.06	0.62	1.029	0.304
	ضواحي القدس	198	3.99	0.65		
المرونة	القدس الشريف	262	3.89	0.65	0.498	0.619
	ضواحي القدس	198	3.86	0.61		

0.714	0.367	0.65	3.75	262	القدس الشريف	الأصالة
		0.67	3.77	198	ضواحي القدس	
0.969	0.039	0.58	4.07	262	القدس الشريف	القدرة على التحليل
		0.54	4.07	198	ضواحي القدس	
0.718	0.362	0.56	4.14	262	القدس الشريف	الاحتفاظ بالإتجاه
		0.55	4.12	198	ضواحي القدس	
0.466	0.729	0.60	3.94	262	القدس الشريف	قبول المخاطرة
		0.65	3.89	198	ضواحي القدس	
0.595	0.532	0.50	3.99	262	القدس الشريف	الدرجة الكلية
		0.51	3.96	198	ضواحي القدس	

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية بلغت (0.532)، ومستوى الدلالة (0.595)، أي أنه لا توجد فروق في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك لجميع المجالات. وبذلك فلا يتم رفض الفرضية الثالثة.

4.3.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية الرابعة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة". ولفحص الفرضية، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة، كما يتبين من الجدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جهة الإشراف على المدرسة	المجال
0.59	3.99	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	الحساسية للمشكلات
0.65	4.05	214	خاصة	
0.36	4.17	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.66	3.98	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	الطلاقة
0.62	4.07	214	خاصة	
0.49	4.11	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.63	3.86	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	المرونة
0.66	3.86	214	خاصة	
0.45	4.07	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.66	3.75	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	الأصالة
0.68	3.72	214	خاصة	
0.43	4.01	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.54	4.09	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	القدرة على التحليل
0.59	4.01	214	خاصة	
0.41	4.29	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.55	4.12	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	الاحتفاظ بالإتجاه
0.57	4.12	214	خاصة	
0.44	4.21	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.64	3.93	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	قبول المخاطرة
0.63	3.91	214	خاصة	
0.41	3.86	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.52	3.96	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	الدرجة الكلية
0.52	3.97	214	خاصة	
0.27	4.10	34	وكالة غوث اللاجئين	

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية المعبرة عن درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة. ولمعرفة دلالة الفروق، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما يتبين من الجدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحسابية للمشكلات	بين المجموعات	1.111	2	0.555	1.523	0.219
	داخل المجموعات	166.678	457	0.365		
	المجموع	167.789	459			
الطلاقة	بين المجموعات	1.165	2	0.582	1.446	0.237
	داخل المجموعات	184.061	457	0.403		
	المجموع	185.226	459			
المرونة	بين المجموعات	1.334	2	0.667	1.662	0.191
	داخل المجموعات	183.478	457	0.401		
	المجموع	184.812	459			
الأصالة	بين المجموعات	2.476	2	1.238	2.907	0.056
	داخل المجموعات	194.584	457	0.426		
	المجموع	197.059	459			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	2.407	2	1.204	3.892	*0.021
	داخل المجموعات	141.317	457	0.309		
	المجموع	143.724	459			
الاحتفاظ بالإتجاه	بين المجموعات	0.265	2	0.133	0.428	0.652
	داخل المجموعات	141.361	457	0.309		
	المجموع	141.626	459			

0.801	0.222	0.086	2	0.172	بين المجموعات	قبول المخاطرة
		0.387	457	177.075	داخل المجموعات	
			459	177.247	المجموع	
0.313	1.165	0.299	2	0.597	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.256	457	117.098	داخل المجموعات	
			459	117.695	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يلاحظ أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (1.165) ومستوى الدلالة (0.313)، وهي أكبر من مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة، وكذلك لجميع المجالات، ما عدا مجال القدرة على التحليل. وبذلك فلا يتم رفض الفرضية الرابعة. وللتعرف على مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية في مجال "القدرة على التحليل"، قامت الباحثة باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية. كما يتبين من الجدول (10.4).

الجدول (10.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب جهة الإشراف على المدرسة لمجال القدرة على التحليل

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات	
0.156	0.07653	خاصة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
0.053	-0.19956-	وكالة غوث اللاجئين	
0.156	-0.07653-	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة
0.007	-0.27609*	وكالة غوث اللاجئين	
0.053	0.19956	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	وكالة غوث اللاجئين
0.007	0.27609*	خاصة	

يلاحظ من الجدول السابق، أن الفروق بين المتوسطات الحسابية في مجال "القدرة على التحليل" كانت بين وكالة الغوث والخاصة ولصالح معلمي وكالة غوث اللاجئين.

5.3.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية الخامسة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير مستوى المدرسة ". ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة، تم استخدام اختبار "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير مستوى المدرسة، كما يتبين من الجدول (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير مستوى المدرسة

المجال	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الحسابية للمشكلات	أساسية	206	4.09	0.52	1.796	0.073
	ثانوية	254	3.99	0.66		
الطلاقة	أساسية	206	4.11	0.58	2.497	*0.013
	ثانوية	254	3.96	0.67		
المرونة	أساسية	206	3.92	0.53	1.240	0.216
	ثانوية	254	3.84	0.71		

*0.021	2.317	0.55	3.83	206	أساسية	الأصالة
		0.72	3.69	254	ثانوية	
0.202	1.279	0.50	4.11	206	أساسية	القدرة على التحليل
		0.60	4.04	254	ثانوية	
0.680	0.413	0.51	4.14	206	أساسية	الاحتفاظ بالإتجاه
		0.59	4.12	254	ثانوية	
0.347	0.941	0.52	3.95	206	أساسية	قبول المخاطرة
		0.70	3.89	254	ثانوية	
0.066	1.843	0.41	4.02	206	أساسية	الدرجة الكلية
		0.57	3.94	254	ثانوية	

* ذات دلالة إحصائية.

يلاحظ من الجدول السابق، أن قيمة "ت" للدرجة الكلية بلغت (1.843)، ومستوى الدلالة (0.066)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير مستوى المدرسة. وكذلك لجميع المجالات ما عدا مجالي "الطلاقة" و"الأصالة"، وكانت الفروق فيها لصالح المدارس ذات المستوى الأساسي. وبذلك فلا يتم رفض الفرضية الخامسة.

6.3.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية السادسة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة ". ولفحص الفرضية الصفرية السادسة، تمّ حساب المتوسطات

الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة، كما يتبين من الجدول (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة	المجال
0.62	4.01	129	ذكور	الحساسية للمشكلات
0.63	3.98	198	إناث	
0.55	4.11	133	مختلطة	
0.63	4.01	129	ذكور	الطلاقة
0.67	3.95	198	إناث	
0.56	4.17	133	مختلطة	
0.63	3.89	129	ذكور	المرونة
0.67	3.80	198	إناث	
0.57	3.98	133	مختلطة	
0.63	3.71	129	ذكور	الأصالة
0.71	3.71	198	إناث	
0.58	3.87	133	مختلطة	
0.57	4.01	129	ذكور	القدرة على التحليل
0.55	4.08	198	إناث	
0.57	4.11	133	مختلطة	
0.58	4.06	129	ذكور	الاحتفاظ بالإتجاه
0.57	4.12	198	إناث	
0.51	4.19	133	مختلطة	
0.68	3.87	129	ذكور	قبول المخاطرة
0.64	3.91	198	إناث	
0.54	3.99	133	مختلطة	
0.52	3.94	129	ذكور	الدرجة الكلية
0.54	3.94	198	إناث	
0.44	4.06	133	مختلطة	

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهره في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، كما يتبين من الجدول (13.4).

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	1.397	2	0.699	1.919	0.148
	داخل المجموعات	166.392	457	0.364		
	المجموع	167.789	459			
الطلاقة	بين المجموعات	3.789	2	1.894	4.772	*0.009
	داخل المجموعات	181.437	457	0.397		
	المجموع	185.226	459			
المرونة	بين المجموعات	2.554	2	1.277	3.203	*0.042
	داخل المجموعات	182.258	457	0.399		
	المجموع	184.812	459			
الأصالة	بين المجموعات	2.324	2	1.162	2.727	0.066
	داخل المجموعات	194.735	457	0.426		
	المجموع	197.059	459			

0.374	0.987	0.309	2	0.618	بين المجموعات	القدرة على التحليل
		0.313	457	143.106	داخل المجموعات	
			459	143.724	المجموع	
0.171	1.774	0.545	2	1.091	بين المجموعات	الاحتفاظ بالإتجاه
		0.308	457	140.535	داخل المجموعات	
			459	141.626	المجموع	
0.301	1.205	0.465	2	0.930	بين المجموعات	قبول المخاطرة
		0.386	457	176.317	داخل المجموعات	
			459	177.247	المجموع	
0.067	2.713	0.690	2	1.381	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.255	457	116.314	داخل المجموعات	
			459	117.695	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية.

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.713) ومستوى الدلالة (0.067) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة، وكذلك لجميع المجالات، ما عدا مجالي الطلاقة والمرونة، وبذلك فلا يتم رفض الفرضية السادسة. وللتعرّف على مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية في مجالي "الطلاقة" و "المرونة"، قامت الباحثة باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية. كما يتبين من الجدول (14.4).

الجدول (14.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب جنس المدرسة لمحوري الطلاقة والمرونة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الطلاقة	ذكور	إناث	0.474
		مختلطة	-0.16377*
	إناث	ذكور	-0.05112-
		مختلطة	-0.21489*
	مختلطة	ذكور	0.16377*
		إناث	0.21489*
المرونة	ذكور	إناث	0.191
		مختلطة	-0.08409-
	إناث	ذكور	-0.09349-
		مختلطة	-0.17758*
	مختلطة	ذكور	0.08409
		إناث	0.17758*

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروق بين المتوسطات الحسابية على المجالين، كانت بين معلمي مدارس الذكور ومعلمي المدارس المختلطة لصالح معلمي المدارس المختلطة، وبين معلمي المدارس المختلطة ومعلمي مدارس الإناث لصالح المختلطة.

4.2.4. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نصّ السؤال الرابع على "هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية باختلاف متغيرات المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته في التعليم، والمديرية، وجهة الإشراف على المدرسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات المنبثقة عنه والتي تحمل الأرقام 7- 12.

1.4.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية السابعة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي". ولفحص الفرضية الصفرية السابعة؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير المؤهل العلمي، كما يتبين من الجدول (15.4).

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.78	3.94	47	دبلوم متوسط	التخطيط
0.69	3.84	357	بكالوريوس	
0.81	3.69	56	ماجستير فاعلي	
0.71	4.24	47	دبلوم متوسط	الثقافة التنظيمية
0.61	4.19	357	بكالوريوس	
0.63	4.13	56	ماجستير فاعلي	
0.82	4.04	47	دبلوم متوسط	المشاركة في صنع القرار
0.65	3.95	357	بكالوريوس	
0.76	3.88	56	ماجستير فاعلي	

0.63	4.13	47	دبلوم متوسط	التقييم ومتابعة العمل
0.54	4.00	357	بكالوريوس	
0.75	3.88	56	ماجستير فاعلي	
0.78	4.05	47	دبلوم متوسط	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
0.59	4.09	357	بكالوريوس	
0.72	4.03	56	ماجستير فاعلي	
0.70	4.09	47	دبلوم متوسط	المجتمع المحلي
0.68	3.91	357	بكالوريوس	
0.77	3.88	56	ماجستير فاعلي	
0.65	4.09	47	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية
0.52	4.02	357	بكالوريوس	
0.64	3.94	56	ماجستير فاعلي	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهره في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، كما يتبين من الجدول (16.4).

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	1.797	2	0.899	1.749	0.175
	داخل المجموعات	234.740	457	0.514		
	المجموع	236.537	459			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.306	2	0.153	0.394	0.675
	داخل المجموعات	177.741	457	0.389		
	المجموع	178.047	459			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	0.663	2	0.332	0.708	0.493
	داخل المجموعات	213.920	457	0.468		
	المجموع	214.583	459			
التقييم ومتابعة العمل	بين المجموعات	1.594	2	0.797	2.369	0.095
	داخل المجموعات	153.806	457	0.337		
	المجموع	155.400	459			
العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	بين المجموعات	0.199	2	0.099	0.251	0.778
	داخل المجموعات	180.712	457	0.395		
	المجموع	180.911	459			
المجتمع المحلي	بين المجموعات	1.409	2	0.704	1.467	0.232
	داخل المجموعات	219.464	457	0.480		
	المجموع	220.873	459			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.638	2	0.319	1.050	0.351
	داخل المجموعات	138.897	457	0.304		
	المجموع	139.536	459			

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (1.050) ومستوى الدلالة (0.351) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري

مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك فلا يتم رفض الفرضية السابعة.

2.4.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية الثامنة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم". ولفحص الفرضية الصفرية الثامنة؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم، كما يتبين من الجدول (17.4).

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في التعليم	المجال
0.74	3.77	108	أقل من 6 سنوات	التخطيط
0.66	3.85	148	من 6-10 سنوات	
0.75	3.86	204	أكثر من 10 سنوات	
0.62	4.12	108	أقل من 6 سنوات	الثقافة التنظيمية
0.60	4.20	148	من 6-10 سنوات	
0.64	4.22	204	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.88	108	أقل من 6 سنوات	المشاركة في صنع القرار
0.61	3.99	148	من 6-10 سنوات	
0.69	3.96	204	أكثر من 10 سنوات	

0.61	3.91	108	أقل من 6 سنوات	التقييم ومتابعة العمل
0.54	4.04	148	من 6-10 سنوات	
0.59	4.02	204	أكثر من 10 سنوات	
0.59	4.08	108	أقل من 6 سنوات	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
0.66	4.06	148	من 6-10 سنوات	
0.63	4.09	204	أكثر من 10 سنوات	
0.79	3.90	108	أقل من 6 سنوات	المجتمع المحلي
0.71	3.88	148	من 6-10 سنوات	
0.62	3.98	204	أكثر من 10 سنوات	
0.57	3.96	108	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية
0.53	4.02	148	من 6-10 سنوات	
0.56	4.04	204	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرة في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، كما يتبين من الجدول (18.4).

جدول (18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.614	2	0.307	0.595	0.552
	داخل المجموعات	235.923	457	0.516		
	المجموع	236.537	459			

0.412	0.888	0.345	2	0.689	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0.388	457	177.357	داخل المجموعات	
			459	178.047	المجموع	
0.389	0.945	0.442	2	0.884	بين المجموعات	المشاركة في صنع القرار
		0.468	457	213.699	داخل المجموعات	
			459	214.583	المجموع	
0.174	1.756	0.592	2	1.185	بين المجموعات	التقييم ومتابعة العمل
		0.337	457	154.215	داخل المجموعات	
			459	155.400	المجموع	
0.880	0.127	0.050	2	0.101	بين المجموعات	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
		0.396	457	180.810	داخل المجموعات	
			459	180.911	المجموع	
0.421	0.866	0.417	2	0.834	بين المجموعات	المجتمع المحلي
		0.481	457	220.039	داخل المجموعات	
			459	220.873	المجموع	
0.480	0.734	0.223	2	0.447	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.304	457	139.089	داخل المجموعات	
			459	139.536	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ف للدرجة الكلية بلغت (0.734) ومستوى الدلالة (0.480) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة

مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وكذلك لجميع المجالات. وبذلك فلا يتم رفض الفرضية الثامنة.

3.4.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية التاسعة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير المديرية ". و لفحص الفرضية الصفرية التاسعة؛ تمّ باستخدام اختبار "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير المديرية، كما يتبين من الجدول (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط	القدس الشريف	262	3.86	0.69	0.787	0.432
	ضواحي القدس	198	3.80	0.76		
الثقافة التنظيمية	القدس الشريف	262	4.20	0.61	0.413	0.680
	ضواحي القدس	198	4.17	0.64		
المشاركة في صنع القرار	القدس الشريف	262	3.97	0.65	0.692	0.489
	ضواحي القدس	198	3.92	0.73		
التقييم ومتابعة العمل	القدس الشريف	262	3.98	0.58	0.957	0.339
	ضواحي القدس	198	4.03	0.59		

0.429	0.792	0.61	4.10	262	القدس الشريف	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
		0.66	4.05	198	ضواحي القدس	
0.057	1.907	0.70	3.88	262	القدس الشريف	المجتمع المحلي
		0.68	3.10	198	ضواحي القدس	
0.945	0.069	0.54	4.02	262	القدس الشريف	الدرجة الكلية
		0.57	4.01	198	ضواحي القدس	

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية بلغت (0.069)، ومستوى الدلالة (0.945)؛ أي أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك لجميع للمجالات. وبذلك فلا يتم رفض الفرضية التاسعة.

4.4.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية العاشرة:

ونصت الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرس". ولفحص الفرضية الصفرية العاشرة؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة. كما يتبين من الجدول (20.4).

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جهة الإشراف على المدرسة	المجال
0.71	3.86	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	التخطيط
0.75	3.77	214	خاصة	
0.50	4.04	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.62	4.18	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	الثقافة التنظيمية
0.65	4.16	214	خاصة	
0.44	4.44	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.71	3.96	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	المشاركة في صنع القرار
0.68	3.89	214	خاصة	
0.44	4.22	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.59	4.02	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	التقييم ومتابعة العمل
0.60	3.94	214	خاصة	
0.33	4.24	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.62	4.06	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
0.65	4.07	214	خاصة	
0.50	4.24	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.64	4.06	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	المجتمع المحلي
0.74	3.78	214	خاصة	
0.51	4.09	34	وكالة غوث اللاجئين	
0.55	4.04	212	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	الدرجة الكلية
0.57	3.96	214	خاصة	
0.34	4.23	34	وكالة غوث اللاجئين	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهره في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA). كما يتبين من الجدول (21.4).

جدول(21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	2.439	2	1.220	2.381	0.094
	داخل المجموعات	234.098	457	0.512		
	المجموع	236.537	459			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.383	2	1.191	3.099	*0.046
	داخل المجموعات	175.664	457	0.384		
	المجموع	178.047	459			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	3.128	2	1.564	3.381	*0.035
	داخل المجموعات	211.455	457	.463		
	المجموع	214.583	459			
التقييم ومتابعة العمل	بين المجموعات	2.638	2	1.319	3.946	*0.020
	داخل المجموعات	152.762	457	0.334		
	المجموع	155.400	459			

0.295	1.222	0.481	2	0.963	بين المجموعات	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
		0.394	457	179.948	داخل المجموعات	
			459	180.911	المجموع	
*0.000	10.235	4.735	2	9.469	بين المجموعات	المجتمع المحلي
		0.463	457	211.403	داخل المجموعات	
			459	220.873	المجموع	
*0.019	3.974	1.193	2	2.385	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.300	457	137.150	داخل المجموعات	
			459	139.536	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ف" للدرجة الكلية بلغت (3.974) ومستوى الدلالة (0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة، وكذلك لجميع المجالات، ما عدا مجالي "التخطيط" و"العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين". ، وبذلك تمّ رفض الفرضية الرابعة.

وللتعرّف على مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية في مجالات "الثقافة التنظيمية" و "المشاركة في صنع القرار" و "التقييم ومتابعة العمل" و "المجتمع المحلي"، قامت الباحثة باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما يتبين من الجدول(22.4).

الجدول (22.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب جهة الإشراف على المدرسة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة	0.779
	خاصة	وكالة غوث اللاجئين	-0.26488*
		وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	-0.01683
	وكالة غوث اللاجئين	وكالة غوث اللاجئين	-0.28171*
		وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	0.26488*
	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة	0.014
المشاركة في صنع القرار	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة	0.285
	خاصة	وكالة غوث اللاجئين	-0.25185*
		وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	-0.07053
	وكالة غوث اللاجئين	وكالة غوث اللاجئين	-0.32238*
		وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	0.25185*
	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة	0.011
التقييم ومتابعة العمل	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة	0.176
	خاصة	وكالة غوث اللاجئين	-0.21548*
		وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	-0.07589
	وكالة غوث اللاجئين	وكالة غوث اللاجئين	-0.29137*
		وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	0.21548*
	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة	0.007
المجتمع المحلي	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة	0.000
	خاصة	وكالة غوث اللاجئين	-0.03751
		وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	-0.28184*
	وكالة غوث اللاجئين	وكالة غوث اللاجئين	-0.31935*
		وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	0.03751
	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة	0.011

0.144	0.07777	خاصة	وزارة التربية والتعليم	الدرجة الكلية
0.053	-0.19608-	وكالة غوث اللاجئين	الفلسطينية	
0.144	-0.07777-	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	خاصة	
0.007	-0.27386*	وكالة غوث اللاجئين		
0.053	0.19608	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	وكالة غوث اللاجئين	
0.007	0.27386*	خاصة		

ويلاحظ من الجدول السابق أن الفروق بين المتوسطات الحسابية كانت بين معلمي مدارس وكالة الغوث ومعلمي المدارس الخاصة ولصالح معلمي وكالة غوث اللاجئين.

5.4.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية الحادية عشرة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير مستوى المدرسة". و لفحص الفرضية الصفرية الحادية عشرة؛ تمّ استخدام اختبار "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير مستوى المدرسة، كما يتبين من الجدول (23.4).

جدول (23.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير مستوى المدرسة

المجال	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط	أساسية	206	3.87	0.61	0.878	0.380
	ثانوية	254	3.81	0.80		
الثقافة التنظيمية	أساسية	206	4.24	0.54	1.491	0.137
	ثانوية	254	4.15	0.68		

*0.003	2.956	0.57	4.05	206	أساسية	المشاركة في صنع القرار
		0.76	3.87	254	ثانوية	
*0.016	2.415	0.50	4.07	206	أساسية	التقييم ومتابعة العمل
		0.64	3.94	254	ثانوية	
0.114	1.583	0.52	4.13	206	أساسية	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
		0.70	4.04	254	ثانوية	
0.728	0.348	0.65	3.94	206	أساسية	المجتمع المحلي
		0.73	3.92	254	ثانوية	
0.057	1.910	0.46	4.07	206	أساسية	الدرجة الكلية
		0.62	3.97	254	ثانوية	

* ذات دلالة إحصائية.

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية بلغت (1.91)، ومستوى الدلالة (0.057)؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك لجميع المجالات، ما عدا مجالي "المشاركة في صنع القرار" و "التقييم ومتابعة العمل". وكانت الفروق فيها لصالح المدارس الأساسية. وبذلك فلا يتم رفض الفرضية الحادية عشرة.

6.4.2.4. عرض نتيجة فحص الفرضية الثانية عشرة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير جنس المدرسة". ولفحص الفرضية الصفرية السادسة؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جنس المدرسة، كما يتبين من الجدول (24.4).

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جنس المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة	المجال
0.70	3.80	129	ذكور	التخطيط
0.78	3.80	198	إناث	
0.64	3.91	133	مختلطة	
0.66	4.12	129	ذكور	الثقافة التنظيمية
0.68	4.16	198	إناث	
0.47	4.30	133	مختلطة	
0.69	3.99	129	ذكور	المشاركة في صنع القرار
0.70	3.91	198	إناث	
0.65	3.97	133	مختلطة	
0.57	4.05	129	ذكور	التقييم ومتابعة العمل
0.61	3.93	198	إناث	
0.54	4.06	133	مختلطة	
0.67	4.06	129	ذكور	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
0.69	4.03	198	إناث	
0.47	4.18	133	مختلطة	
0.76	3.82	129	ذكور	المجتمع المحلي
0.67	3.96	198	إناث	
0.65	3.99	133	مختلطة	
0.59	3.99	129	ذكور	الدرجة الكلية
0.59	3.98	198	إناث	
0.44	4.09	133	مختلطة	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهره في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة. ولمعرفة دلالة الفروق، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، كما يتبين من الجدول (25.4).

جدول (25.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جنس المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	1.196	2	0.598	1.161	0.314
	داخل المجموعات	235.341	457	0.515		
	المجموع	236.537	459			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.252	2	1.126	2.927	0.055
	داخل المجموعات	175.795	457	0.385		
	المجموع	178.047	459			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	0.478	2	0.239	0.510	0.601
	داخل المجموعات	214.105	457	0.469		
	المجموع	214.583	459			
التقييم ومتابعة العمل	بين المجموعات	1.876	2	0.938	2.792	0.062
	داخل المجموعات	153.524	457	0.336		
	المجموع	155.400	459			
العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	بين المجموعات	1.789	2	0.894	2.282	0.103
	داخل المجموعات	179.122	457	0.392		
	المجموع	180.911	459			

0.121	2.122	1.016	2	2.032	بين المجموعات	المجتمع المحلي
		0.479	457	218.841	داخل المجموعات	
			459	220.873	المجموع	
0.196	1.633	0.495	2	0.990	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.303	457	138.545	داخل المجموعات	
			459	139.536	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق، أن قيمة ف للدرجة الكلية بلغت (1.633)، ومستوى الدلالة (0.196)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة، وكذلك لجميع المجالات. وبذلك فلا يتم رفض الفرضية الثانية عشرة.

5.2.4. عرض النتيجة المتعلقة بالسؤال الخامس:

ونصّ السؤال الخامس على "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟" وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضية الصفرية رقم (13) والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين". ولفحص هذه الفرضية؛ تمّ حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية، كما يتبين من الجدول (26.4).

جدول رقم (26.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
		0.00*	0.82

يلاحظ من الجدول السابق، أن معامل ارتباط بيرسون بين متوسطي استجابات المعلمين لدرجة امتلاك المديرين عناصر الإبداع الإداري وممارستهم القيادة التشاركية بلغ (0.82)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية. لذا يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، حيث تبين وجود علاقة طردية ايجابية بينهما؛ أي أن زيادة/ارتفاع درجة تقدير المعلمين لامتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري يرتبط بزيادة/ارتفاع في درجة تقديراتهم لممارسة المديرين القيادة التشاركية، والعكس صحيح.

3.4 ملخص نتائج الدراسة

أشارت الدراسة إلى النتائج الآتية:

– أن تقديرات المعلمين لدرجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، بمتوسط حسابي (3.97) وإنحراف معياري (0.506). وأنّ تقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، بمتوسط حسابي (4.01) وإنحراف معياري (0.551). وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي.

– أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين تقديرات المعلمين لدرجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المديرية، جهة الإشراف على المدرسة، مستوى المدرسة، جنس المدرسة).

– أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، والمديرية، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة؛ بينما وجدت فروق دالة إحصائياً بين تقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة، وكانت بين وكالة الغوث والخاصة ولصالح وكالة غوث اللاجئين.

- أن هناك علاقة طردية ايجابية بين تقديرات المعلمين لدرجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري و تقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية، بمعامل ارتباط (0.82) على الدرجة الكلية.

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك بالترتيب وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، يليه عرضٌ للتوصيات التي توصلت إليها الباحثة.

1.5 مناقشة النتائج

1.1.5. مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول:

نصّ السؤال الأول على: "ما درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟"

وأشارت النتائج إلى أن درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، وكذلك لجميع المجالات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التحديات والإنهاكات الإسرائيلية التي يعاني منها التعليم في القدس، مما يدفع المدير إلى توظيف ما يمتلكه من القدرات والسمات الإبداعية بشكلٍ يمكنه من إدارة مدرسته والمحافظة على استمراريتها لتأدية رسالتها في ظل هذه الظروف. كما أنّ مديري المدارس

يخضعون لبرامج تدريبية في الإدارة وهي تركز في الغالب على القيادة والإبداع وذلك وفقاً لتوجيهات وزارة التربية والتعليم، وهذا الأمر يزيد من قدراتهم وممارساتهم الإبداعية. أيضاً فإن وجود مساعدين إداريين في المدارس يتيح الفرصة لمدير المدرسة للتخلص من أعماله الروتينية، وهذا يوفر له الوقت الكافي ليعمل على تجديد وتطوير الأداء المدرسي. وعليه فإن المعلمين يرون أن المديرين يؤمنون بضرورة الإبداع الإداري للإرتقاء بمستوى الأداء والتميز عن الآخرين.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (وأبو سمرة والطيطي وأبو عمشا، 2012؛ والزيود، 2012؛ والعجمي، 2006)، التي أشارت إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت "مرتفعة" من وجهة نظر المعلمين، كما انتقلت مع دراسات (الجعافرة، 2013؛ ومحمد، 2013؛ والرشيدي والرشايدة، 2012؛ وخلف، 2010؛ والهدلي، 2010؛ وخذنجي، 2005) التي أشارت إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى المديرين والقادة التربويين من وجهة نظرهم كانت "مرتفعة" أيضاً، حيث يلاحظ اتفاق وجهات نظر المعلمين في تقدير درجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري مع وجهات نظر المديرين والقادة التربويين أنفسهم، وهذا يدل على درجة مقبولة من مصداقية النتيجة؛ واختلفت مع نتائج دراسات (عبابنة والشقران، 2013؛ والحارثي، 2012؛ والعيثاوي والكواري، 2011؛ وأبو جامع، 2009) التي أشارت أن درجة الإبداع الإداري كانت "متوسطة".

2.1.5. مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني:

ونصّ السؤال الثاني على: "ما درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، وكذلك لجميع المجالات. حيث تدل هذه النتيجة

على أن المديرين يتمتعون بدرجة عالية من الثقة بأنفسهم وبمرووسيتهم. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى رغبة المديرين النهوض بمدارسهم لتواكب تطورات العصر وكذلك في إظهار تفوقها العلمي والفني من خلال المعارض والنشاطات التي تشارك بها، فهم يلجأون إلى مؤسسات المجتمع المحلي لتوفر لهم الدعم والتدريب، وبهذا أصبح لديهم مهمات كبيرة وكثيرة لا يستطيعون إنجازها ومتابعتها بأنفسهم، مما يدفعهم إلى مشاركتها مع المعلمين. أيضاً فإنّ عدم الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس والنتائج عن الظروف الصعبة التي يعيشها المعلم في فلسطين بشكل عام، يشجّع المديرين على تبني نمط القيادة التشاركية؛ والذي بدوره يوفر للعاملين في المدرسة وضوحاً في أهدافها، ويمكنهم من ادراك الصعوبات والظروف المحيطة باتخاذ القرار. هذا بالإضافة إلى القوانين والأنظمة التي تعدها الإدارات العليا والتي تكون واضحة لكافة المعلمين والمديرين من حيث تأكيدها على ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات. وبهذا نجد أن المعلمين يدركون ممارسة المديرين القيادة التشاركية في مدارسهم.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شقير (2011) ودراسة العجمي (2010) اللتين أشارتا إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية كانت "مرتفعة"؛ واختلفت مع نتائج كل من دراسة القرشي (2013) و دراسة قريش (2013) اللتين أشارتا أن درجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية كانت "متوسطة" و "منخفضة" بالترتيب.

3.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نصّ السؤال الثالث على "هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري باختلاف متغيرات المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته في التعليم، والمديرية، وجهة الإشراف على المدرسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة؟"

وتمت مناقشة نتائج السؤال الثالث من خلال مناقشة نتائج فحص الفرضيات المنبثقة عنه والتي

تحمل الأرقام 1-6، والمبينة فيما يلي:

1.3.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية الأولى:

نصت الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

وأشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المجالات. وتعزو الباحثة ذلك إلى تزايد أعداد خريجي الجامعات من حملة شهادة البكالوريوس، مما يتيح الفرصة أمام المسؤولين عن توظيف المعلمين في المدارس على اختلاف جهات الإشراف إلى رفع معايير التعيين بحيث يشترط أن يكون المعلم من حملة شهادة البكالوريوس فأعلى ويفضل أن يكون ممن لديهم دبلوم تأهيل تربوي؛ وهذا يظهر من خلال جدول (3.3) الذي يبين أن نسبة 77.6% من المستجيبين يحملون درجة البكالوريوس؛ وعليه فإنّ هنالك تجانساً نوعاً ما في مجتمع المعلمين فيما يتعلق بالمؤهل العلمي. أيضاً فإنّ المعلمين وعلى اختلاف مستويات مؤهلاتهم العلمية يخضعون إلى العديد من الدورات المختلفة في مجالات أساليب التدريس والأنشطة التربوية وغيرها، وهذا يؤدي إلى تنمية المهارات لديهم وزيادة الوعي لما يدور حولهم، وبالتالي فإنّ حكمهم على ممارسات مدير المدرسة تكون متقاربة.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (2012)، ودراسة العجمي (2006) اللتين أشارتا إلى أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في تقديرات المعلمين لدرجة الإبداع الإداري لدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ واختلفت مع نتائج دراسة شقورة (2012) التي أشارت إلى وجود فروق في تقديراتهم وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا.

2.3.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية الثانية:

ونصت الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم."

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وكذلك لجميع المجالات. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود امتيازات خاصة للمعلمين باختلاف سنوات العمل في سلك التعليم، حيث أنّ مديري المدارس في محافظة القدس وعلى اختلاف جهات الإشراف على مدارسهم لا يقدمون للمعلمين ذوي الخبرة الطويلة أي امتيازات حقيقية عن غيرهم من المعلمين، سواء من حيث العبء التعليمي أو الواجبات وذلك تبعاً للقوانين والأنظمة المنصوص عليها من قبل الإدارات العليا؛ وعليه فإنّ ظروف العمل تكون متشابهة إلى حدٍ كبير لجميع المعلمين على اختلاف خبراتهم، مما يدعو المدير إلى التعامل معهم بنفس الطريقة مظهرًا القدرات والسمات الإبداعية ذاتها، وبالتالي فإن حكمهم على ممارسات مدير المدرسة تكون متقاربة.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (أبو سمرة والطيطي وأبو عمشا، 2012؛ شقورة، 2012؛ العجمي، 2006) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لدرجة

الإبداع الإداري لدى المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم؛ واختلفت مع دراسة الزيود (2012) التي أشارت إلى وجود فروق في تقديراتهم وكانت لصالح المعلمين ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) و ذوي الخبرة (من 10_15 سنة).

3.3.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية الثالثة:

ونصت الفرضية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير المديرية".

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك لجميع المجالات. وتعزو الباحثة ذلك إلى الموقع الجغرافي للمدارس في محافظة القدس؛ حيث أنّ المدارس التي تقع في منطقة نفوذ مديرية "القدس الشريف" وبفعل جدار الفصل العنصري، أصبحت مقسمة إلى مدارس داخل الجدار وأخرى خارجه، وبهذا فإنّ العديد من المدارس خارج الجدار هي مجاورة لمدارس أخرى تابعة لمديرية "ضواحي القدس"؛ وبهذا فإنّ المدارس في المديريتين تعایش نفس البيئات وتعاني من نفس المشكلات وتواجه التحديات ذاتها، مما لا يتطلب من المديرين على اختلاف المديرية التي يتبعون لها التعامل مع الأمور بطريقة مغايرة. هذا بالإضافة إلى اتباع المديرين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية الإجراءات والقواعد والقوانين التي ترسلها الوزارة قدر الإمكان، بغض النظر عن المديرية التي يتبعون لها. أمّا بالنسبة لمديري مدارس وكالة غوث اللاجئين الواقعة في منطقة نفوذ المديريتين، فهم يتبعون للقوانين والإجراءات الصادرة من

قسم التعليم في الإدارة العامة للوكالة/ منطقة القدس. وعليه جاءت تقديرات المعلمين متقاربة في حكمهم على إمتلاك المديرين لعناصر الإبداع الإداري.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبابنة والشقران (2013) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات القادة التربويين لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المديرية؛ واختلفت مع دراسة الحارثي (2012)، وشقورة (2012) اللتين أشارتا إلى وجود فروق في تقديرات المعلمين لدرجة الإبداع الإداري لدى مديرهم.

4.3.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية الرابعة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة."

وأشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة، وكذلك لجميع المجالات، ما عدا في مجال القدرة على التحليل؛ حيث بينت النتائج أن الفروق كانت لصالح معلمي وكالة غوث اللاجئين. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين في محافظة القدس على اختلاف جهات الإشراف يواجهون الظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية نفسها، وعليه فإنّ الدورات التدريبية التي يخضعون لها سواء كانت منظمّة من قبل وزارة التربية والتعليم أو الجهات الخاصة أو وكالة غوث اللاجئين تركّز على نفس المهارات التي من الضروري توافرها لدى مدير المدرسة ليتمكن من إدارة مدرسته في ظل الوضع القائم في مدينة القدس المحتلة، ومواجهة التحديات والانتهاكات الإسرائيلية ضد التعليم في القدس، وبهذا ولتشابه ظروف

العمل فإن الممارسات الإدارية تكون متقاربة، وبالتالي جاءت تقديرات المعلمين متماثلة لمديرين متقاربين في إمتلاك عناصر الإبداع الإداري. إلا أن تعودّ مديري وكالة غوث اللاجئين على نمط اداري "أجنبي" يُظهر قدرتهم على تبسيط وتنظيم الأفكار والعمل وفق أسس مدروسة أكثر من غيرهم، إلى وجود فروق في مجال "القدرة على التحليل" لصالح معلمي وكالة الغوث، كما أن عدد المدارس التابعة لوكالة الغوث في محافظة القدس قليل جداً، ويتضح ذلك من خلال جدول (3.3) الذي يبين أنّ نسبة 7.4% من المستجيبين يعملون في مدارس تابعة لوكالة غوث اللاجئين.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العساف (2004) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المشرفات الإداريات على المدارس لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير جهة الإشراف (نوع المدرسة)؛ واختلفت مع نتائج دراسة أبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (2012) التي أشارت إلى وجود فروق في تقديرات المعلمين لدرجة الإبداع الإداري لدى مديريهم وكانت لصالح المدارس الخاصة.

5.3.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية الخامسة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير مستوى المدرسة "

وأشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير مستوى المدرسة. وكذلك لجميع المجالات ما عدا مجالي "الطلاقة" و"الأصالة"، وكانت الفروق فيها لصالح المدارس ذات المستوى الأساسي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ المسؤولين عن تعيين مديري المدارس لا

يأخذون "مستوى المدرسة" بعين الاعتبار، فهم لا يحددون معايير معينة فيما يتعلق بقدرات المدير الإبداعية تبعاً لكل مستوى، حيثُ أنّ المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يمرُّون بنفس المراحل ومن يجتازها يتم تعيينه بناءً على الشاغل في المديرية (سواء كانت مدرسة أساسية أو ثانوية)، وكذلك الأمر بالنسبة للمدارس الخاصة. أمّا فيما يتعلق بالمدارس التابعة لوكالة الغوث فهي مدارس أساسية فقط. إلا أنّ صِغر سن الطلبة في المرحلة الأساسية (أقل من 15 سنة) يساعد المعلم على تقبل وتنفيذ الأفكار الجديدة والمختلفة التي يطرحها مدير المدرسة فيما يتعلق بالنشاطات واستراتيجيات التعلم وغيرها من طرائق حل المشكلات دون أن يواجه منهم اعتراضات جوهرية؛ مما يتيح لمدير المدرسة الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وكذلك إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية لحل المشكلات التي تواجه مدرسته، وهذا يفسّر وجود فروق في مجالي الطلاقة والأصالة.

6.3.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية السادسة:

نصّت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير جنس المدرسة "

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة، وكذلك لجميع المجالات، ما عدا مجالي "الطلاقة" و"المرونة"؛ حيث أن الفروق كانت لصالح معلمي المدارس المختلطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مديري المدارس يسعون إلى تحقيق الغاية نفسها والتي تتمثل بالنهوض بالمؤسسة التعليمية وتحسين مخرجاتها، بغض النظر عن جنس الطلاب الذين يدرسون

فيها؛ خاصّة في الوقت الحالي ومع انتشار ثقافة المساواة فإنّ الذكور والإناث يحظون بنفس الفرصة في التعليم، كما أنّ الممارسات الإبداعية السائدة في المدارس تكاد تكون متماثلة؛ وعليه فإنّ جنس المدرسة لا يؤثر على ممارسات المدير وإذا كانت إبداعية أم لا، مما أدى إلى تماثل وجهات نظر المعلمين. أمّا الفروق في مجالي الطلاقة والمرونة والتي كانت لصالح المدارس المختلطة، فيبدو أنّ مديري هذه المدارس لديهم القدرة على توليد واقتراح أكبر عدد من الأفكار الإبداعية لحل المشكلات والتعامل مع الأمور الإدارية في مدارسهم بما يتطلبه الموقف دون التعصب لأفكار معينة، وذلك بدرجة أعلى من مديري مدارس الذكور والإناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مدير المدرسة المختلطة عليه أن يتعامل مع نوعين من المشكلات الطلابية الخاصة بالذكور وكذلك الإناث. أيضاً فإنّ المعلمين في المدارس المختلطة التابعة للجهات الخاصّة ووكالة غوث اللاجئين هم من الجنسين (الذكور والإناث)، وهذا يتطلب من مدير المدرسة المختلطة أن يكون على درجة عالية من الطلاقة والمرونة مقارنة بغيره من مديري المدارس ذات الجنس الواحد للتعامل معهم. أمّا المدارس المختلطة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية هي مدارس من المستوى الأساسي وغالباً ما ما يتم تعيين معلمات في هذه المدارس، وهذا يتفق مع نتيجة الفرضية الخامسة التي أظهرت وجود فروق في مجال الطلاقة ولصالح المدارس الأساسية.

يذكر أنّ أي من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري والتي اطلعت عليها الباحثة لم تتطرق إلى دراسة أثر متغيرات: "مستوى المدرسة" و"جنس المدرسة" على تقديرات المعلمين لدرجة الإبداع الإداري لدى مديريهم.

4.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على "هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية باختلاف متغيرات المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات خبرته في التعليم، والمديرية، وجهة الإشراف على المدرسة، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة؟"

تمت مناقشة نتائج السؤال الرابع، من خلال مناقشة نتائج فحص الفرضيات المنبثقة عنه والتي تحمل الأرقام 7- 12، والمبينة فيما يلي:

1.4.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية السابعة:

ونصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المجالات. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس لا يتعاملون مع معلمهم بناءً على مؤهلاتهم العلمية، فهم لا يميزون بين معلم وآخر إلا من حيث الأداء، كما أن ممارستهم لنمط القيادة التشاركية تستند على درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المدرسة ليتمكنوا من صناعة القرار على أساس تعاوني، فيوكلون المهام لمن يرونه مناسباً للقيام بها، ويتشاركون في صناعة واتخاذ القرارات مع من هم أهل للثقة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. هذا بالإضافة إلى ارتفاع نسبة من يحملون درجة البكالوريوس من المستجيبين لأداة الدراسة (الموضحة في مناقشة الفرضية الأولى)، وهذا يؤدي إلى تماثل في وجهات نظر المعلمين نحو ممارسة المديرين القيادة التشاركية.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شقير (2011)، ودراسة العجمي (2010) اللتين أشارتا إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ واختلفت مع نتائج دراسة قريش (2013) والتي أشارت إلى وجود فروق في تقديراتهم.

2.4.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية الثامنة:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم"

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وكذلك لجميع المجالات. تعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود امتيازات خاصة للمعلمين باختلاف سنوات العمل في سلك التعليم، (كما أوضحت سابقاً عند مناقشة الفرضية الثانية)، وعليه فإن ظروف العمل تكون متشابهة إلى حد كبير لجميع المعلمين على اختلاف خبراتهم، فالمدير يريد من المعلمين القيام بنفس الواجبات، كما أن عمله موحد لجميع المعلمين ومع كل المعلمين تقريباً، كما أن المديرين لا يأخذون سنوات الخبرة لدى المعلمين بالحسبان؛ فعلى سبيل المثال: عندما يقوم المدير باجتماع لإحدى لجان المباحث أو اللجان المدرسية لمناقشة نشاط ما، لا يأخذ بعين الإعتبار سنوات الخبرة، وإنما يهتم بما يقدمونه من اقتراحات ومساعدات لإنجاز هذا النشاط، وبالتالي فإن حكمهم على ممارسات مدير المدرسة تكون متقاربة.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العجمي (2010) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ واختلفت مع نتائج دراسة قريش (2013)، ودراسة شقير (2011) اللتين أشارتا إلى وجود فروق في تقديراتهم.

3.4.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية التاسعة:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير المديرية "

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك لجميع للمجالات. تعزو الباحثة ذلك إلى الكم الهائل من العمل المطلوب من مدير المدرسة ليتمكن من مواكبة التطور، مما خلق ظروف متشابهة في بيئة العمل لمدارس المديريتين، وأصبح المدير يلجأ إلى اتباع النمط التشاركي في قيادة مدرسته، كما أنّ المديرين والمعلمين في كلا المديريتين يعملون في هياكل إدارية وتنظيمية وبيئات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية متماثلة، وبالتالي جاءت تقديرات المعلمين متقاربة لمديرين متقاربين في ممارستهم القيادة التشاركية.

4.4.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية العاشرة:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرس "

أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة، وكذلك لجميع المجالات، ما عدا مجالي "التخطيط" و"العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين"، وكانت الفروق لصالح معلمي وكالة غوث اللاجئين. وهذه النتيجة تبين أن معلمي المدارس التابعة لوكالة غوث اللاجئين يقدرّون أن مديريهم يمارسون نمط القيادة التشاركية بدرجة أعلى من تقديرات المعلمين في المدارس الأخرى؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع المديرين في مدارس الوكالة بمهارات القيادة التشاركية النابعة من قناعاتهم وطبيعتهم الشخصية والتي يتم تعزيزها لديهم من خلال الدورات التي يخوضونها. أمّا اتباع نمط القيادة التشاركية لدى مديري المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية فهو في الغالب نتيجة الإجراءات والقواعد والقوانين التي ترسلها الوزارة والتي تنص على ضرورة مشاركة المعلمين والعاملين في المدرسة في الأمور الإدارية، مثال ذلك؛ يتم تشكيل لجنة التخطيط الخاصة بالمدرسة وتتكون من: مدير المدرسة رئيساً، ومعلم عن العلوم الإنسانية، ومعلم عن الجانب العلمي، والمرشد التربوي، وممثل عن لجنة أولياء الأمور وذلك تبعاً لكتاب خطي صادر عن مدير التربية والتعليم كما يتبين من ملحق (8).

وانتفتت هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة عابدين (2012) التي أظهرت أنّ هنالك فروقاً في تقديرات المعلمين لدرجة السلوك القيادي للمديرين بحسب مرجعية مدارسهم وكانت لصالح معلمي مدارس وكالة غوث اللآجئيين.

5.4.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية الحادية عشرة:

نصت الدراسة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير مستوى المدرسة"

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك لجميع المجالات، ما عدا مجالي "المشاركة في صنع القرار" و "التقييم ومتابعة العمل". وكانت الفروق فيها لصالح المدارس الأساسية. وتعزو الباحثة ذلك إلى معايير التوظيف التي يعتمدها المسؤولون في تعيين مديري المدارس (والتي تمّ عرضها في مناقشة الفرضية الخامسة) والتي لا تأخذ بعين الإعتبار مستوى المدرسة. هذا بالإضافة أننا في بعض الأحيان نجد ان مدير مدرسة أساسية قد تمّ نقله إلى مدرسة ثانوية والعكس صحيح، وعليه فإنّ الأنماط التي يتبعها مدير المدرسة في قيادة مدرسته لا تعتمد على مستوى المدرسة وتكون واحدة في الأغلب. إلا أنّ تقديرات معلمي المدارس الأساسية لدرجة ممارسة مديريهم القيادة التشاركية على مجالي "المشاركة في صنع القرار" و "التقييم ومتابعة العمل" كانت أعلى من تقديرات المعلمين في المدارس الأخرى؛ وقد يكون ذلك بسبب البرامج والدورات والنشاطات التي تنفذها المؤسسات

الخارجية والتي غالباً ما تستهدف المرحلة الأساسية، وعليه فإنّ مدير المدرسة يكون بحاجة أكبر لمشاركة معلميه في انجاز هذه الأعمال.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العجمي (2010) التي اشارت إلى أنّه لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

6.4.1.5. مناقشة نتائج فحص الفرضية الثانية عشرة:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري محافظة القدس القيادة التشاركية تعزى لمتغير جنس المدرسة".

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدرسة، وكذلك لجميع المجالات. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ من يقوم باتباع نمط القيادة التشاركية هو مدير المدرسة، فكون طلاب المدرسة ذكوراً أو إناثاً أو كليهما معاً لن يؤثر على نمط القيادة الذي يتبعه المدير.

يُذكر أنّ أي من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التشاركية والتي اطّلت عليها الباحثة لم تتطرق إلى دراسة أثر متغيرات: "المديرية"، و"جهة الإشراف على المدرسة"، و"جنس المدرسة" على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة التشاركية.

5.1.5. مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الخامس:

نص السؤال الخامس على "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟" وتمت مناقشة هذه النتيجة من خلال مناقشة نتيجة فحص الفرضية الصفرية رقم (13).

وكشفت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون بين متوسطي استجابات المعلمين لدرجة امتلاك المديرين عناصر الإبداع الإداري وممارستهم القيادة التشاركية بلغ (0.82)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ايجابية بينهما. وهذه النتيجة تعزز ما تمّ عرضه في الإطار النظري، حيث أنّ ممارسة مدير المدرسة القيادة التشاركية تُظهر درجة عالية من الثقة بالنفس، فهو يثق بمرؤوسيه ويشركهم في صنع واتخاذ القرارات في العمل بدءاً من وضع الرؤية ورسم السياسات وصولاً إلى تنفيذ الخطط، فهم شركاء ولا يتم العمل بدونهم، مما يؤدي إلى شعور المدير بالراحة ويتيح له الفرصة والوقت ليتفرغ لتطوير طرق العمل في المدرسة وتجديدها. يدفعه إلى توظيف ما يمتلكه من القدرات والسمات الإبداعية بشكل يمكنه من إدارة مدرسته والمحافظة على استمراريتها لتأدية رسالتها. ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة إلى دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري والقيادة التشاركية لدى المديرين.

2.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- نظراً لوجود فروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المدراء للقيادة التشاركية على الدرجة الكلية و لدرجة امتلاكهم لبعض عناصر الإبداع الإداري تعزى لاختلاف جهة الإشراف على المدرسة, توصي الباحثة بقيام وزارة التربية والتعليم بعقد ورشات عمل تجمع المدراء من مختلف المدارس و ذلك من أجل تبادل الخبرات وإثراء وتطوير العملية الإبداعية والقيادة التشاركية.

- تعديل معايير اختيار المديرين لتشمل القدرات الإبداعية والسمات القيادية لدى الشخص المتقدم لوظيفة مدير مدرسة.

- تشجيع التعاون المستمر بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي مع وضع آليات مناسبة لهذا التعاون.

- تضمين موضوع الإبداع في مناهج وفعاليات المؤسسة التربوية لكي يصبح جزءاً من ثقافة الطلاب والمعلمين والعاملين فيها.

- أظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس لعناصر الإبداع الإداري جاءت مرتفعة وكذلك درجة ممارستهم للقيادة التشاركية، وبناءً عليه توصي الباحثة بإجراء دراسات تبحث في ما يلي:

1. أثر امتلاك مديري المدارس لعناصر الإبداع الإداري وممارستهم للقيادة التشاركية على المنتج الرئيسي للمدرسة وهو الطلاب.

2. مدى فهم المعلمين لعناصر الإبداع الإداري والقيادة التشاركية.

المراجع:

المراجع العربية:

مصطفى، إبراهيم، وآخرون.(1972). المعجم الوسيط. ط2. القاهرة: مجمع اللغة العربية - الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث- المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر.

ابن منظور. (2003). لسان العرب. القاهرة: دار الحديث.

أبو جامع، ابراهيم.(2009). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، 4-6/11/2009، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

أبو سمرة، محمود؛ الطيطي، محمد؛ وأبو عمشا، جينا. (2012). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم- فلسطين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(2)، 227-256.

أبو عابد، محمود. (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. إربد، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.

الأخرس، إسماعيل. (2008). مدير المدرسة الفعّال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. عمّان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

بناعمة، فوزية. (2006). ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

البدرى، طارق. (2002). أساسيات علم قيادة الإدارة. عمّان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.

البستاني، بطرس. (1993). محيط المحيط. بيروت، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

بطّاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمّان، الأردن: دار الشروق.

بلواني، انجود. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

البناء، هالة. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمّان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الثل، سهير. (2013). الإبداع. عمّان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.

جبرة، محمد. (2006). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري (باستخدام نظرية الشبكة الإدارية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الجعافرة، صفاء. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات:العلوم التربوية، 40(2)، 1663-1687.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2014). معجم المصطلحات الإحصائية المستخدمة في الجهاز-2014. رام الله، فلسطين.

الحارثي، مشعل. (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

حجازي، سناء. (2006). سيكولوجية الإبداع- تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحجايا، سليمان. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(1)، 305-324.

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

حرز الله، أشرف. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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

حسين، سلامه. (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة- الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات- نماذج حديثة. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.

خلف، محمد كريم. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خندقجي، محمد. (2005). العلاقة بين استخدام المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخوارجا، عبد الفتاح. (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

دواني، كمال. (2013). القيادة التربوية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الرشيدي، سعود و الرشيدة، نايل. (2012). الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. المجلة التربوية- جامعة الكويت، 27(105).

(<http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/kashaf/>, 1/11/2014)

الزعبي، طراد. (2012). مدى تطبيق القادة الكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الزهيري، ابراهيم. (2008). الإدارة المدرسية والصفية- منظومة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي.

الزيود، ماجد. (2012). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(2)، 13-42.

السعود، راتب. (2013). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). عمّان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السكرانه، بلال. (2011). الإبداع الإداري. عمّان، الأردن: دار المسيرة.

شقورة، منير. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

شكير، علاء. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الصليبي، محمود و السعود، راتب. (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. مجلة دراسات: العلوم التربوية، 37(2)، 488-503.

الطويل، هاني. (2006). الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق، ط3. عمّان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد. (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. عمّان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد. (2012). درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 26(6)، 1429-1472.

العامري، خالد. (2007). إدارة الإبداع، تأليف بيتر كوك. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

عابنة، رامي والشقران، رامي. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2)، 460-486.

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

العزيز، سعيد. (2006). المدخل إلى الإبداع. عمّان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمّان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العجمي، عبد الله. (2006). أثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت على إبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العجمي، ناصر. (2010). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العراييد، نبيل. (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العساف، وفاء. (2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

علي، لطيف. (2011). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

عياصرة، علي و حجازين، هشام. (2006). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العيثاوي، أحلام والكواري، أسماء. (2011). دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 23(2)، 241-284.

الفاضل، محمد. (2011). تجديبات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان، الأردن: دار الحامد.

الفاعوري، رفعت. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. فرهود، نداء. (2000). معقدات المعلمين حول المشاركة في صنع القرارات المدرسية في التطور المهني وعلاقته بالرغبة في المشاركة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين.

القرشي، عبدالله. (2013). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

قريش، حليلة. (2013). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

القيسي، هناء. (2010). الإدارة التربوية مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

كلادة، ظاهر. (2011). **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**. عمّان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف. (2009). **القيادة الإدارية**. عمّان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

محمد، رضوان. (2013). **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن**. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 27(5)، 982-1010.

محي الدين، إيناس. (2009). **مدير المدرسة ودوره في الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة**. عمّان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

المومني، واصل. (2008). **الإدارة المدرسية الفعالة- موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس**. عمّان، الأردن: دار الحامد.

نعساني، عبد المحسن. (2008). **اختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية**. مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، 30(1)، 67-88.

الهذلي، رجوه. (2010). **إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2013). **الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2013/2012- إحصاءات المدارس ورياض الأطفال**. رام الله، فلسطين.

Al-Omari, A.; Qablan, A.; Khasawneh, S.; & Khasawneh, A. (2008). Leadership and adaptability styles of deans at public Jordanian universities. **An - Najah University Journal for Research- Humanities**, 22 (6), 1921-1948.

Athanasoula–Reppaa, A.; Makri–Botsari, E.; Kounenou, K.; & Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2, 2207–2211.

Bush, T. (2008). **Theories of Educational Leadership and Management**, 3rd ed. London: Sage Publications Ltd.

Drayton, B. & Prins, E. (2011). Participant leadership in adult basic education: Negotiating academic progress and leadership responsibilities. **International Journal of Lifelong Education**, 30(3), 349-365.

El-Farra, M. (2007). Level of management innovation at the Palestinian ministries. **An - Najah University Journal for Research- Humanities**, 21(4), 1163-1189.

Jalilizadeh, M.; Abbasi, H.; & Mohammadi, S. (2013). The relationship between principals' leadership styles with performance of physical education teachers in secondary schools in western provinces of Iran. **Asian Journal Of Management Sciences & Education**, 2(4), 187-193.

Jones, R. (1997). Teacher participation in decisionmaking- its relationship to staff morale and student achievement. **Education**, 118(1), 76-83.

Karadag, E. & öner, S. (2012). The relationship between the levels of participation of high school teachers in school management and their perception of organization climate. **Journal of Research in International Business Management**, 2(1), 10-15.

Keith, S. & Girling, R.H. (1991). **Education, management and participation: New directions in educational administration**. USA, Boston: Allyn and Bacon.

Kinicki, A. & Kreitner, R. (2009). **Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices**, 4th ed. New York: McGraw-Hill.

- Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2004). **Educational administration: Concepts and practices**, 4th ed. USA: Thomson Wadsworth.
- Masumoto, M. & Brown-Welty, S. (2009). Case study of leadership practices and school-community interrelationships in high-performing, high-poverty, rural California high schools. **Journal of Research in Rural Education**, **24**(1), 1-18.
- McCharen, B.; Song, J.; & Martens, J. (2011). School innovation: The mutual impacts of organizational learning and creativity. **Educational Management Administration & Leadership**, **39**(6), 676–694.
- Mestry, R. (2013). The innovative role of the principal as instructional leader: A prerequisite for high student achievement?. **International Proceedings of Economics Development and Research (IPEDR)**, **60**(25), 119-123.
- Mohammadi, N. & Farajollahi, M. (2013). Investigating the relationship between management style and creativity of academic principals of Tehran secondary schools. **Advances in Environmental Biology**, **7**(8), 1680-1686.
- Mohammed, F. & Bardai, B. (2012). The role of organizational culture in organizational innovation in higher education institutions – A study of Libyan public universities. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, **6**(5), 175-184.
- Ogunyinka, E. & Adedoyin, R. (2013). Leadership styles and work effectiveness of school principals in Ekiti state: Case study of Ado-Ekiti local government area. **Developing Country Studies**, **3**(3), 64-73.
- Ombilee, L. (2004). Innovation in Ecuador schools. **Educational Journal**, **3**(2), 66-112.
- Oyetunji, C. (2006). **The relationship between leadership style and school climate in Botswans secondary schools**. PhD Dissertation, University of South Africa.
- Rampur, S. (2012). **Participative leadership style**. USA.
(<http://www.buzzle.com/articles/participative-leadership-style.html>, 1.11.2014)
- Somech, A. & Wenderow, M. (2006). The impact of participative and directive leadership on teachers' performance: The intervening effects of job structuring, decision domain, and leader-member exchange. **Educational Administration Quarterly**, **42**(5), 746-772.

Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: A multi-level perspective. **Journal of Organizational Behavior**, **24**, 1003-1018.

Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. **Educational Administration Quarterly**, **41**(5), 777-800.

Toremen, F. (2003). Creative school and administration. **Educational Sciences: Theory and Practical**, **3**(1), 248-253.

Wasserstein-Warnet, M. & Klein, Y. (2000). Principals' cognitive strategies for changes of perspective in school innovation. **School Leadership & Management: Formerly School Organisation**, **20**(4), 435-457.

Wynn, R. & Guditus, C. (1984). **Team Management: Leadership by Consensus**. London: Charles E. Merrill Publishing Company.

Zhao, J. & Ordóñez de Pablos, P. (2009). School innovative management model and strategies: The perspective of organizational learning. **Information Systems Management**, **26**(3), 241-251.

الملاحق

ملحق (1)

أسماء المدارس التي تمت زيارتها ضمن عينة الدراسة

الرقم	اسم المدرسة	المديرية	جهة الإشراف
1	الشابات المسلمات الثانوية للبنات	القدس الشريف	حكومة
2	دار الفتاة اللآجئة/ أ الأساسية للبنات	القدس الشريف	حكومة
3	دار الفتاة اللآجئة/ ج الأساسية للبنات	القدس الشريف	حكومة
4	الحسن الثاني الأساسية للبنين	القدس الشريف	حكومة
5	الدوحة الأساسية للبنات	القدس الشريف	حكومة
6	الفتاة الشاملة الثانوية للبنات	القدس الشريف	حكومة
7	دار الأيتام الإسلامية/ د الأساسية للبنين	القدس الشريف	حكومة
8	الايتام/ ج الاساسية للبنين	القدس الشريف	حكومة
9	الروضة الحديثة الاسلامية الاساسية للبنات	القدس الشريف	حكومة
10	دار الفتاة اللآجئة الثانوية للبنات	القدس الشريف	حكومة
11	دار الأيتام الإسلامية الثانوية للبنين	القدس الشريف	حكومة
12	النهضة الاسلامية/ أ الأساسية للبنات	القدس الشريف	حكومة
13	أبو بكر الصديق الثانوية للبنات	القدس الشريف	حكومة
14	عمر بن الخطاب الثانوية للبنين	القدس الشريف	حكومة
15	علي بن أبي طالب الاساسية للبنين	القدس الشريف	حكومة
16	عثمان بن عفان الأساسية للبنات	القدس الشريف	حكومة
17	الأمة الثانوية للبنين	القدس الشريف	حكومة
18	الأقصى الإسلامية/ الضاحية الثانوية للبنات	القدس الشريف	حكومة
19	حسني الأشهب الأساسية للبنين	القدس الشريف	حكومة
20	البيروني الأساسية للبنين	القدس الشريف	حكومة
21	النظامية الثانوية للبنات	القدس الشريف	حكومة
22	المسيرة الثانوية للبنات	القدس الشريف	حكومة
23	صلاح الدين الأساسية المختلطة	القدس الشريف	حكومة
24	جبل المكبر الأساسية المختلطة	القدس الشريف	حكومة

25	الأيتام الثوري الأساسية	القدس الشريف	حكومة
26	الشيخ سعد الثانوية للبنات	القدس الشريف	حكومة
27	الشيخ سعد الثانوية للبنين	القدس الشريف	حكومة
28	رياض الأقصى العيزرية الأساسية للبنين	القدس الشريف	حكومة
29	مدرسة وروضة أطفال جبل الزيتون	القدس الشريف	خاصة
30	الأميرة بسمة الثانوية المختلطة	القدس الشريف	خاصة
31	الهداية الأساسية	القدس الشريف	خاصة
32	دار الأولاد	القدس الشريف	خاصة
33	دار الطفل العربي الثانوية	القدس الشريف	خاصة
34	المطران الثانوية	القدس الشريف	خاصة
35	الكلية الابراهيمية	القدس الشريف	خاصة
36	كلية شميدت للبنات	القدس الشريف	خاصة
37	الفرير الثانوية	القدس الشريف	خاصة
38	الزهراء الشاملة	القدس الشريف	خاصة
39	الكلية الأنطونية القبطية (الشهيدة دميانه)	القدس الشريف	خاصة
40	ثانوية ترانسا للبنات- راهبات ماريوسف	القدس الشريف	خاصة
41	ثانوية ترانسا للبنين	القدس الشريف	خاصة
42	مارميري الثانوية	القدس الشريف	خاصة
43	سيدة البيلار	القدس الشريف	خاصة
44	روضة ومدرسة الهدى	القدس الشريف	خاصة
45	الحرم الشريف	القدس الشريف	خاصة
46	الثانوية الشرعية للبنات	القدس الشريف	خاصة
47	ثانوية الأقصى الشرعية للذكور	القدس الشريف	خاصة
48	رياض الصالحين	القدس الشريف	خاصة
49	امليسون الاساسية	القدس الشريف	خاصة
50	راهبات الوردية	القدس الشريف	خاصة
51	دار الحكمة	القدس الشريف	خاصة
52	بردج انترناشونال المختلطة	القدس الشريف	خاصة
53	السنة الإسلامية للذكور	القدس الشريف	خاصة

54	السنة الإسلامية للبنات	القدس الشريف	خاصة
55	الفرسان الثانوية	القدس الشريف	خاصة
56	الحصاد النموذجية	القدس الشريف	خاصة
57	شذى الورد/ بيت حنينا	القدس الشريف	خاصة
58	الايمان الأساسية للاناث	القدس الشريف	خاصة
59	الايمان الثانوية للبنين	القدس الشريف	خاصة
60	الايمان الثانوية للبنات	القدس الشريف	خاصة
61	القدس الأمريكية (الجبروساليم)	القدس الشريف	خاصة
62	الصناعية الثانوية (اليتيم العربي)	القدس الشريف	خاصة
63	الفتية النموذجية	القدس الشريف	خاصة
64	العهد/ شعفاط	القدس الشريف	خاصة
65	الفرقان الثانوية للبنات/ أ	القدس الشريف	خاصة
66	الفرقان الأساسية للبنين/ ب	القدس الشريف	خاصة
67	شيرين الأساسية	القدس الشريف	خاصة
68	سوارينا	القدس الشريف	خاصة
69	المواكب الأمريكية الدولية	القدس الشريف	خاصة
70	دار المعرفة	القدس الشريف	خاصة
71	علماء الغد الإسلامية	القدس الشريف	خاصة
72	العززية الثانوية للبنات	القدس الشريف	خاصة
73	الجبل الثانوية	القدس الشريف	خاصة
74	بنات مخيم شعفاط الأساسية الأولى	القدس الشريف	وكالة غوث اللاجئين
75	بنات مخيم شعفاط الأساسية الثانية	القدس الشريف	وكالة غوث اللاجئين
76	ذكور مخيم شعفاط الأساسية الأولى	القدس الشريف	وكالة غوث اللاجئين
77	ذكور القدس الأساسية	القدس الشريف	وكالة غوث اللاجئين
78	بنات القدس الأساسية	القدس الشريف	وكالة غوث اللاجئين
79	شهداء حزما الثانوية للبنات	ضواحي القدس	حكومة
80	ذكور حزما الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
81	ذكور حزما الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
82	بنات حزما الأساسية	ضواحي القدس	حكومة

83	بنات الرام الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
84	بنات الرام الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
85	ذكور الرام الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
86	ذكور بير نبالا الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
87	بنات بير نبالا الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
88	بنات بير نبالا الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
89	بنات بيت حنينا الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
90	الأدهمية الأساسية المختلطة	ضواحي القدس	حكومة
91	جبع الأساسية المختلطة	ضواحي القدس	حكومة
92	ذكور جبع الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
93	بنات جبع الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
94	ذكور بيت اكسا الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
95	بنات بيت اكسا الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
96	ذكور بيت سوريك الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
97	ذكور بيت دقو الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
98	بنات بيت دقو الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
99	بيت إجزا الأساسية المختلطة	ضواحي القدس	حكومة
100	بنات الأموية الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
101	بنات عناتا الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
102	ذكور عناتا الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
103	بنات عناتا الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
104	ذكور عناتا الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
105	ذكور الجيب الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
106	بنات فاطمة الزهراء الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
107	الجيب الأساسية المختلطة	ضواحي القدس	حكومة
108	ذكور ابن خلدون الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
109	ذكور الملك غازي الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
110	ذكور بدو الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
111	ذكور بدو الأساسية العليا	ضواحي القدس	حكومة

112	بنات القببية الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
113	ذكور شهداء قطنة الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
114	ذكور قطنة الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
115	بنات مخماس الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
116	ذكور مخماس الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
117	بنات السواخرة الشرقية الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
118	ذكور السواخرة الشرقية الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
119	أبو ديس الأساسية المختلطة	ضواحي القدس	حكومة
120	بنات أبو ديس الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
121	ذكور أبو ديس الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
122	ذكور مسقط الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
123	بنات العيزرية الثانوية	ضواحي القدس	حكومة
124	ذكور يوسف الخطيب الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
125	بنات العيزرية الأساسية	ضواحي القدس	حكومة
126	عرب الجهالين الأساسية المختلطة	ضواحي القدس	حكومة
127	بردايس الأساسية	ضواحي القدس	خاصة
128	النهضة الإسلامية	ضواحي القدس	خاصة
129	أكاديمية بردج	ضواحي القدس	خاصة
130	الأراضي المقدسة	ضواحي القدس	خاصة
131	رواد الغد	ضواحي القدس	خاصة
132	مغربي بير نبالا الثانوية	ضواحي القدس	خاصة
133	شذى الورد/ بير نبالا	ضواحي القدس	خاصة
134	المربية علا الجولاني (نور الهدى)	ضواحي القدس	خاصة
135	المنار الأساسية	ضواحي القدس	خاصة
136	العهد الأساسية/ كفر عقب	ضواحي القدس	خاصة
137	الهدى الإسلامية	ضواحي القدس	خاصة
138	أحباب الرحمن الأساسية	ضواحي القدس	خاصة
139	المعهد العربي	ضواحي القدس	خاصة
140	الجيل الجديد	ضواحي القدس	خاصة

141	دار الأيتام الإسلامية الصناعية	ضواحي القدس	خاصة
142	العيزرية الأرثوذكسية الثانوية	ضواحي القدس	خاصة
143	العيزرية النموذجية الأساسية	ضواحي القدس	خاصة
144	العودة الأساسية المختلطة	ضواحي القدس	خاصة
145	بنات بيت سوريك الأساسية	ضواحي القدس	وكالة غوث اللاجئين
146	بنات قلنديا الأساسية الولي	ضواحي القدس	وكالة غوث اللاجئين
147	بنات قلنديا الأساسية الثانية	ضواحي القدس	وكالة غوث اللاجئين
148	ذكور قلنديا الاعدادية	ضواحي القدس	وكالة غوث اللاجئين
149	بنات بدو الأساسية	ضواحي القدس	وكالة غوث اللاجئين
150	بنات قطنة الأساسية	ضواحي القدس	وكالة غوث اللاجئين
151	أبو ديس الأساسية المختلطة	ضواحي القدس	وكالة غوث اللاجئين

ملحق (2)

الإستبانة قبل التحكيم

حضرة المعلمة/.....المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها: " درجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو من حضرتكم التفضل بقراءة فقرات الإستبانة والإجابة عنها بتمعن وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحثة: بهيّه عبد الكريم عياد

المشرف: أ. د. محمد عابدين

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

عزيزي المعلم/ة، يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

• المؤهل العلمي:

الدبلوم البكالوريوس الماجستير

• سنوات الخبرة في التعليم:

سنة واحدة - أقل من 6 سنوات من 6-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

• المديرية:

القدس الشريف ضواحي القدس

• جهة الإشراف على المدرسة:

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية خاصة

وكالة غوث اللاجئين

• مستوى المدرسة:

أساسية ثانوية

• جنس المدرسة:

ذكور إناث مختلطة

الجزء الثاني: امتلاك المديرين لعناصر الإبداع الإداري

عزيزي المعلم/ة، يرجى وضع إشارة (√) وفق الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة من الفقرات الآتية:

الدرجة	الفقرة	الرقم	المجال	
				موافق بشدة
	من وجهة نظري فإن مديرة/ة المدرسة....			
	1 يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.		الحساسية للمشكلات	
	2 يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.			
	3 يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.			
	4 يمتلك رؤية دقيقة وثاقبة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.			
	5 يظهر الحماس عند تعامله مع مشكلات العمل.			
	6 لديه القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.		الطلاقة	
	7 لديه القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.			
	8 لديه القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.			
	9 لديه القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة .			

					10	لديه القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
					11	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للإستفادة منه.
					12	يبادر إلى تغيير رأيه حال اقتنع بعدم صحته.
					13	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
					14	لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					15	يحاول الإستفادة من انتقادات الآخرين.
					16	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.
					17	يبتعد عن كل ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
					18	يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.
					19	يمتلك الحجة والقدرة على الإقناع في أثناء الحوار والنقاش.
					20	يعمل على تطوير إجراءات العمل بعيداً عن الروتين.
					21	لديه القدرة على تنظيم أفكاره.
					22	لديه القدرة على تحليل مهام العمل.
					23	لديه القدرة على تجزئة مهام العمل.
					24	يحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					25	لديه القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.
					26	يركز على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر.
					27	يستغرق وقتاً في دراسة المعلومات المتعلقة بمشكلة ما.
					28	يصر على أهدافه، فيواصل الجهد في المسار نفسه حتى يتحقق له الإنجاز.
					29	يسعى لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.
					30	يهتم بانتاج أفكار جديدة أكثر من إهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.

					31	يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					32	لديه القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.
					33	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال.
					34	يشجع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية.
					35	يتقبل انتقادات الآخرين بصدق ورحب.
					36	يتخذ قرارات مهمة في ضوء كم محدود جداً من المعلومات.

قبول المخاطرة

الجزء الثالث: ممارسة المديرين القيادة التشاركية

عزيزي المعلم/ة، يرجى وضع إشارة (√) وفق الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة من الفقرات الآتية:

المجال	الرقم	الفقرة	الدرجة				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط	1	من وجهة نظري فإن مدير/ة المدرسة.....					
	2	يوفر فرصاً لطاقم المدرسة للمساهمة في تطوير الرؤية المشتركة للمدرسة.					
	3	يشرك طاقم المدرسة في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة					
	4	يشرك طاقم المدرسة في تحديد أهداف المدرسة.					
	5	يشرك المعلمين في تنفيذ خطط المدرسة.					
الثقافة التنظيمية	6	يساعد المعلمين في وضع الخطط التربوية في المدرسة.					
	7	يعمل على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين.					
	8	يشجع العاملين على الابتكار والتجريب والمبادرة .					
	9	يشجع التعاون والتنسيق بين المعلمين.					
	10	يحث المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع زملائهم.					
	11	يعزز إنتماء المعلمين إلى المدرسة.					
	12	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.					
	13	يشجع المعلمين على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.					
		يعمل على تعزيز الثقة بينه وبين المعلمين.					

					يعمل على زيادة فرصة مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار.	14	المشاركة في صنع القرار
					يحافظ على ضمان مشاركة المعلمين في تحديد المشكلات المدرسية.	15	
					يناقش المشكلات المدرسية مع المعلمين.	16	
					يتبنى اقتراحات المعلمين التطويرية بعد دراستها ومناقشتها.	17	
					يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.	18	
					يضع جدول اجتماعات العاملين في المدرسة بالتشاور معهم.	19	
					يعمل على تحقيق الرقابة الذاتية على أداء العاملين.	20	
					يسمح للمعلمين بالإنخراط في إحداث التغييرات المرغوب فيها دون تدخل مباشر منه.	21	
					يعطي المعلمين صلاحيات ضمن امكانياتهم.	22	
					يتيح للمعلمين حرية اختيار الطريقة التي يرون أنها ملائمة لتحقيق الهدف.	23	التقييم ومتابعة العمل
					يحافظ على التواصل مع من يفوض لهم السلطة من المعلمين.	24	
					يتجنب التحيز لأحد المرؤوسين على حساب الآخرين.	25	
					يركز على نواحي القوة الموجودة عند كل معلم.	26	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
					يراعي القواعد الأخلاقية عند تعامله مع المعلمين.	27	
					يساند المعلمين عند مناقشة المواقف المختلفة.	28	
					يقوم بخطوات حسنة لتجنب حدوث المشكلات بين المعلمين.	29	
					يحدد مع المعلمين المشكلات التي قد تعترضهم ليعمل على معالجتها.	30	
					يحافظ على تواصل مستمر مع مؤسسات المجتمع المحلي.	31	المجتمع المحلي
					يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات النظام المدرسي.	32	
					يسخر إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	33	
					يشرك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.	34	
					يشرك أفراد المجتمع المحلي في الدورات التدريبية المتعلقة بالمجال التربوي.	35	

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

البريد الإلكتروني	مكان العمل/المؤسسة	اسم المحكم	الرقم
m_abusamra@yahoo.com	جامعة القدس	د. محمود أبو سمرة	1
mshuibat@hotmail.com	جامعة القدس	د. محمد شعيبات	2
mohsen.adas78@gmail.com	جامعة القدس	د. محسن عدس	3
Gsirhangh@gmail.com	جامعة القدس	د. غسان السرحان	4
afzeidan@edu.alquds.edu	جامعة القدس	د. عفيف زيدان	5
kshakhsheer@gmail.com	جامعة بيرزيت	أ.د. خولة الشخشير	6
aiftaiha@birzeit.edu	جامعة بيرزيت	د. أحمد فتيحة	7
flsiam@hotmail.com	جامعة بيرزيت	د. عواطف صيام	8
abedassaf@najah.edu	جامعة النجاح الوطنية	أ.د. عبد عساف	9
hassoonta@yahoo.com	جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	10
kamalm@hebron.edu	جامعة الخليل	د. كمال مخامرة	11
nuhaataire@yahoo.com	المعهد الوطني للتدريب التربوي	د. نهى عطير	12
qalqilya@qou.edu kkerawani@qou.edu	جامعة القدس المفتوحة/ قلقيلية	د. خالد قرواني	13
rajaosaily@yahoo.com	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل	د. رجاء العسيلي	14
feryalamro@hotmail.com	جامعة القدس المفتوحة/ دورا	د. فريال عمرو	15
mshahin10@hotmail.com	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل	د. محمد شاهين	16



ملحق (4): الإستبانة بعد التحكيم

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد،،،

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها: " درجة إمتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو من حضرتك التفضل بقراءة فقرات الإستبانة والإجابة عنها بتمعن وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحثة: بهيّه عبد الكريم عياد

المشرف: أ. د. محمد عابدين

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

عزيزي المعلم/ة، يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

1- المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير فأعلى

2- سنوات الخبرة في التعليم:

سنة واحدة - أقل من 6 سنوات من 6-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

3- المديرية:

القدس الشريف ضواحي القدس

4- جهة الإشراف على المدرسة:

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
 وكالة غوث اللاجئين خاصة

5- مستوى المدرسة:

أساسية ثانوية

6- جنس المدرسة:

ذكور إناث مختلطة

الجزء الثاني: امتلاك المديرين لعناصر الإبداع الإداري

عزيزي المعلم/ عزيزتي المعلمة، فيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تدل على عناصر الإبداع الإداري. يرجى وضع إشارة (√) وفق الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة منها:

الدرجة	الفقرة					الدرجة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					من وجهة نظري فإن مديرة المدرسة.....	
					1 يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	
					2 يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	
					3 يحرص على تعرّف أوجه القصور و الضعف فيما يقوم به من عمل	
					4 يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	
					5 يظهر الاهتمام عند تعامله مع مشكلات العمل	
					6 يقترح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل	
					7 يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	
					8 يتميز بالتفكير السريع في الظروف المختلفة	
					9 يعبر عن أفكاره بطلاقة	
					10 يقدم أفكاراً جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	

					11	يحرص على تعرّف الرأي المخالف لرأيه للإستفادة منه
					12	يبادر إلى تغيير رأيه حال اقتنع برجاحة الرأي الآخر
					13	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
					14	يرى الأشياء من زوايا مختلفة
					15	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد
					16	يبتكر طرقاً جديدة في حل مشكلات العمل مختلفة عما يفعله الآخرون
					17	يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
					18	يمتلك الحجة والمقدرة على الإقناع في أثناء الحوار والنقاش
					19	يعمل على تطوير إجراءات العمل بعيداً عن الروتين.
					20	ينظم أفكاره
					21	يحلل مهام العمل لتبيان متطلباته
					22	يقسم مهام العمل
					23	يحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه
					24	يدرك العلاقة بين الأشياء
					25	يديم التركيز على مهام عمله
					26	يدرس المعلومات المتعلقة بمشكلة ما بعمق
					27	يصر على إنجاز أهدافه
					28	يسعى لتحقيق النجاح ونيل العلا في الحياة
					29	يولي أهمية لانتاج الأفكار أكثر من اهتمامه بالحصول على موافقة الآخرين
					30	يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					31	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال
					32	يشجع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية
					33	يتقبل نقد الآخرين بصدر رحب
					34	يتخذ قرارات مهمة في ضوء كم محدود من المعلومات

الجزء الثالث: ممارسة المديرين القيادة التشاركية

عزيزي المعلم/عزيزتي المعلمة، فيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تدلل على ممارسة القيادة التشاركية. يرجى وضع إشارة (√) وفق الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة منها:

الدرجة	الفقرة				ملاحظات
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
					من وجهة نظري فإن مديرة المدرسة.....
					1 يوفر فرصاً للعاملين في المدرسة للمساهمة في تطوير الرؤية المشتركة لها
					2 يشرك العاملين في المدرسة في إعداد الخطة الإستراتيجية لها
					3 يشرك العاملين في المدرسة في تحديد أهدافها
					4 يشرك المعلمين في تنفيذ خطط المدرسة
					5 يساعد المعلمين في وضع الخطط التربوية في المدرسة
					6 يعمل على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين
					7 يشجع العاملين على الابتكار والتجريب
					8 يشجع التعاون بين المعلمين
					9 يحث المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع زملائهم
					10 يعزز إنتماء المعلمين إلى المدرسة
					11 يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين
					12 يشجع المعلمين على تبادل وجهات نظرهم
					13 يعمل على تعزيز الثقة بينه وبين المعلمين.
					14 يعمل على مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار
					15 يحافظ على ضمان مشاركة المعلمين في تحديد المشكلات المدرسية.
					16 يناقش المشكلات المدرسية مع المعلمين
					17 يتبنى اقتراحات المعلمين التطويرية بعد دراستها ومناقشتها
					18 يسمح بتبادل المعلومات بين مختلف المستويات في المدرسة
					19 يضع جدول اجتماعات العاملين في المدرسة بالتشاور معهم

					يعمل على تحقيق الرقابة الذاتية للأداء لدى العاملين	20
					يسمح للمعلمين بالإنخراط في إحداث التغييرات المرغوب فيها	21
					يعطي المعلمين صلاحيات ضمن إمكانياتهم	22
					يتيح للمعلمين حرية اختيار الطريقة التي يرون أنها ملائمة لتحقيق الهدف	23
					يتواصل مع من يفوض لهم السلطة من المعلمين	24
					يتجنب التحيز لأحد المرؤوسين على حساب الآخرين	25
					يركز على نواحي القوة الموجودة عند كل معلم	26
					يراعي القواعد الأخلاقية عند تعامله مع المعلمين	27
					يدعم المناقشة البناءة للخروج بموقف موحد	28
					يقوم بخطوات حسنة لتجنب حدوث المشكلات بين المعلمين	29
					يحدد مع المعلمين المشكلات التي قد تعترضهم ليعمل على معالجتها	30
					يحافظ على تواصل مستمر مع مؤسسات المجتمع المحلي	31
					يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة	32
					يسخر إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	33
					يشرك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية	34
					يشرك أفراد المجتمع المحلي في الدورات التدريبية	35

ملحق رقم (5)

أوراق تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/3/19

حضرة السيد سمير جبريل المحترم ،،
مدير التربية والتعليم / مديرية القدس الشريف ،،

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: بهية عبد الكريم عياد ورقمها الجامعي (21111048)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير:

" درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الابداع الاداري وعلاقته بممارستهم القيادة
التشاركية من وجهة نظر المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها ، وذلك لمناقشة الرسالة خلال الفصل الدراسي
الثاني 2014/2013 .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين

منسق برنامج الإدارة التربوية

Awqaf Department
Directorate of Education
Jerusalem



دائرة الأوقاف العامة
مديرية التربية والتعليم
القدس

Fax : 6270727

Email: info@jdoc.edu.ps

P.O.Box 19092

هاتف: 6270700

الرقم: ت م / 9 / 1 / 829

التاريخ 2014/3/23

الموافق 23/جمادى الأولى/1435

حضرة مديري ومديرات المدارس المحترمين
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

يرجى تسهيل مهمة الطالبة بهية عبد الكريم عياد بتوزيع استبانتها بعنوان: (درجة امتلاك مديري محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري.....) على المدارس على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.
مع الاحترام،،،

م.م.م.
مدير التربية والتعليم لمحافظة القدس

والف ن

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/3/19

الأخ / د. التمهيد -
الأخ / د. السليم السام
لستعمل على الطالب
بالتوفيق
3/24

حضرة السيد باسم عريقات المحترم ،،

مدير التربية والتعليم / مديرية ضواحي القدس ،،

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: بيهة عبد الكريم عياد ورقمها الجامعي (21111048)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير:

" درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الابداع الاداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين "


لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها ، وذلك لمناقشة الرسالة خلال الفصل الدراسي الثاني 2014/2013 .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين

منسق برنامج الإدارة التربوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

state of Palestin Ministry of Education & Higher Education Directorate of Education Jerusalem Suburbs – Alram Tel (02-2348627/8) Fax (02-2344455)		دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم - ضواحي القدس - الرام تلفون (٠٢-٢٣٤٤٨٦٢٧/٨) فاكس (٠٢-٢٣٤٤٤٤٥٥)
---	---	---

الرقم: 23/21 / 587

التاريخ: 2014/ 3/ 24 م

الموافق: 23 / جمادى الاولى / 1435 هـ

مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة المحترمين

تحية طيبة وبعد /

الموضوع: تعنئة الاستمارة / وتسهيل مهمة

أرجو تسهيل مهمة الدارسة "بهيبة عبد الكريم احمد عياد" والسماح لها بتوزيع الاستمارة المتعلقة بدراسة الماجستير (في الادارة التربوية) و التكرم بمساعدتها في الحصول على المعلومات اللازمة لاستكمال اجراءات الدراسة .

مع الاحترام

باسم عريقات



رمدير التربية والتعليم



١٠/ع.ر.١ قسم التعليم العام

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/3/19

DEPARTMENT OF EDUCATION
UNRWA F.O. - JERUSALEM
24-03-2014
FILE No. ED/ _____
PASSED TO: _____

حضرة السيد مدير التعليم لمدارس وكالة غوث اللاجئين ،،
محافظة القدس ،،

D/CFEP

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: بيبة عبد الكريم عياد ورقمها الجامعي (21111048)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير:

" درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الابداع الاداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها ، وذلك لمناقشة الرسالة خلال الفصل الدراسي الثاني 2013/2014 .

D/CFEP
4000

CFEP
Recommended
w/baba

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين

منسق برنامج الادارة التربوية

ملحق (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
28	يسعى لتحقيق النجاح ونيل العلا في الحياة	4.36	0.698	مرتفعة
5	يظهر الاهتمام عند تعامله مع مشكلات العمل	4.30	0.682	مرتفعة
27	يصر على إنجاز أهدافه	4.28	0.701	مرتفعة
32	يشجع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية	4.23	0.850	مرتفعة
9	يعبر عن أفكاره بطلاقة	4.19	0.747	مرتفعة
31	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال	4.18	0.745	مرتفعة
25	يديم التركيز على مهام عمله	4.13	0.740	مرتفعة
20	ينظم أفكاره	4.11	0.731	مرتفعة
3	يحرص على تعرفُّه أوجه القصور و الضعف فيما يقوم به من عمل	4.10	0.716	مرتفعة
22	يقسم مهام العمل	4.10	0.725	مرتفعة
6	يقترح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل	4.09	0.780	مرتفعة
26	يدرس المعلومات المتعلقة بمشكلة ما بعمق	4.09	0.777	مرتفعة
23	يحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	4.07	0.746	مرتفعة
10	يقدم أفكاراً جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	4.05	0.831	مرتفعة
24	يدرك العلاقة بين الأشياء	4.05	0.682	مرتفعة
2	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	4.02	0.793	مرتفعة

مرتفعة	0.729	4.00	يحلل مهام العمل لتبنيان متطلباته	21
مرتفعة	0.803	3.98	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد	15
مرتفعة	0.829	3.97	يتميز بالتفكير السريع في الظروف المختلفة	8
مرتفعة	0.821	3.97	يمتلك الحجة والمقدرة على الإقناع في أثناء الحوار والنقاش	18
مرتفعة	0.850	3.93	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	13
مرتفعة	0.833	3.91	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	4
مرتفعة	0.846	3.91	يرى الأشياء من زوايا مختلفة	14
مرتفعة	0.860	3.85	يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	7
مرتفعة	0.827	3.84	يبادر إلى تغيير رأيه حال اقتنع برجاحة الرأي الآخر	12
مرتفعة	0.822	3.82	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	1
مرتفعة	0.790	3.82	يحرص على تعرّف الرأي المخالف لرأيه للإستفادة منه	11
مرتفعة	0.939	3.82	يتقبل نقد الآخرين بصدر رحب	33
مرتفعة	0.878	3.80	يتخذ قرارات مهمة في ضوء كم محدود من المعلومات	34
مرتفعة	0.878	3.79	يبتكر طرقاً جديدة في حل مشكلات العمل مختلفة عما يفعله الآخرون	16
مرتفعة	0.956	3.77	يولي أهمية لانتاج الأفكار أكثر من اهتمامه بالحصول على موافقة الآخرين	29
مرتفعة	0.947	3.76	يعمل على تطوير إجراءات العمل بعيداً عن الروتين.	19
متوسطة	0.930	3.56	يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	30
متوسطة	1.071	3.27	يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	17
مرتفعة	0.50638	3.9749	الدرجة الكلية	

ملحق (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
27	يراعي القواعد الأخلاقية عند تعامله مع المعلمين	4.33	0.752	مرتفعة
11	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	4.30	0.750	مرتفعة
8	يشجع التعاون بين المعلمين	4.25	0.757	مرتفعة
9	يحث المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع زملائهم	4.25	0.769	مرتفعة
10	يعزز إلتناء المعلمين إلى المدرسة	4.25	0.816	مرتفعة
12	يشجع المعلمين على تبادل وجهات نظرهم	4.17	0.768	مرتفعة
13	يعمل على تعزيز الثقة بينه وبين المعلمين.	4.17	0.808	مرتفعة
31	يحافظ على تواصل مستمر مع مؤسسات المجتمع المحلي	4.16	0.754	مرتفعة
7	يشجع العاملين على الابتكار والتجريب	4.12	0.823	مرتفعة
29	يقوم بخطوات حسنة لتجنب حدوث المشكلات بين المعلمين	4.12	0.770	مرتفعة
16	يناقش المشكلات المدرسية مع المعلمين	4.11	0.820	مرتفعة
24	يتواصل مع من يفوض لهم السلطة من المعلمين	4.10	0.716	مرتفعة
28	يدعم المناقشة البناءة للخروج بموقف موحد	4.09	0.761	مرتفعة
23	يتيح للمعلمين حرية اختيار الطريقة التي يرون أنها ملائمة لتحقيق الهدف	4.05	0.757	مرتفعة
26	يركز على نواحي القوة الموجودة عند كل معلم	4.05	0.827	مرتفعة
1	يوفر فرصاً للعاملين في المدرسة للمساهمة في تطوير الرؤية المشتركة	4.04	0.783	مرتفعة

			لها	
مرتفعة	0.744	4.04	يسمح بتبادل المعلومات بين مختلف المستويات في المدرسة	18
مرتفعة	0.842	4.03	يعمل على تحقيق الرقابة الذاتية للأداء لدى العاملين	20
مرتفعة	0.930	4.02	يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة	32
مرتفعة	0.770	4.01	يحدد مع المعلمين المشكلات التي قد تعترضهم ليعمل على معالجتها	30
مرتفعة	0.748	4.00	يعمل على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين	6
مرتفعة	0.756	4.00	يعطي المعلمين صلاحيات ضمن إمكانياتهم	22
مرتفعة	0.796	3.99	يتبنى اقتراحات المعلمين التطويرية بعد دراستها ومناقشتها	17
مرتفعة	0.856	3.94	يسخر إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	33
مرتفعة	0.885	3.93	يشرك المعلمين في تنفيذ خطط المدرسة	4
مرتفعة	0.930	3.92	يشرك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية	34
مرتفعة	0.846	3.91	يحافظ على ضمان مشاركة المعلمين في تحديد المشكلات المدرسية.	15
مرتفعة	0.983	3.87	يتجنب التحيز لأحد المرووسين على حساب الآخرين	25
مرتفعة	1.033	3.83	يضع جدول اجتماعات العاملين في المدرسة بالتشاور معهم	19
مرتفعة	0.930	3.82	يعمل على مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار	14
مرتفعة	0.862	3.82	يسمح للمعلمين بالإنخراط في إحداث التغييرات المرغوب فيها	21
مرتفعة	0.895	3.81	يساعد المعلمين في وضع الخطط التربوية في المدرسة	5
مرتفعة	0.939	3.71	يشرك العاملين في المدرسة في إعداد الخطة الإستراتيجية لها	2
مرتفعة	0.934	3.69	يشرك العاملين في المدرسة في تحديد أهدافها	3
متوسطة	1.010	3.61	يشرك أفراد المجتمع المحلي في الدورات التدريبية	35
مرتفعة	0.55136	4.0142	الدرجة الكلية	

ملحق رقم (8)

Awqaf Department
Directorate of Education
Jerusalem

بسم الله الرحمن الرحيم

دائرة الأوقاف العامة
مديرية التربية والتعليم
القدس

Tele Fax: 6270700-6270727

Email: info@jdoa.edu.ps

P.O.Box 19092

تلفون: 6270727- 6270700

الرقم: ات/81/33/4

التاريخ: 2013/9/12

الموافق: 6 ذو القعدة 1434 هـ

السادة مديري ومديرات المدارس المحترمين/اه الموضوع: تشكيل لجنة التخطيط على مستوى المدرسة

يرجى العمل على تشكيل لجنة التخطيط الخاصة بمدرستكم استعداداً لمناقشة الإنجازات عن العام الدراسي 2012-2013 على أن تكون اللجنة مكونة من الأعضاء التاليين:

1. مدير المدرسة رئيساً.
2. معلم عن العلوم الإنسانية.
3. معلم عن الجانب العلمي.
4. المرشد التربوي.
5. ممثل عن لجنة أولياء الأمور.

على أن ترفع أسماء لجنة التخطيط المذكورة أعلاه إلى قسم التخطيط في المديرية وفق الجدول المدرج أدناه وفي موعد أقصاه يوم الخميس الموافق 2013/9/19م.

الرقم	التسمية الوظيفي	اسم الموظف الرياعي	رقم الهاتف/الجوال	التوقيع
1	مدير المدرسة			
2	معلم علمي			
3	معلم علوم إنسانية			
4	المرشد التربوي			
5	ممثل عن لجنة أولياء الأمور			

ملاحظات:

- المدارس التي تظفر من وجود المرشد التربوي فيها يختار المدير بدلاً عنه معلماً متميزاً للقيام بالعمل.
- المدارس التي لا تمتطيع تشكيل لجنة بسبب عدم وجود مراكز لتشكيل لجنة خماسية تشكل لجنة تخطيط من ثلاثة أفراد ويكون المدير رئيساً للجنة.

مع الاحترام



نسخة/قسم المتابعة والميدان
نسخة/قسم الرقابة الإدارية والمالية

وعايد

فهرست الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
97	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المديرية و جهة الإشراف	1.3
98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المديرية و جهة الإشراف	2.3
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	3.3
103	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) لارتباط فقرات الجزء الثاني من الاستبانة الخاص بامتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين	4.3
104	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) لارتباط فقرات الجزء الثالث من الاستبانة الخاص بممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين	5.3
105	معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" لكل جزء من أجزاء الإستبانة ومجالاته	6.3
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة المتعلقة بدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري	1.4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية	2.4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي	3.4
115	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي	4.4
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم	5.4
118	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم	6.4
119	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير المديرية	7.4

121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة	8.4
122	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة	9.4
123	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب جهة الإشراف على المدرسة لمجال القدرة على التحليل	10.4
124	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير مستوى المدرسة	11.4
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة	12.4
127	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري حسب متغير جنس المدرسة	13.4
129	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب جنس المدرسة لمحوري الطلاقة والمرونة	14.4
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير المؤهل العلمي	15.4
132	نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير المؤهل العلمي	16.4
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم	17.4
134	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم	18.4
136	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير المديرية	19.4
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة	20.4

139	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جهة الإشراف على المدرسة	21.4
141	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب جهة الإشراف على المدرسة	22.4
142	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير مستوى المدرسة	23.4
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جنس المدرسة	24.4
145	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية حسب متغير جنس المدرسة	25.4
147	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين	26.4

فهرست الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
186-181	أسماء المدارس التي تمت زيارتها ضمن عينة الدراسة	1
191-187	الإستبانة قبل التحكيم	2
192	أسماء المحكمين	3
197-193	الإستبانة بعد التحكيم	4
203-198	أوراق تسهيل المهمة	5
205-204	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين	6
207-206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القدس القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين	7
208	كتاب صادر عن مديرية التربية والتعليم في القدس الشريف، وموضوعه: تشكيل لجنة التخطيط على مستوى المدرسة.	8

فهرست المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
الصفحات التمهيدية		
-	صفحة الغلاف الداخلية	-
-	صفحة العنوان	-
-	صفحة اجازة الرسالة	-
-	الإهداء	-
أ	الإقرار	-
ب	الشكر والعرفان	-
ج	الملخص باللغة العربية	-
هـ	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)	-
الفصل الأول: مقدمة الدراسة ومشكلتها		
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
3	أسئلة الدراسة	3.1
4	فرضيات الدراسة	4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
7	أهمية الدراسة	6.1
8	محددات الدراسة	7.1
9	مصطلحات الدراسة	8.1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
12	الإطار النظري	1.2
12	الإبداع الإداري	.1.1.2
12	تمهيد	.1.1.1.2
13	الإبداع والإبداع الإداري	.2.1.1.2
13	مفهوم الإبداع	.1.2.1.1.2
15	مستويات الإبداع	.2.2.1.1.2
16	أنواع الإبداع	.3.2.1.1.2
17	مراحل الإبداع	.4.2.1.1.2
18	مفهوم الإبداع الإداري	.5.2.1.1.2

19	عناصر الإبداع الإداري	3.1.1.2
22	أنماط المدير الإبداعي	4.1.1.2
23	سمات المدير كقيادي مبدع	5.1.1.2
24	معيقات الإبداع الإداري	6.1.1.2
28	تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية	7.1.1.2
28	الإبداع الإداري والإدارة المدرسية	8.1.1.2
30	القيادة التشاركية	2.1.2
30	تمهيد	1.2.1.2
31	القيادة والقيادة التشاركية	2.2.1.2
31	مفهوم القيادة	1.2.2.1.2
35	مفهوم القيادة التشاركية	2.2.2.1.2
39	النمط التشاركي وفق نظرية ليكرت	3.2.2.1.2
41	النمط المشارك وفق نظرية هيرسي وبلاشر	4.2.2.1.2
43	النمط التشاركي وفق نظرية المسار - الهدف	5.2.2.1.2
44	سمات القيادة التشاركية	3.2.1.2
46	فوائد القيادة التشاركية	4.2.1.2
47	معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية	5.2.1.2
48	الدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء القيادة التشاركية	6.2.1.2
50	الدراسات السابقة	2.2
50	الدراسات باللغة العربية	1.2.2
50	الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري	1.1.2.2
66	الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية	2.1.2.2
73	دراسات تجمع متغيري الإبداع الإداري والنمط القيادي	3.1.2.2
77	الدراسات باللغة الإنجليزية	2.2.2
77	الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري	1.2.2.2
85	الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية	1.2.2.2
92	التعليق على الدراسات السابقة	3.2.2
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
96	تمهيد	1.3
96	منهج الدراسة	2.3

96	مجتمع الدراسة	3.3
97	عينة الدراسة	4.3
98	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	.1.4.3
99	أداة الدراسة	5.3
100	صدق الأداة	.1.5.3
104	ثبات الأداة	.2.5.3
105	متغيرات الدراسة	6.3
106	إجراءات الدراسة	7.3
107	المعالجة الإحصائية	8.3
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
109	تمهيد	1.4
110	عرض نتائج أسئلة الدراسة	2.4
110	عرض النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول	.1.2.4
111	عرض النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني	.2.2.4
113	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	.3.2.4
113	عرض نتيجة فحص الفرضية الأولى	.1.3.2.4
116	عرض نتيجة فحص الفرضية الثانية	.2.3.2.4
119	عرض نتيجة فحص الفرضية الثالثة	.3.3.2.4
120	عرض نتيجة فحص الفرضية الرابعة	.4.3.2.4
124	عرض نتيجة فحص الفرضية الخامسة	.5.3.2.4
125	عرض نتيجة فحص الفرضية السادسة	.6.3.2.4
129	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	. 4.2.4
130	عرض نتيجة فحص الفرضية السابعة	.1.4.2.4
133	عرض نتيجة فحص الفرضية الثامنة	.2.4.2.4
136	عرض نتيجة فحص الفرضية التاسعة	.3.4.2.4
137	عرض نتيجة فحص الفرضية العاشرة	.4.4.2.4
142	عرض نتيجة فحص الفرضية الحادية عشرة	.5.4.2.4
143	عرض نتيجة فحص الفرضية الثانية عشرة	.6.4.2.4
146	عرض النتيجة المتعلقة بالسؤال الخامس	.3.2.4
148	ملخص نتائج الدراسة	3.4

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
150	مناقشة النتائج	1.5
150	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول	.1.1.5
151	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني	.2.1.5
152	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	.3.1.5
153	مناقشة نتائج فحص الفرضية الأولى	.1.3.1.5
154	مناقشة نتائج فحص الفرضية الثانية	.2.3.1.5
155	مناقشة نتائج فحص الفرضية الثالثة	.3.3.1.5
156	مناقشة نتائج فحص الفرضية الرابعة	.4.3.1.5
157	مناقشة نتائج فحص الفرضية الخامسة	.5.3.1.5
158	مناقشة نتائج فحص الفرضية السادسة	.6.3.1.5
160	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	.4.1.5
160	مناقشة نتائج فحص الفرضية السابعة	.1.4.1.5
161	مناقشة نتائج فحص الفرضية الثامنة	.2.4.1.5
162	مناقشة نتائج فحص الفرضية التاسعة	.3.4.1.5
163	مناقشة نتائج فحص الفرضية العاشرة	.4.4.1.5
164	مناقشة نتائج فحص الفرضية الحادية عشرة	.5.4.1.5
165	مناقشة نتائج فحص الفرضية الثانية عشرة	.6.4.1.5
166	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الخامس	.5.1.5
167	التوصيات	2.5
المراجع		
168	المراجع العربية	-
177	المراجع الأجنبية	-
208-180	الملاحق	
211-209	فهرست الجداول	
212	فهرست الملاحق	
213	فهرست المحتويات	