



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته
بإبداعهم الإداري

إيمان عوني أبو عياش

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1436هـ / 2015م

اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته
بإبداعهم الإداري

إعداد

إيمان عوني أبو عياش

بكالوريوس: معلم صف- جامعة الخليل/ فلسطين

المشرف: أ. د. محمد عبد القادر عابدين

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

1436هـ / 2015 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته
بإبداعهم الإداري

إعداد : إيمان عوني أبو عياش

الرقم الجامعي: 21212996

المشرف: الأستاذ الدكتور محمد عبد القادر عابدين .

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 15 / 5 / 2015 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم

:

.....التوقيع:	رئيس لجنة المناقشة	1. أ.د. محمد عبد القادر عابدين
.....التوقيع:	الممتحن الداخلي	2. د. محمود أبو سمرة
.....التوقيع:	الممتحن الخارجي	3. د. نائل عبد الرحمن

القدس - فلسطين

1436 هـ / 2015

إقرار :

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

التوقيع : _____

إيمان عوني أبو عياش

التاريخ : 2015 / 3 / 30

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وعانينا كثيراً من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي السهر الليلي وتعب الأيام وخلصنا مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين.

إلى من هم أكرم منا مكانة شهداء فلسطين.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من كلل العرق جبينه وشققت الأيام يديه، إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار إليك يا والدي الطيب.

إلى من يختصر بحضوره كل رجال العالم إلى حبي ورمز نجاحي إلى من سار معي خطوة خطوة لطريق النجاح إلى من دعمني لكي أصل إلى ما أنا عليه إليك زوجي الغالي (عبد الله) .

إلى زينة حياة الدنيا ومهجة قلبي ونور عيوني، إلى ابنتي الغالية ندى حفظها الله

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي ، إلى أخواتي وأخواني .

إلى من شجعاني في رحلتي إلى التميز والنجاح، إلى من كانا سبباً في تحفيزي ، إلى من سهلا لي طريقاً التمس به علماً إلى من غمروني بعطائهم ودعمهم إلى (حماتي العزيزة وحمامتي العزيزة ومعلمتي الفاضلة إنصاف) .

إلى أختي التي لم تلدها أمي إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معها سعدت إلى توأم روحي وصديقتي الغالية أروى الحيح.

إلى أهلي وأحبي وأقربائي وعائلتي .

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

" المنة لله وحده "

شكر و عرفان

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجليل النعم ، وعظيم الجزاء يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان ، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني، وعلمي، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث . وأخصُ بذلك مشرفي ، الأستاذ الدكتور: محمد عبد القادر عابدين الذي كان لعلمه وفضله ، وحسن توجيهاته وعونه الأثر الملموس في أن يظهر البحث بصورته النهائية ، فله مني خالص الشكر والتقدير ، وفقه الله ...

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذين الكريمين عضوي لجنة المناقشة ، الدكتور : محمود أبو سمرة ، والدكتور: نائل عبد الرحمن ، على جهودهما في قراءة الرسالة وتصويبها ؛ وقد أفدت من توجيهاتهما - بإذن الله - ، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أحمل الشكر والعرفان إلى كل من أمدني بالعلم ، والمعرفة ، وأسد لي النصح ،
والتوجيه ، وإلى ذلك الصرح العلمي الشامخ متمثلاً في جامعة القدس - أبو ديس ، وأخص
بالذكر كلية العلوم التربوية ، وعميد الدراسات العليا ، والقائمين عليها
أيضاً فإنني أتقدم ببالغ الشكر والإمتنان إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة ، أو تمنياته
المخلصة من أفراد عائلتي وأصدقائي وأخص بالذكر والدتي الغالية.
أشكرهم جميعاً وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم.

إيمان أبو عياش

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بإبداعهم الإداري ، والى الاختلاف في تقديرات المديرين لكل من اعتقادهم بفاعليتهم وإبداعهم الإداري وفقاً للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، المديرية ، المرحلة)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس محافظة الخليل في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2014/2015 م، والبالغ عددهم (423) فرداً، منهم (97) في مديرية شمال الخليل، و(134) في مديرية الخليل و(192) في مديرية جنوب الخليل. شكلت عينة الدراسة الطبقية ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد أفرادها (280) فرداً ، منهم (64) فرداً في مديرية شمال الخليل ، و(89) فرداً في مديرية الخليل، و(127) فرداً في مديرية جنوب الخليل. وتم استرجاع (260) استبانة بنسبة (93%) من أفراد العينة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم التي أعدها العدل (2001) ، وتشتمل على 50 فقرة ، أما قياس الإبداع الإداري فتم باستخدام أداة خلف (2010) ، وتشتمل على 30 فقرة . وتم التحقق من صدقهما وثباتهما بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.69) ، و أظهرت نتائج السؤال الثاني أن المتوسط الحسابي لدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ (3.94)، وأشارت نتائج فحص الفرضيات الأولى و الثالثة والرابعة أنه لا توجد فروق تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة ، والمديرية) ، وأما نتيجة الفرضيتين الثانية والخامسة فبينت

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قياس متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغيري المؤهل العلمي ، والمرحلة ، وأشارت نتائج فحص الفرضيات السادسة والسابعة والثامنة والتاسعة والعاشر أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في قياس متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى متغيرات (الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والمديرية ، والمرحلة) . وأشارت نتيجة الفرضية الحادية عشرة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل حيث أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.230) وهي قيمة موجبة ومرتفعة بحيث كلما زاد الاعتقاد بالفاعلية زاد الإبداع الإداري والعكس صحيح . وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات .

الكلمات المفتاحية: _ الاعتقاد بالفاعلية ، الإبداع الإداري ، محافظة الخليل .

Efficacy of government school at Hebron governorate and its relationship on the their administrative creativity .

**Prepared by: Iman A. Abuayyash, Al-Quds University.
Supervisor: Prof. Mohammad A. Abdeen**

Abstract

This study aimed to determine public school principals' efficacy at Hebron Governorate and its relationship with their administrative creativity, as well as significant differences in principals' estimates for each of their efficacy and administrative creativity according to sex, educational qualification, years of experience, the directorate, and stage. The study followed the descriptive correlation method. The study population consisted of all government schools principals at Hebron Governorate in the first semester of the academic year 2014/2015, whose total number was (423) individuals distributed to three directorates: (97) were in Directorate of Northern Hebron, (134) in Hebron Directorate, and (192) in Directorate of Southern Hebron. A 66% stratified random sample (280 principals) was selected, of whom (64) individuals were from Directorate of Northern Hebron, (89) from Hebron Directorate, and (127) from Directorate of Southern Hebron; only (260) principals, about (93%) of respondents, responded. To achieve the objectives of the study, the researcher used two questionnaires: one to measure government schools principals' efficacy including 50 items, and the other to measure administrative creativity which includes 30 items. Both the validity and reliability of the tools were verified educationally and statistically.

Results showed that the degree of Hebron government schools principals' efficacy was moderate, with a mean of (2.69), and that the degree of principals' administrative creativity was high with a mean of (3.94). Results also showed that there were no statistically significant differences within efficacy responses means due to sex, years of experience, and Directorate, whereas differences were statistically significant with regard to qualification, and stage.the results of investigation of the sixth , seventh, eighth, ninth and tenth indicated there were no statistically significant differences in the measurement of the average administrative creativity of principals of public schools in Hebron due to the variables of sex, qualification, years of experience , the directorate and stage . The last hypothesis indicated there was a low positive correlation between the degree of belief of efficacy and the degree of principals' administrative creativity . The value of the Person correlation (0.230) is positive . The study came up with many recommendations .

Key words: _Efficacy, principals creativity, Hebron governorate.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- محددات الدراسة

مقدمة الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

للتعليم وتطويره الكثير من التحديات والمتطلبات، منها وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة في مدير المدرسة الذي ينظر إليه على أنه ممثل للسلطة، ويمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في أداء مدرسته وتنظيمها، فإحساس المدير بالمسؤولية، يهيئه ليكون مبدعاً في عمله ، ويعمل على تحسين نوعية الحياة المدرسية لجميع أفراد المجتمع المدرسي.

ومعلوم أن الإدارة المدرسية جزء من حلقة أوسع، وهي الإدارة التعليمية والإدارة التربوية ؛ وهي كيان مستقل قائم بذاته، وهي مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما، وعن تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة ، لذلك فهي تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات خاصة في البلدان المتقدمة مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية (عابدين، 2001).

ويعد الأداء الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين، لما له من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى فاعليتهم (ستراك، 2004) . وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور : وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينه، كذلك تمتع المدير ببعض الصفات الإدارية التي تميزه في عمله وتجعله يسيطر على أداءه بسرعة وفعالية عالية (الغريب، وحسين والمليجي، 2004) .

لذلك لابد من توفر بعض الصفات في مدير المدرسة الفاعلة ، بصفته قائداً تربوياً لهذه المدرسة للحكم على فاعلية المدرسة . ومن تلك الصفات اعتقاد المدير بفاعليته أي نظرة المدير الايجابية لنفسه بما يسمى في الأدب التربوي الاعتقاد بالفاعلية (efficacy) .

فاعتقاد المدير بقدرته على أداء المهام يرتبط بصورة إيجابية بتحصيل الطلاب و ترتبط إيجابياً بمهاراته الإدارية ، وأن الأفراد الذين لديهم تصورٌ جيّدٌ، عن قدراتهم يختارون الأعمال التي سيشاركون فيها ويصرون على مقاومة الصعوبات التي يجدونها في العمل مما يمكنهم من الوصول الى نتائج متقدمة مع قدر قليل من الضغط أو الإجهاد النفسي . وهذا ما يؤكد حرص وتفاني الميرين ذوي الفاعلية التدريسية العالية على تحمل كل ما يمكن القيام به . بينما الأفراد الذين لديهم تصورٌ منخفضٌ عن كفاءتهم الذاتية يتفادون القيام بالأعمال التي يرون فيها مشقة، وربما استسلموا سريعا لأي عقبة أو صعوبة يجدونها في العمل الذي يقومون به، ونتيجة لذلك فإنهم أقل تفوقا في إنجاز العمل وغالبا ما تكون نسبة الإجهاد النفسي عندهم كبيرة . وإذا كان الأمر يتعلق بالعمل التدريسي فإن القسمين السابقين ينطبقان أيضا على المعلمين وتصوراتهم (Moore&Esselman,1992).

وتؤثر معتقدات الفاعلية على أنماط تفكير الفرد وردود فعله العاطفية حيث يخلق الإحساس بفاعلية عالية و إحساساً يساعد على الاقتراب من المهام والأنشطة الصعبة على عكس الناس ذوي الفاعلية المنخفضة الذين يعتقدون أن الأشياء أقوى منهم وهذا الاعتقاد يسرع بالقلق والضغط والاكنتاب والرؤية الضيقة في حل مشكلاته، وبالتالي يؤثر الإيمان بالفاعلية بقوة على مستوى الإنجاز الذي يمكن تحصيله ، ومن ثم يمكن التنبؤ بالإنجاز من خلاله . كما أن المثابرة المرتبطة بالفاعلية العالية من المحتمل أن تؤدي إلى الأداء الذي يؤدي تباعا إلى رفع الروح المعنوية والإحساس بالفاعلية ، بينما

الاستسلام المرتبط بفاعلية الذات المنخفضة يساعد على الفشل الذي يخفض الثقة والروح المعنوية

. (Bandura , 1986)

إن الفاعلية لدى الفرد تعد أساساً مهماً لتحديد مستوى دافعيته، ومستوى صحته النفسية، وقدرته على الإنجاز الشخصي. فمستوى الفاعلية يؤثر على نوعية النشاطات والمهام التي يختار الفرد تأديتها، وعلى مقدار الجهد الذي يبذله لإنجاز مهمة أو نشاطٍ ما. بل وعلى طول مدة المقاومة التي يبديها الفرد أمام العقبات التي تعترض طريقه. والعكس صحيح . وتتولد الفاعلية الذاتية من تجارب الحياة ومن أشخاص نتخذهم قدوة لنا. وهي شيء يُبنى على مدى سنوات من القيام بردود أفعال تجاه تحديات الحياة والتدريب على التعامل معها بمرونة ومثابرة . فكلما كانت فكرة المدير عن قدراته مرتفعة كلما كان أداءه أفضل وكان مبدعاً ، وعلى العكس من ذلك فالمدير الذي ثقته في قدراته محدودة ومتواضعة ينتج عنه ضعف في أدائه . ولقد أصبح موضوع الاعتقاد بالفاعلية أساساً ومحوراً رئيساً في كثير من البحوث والدراسات التي تناولت بناء المعتقدات للمدير . وتكمن أهمية هذا الموضوع في قدرته على التنبؤ بكثير من المتغيرات في العملية التدريسية.

2.1 مشكلة الدراسة :-

من خلال عمل الباحثة معلمةً في إحدى المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، وعلاقتها المباشرة بالمديرة والمعلمات والطلبة وأولياء الأمور وممثلي المجتمع المحلي ، واطلاع الباحثة على الأدب التربوي الذي يدور حول الشؤون المدرسية والإدارية بصورة خاصة ، فقد تبين للباحثة أهمية دور المدير الفاعل في إدارة المدرسة والذي يظهر واضحاً من خلال مدى الرضا والمعنويات لدى المعلمات ومستوى الطالبات ورضى أولياء الأمور مما ينعكس بالنتيجة الايجابية على المجتمع بأسره من مشاعر وقيم تجاه المدرسة وفعاليتها .

ويرى حجي (1998)، أن نجاح مدير المدرسة في عمله رهن بعلاقته بالعاملين ، ولذا فان نوعية علاقات المدير بالمعلمين والموظفين والعاملين تؤثر في العمل المدرسي ، فالعلاقات السيئة بينه وبين الآخرين تساعد على هبوط الروح المعنوية وتحول المدرسة إلى شلل وأحزاب بعضها في صف المدير ، وبعضها يتملقه خوفاً،وبعضها ضده، وفي هذا الجو السيئ يفسد العمل التعليمي ، ومن هنا كانت العلاقات داخل المدرسة من أهم واجبات المدير . وذكر نيول (Newl،1993) انه في الجو المنفتح يؤدي المعلمون واجباتهم بشكل فعال ، فيعبرون عن أفكارهم ومشاعرهم بحرية ، ويحكمون على الأفكار على أساس قيمتها وليس على أساس مصدرها ، ويعمل جميع المعلمين كوحدة داخل المؤسسة وينعكس الاحترام على سلوك المؤسسة المهني ، ويكون الإحساس بالحياة سائداً في جوها .كل هذه الأمور كونت لدى الباحثة الرغبة في تعرف العلاقة بينهما في البيئة المحلية الفلسطينية . ومن خلال هذا السياق جاءت مشكلة الدراسة التي تتمحور حول السؤال الآتي:-

ما العلاقة بين اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وإبداعهم الإداري؟

3.1 أسئلة الدراسة :

ينبثق عن سؤال الدراسة الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية وهي :

1-ما درجة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم ؟

2-ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ؟

3-هل تختلف متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لاعتقادهم بفاعليتهم بحسب كل من متغيرات جنس المدير ، ومؤهله العلمي، وخبرته في الإدارة المدرسية، والمديرية، والمرحلة المدرسية ؟

4-هل تختلف متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب كل من متغيرات جنس المدير، ومؤهله العلمي، وخبرته في الإدارة المدرسية، والمديرية، والمرحلة المدرسية ؟

5-هل توجد علاقة بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ؟

4.1 أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى نقاط القوة في الاعتقاد بالفاعلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من أجل تعزيزها والإفادة منها ، والتعرف على نقاط الضعف من أجل تفاديها من خلال الكشف عن درجة اعتقاد المديرين بفاعليتهم ودرجة إبداعهم الإداري والعلاقة بينهما. كما تهدف إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته بإبداعهم بحسب كل من متغيرات الدراسة جنس المدير، ومؤهله العلمي، وخبرته في الإدارة المدرسية، والمديرية ، والمرحلة المدرسية.

5.1 فرضيات الدراسة:

تنبثق عن الأسئلة (الثالث والرابع و الخامس) الفرضيات الصفرية الآتية: _

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الخبرة الإدارية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المديرية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المرحلة المدرسية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الجنس.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المؤهل العلمي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الخبرة الإدارية.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المديرية.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المرحلة المدرسية.

11. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاعتقاد بالفاعلية

ومتوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

6.1 أهمية الدراسة:ـ

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من المنطلقات الآتية :

1- عملياً:- من خلال تشخيص واقع الاعتقاد بالفاعلية والإبداع الإداري ، وتزويد صانعي القرار في محافظة الخليل بمعلومات تسهم في جهود التطوير والإصلاح للوصول الى المستوى الإبداعي المطلوب ، كذلك ندرة الدراسات والأبحاث التي تحاول التعرف على اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته بإبداعهم الإداري. وفتح المجال أمام الباحثين للقيام بالمزيد من الأبحاث المتعلقة بالاعتقاد بالفاعلية وعلاقته بالإبداع الإداري .

2- علمياً :- من خلال إثراء المكتبة التربوية العربية بالدراسات والأبحاث التي تحاول التعرف على اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته بإبداعهم الإداري ، وفتح الآفاق أمام الباحثين لمزيد من الدراسات المماثلة وتطبيقها على مدارس أخرى حكومية ، مهنية ، خاصة ، وغيرها من المؤسسات ، حيث ستكون هذه الدراسة مرجعا جيدا للباحثين من حيث أنها فريدة في عنوانها وغنية في معلوماتها.

3- أهمية نابعة من خصوصية البحث الزمانية والمكانية ، حيث إذا ما استثمرت من قبل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (مديرية الشمال / مديرية الخليل/مديرية الجنوب)، في تطوير الفاعلية الذاتية للمدير في المدارس الحكومية ، فإنها ستستفيد من نتائج هذه الدراسة الكثير ، فعند الاطلاع على هذه النتائج فسيتم تحديد نقاط الضعف في الفاعلية ووضع برنامجا تدريبيا للمديرين وفقا لحاجاتهم ونواقصهم على أسس علمية تتم بالإشراك مع مركز الإشراف والتدريب في المديريات .

4-أهمية شخصية :_ المساعدة على التعرف الى مفاهيم جديدة في مجال الإدارة التربوية بعمق مثل الاعتقاد بالفاعلية و الإبداع الإداري . ومساهمة في نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية ورغبة من الباحثة في إفادة مجتمعها من خلال تطبيق علاقة الفاعلية بالإبداع الإداري على أرض الواقع

7.1 مصطلحات الدراسة :-

1- الإبداع الإداري: - كما جاء في القحطاني (1422) : الإبداع الإداري بأنه يعني "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم " .

2- الاعتقاد بالفاعلية:-كما جاء في نيول (Newl، 1993) هي خصائص الفرد والعمليات الذهنية الممكنة والمعاني المستخلصة من المحيط ومفهوم الفرد لذاته ويتكون من المشاعر والمفاهيم

الخاصة بالنفس والمشتقة من تعامل الفرد مع الآخرين ، كأفراد وجماعات وكذلك مع الأشياء المادية وظواهر المحيط .

3- **محافظة الخليل:** -محافظة فلسطينية تقع في الضفة الغربية إلى الجنوب من القدس بحوالي 35 كم ، تمتاز بأهمية اقتصادية حيث تعتبر اكبر المراكز الاقتصادية في الضفة الغربية ، كما أن لها أهمية دينية حيث يتوسط المسجد الإبراهيمي الذي يحوي مقامات للأنبياء ، إبراهيم ، اسحق، يعقوب ، وزوجاتهم، ويقال أن سبب تسمية الخليل بهذا الاسم نسبة إلى نبي الله إبراهيم الخليل الذي يعتقد انه سكن مدينة الحرم الإبراهيمي .(جهاز الإحصاء الفلسطيني ، 2010)

8.1 محددات الدراسة : _

1- **الحدود الزمانية :** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2015 / 2014 حسب التقويم الأكاديمي لجامعة القدس .

2- **الحدود المكانية :** تم إجراء الدراسة في محافظة الخليل في مديرياتها التعليمية الثلاث (مديرية شمال الخليل ومديرية الخليل ومديرية جنوب الخليل).

3- **الحدود البشرية :** تم تطبيق الدراسة على مديري المدارس الحكومية في منطقة محافظة الخليل

4- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته بإبداعهم الإداري .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات العربية السابقة
- الدراسات الأجنبية السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني :

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري للدراسة مشتملاً على الاعتقاد بالفاعلية والإبداع الإداري ، وكذلك عرضاً للدراسات السابقة بموضوع الدراسة، ويتم ترتيبها تنازلياً .

1.2. الإطار النظري

1.2.2 مفهوم الاعتقاد :-

يشير مفهوم الاعتقاد: _ إلى مجموعة من التوقعات العامة التي يمتلكها الشخص ، والتي تقوم على الخبرة الماضية وتؤثر على توقعات النجاح في المواقف الجديدة. كما يشير مفهوم الاعتقاد إلى منظومة متداخلة من المشاعر والمدرجات التي يحملها الأفراد نحو الآخرين والأشياء، أو نحو أنفسهم ، حيث تعمل على تكوين تصورات ورؤى لدى الفرد وقناعة حول موضوع ما ، وتكون نابعة من الذات أو من القلب، وتؤثر في السلوك، والقيم والمثل العليا للفرد ، فحينما يعتقد الشخص أمراً ما يعني أنه كون تصوراً معيناً تجاهه (Brown، 1999).

وتلعب المدرجات والمعتقدات والاتجاهات في تحريك مشاعر الإنسان تجاه قضية معينة، وتسهم في وضع التصورات الايجابية أو السلبية تجاه ما تكون عليه الاتجاه أو الاعتقاد. ويمكن اعتبار الاعتقاد فكر معين يتشكل لدى الفرد نتيجة إحساسه بإحساس معين تجاه شيء يثير انتباهه ويرعى اهتمامه ويسيطر على تفكيره ويغلب اتجاه معين بداخله تجاهه، وهو يدخل في إطار تكوين وجهات النظر.

وتؤثر المعتقدات الشخصية التي يحملها المديرون بقوة على ما يعملونه من خطط الإصلاح وبرامج التطور المهني ، وتؤثر كذلك على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وممارسات التدريس ، إذ تبين أن المديرين يتجهون نحو تبني ممارسات إدارية جديدة وفقاً لتفصيلاتهم الذاتية، فالسلوك الإداري المدرسي المهم لديهم هو نتاج المعتقدات الشخصية ، فمعرفة دوافع القرارات التي يتخذها المديرين لا يتوقف عند معرفة طبيعة المعارف التي اكتسبها وإنما يستدعي فهم آلية توظيف واستحضار هذه المعارف أثناء اتخاذ القرار وهذا يعكس اتجاه المعتقدات التي يحملونها إزاء ذلك (ريان ، 2010) .

ويرى عدد من الباحثين أن دراسة اعتقادات المديرين تتطوي على مستقبل واعد لتوفير نظرة عميقة تلقي الضوء على كثير من جوانب العالم المهني لهم، وأن الاهتمام المتزايد باعتقادات المديرين يمكن أن يؤدي إلى فهم الممارسات التربوية وبلورتها بطرق لم تستطع البحوث الشائعة حتى الآن تحقيقها مما يجعل الدراسات المعنية بالاعتقادات كبيرة الأهمية حيث يتوقع أن تسهم في تحسين عمليات الإعداد المهني للمديرين ومن ثم الارتقاء بهم، كذلك أن الاعتقادات ربما تكون المقياس الأكثر وضوحاً لملاحظة وتوجيه نمو المدير مهنيًا، وأن فهم هذه الاعتقادات وسيلة فاعلة لتحديد نوعية تفاعل وأداء المدير في أي مدرسة.(زيتون، 2000)

والاعتقادات أكثر تأثيراً من المعارف في تحديد كيف ينظم ويحدد الأفراد المهام والمشكلات، وأنها (أي الاعتقادات) أقوى المؤشرات للسلوك، وأن هناك علاقة قوية بين الاعتقادات التربوية للمديرين من جهة وتخطيطهم لعملهم، واتخاذهم للقرارات المدرسية ، وممارساتهم الإدارية، من جهة ثانية ، وأن الاعتقادات الإدارية والتربوية للمديرين ما قبل الخدمة تلعب دوراً محورياً في

اكتسابهم للمعارف وتفسيرها وبالتالي في سلوكهم الإداري، وفعاليتهم وقدرتهم على القيام بأعمالهم بشكل أفضل (عسيري، 1999).

ومن خلال ما سبق يمكن الاستدلال على أن الاعتقاد هو ذلك المحرك للسلوك الذي يمارسه الأفراد في ظنهم وتصورهم حول الأشياء ، وتكوينهم للأفكار المعلومات التي يعتبرون أنها هي الحقيقة، ويبلورن على إثرها سلوكياتهم وحركاتهم وأعمالهم ، فهي بذلك محرك للسلوك ومسألة حيوية يمارسها الأفراد عن قناعة، لأن المعتقد والاعتقاد يكون القناعة بالشيء، ويبلور تلك التصورات ويترجمها إلى أفعال.

2.2.2. مفهوم الاعتقاد بالفاعلية :-

برز مفهوم الاعتقاد بالفاعلية في أدب علم النفس الاجتماعي في أواخر القرن العشرين لشرح الحماس ونظرية التعلم، وقد شاع هذا المفهوم في التمريض وعلم النفس كمنبئ لسلوك الصحة. وقد ظهرت الفاعلية الذاتية من نظرية الحماس والكفاءة ومكان السيطرة، حيث تؤثر الفاعلية الذاتية المدركة على سلوك الصحة . (ManraKear، 2000) .

ويشير مفهوم الاعتقاد بالفاعلية إلى التكوينات والتوقعات التي يكونها الأفراد حول أنفسهم وقدراتهم على الانجاز والفاعلية في المجتمع ، وهي تصورات من الفرد تجاه نفسه وقدراته ومكانته في الحياة ودوره في المجتمع، كما تسهم في تكوين الاعتقاد النهائي للفرد حول ذاته، وهي تدخل ضمن الفاعلية الذاتية الذي يتصورها الفرد عن نفسه (ريان، 2010).

ويعد مفهوم الاعتقاد بالفاعلية من أهم مفاهيم علم النفس الحديث الذي وضعه باندورا والذي يرى

أن معتقدات الفرد عن فاعليته تظهر من خلال الإدراك المعرفي لقدرات الشخصية والخبرات المتعددة ، سواء المباشرة أو غير المباشرة . ولذا فإن الاعتقاد بالفاعلية يمكن أن يحدد المسار الذي تتبعه كإجراءات سلوكية ، أما في صورة ابتكاريه أو نمطية، كما أن هذا المسار يمكن أن يشير إلى مدى إقناع الفرد بفاعليته الشخصية *Personalefficacys* ، وثقته بإمكاناته التي يقتضيها الموقف (Bandura ،1982).

ويرى بيشاف (Beeshaf 1974) ، أن مفهوم الاعتقاد بالفاعلية يرتبط بدرجة كبيرة بمفهوم الفرد عن ذاته؛ لان الذات تمثل مركز الشخصية التي تتجمع حولها كل النظم الأخرى ، وهو أسلوب الفرد المعبر عن حياته ، فالذات المبدعة هي القادرة على تحقيق أهدافها من خلال إدراك الفرد لفاعليته الذاتية التي تكونت نتيجة التفاعل مع الآخرين (Beeshaf ،1974) .

ويشير جابر (1990) ، إلى أن مفهوم الاعتقاد بالفاعلية ليس مبدأ لضبط السلوك ، ولكنه من أهم المؤثرات الذاتية ، وهو مصدر الضبط والتفاعل بين العوامل البيئية والسلوكية الشخصية ، فهي متغير هام توجه الفرد نحو تحقيق أهداف معينة .

وعرف سايرز وآخرون (Sayers, et al, 1982) الاعتقاد بالفاعلية على انه : مجموعة من التوقعات العامة التي يمتلكها الشخص ، والذي يقوم على الخبرة الماضية ، ويؤثر على توقعات النجاح في المواقف الجديدة ، أي أن الاعتقاد بالفاعلية مهم لأنه يحدد ويعمم في مواقف أخرى. في حين عرف جيليهان (Gillihan،2002) ، الاعتقاد بالفاعلية بأنه اعتقادات الفرد في قدرته لإنتاج مهمة معينة. ويرى هالين ودانهيز (Hallin & Danaher 1994) ، أن الاعتقاد بالفاعلية هو ثقة الأفراد فيما يتعلق بقدرتهم على الأداء في المجالات المتنوعة ويكون لدى الفرد أكبر معرفة

بنفسه إذا كانت لديه القدرة على انجاز الهدف. كما يرى كيرنش (Kirnch, 1985) أن الاعتقاد بالفاعلية يعني ثقة الشخص في قدرته على انجاز السلوك بعيدا عن شروط التعزيز.

أما العدل (2001)، فينظر إلى الاعتقاد بالفاعلية على أنه : ثقة الفرد الكامنة في قدراته، من خلال المواقف الجديدة أو المواقف ذات المطالبة الكثيرة وغير المألوفة ، أو هي اعتقادات الفرد في قواه الشخصية، مع التركيز على الكفاءة في تفسير السلوك دون المصادر أو الأسباب الأخرى للتفاؤل.

وتأسيسا عليه يمكن القول : أن مفهوم الاعتقاد بالفاعلية من المفاهيم الهامة التي تستخدم في تفسير سلوك الفرد وتحديد سماته الشخصية ، وخاصة من وجهة نظر أصحاب نظريات التعلم الاجتماعي Social Learning Theories، إذ يرى باندورا Bandoura (1977) ، أن مفهوم الفاعلية الذاتية يتضمن معتقدات الفرد حول كبح أو تنظيم تصرفاتهم اليومية باعتبار هذه المعتقدات إدراكا لفاعليتهم الذاتية في مختلف المواقف (عبد الرحمن ، 1998) .

3.2.2. أهمية الاعتقاد والمعتقدات بالفاعلية للمديرين التربويين :-

عدت معتقدات المديرين عاملاً رئيساً آخر من العوامل المحددة لنجاح العملية التربوية ؛ فالمدير ذو المعتقدات العالية بفاعليته يكون لديه قدرة على تحقيق الفاعلية والإنتاج ويكون لدى معلميه اهتماماً أكبر وإحساساً أعلى بأهمية العمل التربوي ، ويكون قادراً على تطوير اتجاهات المدرسة والمعلمين نحو التدريس والقيام بواجباتهم على الوجه السليم المحقق للنجاح والتطوير التربوي والمهني (Hopkins, 2007) .

حيث أظهرت كل من دراستي غريفين بروك (Greevenbroch،1986) ، وفرنيس (1989 ، Vriens) في ريان (2010) ، بأنه فاعلية الذات ليست مهمة فقط للمعلمين، وإنما هي مهمة أيضا للمديرين خصوصاً في مهمات توجيه الطلبة ، وأن شعور الفاعلية لدى المديرين ، ولدى المعلمين عوامل هامة في التعلم الفاعل وفي انجاز المهمات .

وللوقوف عن كثب على أهمية الاعتقاد بالفاعلية لدى مديري ومديرات المدارس قام وليامز (William،1996)، بدراسة هدفت إلى فحص المصادقية والثبات لنظرية باندورا (Bandoura) بتعدد الأبعاد لفاعلية الذات ، وذلك باستخدام اختبار (Scree) واختبار (Cattell). وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد ثلاثة أبعاد أساسية لفاعلية الذات وهي : فاعلية اجتماعية، وفاعلية وظيفية أكاديمية ، وفاعلية شخصية. وأشارت إلى صلاحية نظرية باندورا ومناسبتها للتطبيق .

كما هدفت دراسة ديموك وهاتي (Dimmock and Hattie، 1996) إلى البحث في إمكانية وجود أداة قياس خاصة بالاعتقاد بالفاعلية للمديرين في عملية التغيير والكفاح في مدارس استراليا الغربية. وأظهرت هذه الدراسة لائحة بميزات القياس النفسي للأداة ، وتظهر فائدتها ، وتدلل على أن فاعلية الذات للمديرين قد تكون وسيطاً قوياً في فهم التفاعلات أثناء عملية التغيير.

و أظهرت دراسة باندورا (Bandoura،1986) ، أن شعور الفاعلية يعود إلى تصور الأفراد لقدراتهم على تنظيم وتنفيذ النشاطات اللازمة لانجاز مستوى محدد من العمل .

ويرى العديد من الباحثين أن دراسة اعتقادات المديرين تنطوي على مستقبل واعد لتوفير نظرة عميقة تلقي الضوء على كثير من جوانب العالم المهني لهم، وان الاهتمام المتزايد باعتقادات المديرين يمكن أن يؤدي إلى فهم الممارسات التربوية وبلورتها بطرق لم تستطع البحوث الشائعة

حتى الآن تحقيقها مما يجعل الدراسات (المعنية بالاعتقادات) كبيرة الأهمية حيث يتوقع أن تسهم في تحسين عمليات الإعداد المهني للمديرين ومن ثم الارتقاء بهم، كذلك أن الاعتقادات ربما تكون المقياس الأكثر وضوحاً لملاحظة وتوجيه نمو المدير مهنيًا، وأن فهم هذه الاعتقادات وسيلة فاعلة لتحديد نوعية تفاعل وأداء المدير في أي مدرسة (زيتون، 2000).

كذلك أن الاعتقادات أكثر تأثيراً من المعارف في تحديد كيف ينظم ويحدد الأفراد المهام والمشكلات، وأنها (أي الاعتقادات) أقوى المؤشرات للسلوك، وأن هناك علاقة قوية بين الاعتقادات التربوية للمديرين من جهة وتخطيطهم لعملهم، واتخاذهم القرارات التعليمية، وممارساتهم الإدارية، من جهة ثانية، وأن الاعتقادات الإدارية والتربوية للمديرين ما قبل الخدمة تلعب دوراً محورياً في اكتسابهم للمعارف وتفسيرها وبالتالي في سلوكهم الإداري، وفعاليتهم وقدرتهم على القيام بأعمالهم بشكل أفضل (عسيري، 1999).

كما تؤثر وتتأثر الاعتقادات لدى المديرين بالمعرفة المهنية والتربوية التي يتلقونها أثناء التحاقهم في برامجهم التعليمية، فالمعارف والمهارات التي يكتسبها المديرين تنظم وفق الفهم القيمي للمدركات التي يحملونها نحو سلوكهم الإداري مما يثير إلى أهمية التكوين المهني والتخصصي في تشكيل اعتقادات المديرين نحو أدوارهم الوظيفية (Barkatsas & Malon , 2005).

حيث بين باندورا (Bandura , 1977) أن تقديرات الاعتقاد بالفاعلية للأفراد تتضح من خلال أربعة أنواع من السلوك وهي :-

أ- الأداء Performance ، ب- التصرف Coping ، ج- الإثارة Arousal د- إصرار الأفراد على

اختيار الأوضاع لأنفسهم Persistence Of Situations Individuals Choose For Them Selves

وقد أكدت الدراسات العلمية الحديثة ارتباط توقعات فاعلية الذات بذات الشخص وتكوينه الأفكار تجاه السلوك الذي يقوم به من خلال أعماله ، ولاسيما مدى قناعته بالأفعال التي يقوم بها ، وتتمثل في التوقعات الخاصة بالنتائج فيعني الاعتقاد بان النتائج يمكن أن تنتج من الانخراط في سلوك محدد، وتظهر العلاقة بوضوح بين توقعات النتائج وتحديد السلوك المناسب للقيام بمهمة معينة ، في حين أن التوقعات الخاصة بفاعلية الذات مرتبطة بشكل واضح بالتنبؤ بأفعال الفرد المستقبلية (العنبي ، 2008).

وهذا ما أكده باندورا (Bandura ,1997 ,p141-215) ، حيث أن تصورات الأفراد لفاعليتهم هي أكثر التصورات تأثيراً في سلوكيات حياتهم اليومية وأكثر تأثيراً في اختياراتهم ، فيكونوا إما سلبيين أو ايجابيين في تقديرهم لذاتهم ؛ ولذا يصبح الأفراد إما ناجحين إذا امتلكوا فاعلية ذات مرتفعة أو مكتئبين إذا ما امتلكوا فاعلية ذات منخفضة (Bandura, 1982, p 122-H).

ومن هنا تظهر أهمية ما أشارت إليه الأدبيات ، إلى أن معتقدات المدير تمثل الحكم على قابليته بإحداث نتائج مرغوبة فيها في العمل التربوي ، حيث أشار كل من تشهانين وآخرون إلى أن الحس المرتفع لمعتقدات الذات يلزم المدراء بمستويات عالية من التخطيط والتنظيم في أدائهم الأمر الذي سيؤثر ايجابيا على نجاح العملية التربوية (Bembenutty,H,2006,p.5) .

4.2.2. الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في ظل الاعتقاد بالفاعلية :ـ

إن الصفات السلوكية التي يتميز بها كل من الإداري الناجح والإداري غير الناجح تؤثر على مدى نجاح العمل الإداري أو فشله ، فقد أشارت دراسة قام بها فريق من الباحثين المختصين بجامعة تانسي (Tennessee) بالولايات المتحدة كما ورد في سليمان (1978) ، والتي أوضحت وجود

صفات سلوكية تميز سلوك المدير الإداري الناجح الذي يمتلك فاعلية ذات عالية بنفسه منها : التودد ، البحث عن أفكار جديدة ، التأثير في وضع السياسات بثقة وحكمة ، اليقظة لمواجهة المشكلات ، يمكن الاعتماد عليه ، يميل إلى الأفكار الجديدة ، التعرف على اهتمامات الآباء والمؤسسات المحلية . وأوضحت من ناحية أخرى صفات سلوكية تميز سلوك المدير الأقل اعتقاداً بفاعليته منها : النفور ممن يعملون معه والميل إلى الوحدة ، الميل إلى تجاهل المشكلات بل وإنكارها أحيانا ، التضارب في الآراء وعدم الثبات في السلوك ، التعبير عن النفس بأسلوب غير مفهوم ، الاستسلام والشعور بالقلق والخوف عند مواجهة المشكلات . وبالمقارنة بين مواصفات المدير الأول والثاني نجد أن المدير الأول هو من يحقق أهداف العمل المنوط به بصورة فاعلة أكبر وبجهد أقل (سليمان ، 1978) .

تؤثر معتقدات الفاعلية على أنماط تفكير الفرد وردود فعله العاطفية حيث يخلق الإحساس بفاعلية عالية إحساس يساعد على الاقتراب من المهام والأنشطة الصعبة، على عكس الناس ذوي فاعلية منخفضة يعتقدوا أن الأشياء أقوى منهم وهذا الاعتقاد يسرع بالقلق والضغوط والاكتئاب والرؤية الضيقة في حل مشكلاتهم، وبالتالي يؤثر الإيمان بالفاعلية بقوة على مستوى الإنجاز الذي يمكن تحصيله ؛ ومن ثم يمكن التنبؤ بالإنجاز من خلاله ، كما أن المثابرة المرتبطة بفاعلية عالية من المحتمل أن تؤدي إلى الأداء الذي يؤدي تباعا إلى رفع الروح المعنوية والإحساس بالفاعلية .

ويعد مدير المدرسة من أهم المدخلات التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه من خلال ما يقوم به من مسؤوليات وما يؤديه من واجبات ، وما يتمتع به من صفات قيادية وإدارية وفنية (الحريري،2008) .

ويعتقد خصاونه (1986)، في هذا الصدد أن القائد الإداري الذي تأتي السيطرة على قراراته من داخله فهو الذي يقرر ما يحدث له ، ويشعر عادة بالسيادة على مصادره الداخلية ، أفعاله ، اتجاهاته، أفكاره ، وبخاصة بعد أن يكون قد اتخذ قراره وحدد موقعه إزاء ما يحدث على الصعيدين الداخلي والخارجي ، ويمكن القول أن القائد عندما يقوم بعمل معين ذي معنى فإن ذلك يوفر له الرضا والتميز والمنزلة والاحترام ، والناس لا يجدون جدارة فيما يفعلون إذا كانت أعمالهم تتعارض مع معتقداتهم وتصوراتهم لأنفسهم.

لذلك لا بد أن ينطلق مدير المدرسة من دراية معرفية ويكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل، و أن يكون قادراً على تفعيل الأنظمة والقوانين بدلاً من أن يكون عبداً لها، وأن يطور نوعاً من التميز يعزز من خلاله مكانته في التعامل مع الآخرين، وإقناعهم بحكمته وإدارته، ودرأيته، وأن يؤمن بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحيحه وتنفيذه وتجسيده، وأن الأمور لا تتم بالتسرع، أو القفزات المفاجئة غير المدروسة، وإنما بالتدرج، والمرحلية الواعية المدركة (الطويل، 2006) .

وتعد الممارسات الإدارية والأعمال والواجبات التي يمارسها المدير داخل المدرسة، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمدرسة، أفضل الوسائل الإدارية التربوية، ومن المهام والوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في المدرسة، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والإشراف، والرقابة، والتقويم، وبرامج الإصلاح والتطوير المهني (الرشايدة، 2008).

ويرى ليفين ووادمانى (Levin & Wadmany, 2006) أن المعتقدات الشخصية التي يحملها المديرين تؤثر بقوة على ما يرسمونه من خطط إصلاح وبرامج التطور المهني ، وتؤثر كذلك على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج والممارسات الإدارية المختلفة، إذ تبين أن المديرين يتجهون نحو تبني ممارسات إدارية جديدة وفقاً لتفصيلاتهم الذاتية، فالسلوك الإداري المهم لديهم هو نتاج

المعتقدات الشخصية الخاصة بهم، فمعرفة دوافع القرارات التي يتخذها المديرون لا يتوقف عند معرفة طبيعة المعارف التي اكتسبوها وإنما يستدعي فهم آلية توظيف واستحضار هذه المعارف أثناء اتخاذ القرار وهذا يعكس اتجاه المعتقدات التي يحملونها إزاء ذلك. وتتفق هذه الرؤية مع ما ذهب إليه كل من شاهفاراني و سافيزي (Shahvarani & Savizi, 2007) من أن تطبيق أفكار الإصلاح وإحداث التغييرات المطلوبة في الممارسات الإدارية في مجال الإدارة لا يمكن أن يتحقق بدون مديرين مدركين لهذا التوجه ويتمثلون معتقدات إيجابية نحوه.

وقد تم تصنيف معتقدات المديرين نحو فاعليتهم إلى ثلاثة صنف وهي:

1-معتقدات مركزية المتعلم، وفيها يتم التركيز على شخصية المتعلم ودوره في بناء معارفه الإدارية من خلال التفاعل النشط مع الأنشطة الإدارية، ويتمحور دور المدير في تسهيل العمل.

2-مركزية المحتوى ،ولها بعدان ، يتعلق الأول بالمدير الذي تتجه ممارساته نحو التركيز على إدراكه للمفاهيم ، والعلاقات المنطقية المتضمنة في الأساليب الإدارية ، أما البعد الثاني فيتعلق بالمدير الذي تتجه ممارساته نحو التركيز على الأداء ، من خلال إتقان الإجراءات والتعميمات الإدارية..

3-مركزية القرارات، وفيها يتم التركيز على تنظيم القرارات بكفاءة عالية ، ويتمحور دور المدير في عرض القرارات بوضوح ، وإتاحة فرص الممارسة الفردية للمعلمين لبعض الأنشطة التي تم اتخاذ قرارات بشأنها (Speer , 2005).

والفاعلية الذاتية ليست فقط تقدير قدرة فرد لكنها أيضاً المعتقدات التي يطورها الفرد بخصوص قدرته لإكمال مهمة بنجاح. وتتطور الفاعلية الذاتية نتيجة العلاقة الوثيقة الثلاثية بين البيئة وسمات

الشخصية والسلوك حيث تؤثر الفاعلية الذاتية في إكمال المهمة وإجراء العمل أو المشاركة بنشاط .
ويطور كل فرد رؤية لنفسه خالفاً ما يسميه باندورا " نظام ذاتي"، بحيث يزود النظام الذاتي المعرفة الأساسية بالسيطرة والتأثير على الأفكار والمشاعر والأفعال، وينشط النظام الذاتي إدراك الفرد ويزوده بالمعلومات الخاصة بالتجارب السابقة والإنجازات وحالات الفشل، وكل هذا يعالج ويخزن، ويؤثر تبعاً كما تؤثر الفاعلية الذاتية على التجارب والأفكار والسلوك والبيئة (Bandoura،2001).

ويرى (Pajares and Gist, 1996) أن هذا الفهم للفاعلية الذاتية مع قدرة الفرد لإكمال المهمة، واعتبار الفاعلية الذاتية كأساس لاختيار ماذا يعمل الفرد والإبقاء على كمية المجهود المطلوبة لتحقيق العمل والاحتفاظ بالتجارب (Mitchell , 1992).

وتؤثر أيضاً معتقدات الفاعلية الذاتية المرتفعة على أنماط تفكير الفرد وردود فعله العاطفية، حيث يخلق الإحساس بفاعلية الذات العالية إحساساً يساعد على الاقتراب من المهام والأنشطة الصعبة، على عكس الناس ذوي فاعلية الذات المنخفضة يعتقدوا أن الأشياء أقوى منهم وهذا الاعتقاد يسرع بالقلق والضغوط والاكنتاب والرؤية الضيقة في حل مشكلاته؛ وبالتالي يؤثر الإيمان بفاعلية الذات بقوة على مستوى الإنجاز الذي يمكن تحصيله ومن ثم يمكن التنبؤ بالإنجاز من خلاله . كما أن المثابرة المرتبطة بفاعلية الذات العالية من المحتمل أن تؤدي إلى الأداء الذي يؤدي تبعاً إلى رفع الروح المعنوية والإحساس بالفاعلية. بينما الاستسلام المرتبط بفاعلية الذات المنخفضة يساعد على الفشل الذي يخفض الثقة والروح المعنوية (Bandura , 1986) .

وطبقاً للنظرية والبحث (Bandura ,1997)، فإن الفاعلية الذاتية تسبب اختلافاً في الكيفية التي يفكر الناس وفقها ويشعرون ويتصرفون. فيما يخص الشعور بالإحساس المنخفض بالفاعلية الذاتية

والذي يرتبط بالاكنتاب والقلق والعجز ، يكون لدى هؤلاء الأفراد تقدير ذات منخفض وأفكار متشائمة عن إنجازاتهم وتطوير شخصياتهم، أما الشعور الإحساس المرتفع بالفاعلية الذاتية فإنه يسهل العمليات المعرفية والأداء في أماكن مختلفة، متضمناً جودة صنع القرار المهني والإداري . والفاعلية الذاتية يمكن أن تحسن أو تعيق الدافعية حيث يختار ذوي الفاعلية الذاتية العالية المهام الصعبة ويضعوا لأنفسهم أهدافاً أعلى ويلتزموا بها ، ويؤمن الناس سيناريوهات متفائلة أو متشائمة متوافقة مع مستوى فاعلية الذات لديهم . وفي العمل الإداري فإن ذوي الفاعلية الذاتية العالية يستثمرون مجهوداً أكبر ويثابرون مدة أطول وعندما تحدث نكسات يتعافون بسرعة أكبر ويحافظون على مواصلة الالتزام بأهدافهم ويملكون القدرة على الاختيار واستكشاف بيئاتهم وخلق الجديد على عكس منخفضي فاعلية الذات (Bandura، 1997).

وبناءً عليه فإن الإيمان بفعالية الذات يحدد مقدار المجهودات التي يبذلها الإنسان في أداء المهمة، ومدة المثابرة فيها، والناس ذوو الإيمان بالفاعلية الذاتية العالية يبذلون مجهوداً كبيراً للسيطرة العالية. بينما ذوو الإيمان بالفاعلية الذاتية المنخفضة يختزلون المجهود ويستسلمون بسرعة (Bandur & Schunk, 1981).

ومن خلال ذلك نجد أن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على وعيه بخطورة المهمة الملقاة على عاتقه، وميله للتجديد، والتطوير، والإبداع في مجال العمل ، وهذا يتطلب منه معرفة الصفات والقدرات التي يمتلكها وتكوين نظرة إيجابية عن نفسه من خلال ما يمتلكه من تلك الصفات والقدرات الأمر الذي يساعده على إنجاز العمل بمهارة (الدويك وآخرون، 2001).

وهذا ما أشار إليه باندورا بأن معتقدات الفرد عن فاعليته تظهر في الإدراك المعرفي للقدرات الذاتية والخبرات المتعددة عنده ، التي تمكنه من أداء السلوك الذي يترك التأثيرات المرغوبة فيها

من قبل الفرد نفسه؛ كما أن معتقدات الفاعلية تؤدي مع العوامل الاجتماعية والمعرفية على تمكين الناس من التغلب على إشكالات الحياة اليومية (غازادا وريموند ، ١٩٨٦) .

لذا تكمن أهمية المعتقدات المعرفية في ارتباطها بالأداء الإداري للمديرين ، فالمديرين ذوي الاعتقاد القوي بأن التعامل مع المعرفة على أساس أنها جزئيات منفصلة بعيدا عن النظرة الكلية غالبا ما يواجهون صعوبة في فهم العمل الإداري، كما أنهم يبدون أقل ميلاً إلى ممارسة استراتيجيات إدارية فاعلة ذاتياً، وأقل ميلاً إلى أن يكونوا مدفوعين داخلياً، كما تزداد صعوبة فهمهم لقضايا التربوية والإدارية المحيطة بهم، وتظهر هذه الصعوبات في التبسيط المفرط للمعلومات ومراقبة الفهم الضعيفة (Hopkins, 2007).

وأكد بانديروا في كتابه (أسس التفكير والأداء): بأن نظرية الفاعلية الذاتية تؤكد على معتقدات الفرد في قدرته على ممارسة التحكم في الأحداث التي تؤثر على حياته ، ففاعلية الذات لا تهتم فقط بالمهارات التي يمتلكها الفرد وإنما كذلك بما يستطيع الفرد عمله بالمهارات التي يمتلكها ، (العتيبي، 2008).

وبناءً على ما سبق : فالمعتقدات والاعتقادات تسهم في وضع التصورات الايجابية أو السلبية تجاه ما تكون عليه الاتجاه أو الاعتقاد، فالاعتقاد عبارة عن فكر معين يتشكل لدى الفرد نتيجة إحساسه بإحساس معين تجاه شيء يثير انتباهه ويرعى اهتمامه ويسيطر على تفكيره ويغلب اتجاه معين بداخله تجاهه، وهو يدخل في إطار تكوين وجهات النظر، بحيث كلما كانت فكرة المدير عن قدراته مرتفعة كلما كان أداؤه أفضل وأمهر ، وعلى العكس من ذلك فالمدير الذي ثقته في قدراته محدودة ومتواضعة ينتج عنه ضعف في أدائه .

5.2.2. أبعاد الاعتقاد والمعتقدات بالفاعلية للمديرين :-

حدد (باندورا) Bandura (الوارد في الجاسر ،1425) ثلاثة أبعاد لفاعلية الذات هي :-

1- قدر الفاعلية _ : Magnitude

وهو يختلف تبعاً لطبيعة أو صعوبة الموقف ، ويتضح قدر الفاعلية بصورة أكبر عندما تكون المهام مرتبة ، وفقاً لمستوى الصعوبة والإختلافات بين الأفراد في توقعات الفاعلية ، ويمكن تحديده بالمهام البسيطة المتشابهة ، ومتوسطة الصعوبة، ولكنها تتطلب مستوى أداء شاق في معظمها .

ويذكر باندورا Bandura في هذا الصدد أن طبيعة التحديات التي تواجه الفاعلية

الشخصية يمكن الحكم عليها بمختلف الوسائل مثل : مستوى الإتقان ، وبذل الجهد ، والدقة ، والإنتاجية ، والتهديد ، والتنظيم الذاتي المطلوب ، فمن خلال التنظيم الذاتي فإن القضية لم تعد أن فرداً ما يمكن أن ينجز عملاً معيناً عن طريق الصدفة ، ولكن هي أن فرداً ما لديه الفاعلية لينجز بنفسه وبطريقة منظمة ؛ من خلال مواجهة مختلف حالات العدول عن الأداء .

2- العمومية :- Generality

وتعني انتقال توقعات الفاعلية إلى مواقف مشابهة ، فالأفراد غالباً ما يعممون إحساسهم بالفاعلية في المواقف المشابهة للمواقف التي يتعرضون لها أوفي هذا الصدد يذكر باندورا Bandura أن العمومية تحدد من خلال مجالات الأنشطة المتسعة في مقابل المجالات المحددة ، وأنها تختلف بإختلاف عدد من الأبعاد مثل : درجة تشابه الأنشطة ، والطرق التي تعبر بها عن الإمكانيات أو القدرات السلوكية ، والمعرفية ، والوجدانية ، ومن خلال التفسيرات الوصفية للمواقف ، وخصائص الشخص المتعلقة بالسلوك الموجه .

3- القوة :_ Strength

يذكر باندرورا BANDURA أنها تتحدد في ضوء خبرة الفرد ومدى ملاءمتها للموقف ، وأن الفرد الذي يمتلك توقعات مرتفعة يمكنه المثابرة في العمل ، وبذل جهد أكثر في مواجهة الخبرات الشاقة ، ويؤكد على أن قوة توقعات فاعلية الذات تتحدد في ضوء خبرة الفرد ومدى ملاءمتها للموقف ويؤكد باندرورا في هذا الصدد أن قوة الشعور بالفاعلية الشخصية تعبر عن المثابرة العالية والقدرة المرتفعة التي تمكن من اختيار الأنشطة التي سوف تؤدي بنجاح ، كما يذكر أيضا أنه في حالة التنظيم الذاتي للفاعلية فإن الناس سوف يحكمون على ثقتهم بأنه يمكنهم أداء النشاط بشكل منظم في خلال فترات زمنية محددة.

6.2.2. العوامل المؤثرة في الاعتقاد بالفاعلية :_

لقد تم تصنيف العوامل المؤثرة في فاعلية الذات إلى ثلاث مجموعات هي :-

- المجموعة الأولى: التأثيرات الشخصية: أشار إليها زيمرمان (سالم، 2008)

إلى أن إدراكات فاعلية الذات لدى الأفراد في هذه المجموعة تعتمد على أربع مؤثرات شخصية:

أ. المعرفة المكتسبة: وذلك وفقاً للمجال النفسي لكل منهم.

ب. عمليات ما وراء المعرفة: هي التي تحدد التنظيم الذاتي لدى المتعلمين.

ج. الأهداف: إذ أن الأفراد الذين يستندون على أهداف بعيدة المدى أو يستخدمون عمليات الضغط

لمرحلة ما وراء المعرفة قيل عنهم أنهم يعتمدون على إدراك فاعلية الذات لديهم وعلى المؤثرات

وعلى المعرفة المنظمة ذاتيا.

د. المؤثرات الذاتية: وتشمل قلق الفرد ودافعية مستوى طموحه وأهدافه الشخصية.

- المجموعة الثانية: التأثيرات السلوكية والتي أشار إليها (Bandoura، 1977) وتشمل ثلاث مراحل: _

أ. ملاحظة الذات : إذ أن ملاحظة الفرد لذاته قد تمده بمعلومات عن مدى تقدمه نحو انجاز احد الأهداف .

ب. الحكم على الذات : وتعني استجابة الأفراد التي تحتوي على مقارنة منظمة لأدائهم مع الأهداف المطلوب تحقيقها وهذا يعتمد على فاعلية الذات وتركيب الهدف .

ج. رد فعل الذات الذي يحتوي على ثلاثة ردود هي:

1. ردود الأفعال السلوكية وفيها يتم البحث عن الاستجابة التعليمية النوعية.
2. ردود الأفعال الذاتية الشخصية وفيها يتم البحث عما يرفع من استراتيجياتهم أثناء عملية التعلم .
3. ردود الأفعال الذاتية البيئية وفيها يبحث الأفراد عن أنسب الظروف الملائمة لعملية التعلم .

-المجموعة الثالثة: التأثيرات البيئية :-

لقد أكد باندورا (Bandoura، 1977) موضوع النمذجة في تغيير إدراك المتعلم لفاعلية

ذاته مؤكداً على الوسائل المرئية.

7.2.2. العلاقة بين مفهوم الاعتقاد بالفاعلية وبعض المفاهيم الأخرى : _

فاعلية الذات ومفهوم الذات : Self- Efficacy and self- concept :-

أكدت الدراسات التي دارت حول موضوع مفهوم الذات على أنه يعتبر حجر الزاوية في الشخصية. وأصبح مفهوم الذات الآن ذا أهمية بالغة ويحتل في هذه الأيام مكان القلب في التوجيه والإرشاد النفسي وفي العلاج (زهران، 2001) .

ويعرف محمد غنيم (2001، ص 43-77) مفهوم الذات: بأنه تكوين معرفي منظم موحد ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتقييمات الخاصة بالذات، يبلوره الفرد ويعتبره تعريفاً نفسياً لذاته ، ويتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد الذاتية المنسقة المحددة الأبعاد عن العناصر المختلفة لكنيونه الداخلية أو الخارجية، وتشمل هذه العناصر المدركات والتصورات التي تحدد خصائص الذات كما تظهر إجرائياً في وصف الفرد لذاته كما يتصورها " الذات المدركة" Perceived Self . والمدركات والتصورات التي تحدد الصورة التي تعتقد أن الآخرين يتصورونها، والتي يمثلها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين الذات الاجتماعية "Social Self" ، والمدركات والتصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص الذي يود أن يكون الذات المثالية، deal Self . ووظيفة مفهوم الذات وظيفة دافعية وتكامل وتنظيم وبلورة عالم الخبرة المتغير الذي يوجد الفرد في وسطه، ولذا فإنه ينظم ويحدد السلوك ، أما فاعلية الذات لا تحتوي على الشعور بالذات ومفهوم الذات اشمل وأعم من فاعلية الذات ،حيث أن مفهوم الذات يحتوي على الكفاءة والشعور بالذات في السلوكيات التي يؤديها الفرد.

فاعلية الذات وتقدير الذات: Self Efficacy & Self – esteem

يعرف رونزبرج (Rosenberg) تقدير الذات على انه اتجاهات الفرد الشاملة سالبة كانت أو

موجبة نحو نفسه، وهذا يعني أن تقدير الذات المرتفع معناه أن الفرد يعتبر نفسه ذات قيمة وأهمية ،
بينما تقدير الذات المنخفض يعني عدم رضا الفرد عن ذاته ورفضه لذاته (عكاشة،1990) .

كما عرف بخيت (1985، ص 223-248) تقدير الذات على انه مجموعة من الاتجاهات
والمعتقدات التي يستدعيها الفرد عندما يواجه العالم المحيط به، فهو حكم الشخص تجاه نفسه، وقد
يكون هذا الحكم بالموافقة أو الرفض.

ويشير عبد القادر(2003)، إلى أن تقدير الذات يدور حول حكم الفرد على قيمته بينما مفهوم
الاعتقاد بالفاعلية يدور حول اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز الفعل في المستقبل. وأن تقدير الذات
يُعني بالجوانب الوجدانية والمعرفية معاً؛ أما فاعلية الذات فهي غالباً معرفية . كما أن مفهوم تقدير
الذات وفاعلية الذات بعدان هاما لمفهوم الذات لأنهما يساهمان في صياغة مفهوم الفرد عن نفسه (مفهوم الذات).
وأيضاً يؤثر كل منهما على الآخر فالأفراد الذين يدركون أنفسهم على أنهم ذوو قيمة
ومؤثرون وناجحون (تقدير ذات مرتفع) بشكل عام سوف يبتدأ لهم باحتمالات النجاح في المهام
حيث أن هذه الاحتمالات تكون مرتفعة (فاعلية ذات مرتفعة) عن أولئك الذين يرون أنفسهم أقل
كفاءة وتأثيراً ونجاحاً وقيمة (تقدير ذات إجمالي منخفض).

فاعلية الذات وتحقيق الذات : Self Efficacy & self – Actualization :-

تُعرف دسوقي (1990)، تحقيق الذات على أنه عملية تنمية استطاعات ومواهب الفرد وتفهم وتقبل ذاته. وترى أن تحقيق الذات عملية نشطة تسعى بالفرد ليكون ويصبح موجهاً من داخله ومتكاملاً على مستوى التفكير والشعور والاستجابة الجسدية .

ويرى الشعراوي (2000) ، أن تحقيق الذات حاجة تدفع الفرد إلى توظيف إمكاناته. وترجمتها إلى حقيقة واقعة ويرتبط بذلك التحصيل، والإنجاز، والتعبير عن الذات ولذلك فإن تحقيق الفرد لذاته يشعره بالأمن والفاعلية وأن عجز الفرد وإمكاناته يشعره بالنقص والدونية، وخيبة الأمل، مما يعرضه للقلق، والتشاؤم .

ويشير سكوارزر (Schwarzer ،1999) ، إلى أن الاعتقاد بالفاعلية يمثل عنصراً كبيراً في العمليات الدافعية وأن مستوى فاعلية الذات يمكن أن يحسن أو يعيق دافعية الفرد للتعلم الذاتي، فالأفراد مع ارتفاع معتقداتهم عن الفاعلية يختارون المهام الأكثر تحدياً، ويبدلون جهداً كبيراً في أعمالهم ، ويقاومون الفشل ويضعون لأنفسهم أهدافاً للتحدي ويلتزمون بها.

ويذكر زيدان (2001) ، انه بالرجوع إلى قواميس اللغة لتحديد الترجمة الصحيحة لمصطلح (Efficacy) وجد أنه يرد عند كل من: منير البعلبكي (1993) ، وحسن سعيد الكرامي (1978) ، الياس وإدوارد الياس (1983) ، بمعنى الاعتقاد بالفاعلية والجدير بالذكر أن قواميس علم النفس قد تناولت مصطلح (Efficacy) بمعنى فاعلية الذات (زيدان،2001) .

8.2.2. قياس الاعتقاد بالفاعلية :-

يمكن قياس الاعتقاد من خلال اختبار يجري للعينة التي تريد اختبار الاعتقاد لديها حول ممارسة بعض الأعمال، ويحتوي هذا الاختبار على فقرات محكمة ومقاس ثباتها وتناسقها، وفحص العمل الذي يقوم به الفرد ، وفحص معتقده عن الشيء ومطابقة ما يقوم به وما يفنقه، فأن المحرك للقيام بالعمل يرتبط بالتصور الذي يكونه عما يقوم به، ولأن المعتقدات ترتبط بالكفايات والمهارات والخبرات ، فإن من الأولى قياس تلك الكفايات وإذا كانت النتيجة ايجابية يتم إثبات الاعتقاد والتأكد من سلامته وايجابيته، أما إذا النتائج كانت سلبية يعني ذلك أن المعتقدات غير صحيحة ومرفوضة للشخص الذي تم قياس معتقداته(سالم، 1988).

3.2 الإبداع الإداري لمديري المدارس :-

1.3.2. مفهوم الإبداع :-

يعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات تداولاً في الوقت الراهن، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بمؤسسة أو الإدارة كالإبداع الإداري ، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، فالباحثون والمدرّبون والمستشارون يقدمون هذا المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة؛ هذه العوامل تضم الخصائص أو السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين إلى جانب الخصائص أو المتغيرات المؤسسية التي تميز كل منظمة عن غيرها، والتي تؤثر بدورها على مستوى الإبداع ونوعه فيها (أبو جامع ، 2009).

أشار حنورة (1995، ص 13-48) إلى أن الإبداع :- نوع من التصرف أو السلوك المغاير ، غير المتوقع النافع ، والملائم لمقتضى الحال والاقتصادي في الوقت نفسه .

وأن الإبداع، _ إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ . (توفيق ، 2002) .

ويرى (جيفورد) الإبداع:- بأنه تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة التي تختلف فيما بينها باختلاف مجالات الإبداع ، وتمثل هذه القدرات في الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة . (مركز الخبرات المهنية ، 2003) .

كما يرى النمر (2001) ، الإبداع بأنه:_ مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد ، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية ، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة ، لينتج إنتاجا نافعا له ، أو للمنظمة التي يعمل فيها ، أو المجتمع الذي يعيش فيه .

ويرى عزيز (1992) ، بأنه عملية انبثاق أو إيجاد علاقة جديدة بين الفرد والظروف ، والمواقف والأشخاص .

وأشار الشريبي وصادق (2002) إلى الإبداع بأنه عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية .

وأشار بيرنارد (Bernard ، 2003) ، إلى مفهوم الإبداع :- بأنها القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشاكل والتحديات اليومية .

2.3.2. مفهوم الإبداع الإداري :-

أورد السكارنة (2011، ص 48) ، بعض التعريفات للإبداع الإداري منها :-

- الإبداع الإداري كما عرفه تومسون (وهو أحد فقهاء الإدارة) :- "بأنه عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة ، والتي يمكن أن 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 متراوحة واستغلال الفرص المتاحة . "

- الإبداع الإداري كما يراه روبينس وديفيد (Robbins & David ، 1998) ، بأنه عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل

وقد نظر المطيري (1426 هـ) للإبداع الإداري نظرة شمولية من جميع الجوانب فوصف الإبداع الإداري في المنظمات على أنه ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال الابتكار والتميز في الأداء وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتوقعة ، وذلك من خلال الابتعاد عن الحلول التقليدية المعتادة ، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية

ويعرف القحطاني (1422 هـ : ص 338) الإبداع الإداري بأنه يعني " استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم

ويشير أبو فارس(1990)، إلى الأداء الإداري المبدع بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل.

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع الإداري ظهر أنه يدور في فلك القدرة والتميز، والإتقان، واستخدام المهارات الشخصية ، وممارسة الأساليب الجديدة ، واختيار الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير العمل وتقدمه وتميزه . وبناء عليه ، يمكن القول أن الإبداع الإداري هو: قدرة الفرد على القيام بعمله وممارسته بإتقان وتحقيق نتائج مميزة في فترة زمنية قصيرة، من خلال اختيار السبل التي تعينه على القيام بعمله بإتقان .

3.3.2. أهمية الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية:-

تواجه المؤسسات المعاصرة ظروفًا متغيرة ومعقدة وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في بيئتها الخارجية ، لهذا ظهرت حاجة إلى الإبداع للتعامل مع تلك الظروف وتلبية الحاجات المتطورة والمتجددة (السلمي، 2008) .

حيث يعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر وأشخاص الإدارة المدرسية. بل انه ركيزة العملية التعليمية وعلى رأس التنظيم فيها ، ويتحمل المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع المحيط بها ، وبهذا يكون المسؤول الأول عن نجاح المدرسة (عابدين، 2005) .

وحتى يتمكن مدير المدرسة من مواكبة معطيات العصر وثورة المعلومات ولتصبح إدارته فعالة يجب عليه أن يطور أساليب الإدارة المدرسية في معالجة المشكلات 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 الدور المنوط بهم مستقبلا وقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور العلمي وثورة المعلومات (المومني ، 2008) .

فاستخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة ، ويزيد من القدرة على حلها ، نظرا لإنتاج أفكار متعددة ، ويعمل على ترشيد الموارد المتاحة في حل المشكلات ، وتحسين أساليب العمل ، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة (خبراء مركز الخبرات المعينة للإدارة ، 2004) .

ويعد الإبداع المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير ، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين ، ويسهم في تقديم خدمات متميزة لمستفيدين تفوق توقعاتهم ، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح ، والثقة ، ويوفر الوقت والجهد (عزيز،1992) .

كما يعتبر الإبداع الإداري عنصراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات لتعبر عن نفسها.

وقد أشار العسيري (1999) ، أن للإبداع الإداري أهمية كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً ، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم ، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن أهمية الإبداع الإداري تتحلى في أنه يساعد على تنظيم سير الدراسة، وينمي القدرات لدى العاملين فيها ، ويصبح متنافساً لدى العاملين فيها وتحقيق التميز في العمل الذي يقومون به، يعني أنه يعد محركاً وباعثاً للإتقان والتميز والتكامل في العمل، وهو ما جعل المؤسسات التربوية بشكل عام ، والمدارس بشكل خاص تتبنى استراتيجيات الإبداع الإداري في إدارتها وتنمي هذه الاستراتيجيات لديهم للنهوض بعملية التعليم وتحقيق النتائج الايجابية المرجوة. كما تظهر أهمية الإبداع الإداري في رفع مستوى المؤسسة التربوية بشكل عام ويمكنها من القيام بواجباتها بتفوق وتأدية مسؤولياتها في ظل التحديات الكبيرة والظروف المتغيرة والمنافسة الشديدة التي تواجهها اليوم .

لذلك أصبح من أهم واجبات مدير المدرسة الفعال أن يفكر ويبتكر في كيفية تطوير أدائه المدرسي مما ينعكس على تطوير أداء العاملين معه وذلك بتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تساعدهم على النجاح في حياتهم العملية وفي حياتهم الخاصة أيضاً. وعليه أن يأخذ زمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات وتهيئة الأجواء المناسبة للتلاميذ لتفجير مواهبهم وإبداعاتهم (البكر ، 1998).

وحيث أن التعليم يتأثر إلى حد كبير بقدر ما يحدثه مدير المدرسة من تطور في أداء العاملين وكذلك في النواحي الإدارية التي يمارسها يومياً ، فإن نجاح مدير المدرسة في أداء رسالته يتوقف على مدى

تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري وتشجيع الابتكارات والقضاء على كل ما من شأنه أن يعيق الإبداع بأي شكل من الأشكال. (السلمي، 2008)

من خلال ما تقدم يتبين أن الإبداع الإداري للمدربين هو من الضرورات المهمة للعمل الإداري الناجح ويحقق فاعلية كبيرة في تطبيق الاستراتيجيات الإدارية التي تسهم في تطوير التعليم وتنسجم مع ظروف التطور التربوي والتعليمي ويحقق ميزات تنافسية قادرة على خلق أجواء تربوية ناجحة تمكن في الأخذ منها والاطلاع على أبرز نجاحاتها وتكون قدوة للمؤسسات التربوية الأخرى.

4.3.2. العلاقة بين الإبداع وبعض المفاهيم المتشابهة :-

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة ، التي تستخدم مرادفات للإبداع وهي :-

1- الابتكار (Innovation) :- التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة . (بردان 2000) .

2- الموهبة (Giftedness) :- قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية ، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن . (سلامة وأبو مغلي ، 2002) .

3- الذكاء (Intelligence) :- قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها ، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات ، والتكيف مع البيئة والآخرين ، ويعبر عن المكون الوراثي بالذكاء السيل أو المرن ، وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور .

ويقاس الذكاء بدلالة الإجابة على فقرات اختباريه في مجال المحاكاة اللفظية والعديدية والمجردة أو البصرية والذاكرة (جروان ، 1999) .

ويميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار ليعطي كل واحد من المصطلحين دلالة مستقلة . فيرى نجم (2003)، أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها . أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي، إذ أن العمل الإبداعي محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق.

وقد فرق الزعبي، الجريبي (2008)، بين الإبداع والابتكار من خلال اعتبار الابتكار إنتاج أي شيء جديد، سواء كان حل مشكلة ، أو تعبيراً فنياً ، علماً أن الجدية أمر نسبي ، فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين ،بينما الإبداع حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره.

وثمة باحثون آخرون لم يميزوا بين المفهومين واعتبروا أنهما يشيران إلى الشيء ذاته إذ الابتكار هو القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة تتسم بالجدة والمرونة ، وهو ما يسمى بالإبداع ، ويؤيد هذا الاتجاه سويدان والعدلوني (2002)، اللذين بينا أن مصطلح الإبداع يستخدم عادة في المجالات الفنية مثل الرسم والموسيقى والسينما والمسرح بينما مصطلح الابتكار يعبر عن الاختراع ويستخدم في المجالات المادية كاختراع آلة أو التحسين فيها .

وأشار الأحمـد (2008) ، نقلا عن الكيسي (2004)، أن الإبداع هو التطبيق العملي لما يتم ابتكاره وهذا يعني أن الشخص يمكن أن يكون مبتكراً دون أن يكون مبدعاً، أي أنه قادر على اكتشاف الأفكار الجديدة دون أن يكون مهتماً في توظيفها واستخدامها عملياً، والمبدعون تبعاً لذلك يبدأ عملهم فور انتهاء المبتكرين.

5.3.2. أبعاد الإبداع:-

بين كل من القريوتي (1989) ، والمعايطة (2000) ، وأبو فخر (2002) ، والسرور (1998) ، وإبراهيم (1990) أن للإبداع ثلاثة أبعاد أساسية ، هي:

الإنسان المبدع: الإنسان المبدع هو من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، والمبدعون هم الذين يحققون ذواتهم، وهم المتكيفون بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية، وقد يكونون ممن يمتلكون الموهبة الإبداعية أو لا يملكونها. وعلى الرغم من اختلاف المبدعين في أنواع إبداعاتهم واختلاف ظروفهم البيئية فإن هناك جوانب مشتركة بين المبدعين وهي اتسامهم بالواقعية .

وتشير الدراسات إلى كثير من الخصائص السلوكية والمعرفية للإنسان المبدع، لخصها المعايطة (2000)، في : الاستقلالية، حب المغامرة، المخاطرة، الطاقة العالية، حب الاستطلاع، العمل المنفرد، استخدام جميع الحواس في الملاحظة، الميل للفن والجمال، عدم الخوف من النتائج المختلفة، الانجذاب للأمور الجديدة والمعقدة، والاستعداد الكلامي العالي، تحمل الضغوط، قدرات عالية في التخيل والتحليل والتركيب والتقييم، وبعد الرؤيا، والتميز بالتفكير المجازي، قدرة على التجول والتوسع في الحدود، تركيز على الأداء والإتقان، حساسية عالية للمشكلات، تنبؤ وحس. كما يتميز المبدعون بأن لديهم اهتمامات كثيرة جمالية بشكل خاص، ويتميزون بالقدرة على رؤية أكثر من وجه

للأشياء ينفدون الأفكار الغيبية ويتميزون بروح الفكاهة. ويتميز المبدعون بعدة خصائص أو سمات وهي على التوالي: الأصالة، الحدس الفني، تفكير منفتح، المغامرة، حيوي، فضولي، مستقل، روح الدعابة والمرح والسخرية، منجذب نحو التعقيد، ومدرك للإبداعية .

العملية الإبداعية: عملية الإبداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يتضمن اللحظات والآليات والديناميات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضات الأولية، وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعي، وظهرت العملية الإبداعية على شكل سلسلة من الخطوات يقوم بها الشخص المبدع وتحدث بمجملها تغييراً إدراكياً سريعاً نسبياً، حيث تعرف بأنها :حالة من الشك والحيرة، ينشأ معه التفكير، وتتبع الحالة بالبحث لإيجاد مواد تبدد الشك والحيرة .

الموقف الإبداعي (البيئة المبدعة /المناخ الإبداعي): والذي يُعرف بأنه : الحالة والظروف البيئية التي تلف عملية الإنتاج العقلي المبدع في الكشف عن لغز ما، أو بزوغ حل ما أو ولادة فكرة ما، أو شعور الشخص في استعدادة أو مقدرته على الشروع في الإنتاج المبدع (السرور 1998) .

ويقصد بالبيئة المبدعة : المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تيسر عملية الإبداع أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين، هما أ - ظروف عامة. ب - ظروف خاصة.

أ - القسم الأول : الظروف العامة :التي ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة، فالإبداع العلمي ينمو ويتزعرع في المجتمعات التي تتميز بأنها تهيئ الفرصة والتربية المناسبة لأبنائها للتجريب دون خوف أو تردد وتسمح بالمزيد من الاحتكاك الثقافي والأخذ والعطاء بين الثقافات المختلفة وتقدم نماذج مبدعة من أبنائها ليكونوا قدوة للجيل الحالي ليسيروا على خطاهم.

ب- القسم الثاني: الظروف الخاصة: التي ترتبط بالتربية لتنمية الإبداع وقدرات التفكير ترتبط في السنوات الأولى من حياة الإنسان في البيت والمدرسة ودور كل المحيطين في تشجيع ذلك الإبداع . ومن الخطأ أن نقصر وجود الإبداع والظاهرة الإبداعية على المجتمعات المتقدمة ذات الحضارات الراقية أو على المجتمعات الصناعية دون غيرها من المجتمعات . فالإبداع ظاهرة كلية يمكن أن نجدتها في كل المجتمعات، وفي مختلف مراحل التطور الاجتماعي والثقافي والسياسي، وأن النظرة الأكثر شمولاً وعمقاً لظاهرة الإبداع تجعلنا نقر أن تطور المجتمع عبر مراحل المختلفة البدائية والحديثة والمعاصرة شهدت إبداعات إنسانية، سواء كانت فردية أو جماعية (إبراهيم، 1990)

تشير الباحثة ومن خلال الأبعاد السابقة للإبداع إلى أن الإبداع مفهوم نسبي يختلف باختلاف الزمان والمكان فما قد يكون إبداعاً في مجتمع ما قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر، وما قد يعتبر إبداعاً في مرحلة تاريخية لمجتمع معين لا يعتبر كذلك في مرحلة تاريخية متقدمة، بل قد يصبح عائقاً في سبيل تطور ذلك المجتمع.

6.3.2. مهارات الإبداع الإداري:-

المدير المبدع هو الذي يملك مجموعة من المهارات والقدرات الأساسية للإبداع يظهر تأثيرها في سلوكه ، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع (الحيزان ، 2002) وهي :-

1- الحساسية للمشكلات :- قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد وتحديدها تحديداً دقيقاً (الطيب ، 1998) ، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة ، ومراقبة نواحي القصور ، والثغرات في الأفكار الشائعة ، ورؤية الأسباب ، واستيعاب كافة النتائج (الآثار) التي تظهر من خلال الفهم العميق

للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة ، لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد (جروان ، 2002) .

2- الطلاقة :_ وهي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية (البدائل ، أو المترادفات ، أو الأفكار، أو حلول للمشكلات) عند الاستجابة لمثير معين ، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع غيره، أي انه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها وعدم التشكيك بها ، ومن ثم التوصل إلى عدة أنواع من الطلاقة وهي :_

- الطلاقة الفكرية :_ القدرة على إنتاج اكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة .

(المهدي ، 2001) .

- الطلاقة اللفظية :- القدرة على إنتاج اكبر عدد من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة .

(الحيزان ، 2002) .

- طلاقة التداعي :_ القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما . (هلال ، 1997) .

- الطلاقة التصورية :_ القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما . (الزهراني ، 2003)

3- الأصالة :_ إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل ، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي ، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع . (Plsek ، 1999) .

ومن العوامل التي تساعد على عدم التقيد بالأفكار المألوفة ، توسيع الاهتمام ، وتقبل الغامض، ومنح الاهتمام للخبرات التي تتناقض مع الأفكار المألوفة والنظر إلى الافتراضات التي توضع حول الموقف ، وعدم التسرع في قبول أو رفض الفكرة . (اوكونور وماكدرموت ، 2004)

ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير ، منها أن تتسم بالإنفاذ والعمق ، وان يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة ، وان تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة ، كنتائج يمكن أن ترتب على الموقف . (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2003) .

4- المرونة :_ ويقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا ، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزة وعدم التفكير داخل حدود واطر ثابتة ، والوصول إلى الجديد . (هلال ، 1997) .

وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها (الزهراني ، 2003) :_

- المرونة التلقائية أو العفوية (Spontaneous Flexibility) : - وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد .

- المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility) : - وتعني قدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل.

5- مواصلة الاتجاه نحو الهدف هو : قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد،

واستمرار حماسته واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معيقات تقف في طريقه، أي: عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك، والتوجه نحو المستقبل، التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموماً، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص.

7.3.2. القيم التنظيمية المحفزة على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس:-

إن إحداث التغيير في المؤسسات التعليمية لا يتحقق إلا بتغيير الثقافة التنظيمية التقليدية إلى مبدعة، وأن كلمة قيمة تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزناً أو ثمناً، وكلمة قيم هي جمع كلمة قيمة وتدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره واعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني، فالقيم داخل الإنسان تتطور من خلال العائلة والأصدقاء والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل فالقيم هي المرشد والدليل والمعياري الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين، ولذلك اعتبرت القيم من أهم محركات السلوك الإنساني وموجهاته، لأنها تحدد للإنسان ماهو صحيح وخاطئ من وجهة نظره الشخصية (المغربي، 2004).

والقيم هي التي تحدد الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي يمكن قبولها واستيعابها وتذكرها، وتلعب دوراً مؤثراً في نوعية الأفراد الذين يتوافق معهم، وتوفر العديد من المبادئ والأخلاقيات التي يمكن الاحتكام إليها في مختلف السلوك الفردي وتحدد القيم اتجاهات الفرد بخصوص الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها من الموضوعات التي تتعلق بمجريات الحياة اليومية.(آل حسن، 1422)، وقد عرفت القيم من العديد من الكتاب والباحثين حيث تناولوها بشيء من التفصيل منهم

(البديري ، 2002) ، حيث عرف القيمة بأنها : اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى.

وبذلك يمكن القول أن للقيم ثلاثة عناصر هي: 1-العنصر المعرفي أي المفاهيم أو الأفكار أو التقديرات أو المعتقدات الأساسية . 2-العنصر العاطفي الوجداني :- أي ما يحدد للأفراد الأشياء المرغوب فيها. 3-العنصر السلوكي :- أي أن القيم تؤثر في اختيار أنماط محددة من السلوك فهناك سلوك مقبول وسلوك مرفوض اجتماعيا . (عبد الله، 2000).

والمدير المبدع الذي يجب أن يكون قائدا للعملية الإبداعية في المؤسسات التعليمية حيث يعرف (المعلم، 1423)، الأداء الإداري المبدع في المؤسسات التعليمية بأنه : قدرة المدير على أداء صلاحياته ومسئوليته في أداء يرتفع بمستوى إبداعه مع ارتفاع مستوى أداءه بحيث يتوصل إلى أسلوب جديد قدير يتضمن الجديد في إشباع حاجات معلميه بحيث يسهل لهم أمورهم أو تقدير أفكارهم بما يستفيدون منها في حياتهم العملية.

ويضيف العويصي (د.ت) أن الأداء الإداري المبدع في المؤسسات التعليمية هو قيام مدير المدرسة بوضع إستراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل للسياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات و أساليب العمل وفق منهجية التعامل في البيئة المدرسية مما يسهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية مما يسهم في تفعيل العملية التعليمية وقدرة المدرسة على التكيف والتميز.

8.3.2. تنمية الإبداع الإداري:-

تعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب العمل وطرائقه، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز. فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ إن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، ومستوى الصيانة، والإضاءة، التهوية، والتكيف، والرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، أما الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعد بمنزلة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخفق فرص الإبداع والابتكار (العيسى، 1996).

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يأتي :-

* **الانتماء والولاء التنظيمي:** حيث يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره، وإدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص، ويعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن

استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها .

* **إتباع المنهج العلمي :** الذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة،

* **الإيمان بالرأي والرأي الآخر :** يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري، والاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة :مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، ومن ثم يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك، والإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر :من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين (عوض، 2013).

9.3.2 العلاقة بين الاعتقاد بالفاعلية والإبداع الإداري :-

أصبح من أهم واجبات مدير المدرسة الفعال أن يفكر ويبتكر في كيفية تطوير أدائه المدرسي مما ينعكس على تطوير العاملين معه في حياتهم العملية وفي حياتهم الخاصة أيضاً، وذلك يعتمد على وعيه بخطورة المهمة الملقاة على عاتقه ، وميله للتجديد والتطوير ، والإبداع في مجال عمله ، وهذا يتطلب منه معرفة الصفات والقدرات التي يمتلكها وبالتالي تكوين نظرة ايجابية عن نفسه من خلال ما يمتلكه من تلك الصفات والقدرات الأمر الذي يساعده على انجاز العمل بمهارة (الدويك وآخرون ،2001) .

4.2 الدراسات السابقة:-

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي الاعتقاد بالفاعلية (الفاعلية الذاتية) والإبداع الإداري ، ويمكن تصنيفها في هذه الدراسة إلى محورين رئيسيين هما الدراسات التي تتعلق بالاعتقاد بالفاعلية، سواء أكانت عربية أو أجنبية، والثاني الدراسات التي تتعلق بالإبداع والإبداع الإداري في المؤسسات التربوية وغيرها، وهي على النحو الآتي: -

1.4.2. الدراسات العربية المتعلقة بمفهوم الاعتقاد بالفاعلية: -

-دراسة أبو غالي (2012) :-

هدفت الدراسة إلى الكشف والتعرف على مستوى كل من فاعلية الذات وضغوط الحياة لدى الطالبات المتزوجات في جامعة الأقصى والعلاقة بينهما. تكونت عينة الدراسة من (160) طالبة متزوجة في جامعة الأقصى. واستخدمت الدراسة مقياسي فاعلية الذات وضغوط الحياة من إعداد الباحثة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين فاعلية الذات وضغوط الحياة لدى الطالبات المتزوجات، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية الذات لدى المبحوثات منخفض، حيث يقل عن 60 % كمستوى افتراضي. كما أظهرت النتائج وجود فروق في ضغوط الحياة بين الطالبات المتزوجات من ذوات فاعلية الذات المرتفعة والمنخفضة لصالح ذوات فاعلية الذات المنخفضة.

-دراسة المشيخي (2009):-

هدفت الدراسة إلى التعرف على قلق المستقبل وعلاقته بمستوى الطموح وفاعلية الذات لدى طلاب الجامعة، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مرتفعي ومنخفضي فاعلية الذات ومستوى الطموح في قلق المستقبل. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي ، وتم إجراء الدراسة على عينة

مكونة من (720) طالباً من كلية الآداب والعلوم بجامعة الطائف. استخدم الباحث لمقياس قلق المستقبل؛ ولمقياس فاعلية الذات ؛ ولمقياس الطموح . وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين درجات الطلاب في قلق المستقبل ودرجاتهم في فاعلية الذات وفي مستوى الطموح ، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات الطلاب في فاعلية الذات ودرجاتهم في مستوى الطموح ، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلاب مرتفعي فاعلية الذات ومتوسطات درجات الطلاب منخفضي فاعلية الذات على مقياس قلق المستقبل لصالح الطلاب منخفضي فاعلية الذات ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات طلاب كليتي العلوم والآداب على مقياس فاعلية الذات تبعاً للتخصص والسنة الدراسية وذلك لصالح طلاب كلية العلوم .

- دراسة المزروع (2007) :-

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة فاعلية الذات بكل من دافع الانجاز والذكاء الوجداني لدى طالبات جامعة أم القرى ، وتكونت عينة الدراسة من (238) طالبة من طالبات جامعة أم القرى . وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط ايجابي ذي دلالة إحصائية بين درجات فاعلية الذات وكل من درجات دافعية الانجاز والذكاء الوجداني بأبعاده المختلفة ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الطالبات مرتفعات ومنخفضات الدافع للإنجاز في درجات فاعلية الذات لصالح مرتفعات الدافع للإنجاز، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الطالبات مرتفعات ومنخفضات الذكاء الوجداني في درجات فاعلية الذات لصالح مرتفعات الذكاء الوجداني.

- دراسة خالدي (2007) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية الذات لدى طلبة المدارس الثانوية في مدينة الناصرة وإلى الكشف عن الفروق في فاعلية الذات لديهم تبعاً لمتغيرات المدرسة (حكومية/ أهلية) ، والجنس (ذكر/ أنثى)، والفرع الأكاديمي (علمي / أدبي) . تكونت عينة الدراسة من (422) طالبة وطالب اختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية . وقد طور الباحث مقياساً لفاعلية الذات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن فاعلية الذات السائدة في مدينة الناصرة يقع ضمن المستوى المرتفع، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية الذات تعزى لأثر الجنس (ذكر/ أنثى) لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الذات تعزى للتفاعل بين الجنس ونوع المدرسة لصالح الإناث في المدارس الأهلية، ولم تكشف عن وجود أثر فاعلية الذات أو نوع المدرسة (حكومية/ أهلية) أو التفاعل بين الجنسين والفرع الأكاديمي أو التفاعل الثلاثي بين الجنس ونوع المدرسة والفرع الأكاديمي.

- دراسة حمدي وداود (2006) :-

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة فاعلية الذات المدركة وتغيرات الجنس والاكنتاب والتوتر ، وتكونت عينة الدراسة من (414) طالباً وطالبةً من طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية . وباستخدام الباحث للاختبار التائي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس ولصالح الذكور ، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في متغير الاكنتاب ولصالح الطلبة الأقل اكنتاباً . ووجود فروق دالة إحصائية في متغير التوتر ولصالح الطلبة الأقل توتراً على مقياس فاعلية الذات .

- دراسة سالم عبيد (2006) :-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين فاعلية الذات والاستقرار النفسي لدى المرشدين التربويين. وتكونت العينة من (200) مرشد ومرشدة في محافظة بغداد ، استخدم الباحث أداتي فاعلية الذات والاستقرار النفسي والذي تم إعدادهما من قبل الباحث ، ومن خلال تحليل البيانات إحصائياً. وأظهرت نتائج الدراسة على أن الاستقرار النفسي عالٍ ودالٍ إحصائياً لدى المرشدين التربويين ووجود علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين متغيري فاعلية الذات والاستقرار النفسي.

- دراسة سعيد (2005) :-

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر توكيد الذات في تنمية فاعلية الذات لطلبة ذوي القلق الاجتماعي في المرحلة الجامعية، كما هدفت إلى بناء برنامج إرشادي في تنمية فاعلية الذات، إضافة إلى التعرف على أثر توكيد الذات في تنمية الاجتماعي من طلبة كلية التربية الأساسية في الجامعة المستنصرية، وتكونت عينة الدراسة من (166) طالباً وطالبة، ممن لديهم شعور عال بالقلق الاجتماعي وفاعلية الذات منخفضة، وأسفرت نتائج الدراسة وجود ارتباط عكسي بين فاعلية الذات والقلق الاجتماعي، أي كلما تمتع الفرد بفاعلية الذات المرتفعة انخفض الشعور بالقلق الاجتماعي وبالعكس.

- دراسة الناشي (2005) :-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية الذات لدى المدرسين . استخدمت الباحثة أداتان مناسبتان للدراسة قامت بإعدادهما بنفسها بالاستناد إلى الأدبيات وبعض الدراسات السابقة حول مفهومي الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (400) مدرس ومدرسة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الانفعالي وفاعلية الذات ، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

معاملات الارتباط للعلاقة الارتباطية بين الذكاء الانفعالي وفاعلية الذات تبعاً لمتغيرات الجنس والفئة العمرية.

- دراسة الألوسي (2001) :-

هدفت الدراسة إلى دراسة فاعلية الذات وعلاقته بتقدير الذات لدى طلبة الجامعة واستهدفت الدراسة قياس فاعلية الذات لدى طلبة الجامعة وقياس الفروق في فاعلية الذات على وفق متغيرات الجنس (ذكور - إناث) والاختصاص (علمي - إنساني) ، إضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين فاعلية الذات وتقدير الذات. تكونت العينة من (400) طالب وطالبة من طلبة كلية التربية جامعة بغداد . استعمل الباحث مقياس فاعلية الذات الذي أعده ، وبعد تحليل البيانات إحصائياً أظهرت نتائج الدراسة أن طلبة الجامعة يتمتعون بفاعلية ذاتية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الذات وفق متغيري الجنس والاختصاص ، ووجود علاقة ارتباطية عالية موجبة بين فاعلية الذات وتقدير الذات.

- دراسة الشعراوي (2000) :-

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الفروق في فاعلية الذات بين الجنسين وطلاب الصف الأول والثاني الثانوي ، والتعرف على تأثير تفاعل الجنسين في تبادل درجات فاعلية الذات، والتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين فاعلية الذات وكل من الدافع للإنجاز الأكاديمي ، ودرجات تحقيق الذات. استخدم الباحث مقياس فاعلية الذات الذي أعده بنفسه . تكونت عينة الدراسة من (476) طالبا وطالبة من الصفين الأول والثاني الثانوي من المدارس الثانوية في مدينة الناصرة . أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات الجنسين والصفين الأول والثاني الثانوي على

مقياس فاعلية الذات . وعدم وجود تأثير دال إحصائياً للتفاعل بين الجنس والصف على تباين درجات الطلاب على مقياس فاعلية الذات.

2.4.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بمفهوم الاعتقاد بالفاعلية : _

- دراسة (Federici، 2013) :-

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين فاعلية الذات للمديرين والرضا الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم . تم اختيار (1818) من مديري المدارس الأساسية الأمريكية. وتم جمع البيانات عن طريق استبيان الكتروني تضمن ثلاث جداول أعدّ لهذه الدراسة، وتم تحليل البيانات عن طريق اختيار نموذج نظري عن طريق تحليل SEM للمتغيرات وكذلك استخدام برنامج AMOS 18 . أظهرت نتائج هذه الدراسة علاقة ايجابية بين فاعلية الذات للمديرين والرضا الوظيفي .

- دراسة (McCullers، 2012) :-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام معتقدات فاعلية الذات للمديرين في المساءلة للقيادة العليا. حيث تم استخدام مسح لمديري المدارس للتحقق من الدرجة التي يعتقد بأنها كانت من أهداف الإدارة المدرسية التي تصدرها الحكومات في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأنها قابلة للتحقق في الواقع، وإلى أي درجة يعتقدون أن قيادتهم ساعدت على تحقيق الأهداف. أشارت نتائج الدراسة بان أغلبية المبحوثين يعتقدون بان أهداف الدولة تكون ممكنة وقابلة للتحقيق ، في حين أن أقلية صغيرة فقط تعتقد بأنه يمكن تحقيق هذا الهدف .

- دراسة (Federici& Skaalivik ، 2011) :-

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين فاعلية الذات للمديرين والمشاركة في العمل . تم قياس هذه العلاقة بناء على اختبار من NPSES مكون من (21) فقرة لقياس فاعلية الذات للمديرين، تم

الإجابة عليه من خلال استبيان الكتروني موجه للمديرين . حيث تكونت عينة الدراسة من (300) مدير اختيرت بطريقة عشوائية من مديري المدارس. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين فاعلية الذات والمشاركة في العمل.

- دراسة (Autry، 2010) :-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين فاعلية الذات والفاعلية الكلية من الفعالية الجماعية. تم اختيار (16) مدرس من المدارس الخاصة في العاصمة الأمريكية واشنطن. استخدمت الدراسة مقياس فاعلية الذات الرئيس (PSES) من إعداد تشانين-موران وجريس (2004) ، حيث تكون المقياس من أسئلة ديموغرافية عن المدرسة ومدير المدرسة شملت متغيرات كلاً من (الجنس ، وسنوات الخبرة في المدرسة الحالية) ، كما اشتملت أداة الدراسة على مجموعة من الفقرات التي تدل على (الفعالية الجماعية، والكفاءة، وتحليل المهام)، واشتملت على متغيرات مستقلة شملت (الفعالية الرئيسية، وفعالية شؤون الإدارة، وفعالية القيادة التعليمية ، والفعالية اللامعنوية للقيادة). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. أشارت النتائج أن 9% من التباين كان في الكفاءة، و27% من التباين كان في تحليل المهمة ، و21% من التباين في درجات الفاعلية للمجموعات الكلية ، و2% من تباين المجموعة في الكفاءة لفاعلية القيادة التعليمية .

- دراسة (Lovell، 2009) :-

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الشعور بمعتقدات فاعلية الذات ومؤشرات فاعلية المدرسة لدى مديري المدارس الجدد . تكونت عينة الدراسة من (387) مدير من مديري المدارس من ولاية جورجيا. استخدمت الباحثة استبيان رئيسي للوصول إلى الغرض الرئيسي بناء على مقياس (PSES) الذي وضعته (تشانين- موران وجريس ،2004)، وتم جمع البيانات عن طريق موقع

استطلاع على الانترنت وكانت نسبة الاستجابة 24%. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود صلة قوية بين معتقدات فاعلية الذات للمدير ومؤشرات فاعلية المدرسة .

- دراسة (Leithwood & Jantzi، 2008) : _

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين طبيعة ونتائج وأسباب فاعلية الذات لدى مديري المدارس في ولاية كندا ، كما هدفت إلى بيان أثر فاعلية الذات لدى المدير على أوضاع المدرسة وتعلم الطلاب . وتكونت عينة الدراسة من (96) مدير من مديري مدارس ولاية كندا . واستخدمت تقنيات تحليلية خاصة بفاعلية الذات لمعالجة أهداف الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن فاعلية الذات لدى مديري المدارس كان لها الأثر الواضح والقوي على التحصيل العلمي للطلاب ، كما أظهرت نتائج الدراسة علاقة ايجابية قوية بين فاعلية الذات للمدير والفاعلية الجماعية .

- دراسة (Leithwood , and Anderson، 2007) : _

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين فاعلية الذات لدى مدير المدرسة وتعلم الطلاب . أجريت هذه الدراسة بالاعتماد على مقابلات مع (31) مدير من مدارس ولاية كندا . أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الظروف المؤثرة في المدرسة وتعلم الطلاب تساهم في شعور المدير بالمزيد من فاعلية الذات وذلك من خلال إيجاد أغراض وأهداف واضحة ومشاركة على نطاق المدرسة ومنح الأولوية للمدير لتحسين التعليم ، وضمان حصول المعلمين والإداريين على الكميات المناسبة من التطوير المهني ذات المغزى والتي تهدف إلى تطوير قدرات الذات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة المشتركة .

- دراسة دوير وكومينغس (Dwyer & Cummings, 2001) :-

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية واستراتيجيات التأقلم والضغط من خلال استبيان أعد لهذا الغرض ، وتكونت عينة الدراسة من (75) من طلبة الجامعة الكندية منهم (54) من الإناث و (21) من الذكور. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط سالبية بين فاعلية الذات والضغط، كذلك هناك علاقة ارتباطية سالبية بين المساندة الاجتماعية من الأسرة والأصدقاء والضغط.

- دراسة ديموند (Diamond، 1997) :-

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور القيادي المتشعب تربويا وروحيا وإداريا وشعور فاعلية الذات لدى مديري المدارس الثانوية الكاثوليكية الأمريكية ، استخدم الباحث استبانته وضعها بنفسه تكونت من (109) سؤالاً مقسمة على أبعاد ثلاثة هي :- سلوك القيادة ، فاعلية الذات والمتغيرات . حيث اختار الباحث عينة عشوائية طبقية تكونت من 750 مديراً أعيد منها (404) استبانته ، وكانت النتائج تشير إلى أن المديرين المتدينين والعلمانيين يعتبرون أنفسهم قادة متمكنون تربويا وإداريا وروحيا . ولا يوجد اختلاف بينهم في فاعلية الذات .

- دراسة روبرتس (Roberts، 1997) :-

كان الغرض من الدراسة فحص العلاقة بين تصورات فاعلية الذات لمديري المدارس العليا في ثلاث ولايات (جورجيا ، الامابا، ميسيسيبي)، وأساليبهم لإدارة الصراع مع معلمهم وأيضا فحص تأثير المتغيرات المحددة على تصورات فاعلية الذات وأساليب إدارة الصراع وهي (الجنس ، العرق ، المؤهل ، سنوات الخدمة) .وشملت العينة (273) مدير مدرسة عليا ، استخدم الباحث استبانته بمعيارين المعيار الأول يسمح فاعلية الذات لدى المدراء ، والمعيار الثاني يسمح الكشف عن

الصراع المنظمي . واستخدم الباحث تحليل التباين (MANOVA) لقياس علاقة المتغيرات بفاعلية الذات وأساليب إدارة الصراع (الجنس، العرق ، المؤهل، سنوات الخدمة) وأشارت النتائج إلى علاقة ايجابية بصورة قوية عند مستوى الدلالة بين تصورات الفاعلية وأساليب إدارة الصراع ، بينما أشارت النتائج من خلال تحليل التباين عند مستوى الدلالة إلى فرق إحصائي كبير بين (العرق ، دمج الخبرة مع الجنس والعرق) .

3.4.2. الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري :-

- دراسة عياد (2014) :-

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك 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 تبعا لمتغيرات الدراسة : المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة في التعليم ، والمديرية ، وجهة الإشراف على المدرسة، ومستوى المدرسة ، وجنس المدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة القدس الفلسطينية الحكومية والخاصة التابعة لوكالة الغوث ، والواقعة ضمن نفوذ مديريتي (القدس الشريف) ، (وضواحي القدس) للعام الدراسي 2013/2014. والبالغ عددهم (4562) فرداً ، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية . قامت الباحثة ببناء استبانته تكونت من ثلاثة أجزاء : الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة ، والجزء الثاني : يقيس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وتكون من (34) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي :_ الحساسية للمشكلات ، والطلاقة ، والمرونة، والأصالة ، و القدرة على التحليل والربط ، والاحتفاظ بالاتجاه ، وقبول المخاطرة. والجزء الثالث فهو لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية. وتم التأكد من صدقها وثباتها

بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة ، ومن خلال حساب معامل الثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة وجد انه يساوي (0.95) و (0.96) لدرجة الإبداع الإداري ودرجة ممارسة القيادة التشاركية على الترتيب. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس عناصر الإبداع الإداري جاءت مرتفعة للدرجة الكلية . وان تقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً ، كما بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس عناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة ماعدا متغير جهة (الإشراف على المدرسة) ، حيث وجدت فروق دالة إحصائياً وكانت لصالح معلمي المدارس التابعة لووكالة غوث اللاجئين ، أيضاً أظهرت النتائج انه هناك علاقة طردية ايجابية بين تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وتقديراتهم لدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية بمعامل ارتباط (0.82) على الدرجة الكلية .

- دراسة عبابنة والشقران (2013) :-

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد 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 استُخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. وتم تطوير استبانته ، تكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي : تطبيق الإبداع ، وتشجيع

وتبني الإبداع ، وبيئة وأساليب العمل ، وتم التأكد من صدق وثبات الأداة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة .

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية ، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الخبرة العملية، والمدرسة، والمسمى الوظيفي .

- 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 ، والى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس ، وسنوات الخبرة الإدارية ، والمؤهل العلمي. وتكون مجتمع الدراسة - وهو عينتها- من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظة للفصل الثاني 2012/2011 ، والبالغ عددهم (271) فردا ، استجاب منهم (225) فردا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، تم تطوير استبانته تكونت من ثلاث 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 وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة . وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري ، أن الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي . بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05) في تقديراتهم تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات . كما بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب الصراع والإبداع الإداري .

- دراسة أبو سمرة ، والطيطي وأبو عمشا (2012) :-

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة بيت لحم / فلسطين من وجهة نظر المعلمين ، والى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس ، سنوات الخبرة في التعليم ، والمؤهل العلمي ، وجهة الإشراف على المدرسة . وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين لعام الدراسي 2010/2009 ، والبالغ عددهم (2266) معلماً ومعلمة ، في حين تكونت عينة الدراسة من (550) فرداً تم اختيارهم 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 وتم بناء استبانته تكونت من (53) فقرة موزعة على مجالي واقع الإبداع الإداري ، ومعوقاته. وتم التأكد من صدق وثبات الأداة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقديرات أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة على الدرجة الكلية ، ودرجة تقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري كانت متوسطة ، وانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري الجنس ، ولصالح الذكور ، والجهة المشرفة على المدرسة ولصالح المدارس الخاصة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديراتهم لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

- دراسة شقورة (2012) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث صمم استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير واشتملت على (43) فقرة ، أما الاستبانة الثانية فكانت لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ، اشتملت على (37) فقرة . وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية . وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لإدارة التغيير جيدة، وان مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لديهم جيد أيضاً ، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين جميع أساليب إدارة التغيير وبين جميع مهارات الإبداع الإداري .

- دراسة الحارثي (2012) :-

هدفت 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 . وتم تنفيذ الدراسة على جميع أفراد المجتمع الذي تكون من جميع مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المحافظة للعام الدراسي 1432/1433 هـ ، والبالغ عددهم (198) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة . وتم تصميم استبانته ؛ تكونت من (65) فقرة موزعة على أربعة محاور : واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ، والمعوقات التنظيمية ،

والمعوقات الشخصية ، والمعوقات الاجتماعية والثقافية. وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع جاءت بدرجة متوسطة على المستوى الإجمالي ، وان تقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة على الإجمالي ، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 والصفاء 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 انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة ماعدا متغير مكتب التربية والتعليم فانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال .

- دراسة جبر (2010) :-

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، ومدى استخدام الإدارة المدرسية للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع ، إضافة إلى التعرف الى مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي و قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على جميع مجتمع الدراسة والبالغ

عدددهم (208) مديراً ومديرة . وتوصلت الدراسة الى توفر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بدرجة عالية، وكذلك توافر جميع عناصر الأداء الوظيفي لديهم بدرجة عالية ، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من مستوى الابداع الإداري ومقومات الإبداع الإداري في برنامج التربية والتعليم وبين الأداء الوظيفي لمديري مدراس وكالة الغوث

- دراسة خلف (2010) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الاكاديمية بالجامعة الاسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي ، ومدى توافر الابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة ، كذلك التعرف الى مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة تجاه امتلاكهم القدرات الابداعية بتباين المتغيرات الديموغرافية (العمر ، والحالة الاجتماعية ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تم سحبها بطريقة الحصر الشامل لجميع افراد مجتمع الدراسة المكون من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (50) فرداً.

وتوصلت الدراسة الى توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بنسبة تصل إلى (83.4%)، واحتل عنصر (القدرة على التحليل والربط) من عناصر الإبداع الإداري المرتبة الأولى ، بينما احتل (قبول المخاطرة) المرتبة السابعة في تقديرات أفراد العينة .

- دراسة أبو هين (2010):-

هدفت الدراسة التعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتم إعداد استبانتين أحدهما للتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية والأخرى لقياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ، واشتملت على (40) فقرة موزعة على المجالات التالية : (الأصالة، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية ، للمشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه ، قبول المخاطرة ، التحليل والربط). وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلومات المدارس الثانوية في محافظات غزة في العام الدراسي (2010 - 2009) والبالغ عددهم (3464) معلماً ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس ، عدا في مجال الاحتفاظ بالاتجاه فكانت هناك فروق لصالح الإناث ، كما بينت الدراسة أن قدرة الاحتفاظ بالاتجاه حصلت على المرتبة الأولى ، يليها التحليل والربط حصلت على المرتبة الثانية ، أما المرتبة الثالثة فكانت للطلاقة ، والمرتبة الرابعة قبول حصل على المرتبة السادسة . المخاطرة ، والمرتبة الخامسة الأصالة ، وآخر المجالات كان مجال الحساسية للمشكلات حيث حصل على المرتبة السادسة

- دراسة الهذلي (2010) :-

هدفت الدراسة الى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الذات لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة والتعرف الى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، وكذلك التعرف الى درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، حيث تم تصميم استبانة مكونة من محورين؛ المحور الأول محور إدارة الذات ويشمل (24) فقرة موزعة على الأبعاد التالية : (التخطيط ، إدارة الوقت ، الثقة بالنفس ،التوازن ، الاتصال) ، أما المحور الثاني فمحور الإبداع الإداري ويشمل (20) فقرة موزعة على الأبعاد التالية : (الأصالة ، المرونة ، المخاطرة ، الطلاقة) . وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (53) مديرة ، وجميع مساعدات المدارس الثانوية والبالغ عددهن (92) مساعدة ، وكذلك عينة عشوائية بسيطة من المعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة والبالغ عددهن (1707) معلمة . وتوصلت الدراسة الى ان مديرات ومساعدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة يمارسن إدارة الذات والإبداع الإداري بدرجة عالية ، كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الثانوية الحكومية في مكة المكرمة ، و أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية : (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري ، الحالة الاجتماعية).

- دراسة العمري (2009) :-

هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تعيق مهام مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين في مدينة الرياض . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تم اعداد استبانة تشمل (35) المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين . فقرة عن معوقات الإبداع الإداري ، و(22) فقرة لتطوير مستوى الإبداع الإداري في المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين . وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس البنين المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين في منطقة الرياض التعليمية والبالغ عددهم (67) مديراً . وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات الإبداع الإداري تنقسم الى معوقات ذاتية ومعوقات تنظيمية وقدمت مجموعة من الاقتراحات لتطوير مستوى الإبداع الإداري في المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين في منطقة الرياض التعليمية .

- دراسة أبو جامع (2009) :-

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وإلى الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والإقليم، والمؤهل التربوي . وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الوزارة خلال العام الدراسي 2009/2007 ، 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 كأداة تنفيذية بلغت (600) فرداً؛ وقد تم اختيارهم وفق أجزاء ؛ الأول : يتعلق بالمعلومات الشخصية ، والثاني : لقياس مستوى الثقافة التنظيمية وتكون من (27) فقرة موزعة

على ستة مجالات ، أما الجزء الثالث : لقياس درجة الإبداع الإداري وتكون من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات . وتم 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 . وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في امتلاك القدرات الإبداعية لدى العاملين في الوزارة تعزى لمتغير الجنس ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاكهم القدرات الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل التربوي والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية لصالح المؤهل والمتدرب ، ولمتغير الإقليم لصالح الوسط . كما دلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغير المركز الوظيفي أكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً. وانه كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسة لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم .

- دراسة بدر (2008) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية وفقاً للمهارات التالية : (مهاراة العصف الذهني ، مهارة الخريطة الذهنية ، مهارة الحوار) . وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الحاجات التدريبية التالية : (نوع المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية) ، لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية تعزى للمتغيرات التالية (المسمى الوظيفي ، المرحلة التعليمية ، المؤهل العلمي). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، حيث صممت استبانة مكونة من (41) فقرة موزعة على الأبعاد الثلاثة : (مهارة العصف الذهني ، مهارة الخريطة الذهنية ،

مهارة مدينة مكة المكرمة الحوار)، وتكونت عينة الدراسة من (292) من مديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية وتوصلت الدراسة الى ان الحاجات المقدمة في الدراسة ذات أهمية عالية لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة مكة المكرمة ، وأن أهم الحاجات التدريبية لمهارات العصف الذهني . الإبداع الإداري لعينة الدراسة كانت مرتبة كالتالي :

الخريطة الذهنية ، تليها مهارة الحوار ثم العصف الذهني.

- دراسة السلمي (2008) :-

هدفت الدراسة الى التعرف الى درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام اعمالهم ، ودرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية ، وكذلك تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مدير مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث تم اعداد استبانة تشمل (47) فقرة، ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية ، (20) مشرفاً ، وجميع مديري المدارس والبالغ عددهم (48) مديراً وعينة عشوائية بسيطة نسبتها 16 % من المعلمين في المرحلة الثانوية حيث بلغ عدد أفراد العينة (368) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت هي غالباً ، وكذلك درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم هي غالباً أيضاً ، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري ، لصالح المدارس الأهلية مقابل المدارس الخاصة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الأهلية مقابل المدارس الخاصة .

- دراسة القرشي (2008) :-

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، وكذلك درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة التغيير ، وتحديد درجة العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبانة من (25) فقرة، أما المحور الثاني فيشمل أساليب إدارة التغيير ويتكون من (18) فقرة. تشمل (43) فقرة موزعة على محورين ، المحور الأول ويشمل أبرز مهارات الإبداع الإداري ويتكون من (25) فقرة، أما المحور الثاني فيشمل أساليب إدارة التغيير ويتكون من (18) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الابتدائية وعددهن (127) مديرة وكذلك من جميع مساعدات المدارس الابتدائية وعددهن (220) مساعدة. وتوصلت الدراسة إلى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية في مكة المكرمة ، وأن درجة ممارسة الأسلوب التقليدي من أساليب إدارة التغيير جاءت منخفضة ، أما الأسلوب الاحتوائي من أساليب إدارة التغيير فجاءت درجته مرتفعة .

- دراسة الليثي (2008) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ، وإلى واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسية ، وكذلك التعرف إلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسية ، وكذلك التعرف إلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسية . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تصميم استبانة محول الإبداع الإداري التي تشمل (49) فقرة موزعة على محورين ، المحور الأول محور الثقافة التنظيمية السائدة ، والمحور الثاني محور الإبداع الإداري . وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة والبالغ عددهم (240) مديراً ، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (115) مديراً وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للثقافة المساندة وعنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كانت كبيرة جداً ، كما أظهرت الدراسة ان الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري ، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح الذي خدمتهم أكثر من 16 سنة . حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة .

- دراسة واصلني (2006) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف الى مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات انفسهن والمشرفات التربويات والمعلمات في المدارس الثانوية ، وكذلك الى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية :

(سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، طبيعة العمل ، المنطقة التعليمية ، نوع الإعداد)، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها(63) مشرفة، و(38) مديرة مدرسة ثانوية ، و(61) معلمة من مدينتي مكة وجيزان . وتوصلت الدراسة الى ان عينة الدراسة من المديرات والمعلمات تعتقد بتوافر مقومات الإبداع الإداري (التنظيمية ، الإمكانيات والموارد ، البرامج التدريبية ، السمات الشخصية) لدى مديرات المدارس الثانوية بدرجة أكبر من المشرفات التربويات ، وأنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة تبعاً لمتغيرات : (المنطقة التعليمية _ سنوات الخدمة) .

- دراسة العازمي (2006) : -

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين ، إذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، واشتملت الدراسة على العاملين المدنيين فقط وأثارت التساؤل الرئيسي الآتي : ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها وجود خصائص وسمات القيادة التحويلي وتوافرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيهها لقدرات إبداعية إدارية ، كما أوصت الدراسة بوضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي الإبداعي فضلاً عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الأهداف الكلية للمنظمة .

- دراسة آل خليفة والربيعان (2000) :-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مفهوم الولاء في علاقات العمل ومدى سعي المديرين إلى الإبداع في العمل، من خلال إبداع وسائل لتطوير أعمالهم، والتعرف إلى نمط الإبداع للمديرين المتعلق بعلاقات العمل في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت . وتكونت عينة الدراسة من (380) مديراً من مديري الإدارات، ومن في حكمهم في الوزارات والهيئات الحكومية اختيروا عشوائياً. وأُستخدِم فيها المنهج الوصفي المسحي .ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانته

مكونة من قسمين : اشتمل القسم الأول على تحديد الولاء في العمل بين الرئيس والمرؤوس، من خلال الجوانب التنظيمية الآتية: (الاختبار، والتعيين، والتشريح لحضور دورة تدريبية، والسماح بالاستئذان بالخروج من العمل وتفويض القرار، والترقية لمنصب إشراف أعلى) . واشتمل القسم الثاني على تحديد مدى سعي المديرين إلى الإبداع في العمل، من خلال اقتراح وسائل إبداعية لتطوير العمل . وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، واختبار مان و ويتني (mann-whitny) ، وتحليل التباين الأحادي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن المديرين يدركون أهمية ارتباط المتغيرات التي تتعلق بجوانب الولاء للمديرين على أساس أهداف العمل ومدى حرصهم على اقتراح بعض الوسائل الإبداعية لتطوير أعمالهم، وأنه لا يوجد نمط عام نحو الإبداع أو تطوير علاقات العمل بين المديرين في الوزارات والهيئات الحكومية.

4.4.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بمفهوم الإبداع 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. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في طهران للعام الدراسي 2011_2012 ، وتم 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 مكونة من 30 فقرة موزعة على أربعة أساليب إدارية (السلطوي ، السلطوي _ الخيري ، الاستشاري ، التشاركي) ، والثاني : فحص توارنس

(Torrance) للإبداع المفرداتي ، تكون من 60 سؤال ثلاثي الفقرات (شملت الأسئلة فقرات تتعلق بالإبداع ، والعمر ، والجنس ، والخبرة ، والمؤهلات) . وتم 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 مديري المدارس والمديرات الإناث ، وبين المديرين المدربين الذكور والإناث . كما أظهرت أن الأسلوب الإداري 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. وتم 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 طلب منهم تعبئة استبانات إجابات 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 أنه وعلى الرغم من أن المدراء ما زالوا مسؤولين عن الأمور الإدارية من صيانة بناء المدرسة وحفظ النظام وطبيبات الكتب ، إلا انه مطلوب منهم توفير قيادة توجيهية نوعية تهدف إلى أفضل الممارسات في مجال عملية التعليم والتعلم وصولاً إلى أفضل تحصيل للطلاب . كما انه مطلوب منهم الموازنة بين مسؤولياتهم الإدارية ودورهم كقادة موجهين . أيضا بينت الدراسة أن تحصيل الطلاب هو حجر

الزاوية في نجاح المدراء الذي يمارسون دور القائد الموجه ، وإذا كان الأمر ك ذلك فإن دور القائد الموجه هو الأساس في تقدم الطلاب وتحصيلهم ، ويستطيع المدير الموجه المساهمة في هذا الأمر بتحديد الأهداف وتشجيع الممارسات الإرشادية الفعالة . كما أظهرت أن المدراء الذين وضعوا أهمية لأمر التعليمات كانوا يقودون مدارسهم بشكل فعال وتوصلوا إلى تحصيل عالٍ لطلابهم.

- دراسة محمد وبرداي (Mohammed & Bardai , 2012):-

هدفت هذه الدراسة البحث في العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي ، والى تحديد نوع الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الإبداع المؤسسي في المعاهد العليا في ليبيا . وتكون مجتمع الدراسة من إداريين وإداريين تنفيذيين وأعضاء هيئة تدريس من ثلاث جامعات حكومية في مناطق طرابلس وبنغازي وسرت ، حيث تم 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 أن أنواع الثقافة العشائرية (في هذه الثقافة : تمثل المؤسسة مكاناً صديقاً للعمل ، حيث يشارك الأفراد في كثير من الأشياء ، كما يعمل القادة كموجهين . ويتم الحفاظ على تماسك المؤسسة من خلال الولاء والتقاليد والالتزام العالي ، والتخصيصية) . 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 أن 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 ، خاصة

ثقافة السوق ؛ حيث أنّ لها أثراً كبيراً على الإبداع التقني كمتغير تابع . كما أنّ الثقافة التراتبية لها أكبر الأثر على الإبداع الإداري كمتغير تابع .

- دراسة ماك _ تشرين وسونجو مارتينز (Mccharen& song & Martens , 2011):-

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى محددات التعليم المؤسسي وممارسات خلق المعرفة التي يمكن أن تقود إلى اشتقاق عوامل عملية الإبداع في إعدادات المدرسة . وتكون 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. واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة . حيث تم تطوير نموذج مفاهيمي لعملية الإبداع في المدرسة ، ركز 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 تم 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 أنّ الثقافة الداعمة للتعليم المؤسسي تؤثر إيجابياً وبفعالية عالية على المكونات الثلاث ، كما أنّ الإدارة الذاتية في العمل ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إبداع القسم وممارسات خلق المعرفة في أنظمة المدرسة .

- دراسة أثانوسولا _ ريبا وآخرون (Athanasoula _ Reppa et al., 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيف يحسن إبداع قيادات المدرسة العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال عملية الإبداع . كما اعتمدت الطريقة الكمية في البحث ؛ حيث تم مقابلة ستة مدراء مدارس ابتدائية ، منهم ثلاثة في اليونان وثلاثة في قبرص وتضمنت كل مجموعة مديران ذكور ومديرة واحدة ، أيضاً تمت مقابلة (18) ولي أمر ، ثلاثة في كل من المدارس الستة (أم واحدة وأبوين اثنين) . وتم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2007-2008، عندما كان احد المشاركين في البحث موجوداً في قبرص كأستاذ زائر . بينت نتائج الدراسة انه في المدارس التي لدى مدرائها طرق إبداعية في الاتصالات منها : 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 انه كلما زاد عدد الطرق الإبداعية التي يستخدمها المدير كلما زاد عدد الطرق الإبداعية التي يستخدمها المدير كلما زاد إقبال الأهالي 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 إبداعية فقد كانت نسبة الإقبال والمشاركة 15-20% في مدارس اليونان و 85% في مدارس قبرص ، ويبدو أن تقاليد مشاركة الأهالي في قبرص أعلى منها في اليونان . أيضاً أظهرت الدراسة أن المديرات يستخدمن عبارات عاطفية في التعبير عن أنفسهن وعن شعورهن — كما يستخدمن الاسم الشخصي في مخاطبة الناس خلافاً لأسلوب المدراء الذي يبدأ بعبارة " إلى جميع الأهالي " . وعليه فإن نتائج هذه الدراسة تظهر أن إبداع مدير المدرسة

يمثل العامل الرئيس في بناء قاعدة اتصالات قوية بين المدرسة وأولياء الأمور ؛ وذلك لأن المدير المدرسة السلطة الكافية لاستدعاء أي ولي أمر ومقابلته في حين لا يتوفر ذلك لأولياء الأمور .

- دراسة زاو و أوردونيز دي بابلوس (Zhao & Ordonez de bablos , 2009)

تزامناً مع قدوم الاقتصاد المبني على قواعد المعرفة ، أصبحت المعرفة والإبداع تمثل العناصر المحورية للقوى التنافسية في المجتمع ، وتفضي 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 . أما 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 لديهما القدرة على تسويق الإدارة الإبداعية . كما أن لنظام المدرسة المؤسسي المعرفي ، ونظام إدارة المعلومات ، وثقافة التعليم المؤسسي اثر قوي على قدرات المدرسة التعليمية ابتداء 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 تم 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 أن استراتيجيات الإدارة المدرسية الإبداعية المبنية على التعليم المؤسسي تتضمن ممارسات قيادة المدرسة الإبداعية ، ونمط عمليات إدارية مناسب ، وتضافر التعليم على مستوى الفرد والفريق والعلاقة التبادلية بين الأفراد ومشاركة المعلومات ، وثقافة الإبداع والبيئة التعليمية ، وتقييم الأداء ، والمكافئة على الإبداع .

- دراسة الفرا (EL_ Farra, 2007): -

هدفت هذه الدراسة فحص مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية . وتكون 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 . وتم 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 تم تصميم استبانته خصيصاً لهذه الدراسة ، واستخدمت كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة . وأشارت النتائج إلى أن هناك مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية ، إلا أن هناك تعطيك لانسياب الأفكار ، كما أن التشريعات واللوائح تعيق العمل ، ولا يشجع المدراء في الوزارات الفلسطينية الاتصال المباشر مع المرؤوسين ، كما أن 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 . وتم اختيار (38) مديراً لإجراء المقابلات معهم . كما استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة . وأظهرت الدراسة أن 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 أن البيروقراطية والمركزية هما من العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع الإداري لدى المديرين .

- دراسة تورمين (Toremén , 2003):-

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العوامل التي يمكن أن يستخدمها مديرو المدارس لتكوين بيئة إبداعية ، وإلى الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا . وتم استخدام المنهج الوصفي الثقافي [المنهج الذي يعتمد الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة] للتوصل إلى النتائج . وأشارت النتائج إلى أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم ، وتقويم الإنجازات بعدالة وإتاحة الفرصة للعاملين الراغبين في المجازفة ، وعدم الخوف من الفشل ، والتعامل مع أخطاء 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 وكلين (Wasserstein _ Warnet & Klein, 2000)

تناقش هذه الدراسة بعض نتائج برنامج بحثي تم تنفيذه لمدة عامين في (20) مؤسسة تعليمية لتحديد صفات القيادة التربوية الفعالة في ظل تصورات متغيرة لعملية الإبداع في المؤسسات ، كما

استكشف الدراسة ممارسات المدراء في بناء تصورات تعليمية ومعانيها . ولتطبيق الدراسة وجد أنها تنطبق على (36) مشروعاً إبداعياً في المناطق المدنية اليهودية في إسرائيل ، تم اختيار (20) مشروعاً منها على أساس أهمية عملية الإبداع للمدرسة ، والمشكلة التي تعنيها استخدم أساليب جديدة ، والقدرة على الوصول إلى المعلومات بالنسبة لفريق البحث ، والمشاريع المخططة لمدة سنتين على الأقل . كما اعتمدت الطريقة الاثنوغرافية في جمع البيانات . وقد انبثق عن عملية التحليل الكمي ثلاث مصطلحات لتحديد المفاهيم هي : هموم وتوقعات أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالتبادل مع الإبداع ، والعوامل التي تفسر النجاح والفشل في عملية بناء التصورات ، والاستراتيجيات 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 إنسانية مختلفة منها فهم سياق الإبداع والتفاعل مع متغيرات ثقافية كثيرة . وان 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 إدارة العوامل المختلفة بنقص الفعالية ، وأن التغيير يعتمد على إمكانية إعادة الهيكلية إلى البؤرة . أيضاً بينت نظرية الإدارة الفوضوية أن التغيير الصغير أو التركيز على الأمور الصحيحة تقود إلى نتائج فعالة.

5.4.2. تعقيب على الدراسات السابقة :ـ

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الاعتقاد بالفاعلية (فاعلية الذات)، وجدت تنوعاً في أهدافها، ومجتمعها، بينما اتبعت في معظمها المنهج الوصفي ، والاستبانة والمقابلات أداة لجمع البيانات .

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاعتقاد بالفاعلية :ـ

اهتمت بعض الدراسات بتوضيح علاقة الاعتقاد بالفاعلية مع غيره من المتغيرات ، حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود علاقة طردية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتقاد بالفاعلية ودافع الانجاز كما جاء في دراسة المزروع (2007) ، والفعالية الجماعية وتحصيل الطلبة كما جاء في دراسة (Leithwood,2008)، والمشاركة في العمل كما جاء في دراسة (Federici,2013)، وفاعلية المدرسة كما جاء في دراسة (Lovell, 2009) ، بينما كشفت عن وجود علاقة سلبية بين فاعلية الذات وضغوط الحياة كما جاء في دراسة أبو غالي (2012) وعلاقة سلبية بين فاعلية الذات وقلق المستقبل كما جاء في دراسة المشيخي (2009)، وعلاقة سلبية بين فاعلية الذات والضغوط والمساندة الاجتماعية كما جاء في دراسة (Leithwood, 2007) .

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ، وأهدافها ، نلاحظ أن الدراسات العربية تشير في غالب الأحيان إلى أن مديري المدارس غير معدين كقادة، إنما نراهم معدين كمعلمين. ومن هنا نشير أهمية تدريب المديرين لتأهيلهم أكثر على أداء المهام الإدارية المهنية عبر تنظيم برامج ودورات تدريبية مخططة ومحددة . أما الدراسات الأجنبية تشير في غالبية الأحيان إلى أن توقعات الشعور بفاعلية الذات هي عامل مهم في انجاز المهام والتعلم الفاعل.

ثانياً: 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 عياد (2014) ، الجعافرة (2013) ، وأبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (2012) والهدلي (2010) ، وجبر (2010) ، والليثي (2008) ، العازمي (2006) ، وبين متوسطة كما جاء في

دراسة كل من عبانة والشقران (2013)، والحارثي (2012)، وشقورة (2012) وخلف (2010) ، وأبو جامع (2009) . وأيضاً أظهرت دراسة الفراء (EL-Farra ، 2007) أن هناك مستوى مقنعا من الإبداع ، وبيّنت 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)، والعساف (2004) ، وتراوحت درجة المعوقات في هذه الدراسة 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) ، وأساليب إدارة التغيير كما في دراسة شقورة (2012) ، ودرجة ممارسة إدارة الذات كما في دراسة الهذلي (2010) ، واستخدام القيادات لعناصر القيادة التحويلية كما في دراسة خلف (2010)، بينما كشفت عن وجود علاقة عكسية (سلبية) بين الإبداع الإداري وضغوط العمل كما في دراسة الحجايا (2012). كما أظهرت دراسة محمدي وفرج الله (2013) (Mohammadi & Farajollahi) أن الأسلوب الإداري هو الأعظم تأثيراً في مستوى الإبداع. وكشفت دراسة اثاناسولا - ريبا وآخرون (2010)، (Athanasoula- Reppa etal)، أن إبداع المدير يمثل العامل الرئيس في قاعدة اتصالات قوية بين المدرسة وأولياء الأمور. أيضاً بيّنت دراسة زاو واوردونيز دي بابلوس (2009) ، Zaho & Ordonez de Pablo) 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 (2004) (Ombilee) ودراسة تورمين (2003)، (Toremén) ودراسة ماك-تشيرن وسونج ومارتينز (2011) (McCharen 7 Song 7 Martens)

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، وأهدافها ، يلاحظ أنها تركز عل الجانب الإبداعي للمديرين، وآليات تطبيقه في المؤسسات التربوية، ولم تتضمن أي دراسة تربط الاعتقاد بالفاعلية بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن الدراسات السابقة ركزت على جانب الإبداع المؤسسي والإداري في المدارس التي أخذت منها عيناتها ، بينما تركز دراستنا الحالية على جانب الإبداع المرتبط باعتقاد الفاعلية للمدير ، وكيف يتأثر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من خلال ارتباطه بفاعلية الذات وتأثرها على القرارات الإدارية التي يتخذها المدير الفعال في المواقع التعليمية في مدرسته، كما أن الدراسة الحالية كان مجتمعها وعينتها مستلة من فلسطين بينما اشتملت عينات الدراسات السابقة من مدارس في مختلف أنحاء العالم بالإضافة إلى المدارس الفلسطينية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

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

1.3. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.

2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2014/2015 م، والبالغ عددهم (423) فرداً، منهم (97) في مديرية شمال الخليل، و(134) في مديرية الخليل و(192) في مديرية جنوب الخليل، وذلك وفقاً لإحصائيات أقسام التخطيط في مديريات التربية والتعليم الثلاثة للعام الدراسي 2015/2014 م.

3.3. عينة الدراسة:

شكلت عينة الدراسة ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة ، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (280) فرداً منهم (64) في مديرية شمال الخليل و(89) في مديرية الخليل و(127) في مديرية جنوب الخليل ، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً لمتغير المديرية. وتم استرجاع (260) استبانته بنسبة 93% من أفراد العينة .والجدول رقم (1.3) يبين توزيع خصائص العينة الديموغرافية الذين تم تحليل إستجاباتهم :

جدول (1.3) توزيع خصائص أفراد العينة الذين تم تحليل بياناتهم

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	136	52
	إناث	124	48
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	192	74
	اعلى من بكالوريوس	68	26
سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	41	16
	من (5- 10) سنوات	60	23
	أكثر من 10 سنوات	159	61
المديرية	شمال الخليل	60	25
	الخليل	80	30
	جنوب الخليل	120	45
المرحلة	أساسية	179	69
	ثانوية	81	31

4.3. أدوات الدراسة

1.4.3. الأداة الأولى استبانته (اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم) .

1.1.4.3 وصف الأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة التي أعدها العدل(2001) ملحق رقم (1)، وتم الحصول على إذن خطي منه بإستخدامها في هذه الدراسة ملحق رقم (6). وتتكون الاداة من جزئين:

الجزء الأول : المعلومات العامة (المعلومات الشخصية) عن المستجيب وتشمل متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة في الإدارة ، والمديرية ، والمرحلة.

الجزء الثاني : بنود الإستبانة والتي تتكون من (50) فقرة تقيس اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم، يجيب عنها المدير وفق وزنٍ مدرجٍ لسلم ليكرت الرباعي (نادرا،

أحياناً، غالباً، دائماً) لتقدير مستوى اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم ويشير ملحق رقم (1) إلى الإستبانة في صورتها النهائية.

2.1.4.3 صدق الأداة :

قام العدل (2001) بالتحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:ـ

الطريقة الأولى :ـ صدق المحكمين إذ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين لإبداء مرئياتهم حول المفردات وملائمتها للمقياس ، وتم أخذ جميع الملاحظات .الطريقة الثانية :ـ صدق المحك وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات الطلاب في المقياس ودرجاتهم في مقياس سكوارزير وآخرين ، وقد جاء معامل الارتباط مساوياً (0.64) وهو مؤشر لصدق المقياس .

كما قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للإستبانة . وذلك كما هو واضح في الجدول (2.3).

جدول (2.3). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم مع الدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
1	0.084	0.177	26	0.370	0.000
2	**0.193	0.002	27	0.082	0.189
3	**0.210	0.001	28	**0.247	0.000
4	**0.283	0.000	29	**0.290	0.000
5	*0.157	0.012	30	**0.178	0.004
6	**0.162	0.009	31	**0.236	0.000
7	**0.179	0.004	32	**0.255	0.000
8	**0.265	0.000	33	**0.200	0.001
9	**0.183	0.003	34	**0.174	0.005
10	**0.207	0.001	35	0.102	0.100
11	**0.295	0.000	36	*0.154	0.013
12	**0.194	0.002	37	**0.184	0.003

0.002	**0.191	38	0.000	**0.266	13
0.007	**0.167	39	0.002	**0.194	14
0.000	**0.267	40	0.029	*0.135	15
0.002	**0.193	41	0.001	**0.211	16
0.000	**0.258	42	0.309	0.063	17
0.000	**0.349	43	0.000	**0.272	18
0.000	**0.288	44	0.000	**0.265	19
0.000	**0.319	45	0.000	**0.257	20
0.000	**0.231	46	0.081	0.108	21
0.001	**0.202	47	0.000	**0.222	22
0.000	**0.221	48	0.006	**0.171	23
0.000	**0.231	49	0.000	**0.240	24
0.000	**0.267	50	0.000	**0.243	25

و تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات استبانة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم مع الدرجة الكلية للإستبانة ذات دلالة إحصائية ، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة و أنها تشترك معا في اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم ، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

3.1.4.3 ثبات الأداة :

قام العدل (2001) بحساب معامل الثبات عن طريق حساب ثبات الدرجة الكلية للمقياس بطريقة معامل ألفا وبلغ (0.77) وبطريقة التجزئة النصفية معادلة سبيرمان - براون بلغ (0.83) ومعادلة جتمان بلغ (0.79) .

وقامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، وبحساب قيمة كرونباخ ألفا حيث بلغت (0.85) . وبذلك يتضح أن الأداة تتمتع بصدق وثبات عاليين تطمأن لهما الباحثة.

2.4.3 الأداة الثانية : (إستبانة القدرات الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل) .

1.2.4.3 وصف الأداة :

لقياس الإبداع الإداري للمديرين ، استخدمت الباحثة الاستبانة التي أعدها خلف (2010) ملحق رقم (1) وتم الحصول على إذن منه باستخدامها في هذه الدراسة . وتتكون الأداة من جزئين :-

الجزء الأول : يدور حول المعلومات العامة (المعلومات الشخصية) عن المستجيب وتشمل متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمديرية، والمرحلة.

الجزء الثاني : ويتضمن بنود الإستبانة وهو عبارة عن (30) فقرة تقيس القدرات الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، وأعطيت كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي (متوافرة بدرجة كبيرة جداً ،متوافرة بدرجة كبيرة، متوافرة إلى حد ما، غير متوافرة بدرجة صغيرة، غير متوافرة بدرجة صغيرة جداً) ، لتقدير مستوى القدرات الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ويشير ملحق رقم (1) إلى الإستبانة في صورتها المعدلة .

جدول (3.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الدرجة
30.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد للمواجهة.	4.21	92.	مرتفعة
10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	4.15	94.	مرتفعة
19	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	4.10	81.	مرتفعة
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بإسلوب متجدد.	4.09	82.	مرتفعة
26	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	4.06	93.	مرتفعة
28	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارني بالحجة والبرهان.	4.06	89.	مرتفعة
17	لدي القدرة على تنظيم أفكارني.	4.05	84.	مرتفعة
18	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	4.05	86.	مرتفعة
12	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	4.03	83.	مرتفعة
24	امتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	4.03	89.	مرتفعة
9	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه.	4.01	84.	مرتفعة
20	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	4.01	80.	مرتفعة
6	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.00	80.	مرتفعة
15	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	4.00	85.	مرتفعة
5	لدي القدرة على تقديم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	3.97	82.	مرتفعة
2	لدي القدرة على التطوير المستمر لإجراءات العمل بعيداً عن الروتين .	3.96	84.	مرتفعة
3	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل .	3.96	91.	مرتفعة

مرتفعة	85.	3.95	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	29
مرتفعة	82.	3.94	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .	7
مرتفعة	85.	3.92	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .	4
مرتفعة	90.	3.90	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	14
مرتفعة	89.	3.88	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.	21
مرتفعة	79.	3.87	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى .	11
مرتفعة	87.	3.87	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	25
مرتفعة	76.	3.85	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	8
مرتفعة	84.	3.82	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	16
مرتفعة	1.00	3.72	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.	23
متوسطة	87.	3.65	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	27
متوسطة	79.	3.59	عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها.	22
متوسطة	87.	3.55	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	13
مرتفعة	0.05	3.94	الإبداع الإداري بشكل عام	

نلاحظ من الجدول (3.3) أن (27) فقرة حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (4.21 - 3.72) وتدل على درجة مرتفعة للإبداع الإداري ، بينما حصلت (3) فقرات على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.65 - 3.55) وتدل على درجة متوسطة للإبداع الإداري .

2.2.4.3 صدق الأداة :-

قام خلف (2010) بالتحقق من صدق الأداة بطريقتين :-

الطريقة الأولى :_ الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) حيث قام الباحث بعرض الأداة بصورتها الأولية على المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية وتم الأخذ بملاحظاتهم.

الطريقة الثانية :_ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة : حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال تحليل استجابات على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 فقرة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له .

بالإضافة إلى ذلك قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة .

وذلك كما هو واضح في الجداول (4.3).

جدول (4.3). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة القدرات الابداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
1	**0.756	0.000	16	**0.785	0.000
2	**0.811	0.000	17	**0.842	0.000
3	**0.706	0.000	18	**0.831	0.000
4	**0.815	0.000	19	**0.862	0.000
5	**0.837	0.000	20	**0.830	0.000
6	**0.844	0.000	21	**0.691	0.000
7	**0.822	0.000	22	**0.447	0.000
8	**0.797	0.000	23	**0.651	0.000
9	**0.787	0.000	24	**0.835	0.000
10	**0.764	0.000	25	**0.759	0.000
11	**0.821	0.000	26	**0.738	0.000
12	**0.834	0.000	27	**0.599	0.000
13	**0.650	0.000	28	**0.858	0.000
14	**0.771	0.000	29	**0.850	0.000
15	**0.805	0.000	30	**0.844	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات استبانة القدرات الابداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل مع الدرجة الكلية للاستبانة ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة و أنها تشترك معا في القدرات الابداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

3.2.4.3. ثبات الأداة الثانية:-

قام خلف (2010) بحساب الثبات بطريقتين :-

الطريقة الأولى : طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient حيث تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient).

الطريقة الثانية :- طريقة ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha استخدم الباحث طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثابتة لقياس الثبات وكانت معاملات الثبات مرتفعة .

إضافة إلى ذلك قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ حيث بلغ (0.97) .

5.3 إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وتطبيقها وفقاً للخطوات التالية :-

1. حصلت الباحثة على كتاب تسهيل المهمة من كلية العلوم التربوية / جامعة القدس ملحق رقم (2)، ومن ثم الإذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم شمال محافظة الخليل ملحق رقم (3)، ومن مديرية الخليل ملحق رقم (4)، ومن مديرية جنوب الخليل ملحق رقم (5)
2. اختارت الباحثة أداتين للدراسة وحصلت على إذن خطي لاستخدام أداة العدل (2001) لأداة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم الملحق رقم (6) .
3. حساب الثبات والصدق لأداتي الدراسة .
4. حصر المجتمع واختيار العينة.
5. توزيع الاستبيان على المديرين ومتابعة استرجاعها منهم، حيث تم توزيع 280 إستبانة واسترجعت منها 260 استبانة فقط وهو ماتم تحليله .
6. بعد استكمال جمع البيانات قامت الباحثة بمراجعة هذه الاستبانات للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي واعطاءها أرقاماً متسلسلة وكانت جميع الاستبانات المسترجعة صالحة للتحليل .
7. قامت الباحثة بتصحيحها ورصد درجاتها وإدخالها إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
8. عرض النتيجة ومناقشتها.

6.3 متغيرات الدراسة:

أولاً : المتغيرات المستقلة وهي :

1- متغير الجنس وله مستويان: (ذكر ، أنثى).

2- متغير المؤهل العلمي وله مستويان : (بكالوريوس فأدنى ، أعلى من بكالوريوس).

3- متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري وله ثلاث مستويات : (أقل من 5 سنوات ، من 5- 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .

4- متغير المديرية وله ثلاث مستويات (مديرية شمال الخليل ، مديرية الخليل ، مديرية الجنوب).

5- متغير المرحلة وله مستويان : (أساسي ، ثانوي) .

ثانياً : المتغير التابع:

1- اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم .

2- الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

7.3. المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك لإدخالها للحاسوب وعمل المعالجة الإحصائية للبيانات تم معالجة الإستبانة الأولى (اعتقاد مديري المدارس بفاعليتهم في محافظة الخليل) وذلك بإعطائها أرقاماً متسلسلة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت (نادراً) درجة واحدة، و(أحياناً) درجتين، و(غالباً) ثلاث درجات ، و(دائماً) أربع درجات) للفقرات الايجابية ، أما الفقرات السلبية تكون بالعكس فأعطيت(نادراً) أربع درجات، و(أحياناً) ثلاث درجات، و(غالباً) درجتين، و(دائماً) درجة واحدة . وتمت معالجة الإستبانة الثانية الخاصة بالقدرات الإبداعية لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

بإعطائها أرقاماً متسلسلة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت (متوافرة بدرجة كبيرة جداً) خمس درجات،(متوافرة بدرجة كبيرة) أربع درجات، و(متوافرة إلى حد ما) ثلاث درجات، و(غير متوافرة بدرجة صغيرة) درجتين، و(غير متوافرة

بدرجة صغيرة جداً) درجة واحدة . وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت (t-test) لفحص الفرضيات الأولى والثانية والخامسة والسادسة والسابعة والعاشر، وتحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لفحص الفرضيات الثالثة والرابعة والثامنة والتاسعة، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لفحص الفرضية الحادية عشر، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

ولأغراض تحديد درجتي الاعتقاد بالفاعلية والإبداع الإداري لدى مديري محافظة الخليل تم اعتماد المفتاحين الآتيين كما يبينه الجدول (4.3) و(5.3) .

جدول(5.3): مفتاح تحديد درجة الاعتقاد بالفاعلية

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.00 – 1.00
متوسطة	3.00 – 2.01
مرتفعة	4.00 – 3.01

جدول(6.3): مفتاح تحديد درجة الإبداع الإداري

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.66 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.67

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- نتيجة السؤال الأول
- نتيجة السؤال الثاني
- نتيجة السؤال الثالث
- النتائج المتعلقة بفرضيات السؤال الثالث
- نتيجة السؤال الرابع
- النتائج المتعلقة بفرضيات السؤال الرابع
- نتيجة السؤال الخامس
- النتائج المتعلقة بفرضيات السؤال الخامس

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته بإبداعهم الإداري"، مرتبة حسب الأسئلة الواردة فيها ، بالاعتماد على التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة.

1.4 عرض نتائج أسئلة الدراسة

1.1.4 عرض النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول:-

ما درجة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم ؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المديرين حول درجة اعتقادهم بفاعليتهم ، وقد تم تحديد درجة الاعتقاد بالفاعلية بناء على المفتاح المحدد آنفاً .

وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (1.4)

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الدرجة
24	لا يمكنني وضع الخطط المناسبة لتحقيق أهدافي.	3.84	0.49	مرتفعة
17	إذا عارضني أحد أكون أنا الخاسر في النهاية .	3.83	0.44	مرتفعة
5	لا أثق في مقدرتي على التعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة.	3.79	0.58	مرتفعة
39	يصعب علي إقناع أي إنسان بأي شيء .	3.77	0.51	مرتفعة
1	لا يمكنني التعامل مع جميع العقبات التي تواجهني.	3.76	0.45	مرتفعة
15	يصعب علي التوافق مع أي مجتمعات جديدة .	3.76	0.52	مرتفعة
27	يصعب علي الوصول إلى أهدافي وتحقيق غاياتي .	3.67	0.6	مرتفعة
21	على الإنسان أن يضبط انفعالاته في المواقف التي تتطلب ذلك .	3.56	0.67	مرتفعة
9	لا يمكنني ضبط انفعالاتي إذا استثارني أي إنسان.	3.54	0.68	مرتفعة
31	أستطيع تحمل الكثير من المسؤوليات .	3.47	0.65	مرتفعة
2	إذا واجهتني عقبة ما فسوف أجد طريقة لحلها.	3.37	0.62	مرتفعة
34	يكلفني جميع من حولي بالأعمال السهلة .	3.37	0.77	مرتفعة
32	يمكنني القيام بالكثير من الأدوار في الحياة .	3.36	0.55	مرتفعة
10	أتبع جميع الإرشادات طالما يلتزم بها الجميع .	3.29	0.67	مرتفعة
46	ليس من الصعب علي أي إنسان أن يقودني إلى ما يريد	3.26	0.99	مرتفعة

مرتفعة	0.6	3.24	أستطيع وضع الحلول المناسبة لأي مشكلة تواجهني .	3
مرتفعة	0.6	3.24	يمكنني مساعدة أي فرد لديه مشكلة .	38
مرتفعة	0.79	3.22	أستطيع التعامل مع المواقف مضمونة العواقب .	6
مرتفعة	0.5	3.22	يمكنني التعامل بكفاءة مع مستجدات الحياة .	14
مرتفعة	0.87	3.21	تشعر أسرتي بنقص ما في حال عدم وجودي معهم .	47
مرتفعة	0.66	3.2	أستطيع المحافظة على اتزاني في المواقف الصعبة .	8
مرتفعة	0.68	3.09	وجودي في أي مكان كفيل بأن يجعله ممتعا ومشوقا .	48
مرتفعة	0.66	3.07	يمكن لبعض العقبات أن تحول بيني وبين تحقيق أهدافي .	22
مرتفعة	0.59	3.02	عندما تواجهني مشكلة أجد عندي حولا كثيرة .	13
متوسطة	0.61	2.93	نظرا لقدراتي العالية يمكنني توقع نتائج الحلول التي أصل إليها .	28
متوسطة	0.71	2.92	أعتمد على نفسي في حل كل ما يواجهني من مشكلات	16
متوسطة	0.72	2.84	يمكنني السيطرة على انفعالات الآخرين من زملائي .	40
متوسطة	0.81	2.83	يمكنني إضافة القليل إلى أي عمل أكلف به .	33
متوسطة	0.93	2.71	أنتصر لنفسي في كثير من المواقف .	19
متوسطة	0.77	2.58	التعامل مع الآخرين بجدية لا يجبرهم على إتباع نفس الأسلوب .	42
متوسطة	1.05	2.41	ترك الإنسان لحقوقه لا يعد انهزامية أو سلبية .	45
متوسطة	0.81	2.36	يسهل علي زملائي حل الكثير من المشاكل التي يصعب حلها .	36
متوسطة	0.76	2.26	يسهل علي الوصول إلى أي هدف مهما كان بعيداً .	23

متوسطة	0.92	2.22	لا أترك حقي مهما كان مع أي إنسان .	44
متوسطة	0.75	2.13	يلجأ لي زملائي في حل معظم مشكلاتهم .	35
منخفضة	0.68	1.98	سيكون لي مستقبلا باهرا .	25
منخفضة	0.66	1.92	سوف أصل إلى مكانة مرموقة في هذا المجتمع.	50
منخفضة	0.56	1.86	يقتنع زملائي بأرائي لتقنتهم الكبيرة في شخصيتي .	41
منخفضة	0.6	1.83	أستطيع الوصول إلى حلول منطقية لما يواجهني من مشكلات .	12
منخفضة	0.6	1.83	ثقة زملائي في مهاراتي هي التي تدعوهم إلى اللجوء إلي .	37
منخفضة	0.67	1.78	لا يمكنني تحقيق الكثير من المفاجآت .	29
منخفضة	0.63	1.76	يمكنني التفكير بطريقة عملية عندما أجد نفسي في مأزق ما .	7
منخفضة	0.56	1.74	عندي كثير من الطموحات التي سوف أنجزها .	26
منخفضة	0.69	1.73	أستطيع قيادة مجموعة من زملائي إلى هدف محدد.	30
منخفضة	0.61	1.73	وهبني الله عز وجل من القدرات ما يجعلني أعيش سعيدا.	49
منخفضة	0.62	1.32	أتمكن من حل المشاكل السهلة إذا بذلت الجهد المناسب	4
منخفضة	0.65	1.31	إذا أعاقني أي إنسان يصعب علي التغلب عليه .	18
منخفضة	0.61	1.26	يصعب علي إيقاف أي إنسان عند حده .	20
منخفضة	0.56	1.18	يصعب علي التفكير في حل أي مشكلة تواجهني .	11
منخفضة	0.46	1.12	أرى نظرات السخرية بقدراتي في عيون زملائي.	43
متوسطة	0.13	2.69	الكلي	

نلاحظ من الجدول (1.4) أن درجة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.69) مع انحراف معياري (0.134)، ويلاحظ أن 24 فقرة (حوالي نصف فقرات الأداة) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.02-3.84) وتدل على درجة مرتفعة للاعتقاد بالفاعلية ، بينما حصلت 12 فقرة على متوسطات تراوحت بين (2.22-3.24) وتدل على درجة متوسطة للاعتقاد بالفاعلية ، وحصلت 14 فقرة على متوسطات حسابية تراوحت بين (1.12_1.98) وتدل على درجة منخفضة للاعتقاد بالفاعلية .

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:-

ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل . كما بينه الجدول (2.4).

وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي .

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	القدرة على التحليل والربط	4.05	0.03	مرتفعة
2	المرونة الذهنية	4.02	0.06	مرتفعة
3	قبول المخاطرة	3.99	0.03	مرتفعة
4	الطلاقة الفكرية	3.96	0.04	مرتفعة
5	الحساسية للمشكلات	3.82	0.03	مرتفعة
6	الاحتفاظ بالاتجاه	3.82	0.08	مرتفعة
7	الإبداع الإداري بشكل عام	3.94	0.05	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (2.4) بأن قيم المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين حول الإبداع الإداري لديهم في كل المجالات تراوحت بين (3.82-4.05) وتدل جميعها على درجة مرتفعة بالاعتقاد بالفاعلية لدى المديرين ، وكانت قيمة المتوسط الحسابي بشكل عام (3.94) وتدل على درجة مرتفعة

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :-

هل تختلف متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لاعتقادهم بفاعليتهم بحسب كل من متغيرات جنس المدير ، ومؤهله العلمي، وخبرته في الإدارة المدرسية، والمديرية، والمرحلة المدرسية؟

وقد انبثق عن السؤال الثالث خمس فرضيات وفيما يلي عرض لنتائج فحص تلك الفرضيات.

1.3.1.4 نتيجة فحص الفرضية الأولى:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الجنس.

لإختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) (t-test) . وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

جدول (3.4): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة المحسوبة	ت	مستوى الدلالة
ذكر	136	2.70	0.18	258	1.88		0.060
أنثى	124	2.67	0.08				

يلاحظ من الجدول (3.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الجنس، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.060) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الأولى .

2.3.1.4 نتيجة فحص الفرضية الثانية:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المؤهل العلمي.

لإختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار (ت) (t-test) . وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول (4.4): نتائج اختبار (t-test) للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس فأدنى	192	2.68	0.08	258	-2.99	*0.003
اعلى من بكالوريوس	68	2.74	0.23			

* ذات دلالة إحصائية عند متوسط الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من الجدول (4.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي ($*0.003$) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المؤهل العلمي. وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة (أعلى من بكالوريوس) .

3.3.1.4 نتيجة فحص الفرضية الثالثة:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الخبرة الإدارية.

لإختبار الفرضية الثالثة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

المفحوصين بحسب متغير الخبرة الإدارية ، كما بينها الجدول (5.4)

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	41	2.67	0.080
من 5-10 سنوات	60	2.68	0.083
أكثر من 10 سنوات	159	2.70	0.17

يلاحظ من الجدول (5.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية . ولتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) . وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6.4).

جدول (6.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الخبرة الإدارية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.023	2	0.012	0.561	0.571
داخل المجموعات	5.320	257	0.021		
المجموع	5.343	259			

يلاحظ من الجدول (6.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الخبرة الإدارية، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.571) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

4.3.1.4 نتيجة فحص الفرضية الرابعة:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المديرية.

لإختبار الفرضية الرابعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

المفحوصين بحسب متغير المديرية ، كما بينها الجدول (7.4)

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شمال الخليل	60	2.67	0.100
الخليل	80	2.69	0.067
جنوب الخليل	120	2.70	0.18

يلاحظ من الجدول (7.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات . ولتحديد دلالة الفروق بين تلك

المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) . وذلك كما هو موضح في

الجدول رقم (8.4).

جدول (8.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المديرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.083	2	0.042	2.035	0.133
داخل المجموعات	5.260	257	0.020		
المجموع	5.343	259			

يلاحظ من الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب

متغير المديرية، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.133) وهذه القيمة أكبر من

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

5.3.1.4 نتيجة فحص الفرضية الخامسة:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المرحلة المدرسية.

لاختبار الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات

اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المرحلة المدرسية

.وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4).

جدول (9.4): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المرحلة المدرسية .

المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
اساسية	179	2.70	0.15	258	1.97	0.049
ثانوية	81	2.66	0.10			

يلاحظ من الجدول (9.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المرحلة

المدرسية، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.049) وهذه القيمة أصغر من مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الخامسة وقبول الفرضية البديلة. وكانت

الفروق الظاهرية لصالح المرحلة الأساسية مقارنةً مع المرحلة الثانوية .

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :-

هل تختلف درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب كل من متغيرات جنس المدير، ومؤهله العلمي، وخبرته في الإدارة المدرسية، والمديرية، والمرحلة المدرسية ؟

وقد انبثق عن السؤال الرابع خمس فرضيات وفيما يلي عرض لنتائج فحص تلك الفرضيات.

1.4.1.4 نتيجة فحص الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الجنس.

لإختبار الفرضية السادسة تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الجنس ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10.4).

جدول (10.4) : نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	136	3.87	0.71	258	-1.61	0.107
أنثى	124	4.00	0.59			

يلاحظ من الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الجنس ، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.107) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية السادسة .

2.4.1.4 نتيجة فحص الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المؤهل العلمي.

لإختبار الفرضية السابعة تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس فأدنى	192	3.94	0.59	258	0.195	0.845
أعلى من بكالوريوس	68	3.92	0.83			

يلاحظ من الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المؤهل العلمي ، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.845) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

3.4.1.4 نتيجة فحص الفرضية الثامنة:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الخبرة الإدارية.

لإختبار الفرضية الثامنة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

المفحوصين بحسب الخبرة الإدارية، كما بينها الجدول (12.4)

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	41	3.85	0.79
من 5-10 سنوات	60	3.95	0.73
أكثر من 10 سنوات	159	3.96	0.59

يلاحظ من الجدول (12.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات ولتحديد دلالة الفروق تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA). وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13.4).

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الخبرة الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.330	2	0.165	0.374	0.689
داخل المجموعات	113.376	257	0.441		
المجموع	113.705	259			

يلاحظ من الجدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الخبرة

الإدارية ، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.689) وهذه القيمة أكبر من مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الثامنة.

4.4.1.4 نتيجة فحص الفرضية التاسعة:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المديرية.

لإختبار الفرضية التاسعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

المفحوصين بحسب متغير المديرية ، كما بينها الجدول (14.4)

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شمال الخليل	60	3.83	0.78
الخليل	80	3.86	0.87
جنوب الخليل	120	4.00	0.36

يلاحظ من الجدول (14.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات ولتحديد دلالة الفروق تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) . وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (15.4).

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المديرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2108.046	2	1054.023	2.704	0.069
داخل المجموعات	100182.46	257	389.815		
المجموع	102290.50	259			

يلاحظ من الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$)

(0.05) في متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب

متغير المديرية، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.069) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التاسعة.

5.4.1.4 نتيجة فحص الفرضية العاشرة:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المرحلة.

لإختبار الفرضية العاشرة تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المرحلة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المرحلة.

المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
أساسية	179	3.95	0.69	258	0.341	0.733
ثانوية	81	3.92	0.61			

يلاحظ من الجدول (16.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المرحلة ، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.733) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية العاشرة.

5.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :-

هل توجد علاقة بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ؟

و تتحقق الإجابة عن السؤال الخامس من خلال فحص الفرضية الحادية عشر.

1.5.1.4 نتيجة فحص الفرضية الحادية عشرة:-

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم .

لاختبار الفرضية الحادية عشرة تم حساب معامل الارتباط بيرسون (**Pearson correlation coefficient**) الذي يوضح العلاقة بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17.4) .

جدول رقم (17.4) : معامل الارتباط بيرسون (**Pearson correlation coefficient**) الذي يوضح العلاقة بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

المجال	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الابداع الاداري	0.230*	*0.008

* دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من الجدول (17.4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.23^*) وهي قيمة موجبة ومتوسطة دالة إحصائياً وبمستوى دلالة يساوي (0.008) ، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الحادية عشر وقبول الفرضية البديلة والتي تقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

- مناقشة النتائج
- التوصيات

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 اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم؟"

وأشارت النتائج إلى أن درجة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.69) مع انحراف معياري (0.13) .

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن المديرين يقعون تحت تأثير مجموعة ضغوط أولها وأكبرها الإدارة التربوية العليا، ثم المعلمون والطلبة وأولياء الأمور . حيث أن المديرين اقرب ما يكونون إلى الإدارة التربوية العليا وهذا سيؤثر على اتخاذ القرارات والتراجع عنها إذا ماتطلب الأمر ذلك بناء على تعليمات جديدة من قبل الإدارة التربوية العليا ، وبالتالي سيؤثر على رضا المدير والعاملين معه بصورة سلبية . كذلك قد يكون السبب أن مديري المدارس قد عينوا ليس على اختصاصهم بالإدارة التربوية ودراساتهم لمساقات الإدارة التربوية؛ ولكن تم تعيينهم بناء على خبرتهم التدريسية

الطويلة وقوة الرغبة لديهم في تولي المراكز الإدارية . كما قد يعود السبب إلى تدني مستوى الانتماء والدافعية لانجاز عملهم بدرجة عالية ، وذلك نظرا لعدم تقّتهم بما يتعلّق بقدرتهم على الأداء في المجالات المختلفة .

ويشار الى ان هذه الدرجة من الاعتقاد بالفاعلية يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين وذلك كما أشارت اليه دراسة (Federici ، 2013) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين فاعلية الذات للمديرين والرضا الوظيفي ، كما يمكن أن تكون مرتبطة بمستوى غير كاف من المشاركة في العمل المدرسي كما دلت عليه نتيجة دراسة (Federici ، 2001) ، التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين فاعلية الذات والمشاركة في العمل للمديرين .

2.1.5 . مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني:-

ونصّ السؤال الثاني على : "ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل" ؟

أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ (3.94) مع انحراف معياري (0.05).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي وزارة التربية والتعليم على دعم الإبداع في مدارسها حيث أن مديرو المدارس يخضعون لبرامج تدريبية في الإدارة وهي تركز في الغالب على الإبداع ، وهذا الأمر يزيد من قدرات وممارسات المدير الإبداعية. كما أن وجود مساعدين إداريين في المدارس يتيح الفرصة لمديري المدارس التخلص من أعمالهم الروتينية وهذا يوفر لهم الوقت الكافي ليعملوا على تجديد وتطوير الأداء . وأيضاً سعي مديري المدارس على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة، على أسس سليمة مبنية على الودّ والمحبة ، لأنها تمثل

الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة نحو الإبداع بأقصى طاقاته.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (أبو سمرة ، والطيطي وأبو عمشا 2010 ، خلف 2010 ، الهذلي 2010) التي أشارت إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى المديرين التربويين من وجهة نظرهم مرتفعة . وقد اختلفت مع نتائج دراسة (أبو جامع 2009 ، شقورة 2012) التي أشارت إلى أن درجة الإبداع الإداري كانت متوسطة .

3.1.5 . مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثالث:-

نصّ السؤال على: "هل تختلف متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لاعتقادهم بفاعليتهم بحسب كل من متغيرات جنس المدير ، ومؤهله العلمي ، وخبرته في الإدارة المدرسية ، والمديرية ، والمرحلة المدرسية؟"

وتمت مناقشة الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثالث على انفراد:

1.3.1.5 . مناقشة نتيجة الفرضية الأولى والتي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الجنس .

أشارت نتيجة الفرضية الأولى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قياس متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الجنس.

وتعزو الباحثة النتيجة هذه النتيجة إلى الاتجاه السائد في وزارة التربية والتعليم والسياسات الثابتة في مديريات التربية والتعليم بالمساواة مابين المديرين والمعلمين ذكوراً وإناثاً، حيث يخضع الجميع

لنفس القوانين ويوجه لهم نفس التعليمات والمحاسبة القانونية . فالجميع ذكور وإناث يعيشون نفس الظروف المادية والمعنوية ونفس الأجور ونفس سياسة الترقيات .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات الآتية :- نتيجة دراسة الناشي (2005) ، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي وفاعلية الذات يعزى لمتغير الجنس ، ونتيجة دراسة الالوسي (2001) ، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الذات وفق متغيري الجنس والاختصاص . ودراسة الشعراوي (2000) التي أشارت إلى عدم وجود تأثير دال إحصائياً للتفاعل بين الجنسين والصف على تباين درجات الطلاب على مقياس فاعلية الذات . واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من خالدي (2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية الذات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ، ونتيجة دراسة حمدي وداود (2006) ، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الذكور والإناث ولصالح الذكور على مقياس فاعلية الذات كدرجة كلية .

2.3.1.5 . مناقشة نتيجة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه: -

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المؤهل العلمي.

أشارت نتيجة الفرضية الثانية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قياس متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المؤهل العلمي ولصالح أعلى من بكالوريوس .

وترى الباحثة أن حصول المدير على مؤهل علمي مابعد درجة البكالوريوس يزيد من مهاراته ومعارفه ويعطيه نظرة أعلى لنفسه وقدراته وبالتالي يؤثر في تكوين التصورات نحو فاعليته في العمل الإداري التربوية، لأن الشهادة التي يحملها المدير إذا ارتفعت ترفع من مستوى ادراكه واعتقاده حول فاعليته .

3.3.1.5. مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الخبرة الإدارية.

أشارت نتيجة الفرضية الثالثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قياس متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير الخبرة الإدارية. ويبدو أن هذه النتيجة غير متوقعة ، إذ انه من المفروض أن تزيد الخبرة الشخصية للمدير من اعتقاده بفاعليته. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انه قد يكون السبب أن مديري المدارس قد عينوا ليس بناء على اختصاصهم بالإدارة التربوية ودراساتهم لمساقات الإدارة التربوية ، ولكن تم تعيينهم بناء على خبرتهم التدريسية الطويلة ، ورغبة منهم في تولي مراكز إدارية .

وهذه النتيجة لم تظهر في نتائج الدراسات السابقة ، لان هذا المتغير لم يقاس من ضمن متغيرات الدراسات السابقة.

4.3.1.5 . مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة والتي نصت على أنه:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المديرية.

أشارت نتيجة الفرضية الرابعة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قياس متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المديرية.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن المديرين في كافة مديريات التربية والتعليم يخضعون لنفس التدريبات والبرامج التأهيلية ، الأمر الذي يجعل معتقداتهم نحو فاعليتهم متقارب ، ولا يعترضه أي فروق حسب التغير في المديرية .

وهذه النتيجة لم تظهر في نتائج الدراسات السابقة ، لان هذا المتغير لم يقاس من ضمن متغيرات الدراسات السابقة.

5.3.1.5 . مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة والتي نصت على انه :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المرحلة .

أشارت نتيجة الفرضية الخامسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قياس متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم بحسب متغير المرحلة المدرسية ولصالح المرحلة الأساسية.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن مرحلة الدراسة التي يديرها مدير المدرسة قد تؤثر في معتقدات المدراء نحو فاعليتهم، وذلك تبعاً للأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة .

وهذه النتيجة لم تظهر في نتائج الدراسات السابقة ، وذلك لأن هذا المتغير لم يقاس من ضمن متغيرات الدراسات السابقة .

4.1.5. مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الرابع:-

هل تختلف متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب كل من متغيرات جنس المدير، ومؤهله العلمي ، وخبرته في الإدارة المدرسية ، والمديرية ، والمرحلة المدرسية ؟

وتمت مناقشة الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع على افراد:

1.4.1.5. مناقشة نتيجة الفرضية السادسة والتي نصت على أنه: -

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الجنس.

أشارت نتيجة الفرضية السادسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في قياس متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الجنس.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن جنس المدير لا يغير من مستوى الإبداع الإداري لديه، وأن كلا الجنسين من المديرين يسعون جاهدين من أجل تنمية إبداعاتهم الإدارية وممارساتهم الإدارية المبدعة، وأن الإبداع والتميز في الإبداع سمة من السمات التي يسعى لتحقيقها المديرين والمديرات. كما أن ظروف العمل تكون متشابهة إلى حد كبير لجميع المديرين على اختلاف خبراتهم، فالمدير يقوم بنفس الواجبات والأعمال بالرغم من اختلاف سنوات خبرتهم .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الجعافرة ، 2013 ؛ أبو هين ، 2010، أبو جامع ، 2009، وحدي وفرج الله 2013 (Mohammadi & Farajollahi، 2013)، التي أشارت نتائج دراساتهم إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة المدير للإبداع الإداري يعزى لمتغير الجنس ، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (2012) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة المدير للإبداع الإداري ولصالح الذكور

2. 4.1.5. مناقشة نتيجة الفرضية السابعة والتي نصت على أنه: -

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المؤهل العلمي.

أشارت نتيجة الفرضية السابعة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في قياس متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر في تغيير درجة الممارسات الإبداعية لمديري المدارس ، فقد يبدع المدير في إدارته المدرسية مهما كانت درجته العلمية ، فالمؤهل العلمي لا يغير من الأفكار الإبداعية لدى المديرين . كما تعزو الباحثة النتيجة إلى اتفاق المديرين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية.

وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات (أبو سمرة والطيطي وأبو عمشا ، 2012 ؛ والحارثي ، 2012؛ والهدلي ، 2010 ؛ والعجمي، 2006) ، التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لدرجة الإبداع الإداري لدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؛ واختلفت مع نتائج دراستي كل من ، شقورة (2012) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة الإبداع

الإداري لدى المديرين وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا؛ ونتائج دراسة الحارثي (2012) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة الإبداع الإداري ولصالح الذين مؤهلهم فوق جامعي .

3.4.1.5. مناقشة نتيجة الفرضية الثامنة والتي نصت على أنه: -

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الخبرة الإدارية.

أشارت نتيجة الفرضية الثامنة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في قياس متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الخبرة الإدارية.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن سنوات الخبرة للمديرين لا تغير من قدراتهم الإبداعية ، فالإبداع سمة يكتسبها المدير من خلال ما يحمله من أفكار متطورة ومنتورة نحو ابتكار وسائل وأساليب حديثة تسهم في الإبداع في العملية التعليمية، كما أن الإبداع يرتبط أكثر بالسمات الشخصية والمهنية للمدير أكثر من ارتباطه بسنوات الخبرة ، وبالتالي فإن الفترة التي يقضيها المدير في عمله لا تؤثر بشكل كبير على وجهة نظره تجاه ضرورة تنمية الإبداع الإداري .حيث أن المدير يتولى منصب الإدارة في المدرسة بعد أن يكون قضى فترة طويلة تكسبه الخبرة الكافية لإدراك أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع.

وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات (عبانة والشقران 2013 ؛ أبو سمرة والطيطي وأبو عمشا،2012؛ شقورة، 2012؛ الهذلي 2010 ؛ العجمي ،2006) ، التي أشارت إلى انه لا توجد فروق دالة إحصائية لدرجة الإبداع الإداري لدى المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، واختلفت مع نتائج دراستي الزبيود (2012) التي أشارت إلى جود فروق دالة إحصائية لدرجة الإبداع

الإداري لدى المديرين وكانت لصالح ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) وذوي الخبرة (من 10-15 سنة). ودراسة الحارثي (2012) التي أشارت إلى جود فروق دالة إحصائية لدرجة الإبداع الإداري لدى المديرين ولصالح الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر ومن (10- إلى أقل من 15) .

4.4.1.5. مناقشة نتيجة الفرضية التاسعة والتي نصت على أنه: -

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المديرية.

أشارت نتيجة الفرضية التاسعة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في قياس متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المديرية.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن المديرين في كافة مديريات محافظة الخليل يخضعون لنفس التدريبات والبرامج التأهيلية في مجال الإبداع وبرامج كيفية استخدام الاستراتيجيات الإبداعية في المدارس التي يديرونها. بالإضافة إلى إتباع المديرين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية الإجراءات والقواعد والقوانين التي ترسلها الوزارة قدر الإمكان ، بغض النظر عن المديرية التي يتبعون لها. كذلك تشابه بيئة العمل في مديريات محافظة الخليل .

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عياد (2014) ، ودراسة عبانة والشقران (2013) ، اللتين أشارتا إلى انه لا توجد فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري تعزى لمتغير المديرية ؛ واختلفت مع دراسة الحارثي (2012) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة المديرين لدرجة الإبداع الإداري يعزى لمتغير المديرية ولصالح مكتب التربية والتعليم الوسط النسيم والصفا والشرق .

5.4.1.5. مناقشة نتيجة الفرضية العاشرة والتي نصت على أنه: -

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المرحلة المدرسية.

أشارت نتيجة الفرضية العاشرة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في قياس متوسطات الإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المرحلة المدرسية .

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن مرحلة الدراسة التي يديرها مدير المدرسة قد لا تؤثر في اتجاهاتهم

نحو ممارسة الاستراتيجيات الإبداعية في المدارس، وهم نشيطون في مجال تطوير الإبداع لديهم

وتبني جميع الأنشطة التي تسهم في ذلك رغم اختلاف المرحلة الدراسية التي يعملون فيها.

وهذه النتيجة لم تظهر في نتائج الدراسات السابقة ، وذلك لأن هذا المتغير لم يقاس من ضمن

متغيرات الدراسات السابقة .

5.1.5 . مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس : -

نصّ السؤال الخامس على: "هل توجد علاقة بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل" ؟

وتمت مناقشة الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الخامس على انفراد.

1.5.1.5 مناقشة نتيجة الفرضية الحادية عشرة والتي نصت على أنه:-

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاعتقاد بالفاعلية ومتوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

أشارت نتيجة الفرضية الحادية عشرة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاعتقاد بالفاعلية ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وكانت العلاقة ضعيفة، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.230) وهي قيمة موجبة وبمستوى دلالة منخفض يساوي (0.008) ، بحيث كلما زاد الاعتقاد بالفاعلية زاد الإبداع الإداري والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن الإنسان الذي يُكون اتجاهًا واعتقادًا إيجابيًا نحو فاعليته يستطيع أن يبدع ويطور عمله بحيث يقدم أفضل ما عنده ويبدع في سياساته وممارساته الإدارية ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الإبداع في العمل والإلتقان فيه. كما أن نظرة الشخص الإيجابية لنفسه وإيمانه بقدرته وفاعليته الذاتية يخلق لديه إحساساً يساعده على الاقتراب من انجاز المهام والأنشطة الصعبة لذلك فإنه يبذل مجهود كبير للسيطرة العالية في أداء مهامه.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آل خليفة والربيعان (2000) ، حيث توصلت إلى أن المديرين يدركون أهمية ارتباط المتغيرات التي تتعلق بجوانب الولاء للمديرين على أساس أهداف العمل ومدى حرصهم على اقتراح بعض الوسائل الإبداعية لتطوير أعمالهم وأنه لا يوجد نمط عام نحو الإبداع أو تطوير علاقات العمل بين المديرين في الوزارات والهيئات الحكومية. ولم تختلف مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

2.5 التوصيات والبحوث المقترحة:-

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة فإنها توصي بما يأتي:

- 1- تنمية اتجاهات المديرين الايجابية نحو فاعلية الذات لديهم ، لما في هذه الاتجاهات من تأثير في تحسين أدائهم وإبداعهم الإداري وذلك من خلال المعرفة المكتسبة وفقا للمجال النفسي لكل منهم،كذلك ملاحظة الفرد لذاته قد تمده بمعلومات عن مدى تقدمه نحو انجاز معين، وتقديم الدعم وخلق الدافعية للتغلب على الإخفاقات والتعلم من الأخطاء .
- 2- تعديل معايير اختيار المديرين بحيث تكون الأولوية لدارسي الإدارة التربوية.
- 3- تعديل معايير اختيار المديرين لتشمل القدرات الإبداعية لدى المتقدم لوظيفة مدير مدرسة.
- 4- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المدرين المبدعين والتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم ، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها . فهذا يعمل على تشجيع المديرين على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية.
- 5- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين؛ فهذا يزيد المبدعين إبداعاً ويشجع غيرهم على الإبداع.
- 6- القيام بدراسة لمعرفة الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر مديري المدارس.
- 7- إجراء دراسة ميدانية بهدف كشف وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تمنع مدراء المدارس الحكومية من أن يظهروا فاعلية ذات بدرجة مرتفعة ، وذلك من خلال وجهات نظر المديرين أنفسهم .
- 8- إجراء دراسة مقارنة لفاعلية الذات لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات المحافظات الفلسطينية الأخرى .

المراجع :

المراجع العربية: -

أبو جامع، إبراهيم . (2009) . "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية". أطروحة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

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 غالي، عطف. (2012). فاعلية الذات وعلاقتها بضغط الحياة لدى الطالبات المتزوجات في جامعة الأقصى . مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة العلوم الإنسانية)، 20(1). ص 619-654.

أبو فارس، محمد . (1990). معوقات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو فخر، رعد حسين . (2002) . إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل الدولية.

أبو هين، وداد حسن. (2010). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين .

أوكونور، جوزيف ومكدموت أيان. (2004) . فن تفكير الأنظمة :مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات، ترجمة: مكتبة جرير . الرياض، السعودية.

إبراهيم، عبد الحميد، صفوت. (1990). البيئة الجماعية للإبداع ملاحظات على تنظيم أقسام علم النفس وعلاقته بإبداع الأساتذة والطلاب دراسات نفسية، 3 ، مصر.

آل حسن ، عبد العزيز حسن. (1422هـ). " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعاليتها (التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض، السعودية.

آل خليفة، فاطمة حسن الربيعان. (2000). قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت .المجلة العربية للعلوم الإدارية،7(1) ، 29- 54.

الأحمد، حسام عبد الله. (2008). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب، سوريا.

بدر ، أريج بنت سليمان. (2008). الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدراس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة من وجهة نظرهن . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .

البدرى، طارق عبد الحميد. (2002). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية .عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

بردان، كامل. (2000) . مفهوم الابتكار. الإسكندرية، دار النفائس للطباعة والنشر.

البكر، محمد عبدالله . (1998). " مدخل في القيادة والإبداع" . الرياض، معهد الإدارة العامة ورقة عمل مقدمة في حلقة القيادة والإبداع.

توفيق، عبد الرحمن. (2002) . أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه . مركز الخبرات المهنية للإدارة، الرياض، السعودية.

جابر، عبد الحميد، جابر. (1990). نظريات الشخصية البناء، الديناميات، النمو، طرق البحث والتقويم. القاهرة: درا النهضة العربية.

الجاسر ، البندري عبد الرحمن محمد . (1425) . "الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من فاعلية الذات وإدراك القبول - الرفض الوالدي لدى عينة من طلاب وطالبات جامعة أم القرى". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

جبر، عبد الرحمن محمد. (2010). "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي _ دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

جروان، فتحي عبد الرحمن . (2002) . أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم . عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

جروان، فتحي عبد الرحمن . (1999) . الموهبة والتفوق والإبداع .الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.

الجعافرة، صفاء. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته 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. (2010). تقديرات منقحة عل النتائج النهائية للتعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت. 2007. رام الله ، فلسطين.

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

حجي، أحمد إسماعيل. (1998) . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.

- الحريري، رافدة . (2008) . **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع .
- حمدي، نزيه وداود، نسيمه . (2006) . **علاقة الفاعلية الذاتية المدركة بالاكنتاب والتوتر لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، 131 (1) ، 11-24**.
- حنورة، مصري عبد الحميد . (1995) . **السلوك الإبداعي**. مفاهيم أساسية وتطبيقات تربوية. بحوث ودراسات.
- الحيزان، عبد الإله إبراهيم . (2002) . **لمحات عامة في التفكير الإبداعي** . الرياض ، مطابع أضواء المنتدى.
- خالدي، عبد الله . (2007) . **"فاعلية الذات لدى طلبة المدارس الثانوية في مدينة الناصرة في ضوء بعض المتغيرات"**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) . (2004) **التفكير الإبداعي**، ج 2 ، القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة . (بميك) .
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) . (2003) . **منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا**، ط 3. القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .
- خصاونة، سامي عبدالله . (1986) . **أساسيات في الإدارة المدرسية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن**.
- خلف، محمد كريم . (2010) . **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دسوقي، راوية محمود حسين . (1997) . **الحرمان الأبوي وعلاقته بكل من التوافق النفسي**

ومفهوم الذات والاكتئاب لدى طلبة الجامعة. مجلة علم النفس، ع (40) ، 30-18 .

الدويك، تيسير وآخرون. (2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الرشايدة، محمد. (2008) . الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح . عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع .

ريان، عادل. (2010). معتقدات الطلبة المعلمين نحو تعليم الرياضيات وتعليمها ، مجلة الجامعة الإسلامية ، 18(2) . 751-719 .

الزعبي، فلاح، الحريري، عبد العزيز. (2008). دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية. بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا تموز.

زهران ، حامد عبد السلام. (2001) . الصحة النفسية والعلاج النفسي ، ط3 القاهرة ، عالم الكتب .

الزهراني، مسفر بن سعيد بن محمد . (2003). استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة. مكة المكرمة، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.

زيتون، حسن حسين. (2000) . مهارات التدريس : رؤية في تنفيذ التدريس ، القاهرة ، عالم الكتب.

سالم ، حميد عبيد. (2006) . " فعالية الذات وعلاقتها بالاستقرار النفسي لدى المرشدين التربويين". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

سالم، فؤاد الشيخ . (1988) . المفاهيم الإدارية الحديثة، ط4 ، مركز الكتب الأردني، عمان ، الأردن.

- سامي، محمد زيدان. (2001). "فاعلية الذات ودور الجنس لدي التلاميذ الأيتام والعادين في مرحلة الطفولة المتأخرة". رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة المنصورة، القاهرة، مصر.
- ستراك ، رياض. (2004). دراسات في الإدارة التربوية، ط1. عمان، دار وائل.
- السرور، ناديا. (1998). مقدمة في الإبداع ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- سعيد، ناسوا صالح (2005). أثر توكيد الذات في تنمية فاعلية الذات للطلبة ذوي القلق الاجتماعي في المرحلة الجامعية . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد ، العراق.
- السكرانة، بلال. (2011). الإبداع الإداري . عمان، دار المسيرة .
- سلامة عبد الحافظ وأبو مغلي، سمير. (2002). الموهبة والتفوق . عمان ، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع.
- السلمي، فهد عوض الله . (2008). "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، السعودية.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد. (2002). مبادئ الإبداع . الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب.
- سليمان، عرفات عبد العزيز. (1978). إستراتيجية الإدارة في التعليم. دراسة تحليلية مقارنة. جامعة عين شمس ، القاهرة، مصر.
- الشربيني، زكريا وصادق، يسرية. (2002). أطفال عند القمة : الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع . القاهرة، درا الفكر العربي .

الشعراوي، علاء محمود. (2000). فعالية الذات وعلاقتها ببعض المتغيرات الدافعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع44.

شـــــقورة، منير حسن. (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 .

صابر، سفينة عبد القادر. (2003). " فاعلية الذات وعلاقتها باتخاذ القرار لدى المراهقين من الجنسين". رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة عين شمس، مصر.

طناش ، سلامة. (1993). أثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان وجود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية في محافظة اربد. مجلة أبحاث اليرموك، 9(1)، 169-193.

الطويل، هاني. (2006). الإدارة التعليمية- مفاهيم وأفاق، ط3. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

الطيب، حسن أبشر . (1998). التفكير الإبداعي . دمشق، دار الرضا للنشر.

عابدين ، محمد. (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، درا الشروق للنشر والتوزيع .
عابدين ، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع.

العازمي ، محمد بزيغ حامد (2006). " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ". رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.

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

عبد الرحمن، محمد السيد. (1998). *دراسات في الصحة النفسية، القاهرة، دار قبا للطباعة والنشر، الجزء الأول*.

عبد الرحيم، بخيت. (1985). *دور الجنس في علاقته بتقدير الذات*. في بحوث المؤتمر الأول لعلم النفس، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، ابريل، ص 223-248، القاهرة.

عبدالله، شوقي. (2000). *إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، عمان، دار المشرق الثقافي*.

العتيبي، سعد بن مرزوق. (2008). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير*. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

العدل، عادل. (2001). *تحليل المسار للعلاقة بين مكونات القدرة على حل المشكلات الاجتماعية وكل من فاعلية الذات والاتجاه نحو المخاطرة*. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، 1(25)، ص121.

عزيز، إبراهيم مجدي. (1992). *قضايا في المنهج التربوي*. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

عسيري، يحيى علي. (1999). *"مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل مشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف"*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى مكة المكرمة، السعودية.

عطاف، محمود أبو غالي. (2012). *فاعلية الذات وعلاقتها بضغط الحياة لدى الطالبات المتزوجات في جامعة الأقصى*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 20(1)، 619-654.

- العمرى ، عبد الله بن علي. (2009) . "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بمدينة الرياض" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية.
- العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، درا وائل.
- عوض، عاطف. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع في التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(3)، 210-213.
- العويسي ، رجب بن علي. (د.ت) . الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري. عياد، بهية. (2014). درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة القدس ، القدس ، فلسطين.
- العيسى ، غزيل سعد الله. (1996) . "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية.
- غازادا، جورج، ريموند ، كوريسي. (1986). نظريات التعلم دراسة مقارنة (ترجمة علي حسين حجاج)، ج2، سلسلة عالم المعرفة108، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت.
- الغريب شبل، حسين سلامة، والمليجي رضا. (2004). الثقافة المدرسية. عمان، دار الفكر.
- القحطاني ، سالم بن سعيد . (1422هـ) . المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود ، 2 (14) ، 338 .

القرشي ، عديلة بنت محمد. (2008) . "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

القيروتي، محمد قاسم. (1989). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط2 ، عمان، الأردن.

الليثي، محمد بن علي. (2008). "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

محمد ، أحمد ، إبراهيم غنيم. (2001). الذكاء الوجداني والمهارات الاجتماعية وتقدير الذات وتوقع الكفاءة الذاتية جامعة بنها. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، 12 (47) . 43-77.

محمود شكري، الألوسي. (2001). " فاعلية الذات وعلاقتها بتقدير الذات لدى طلبة الجامعة جامعة الدنمارك المفتوحة". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الدنمارك .

محمود فتحي، عكاشة. (1990) . تقدير الذات وعلاقته بعش المتغيرات البيئية والشخصية لعينة من أطفال مدينة صنعاء. سلسلة الدراسات العلمية الموسمية المتخصصة. الجمعية الكويتية لتقدير الطفولة العربية، العدد13.

المزروع، ليلى بنت عبد الله. (2007). فاعلية الذات وعلاقتها بكل من الدافعية للإنجاز والذكاء الوجداني لدى عينة من طالبات جامعة أم القرى، مجلة العلوم النفسية والتربوية.البحرين، 8(4)، 69-89.

المشيخي، غالب بن محمد علي. (2009). "قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى عينة من طلاب جامعة الطائف". رسالة دكتوراة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

المطيري، نواف. (1426) . "التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

المعاينة ، سعيد حسين. (2000). الإدارة المدرسية . عمان ، دار مجدلاوي .

المعلم ، طه عبد القادر. (1423هـ). "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى مكة ، السعودية.

المغربي، عبد الحميد. (2004). "الإدارة والأصول العلمية والتوجهات المستقبلية". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة المستنصرية، مصر.

المهذي، خالد . (2001). معيقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون. الكويت، وزارة التربية إدارة البحوث التربوية.

المومني، وفاء. (2008). الإدارة المدرسية الفعالة- موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس. عمان، دار حامد.

الناشي، وجدان عبد الأمير. (٢٠٠٥). "الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية الذات لدى المدرسين". أطروحة دكتوراة غير منشوره. جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

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

النمر ، سعود، وآخرون. (1997). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض، مطابع الفرزدق التجارية ط1.

الهدلي، رجوه بنت سمران. (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، السعودية.

نيول، كلارنس. (1993). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، (ترجمة خليل محمد الحاج، والياس طه الحاج). عمان، دار مجدلاوي .

هلال، محمد عبد الغني حسن. (1997). مهارات التفكير الإبتكاري :كيف تكون مبدعا. القاهرة، مركز تطوير التنمية.

واصلي، فاطمة بنت علي. (2006). "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية.

Autry, S. (2010). The relationship between the self-efficacy of principal and the collective efficacy of the faculty. (Doctorial dissertation. Univiversity of Virginia). **DAI- 72/03**, Sep 2011.

Bandura , A. (1997) **self-efficacy. The Exercise of control** . New York, W.H. Free manand company .

Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive Psychologist. development and functioning . **Educational, 28(2)**, 117-148.

Bandura , A. (1986). **Social foundations of Thought and Action : a Social Conganitive Theory**, Englewood cliffs N.J Prentice hall.

Bandura, A. (1982). **self-efficacy mechanism in human agency American , Vol . 37(2)**, 122-147.

Bandura, A. & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy intrinsic interest through proximal self-motivation. **Journal of Personality and Social Psychology , 41**, 586-598.

Bandura, A. (1977). Self- Efficacy: Toward a unifying theory of Behavioral Change. **Psychological Review, 84(2)**, 191-215

Barkatsas , A. & Malone , J. (2005). A typology of mathematics teachers' beliefs about teaching and learning mathematics and instructional practices.

Mathematics Education Research . **Journal** , **17** **cognitive theory**
Englewood cliffs , NJ : prentice-hall .

Beeshaf , J. (1974). **interpreting personality theories** , Newyork Harper and Row.

Bembenutty, H. (2006) . **Teachers' self- efficacy beliefs, self regulation of learning and academic performance.** A paper presented at the annual meeting of the American psychological association New Orleans. 2005-2006, PP 3-68.

Bernard, Show. (2003). **Creative manager** , retrieved from http://www.prm.nau.edu/prm426/creative_Manager_lesson.htm .

Brown, C.& Bettine L. (1999). Self-Efficacy Beliefs and Career Development , **Journal of Assessment** , **Vol. 10(3)** . pp 232-251.

Diamond , David Edward. (1997). **Analysis of Leadership Behavior and Self- EFFICACAY OF Principals of catholic Secondary Schools,** **Proquest-Dissertation Abstract.**

Dimmock, Clive , Hattieattie, John. (1996). School Principals, Self-Efficacy and its Measurement in Contex of Restructuring, Australia (West Australia)
Eric.

Dwyer, A. & Cummings, A. (2001). Stress, Self-Efficacy, Social Support, and Coping Strategies at University Students, **Canadian Journal of Counseling**. **35**(3), 208–220.

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

Federici, R. (2013). Principals' self-efficacy: relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. **European Journal of Psychology of Education**, **28**(1), 73–86.

Federici, R. & SKaalvik, E. (2012). Principal self-efficacy and work engagement: assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale. **Social Psychology of Education**, **14**(4). 575–600.

Gillihan, S.J, (2002). Sex differences in the provision of skill full emotional support :the mediating role of self- Efficacy, **Journal of communication Report**, **P: 6–21** .

Hopkins, A. (2007). **Elementary preservice teachers' science self-efficacy**: Impact of an earth and atmospheric science content course on students teachers' practice. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 3278675).

Kirsch, I. (1985). Response Expectancy As Determinate Experience and Behavior, **American Psychology**, V. NH, pp. 189–202.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. **Educational Administration Quarterly**, 44(4), 496–528.

Leithwood, K.; Strauss, T. ; & Anderson, S. (2007). District Contributions to School Leaders' Senes of Efficacy: A Qualitative Analysis. **Journal of School Leadership**, 17 (6), 735–770.

Levin , T. & Wadmany , R. (2006). Teachers' beliefs and practice in technology–based classrooms: A developmental view. **Journal of Research on Technology in Education** , 39 (2) , 157 – 181

Lovell, C. (2009). Principal efficacy: An investigation of school principals' sense of efficacy and indicators of school effectiveness. Doctoral dissertation, The University of Southern Mississippi). **DAI–A 71/03**, sep 2010.

Mavra, K. (2000). **Concept Analysis of self–efficacy**. Article Graduate Research Nursing November, no 2 (1) , 1– 8.

McCharn, B., Song, J., & Martens, J. (2011). School innovation: The mutual impacts of organizational Learning and creativity . **Educational Management administration & Leadership**, 39(6), 676–694.

McCullers, J. & Bozeman, W. (2010). Principal self-efficacy: **The effects of No Child Left Behind and Florida school grades**. NASSP Bulletin, 94(1), 53–74.

Michael , A.H. (1992). Psycholosocial stressors and behavior interventions in gay men . **International Review of Psychiatry** , vol ,3, no (3–4) , pp 383 – 399.

Mestry, R. (2013). The innovative role of the principal as leader: A prerequisite for high student achievement. **International Proceeding of Economics Development and Research (IPEDR)** , 60 (25), 119–123.

Mohammadi, N. & Farajollahi, M. (2013). Investigating the relationship between management style and creativity of Administration principals of Tehran secondary schools. **Advances in Environmental Biology**, 7(8), 1680–1686.

Mohammed, F. & Baradi, 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.

Moore, W, & Esselman, M. (1992). **Teacher efficacy , power. School climate, and achievement:** A desegregating districts experience. Paper prernted at the annual meeting of the American Educational Research Association , Francisco. In April 28 (2000).

Ombilee, L. (2004). Innovation in Ecuador school. **Educational Journal**, **3(2)**,66–112.

Pajares, F. (1996). Self–efficacy beliefs in achievement settings. **Review of Educational Research**, **66**, 543–578.

Plsek, P. (1999). No Special gift needed generating creative ideas for healthcare. **Organization health forum**, **42(2)**, pp 8– 24.

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

Roberts , William London (1997) . **An Investigation of the relationship between principals self – efficacy beliefs and their methods of managing conflict with teachers.** Prquest–Dissertation Abstract.

Shahvarani , A. & Savizi , B.(2007). Analyzing some Iranian–high school teachers' beliefs on mathematics , mathematics learning and mathematics teaching. **Journal of Environmental & science Education**, 2 (2) , 54 – 59.

Schawr Zer, R. (1999). "Efficacy in 14 cultures, washing ton DC. hemisphere. 1789. distance learning: **A case study**". Higher Education, 21(3)258–271.

Speer , N.(2005). **Issues of mathematics and theory in the study of Studies in Mathematics** , 58 , 361 – 391.

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

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

Williams , Janice E . (1996) . An analysis of the reliability and Validity of Banduras multi– Dimensional scales of perceived self efficacy , **Eri**.

Woolfolk Hoy, A., & Hoy, W. K. (1998). **Teacher efficacy: Its meaning and measure**. Review of Educationa.

Zhao, J. & Ordonez de Pablos, P. (2009). School innovation management model and strategies: The perspective of organizational Learning. **Information Systems Management**, 26 (3), 241–251.

الملاحق



ملحق رقم (1)

كلية العلوم التربوية

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

أخي المدير/ أختي المديرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته بإبداعهم الإداري " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية - عمادة الدراسات العليا - من جامعة القدس، بإشراف أ. د. محمد عبد القادر عابدين.

ولتحقيق هدف هذه الدراسة فقد صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، لذا أرجو منكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وشفافية.

حيث أن دقة وموضوعية إجاباتكم على جميع فقرات هذه الاستبانة سيكون لها أثر إيجابي في صدق و أصالة النتائج التي ستقدمها هذه الدراسة.

آملين تعاونكم في هذا المجال ... علماً بأن جميع هذه البيانات والمعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، حيث لا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إلى هويتك.

شكراً لتعاونكم

الباحثة: إيمان عوني أبو عياش

إشراف الأستاذ الدكتور : محمد عبد القادر عابدين

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية :ـ

يرجى وضع دائرة حول الحالة التي تتناسب ووضعك:

1. الجنس :

أ. ذكر ب. أنثى

2. المؤهل العلمي :

أ. بكالوريوس فأدنى ب. أعلى من بكالوريوس

3.سنوات الخبرة في الإدارة :

أ. أقل من 5 سنوات ب. من (5- إلى 10) سنوات ج. أكثر من 10 سنوات

4 . المديرية:

أ. شمال الخليل ب. الخليل ج. جنوب الخليل

5. المرحلة:

أ. أساسية ب. ثانوية

القسم الثاني: البيانات الأساسية :_

المحور الأول :_ اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم :_

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن فاعلية الفرد في التنبؤ بمسار سلوكه بصفه عامة وأمام كل عبارة أربعة اختيارات هي على الترتيب التالي : نادرا، أحيانا، غالبا، دائما. وما عليك سوى أن تقرأ كل عبارة جيدا ثم تضع علامة (v) أمام الاختيار الذي يتناسب مع رأيك مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة فالإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك بصدق. وليس للمقياس زمن محدود ولكن حاول الإجابة بدقة وسرعة ولا تترك أي فقرة بدون إجابة .

رقم	الفقرات	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1.	لا يمكنني التعامل مع جميع العقبات التي تواجهني.				
2.	إذا واجهتني عقبة ما فسوف أجد طريقة لحلها.				
3.	أستطيع وضع الحلول المناسبة لأي مشكلة تواجهني.				
4.	أتمكن من حل المشاكل السهلة إذا بذلت الجهد المناسب				
5.	لا أثق في مقدرتي على التعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة.				
6.	أستطيع التعامل مع المواقف مضمونة العواقب .				
7.	يمكنني التفكير بطريقة عملية عندما أجد نفسي في				

				مأزق ما .	
				أستطيع المحافظة على اتزاني في المواقف الصعبة .	8.
				لا يمكنني ضبط انفعالاتي إذا استثارني أي إنسان.	9.
				أتبع جميع الإرشادات طالما يلتزم بها الجميع .	10.
				يصعب علي التفكير في حل أي مشكلة تواجهني .	11.
				أستطيع الوصول إلى حلول منطقية لما يواجهني من مشكلات .	12.
				عندما تواجهني مشكلة أجد عندي حولا كثيرة .	13.
				يمكنني التعامل بكفاءة مع مستجدات الحياة .	14.
				يصعب علي التوافق مع أي مجتمعات جديدة .	15.
				أعتمد على نفسي في حل كل ما يواجهني من مشكلات	16.
				إذا عارضني أحد أكون أنا الخاسر في النهاية .	17.
				إذا أعاقني أي إنسان يصعب علي التغلب عليه .	18.
				أنتصر لنفسي في كثير من المواقف .	19.
				يصعب علي إيقاف أي إنسان عند حده .	20.
				على الإنسان أن يضبط انفعالاته في المواقف التي تتطلب ذلك .	21.
				يمكن لبعض العقبات أن تحول بيني وبين تحقيق أهدافي.	22.

				يسهل علي الوصول إلى أي هدف مهما كان بعيداً.	23.
				لا يمكنني وضع الخطط المناسبة لتحقيق أهدافي.	24.
				سيكون لي مستقبلاً باهراً .	25.
				عندي كثير من الطموحات التي سوف أنجزها .	26.
				يصعب علي الوصول إلى أهدافي وتحقيق غاياتي .	27.
				نظراً لقدراتي العالية يمكنني توقع نتائج الحلول التي أصل إليها .	28.
				لا يمكنني تحقيق الكثير من المفاجآت .	29.
				أستطيع قيادة مجموعة من زملائي إلى هدف محدد.	30.
				أستطيع تحمل الكثير من المسؤوليات .	31.
				يمكنني القيام بالكثير من الأدوار في الحياة .	32.
				يمكنني إضافة القليل إلى أي عمل أكلف به .	33.
				يكلفني جميع من حولي بالأعمال السهلة .	34.
				يلجأ لي زملائي في حل معظم مشكلاتهم .	35.
				يسهل علي زملائي حل الكثير من المشاكل التي يصعب حلها .	36.
				ثقة زملائي في مهاراتي هي التي تدعوهم إلى اللجوء إلي .	37.
				يمكنني مساعدة أي فرد لديه مشكلة .	38.

				39. يصعب علي إقناع أي إنسان بأي شيء .
				40. يمكنني السيطرة على انفعالات الآخرين من زملائي .
				41. يقتنع زملائي بأرائي لتفقتهم الكبيرة في شخصيتي .
				42. التعامل مع الآخرين بجدية لا يجبرهم على إتباع نفس الأسلوب .
				43. أرى نظرات السخرية بقدراتي في عيون زملائي.
				44. لا أترك حقي مهما كان مع أي إنسان .
				45. ترك الإنسان لحقوقه لا يعد انهزامية أو سلبية .
				46. ليس من الصعب على أي إنسان أن يقودني إلى ما يريد
				47. تشعر أسرتي بنقص ما في حال عدم وجودي معهم .
				48. وجودي في أي مكان كفييل بأن يجعله ممتعا ومشوقا .
				49. وهبني الله عز وجل من القدرات ما يجعلني أعيش سعيدا.
				50. سوف أصل إلى مكانة مرموقة في هذا المجتمع.

المحور الثاني :- القدرات الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل :

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن توفر القدرات الإبداعية لدى المدير ، وأمام كل فقرة خمس اختيارات هي على الترتيب التالي : متوافرة بدرجة كبيرة جداً، متوافرة بدرجة كبيرة، متوافرة إلى حد ما، غير متوافرة بدرجة صغيرة ،غير متوافرة بدرجة صغيرة جداً .وما عليك سوى أن تقرأ كل فقرة جيداً ثم تضع علامة (٧) أمام الاختيار الذي يتناسب مع رأيك_ مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة فالإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك بصدق. وليس للمقياس زمن محدود ولكن حاول الإجابة بدقة وسرعة ولا تترك أي فقرة بدون إجابة .

غير متوافرة بدرجة صغيرة جداً	غير متوافرة بدرجة صغيرة	متوافرة إلى حد ما	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	الفقرات	الترتيب
					1. أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	
					2. لدي القدرة على التطوير المستمر لإجراءات العمل بعيداً عن الروتين .	
					3. أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل .	
					4. لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .	
					5. لدي القدرة على تقديم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	
					6. لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة	

					لمواجهة مشاكل العمل.
					7. لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .
					8. لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					9. أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه.
					10. لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					11. أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى. .
					12. لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.
					13. أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					14. أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.
					15. أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
					16. أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
					17. لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
					18. أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					19. لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.

					20. لدي القدرة على تحليل مهام العمل.
					21. أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.
					22. عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها.
					23. لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.
					24. امتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.
					25. اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.
					26. أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.
					27. أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					28. لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.
					29. أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.
					30. أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد للمواجهة.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثة

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/9/13

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين ،،

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: ايمان عوني ابو عياش ورقمها الجامعي (21212996)، باجراء دراسة بعنوان :

" اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته بابداعهم الاداري "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. محسن عدوي
كلية العلوم التربوية
عميد كلية العلوم التربوية
Sciences
Al-Quds University

ملحق رقم (3)

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education /North Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ / 2644/1/30

التاريخ: 2014/09/23م

الموافق: 1435/11/29هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

نُهدىكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارسة: (إيمان عوني ابو عياش) بتوزيع استبيان بعنوان " اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفعاليتهم وعلاقته بإبداعهم الإداري ". على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

ملاحظة: يعاد إلى قسم التعليم العام حتى موعد أقصاه 2014/9/30م

أ. سامي كامل مروة

مدير التربية والتعليم



ح.م.ع (التعليم العام)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education/ Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم الخليل

الرقم: ت.خ/ ١٠٨١٧ / ٢٠١٤
التاريخ: ٢٧ ذو القعدة، ١٤٣٥
الموافق: الاحد، ٢١ ايلول، ٢٠١٤

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: استبانة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ويرجى مساعدة الطالبة ايمان عوني ابو عياش والقادمة من جامعة القدس في تعبئة استبانة البحث الخاص بها بعنوان (اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته باداءهم الاداري) وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. بسام مدحت طهوب

مدير التربية والتعليم



د.ع.ت. د. /التعليم العام

ملحق رقم (5)

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education

Directorate of Education
Southern Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم
جنوب الخليل

التاريخ: ٢٥/٠٩/٢٠١٤م

الرقم: ج خ / ٤٨/٤ / ٤٦٩٦

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

الإشارة كتاب جامعة القدس رقم (بدون رقم) بتاريخ (٢٠١٤/٠٩/١٣)

بعد التحية،،،

لا مانع من توزيع إستبانة الباحثة " ايمان عوني ابو عياش " وتعبئتها من قبل مدير المدرسة والإستبانة بعنوان " إعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم وعلاقته بابداعهم الإداري " واعادتها الى قسم التعليم العام في موعد اقصاه يوم الاثنين الموافق ٢٩/٠٩/٢٠١٤م.

،،،،، مع الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم
أ. فوزي أبو هليل



ملحق رقم (6)

From: abood1981@live.com
To: eladl159@yahoo.com
Subject: RE:
Date: Fri, 19 Sep 2014 16:42:24 +0300

إن شاء الله سأرسل لك نسخة من رسالتي عند الإنتهاء أشكرك جدا دكتور الفاضل على كرمك وحسن تعاملك وان شاء فلسطين الجريحة منها تحية لك ولمصر الأبية من

Date: Thu, 18 Sep 2014 05:22:55 -0700
From: eladl159@yahoo.com
Subject: Re:
To: abood1981@live.com

أختنا العزيزة ايمان
خالص التحية لك ولاساتذتك الكرام
لامانع لدينا من استخدام مقياسنا فعالية الذات
على أن ترسلي لنا نسخة من الرسالة على الايميل حال انتهائك منها
خالص التحية والتقدير وبالتوفيق
أد. عادل محمد العدل
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي
تربية الزقازيق

On Tuesday, September 16, 2014 3:25 PM, abduallah abuayyash <abood1981@live.com> wrote:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
حضرة الأستاذ الدكتور الفاضل عادل محمد محمود العدل المحترم
في جامعة القدس تخصص ادارة الطالبة ايمان عوني محمود أبو عياش من فلسطين أكمل دراستي الجامعية العليا أنا
هي بعنوان (اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تربوية وأنا الآن في مرحلة انهاء رسالتي التي
عابدين . واثناء بحثي وقراءتي وعلاقته بإبداعهم الاداري) تحت اشراف الاستاذ الدكتور محمد عبد القادر بفاعليتهم
وجدت مقياس العدل لعام 2001 وأرغب في استخدامه كأداة لدراستي عن فعالية الذات والمقاييس المستخدمة لقياسه
الوقت المتاح للدراسة كما أرجو التكرم من حضرتكم بالسماح لي بذلك راجيا الرد علي بأسرع وقت بسبب ضيق بعد
المستخدمة في الأداة اذا وجدت كما قسمها بنادورا (مجال وظيفي مجال من حضرتكم التكرم بتزويدي بالمجالات
مجال شخصي اجتماعي
وتقبلوا فائق الاحترام لشخصكم الكريم
طالبتكم ايمان ابو عياش / فلسطين / الخليل

فهرست الجداول :-

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
87	توزيع خصائص أفراد العينة الذين تم تحليلهم	1.3
88	نتائج معامل بيرسون (Pearson Correlation coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم مع لدرجة الكلية للاستبانة.	2.3
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لمديري بالمدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي	3.3
93	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات القدرات الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل مع الدرجة الكلية للاستبانة	4.3
97	نتائج تحديد درجة الاعتقاد بالفاعلية	5.3
97	مفتاح تحديد درجة الإبداع الإداري	6.3
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم	1.4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لمديري بالمدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي	2.4

105	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم حسب متغير الجنس	3.4
106	نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم حسب متغير المؤهل العلمي	4.4
107	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم حسب متغير سنوات الخبرة	5.4
107	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم حسب متغير سنوات الخبرة	6.4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المفحوصين حسب متغير المديرية	7.4
108	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم حسب متغير المديرية	8.4
109	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم حسب متغير المرحلة	9.4
110	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير الجنس	10.4
111	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير المؤهل العلمي	11.4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المفحوصين بحسب متغير سنوات الخبرة	12.4

112	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بحسب متغير سنوات الخبرة	13.4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المفحوصين حسب متغير المديرية	14.4
113	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المديرية	15.4
114	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المرحلة	16.4
115	معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) الذي يوضح العلاقة بين درجة الاعتقاد بالفاعلية بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل	17.4

فهرست الملاحق :-

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة بصورتها النهائية	151
2	كتاب تسهيل المهمة من العلوم التربوية _ جامعة القدس	161
3	الأذن الرسمي من مديرية شمال محافظة الخليل	162
4	الإذن الرسمي من مديرية الخليل	163
5	الإذن الرسمي من مديرية جنوب الخليل	164
6	الإذن الخطي باستخدام لأداة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم العدل 2001	165

فهرست المحتويات : _

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
الصفحات التمهيدية		
	صفحة الغلاف الداخلية	-
	صفحة العنوان	-
	صفحة إجازة الرسالة	-
	الاقرار	-
أ	الإهداء	
ب	الشكر والعرفان	
د	الملخص باللغة العربية	
و	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)	
الفصل الأول : مقدمة الدراسة ومشكلتها		
2	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	2.1
5	أسئلة الدراسة	3.1
6	أهداف الدراسة	4.1

7	فرضيات الدراسة	5.1
8	أهمية الدراسة	6.1
9	مصطلحات الدراسة	7.1
10	محددات الدراسة	8.1
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة		
12	الإطار النظري	1.2
12	مفهوم الاعتقاد	1.1.2
14	مفهوم الاعتقاد بالفاعلية	2.2.2
16	أهمية الاعتقاد والمعتقدات بالفاعلية للمديرين	.3.2.2
19	الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في ظل الاعتقاد بالفاعلية	.4.2.2
26	أبعاد الاعتقاد والمعتقدات بالفاعلية للمديرين	5.2.2
27	العوامل المؤثرة في الاعتقاد بالفاعلية	6.2.2
29	العلاقة بين مفهوم الاعتقاد بالفاعلية وبعض المفاهيم الأخرى	7.2.2
32	قياس الاعتقاد بالفاعلية	8.2.2

32	الإبداع الإداري لمدراء المدارس	3.2
32	مفهوم الإبداع	1.3.2
34	مفهوم الإبداع الإداري	2.3.2
35	أهمية الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية	3.3.2
38	العلاقة بين الإبداع وبعض المفاهيم المتشابهة	4.3.2
40	أبعاد الإبداع	5.3.2
42	مهارات الإبداع الإداري	6.3.2
45	القيم التنظيمية المحفزة على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس	7.3.2
48	تنمية الإبداع الإداري	8.3.2
49	العلاقة بين الاعتقاد بالفاعلية والابداع الاداري	9.3.2
49	الدراسات السابقة	4.2
49	الدراسات العربية المتعلقة بمفهوم الاعتقاد	1.4.2
54	الدراسات الأجنبية المتعلقة بمفهوم الاعتقاد	2.4.2
58	الدراسات العربية المتعلقة بمفهوم الإبداع الإداري	3.4.2
73	الدراسات الأجنبية المتعلقة بمفهوم الإبداع الإداري	4.4.2

81	تعقيب على الدراسات السابقة	5.4.2
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات		
86	منهج الدراسة	1.3
86	مجتمع الدراسة	2.3
86	عينة الدراسة	3.3
87	أدوات الدراسة	4.3
87	أداة استبانة اعتقاد مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفاعليتهم	1.4.3
87	وصف الأداة	1.1.4.3
88	صدق الأداة	2.1.4.3
89	ثبات الأداة	3.1.4.3
90	أداة استبانة القدرات الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل	2.4.3
90	وصف الأداة	1.2.4.3
92	صدق الأداة	2.2.4.3
94	ثبات الأداة	3.2.4.3
95	إجراءات الدراسة	5.3

95	متغيرات الدراسة	6.3
96	المعالجة الإحصائية	7.3
الفصل الرابع : نتائج الدراسة		
99	عرض نتائج أسئلة الدراسة	1.4
99	عرض النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.4
103	عرض النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.4
104	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.1.4
105	عرض نتيجة فحص الفرضية الأولى	1.3.1.4
105	عرض نتيجة فحص الفرضية الثانية	2.3.1.4
106	عرض نتيجة فحص الفرضية الثالثة	3.3.1.4
107	عرض نتيجة فحص الفرضية الرابعة	4.3.1.4
109	عرض نتيجة فحص الفرضية الخامسة	5.3.1.4
110	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.1.4
110	عرض نتيجة فحص الفرضية السادسة	.1.4.1.4
111	عرض نتيجة فحص الفرضية السابعة	2.4.1.4
111	عرض نتيجة فحص الفرضية الثامنة	3.4.1.4
113	عرض نتيجة فحص الفرضية التاسعة	4.4.1.4

114	عرض نتيجة فحص الفرضية العاشرة	5.4.1.4
114	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.1.4
115	عرض نتيجة فحص الفرضية الحادية عشرة	1.5.1.4
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات		
117	مناقشة النتائج	1.5
117	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.5
118	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.5
119	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثالث	3.1.5
119	مناقشة نتيجة فحص الفرضية الأولى	1.3.1.5
120	مناقشة نتيجة فحص الفرضية الثانية	2.3.1.5
121	مناقشة نتيجة فحص الفرضية الثالثة	3.3.1.5
122	مناقشة نتيجة فحص الفرضية الرابعة	4.3.1.5
122	مناقشة نتيجة فحص الفرضية الخامسة	5.3.1.5
123	مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الرابع	4.1.5
123	مناقشة نتيجة فحص الفرضية السادسة	1.4.1.5
124	مناقشة نتيجة فحص الفرضية السابعة	2.4.1.5

125	مناقشة نتيجة فحص الفرضية الثامنة	3.4.1.5
126	مناقشة نتيجة فحص الفرضية التاسعة	4.4.1.5
127	مناقشة نتيجة فحص الفرضية العاشرة	5.4.1.5
127	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.1.5
128	مناقشة نتيجة الفرضية الحادية عشرة	1.5.1.5
129	التوصيات	2.5
المراجع		
130	المراجع العربية	-
142	المراجع الأجنبية	-
165-150	الملاحق	
168-166	فهرست الجداول	
169	فهرست الملاحق	
170	فهرست المحتويات	