



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس  
الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين

محمد إبراهيم عودة إدعيس

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446هـ - 2024م

درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس  
الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين

إعداد

محمد إبراهيم عودة إدعيس

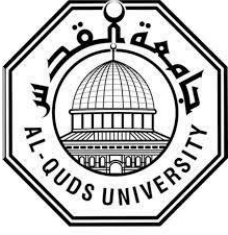
بكالوريوس لغة إنجليزية- جامعة الخليل- فلسطين

المُشرف: د. جمال بحيص

قُدِّمَتْ هَذِهِ الرَّسَالَةُ اسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِّبَاتِ دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي الْإِدَارَةِ التَّرْبَوِيَّةِ مِنْ

كُلِّيَّةِ الْعُلُومِ التَّرْبَوِيَّةِ/ عَمَادَةِ الدَّرَاسَاتِ الْعُلْيَا/ جَامِعَةِ الْقُدْسِ

1446 هـ - 2024 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج إدارة تربوية

إجازة الرسالة

درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في

محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين

اسم الطالب: محمد إبراهيم عودة إدعيس

الرقم الجامعي: 22211850

المشرف: د جمال بحيص

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2024\08\05م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتوافقهم:

التوقيع:

رئيس لجنة المناقشة: د. جمال بحيص

التوقيع:

أ.د. محمود أبو سمرة

ممتحناً داخلياً:

التوقيع:

د. أشرف أبو خيران

ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1446هـ - 2024م

## الإهداء

إلى مَنْ قاد قلوبَ البشرية، وعقولهم إلى مرفأ الأمان، مُعلِّمَ البشرية الأول مُحَمَّدَ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ  
وَسَلَّمَ ...

إلى مَنْ شرفني بحمل اسمه ليشكّلَ السندَ المتينَ إلى طريقي إلى الجنة... إليك يا والدي

إلى المرحومة امي مَنْ كانت دعواتها وكلماتها حصناً معيناً، وسداً حصيناً لقلبي

إلى كلِّ مَنْ أضاءَ بعلمه عقلَ غيره، وأظهرَ بسماحته تواضعَ العلماء، وبرحابته سماحةَ العارفين إليك  
دكتور الفاضل... جمال بحيص

إلى السند... رفقاء دربي إلى مَنْ تقاسمت معهم كلَّ الأفراح والأحزان إليكم إخوتي وأخواتي

إلى مَنْ ساندوني بكلماتهم ودعمهم... زملائي زميلاتي جميعاً أهدى هذا العمل.

الباحث

محمد إدعيس

## إقرار

أقرُّ أنا مُقدِّم الرِّسالة أنَّها قُدِّمت لِجامِعةِ القُدس؛ لِنيِّلِ دَرَجَةِ المَاجِسْتِير، وأنَّها نَتِيجَةُ أبحاثي  
الخاصَّةِ بِاستِثْناءِ ما تَمَّت الإشارةُ إليه حَيْثُما وَرَد، وأنَّ هَذِهِ الرِّسالةُ وأَيُّ جُزءٍ مِنْها لَمْ يُقدِّمَ لِنيِّلِ  
أَيِّ دَرَجَةٍ عَلَيَّا لِأَيِّ جامِعةٍ أو مَعهَد.



التوقيع:

التاريخ: 2024/08/05م

## الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى حمداً طيباً مباركاً. ملء السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة ما وصلت إليه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة القدس على احتضانها لي خلال فترة دراستي ممثلة في أساتذتها الذي لم يبخلوا علينا من علمهم خلال هذه الفترة.

أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الدكتور الفاضل جمال بحيص- حفظه الله- لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الرسالة وتكرمه بالنصح والإرشاد والتوجيه لتخرج بالشكل المناسب، فقد كان لإرشاداته وملاحظاته الأثر الكبير في تقويم اعوجاج هذه الرسالة.

فكلمات الشكر تقف عاجزة عن شكري حفظك الله، وجعلها في ميزان حسناتك.

والشكر الجزيل أيضاً لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس، كل باسمه ولقبه على عطائهم اللامتناهي ونصحهم وإرشادهم طوال سنوات الدراسة.

وأنتقدم بالشكر إلى كل من ساندني ولو بكلمة للوصول إلى هذه الدرجة، فلكم كل الشكر.

الباحث

محمد إدعيس

## الملخص

هَدَفَتْ هَذِهِ الدَّرَاسَةُ التَّعَرُّفَ إِلَى دَرَجَةِ مِمَارَسَةِ الإِدَارَةِ الدِيمُوقْرَاطِيَّةِ وَعِلَاقَتِهَا بِالإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الْخَلِيلِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمَعْلَمِينَ وَالْمَشْرِفِينَ التَّرْبَوِيِّينَ. تَكُونُ مُجْتَمَعُ الدَّرَاسَةِ مِنْ جَمِيعِ الْمَعْلَمِينَ وَالْمَشْرِفِينَ التَّرْبَوِيِّينَ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الْخَلِيلِ، وَالبَالِغِ عِدَدِهِمْ (10889) فَرْدًا لِلْعَامِ الدَّرَاسِيِّ (2023/2024م)، فِي حِينِ اخْتِيرَتْ عَيِّنَةٌ عَشُورَائِيَّةٌ طَبَقِيَّةٌ بَلَغَ عَدَدُ أَفْرَادِهَا (546) مِنَ الْمَعْلَمِينَ وَالْمَشْرِفِينَ وَاسْتُخْدِمَ الْبَاحِثُ الإِسْتَبَاطَةَ كَأَدَاةٍ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الدَّرَاسَةِ وَتَكُونَتْ مِنْ (62) فِقْرَةٍ مُوزَعَةٍ عَلَى بَعْدَيْنِ هُمَا: الإِدَارَةُ الدِيمُوقْرَاطِيَّةُ وَالإِبْدَاعُ الإِدَارِيُّ، وَتَمَّ التَّأَكُّدُ مِنَ الصِّدْقِ وَالثَّبَاتِ بِالطَّرِيقِ التَّرْبَوِيَِّّةِ وَالإِحْصَائِيَّةِ الْمُنَاسِبَةِ، وَلِلإِجَابَةِ عَنِ أَسْئَلَةِ الدَّرَاسَةِ وَفَحَصَ فَرَضِيَّاتِهَا تَمَّ اسْتِخْدَامُ بَرْنَامِجِ الرُّزْمَةِ الإِحْصَائِيَّةِ لِلْعُلُومِ الإِجْتِمَاعِيَّةِ . (SPSS)

أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدَّرَاسَةِ أَنَّ مِمَارَسَةَ الإِدَارَةِ الدِيمُوقْرَاطِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الْخَلِيلِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمَعْلَمِينَ وَالْمَشْرِفِينَ التَّرْبَوِيِّينَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مَرْتَفَعَةٍ، وَوُجِدَ أَنَّ أَكْثَرَ مَجَالَاتِ مِمَارَسَةِ الإِدَارَةِ الدِيمُوقْرَاطِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الْخَلِيلِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمَعْلَمِينَ وَالْمَشْرِفِينَ التَّرْبَوِيِّينَ (بِنَاءِ الْعِلَاقَاتِ الإِنْسَانِيَّةِ)، يَلِيهِ (حُرِيَّةُ التَّعْبِيرِ عَنِ الرَّأْيِ)، يَلِيهِ (تَفْوِيضُ السُّلْطَةِ)، يَلِيهِ (المشاركة في اتخاذ القرار)، وَجَاءَتْ جَمِيعُهَا بِدَرَجَةٍ مَرْتَفَعَةٍ، مَا عَدَا مَجَالَ (العَدْلِ وَالمساواة)، وَأَنَّ دَرَجَةَ الإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الْخَلِيلِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمَعْلَمِينَ وَالْمَشْرِفِينَ التَّرْبَوِيِّينَ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مَرْتَفَعَةٍ.

وَأَظْهَرَتْ فُرُوقٌ بَيْنَ تَقْدِيرَاتِ الْمَعْلَمِينَ وَالْمَشْرِفِينَ التَّرْبَوِيِّينَ لِدَرَجَةِ مِمَارَسَةِ الإِدَارَةِ الدِيمُوقْرَاطِيَّةِ وَدَرَجَةِ الإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الْخَلِيلِ تَعَزَّى لِمَتَغْيِيرِ الْجِنْسِ، عِدَدِ سِنَوَاتِ الْخِبْرَةِ، الْمَسْمَى الْوِظِيفِيِّ، لِصَالِحِ الإِنَاثِ وَذَوِي الْخِبْرَةِ أَكْثَرَ مِنْ (10) سِنَوَاتٍ، بَيْنَمَا لَا تَوْجِدُ فُرُوقٌ تَعَزَّى لِمَتَغْيِيرَاتِ الْمُؤَهَّلِ الْعِلْمِيِّ، الْمَدِيرِيَّةِ، كَمَا تَبَيَّنَ وَجُودَ عِلَاقَةٍ ارْتِبَاطِيَّةٍ مُوجِبَةٍ مُتَوَسِّطَةً بَلَغَتْ (0.60.9) بَيْنَ مِمَارَسَةِ الإِدَارَةِ الدِيمُوقْرَاطِيَّةِ وَدَرَجَةِ الإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الْخَلِيلِ.

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يوصي بالعديد من التوصيات أهمها عقد ورش عمل وتدريب لمديري المدارس لتوعيتهم بضرورة استخدام الإدارة الديمقراطية في المؤسسات التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** درجة ممارسة، الإدارة الديمقراطية، الإبداع الإداري.

# **The degree of practicing democratic administration and its relationship to administrative creativity in public schools in Hebron Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors**

**Prepared by: Muhammad Ibrahim Odeh Idais**

**Supervised by: Dr. Jamal Buhais**

## **Abstract**

This study aimed to identify the degree of practice of democratic administration and its relationship to administrative creativity in public schools in Hebron Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors. The study population consisted of all teachers and educational supervisors in public schools in the Hebron Governorate, numbering (10,889) individuals for the academic year (2023/2024), while a stratified random sample was chosen, the number of which was (546). teachers and educational supervisors, and the category of school principals, and the researcher used The questionnaire as a tool to achieve the objectives of the study consisted of (62) items divided into two dimensions: democratic administration and administrative creativity. The validity and reliability were confirmed using appropriate educational and statistical methods. To answer the study's questions and examine its hypotheses, it was used Servants of the Statistical Package for the Social Sciences. (SPSS)

The results of the study showed that the practice of democratic management in public schools in the Hebron Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors was at a high level. It was found that the most common area of practice of democratic management in public schools in the Hebron Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors was (building human relations), followed by ( Freedom to express opinion), followed by (delegation of authority), followed by (participation in decision-making), and all of them came at a high level, except for the field of (justice and equality), and the degree of administrative creativity in public schools in Hebron Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors came at a high level. To a high degree.

There were differences between the estimates of teachers and educational supervisors for the degree of practicing democratic management and the degree of administrative creativity in public schools in Hebron Governorate due to the variables of gender, number of years of experience, and job title, in favor of females and those with more than (10) years of experience, while there were no differences due to the variables of academic qualification. The Directorate also showed that there is a positive, statistically significant correlation between the practice of democratic administration and the degree of administrative creativity in public schools in Hebron Governorate.

Based on the results reached, the researcher recommends several recommendations, the most important of which is holding workshops and training for school principals to make them aware of the necessity of using democratic administration in educational institutions.

**Keywords:** The degree of practicing, democratic administration, administrative creativity.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 أهداف الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

## الفصل الأول

---

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 مقدمة:

تعد الإدارة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وحفز، ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم.

وتعتبر التربية والتعليم من أكثر المجالات أهمية في المجتمع ، حيث توليها الدول و الحكومات أهمية كبيرة في خططها وبرامجها السياسية. ويحظى التعليم باهتمام كبير بين الأمم والمجتمعات، لما له من أهمية والتقدم. خاصة أننا نشهد عالما سريع التطور والتغير، عنوانه التقدم العلمي والتكنولوجي المتزايد في شتى مجالات المعرفة، وللتربية والتعليم دور كبير ومؤثر في تحقيق التقدم لمجتمعاتها وتنميتها وزيادة قدراتها

الذاتية في مواجهة التحديات التي تعترض مسار نموه وتعد المؤسسة التعليمية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه الدولة لتحسين أوضاعها (مغاري، 2009).

لذلك نجد أن الدول العربية أولت اهتماما كبيرا من حيث الجهود التي تبذلها من أجل تطوير العملية التربوية، وتحسين فعاليتها وكفاءتها من خلال الإصلاح الإداري المدرسي ورفع مستوى الأداء (عياصرة، 2006).

وتعد الإدارة أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين، وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها (عياصرة، 2006).

فالإدارة جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته (الشاعر، 2017).

ان النمط الإدارة الديمقراطية يساهم فيه كل الأشخاص الذين يعينهم الأمر في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتوزيع الأعمال وتنفيذها على أفضل وجه ويكون المدير فيها منظما ومنسقا ومتعاوننا وموجها أي أن الأفراد المعنيين يعملون في ظل الإدارة الديمقراطية كما يعمل فريق كرة القدم على إيصال الكرة إلى الهدف المنشود (نجم، 2011).

ويعد النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية المعاصرة أنسب الأساليب لتحقيق رسالتها الحديثة، فمعظم السمات التي ينبغي توافرها في القيادة المدرسية الناجحة تتوفر في هذا النمط الديمقراطي إذا توفرت

الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتسيير الديمقراطي، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يدفع المدرسة بعوامل القوة الحيوية والتقدم، ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار، ويبعث فيه الابتكار والتجديد ما يضمن التطور ويقابل التجديدات بمختلف جوانبها، ويحقق الربط بين المدرسة كمشروع والاتجاهات الفكرية والاجتماعية التي تحدد إطار المجتمع الكبير والبيئة المحيطة (البدرى، 2015).

إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره في إدارة مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور في إدارة المدرسة التي يعمل فيها، فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه القائد، وعليه القيام بدور وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام (أسعد، 2004).

إن فاعلية مدير المدرسة، وتميزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل المدير إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليه الإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة، وينأى بنفسه عن الأخذ بزمام الأمور (عابدين، 2001).

ويمثل الإبداع الإداري المقدر العقلية التي تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية تمر بمراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل يتميز بقدر أكبر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. ويمكن تطوير هذه المقدر الإبداعية وتنميتها حسب مقدرات الأفراد والجماعات، والمنظمات، وإمكاناتهم (هيجان، 1999).

وتكمن أهمية الإبداع الإداري في جميع جوانب حياة الإنسان المادية والمعنوية والأدبية والفكرية، والاجتماعية والنفسية، فهو عنصر مهم يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة، وهو قابل للتنمية إذا توافرت له الظروف الملائمة والمناخ المناسب (مشهور، 2010). ويمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، وبدونه لا تستطيع المنظمات الإدارية العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، إن تبني الإبداع واعتماده يعدّ تنميةً للعنصر البشري في المؤسسة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الإبداع ومصدرها (القطاونة، 2000).

إن مفهوم الإبداع الإداري ينطلق من المفاهيم العامة للإبداع، وأن الإبداع في الإدارة يتعلّق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات والمقدرة على قيادة فرق العمل، والإبداع الإداري هو كل فكرة أو منتج يقدّمه العاملون في كل المستويات الوظيفية ويتسم بالتجديد والإضافة والأصالة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المنظمة، وهناك عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو دوافع بيئية أو دوافع مادية أو معنوية (الكردي، 2010).

ونظراً لأهمية المؤسسات التربوية وعلاقتها في تطوير المجتمع وغرس كل ما هو جيد لدى الطلبة، لذلك لا بد أن تكون إداراتها قائمة على نمط إداري ديمقراطي يتفق مع رسالتها ورؤيتها، وتستند إلى المعرفة المستمرة من أجل أن تصل إلى الإبداع الإداري، وما من شك في أن مقدرة المدرسة على تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على توفر المدير ديمقراطي، إلا أن الديمقراطية وحدها لا تحدث فرقاً، إن ما يحدث الفرق، في حال توفر هذه الأبداع في العمل، ورفع مستوى الإبداع لدى المعلمين.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من مدرسة لأخرى وفقا لعوامل متنوعة منها ما يتعلق بالمدير ذاته ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المادية والبيئة المتوفرة. وغير ذلك فقد تتصف ممارسات إدارات المدارس وتصرفاتها بالسلطة والسيطرة المطلقة أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل أو قد يغلب عليها الإحجام عن التصدي للمشكلات وعن التوجيه والمتابعة وتتأى بنفسها عن الأخذ بزمام الأمر والمبادرة المبدعة. وهذا التنوع في الممارسات والتصرفات لدى إدارات المدارس من حيث التعامل مع المعلمين والطلبة والعاملين شخصيا ومهنيا، وتطبيق البرامج الدراسية، وتنفيذ السياسات التعليمية والإجراءات والوسائل الإدارية يضيف على كل إدارة نمطا معيناً يمكن وصفه، إما أن يغلب عليه التسبب فيوصف بالمتسبب، وإما أن يغلب عليه التسلط فيوصف بالمتسلط ، وإما أن يغلب عليه التعاون فيوصف بالديمقراطي (سليمان، 2017).

ومن خلال عمل الباحث في مجال التدريس، اتضحت له أهمية الإدارة الديمقراطية في حل العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل الإداري وتأثيره على العملية التعليمية برمتها.

وبناءً على ما تقدم تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة

الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ؟

## 3.1 أسئلة الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة، وسؤالها الرئيس، انبثقت الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

السؤال الثاني: ما درجة الابداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: جنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المديرية، المسمى الوظيفي؟

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: جنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المديرية، المسمى الوظيفي؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

#### **4.1 فرضيات الدراسة:**

انبثقت الفرضيات الصّفرية الآتية عن أسئلة الدراسة الثالث والرابع والخامس:

**الفرضية الصفرية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الصفرية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**الفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

**الفرضية الصفرية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الصفرية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الصفرية السابقة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الصفرية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**الفرضية الصفرية التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

**الفرضية الصفرية العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الصفرية الحادية عشر:** لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

### 5.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

2. التعرف على درجة الابداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

3. معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المديرية، المسمى الوظيفي.

4. التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل

## 6.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال الموضوع والمضمون، وبقدر أهمية البحث يكون جدواه وأثره الإيجابي في خدمة المجتمع، وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة في الآتي

### 1.5.1 الأهمية النظرية:

- تعد دراسة درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية بحثاً جديراً وضرورياً من أجل أن تحقق المؤسسات التربوية أهدافها بكفاية وفاعلية، أما دراسة دورها في خلق الإبداع الإداري فقد باتت من أهم الموضوعات في مجال الإدارة لما لها من زيادة الفاعلية للمنظمات التربوية، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إجابتها عن أسئلتها، إذ إنها ستبين تأثير النمط الديمقراطي الذي يمارس في المؤسسة، وكذلك مستوى درجة

الممارسة، والعلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات، وتزداد الدراسة أهمية من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: درجة ممارسة الديمقراطية ومستوى خلق الإبداع الإداري.

### 2.5.1 الأهمية التطبيقية:

تتمن أهمية البحث الحالي من الناحية التطبيقية فيما يلي:

- إمكانية وضع نتائجه موضع التطبيق داخل المؤسسات التربوية والتعليمية، لتعديل ممارسات وأنماط السلوك الإداري لمديري المدارس بما يعزز علاقتهم الوظيفية بالمعلمين، ويوفر سبل نجاح العملية الإدارية والتعليمية.
- كما يؤمل من نتائج هذا البحث أن تسهم في الكشف عن درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها في خلق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وما لهذا المتغير السلوكي من آثار إيجابية تعود بالنفع على المدرسة.
- توجيه أنظار الباحثين إلى إعداد المزيد من الدراسات التربوية حول أثر ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها في خلق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- فتح الأفق أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أخرى من خلال ما تقدمه من توصيات واقتراحات.

### 7.1 حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

**الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل

**الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023-2024م.

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (الخليل، جنوب

الخليل، شمال الخليل، يطا)

**الحدود الإجرائية:** تم استخدام في هذه الدراسة مقياس الإدارة الديمقراطية والإبداع الإداري، ومن ثم

اقتصرت على الأداة المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها

والمعالجة الإحصائية المناسبة.

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية سيكون مفيداً بدلالات صدق أو ثبات الأدوات المستخدمة، ومدى

الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع

الدراسة من جهة أخرى.

**الحدود الموضوعية:** تتخذ الدراسة الحالية قياس درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها في خلق

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

### **8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:**

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عُرِّفت على النحو الآتي:

**الإدارة المدرسية اصطلاحاً:** أدار: يدير، إدارة الشيء المدرسة: سير شؤونها (عطوي، 2020، 23)

وأما المدرسة فجاءت بالمعاني التالية: درس: يدرس، دروساً، المدرسة: المؤسسة التربوية. وعليه نخلص إلى

أن الإدارة المدرسية تعني معجماً: الجهاز الذي يتحكم في المدرسة ويدير أمورها.. وأما في الاصطلاح فقد

تعددت تعاريفها وتباينت لأسباب "يراهها عمر عقيلي في ثلاث أسباب رئيسية هي: كون الإدارة علم حديث

نسبياً، والإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية، والإدارة تدرس الشخصية الإنسانية التي تتصف بالحركة (عايش، 2009، 120).

### **وتعرف إجرائياً:**

هي عبارة عن الجهاز القائم على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والمتمثل في إدارتها بقيادة مدير يرأس فريق عمل من إداريين وأساتذة، يعملون على تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة من العمليات الإدارية والتربوية المنظمة.

### **الإدارة الديمقراطية اصطلاحاً:**

هي " التي يشترك فيها جميع أفراد الأسرة المدرسية ، من معلمين وإداريين وعمال ومشرفين وطلبة وأولياء أمور لمناقشة أهداف المدرسة مناقشة ديمقراطية حتى يسود الرأي الصائب (حسين وآخرون، 2018، 217).

### **وتعرف إجرائياً:**

يقصد بها بأن المشاركة صفة ضرورية للنمط الديمقراطي في المؤسسات وذلك من أجل تمييز المشاركة التلقائية، تحدث في المدرسة حتى ولو كانت تمارس بشكل سلطوي، كأن يفوض المدير مسؤولية الصف للمعلم لتتعدى إلى المشاركة على مستوى صناعة القرار المتعلق بالمناهج وصياغة الأهداف التعليمية والتصدي للمشكلات، ومناقشة السياسات ونقدها، واقتراح البدائل الملائمة.

## الإبداع الإداري اصطلاحاً:

الإبداع الإداري هو السعي المخطط لأداء متميز للمنظمة واستمرار إنجازها وتفوقها والسعي إلى توفير مقومات الإدارة الناجحة والتوافق المستمر مع ظروف المناخ المحيط ومعطيائه وأوضاع المنظمة الذاتية (خير الله، 2008، 29).

## ويعرف اجرائياً:

مقدرة المدير على تكييف المنظمة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وجعل المنظمة مقتدرة على أداء مهماتها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل التغيرات الجديدة.

## الفصل الثَّاني

### الإطار النَّظري والدراسات السَّابِقة

1.2 الإطار النَّظري

1.2 الإدارة الديمقراطيَّة

2.2 الإبداع الإداري

3.2 الدراسات السَّابِقة

1.3.2 الدراسات المتعلِّقة بالديمقراطيَّة

2.3.2 الدراسات السَّابِقة ذات الصلة بالإبداع الإداري

3.3.2 التعقيب على الدراسات السَّابِقة

## الفصل الثّاني

---

### الإطار النّظري والدراسات السّابقة

سيقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة عن متغيرات الدراسة والمتمثلة في الإدارة الديمقراطية والإبداع الإداري.

أما الجزء الثاني من هذا الفصل فيختص في الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة الحالية، إذا وزعت متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات محلية وعربية وأخرى أجنبية.

### 1.2 الإطار النّظري

لقد ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة باعتبارها مهنة من المهن ذات الأساس والوصول الثابتة والقواعد السلوكية والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسة الفعلية في ميدان الإدارة التربوية، وكان ذلك في نهاية القرن (19)، حيث اتسعت متطلبات العمل التربوي وازدادت هياكله بالشكل الذي أفضى إلى ضرورة وجود هذا النوع من الإدارة، وإذا فهمنا أن الإدارة هي مجموعة من العمليات

المتشابهة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك فإن الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث، الإدارية أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية (أبو النور، 2012).

### 1.1.2 مفهوم الإدارة التربوية

تعرف بأنها جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي (أبو الخير، 2013، 12).

الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة في المؤسسات التعليمية التي تُشكّل المدارس عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق المتاحة، وتُعرف الإدارة التربوية أيضاً بأنها عمليات شاملة ومتشابهة مع بعضها تُمثل النظام التربوي المطبق في المجتمع، والذي يظهر في نظام التربية والتعليم في الدولة، وما يُقدّمه من مناهج وسياسات تربوية مُحدّدة للمراحل التعليمية المتنوعة. (الشريفي، 2012، 61).

وما نستخلصه من هذه التعاريف أن الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج التي تسعى إلى تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الأفراد في إطار اجتماعي وتربوي متصل بهم.

## 2.1.2 مستويات الإدارة التربوية

يستخدم مستوى الإدارة التربوية ليدل دائما على مسعى الإدارة التربوية النظامية وبصورة موجزة ولذا فإن الإدارة التعليمية تشير إلى جميع الجهود الإدارية المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة المستوى القومي والإقليمي والمحلي الإجرائي، إلا أنه يمكن تقسيم هذه المستويات إلى ثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي (أبو حامد، 2013):

أ. **الإدارة العليا:** ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير مثل الأمين العام للوزارة، وكلاء الوزارة والمدراء العاملون ومستشارو المواد الدراسية... إلخ.

ب. **الإدارة الوسطى:** ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وهي تأخذ سمي مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجما وأقل تعقيدا، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة عن الإشراف على التعليم في هذه المناطق والولايات والأقاليم الجغرافية وتطبيق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة.

ج. **الإدارة الدنيا:** وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على المنفذين للمهام و الخطط الموضوعة مثل رؤساء الأقسام ومديرو المدارس وهؤلاء هم

الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى إلى قدرات ومهارات حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة إليه ويختلف معنى كلمة مهارة عن كلمة قدرة اختلافاً جوهرياً، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما.

### 3.1.2 النظريات الإدارية التربوية الكلاسيكية والحديثة:

#### أولاً : الأصول الكلاسيكية للإدارة التربوية

1. الاتجاه المثالي (البيروقراطي): يعتبر ماكس فيبر من أهم علماء الاجتماع، ولذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية، ومن أهم الأفكار الأساسية التي ساهم بها في الإدارة هو النموذج البيروقراطي للإدارة، ويعتبر التحليل الذي قدمه فيبر للنموذج البيروقراطي المثالي هو نقطة بدأ هامة لفهم البيروقراطية (ربيع، 2008).

والبيروقراطية عند فيبر هي عبارة عن " مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي. ويعرف فيبر المؤسسة على أنها " مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة (العبيدي، 2015).

ويتضح من النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، وفي هذا الهيكل يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يمكن معه إنجاز الأعمال على خير وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة

المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متعارضة أو متداخلة ولا يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه وقد لا يتم تحقيقها على الإطلاق(عطاري والموسى، 2015).

## ثانياً الاتجاه الإداري

ظهر هذا الاتجاه في أوائل القرن العشرين واستمر حتى عقد العشرينيات واشتمل هذا الاتجاه على مدخلين متزامنين للفكر الإداري هو مدخل الإدارة العلمية والذي يعتبر فريديريك تايلور "مؤسسه ومدخل العملية الإدارية الذي أسسه هنري فايول. وقد اتسم هذا الاتجاه بعدة خصائص أهمها الاعتماد على الدراسة التحليلية لعناصر العمل والعملية الإدارية واعتبار الحوافز المادية الوسيلة الوحيدة لتحفيز الفرد، كما أن رفع كفاءة الفرد تكون داخل بناء تنظيمي رسمي يتم التخطيط له ومراقبته داخل السلطة الشرعية للإدارة (الابراهيم، 2011).

### أ . حركة الإدارة العلمية:

تنسب هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فريديريك ونسلو تايلور بحيث قام بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب والتي كان الهدف منها خلق فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق عليها لفظ "الإدارة العلمية" حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها تايلور "إدارة البصمة والتخمين" في كتابه أصول الإدارة العلمية (الحربي، 2008).

ويرى تايلور أن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة... إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تتادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض، علاوة على هذا أهملت الإدارة العلمية أهمية إشراك العمال في التخطيط

وأهمية وجود النقابات العمالية لأنها ركزت على كيفية التخطيط العلمي لاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في العمل والأرباح (الابراهيم، 2011).

### ب مدخل العملية الإدارية (هنري فايول):

في الوقت الذي كان فيه "تاييلور" ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا كان "هنري فايول" ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في فرنسا فظهرت أفكاره بشكل جلي في كتابه الشهير "الإدارة العمومية والصناعية". ويقول فايول في كتابه أن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج، كما أن الوظائف الإدارية نشاط مميز عن النشاطات الأخرى، وقد ركز فايول في هذا المدخل على تقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل إداري تنظيمي متناسق ومنتظم ويفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم لمختلف العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء الإداري (الحربي، 2008).

وخلاصة القول فإن نظرية العملية الإدارية أو حركة المبادئ التنظيمية كما يسميها البعض تشير إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء، إضافة إلى أهمية متغيرات التدريب والتكوين والرضا في الحفاظ على استقرار المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.

### ثالثاً الاتجاه الإنساني:

لقد تطور اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية ونمت كرد فعل على الانتشار الواسع للنظرية الإدارية، وكيفية نظرتها إلى التنظيم، لذا فإن العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المبادئ والأفكار التي رسخت

في الأذهان وأهم روادها (جورج إلتون مايو - ماري باركر فوليت) بحيث ركزت على التفاعل المباشر بين أفراد العمل وجماعات العمل من جميع النواحي الإنسانية في الإدارة وضرورة إتباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال للوصول إلى الكفاءة العالية في العمل ومستوى أداء رفيع وزيادة في الإنتاجية، وبصفة عامة فالنقاط الأساسية التي يدور حولها فكر إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية هو إبراز تأثير الجماعات غير الرسمية على العمل وإشباع الحاجات غير الاقتصادية وإظهار الاهتمام بالعاملين وحمائهم من المشرفين ومقاومتهم الضبط التنظيمي، وتشجيع الجماعات الاجتماعية في العمل وتوفير القيادة الديمقراطية... إلخ (الطراونة، 2012).

ومن هذا المنطلق تعرض التون مايو ومدرسته إلى كثير من الانتقادات منها المغالاة الكبيرة في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والروح المعنوية وخلق الجو الاجتماعي في المؤسسة، إضافة إلى التركيز على التنظيم غير الرسمي وإهمال التنظيم الرسمي والصراع الذي يعتبر عامل مهم في المؤسسة، هذا ما أدى إلى تقديم نظرة عرجاء وغير شاملة عن التنظيم من خلال الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية وتقزيم باقي العوامل الأخرى (الحربي، 2008).

### ثانياً: النظريات الحديثة للإدارة التربوية:

إن الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية والذين سبق ذكرهم من قبل وعليه سنتعرض إلى أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية والتعليمية.

## 1. نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

وهي من أكثر النظريات شهرة في الإدارة التعليمية، وتقوم هذه النظرية على أن المدرسة مؤسسة اجتماعية يعدها المجتمع وتساهم في عملية التغيير الاجتماعي، كما أن مدير المدرسة أو المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً اجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور (عايش، 2009).

يرى " جوبا GUBA " أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعة من القوى الموجهة للسلوك سواء كانت قوى تنظيمية أو قوى الشخصية أو كلاهما، وذلك من أجل إحداث سلوك فريد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي (أبو حشيش ومرتجي، 2011).

يقوم التنظيم عند بارسونز على عدة متغيرات وظيفية منها مبدأ تقسيم العمل، عملية اتخاذ القرارات... إلخ. فالتنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى بحيث انطلق من منطق هو أن التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... إلخ وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع ودراسة التنظيم لا يمكن عزلها عن دراسة المجتمع ككل. (البغدادى، 2010).

## 2 نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

يعتبر القرار العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وهذه النظرية قدمت تصوراً عاماً يتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساساً له ويفضلها يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك بزعامة " هيربرت سيمون الذي تناول كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسيير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة " Alternativen " لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها (القيسي، 2010).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية بحيث أن نوع القرار المتخذ يتأثر بصورة كبيرة بعوامل منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار وهدفه والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم. وتصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج والكفاية، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار بمرحلة التنفيذ بتسخير كامل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج أو القرار وضمان التنسيق والاتصال (مشهور، 2010).

## 3. نظرية العلاقات الإنسانية

ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، فهي تهتم برضا العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة في المؤسسة ليست

موروثة في القائد التربوي ولا هي نابعة، من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة، يعرف أتباعه ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والطلبة وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والطلبة وحاجات المدرسة (خميسي، 2019).

#### 4. نظرية الدور:

إن لمعايير الجماعة وبناء للأدور تأثيراً في سلوكيات الأفراد وفي طريقة تواصلهم والتفاعل الدينامي بينهم، وكذلك على قيادتهم ومفهوم السلطة فيها والتي يمكن أن يكون لتباين توقعات أفراد النظام حولها أثر في وقوع نوع من الصراع داخل النظام الذي تنشط فيه الجماعة، وإن هذه الأمور يجب أن تحظى باهتمام الإداريين وعنايتهم وأن يطوروا إدراكاً عميقاً لها حتى يكون لديهم القدرة على التعامل الفاعل معها، كي تسود المنظمات أجواء عمل صحية تتحقق عبرها أهداف النظام (شاهين، 2013).

#### 5. نظرية النظم

تفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، كما تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم ما اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة تشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير

الرسمية الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها والسلطة التي يشتمل عليها (جبران، 2011).

## 6. نظرية الحاجات:

حاول عالم النفس " أبراهام ماسلو " تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ويعتبرهم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، كما يرى أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات وتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجات الفرد الطبيعية أو الفسيولوجية، فإذا ما أشبعت حاجته بدأ يفكر بحاجة أخرى أعلى يريد الفرد إشباعها في سلم هرم الحاجات وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى (السالم، 2005).

## 4.1.2 القيادة التربوية

القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي: "عمليات إحياء أو الهام أو تأثير في الآخرين، لجعلهم يعملون بالالتزام عالٍ ومثابر، لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم. وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين؛ لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم، في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف (العلاق، 2020). ويمكن تعريف القيادة بأنها "عبارة عن قيام الشخص بعملية إقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، ويلعب دور القدوة، ويكمن دوره وإقناعه للأشخاص من خلال السعي والوصول إلى تحقيق أهداف منشودة، وحتى تكون القيادة ناجحة، يجب أن يتبع الأفراد هذه الطريقة وينفذونها" (الشاعر، 2017).

يمكن تعريف القيادة التربوية بأنها عبارة عن الأنشطة، التي يمارسها المسؤول الإداري تجاه الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير فيهم، لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى

توجيههم، نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ويدلّ ذلك على المستوى الكبير من الأهمية للقيادة الإدارية في داخل المنظمة، وهو دور لا يمكن الاستغناء عنه كونه شاملاً، لكل ما يتعلق بحياتها (العلاق، 2020، 26).

يرى الباحث أنّ هناك كثيراً من التعريفات للقيادة التربوية ويرجع السبب في كثرتها إلى اختلاف المدارس، التي تناولت هذه التعريفات، واختلاف النظريات التي طرحت هذه التعريفات، فهناك منها ما يأخذ بنظريتي السلطة الرسمية والسلطة المقبولة، وهي التي تعتمد على الوسيلة، وهناك النظريات التي تعتمد على الغاية، وبناء على ذلك فإنّ التعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة في مفهوم متكامل.

## 5.1.2 الديمقراطية والتربية:

أصبح مفهوم الديمقراطية في العصر الحاضر يشتمل على مختلف مناحي ومجالات الحياة. فلم يعد مفهوم الديمقراطية محصوراً بين فئة معينة من الناس بل أصبح الناس جميعهم معنيين بهذا المفهوم، وأصبح هذا المفهوم لا يقتصر على الجانب السياسي فقط بل أخذ يشمل جوانب الحياة المختلفة بحيث أصبحت الديمقراطية أيضاً أسلوب حياة (العنزي، 2008)

أما مصطلح الديمقراطية فهو مصطلح يوناني يتكون من اجتماع كلمتين، الشق الأول من الكلمة وتعني عامة الناس، والشق الثاني حكم عامة الناس (حكم الشعب)، الديمقراطية مصطلح سياسي يعني أن الشعب مصدر السلطات وهذا المفهوم جزء من كيان الحضارة الغربية، وقد ظهر في الغرب كرد فعل للاستبداد والظلم والدكتاتورية التي شهدتها المجتمعات الغربية، وهي أسلوب من أساليب الحكم يقوم على الرأي العام. والديمقراطية بمعناها الواسع تعبر عن المجتمع الحر الذي يحكم بالأغلبية وعن طريق نظام التصويت والتمثيل النيابي، بحيث تضمن الحد الأعلى من الحقوق والحريات الفردية. وقد ارتبط مفهوم الديمقراطية

بالعلمانية بشكل جدلي وتاريخي منذ انطلاق الممارسة في عهد اليونانيين فيما عرف بـ"ديمقراطية أثينا مروراً بإسهامات مفكري وكتاب الغرب أمثال جون لوك، وجون جاك روسو، وفولتير، وغيرهم، إلى أن أصبحت السلاح الذي يشهره الغرب بوجه الدول النامية وبعيداً عن الإشكاليات التي تسمح للساسة باستغلال المصطلح تبعاً للأهواء والمصالح، إلا أن الديمقراطية لا تزال تفرض ذاتها على مجريات الحياة السياسية والاجتماعية في مختلف دول العالم (سعيد، 2019) .

والديمقراطية المعاصرة اليوم أكثر تواضعاً مما يعتقد البعض، أو ينسبه إليها، أو يطالبها به. فهي أبعد من أن تكون عقيدة شاملة، وهي أقل من أن تكون نظاماً اقتصادياً اجتماعياً، له مضمون عقائدي ثابت إن الديمقراطية المعاصرة منهج لاتخاذ القرارات العامة من قبل الملزمين بها. وهي منهج ضرورة يقتضيه التعايش السلمي بين أفراد المجتمع وجماعاته، منهج يقوم على مبدأ ومؤسسات تمكن الجماعة السياسية من إدارة أوجه الاختلاف في الآراء وتباين المصالح بشكل سلمي، وتمكن المجتمع، بالتالي من السيطرة على مصادر العنف ومواجهة أسباب الفتن والحروب الأهلية. وتصل الديمقراطية المعاصرة إلى ذلك من خلال تقييد الممارسة الديمقراطية بدستور يراعي شروط تتراضى عليها القوى الفاعلة في المجتمع وتؤسس عليها الجماعة السياسية إجماعاً كافياً (الكواري، 2000) .

إن العلاقة بين التربية والديمقراطية علاقة وثيقة وتلازمية، إذ لا يمكن أن تحقق الأولى أهدافها في غياب الديمقراطية الحقيقية، القائمة على مبادئ الحرية والمساواة وتكافؤ الفرص، والعدالة الاجتماعية والمشاركة الجماعية. كما أنه لا يمكن بالمقابل الحديث عن الحياة الديمقراطية في غياب تربية حقيقية تقوم على تنمية الإبداع والابتكار وإعداد الكفاءات المنتجة، واحترام المواهب المختلفة والإيمان بالفروق الفردية بين المتعلمين فالتربية نتعلم الديمقراطية ونتمثلها شعاراً وسلوكاً (قلالوة، 2013).

وقد لخص ديوي العلاقة بين الديمقراطية والتربية في تعريفه للديمقراطية على أنها طريقة شخصية في الحياة، وهي بالتالي ليست مجرد شيء خارجي يحيط بنا، فهي جملة من الاتجاهات، والمواقف التي تشكل السمات الشخصية للفرد والتي تحدد ميوله وأهدافه ، وكما يشير مفهوم الاتجاه الديمقراطي في التربية إلى منظومة من عمليات التنشئة الاجتماعية التي تنطلق من قيم الحب والتعاطف والتعزيز والدعم والمساندة والمشاركة والحوار والتبصر في العملية التربوية. وهي التربية التي تسقط فيها الحدود النفسية الصارمة القائمة بين الآباء وأبناءهم وتتناهى مع كل أشكال العنف والإكراه، وهكذا فالتربية السليمة والديمقراطية الحقيقية صنفان متلازمان فلا تربية بلا ديمقراطية ولا ديمقراطية بلا تربية (الرواضية، 2012). وأن الفصل بين الديمقراطية والتربية يؤدي إلى فشل الديمقراطية وتحولها إلى مجرد شعارات وعبارات وألفاظ لا معنى لها، وبما أن هدف التربية هو إعداد الفرد للحياة فهي تسعى إلى تعديل السلوك بما يؤكد على أسلوب الحياة الديمقراطية. ولكي يحكم على أسلوب حياة ديمقراطي يجب أن تتوفر بعض المقومات منها (قلالوة، 2013):

أولاً: الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها: فكل فرد له من الاستعدادات الخاصة ما يهيئه لأن يساهم بنصيب متميز في حياة الجماعة ويضيف إلى ثرواتها الروحية والمادية شيئاً من عنده كبر أو صغر.

ثانياً: الاعتراف بتكافؤ الفرص ومراعاتها : ويستلزم الاعتراف باختلاف الأفراد في إمكاناتهم العقلية والفكرية والبدنية وإتاحة الفرص المتكافئة لكل منهم حتى تجد كل كفاية فردية مجالها لتنمو .

ثالثاً: الحرية في إطار النظام العام: ما النظام سوى القدرة على عمل الأشياء في حرية واستقلال، وليس أبداً الخضوع للضبط والكبت، ولكن الحرية ليس ترك الحبل على غاربه ليعمل الإنسان ما يشاء دون مراعاة للحقوق والواجبات.

رابعاً: إتاحة الفرص للإبداع: تستهدف إتاحة حرية العمل في إطار من النظام المتفق عليه ترقية الميول والأغراض المشتركة بين الناس كفاية للديمقراطية، وتتم هذه الترقية خلال عملية تكيف إيجابي إبداعي يتعامل فيها الإنسان مع المواد المحسوسة والأفكار لأن عقول الأطفال لا تستطيع خلق شيء من لا شيء أن يعالج ويؤثر الأطفال في المواد التي يختبرونها.

خامساً: تنمية قدرات كل فرد من خلال رعاية جميع جوانب حياته.

سادساً: إتاحة الفرصة للنقد بجانب تقبل نقد الآخرين، باعتبار عملية النقد هي أداة للتوعية التي

قد تخفى على الفرد وهذا يتطلب الاهتمام بالحوار كقيمة تربوية فنعمل على تنميتها في نفوس النشء والشباب بمعنى القابلية للتفاعل والمشاركة على أساس موضوعي لا السلبية والعزلة، ويعني التفاعل والفهم المشترك حتى ننشئ أجيالاً قادرة على ممارسة الديمقراطية فقط بل وعلى حمايتها من أي عبث.

سابعاً: الانتخاب وسيلة للاختيار.

ثامناً: التعود على احترام القانون وطاعته.

تاسعاً: المشاركة في وضع الأهداف والمخططات التنفيذية وتقسيم العمل حسب إمكانات الفرد والتقويم.

ومن هذا المنطلق فإن التعليم المعاصر يقوم على التربية الديمقراطية التي تهتم بتنفيذ الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والشخصية للأفراد، مما يجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم وأعظم شعوراً بالمسؤولية وأكثر قدرة على القيام بأدوارهم في المجتمعين المحلي والعالمي على حد سواء (الرواضية، 2012).

ولكي تتحقق ديمقراطية التعليم في أي مجتمع، ينبغي أن نجعل التعليم حقاً لكل مواطن بحيث تنخفض نسبة الأمية، وبالتالي يعرف كل فرد ما له من حقوق وما عليه من واجبات في ظل الديمقراطية الواسعة للمجتمع. وهذا يتطلب من مؤسسات إعداد المعلم أن تجمع في الإعداد والتدريب للطلاب / المعلمين بين التدريس في التعليم النظامي وبين الإسهام في محو الأمية، بحيث يؤهل المعلم للعمل في كليهما (إبراهيم، 2003)

السلوك الديمقراطي في المجتمع التعليمي يقسم السلوك الديمقراطي داخل المجتمع التعليمي إلى ما يأتي (الموسوي، 2008):

1- السلوك الديمقراطي بين المدير والمعلمين أنفسهم :حيث تعد العلاقة بين المدير والمعلمين من أهم العلاقات في الإدارة التعليمية، إذ تقوم هذه العلاقة على أساس الإيمان بأن لكل فرد من العاملين فيها قدرات وإمكانات يمكن الاستفادة منها، وتتميتها في بيئة العمل التربوي.

2- السلوك الديمقراطي بين المعلمين أنفسهم، حيث يعد أساس نجاح عمل الإدارة التربوية وتحقيق أهدافها، إذ يقوم على الاحترام والتقدير المتبادل بينهم من أجل النهوض بمستوى العملية التربوية والتعليمية، والرغبة في العمل المستمر والمتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم والعطاء الكافي، لإيجاد النمو التعليمي والديمقراطي لدى الطلبة في إطار العلاقات الإنسانية.

3 - السلوك الديمقراطي بين المعلمين والطلبة : ضرورة تعامل المعلم مع الطالب بصفته إنساناً قادراً، ومقدراً، ومسؤولاً عن تعلمه الذاتي، وهو ما ينعكس على الممارسات الديمقراطية الصفية، وفاعلية التدريس، وإلى توثيق العلاقات بين المعلمين والطلبة.

وجود علاقة تعاونية مفتوحة قائمة على الود والاحترام المتبادل بين المعلم والطلاب تشمل كل جوانب العملية التعليمية توافر جو من الثقة والقبول والتقدير والمرح بين المعلم وطلابه. تتنوع أنشطة التعليم، فهناك تفاعل داخل الصف الدراسي، وهناك تجارب معملية في مختبر، أو في مركز تكنولوجيا التعليم، وهناك زيارات ميدانية، تتنوع في استخدام الوسائط التعليمية التي تمكن من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، الاستفادة من عمليات التغذية الراجعة في تحقيق مزيد من الأهداف (حسين وآخرون، 2018).

وانطلاقاً من أهمية دور المدرسة في عملية تطوير المناخ الديمقراطي فلا بد أن تكون معملاً للديمقراطية، وأن تصبح مكاناً يكتسب فيه الناشئة أسس الحياة الديمقراطية لا عن طريق تلقينهم هذه المبادئ إنما يمارسونها فعلاً في حياتهم المدرسية (قلالوة، 2013) ولذلك يوجد العديد من العوامل اللازمة لإيجاد المناخ المدرسي الديمقراطي الجيد وهي (سعيد، 2019):

- تشجيع تطبيق قواعد عادلة وعقلانية ومتسقة على الطلاب في المدرسة.
- دعم التواصل القوي بين أولياء الأمور والمدرسة وبين المجتمع والمدرسة.
- تقديم معلومات للمعلمين حول المصادر المناسبة والبرامج التي يمكن أن تساعد في تحقيق الانضباط في الفصل. واستناداً لما سبق يمكن القول بأن المناخ المدرسي الديمقراطي يتسم بأنه مناخ مفتوح آمن يتوفر فيه جو من الاحترام والتقبل المتبادل والتعاون والمشاركة ويسوده جو من الديمقراطية والمساواة والعدالة بين الطلاب ومعلميهم، ويتميز بوجود علاقات إنسانية قائمة على الود وتقبل واحترام التنوع والاختلاف في الأفكار والاتجاهات والعمل بروح الفريق وبمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بما يسهم في توفير بيئة ديمقراطية فعالة.

## 6.1.2 مبادئ الإدارة الديمقراطية المدرسية:

الممارسة الديمقراطية هي كل ما يقوم به الأفراد والجماعات والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية من ممارسات ومواقف سلوكية تتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية ولا تتجاوزها وتساهم في عمليات البناء والتقدم الاجتماعي، وتدعم الحقوق والواجبات الفردية والمجتمعية (عساف، 2018).

وتعنى الممارسة والعمل الفعلي للقيمة المنتقاة " الديمقراطية " على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك وتعد الممارسة المستوى الثالث في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم وتتكون من خطوتين متتاليتين وهي ترجمة القيمة إلى ممارسة أو بناء نمط قيمى (الفريحات، 2013).

ويشير المعنى العام للممارسات الديمقراطية إلى الممارسات اليومية التي يقوم بها أعضاء المجتمع المدرسي وأسلوب التفكير والتعامل بينهم، أي أنها الأداة التي تمكن أفراد المجتمع من أن يروا مشاكلهم، وتجعلهم أكثر قدرة على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد حلول ناجحة لها بأيسر الطرق وأقل التكاليف من خلال تطوير ميول واتجاهات الطلاب نحو الديمقراطية وتأهيلهم لممارسة الديمقراطية، بما يمكنهم من تغيير الواقع نحو الأفضل. وتعنى ممارسة ديمقراطية التعليم إتاحة مناخ مدرسي إيجابي للطلاب يتصف بالمرونة وبراعى الفروق الفردية ويسعى لمواجهة المشكلات بدلاً من المناخ المدرسي الراكد، والعمل وفق إدارة ذاتية تقدر الظروف المحيطة بها بدلاً من تلقى الأوامر والضغوط من الخارج. (العمايرة ومقابلة، 2010)

وتعنى الديمقراطية في المؤسسة التعليمية - بشكل عام - عدم الانفراد بصنع السياسات العامة واتخاذ القرارات المتعلقة بكيان المدرسة ككل، ولكي تصبح المدرسة منظمة ديمقراطية يجب عليها أن تتبنى دور تنمية الاتصال، حتى تمكن الأفراد من استكشاف العلاقات بين المستويات المختلفة، ومن ثم فإن إتباع

الممارسات الديمقراطية يجعل الإدارة المدرسية قادرة على إحداث التغييرات الناجحة، وتطبيق اللوائح والنظم التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين العمل في المؤسسات التعليمية من خلال قنوات اتصال تتمتع بالكفاءة والسرعة بين مكونات النظام الإداري والتنظيمي بها (أبو بكر، 2004).

وتشير الممارسات الديمقراطية إلى الممارسات والأقوال التي يلتزم بها الفرد وهي (عساف، 2018):

إتباع الأسلوب العلمي في التفكير، وتحليل الممارسات الحالية (التعليمية والتنظيمية) معاً، بهدف تحديد فاعلية هذه الممارسات في تحقيق النتائج المطلوبة لتعلم الطالب.

- معناها ومزاياها كطريقة للحكم والحياة وطرق عملها وأسسها التاريخية والفلسفية والمبادئ الأساسية للديمقراطية كطريقة حكم منها: ( المساواة بين المواطنين حرية الرأي والتعبير، احترام الحريات والحقوق الفردية ).

التعايش السليم والمشاركة في العملية التعليمية من خلال الحرية المقدره لمسئولياتها.

وترتكز الممارسة الديمقراطية التربوية على ثلاث مستويات (العجارمة، 2014):

1 - الوعي الديمقراطي بناء جهد منظم طويل الأمد لتغيير نمط التنشئة الاجتماعية وإحلال نمط بديل يستند إلى قيم ثقافة الديمقراطية هو الذي يطرح علينا تحدى البدء ببناء وتطبيق برامج التربية المدنية وإدماجها بالبرنامج التعليمي والتربوي في المؤسسة التعليمية كجزء من عملية ديمقراطية وتطوير وتحديث هذه المؤسسة.

٢ - تكافؤ الفرص التعليمية تكتمل الديمقراطية إذا تحقق شرط المساواة في الحقوق والواجبات بين الطلاب دون تمييز.

٣ - الممارسة الديمقراطية في الوسط المدرسي تحويل الوسط المدرسي إلى ممارسة حقيقية للديمقراطية يتبادل فيها الطلاب الأدوار تحت إشراف معلمهم لكي يتم تعليمها وربط الطالب بالمجتمع الخارجي ويصبح مشارك بأسلوب ديمقراطي.

يستنتج الباحث مما سبق أن للممارسات الديمقراطية تساعد في بناء مجتمع تربوي ديمقراطي داخل كل مدرسة يتطلب توفير مناخ مدرسي ديمقراطي تعاوني يكون لكل أعضائه من أفراد المجتمع المدرسي دور في صناعة القرار والمشاركة في تنفيذه، وبناء ثقافة مدرسية ديمقراطية منتجة وداعمة لقيم التسامح والاختلاف وقبول الآخر في مواجهة العنف والتطرف.

### 7.1.2 الممارسات الديمقراطية في المؤسسات التعليمية :

إن تدعيم الممارسات الديمقراطية في المؤسسات التعليمية يُعد هدفاً تربوياً على مستوى جميع المؤسسات التعليمية ويمكن تحديد أهداف تدعيم الممارسات الديمقراطية في النقاط التالية (الظفيري، 2018):

- دعم الديمقراطية على المستوى المعرفي والوجداني والمهاري وذلك من خلال: تنمية المهارات والعادات والسلوكيات اللازمة لتفعيل الديمقراطية ومنها مهارات التفكير الناقد ومهارات الاتصال والتفاوض وصنع القرار.
- تنمية الثقافة الديمقراطية بما يعنيه ذلك من قيم العقلانية والحيادية والتسامح والتعددية وحرية الرأي والتعبير والمشاركة السياسية وعلاقات تقوم على المساواة وتبتعد عن التمييز والتحيز.

## 8.1.2 تنمية ثقافة المجتمع على المستوى المعرفي والوجداني والمهاري وتتضمن:

إرساء القيم والميول والاتجاهات الضرورية لتفعيل العمل التطوعي والاهتمام بالقضايا العامة. تنمية المهارات والعادات والسلوكيات اللازمة لمشاركة المواطنين مثل التفاوض. تهيئة المواقف التربوية والتعليمية التي يمكن من خلالها تعزيز قيم الديمقراطية في أفراد المجتمع. إن المدرسة هي القناة الرسمية لإعداد العناصر البشرية المناسبة لممارسة السلوك الديمقراطي والمشاركة الفعالة في مجتمعها وفقا للمبادئ والقيم الديمقراطية، وعلى المدرسة أن تعكس ذلك في مناهجها وممارستها اليومية، العمل على أن تكون المدرسة بيئة ناجحة لممارسة الديمقراطية السليمة فيتدرب الطلاب على مناقشة القضايا التي تهمهم، واتخاذ القرارات المناسبة ومعالجة الاختلاف في الرأي بينهم، والتعامل مع المخالفين، وتأسيس الجمعيات والروابط الطلابية وانتخاب من يمثلهم فيها(صالح، 2014).

ومن أهم الاعتبارات الحاكمة للممارسات الديمقراطية في المؤسسات التعليمية (طه، 2013):

- إجراء حوار عام يتم فيه اختيار السياسات والمقترحات التربوية، ويشارك فيه الجميع بغض النظر عن مواقعهم المهنية أو خبرتهم الفنية.
- أن للتعليم دوراً حيوي، يجب أن يقوم به لإعداد جمهور متعلم وعلى وعى يمكنه أن يمارس خياراته الشاملة المتعلقة بتوجهات المستقبل التي يسير مجتمعه نحوها.
- إن المجتمع الديمقراطي لا بد من أن يأخذ في اعتباره القيم المختلفة والاحتياجات والمصالح الخاصة بالجماعات الاجتماعية، التي يتكون منها هذا المجتمع، ويتم صنع السياسة التعليمية بطريقة تسعى المصالحة الخلافات، واحتواء التنوع بأسلوب يثرى الحياة.

تستنتج الباحث مما سبق أن الهدف الرئيسي من تدعيم الممارسات الديمقراطية في المؤسسات التعليمية هو تحقيق الصحة النفسية للطلاب وبناء شخصياتهم المتكاملة من كافة النواحي الجسمية والعقلية والوجدانية والروحية والنفسية مما يسهم في تعزيز قدرات الطلاب من الناحية التربوية وتحقيق الأهداف المنشودة للنظام التربوي.

تعد الممارسات الديمقراطية مطلب أساسي للتعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين، لا يمكن الاستغناء عنه (طه، 2013)، وعملية ممارسة الديمقراطية أمر حيوي لأن الديمقراطيات الفعالة تتسم بالديناميكية وتطور أشكال الحكم التي تتطلب التفكير المستقل لدى المواطنين، ففرص التغيير الاجتماعي والسياسي الإيجابية تقع في أيدي المواطنين فلا ينبغي للحكومات أن تنظر إلى نظام التعليم بوصفه وسيلة لضبط المعلومات ولتلقين الطلاب (حسين وآخرون، 2018)، ولكي تقوم المدرسة بدورها في تكوين الشخصية السوية وتأسيس الديمقراطية الواعية الرشيدة للمساهمة الإيجابية والمنتجة في حركة المجتمع، يتطلب ذلك أن يزداد تطور تلك المدارس في التعليم ما قبل الجامعي، بما يحقق الآتي (السليم، 2014):

1. مزيداً من الاهتمام يجعل المؤسسة التعليمية مجتمعاً صغيراً كنموذج لمجتمع الوطن، يحب الطالب أن يعيش فيه من أجل هدف التعليم، وفي هذا المجتمع التعليمي ينبغي أن تتضح له قواعد ونظم العمل فيه، كما تتضح أنواع السلوك والعلاقات والواجبات المطلوبة فيه، فضلاً عن حقوقه وواجباته الخاصة باستفادته وتحصيله ونموه المعرفي والشخصي.
2. تأكيد الانضباط والتنظيم وإدارة الوقت والتكافؤ مع العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات في تطبيق نظام المدرسة، وما يترتب عليه من جزاء، ثواباً وعقاباً.

توفر الديمقراطية حرية التعبير في المدرسة وكذلك تقبل النقد البناء واحترام الرأي الآخر، كما تتضمن الديمقراطية في المدرسة تنوع الاتجاهات والآراء والأفكار وتقبل ذلك التنوع، والذي قد يعطى قوة لتحقيق الأهداف (الركبان، 2016).

واستنادًا لما سبق يتضح أن تعزيز الممارسات الديمقراطية داخل المؤسسات التعليمية له أهمية بالغة في تهيئة المناخ المناسب لقيام المدرسة بعملها بكفاءة وفاعلية، وماله من أثر طيب في تطبيع الطلاب عليه وانتقال أثره معهم في حياتهم العامة مما يسهم في تكوين شخصية الطلاب وإعدادهم لتحمل المسؤولية وتمكينهم من القيام بواجباتهم والتمسك بحقوقهم.

### 9.1.2 متطلبات تفعيل الممارسات الديمقراطية داخل المؤسسات التعليمية:

إن الممارسات الديمقراطية تحتاج لكي تنشأ وتتجسد وتنمو إلي وعى حضاري واستعداد عقلي ومناخ ثقافي واجتماعي يسود احترام عقل وحرية وكرامة الإنسان على صعيد المعايير القيمية والنشاط الإنساني المتعدد الوجوه، فالديمقراطية تعنى ميل الجماعة البشرية إلى عقلنة شئونها وتنظيمها وإدارتها بأكثر ما يمكن من الإشراف في القرار والإقناع وأقل ما يمكن من القسر والعنف (قلالوة، 2013).

وترتكز الممارسات الديمقراطية على مناخ من الحرية والمساواة والتوعية والعدل والتسامح وقبول الرأي الآخر والموضوعية والحوار العقلاني والعمل الجماعي، وتحمل المسؤولية ويعبر السلوك الديمقراطي للمعلم عن الوعي النظري بالقيم الديمقراطية والتمكن من أدائها من خلال استخدام طرق وأساليب وأنشطة تحقق أقصى درجات التفاعل بين كل من المعلم والمادة والطالب والمجتمع، وفي إطار من الحركة الديناميكية وفي إطار

النظر إلى حجرة الدراسة على أنها جزء لا يتجزأ من المجتمع المدرسي، وجزء لا يتجزأ عن المجتمع ككل،  
وتتحقق الممارسات الديمقراطية من خلال (الركبان، 2016) و(رضوان، 2017):

- توفير المناخ الصحي بالمدرسة عن طريق العمل على زيادة أعداد المدارس والفصول للحد من كثافة  
الفصول، وضرورة وجود فناء مدرسي مناسب الحجم وملاعب لممارسة أنواع الرياضة المختلفة. الاهتمام  
بالأنشطة المدرسية بصورة جدية وتخصيص وقت محدد لها أسبوعياً، سواء كانت أنشطة ثقافية أو رياضية أو  
فنية أو اجتماعية حتى تكون هذه الأنشطة مجالاً للتنفيس عن الطاقات بصورة إيجابية.

- الاهتمام بإعداد المعلم وتطوير أساليبه وتوفير فرص التدريب المستمر له أثناء الخدمة، بما يجعله قدوة  
جيدة لطلابه، مما يهيئ له المواقف الحقيقية التي تتيح له ممارسة السلوكيات البناءة ممارسة فعلية، حيث  
تصبح عادات قوية.

- يجب تقليص مركزية الإدارة في التعليم لتخفيف العبء عن الحكومة وتشجيع المواطنين على المشاركة في  
تحمل أعباء التعليم إدارة وتمويلاً.

- وضع أسس واضحة لاختيار القيادات ولجذب أقدر العناصر على الإدارة، بحيث تكون صاحبة رؤية  
واضحة، قادرة على تقديم برامج بأهداف تسأل عن تنفيذها بنجاح ومع التفرغ الكامل لمهام المنصب. ويمكن  
تفعيل الممارسات الديمقراطية داخل المؤسسات التعليمية من خلال أسلوب التعاون الذي يعمل على نمو  
العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المدرسة. أسلوب حل المشكلات عرض وجهات النظر المختلفة وتحديد  
المشكلات والحلول الممكنة بمنهجية جديدة.

يستنتج الباحث مما سبق تعدد الأساليب التربوية التي تسهم في تدعيم الممارسات الديمقراطية وتهيئة المواقف الحقيقية التي تتيح للطلاب ممارسة السلوكيات الديمقراطية البناءة ممارسة فعلية، وتحسين المناخ المدرسي وإبراز قدرات الطلاب وإمكاناتهم وصلها وتنمية نشاطاتهم وفعاليتها لذا . يجب على استخدام هذه الأساليب التربوية وتوظيفها معا لبناء مناخ مدرسي جيد يسوده الاحترام وحرية التعبير عن الرأي والمشاركة الجيدة الإيجابية وتدعيم الثقة بين المعلمين والإدارة والطلاب.

## 10.1.2 معوقات المناخ المدرسي الديمقراطي :

تتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المدرسة والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المدرسة والتي تعكس نفسها وبشكل ضمني على المناخ المدرسي بشكل عام، إلا إذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي وفي الاتجاه نفسه، فإذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل الناقد بأنه صانع المشاكل، بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية، لأن الثقافة السائدة في المدارس الثانوية العامة بمصر تتميز بالسلبية والتراخي، والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل، كما أنها تؤكد على الفردية والبيروقراطية والعزلة والوقوع تحت تأثير التقاليد السائدة في المجتمع، علاوة على ذلك تفترق هذه المدارس إلى المناخ التربوي الذي يشجع على تحفيز العاملين وزيادة شعورهم بالرضا عن العمل وممارسة السلوك المقبول (دنديس، 2019).

إن المعوقات والصعوبات التي تواجه المدرسة في توفير مناخ مناسب وملئم لنمو قدرات الطلاب وممارسة الديمقراطية لدى طلابها غالبًا ما يتمثل في النمط الإداري السائد في المدرسة والأسلوب الذي تتبعه الإدارة المدرسية في تنفيذ اللوائح والقوانين والطابع التقليدي للعملية التعليمية بالمدرسة والنظام التعليمي بالمدرسة

والذي يؤثر بدوره على كافة العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي ككل ومنها: التسرع في اتخاذ القرارات واقتراح البدائل المختلفة للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقويم جيد لهذه البدائل، فأحيانا تفرض الضغوط الإدارية وقتاً غير كاف على متخذ القرار، بحيث لا يتاح له إجراء دراسة وبحث مناسب مما يجنب اتخاذ القرار الصواب، وعدم تحقيق الهدف منه، ومن ثم فالقرار المتأخر لا يفيد في حل المشكلة المستعجلة، كما أن القرار المبكر عن الوقت الملائم يفقد القرار صفته الفورية (الفريجات، 2015).

الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم (عودة، 2010):

- ضعف التنسيق بين المدرسة والإدارة التعليمية بسبب نقص الاعتماد اللازم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وضعف العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية مع قلة توفر المشاركة المجتمعية الفعالة لذا فالمدير في حاجة إلى مهارة الاتصال.

- ضعف توفيق مدير المدرسة بين النواحي الإدارية وأهم اختصاصاته وهي الإشراف الفني، فقد تغطي النواحي الإدارية بمشكلاتها وبكثرة قراراتها وتعميمها على النواحي الفنية مثل المتابعة المستمرة للعملية التعليمية بالمدرسة.

## 11.1.2 التربية الديمقراطية في الإسلام:

قد سبق الإسلام غيره في تركيزه على الديمقراطية وممارستها تحت اسم الشورى، قال تعالى : **وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ** " (سورة الشورى، الآية 38).

فمناداة الديمقراطية بحكم الشعب لم تكن غريبة على الشريعة الإسلامية التي أقرت ذلك المبدأ منذ البداية. فمنهج الشورى يعني المساواة بين أفراد الأمة، وانعدام الفروق بين أفراد الشعب. ولجميع أفراد الأمة الحق بالمشاركة في بناء هرم الدولة (الروايضة، 2012)

وحسب العنزي (2008) تعد الشورى في التاريخ العربي الإسلامي رديفا للديمقراطية، والتي هي ركن من أركان الدولة ونظام الحكم في الإسلام إلى جانب العدل والمساواة، فقد أمر الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم "والمسلمين بممارسة الشورى لتقسيم الأمور وإصلاح أحوال الرعية. فقد قال تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " (سورة آل عمران، آية 159) .

ولما كانت الشورى تعني "استخراج الرأي" فإنها تدل على ضرورة إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات العامة. وفي هذا فإنها توافق الديمقراطية الغربية في الآليات والمؤسسات، غير أن الفارق بينهما هو أن الديمقراطية الغربية تقوم على فكرة حرية الإنسان الواسعة في حين تفيد الشورى هذه الحرية بتعاليم القرآن والسنة (الروايضة، 2012)

## 2.2 الإبداع الإداري

عرفه أبو بكر (2004: 169) بأنه: "عملية منظمة متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع"، أما كوك (2007، 18) فقد عرّف الإبداع الإداري بأنه: مقدرة الشخص المُبدع على رؤية المشكلات على اعتبار أنها فرص عن طريق إدراك الموقف من وجهة نظر مختلفة، وأشار العساف (2004، 13) إلى أن المنظمات التي لا تُعدّ الإبداع هدفاً إستراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها التدهور والانهيار، وبالتالي فإن أي فرد في المنظمة على اختلاف موقعه الوظيفي لا يعدّ الإبداع جزءاً من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم المقدرة على الإسهام في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته التي ينتمي إليها.

ولا بدّ أن تتوفر للإبداع أجواء حرة يسودها احترام الرأي والمواقف، والحنكة الأخلاقية، والحوار الدائم الذي يوصل إلى الأفضل والمفيد، ومن هنا فإن المنظمات الإبداعية والمديرين المبدعين هم الذين يزيدون من فرص التفاهم بين الأفراد، ويسعون إلى تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق، وبالتالي رفع إنجازات المنظمة (الخطيب ومعاينة، 2009).

وأشارت الزهري (2002) إلى أن الإبداع الإداري هو المقدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة، مع استثمار الفرص المتاحة، وهو يتطلب المقدرة على الإحساس بالمشكلة التي تتطلب المعالجة والتفكير بشكل مختلف ومُبدع لإيجاد الحل المناسب، وما يشجع الإبداع وجود بيئة اجتماعية مناسبة تسهل تعاون الأفراد، وتعزز من المنافسة البناءة.

ومن أجل الأهداف التربوية المنشودة لا بدّ من وجود مدير مدرسة مُبدع، فهو القائد الإداري والتربوي الذي يعمل على التخطيط للأهداف التربوية قريبة المدى وبعيدة المدى، وهو الذي يرسم السياسات الإدارية التي تدعم الأفكار الإبداعية ضمن الأطر العلمية، مؤمناً أن الإبداع يساعده في صيانة بناء الجماعة ويمكنه من الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية داخل مدرسته، ويعينه في تنسيق الأدوار في ضوء المعايير السلوكية السليمة (العجمي، 2010). يعدّ الإبداع مطلباً أساسياً لكل منظمة وذلك للحصول على التميّز في الأداء والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية، وقد تفهمت بعض المنظّمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له (اللوزي، 1999).

وتكمن قيمة الإبداع في المنظّمات بما يوفره من فرص إيجاد أبدال الحلول اللازمة لمشكلاتها بطريقة عصرية تفيد فيها المنظمة من الموارد والإمكانات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مُثلى تحقق الميزة التنافسية، وتحقق للعاملين التميّز داخل المنظمة، حتى إن بعض الباحثين قد ذهب إلى القول بأن الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة، وهذا من شأنه أن يؤكد أهمية الإبداع للعاملين والمنظّمات، مهما تباينت أشكالها وأنواعها (أبو جامع، 2008).

## 1.2.2 أهمية الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري أهمية خاصة في المنظّمات، فهو يساعد في حل المشكلات التي تواجه تلك المنظّمات، خاصة إذا أزيلت المعوقات للإبداع الإداري سواء كانت من المجتمع أم خاصة بالفرد نفسه، وبالذات في ظل وجود مقدره على الإبداع لدى كل فرد سواء كانت منخفضة أم متوسطة أم عالية (مشهور،

(2010). فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، أما الإدارة التقليدية فقد أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم مقدرتهم على الإبداع والتفكير (الزهري، 2002).

لقد أشار علي (2011) إلى أن للإبداع الإداري أهمية تتلخص في النقاط الآتية:

- الإبداع الإداري يساعد في حل المشكلات ومواجهة الأزمات: تعدّ المشكلات الإدارية مشكلات

متجددة ومتنوعة مما يجعل الحاجة ماسة إلى وجود إداري مبدع يطرح أفكاراً وحلولاً جديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة وفعّالة، فالثروة الحقيقية تكمن في كميات الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالأشخاص المبدعون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلى المشكلات على أنها وسائل لتحقيق أهدافهم.

- الإبداع الإداري يُعد إحدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة: نتيجة للتطورات المتسارعة،

وتصاعد الاهتمام بالمعرفة، ظهر الإبداع بوصفه حاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين، فقد بدأ التحول من مفهوم الإدارة من استثمار رأس المال المادي إلى استثمار رأس المال المعرفي، فالمنظمات الطامحة نحو العالمية لا بدّ لها من إبداع إداري في ظل المنافسة الشديدة، وحاجة المنظمات إلى تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية، لتستطيع الاستمرار والتكيف.

- الإبداع الإداري وأهميته في وضع الإستراتيجيات: إن أهم ما يتجه إليه التخطيط الاستراتيجي هو

تحقيق الأهداف بوسائل أفضل، وهو في الوقت نفسه يحتاج إلى الإبداع الإداري الذي يهتم بالوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، فالإبداع الإداري يبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من

آليات التخطيط، كالبحث عن الأبدال، ومواجهة التحديات، والتنبؤ بالمستقبل، واستدراك المشكلات قبل وقوعها، وهي استراتيجيات مهمة لا بدّ من امتلاكها.

- **الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير:** يعدّ الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، والتكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، فالإبداع في جوهره تغيير، وهو مطلب حيوي لكثير من المنظّمات في ظل بيئة سريعة التغير، والإبداع الإداري يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ويساعد في التعايش مع العالم المتغير.
- **الإبداع الإداري أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة:** تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهمات بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة معاً، والشيء الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم، لضمان أداء متميز لأعمالهم ومهامهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في صنع القرار.

### 2.2.2 شروط الإبداع الإداري:

إن للإبداع الإداري شروطه، ذكرها الصيرفي (2003) كما يأتي:

- الانتماء للمنظمة مما يدفع العاملين للمحافظة على ممتلكاتها وسمعتها.
- الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين مما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة.

- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.

- إحترام الرأي والرأي الآخر.

- البُعد الإنساني في التعامل والاتصال.

- الإيمان بمواهب الآخرين.

إن توافر هذه الشروط يمكن أن تسهم إلى حد كبير في إيجاد المنظمة المبدعة التي عادة ما تقوم على أساس المرونة، والتكيف، والاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذه الأمور يمكن أن تسهم إلى حد كبير في إيجاد الإبداع الإداري وتعزيزه.

### 3.2.2 مستويات الإبداع الإداري:

أشار حريم (2003) إلى أن الباحثين قسّموا الإبداع إلى ثلاثة مستويات: الأول فردي، والثاني جماعي، والثالث على مستوى المنظمة ككل، ويبدأ المستوى الأول بحلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني وتمتد لتشمل المستوى الثالث، وهناك خط يصل بين هذه المستويات الثلاثة فلا يمكن التوصل للإبداع الإداري دون إبداع جماعي وفردي وتنظيمي، فالمستويات الثلاثة يكمل بعضها بعضاً، وفيما يأتي عرض لهذه المستويات الثلاثة.

**الإبداع على المستوى الفردي:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذي يتمتع بصفات أو خصائص أو سمات تميزه عن بقية الأفراد، وتكون هذه الخصائص أو السمات إما فطرية أو مكتسبة كالذكاء، والموهبة، والطلاقة، والمرونة العقلية، والمقدرة على إصدار الأحكام، والثقة بالنفس، والدافعية،

والإصرار، والمقدرة على صياغة الأفكار وشموليتها، والمقدرة على حل المشكلات، وروح المغامرة، والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين، والمعرفة بطبيعة الأشياء، والمهارات الاجتماعية.

**الإبداع على المستوى الجماعي:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، وهو يتمثل في ناتج التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة الأفراد.

**الإبداع على مستوى المنظمة:** إن الإبداع ليس مجرد شيء كمالى يحدث في المنظمة، بل يُعد أمراً ضرورياً لا غنى عنه، وبخاصة إذا ما أرادت المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة متنافسة، والإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة بصورة جماعية تعاونية لا يتم إلا إذا توافرت في تلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة، منها:

- إدراك أن الإبداع والريادة يحتاجان إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
- تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية.
- مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والمقدرات الإبداعية لديهم.
- البساطة في الهيكل التنظيمي.

#### 4.2.2 سمات الإداري المبدع:

هناك مجموعة من السمات التي يتميز بها الإداري المبدع، من أهمها ما يأتي:

- امتلاك المدير المبدع مهارات ومقدرات التفكير الإبداعي:

يُعد التفكير الإبداعي لدى المديرين طاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التميز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة، ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، ويقدم أفكاراً وأساليب جديدة ومبتكرة لأداء عمل مميز (علي، 2011).

#### - مقدرة المدير المُبدع على تحفيز الإبداع وبناء ثقافة إبداعية:

ليس من الضروري أن يكون القائد ذاته أكثر الأفراد إبداعاً في الفريق، ولكنه لا بد أن يحقق ذلك من خلال الأفراد وأعضاء الفريق، ولا بدّ أن يدعم الإبداع ويشجعه لديهم، فضلاً عن مقدرته على جعل الهيكل التنظيمي مانحاً للصلاحيات بعيداً عن القيادة المتسلطة، مهتماً بالأفكار الجديدة، فإسقاط الأفكار القديمة والقيام بتجميع المعلومات الممكنة تُكوّن الإبداع العقلي اللازم لإثراء العملية الفكرية (عباس، 2004).

- إدارة فرق العمل: أوضح مشهور (2010) أن المدير المُبدع هو الذي يتمكن من تشكيل فرق عمل وإدارتها، فوجود فريق عمل يعني أن الفريق سينجز سوية أكثر مما لو عمل أفرادهم دون فريق، وربما يكون من السهل تشكيل فريق عمل، ولكن الصعوبة تكمن في إدارته، فالمدير المُبدع هو الذي يتوخى التخطيط الدقيق والتفكير الواعي العميق في كيفية إدارة فرق العمل، وجني الفائدة من هذه الفرق لصالح المنظمة.

- حرص الإداري المُبدع على امتلاك مهارات قيادية: بيّن كوهين (2003) أهمية امتلاك القائد للمهارات القيادية الإبداعية، وبخاصة تلك المهارات التي تجعل العاملين يعملون بأقصى طاقاتهم لتنفيذ أي مهمة توكل إليهم، كمقدرته على التأثير في الآخرين، واستخدامه لأساليب التأثير المباشر مثل التفاوض، والإقناع، وتبنيه سياسة الحوار المفتوح، وامتلاك رؤية إيجابية للمنظمة.

- تمتع الإداري المبدع بنمط قيادي قائم على الديمقراطية: أوصى كنج واندرسون (2004) ضرورة تبني الإداري المبدع نمط القيادة الديمقراطية التشاركية القائم على تشجيع إبداع الجماعة وابتكارها، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع بعض القرارات المتعلقة بالتغيير والتطوير في المنظمة، إن دور قائد الجماعة الديمقراطي هو تحديد الاتجاه والسماح لأعضاء المنظمة بحرية القيام بالمهام بطريقتهم الخاصة طالما كانت قابلة للتطبيق، فهناك صلة وثيقة بين مقدرة الجماعة على الإبداع والابتكار ونمط القيادة القائم على المشاركة، فالإبداع ليس مجرد عملية توليد أفكار إبداعية كثيرة، بل هو التحويل الناجح للأفكار لتصبح حقائق.

## 5.2.2 تهيئة المدير المبدع بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والإبداع:

أورد أبو بكر (2004) عدة مفاتيح تهيء المناخ المؤسسي المحفز على الإبداع والابتكار، ومنها:

- تدعيم الحرية في تطبيق أساليب وتجربة أدوات ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع في مقدرات الأفراد وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.
- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمان في بيئة العمل، وعند تقديم أفكار وأساليب غير تقليدية.
- تنمية مهارات الأفراد في إدارة الوقت بصورة فعّالة، حتى تمكنهم من استثمار الوقت بصورة صحيحة في مجالات العمل الإبداعي.

- صياغة الأهداف وصناعة القرارات في المستوى الأدنى من التنظيم الإداري في المنظمة، وذلك من خلال تدعيم منهج المشاركة الحقيقية وآلياتها في وضع الخطط وصنع القرارات.
- تنمية مهارات الأفراد ومقدراتهم لمعالجة حالات الصراع والنزاع في العمل، والمواجهة الفعّالة للمواقف التي تؤدي إلى الصراع.

## 3.2 الدراسات السابقة

### 1.3.2 الدراسات المتعلقة بالديمقراطية

#### الدراسات العربية:

دراسة زيدي وشرقي (2021) تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور وأهمية الديمقراطية التشاركية وأبعادها المختلفة (مشاركة المواطنين ومشاركة الجمعيات) في تحسين أداء الإدارة العمومية (تحسين الخدمات العمومية، الحكومة الالكترونية، المشاركة في التنمية المحلية والوطنية). لتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات في بلدية الوادي، حيث وزع على عينة قصدية بلغ عددها (40) استبياناً قابلاً للتحليل، وفي هذا الصدد تم الاعتماد على برنامج SPSS لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة، لتخلص الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي للديمقراطية التشاركية في تحسين الإدارة العمومية.

تناولت دراسة مجيد (2020) الأنماط القيادية وأداء العاملين بهدف معرفة طبيعة الانماط القيادية السائدة ومدى انسجامها مع التوجهات الحالية وعلاقة التأثير على أداء العاملين في جامعة كربلاء، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة تقيس الأنماط القيادية وأداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (40) من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في خمس كليات في جامعة كربلاء، توصلت الدراسة إلى أن هناك رغبة وميلاً لتبني القياديين النمط القيادي الديمقراطي، ووجود إدراك وتدني للأنماط القيادية في مجتمع الدراسة، كما أن هناك إدراك لأهمية الارتقاء بأداء العاملين.

دراسة العيدي (2019) هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك، كما يقدرها مديرو ومديرات هذه المدارس، وبيان ما إذا كانت تقديراتهم هذه تختلف باختلاف المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة الوظيفية، تكونت عينة الدراسة من (283) مديراً ومديرة واستخدمت الدراسة

منهجية البحث الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة للكشف عن واقع ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك. وأشارت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية متوسطة في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى للمؤهل العلمي، والجنس، والخبرة الوظيفية، ومستوى المدرسة.

دراسة ابن عيسى (2018) التي هدفت إلى الكشف عن أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعات الحكومية والأهلية في شمال المملكة، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان مكون من (30) فقرة جرى التحقق من صدقه وثباته، على عينة طبقية عشوائية مكونة من (304) أعضاء هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك القادة انتشاراً هو التمكيني بنسبة (40.1%) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية النمط الديمقراطي بنسبة (30.6%)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الأوتوقراطي بنسبة (29.3%). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، ونوع الكلية، ووجود اختلاف في أنماط سلوك القادة باختلاف الجنس، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة.

دراسة الصمادي (2016) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة طلبة جامعة اليرموك للديمقراطية الرقمية من وجهة نظرهم، ومتطلبات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، حيث قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (385) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة طلبة جامعة اليرموك للديمقراطية الرقمية من وجهة نظرهم،

ومتطلبات تفعيلها في المؤسسات التعليمية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق لأثر متغير الجنس ولصالح الذكور، والأثر السنة الدراسية لصالح السنة الرابعة، ولأثر عدد ساعات الاستخدام ولصالح أكثر من ثلاث ساعات في مجال درجة الممارسة، وعدم وجود فروق داله إحصائيا لأثر متغير الجنس، ووجود فرق لأثر متغير السنة الدراسية ولصالح السنة الرابعة، ولأثر عدد ساعات لاستخدام ولصالح أكثر من ثلاث ساعات في مجال متطلبات التفعيل.

دراسة السليم (2016) هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مستوى الممارسات الديمقراطية والاتجاهات نحو المشاركة السياسية لدى مجالس الطلبة في الجامعات، والكشف عن الفروق في مستوى الممارسات الديمقراطية والاتجاهات نحو المشاركة السياسية باختلاف الجنس، ونوع الجامعة، ونوع التخصص، والسنة الدراسية، والكشف عن العلاقة بين الممارسات الديمقراطية والاتجاهات نحو المشاركة السياسية لدى الطلبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتوافق مع طبيعة الدراسة وإجراءاتها وبما يحقق أهدافها وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للاتجاهات نحو المشاركة السياسية تعزى لأثر الجنس لصالح الذكور والأثر الجامعة لصالح الحكومية، ولأثر الكلية لصالح الإنسانية.

دراسة قلالوة (2013) هدفت هذه الدراسة إلى فحص درجة إدراك معلمي المرحلة الأساسية للممارسات الديمقراطية التربوية وفاعليتهم في التدريس في محافظة "رام الله والبيرة"، وفيما إذا كانت إدراكتهم وفاعليته تختلف باختلاف الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وكذلك فحص العلاقة بين إدراك معلمي المرحلة الأساسية للممارسات الديمقراطية التربوية ودرجة فاعليتهم في التدريس، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من عينة قوامها (142) معلما ومعلمة، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العنقودية، وأظهرت النتائج أن الدرجة

الكلية لإدراكات معلمي المرحلة الأساسية للممارسات الديمقراطية التربوية مرتفعة وأن درجة فاعلية معلمي المرحلة الأساسية التدريسية في محافظة "رام الله والبيرة" عالية، وقد كانت هناك فروقا في إدراكات معلمي المرحلة الأساسية للممارسات الديمقراطية التربوية تعزى للتخصص لصالح العلوم الإنسانية، وللمؤهل العلمي لصالح أعلى من بكالوريوس، ولسنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات، وعدم وجود فروق تعزى للجنس. أما الدرجة الكلية لفاعلية معلمي المرحلة الأساسية في التدريس فقد جاءت مرتفعة جدا، وقد وجدت الدراسة فروق تعزى لمتغيرات الدراسة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطي موجبة دالة احصائياً بين إدراك معلمي المرحلة الأساسية للمبادئ الديمقراطية وفعاليتهم التدريسية.

#### الدراسات الأجنبية:

اجرى (Semih, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين السلوكيات القيادية الديمقراطية لمديري المدارس وقدرتهم على إدارة التنوع من وجهة نظر المعلمين. تم تصميم هذه الدراسة باستخدام نموذج المسح الارتباطي. تتكون عينة البحث من (307) معلمين يعملون في منطقتي بنديك وكارتال في إسطنبول. وتم استخدام "مقياس القيادة الديمقراطية" و"مقياس إدارة التنوع" في البحث. وتوصلت النتائج إلى أن السلوكيات القيادية الديمقراطية لدى مديري المدارس كانت بمستوى متوسط، كما أن مهاراتهم في إدارة التنوع كانت بمستوى منخفض. وأظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ومنخفضة المستوى ومعنوية بين المتغيرين. وأخيراً، ونتيجة لتحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد وجد أن سلوكيات القيادة الديمقراطية لمديري المدارس كانت مؤشراً هاماً لمهاراتهم في إدارة التنوع.

اجرى (Uzma and al, 2022) دراسة هدفت الى التعرف تأثير أسلوب القيادة لدى مديري المدارس على أداء المعلمين في كليات الدرجات الحكومية بمنطقة فيصل آباد، ولهذا الغرض، نقوم بجمع البيانات من

(300) معلم جامعي عبر أسلوب أخذ العينات العشوائية. تم استخدام استبيان لجمع البيانات. كشفت هذه الدراسة أن غالبية مديري الكليات يمارسون أسلوباً ديمقراطياً في القيادة على مستوى أعلى، وعدم التدخل على مستوى معتدل، واستبدادياً على مستوى منخفض في كلياتهم. علاوة على ذلك، فقد تم الكشف أيضاً أنه عندما يزيد مديرو المدارس من استخدام أسلوب القيادة الديمقراطي، فقد يتطور أداء المعلمين أيضاً. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لدى مديري المدارس له تأثير إيجابي على أداء المعلمين. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الأسلوب القيادي لمديري الكليات وأداء المعلمين.

هدفت لدراسة (NepalRishi,2022) على أسلوب القيادة الذي يتبعه مديرو المدارس الخاصة في نيبال فيما يتعلق بالخبرة و العمر، ومستوى التعليم، وقضايا النوع الاجتماعي. لأنه يعتمد على الأبعاد الثلاثة من قيادة المدرء. إنهم ديمقراطيون، واستبداديون، ويمارسون سياسة عدم التدخل، وقد كانوا كذلك بالفعل تم فحصها باستخدام استبيانات أسلوب التصنيف كما يراها مديرو المدارس أنفسهم وأتباعهم معلمون. وقد شملت العينة السكانية لهذه الدراسة (78) مديراً و(163) معلماً ومعلمة من مختلف التخصصات المدارس الثانوية العليا الخاصة. تم جمع بيانات الدراسة النوعية، وإحصائيات تم تطبيق البرمجة كأداة إحصائية. وتشير نتائج هذا البحث إلى أن معظم مديرو المدارس أنفسهم ذوي الشخصيات الديموغرافية المختلفة، درجة عالية من درجات أنماط القيادة الديمقراطية لدى مديري المدارس. في الأساس، لم يلاحظ أي اختلاف بين النمط القيادي لمديري المدارس والمديرات. لكن المشاركين أكاديمياً أعطت المعلمات المؤهلات تأهيلاً عالياً والمعلمات الأكثر خبرة درجات عالية للاستبدادية والأخلاقية أسلوب القيادة الحر فيما يتعلق ببعض الوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرار والهدف الإعداد والاتصالات فقط. وبشكل قاطع، كان أسلوب القيادة الديمقراطية لمديري المدارس مرغوب فيه للغاية.

اجرى (Derya,2018) دراسة هدفت الى تحديد تصورات القيادة الديمقراطية والموزعة لدى المعلمين في مدارسهم واستكشاف العلاقة بين القيادة الديمقراطية والموزعة. تهدف هذه الدراسة إلى إثراء وتوسيع الأفكار العلمية حول القيادة الديمقراطية والموزعة فيما يتعلق بالنظر في الارتباط بينهما، وبالتالي تعميق فهمنا للقيادة. تم استخدام تصميم البحث الارتباطي كتصميم بحثي في الدراسة. شمل مجتمع الدراسة المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في منطقة إسكيشهير في تركيا. تم استخدام أخذ العينات الطبقية كطريقة لأخذ العينات. وشملت عينة الدراسة (462) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية. تشير الإحصائيات الوصفية للقيادة الديمقراطية إلى أن المعلمين المستجيبين ينظرون إلى القيادة الديمقراطية في مدرستهم بمستوى معتدل. كان يُنظر إلى الدعم والإشراف على أنهما وظائف قيادية موزعة على فريق القيادة في المدارس. فيما يتعلق بخصائص فريق القيادة، تم التوصل إلى أن فرق القيادة يُنظر إليها بشكل معتدل على أنها متماسكة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين القيادة الديمقراطية وتوزيع المهام القيادية وتماسك خصائص الفريق القيادي.

أجرى (Renuka, vusi, 2015) دراسة بحثت حالة نوعية تقع ضمن النموذج التفسيري. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في قيادة وإدارة المدارس الديمقراطية في جنوب أفريقيا. ولتحقيق ذلك، تم استخدام المقابلات شبه المنظمة للحصول على بيانات من المشاركين في البحث، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة تعد دوراً رئيسياً لمديري المدارس الديمقراطية، كما تمتد أيضاً إلى الآخرين في المجتمع المدرسي؛ وعلى هذا النحو، فإنه يبين التسلسل الهرمي للقيادة التقليدية. علاوة على ذلك، فإنه يتناقض مع النتائج السائدة للأبحاث السابقة حول سلوك القيادة الاستبدادية. في كلتا المدرستين اللتين تم أخذ عينات منهما، يبدو

أن مديري المدارس يبتعدون عن الأسلوب الاستبدادي النمطي المفترض إلى أسلوب مشترك في اتخاذ القرار، أي أسلوب القيادة الديمقراطية.

وهدفت دراسة ريزي وآخرون (Rizi, et al, 2013) إلى التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي عند موظفي مؤسسات التربية الرياضية في أصفهان، وتكونت عينة الدراسة من (125) موظفاً من مؤسسات التربية في أصفهان بإيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط بين جميع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وأن نمط القيادة التحويلية أو الترسلية كان له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وعناصره.

#### الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري:

##### الدراسات العربية:

دراسة عبد الحي (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري من خلال الأبعاد المتمثلة، في الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية، والموارد البشرية، وعلاقتها في تعزيز وتنمية الأداء الوظيفي، لدى الموظفين والمتمثلة في الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات، في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ لتزويد أصحاب القرار بالافتراحات والتوصيات اللازمة للكشف عن مواطن القصور والضعف في الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية والموارد البشرية؛ لمعالجة هذا القصور والضعف. وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث صُممت استبانة لجمع البيانات اللازمة، من مصادرها الأولية وتم توزيع الاستبانة، على مجتمع الدراسة، من موظفي هيئة التقاعد الفلسطينية والبالغ عددهم (78) موظفاً وموظفة باختلاف مسمياتهم الوظيفية. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن مجال استعداد الفرد جاء بدرجة

مرتفعة جداً، وأن مجال الثقافة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وأن مجال القيادة حصل على درجات مرتفعة، وأن مجال الاتصال حصل على درجة مرتفعة، وحصل مجال الموارد البشرية على درجة متوسطة. واتضح وجود تأثير لواقع الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي، في هيئة التقاعد الفلسطينية بدرجة عالية، ووجود تأثير التطبيق للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، ووجود تأثير لتطبيق القيادة في الأداء الوظيفي وعلاقة فوق متوسطة القوة.

**دراسة عطاري (2018)** هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري، وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واتخاذ جامعة فلسطين التقنية خضوري نموذجاً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي بلغ عددها (154) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري في كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، بوزن نسبي بلغ (77%)، وأوضح التحليل وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن المميزات الشخصية والتدخلات الإبداعية للموظفين العاملين في الجامعة كانت كبيرة جداً بوزن نسبي على التوالي ( 82.2 % ) (78.3%)، وتدني أثر أساليب الإدارة العليا، لدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الجامعة، إلى درجة أثر متوسطة بوزن نسبي قدره ( 64.7 % )، وتقدم كفاءة الأداء في فاعلية الأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة لصالح الذكور على الإناث بما يخص قياس الإبداع الإداري.

**دراسة عبد الباقي وعبدوس (2018)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية، في تنمية وتطوير الإبداع الإداري للمؤسسة الجزائرية إذ اعتمدت المنهج الوصفي، وذلك لوصف دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري للمؤسسة. وعليه، اعتمدت الدراسة طريقة تحليل المحتوى للمراجع

والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ القيادة في كل المستويات ضرورية؛ لتوليد الإبداع في المؤسسة، كما تعد القيادة الإدارية العامل المشترك بين عملية الانتقال وتحقيق المؤسسة أهدافها في البقاء والاستمرارية والنمو، من خلال التحفيز، دعم بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الإبداع وتنمية المواهب الخلاقة واستثمار الإمكانيات المتاحة.

**دراسة شطريط (2017)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري للإدارة التشغيلية، ودوره في التميز في الجامعات الفلسطينية الخاصة. وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري الأقسام الإدارية ورؤساء الأقسام ومديري المكاتب ونواب المديرين والعمداء ومساعدي العمداء. تضمنت عينة الدراسة 97 موظفاً وموظفة من الجامعات المستهدفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات اللازمة. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة التشغيلية في الجامعات الخاصة، تتمتع بدرجة أعلى من عناصر الإبداع الإداري (الإبداع، التحدي، المهارات التحليلية، الأصالة، المرونة، الطلاقة) في الإدارة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين عناصر الإبداع الإداري (القدرة على التحليل) فقط في التشغيل.

**دراسة العربي (2017)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها، في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات بشكل عام، إذ إنّ هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي السردى للحقائق والمعلومات المتوفرة، في الدراسات والكتب النظرية حول موضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ العملية الإبداعية لدى الأفراد أو العاملين، في المنظمات تعد واحدة من أهم العوامل التي تساهم في الرقي بالمنظمة، من خلال الأفكار الجديدة والقابلة للتطبيق. كذلك فالإبداع يمثل قوة للمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية بقياداتها أضحت غير ملائمة لتسيير المنظمات الحديثة، كونها تعيق التفكير والتجديد لدى العاملين، وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير.

**دراسة الشاعر (2017)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً، وكانت العينة عشوائية طبقية. وتمثلت أهم نتائج الدراسة، في وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية، ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة بين الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

**دراسة نصر الدين (2015)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط وأهمية القيادة الإدارية، وعلاقتها في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية حيث تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال عرض النظريات المتعلقة بكل من القيادة الإدارية والإبداع الإداري، وقد اتبعت الطريقة الكيفية، في التوصل للنتائج من خلال تحليل المحتوى، للدراسات والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أنّ هنالك دوراً فعالاً للقيادة الإدارية، في تهيئة وتشكيل المناخ التنظيمي المناسب؛ لتشجيع الإبداع، وذلك من خلال تبني سلوكيات واتجاهات تساعد المرؤوسين والعاملين في المؤسسة، لتطوير الاتجاهات الإبداعية لهم. إضافة إلى تأثير شخصية القائد داخل المؤسسة على المرؤوسين، وبالتالي لهذه الشخصية تأثير في مستوى الإبداع داخل المنظمة.

**دراسة رزيق (2015)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع المؤسسي في مؤسسة كوندور. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تمّ اتباع الطريقة الكمية في القياس، باستخدام أداة الاستبانة التي تم توزيعها على 50 قائداً إدارياً. حيث تم استرجاع 47 استبانة

صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج أنّ القيادة الإدارية، تعمل على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية، الإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وكذا توفير الفاعلية للإدارة وتمكينها من تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أكثر العمليات تأثيراً في العاملين وعلى روحهم المعنوية، وتحفيزهم على العمل الجماعي والتعاون.

**دراسة بوجعدار ودريوش (2013)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، في ولاية قسنطينة. إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة تم توزيعها على القادة والمرؤوسين في (40) مؤسسة صناعية في ولاية قسنطينة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين (82.1%) تُؤكّل مهمة اختيار الأفراد المرشحين للعمل إلى إدارة الموارد البشرية، التي تعتمد إلى اختبار ذكائهم، وملكة الإبداع لديهم. إضافة إلى أنّ أغلبية القادة يطلبون مقترحات لتحسين العمل وحل المشكلات من مرؤوسيه، ويشجعونهم لمحاولة تطوير أساليب العمل واقتراح الحلول. كذلك أعرب المرؤوسون عدم تأكدهم أيضاً، بأن الإدارة لا تعارض إتباع أساليب جديدة في العمل.

أما دراسة عزازي (2012) فقد هدفت إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان في الأردن، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (422) معلماً ومعلمة، وتمّ تطوير استبانتين للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، والأخرى لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتمّ التوصل إلى أنّ مستوى الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري، والرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة

التعليمية، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وإلى متغير السلطة المشرفة ولصالح المدارس.

وهدفنا دراسة النقري (2011) إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في الأردن وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (238) معلماً، و(235) معلّمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة كان متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة سانلي ووزدمير (Canli & Ozdemir, 2022) هدفت الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي بناءً على تصورات المعلمين العاملين في مؤسسات التعليم الثانوي في محافظة نيقدة في تركيا. تضمنت عينة الدراسة 275 معلماً تم اختيارهم بالطريقة أخذ العينات العنقودية. تم استخدام مقياس الإبداع التنظيمي ومقياس المناخ المدرسي لجمع بيانات الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل بيانات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي يؤثر على الإبداع التنظيمي والأبعاد الفرعية. وقد وجد أن المناخ التنظيمي يؤثر على الإبداع الإداري أكثر والأقل تأثيراً على الإبداع الفردي. أبعاد المناخ التنظيمي التي أثرت على الإبداع التنظيمي كانت القيادة والتفاعل والإخلاص. كانت أبعاد المناخ التنظيمي التي أثرت

على الإبداع الاجتماعي هي القيادة والتفاعل والإخلاص، توصي الدراسة بإدارة المعرفة بشكل يعزز المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من حيث أبعادها وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية وغيرها.

هدفت دراسة (Lee & Kim, 2021) إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في حصد ثمار إبداع الموظفين، من خلال مهارات التواصل الاستراتيجية. وقد تمّ ذلك باستخدام دراسة استقصائية شملت (405) موظف بدوام كامل في الولايات المتحدة، حيث فحصت هذه الدراسة، كيفية تأثير الاتصال الداخلي للمؤسسات، بتواصل القيادة في المستويات الإشرافية والعليا على إبداع الموظف، وكيف تتوسط سلوكيات الموظفين، التي تسعى للحصول على التعليقات في هذه العلاقات. وقد أشارت النتائج إلى أنّ تواصل القيادة على المستويات الإشرافية والعليا يؤثر، بشكل إيجابي في نظام الاتصال الداخلي المتماثل. كذلك يظهر التحليل أيضاً أنّ الاتصال الداخلي المتناسق والتواصل القيادي يدفع الموظفين، إلى السعي للحصول على مزيد من الملاحظات، من مصادر شخصية مختلفة، بما في ذلك المشرفين، وزملاء العمل، والأقران في الأقسام الأخرى، ممّا يعزز دوره الإبداعي.

الهدف من دراسة (Hoang et al., 2020) هو استكشاف، كيف يقوم القادة بتشكيل المناخ التنظيمي، لشركاتهم لتعزيز الإبداع. ولتحقيق ذلك، فإن الدراسة تعرض نتائج المقابلات شبه المنظمة، التي أجريت مع 20 من الرؤساء التنفيذيين، للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة الفيتنامي. وقد أشارت النتائج إلى أنّ قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة، أثروا في المناخ التنظيمي، الذي وفر الاستقلال الذاتي، ودعم الإبداع من خلال عدد من مناهج القيادة. كما استخدموا الممارسات اليومية القائمة على التفاعل، لدفع السلوكيات المبتكرة للموظفين، وتطوير المكافآت كأنظمة، لتشجيع الإبداع في مؤسساتهم. ووفقاً

لذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين بتحسين الإبداع، في الشركات من خلال تطوير أنظمة المكافآت والحوافز، جنباً إلى جنب مع برامج تطوير القيادة والفريق.

هدفت دراسة (Kozioł-Nadolna, 2020) إلى التعرف على القيادة التنظيمية، ومساهمتها في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لتقييم دور القائد في تحفيز النشاط الإبداعي لدى الموظفين. تم استخدام الاستدلال الاستنباطي، تم إجراء البحث باستخدام استبيان أصلي لتقييم دور القائد في تحفيز النشاط الابتكاري. تتكون الاستبانة من 28 عبارة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن دور القائد هو تحفيز إبداع الموظفين ومكافأتهم على سلوكهم الإبداعي، وتحليل دور القيادة في التحفيز التنظيمي، وقد أظهر الإبداع أن الغالبية العظمى من البيانات المتعلقة بدور القيادة بمتوسط (86%) من المبحوثين.

هدفت دراسة (Wipulanusat et al., 2018) الكشف عن تأثير مناخين للابتكار، وهما القيادة والثقافة التنظيمية، في الإبداع في مكان العمل والرضا الوظيفي. إذ استخدمت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية؛ لاختبار البيانات من (3125) متخصصاً هندسياً، في الخدمة العامة الأسترالية (APS) وقد أشارت النتائج إلى أنّ القيادة للابتكار وثقافة الإبداع اللافتة للنظر، أثرت في الإبداع في مكان العمل والذي بدوره أدى إلى تحسين الرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، كشفت النمذجة عن وجود علاقة مهمة بين الثقافة اللامعة للابتكار والرضا الوظيفي، إذ حققت هذه الدراسة أيضاً في تأثيرات الوساطة، وكشفت عن مسارات وساطة بسيطة ومتسلسلة في النموذج. وقد وجد أن تحسين الإبداع في مكان العمل والرضا الوظيفي، من خلال الاعتراف بمساهمة المهندس، في وكالتهم سيساعد في الاحتفاظ بالخبرة الهندسية الداخلية وتطويرها.

هدفت دراسة (Wenjing et al., 2017) إلى مقارنة مسألة كيفية تسريع الإبداع التنظيمي، بدعم من الهياكل القيادية والمناخ التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار على وجه التحديد، أفضل الجامعات المبتكرة في العالم، والتي لم يتم العثور عليها في الدراسات التجريبية السابقة. وقد تم اعتماد استبانة، بناءً على نهج استنتاجي، حيث تم تصميم استبانة الإبداع التنظيمي للمنظمات؛ من أجل قياس الإبداع التنظيمي، ويستخدم على نطاق واسع من قبل الموظفين ذوي الخبرة، من كبار المديرين، إلى جميع مستويات الموظفين، بينما بالنسبة للقيادة التحولية، يتم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل، إذ تم تطوير استبانة كاملة عبر الشبكة العنكبوتية، لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تتمتع أفضل الجامعات المبتكرة في العالم في الغالب بأسلوب القيادة التحولية، الذي يؤدي مباشرة إلى الإبداع التنظيمي، الذي يتوافق مع الدراسات السابقة، بينما تتمتع قيادة المعاملات بعلاقة إيجابية مع الثقافة التنظيمية والإبداع، لكن النتائج كانت غير ذات أهمية إحصائية.

هدفت دراسة (Su & Baird, 2017) إلى التعرف على دور القادة في تحفيز الإبداع لدى العاملين، في منظمات الخدمة الأسترالية، ووضع تصور للإبداع الإداري باستخدام إطار تكاملي للإبداع الإداري الذي يشمل أربعة أبعاد: ممارسات إدارية جديدة، وعمليات، وهياكل، وتقنيات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عملية جمع البيانات، التي تمت من خلال استبانة بريدية تم توزيعها على (445) من مديري المستوى المتوسط. وقد أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة يؤثر في بعدين للابتكار الإداري، بأسلوب أكثر استباقية وأسلوب أقل مراعاة، لمدى استخدام التقنيات الإدارية الجديدة والهيكل التنظيمي على التوالي. كما تأثر الإبداع الإداري باستخدام الضوابط مع نهج أكثر تفاعلية (تشخيصية)، مرتبط بمدى استخدام العمليات، والتقنيات الإدارية الجديدة (الممارسات والهيكل).

وأجرى كارميلي وجلبارد وجيفن (Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في غرس الإستراتيجية المناسبة في المؤسسات التعليمية وبيئتها وأثرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومختلف النتائج الأكاديمية والعلاقات في الضفة الغربية في فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (177) مؤسسة، واستخدمت الاستبانة أداة لتطبيق الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإبداعية تساعد في تغيير المؤسسة وتكييفها مع بيئتها الخارجية لتحسين أداء العاملين فيها، وأظهرت أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في رفع الثقة التنظيمية الشخصية، وتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته، ودعمه لدى العاملين في هذه المؤسسات.

وأجرى كارميلي وجلبارد وجيفن (Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في غرس الإستراتيجية المناسبة في المؤسسات التعليمية وبيئتها وأثرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومختلف النتائج الأكاديمية والعلاقات في الضفة الغربية في فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (177) مؤسسة، واستخدمت الاستبانة أداة لتطبيق الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإبداعية تساعد في تغيير المؤسسة وتكييفها مع بيئتها الخارجية لتحسين أداء العاملين فيها، وأظهرت أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في رفع الثقة التنظيمية الشخصية، وتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته، ودعمه لدى العاملين في هذه المؤسسات.

أما دراسة كروم وشيرمان (Crum & Sherman, 2008) فقد هدفت إلى التعرف إلى أهمية الإبداع الإداري والقيادي والتعليمي لمديري المدارس الثانوية في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية وأثرها على تطوير أداء العاملين في المدرسة لتحقيق مستويات عالية من التعليم، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير مدرسة ثانوية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى نجاح مديري المدارس

الثانوية في تحقيق مستويات عالية عند الطلبة ارتكز على الممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم والنتيجة عن تهيئة بيئة داعمة لإنجازات الموظفين، وتسهيل عملية الإدارة، وتقوية روح الفريق، والتواصل بين الموظفين مما أثر إيجاباً على المستوى التعليمي للطلبة.

### 3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث الأهداف قسمت الدراسات السابقة إلى دراسات تتعلق بالإدارة الديمقراطية مثل دراسة زيدي وشرقي (2021) دراسة العيدي (2019) دراسة الصمادي (2016) دراسة السليم (2016) دراسة قلالوة (2013) وهناك دراسات تناولت الأنماط القيادية مثل دراسة مجيد (2020) دراسة ريزي وآخرون (Rizi, et al, 2013) وهناك دراسات تناولت سلوك القادة مثل دراسة ابن عيسى (2018).

وهناك دراسات سابقة تمحورت حول الإبداع الإداري مثل دراسة سانلي ووزدمير (Canli & Ozdemir, 2022) ودراسة (Lee & Kim, 2021) ودراسة (Hoang et al., 2020) ودراسة (Kozioł- Nadolna, 2020) ودراسة عبد الحي (2019) دراسة عطاري (2018)، وبعض الدراسات جمعت بيت القيادة والابداع كدراسة عبد الباقي وعبدوس (2018) ودراسة (Su & Baird, 2017) ودراسة العربي (2017) ودراسة الشاعر (2017) ودراسة نصر الدين (2015) ودراسة رزيق (2015) ودراسة بوجعدار وديوش (2013)

هناك بعض الدراسات السابقة التي اتخذت العاملين في الجامعات كعينة لدراساتها كدراسة مجيد (2020) دراسة ابن عيسى (2018) دراسة عطاري (2018) دراسة (Wenjing et al., 2017) دراسة شطريط (2017) دراسة الشاعر (2017)، وبعض الدراسات كانت عينتها المديرين كدراسة العيدي (2019) دراسة (Su & Baird, 2017) وبعض الدراسات التي كان عينتها الطلبة كدراسة الصمادي (2016) ودراسة

السليم (2016)، كما أن هناك دراسات عينتها المعلمين مثل دراسة قلالوة (2013) ودراسة ( Canli & Ozdemir, 2022)

أما من حيث المنهج فهناك دراسات سابقة اتبعت المهج الوصفي التحليل مثل دراسة زيبيدي وشرقي (2021) ودراسة مجيد (2020) دراسة عبد الحي (2019) دراسة (Lee & Kim, 2021) ودراسة العيدي (2019) دراسة سانلي ووزدمير (Canli & Ozdemir, 2022) وبعض الدراسات التي اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي دراسة ابن عيسى (2018) ودراسة ريزي وآخرون (Rizi, et al, 2013)، دراسة العربي (2017) أما دراسة (Hoang et al., 2020) دراسة الشاعر (2017) اتبعت المنهج النوعي، ودراسة (Wenjing et al., 2017) اتبعت النهج الاستنتاجي.

ومن حيث الأداة فقد استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها ما عدا دراسة الشاعر التي استخدمت المقابلة لتحقيق أهدافها.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الجهود السابقة في موضوع الدراسة وتوظيفها كمادة نظرية في هذه الدراسة، بالإضافة إلى الأدب التربوي وكذلك في بناء أداة الدراسة ومناقشة النتائج ومدى الاتفاق والاختلاف مع الجهود السابقة.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال تناولها موضوع الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في ظل الأزمة التي ظهرت في الميدان التربوي وكذلك تميزت هذه الدراسة من خلال استخدامها الاستبانة في تحقيق أهداف هذه الدراسة حيث استهدف الباحث شريحة كبيرة من المعلمين عن طريق

الاستبانة، كما أنه يمكن الاستفادة من نتائجها من خلال تعميمها على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل تلك النتائج.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

2.4.3 صدق أداة الدراسة

3.4.3. ثبات الأداة

5.3 متغيرات الدراسة

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

---

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل، وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة وطريقة إعدادهما، والصدق والثبات، وخطوات تطبيقهما، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

### 1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطبيقها على المعلمين والمدرسين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل؛ نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، لقياس درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمدرسين التربويين، وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على المعلومات التي تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها، والتي يحاول الباحث

من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدّراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة بالفحص والتحليل.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

**1. المصادر الثانوية:** لجأ الباحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدّراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ لمعالجة الإطار النظري.

**2. المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدّراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض بما يتلاءم مع موضوع الدراسة.

### **2.3 مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (10889) فرداً، بحيث بلغ عدد المعلمين (10740) معلماً ومعلمة، و(149) مشرفاً ومشرفة، وفق الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك في الفصل الدراسي الثاني 2024/2023م والجدول (1.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

### الجدول (1.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

الرقم	المديرية	عدد المعلمين	عدد المعلمات	عدد المشرفين	عدد المشرفات
1.	الخليل	1218	2051	15	26
2.	جنوب الخليل	1351	2252	24	23
3.	شمال الخليل	1097	1347	15	16
4.	يطا	571	853	17	13
	المجموع	4237	6503	71	78
	المجموع الكلي	10740 معلماً ومعلمة	149 مشرفاً ومشرفة		

### 3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية حسب المديرية والجنس، إذ قام الباحث بتوزيع (546) استبانة على المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل إلكترونياً، وهو ما يشكل (5%) من مجتمع الدراسة، منهم (464) معلماً ومعلمة، و(82) مشرفاً ومشرفة، والجدول التالي يوضح خصائص افراد العينة الديموغرافية.

جدول (2.3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
جنس	ذكر	218	39.9
	أنثى	328	60.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	411	75.3
	ماجستير فأعلى	135	24.7
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	115	21.1
	5-10 سنوات	111	20.3
	أكثر من 10 سنوات	320	58.6
المديرية	الخليل	166	30.4
	شمال الخليل	183	33.5
	جنوب الخليل	124	22.7
	يطا	73	13.4
المسمى الوظيفي	مشرف/ة تربوي/ة	82	15.0
	معلم/ة	464	85.0

### 4.3 أداة الدراسة

قام الباحث ببناء وإعداد أداة الاستبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، تضمنت (62) فقرة، موزعة على بعدين هما: الإدارة الديمقراطية موزعة على خمسة مجالات (العدل والمساواة، حرية التعبير عن الرأي، بناء العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار)، والإبداع الإداري، والملحق رقم (2)، و فقرات الاستبانة هذه تم اشتقاقها من الأدب التربوي والدراسات السابقة، مثل دراسة الرواضية (2012) ودراسة العيدي (2019) لبعدها الإدارة الديمقراطية، ودراسة النقري (2011) ودراسة عزازي

(2012) لبعء الإبداع الإداري؁ وءاءء صياءتها والإءابة عنها لئءال على ءرءة مءارسة الإءارة الءيموقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المءارس الءكومية في مءافظة الخليل من وءهة نظر المءلمين والمشرفين التربويين وفق ما ءاء في هءه الفقرات.

ويتم الإءابة عن فقرات الاسئبانه عن طريق اءءيار المءءوء على سلّم الاسئبانه الءي يئبع الفقرة وفق ئءريء ليءرت الخماسي؁ وهي كالأءي: أوافق بشءة وءعطي (5) ءرءات؁ أوافق وءعطي (4) ءرءات؁ مءايء وءعطي (3) ءرءات؁ معارض وءعطي ءرءئين؁ معارض بشءة وءعطي ءرءة واءءة.

### الءصائص السيكومئرية لاسئبانه الإءارة الءيموقراطية والإبداع الإداري

#### 2.4.3 صءق أءاة ءءارسة:

اسئءء المءاء ئوعين من الصءق هما:

#### أولاً: الصءق الظاهري

ءيئ قام المءاء بعرض الاسئبانه على مءموعة من المءكمين من ئوي الخبرة والاءئصاص؁ وءءءهم (11) مءكماً؁ (الملق 2)؁ وبعء أن اءلع المءاء على ملاءءات المءكمين؁ أءء بما هو صءيء منهءياً ولءوياً؁ واسئءاب المءاء لآراء المءكمين في القضايا الأءرى؁ والئي أءمع عليها أكئر من (82%) من المءكمين؁ وقام بإءراء ما يلزم من ءءءلات في ضوء المءءرءات المءءمة. وئبين للمءاء أن الاقئراءات المءءمة من المءكمين أبقت على المءالات؁ من ءيئ عنوانها وءءءها؁ كما هو. أما بءصوص فقرات المءالات فقد تم ءذف بعض الفقرات وءءءل وإضافة غيرها؁ وأصء ءء فقرات الاسئبانه في صورئها النءائية (62) فقرة؁

كائالي:

البعد الأول: الادارة الديمقراطية، وعدد فقراته (42) فقرة، موزعة على المجالات التالية:

1. العدل والمساواة وتضم (9) فقرات
2. حرية التعبير عن الرأي وتضم (9) فقرات
3. بناء العلاقات الإنسانية وتضم (7) فقرات
4. تفويض السلطة وتضم (8) فقرات
5. المشاركة في اتخاذ القرار وتضم (9) فقرات

البعد الثاني: الابداع الاداري: وعدد فقراته (20) فقرة.

### ثانيا: الاتساق الداخلي (صدق البناء)

قام الباحث كذلك بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، كما يبين ذلك الجدول (3.3).

جدول (3.3- أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة

ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الاداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين والمشرفين التربويين مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>البعد الأول: الإدارة الديمقراطية</b>			
<b>مجال العدل والمساواة</b>			
1.	يطبق المدير التعليمات على جميع المعلمين بالتساوي	0.639**	0.000
2.	يعامل المعلمين بعدالة في توزيع الأدوار	0.668**	0.003
3.	يقوم بالإشراف على الامتحانات بدون تمييز	0.597**	0.000

جدول (3.3- ب): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة

ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين والمشرفين التربويين مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
4.	يحترم جميع المعلمين الذين يؤدون واجباتهم دون تمييز	0.547**	0.000
5.	يقدم خبراته وإرشاداته لجميع المعلمين دون تمييز	0.613**	0.000
6.	يحابي الإناث في التعامل	0.570**	0.000
7.	يحابي الذكور في التعامل	0.532**	0.000
8.	يميز على أساس الأماكن الإقليمية	0.535**	0.000
9.	يميز على أساس العرق واللون	0.535**	0.000
<b>مجال حرية التعبير عن الرأي</b>			
10.	يسمح المدير للمعلمين بحرية التعبير عن آرائهم في مجال تعديل محتوى الخطة الدراسية للمساق	0.573**	0.000
11.	يتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم الجيدة فيما يخص توزيع الدرجات على أسئلة الامتحان	0.480**	0.000
12.	يحاور المعلمين لإثراء الموضوع المراد شرحه	0.540**	0.000
13.	يستمع إلى استفسارات المعلمين فيما يخص تحضيرهم للموضوع	0.583**	0.000
14.	يأخذ بمقترحات المعلمين فيما يخص تطوير أسلوبه في التدريس	0.580**	0.000
15.	يستمع إلى الآراء المتعددة حول المادة التي تعرض لإيصال المعلومات بشكل واضح للطلبة	0.518**	0.000
16.	يسهم في غرس الممارسات الديمقراطية من خلال مناقشته المعلمين	0.542**	0.000
17.	يتقبل النقد الموضوعي من المعلمين	0.589**	0.000
18.	يأخذ بمقترحات المعلم في المادة التي يدرسها بشكل جدي	0.499**	0.000
<b>مجال بناء العلاقات الإنسانية</b>			
19.	يتعامل المدير بمرونة مع المعلمين	0.588**	0.000
20.	يبادل المعلمين الاحترام دائماً	0.498**	0.001
21.	يبث روح التعاون في المدرسة	0.625**	0.000

جدول (3.3- ج): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة

ممارسة الإدارة الديموقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين والمشرفين التربويين مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.22	يعمل على التحول من المركزية الى العمل بروح الفريق الواحد	0.631**	0.000
.23	يتعاطف مع المعلمين في مواجهة مشاكلهم الشخصية	0.599**	0.000
.24	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية	0.410**	0.000
.25	يعزز الثقة بينه وبين المعلمين	0.623**	0.000
<b>مجال تفويض السلطة</b>			
.26	يفوض المدير الصلاحيات لتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين	0.530**	0.000
.27	يفوض الصلاحيات لإعداد الجدول المدرسي	0.418**	0.000
.28	يفوض الصلاحيات لمتابعة تحضير المعلمين لحصصهم اليومية	0.471**	0.000
.29	يفوض الصلاحيات لمتابعة النشاط الثقافي للمدرسة	0.513**	0.000
.30	يفوض الصلاحيات لمتابعة الكتب الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم وإبلاغها الى ذوي الاختصاص	0.457**	0.000
.31	يفوض اللجنة المالية للقيام بمشتريات المدرسة	0.480**	0.000
.32	يفوض اللجنة الصحية لمتابعة التطعيمات والأمراض الوبائية والأمراض المزمنة وأعمال النظافة في المدرسة	0.645**	0.000
.33	يفوض اللجنة الاجتماعية لمتابعة الأنشطة الاجتماعية	0.539**	0.000
<b>مجال المشاركة في اتخاذ القرار</b>			
.34	يختار الوقت المناسب لإعلان القرار	0.580**	0.000
.35	يناقش مع المعلمين أي قرار قبل إصداره	0.526**	0.000
.36	يراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات المهمة	0.571**	0.000
.37	يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار	0.723**	0.000
.38	يلجأ للإدارة العليا في بعض القرارات المتخذة	0.366**	0.000

جدول (3.3-د): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة

ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين والمشرفين التربويين مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
39.	يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار	0.523**	0.000
40.	يتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار	0.607**	0.000
41.	يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته	0.680**	0.000
42.	يعتمد مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات	0.521**	0.000
<b>البعد الثاني: مجال الإبداع الإداري</b>			
1.	يعمل مدير المدرسة على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	0.770**	0.000
2.	يمتلك المقدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين	0.656**	0.000
3.	يتصف بالأصالة في عرض الأفكار	0.729**	0.000
4.	يضع معايير محددة للأداء المتميز	0.713**	0.000
5.	يسعى لتنفيذ الأفكار الجديدة التي يقترحها	0.666**	0.000
6.	يقدم حلولاً إبداعية للمشكلات المعقدة	0.739**	0.000
7.	يكافئ الأفراد المبدعين	0.762**	0.000
8.	يحرص على تبادل الخبرات بين المعلمين	0.755**	0.000
9.	يتابع المهمات الإبداعية للمعلمين	0.735**	0.000
10.	ينظم رحلات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين	0.628**	0.000
11.	يوجه المعلمين لتشجيع الطلبة المبدعين	0.719**	0.000
12.	يساعد على تنمية مهارات المعلمين	0.770**	0.000
13.	يطرح أفكاره بشكل واضح	0.739**	0.000
14.	يتصف بالطلاقة في التعبير عن أفكاره	0.738**	0.000
15.	يحث المعلمين على استخدام أساليب إبداعية في التدريس	0.725**	0.000
16.	يشجع المعلمين على الابتعاد عن الروتين	0.722**	0.000

جدول (3.3- هـ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة

ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين والمشرفين التربويين مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
17.	يعمل على تشجيع روح المبادرة	0.740**	0.000
18.	يضع خطط لتطوير العملية التعليمية	0.783**	0.000
19.	يمتلك المقدرة على توجيه المعلمين	0.770**	0.000
20.	يبتكر أساليب جديدة لتنفيذ العمل	0.770**	0.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية

دالة إحصائية، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات الأداة. وبهذا تكون الاستبانة قد حققت متطلبات

الصدق بفقراتها الـ(62) ملحق رقم (3)، وأصبحت جاهزة لتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

### 3.4.3. ثبات الأداة:

تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما في الجدول (4.3)

جدول (4.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها

بالإبداع الإداري والدرجة الكلية للأداة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
الإدارة الديمقراطية	42	0.942
الإبداع الإداري	20	0.966

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الثبات مرتفعة، إذ بلغ معامل الثبات لبعده الإدارة الديمقراطية (0.942). بينما بلغ معامل الثبات لبعده الإبداع الإداري (0.966) مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة تصلح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

### 5.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### المتغيرات التصنيفية

أ. الجنس، وله فئتان: (ذكر، انثى).

ب. المؤهل العلمي، وله فئتان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).

ت. سنوات الخبرة، ولها ثلاثة فئات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ث. المديرية ولها أربعة فئات: (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا).

ج. المسمى الوظيفي، وله مستويان: (مشرف/ة تربوي/ة، معلم/ة).

#### المتغير المستقل:

تقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين

#### المتغير التابع:

تقديرات المبحوثين لدرجة الإبداع الإداري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين

### 6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (15) يوماً، حيث تم تعبئة (546) استبانة، وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

### 7.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لعينة الدراسة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS).

وقد استخدم الباحث المقياس الوزني التالي؛ للتعبير عن (درجة) تقدير المبحوثين للفقرة والمجال والدرجة الكلية من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديراتهم:

#### جدول (5.3): المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.

التقدير	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 2.34
متوسطة	من 2.34-3.67
مرتفعة	3.67 فأكثر

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل النتائج

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل النتائج

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، حيث عرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، إذ عرضت النتائج المرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حده.

#### 1.4. النتائج المتلقة بأسئلة الدراسة:

##### 1.1.4. نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة

##### الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

المبحوثين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين والمشرفين التربويين ، من خلال استجاباتهم على مجالات أداة الدراسة ودرجتها الكلية، وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.53	3.49	العدل والمساواة
مرتفعة	0.56	4.08	حرية التعبير عن الرأي
مرتفعة	0.45	4.18	بناء العلاقات الإنسانية
مرتفعة	0.60	3.97	تفويض السلطة
مرتفعة	0.52	3.94	المشاركة في اتخاذ القرار
مرتفعة	<b>0.43</b>	<b>3.90</b>	الدرجة الكلية

تشير القيم الواردة في الجدول (1.4) إلى أن تقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (0.43). وبناء على قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (1.4) للدرجة الكلية وجد أن أكثر مجالات ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين (بناء العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.45)، يليه (حرية التعبير عن الرأي) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.56)، يليه (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.60)، يليه (المشاركة في اتخاذ القرار)

بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.52)، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، ما عدا مجال (العدل والمساواة) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.53)، وبدرجة متوسطة.

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لعينة الدراسة من معلمين ومشرفين، أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهو الأساس الذي جاءت الدراسة من أجله، فقد اعتمد الباحث ما يعرف بالتقدير بفترة، وهذه الفترة (المدى) يتم حسابها باستخدام علاقة رياضية محددة، ومن خلال إحصاءات العينة، وتأخذ بعين الاعتبار مستوى الثقة المرغوب، قد يكون (90%) مثلاً. أي أننا حتى نحسب المتوسط الحسابي للمجتمع ( $\mu$ ) (ضمن فترة، هي فترة الثقة للمتوسط الحسابي) يلزمنا: المتوسط الحسابي للعينة ( $\bar{x}$ )، وانحرافها المعياري ( $S$ )، ومستوى الثقة المطلوب (أبو سمرة والطيطي، 2019). ويتم استخدام الانحراف المعياري للعينة بدلاً من الانحراف المعياري للمجتمع في حال كان حجم العينة كبيراً ( $n \geq 30$ ) والعلاقة الرياضية هذه تعطي بالصيغة التالية:

$$\mu = \bar{x} \pm Z_{\alpha/2} \frac{S}{\sqrt{n}}$$

وبعد تعويض القيم الخاصة بالعينة في هذه المعادلة ( $\bar{x} = 3.90$ ،  $S = 0.43$ ،  $n = 546$ ،  $Z_{\alpha/2} = 1.65$ )، تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع عند درجة ثقة 90% يقع بين القيمتين (3.87، 3.93).

أما تقديرات المعلمين والمشرفين لفقرات مجالات أداة الدراسة فجاءت كالتالي:

## أولاً: العدل والمساواة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للعدل والمساواة، من خلال استجاباتهم على فقرات العدل والمساواة، وذلك كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للعدل والمساواة مرتبة تنازلياً حسب

### متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحترم جميع المعلمين الذين يؤدون واجباتهم دون تمييز	4.27	0.61	مرتفعة
2	يقوم بالإشراف على الامتحانات بدون تمييز	4.18	0.66	مرتفعة
3	يقدم خبراته وإرشاداته لجميع المعلمين دون تمييز	4.17	0.75	مرتفعة
4	يطبق المدير التعليمات على جميع المعلمين بالتساوي	4.00	0.87	مرتفعة
5	يعامل المعلمين بعدالة في توزيع الأدوار	3.90	0.90	مرتفعة
6	يحابي الإناث في التعامل	3.00	1.17	متوسطة
7	يحابي الذكور في التعامل	2.76	1.08	متوسطة
8	يميز على أساس الأماكن الإقليمية	2.68	1.07	متوسطة
9	يميز على أساس العرق واللون	2.43	1.12	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للعدل والمساواة</b>	<b>3.49</b>	<b>0.53</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من الجدول (2.4) أن أعلى متوسط حسابي في مجال العدل والمساواة حصلت عليها الفقرة (يحترم جميع المعلمين الذين يؤدون واجباتهم دون تمييز) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.27) وانحراف معياري (0.61) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يقوم بالإشراف على الامتحانات بدون تمييز) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.18) وانحراف معياري (0.66) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة

(بميز على أساس العرق واللون)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.43) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت بدرجة متوسطة.

### ثانياً: حرية التعبير عن الرأي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لحرية التعبير عن الرأي، من خلال استجاباتهم على فقرات حرية التعبير عن الرأي، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين حرية التعبير عن الرأي مرتبة تنازلياً حسب

#### متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يسمح المدير للمعلمين بحرية التعبير عن آرائهم في مجال تعديل محتوى الخطة الدراسية للمساق	4.23	0.63	مرتفعة
2	يأخذ بمقترحات المعلم في المادة التي يدرسها بشكل جدي	4.15	0.65	مرتفعة
3	يتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم الجيدة فيما يخص توزيع الدرجات على أسئلة الامتحان	4.11	0.78	مرتفعة
4	يستمتع إلى الآراء المتعددة حول المادة التي تعرض لإيصال المعلومات بشكل واضح للطلبة	4.10	0.63	مرتفعة
5	يحاوّر المعلمين لإثراء الموضوع المراد شرحه	4.08	0.77	مرتفعة
6	يستمتع إلى استفسارات المعلمين فيما يخص تحضيرهم للموضوع	4.07	0.66	مرتفعة
7	يسهم في غرس الممارسات الديمقراطية من خلال مناقشته المعلمين	4.04	0.68	مرتفعة
8	يأخذ بمقترحات المعلمين فيما يخص تطوير أسلوبه في التدريس	4.01	0.74	مرتفعة
9	يتقبل النقد الموضوعي من المعلمين	3.93	0.86	مرتفعة
	الدرجة الكلية حرية التعبير عن الرأي	4.08	0.56	مرتفعة

يتضح من الجدول (3.4) أن أعلى متوسط حسابي في حرية التعبير عن الرأي حصلت عليها الفقرة (يسمح المدير للمعلمين بحرية التعبير عن آرائهم في مجال تعديل محتوى الخطة الدراسية للمساق) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.23) وانحراف معياري (0.63) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يأخذ بمقترحات المعلم في المادة التي يدرسها بشكل جدي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.15) وانحراف معياري (0.65) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يتقبل النقد الموضوعي من المعلمين)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

### ثالثاً: بناء العلاقات الإنسانية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبناء العلاقات الإنسانية، من خلال استجاباتهم على فقرات بناء العلاقات الإنسانية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبناء العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب

#### متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية	4.28	0.68	مرتفعة
2	يُبادل المعلمين الاحترام دائماً	4.23	0.56	مرتفعة
3	يتعامل المدير بمرونة مع المعلمين	4.20	0.63	مرتفعة
4	يبث روح التعاون في المدرسة	4.14	0.63	مرتفعة
5	يعزز الثقة بينه وبين المعلمين	4.13	0.71	مرتفعة
6	يتعاطف مع المعلمين في مواجهة مشاكلهم الشخصية	4.07	0.65	مرتفعة
7	يعمل على التحول من المركزية الى العمل بروح الفريق الواحد	4.01	0.78	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لبناء العلاقات الإنسانية</b>	<b>4.18</b>	<b>0.45</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول (4.4) أن أعلى متوسط حسابي في بناء العلاقات الإنسانية حصلت عليها الفقرة (يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.28) وانحراف معياري (0.68) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يبادل المعلمين الاحترام دائماً) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.23) وانحراف معياري (0.56) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يعمل على التحول من المركزية الى العمل بروح الفريق الواحد)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.01) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

#### رابعاً: تفويض السلطة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لتفويض السلطة، من خلال استجاباتهم على فقرات تفويض السلطة، وذلك كما هو موضح في الجدول (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لتفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يفوض اللجنة الاجتماعية لمتابعة الأنشطة الاجتماعية	4.16	0.64	مرتفعة
2	يفوض اللجنة الصحية لمتابعة التطعيمات والأمراض الوبائية والأمراض المزمنة وأعمال النظافة في المدرسة	4.12	0.65	مرتفعة
3	يفوض الصلاحيات لمتابعة النشاط الثقافي للمدرسة	4.08	0.71	مرتفعة
4	يفوض الصلاحيات لمتابعة تحضير المعلمين لحصصهم اليومية	3.96	0.78	مرتفعة
5	يفوض الصلاحيات لإعداد الجدول المدرسي	3.90	0.80	مرتفعة
6	يفوض المدير الصلاحيات لتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين	3.87	0.90	مرتفعة
7	يفوض الصلاحيات لمتابعة الكتب الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم وإبلاغها الى ذوي الاختصاص	3.86	0.89	مرتفعة
8	يفوض اللجنة المالية للقيام بمشتريات المدرسة	3.80	0.93	مرتفعة
	الدرجة الكلية لتفويض السلطة	3.97	0.60	مرتفعة

يتضح من الجدول (5.4) أن أعلى متوسط حسابي في تفويض السلطة حصلت عليها الفقرة (يفوض اللجنة الاجتماعية لمتابعة الأنشطة الاجتماعية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.16) وانحراف معياري (0.64) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يفوض اللجنة الصحية لمتابعة التطعيمات والأمراض الوبائية والأمراض المزمنة وأعمال النظافة في المدرسة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.12) وانحراف معياري (0.65) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يفوض اللجنة المالية للقيام بمشتريات المدرسة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

#### خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمشاركة في اتخاذ القرار ، من خلال استجاباتهم على فقرات تفويض السلطة، وذلك كما هو موضح في الجدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

#### حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار	4.12	0.65	مرتفعة
2	يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته	4.03	0.66	مرتفعة
3	يتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار	4.00	0.72	مرتفعة
4	يختار الوقت المناسب لإعلان القرار	3.92	0.69	مرتفعة
5	يراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات المهمة	3.90	0.80	مرتفعة
6	يعتمد مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات	3.90	0.83	مرتفعة
7	يلجأ للإدارة العليا في بعض القرارات المتخذة	3.89	0.88	مرتفعة
8	يناقش مع المعلمين أي قرار قبل إصداره	3.86	0.78	مرتفعة
9	يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار	3.83	0.79	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرار	3.94	0.52	مرتفعة

يتضح من الجدول (6.4) أن أعلى متوسط حسابي في المشاركة في اتخاذ القرار حصلت عليها الفقرة (يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.12) وانحراف معياري (0.65) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.03) وانحراف معياري (0.66) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

#### 2.1.4. نتائج السؤال الثاني ما درجة الابداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من

##### وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين لدرجة الابداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، من خلال استجاباتهم على أداة الدراسة ودرجتها الكلية، وذلك كما هو موضح في الجدول (7.4).

جدول (7.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين لدرجة الابداع الإداري في المدارس

الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.	مرتفعة	0.63	4.04	يعمل مدير المدرسة على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم
2.	مرتفعة	0.76	4.03	يحث المعلمين على استخدام أساليب إبداعية في التدريس
3.	مرتفعة	0.73	4.02	ي طرح أفكاره بشكل واضح
4.	مرتفعة	0.76	4.02	يضع خطط لتطوير العملية التعليمية
5.	مرتفعة	0.75	4.01	يعمل على تشجيع روح المبادرة
6.	مرتفعة	0.69	3.97	يتصف بالأصالة في عرض الأفكار

جدول (7.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس

الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.79	3.97	يمتلك المقدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين	7.
مرتفعة	0.83	3.96	يمتلك المقدرة على توجيه المعلمين	8.
مرتفعة	0.80	3.95	يتصف بالطلاقة في التعبير عن أفكاره	9.
مرتفعة	0.73	3.95	يتابع المهمات الإبداعية للمعلمين	10.
مرتفعة	0.69	3.93	يسعى لتنفيذ الأفكار الجديدة التي يقترحها	11.
مرتفعة	0.82	3.92	يشجع المعلمين على الابتعاد عن الروتين	12.
مرتفعة	0.79	3.92	يوجه المعلمين لتشجيع الطلبة المبدعين	13.
مرتفعة	0.76	3.89	يحرص على تبادل الخبرات بين المعلمين	14.
مرتفعة	0.76	3.87	يضع معايير محددة للأداء المتميز	15.
مرتفعة	0.81	3.86	يقدم حلولاً إبداعية للمشكلات المعقدة	16.
مرتفعة	0.81	3.85	يساعد على تنمية مهارات المعلمين	17.
مرتفعة	0.83	3.85	يبتكر أساليب جديدة لتنفيذ العمل	18.
مرتفعة	0.92	3.76	يكافئ الأفراد المبدعين	19.
متوسطة	1.05	3.45	ينظم رحلات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين	20.
مرتفعة	<b>0.61</b>	<b>3.91</b>	<b>الدرجة الكلية للإبداع الإداري</b>	

تشير القيم الواردة في الجدول (7.4) إلى أن تقديرات المبحوثين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية

في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) وانحراف

معيارى (0.61). وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة باستثناء فقرة واحدة.

يتضح من الجدول (7.4) أن أعلى متوسط حسابي لفقرات الإبداع الإداري حصلت عليها الفقرة (يعمل مدير

المدرسة على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وانحراف معيارى (0.63)

بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يحث المعلمين على استخدام أساليب إبداعية في التدريس) حيث بلغ متوسطها

الحسابي (4.03) وانحراف معياري (0.76) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (ينظم رحلات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.5) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت بدرجة متوسطة.

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لعينة الدراسة من معلمين ومشرفين، أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهو الأساس الذي جاءت الدراسة من أجله، فقد اعتمد الباحث ما يعرف بالتقدير بفترة، وهذه الفترة (المدى) يتم حسابها باستخدام علاقة رياضية محددة، ومن خلال إحصاءات العينة، وتأخذ بعين الاعتبار مستوى الثقة المرغوب، قد يكون (90%) مثلاً. أي أننا حتى نحسب المتوسط الحسابي للمجتمع ( $\mu$ ) (ضمن فترة، هي فترة الثقة للمتوسط الحسابي) يلزمنا: المتوسط الحسابي للعينة ( $\bar{x}$ )، وانحرافها المعياري ( $S$ )، ومستوى الثقة المطلوب (أبو سمرة والطيطي، 2019). ويتم استخدام الانحراف المعياري للعينة بدلاً من الانحراف المعياري للمجتمع في حال كان حجم العينة كبيراً ( $n \geq 30$ ) والعلاقة الرياضية هذه تعطي بالصيغة التالية:

$$\mu = \bar{x} \pm Z_{\alpha/2} \frac{S}{\sqrt{n}}$$

وبعد تعويض القيم الخاصة بالعينة في هذه المعادلة ( $\bar{x} = 3.91$ ،  $S = 0.61$ ،  $n = 546$ ،  $Z_{\alpha/2} = 1.65$ ) = (0.04) تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع عند درجة ثقة 90% يقع بين القيمتين (3.87، 3.95).

3.1.4. نتائج سؤال الدراسة الثالث: هل تختلف تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: جنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المديرية، المسمى الوظيفي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

#### 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة

الديموقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس	المتغيرات
دال احصائياً	0.007	2.724-	544	0.45	3.84	218	ذكر	ممارسة الإدارة
				0.41	3.94	328	أنثى	الديموقراطية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك رفض الفرضية الصفرية الأولى، وكانت الفروق لصالح الإناث لأن المتوسط الحسابي لديهن أكبر من الذكور.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة

الديموقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
ممارسة الإدارة الديمقراطية	بكالوريوس فأقل	411	3.89	0.39	544	-0.486	0.627	غير دال إحصائياً
	ماجستير فأعلى	135	3.91	0.54				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.200)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك قبول الفرضية الصفرية الثانية.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، والنتائج يوضحها الجدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المتغيرات
0.35	3.84	115	أقل من 5 سنوات	ممارسة الإدارة الديمقراطية
0.44	3.85	111	5-10 سنوات	
0.42	4.07	320	أكثر من 10 سنوات	
0.43	3.89	546	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (10.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (11.4).

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
دال احصائياً	0.000	12.119	2.157	2	4.315	بين المجموعات	ممارسة الإدارة الديمقراطية
			0.178	543	96.661	داخل المجموعات	
				545	100.976	المجموع	

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (11.4) الى وجود فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى

لمتغير عدد سنوات الخبرة هي فروق دالة إحصائياً عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الثالثة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أجري اختبار (LSD) والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
ممارسة الإدارة الديمقراطية	أقل من 5 سنوات			0.230103-
	5-10 سنوات			0.217076-
	أكثر من 10 سنوات	0.230103	0.217076	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (12.4) الآتي أن الفروق بين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات من جهة وبين كل من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، و 5-10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة من 10 سنوات لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، والنتائج يوضحها الجدول (13.4).

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغيرات
0.43	3.92	166	الخليل	ممارسة الإدارة الديمقراطية
0.38	3.90	183	جنوب الخليل	
0.40	3.88	124	شمال الخليل	
0.55	3.84	73	بطا	
0.43	3.89	546	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (13.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (14.4).

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
غير دال احصائياً	0.670	0.518	.096	3	0.288	بين المجموعات	ممارسة الإدارة الديمقراطية
			0.186	542	100.688	داخل المجموعات	
				545	100.976	المجموع	

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (14.4) الى عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية هي فروق غير دالة إحصائياً عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المتغيرات
دال احصائياً	0.000	4.666-	544	0.43	3.70	82	مشرف/ة تربوي/ة	ممارسة الإدارة
				0.42	3.93	464	معلم/ة	الديموقراطية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت

(0.000)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك رفض الفرضية الصفرية الخامسة، وكانت الفروق لصالح المعلمين لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من المشرفين.

4.1.4. نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل تختلف تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: جنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المديرية، المسمى الوظيفي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية السادسة استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في

المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

المتغيرات	جنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
الإبداع الإداري	ذكر	218	3.76	0.63	544	-4.725	0.000	دال احصائياً
	أنثى	328	4.01	0.58				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك رفض الفرضية الصفرية الأولى، وكانت الفروق لصالح الإناث لأن المتوسط الحسابي لديهن أكبر من الذكور.

الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية السابعة استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (17.4).

جدول (17.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في

المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغيرات
غير دال إحصائياً	0.221	1.311	544	0.54	3.95	411	بكالوريوس فأقل	الإبداع الإداري
				0.80	3.81	135	ماجستير فأعلى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة

الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.200)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك قبول الفرضية الصفرية الثانية.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، والنتائج يوضحها الجدول (18.4).

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المتغيرات
0.48	3.86	115	أقل من 5 سنوات	الإبداع الإداري
0.63	3.78	111	5-10 سنوات	
0.50	4.32	320	أكثر من 10 سنوات	
0.31	3.91	546	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (17.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (19.4).

جدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	24.133	2	12.067	3.600	0.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	182.005	543	0.335			
	المجموع	206.138	545				

تشير القيم الإحصائية الواردة في الجدول (19.4) الى وجود فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة هي فروق دالة إحصائياً عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الثالثة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية

في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أجري اختبار (LSD) والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (20.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الإبداع الإداري	أقل من 5 سنوات			0.452056-
	5-10 سنوات			0.538340-
	أكثر من 10 سنوات	0.452056	0.538340	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(p < .05)$

يتبين من الجدول (20.4) الآتي أن الفروق بين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات من جهة وبين كل من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، و 5-10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة من 10 سنوات لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر.

الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، والنتائج يوضحها الجدول (21.4).

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغيرات
0.59	4.01	166	الخليل	الإبداع الإداري
0.56	3.87	183	جنوب الخليل	
0.58	3.88	124	شمال الخليل	
0.77	3.81	73	بطا	
0.61	3.91	546	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (21.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة إحصائية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (21.4).

جدول (22.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات درجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.920	3	0.973	2.596	0.052	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	203.218	542	0.375			
	المجموع	206.138	545				

تشير القيم الإحصائية الواردة في الجدول (22.4) الى عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية هي فروق غير دالة إحصائياً عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية العاشرة استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (23.4).

جدول (23.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في

المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
الإبداع الإداري	مشرف/ة تربوي/ة	82	3.62	0.62	544	-4.683	0.000	دال احصائياً
	معلم/ة	464	3.96	0.60				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك رفض الفرضية الصفرية الخامسة، وكانت الفروق لصالح المعلمين لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من المشرفين.

3.2.4. نتائج سؤال الدراسة الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟ سيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص فرضية الدراسة السادسة واختبارها.

الفرضية الحادية عشر: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لممارسة الإدارة الديمقراطية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

للتحقّق من صحة الفرضيّة السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الاداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (24.4).

جدول رقم (24.4): معامل الارتباط بيرسون بين ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الاداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل

المجال	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
ممارسة الإدارة الديمقراطية	0.609	0.000
الإبداع الاداري		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الاداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.609) وهي متوسطة بمستوى دلالة إحصائية تساوي (0.000)، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد ممارسة الإدارة الديمقراطية زاد الإبداع الإداري، وذلك لأنّ العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

2.5 تفسير نتائج الفرضيات ومناقشتها

3.5 التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

---

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

#### 1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

##### 1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

أن تقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (0.43)، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (1.4) للدرجة الكلية وجد أن أكثر مجالات ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين (بناء العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.45)، يليه (حرية التعبير عن الرأي) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.56)، يليه (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.60)، يليه (المشاركة في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.52)، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، ما عدا مجال (العدل والمساواة) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.53).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة زيدي وشرقي (2021)، ودراسة مجيد (2020) بينما تختلف مع دراسة الصمادي (2016) ودراسة العيدي (2019) التي أظهرت درجة متوسطة من ممارسة الإدارة الديمقراطية. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة الديمقراطية تعمل على تحسين بيئة التعلم وخلق بيئة أكثر إيجابية للطلاب، مما يؤدي إلى تحسين تحصيلهم الدراسي، وتُشجع الإدارة الديمقراطية المعلمين والمشرفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه عملهم، وتُساعد الإدارة الديمقراطية على تحسين التواصل بين المعلمين والمشرفين والإدارة، مما يؤدي إلى حل المشكلات بشكل أكثر فعالية، وتُشجع الإدارة الديمقراطية على الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم، ويشعر العديد من المعلمين والمشرفين بالمسؤولية تجاه طلابهم وزملائهم، ويرغبون في المساهمة لتحسين جودة التعليم.

## 2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما درجة الابداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

أن تقديرات المبحوثين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) وانحراف معياري (0.61).

تختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الحي (2019) ودراسة عزازي (2012) ودراسة النفري (2011) بحيث كانت درجة الإبداع الإداري متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمون والمشرفون يعملون في بيئة تتطلب التكيف المستمر مع التغييرات، وهذه الطبيعة تحفز الإبداع والابتكار في الأساليب والممارسات الإدارية، والمعلمون والمشرفون يواجهون باستمرار تحديات وحاجات متنوعة للطلاب والمدارس، وهذا يدفعهم إلى التفكير بطرق إبداعية لحل المشكلات وتلبية تلك الاحتياجات، والرغبة في التطوير الذاتي والمهني قد تكون أقوى لدى هذه الفئات، والمؤسسات التعليمية قد تشجع وتدعم ثقافة الإبداع والابتكار بين منتسبيها، وهذا التشجيع والدعم قد يرفع مستوى الإبداع الإداري لدى المعلمين والمشرفين، وبشكل عام، طبيعة العمل التربوي، الحاجة لمواجهة التحديات، الدافع الذاتي، التدريب والتطوير، وثقافة المؤسسة التعليمية هي عوامل قد تساهم في ظهور مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى المعلمين والمشرفين التربويين.

### 3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل تختلف تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: جنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المديرية، المسمى الوظيفي؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة السليم (2016)) ودراسة العيدي (2019) بحيث لم يظهر فروقاً تعزى لمتغير الجنس،..

نجد أن المعلمات لديهن اهتمام أكثر من الذكور في العديد من القضايا بحيث تم التشاور فيما بينهن في العديد من الأمور، وخاصة أن الإناث في المدارس يكون لديهن قدرة على التواصل أكثر من الذكور وذلك بسبب أعباء الحياة لدى الذكور أكثر من الإناث، لذا نجد أن اهتمام الذكور أقل من الإناث.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العيدي (2019)، بينما تختلف مع دراسة العنزي (2008) التي أظهرت فروقاً لصالح حملة درجة البكالوريوس.

يفسر الباحث هذه النتيجة كون المعلمون والمشرفون يعملون في بيئة تتطلب التفاعل والمشاركة الديمقراطية مع الطلاب والزملاء، هذه الطبيعة تعزز ممارسات الديمقراطية بغض النظر عن المؤهل العلمي، وأن برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين والمشرفين قد تركز على تنمية مهارات الممارسات الديمقراطية، والمؤسسات التعليمية تعزز وتدعم ثقافة الممارسات الديمقراطية، والمعلمون والمشرفون يؤيدان دوراً تربوياً مشتركاً في خدمة الطلاب والمجتمع المدرسي.

أظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة من (10) سنوات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2008)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العبيدي (2019) بحيث لم يظهر فروقاً تبعاً لمتغير الخبرة.

يفسر الباحث هذه النتيجة أن المعلمين والمشرفين ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات لديهم قدرة على اتباع التعليمات واللوائح الصادرة عن المديرين بشكل ديمقراطي أكثر من غيرهم، وذلك بسبب الخبرات المتعددة التي مر بها المعلمين والمشرفين التربويين، وكذلك لديهم مهارات اكتسبوها من خلال الخبرة من أجل تطبيق الممارسات الديمقراطية التي يعمل المديرين على اتباعها.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

تفسر هذه النتيجة من خلال الممارسات الديمقراطية للمديرين قد تكون بنفس الدرجة بغض النظر عن المديرية، فالأنظمة التعليمية والسياسات والتوجهات التربوية موحدة على جميع المديريات، وبرامج التطوير المهني للمعلمين والمشرفين قد تكون متشابهة في جميع المديريات، وبما أن المناهج والمعايير التعليمية موحدة على مستوى الوزارة، فقد تتطلب ممارسات ديمقراطية متقاربة لدى المديرين، وأن ثقافة وقيم مجتمعية مشتركة، وهذا ينعكس على المعلمين والمشرفين في ملاحظتها والمشاركة في القرارات، وأن التأثير الثقافي المشترك قد يؤدي إلى تقارب في الممارسات، وأن السياسات والتوجهات الموحدة، التدريب الموحد، متطلبات المناهج والمعايير الموحدة، الثقافة المشتركة، والرقابة الموحدة هي عوامل تقارب مستويات الممارسات الديمقراطية للمديرين.

وأظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المعلمين.

يعزو الباحث هذه النتيجة أن المعلمين من لديهم ارتباط بالإدارة المدرسية أكثر من المشرفين التربويين؛ لذا نجد أن الممارسات الديمقراطية التي يمارسها المديرين يكون لها انعكاس على المعلمين أكثر من غيرهم، لذا نجد أن المديرين يعملون على مشاركة المعلمين في القرارات أكثر من المشرفين التربويين، وكذلك الدور الذي يقوم به المعلم التشاركي بينه وبين المديرين من أجل تنفيذ الخطط والتغلب على المشكلات بطريقة عملية، بينما المشرفون عادة ما يكونوا أكثر بعداً عن البيئة المدرسية اليومية، مما قد يحد من ملاحظتهم للممارسات الديمقراطية التي يقوم بها المديرين.

#### 4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل تختلف تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: جنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المديرية، المسمى الوظيفي؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عزازي (2012)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة النكري (2011) بحيث لم يظهر فروقاً تعزى لمتغير الجنس، كما تختلف مع دراسة عطاري (2018) التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث.

نجد أن المعلمات لديهن اهتمام أكثر من الذكور في مواكبة التطورات، وخاصة أن الإناث في المدارس يكون لديهن قدرة على التواصل أكثر من الذكور وذلك بسبب أعباء الحياة لدى الذكور أكثر من الإناث، لذا نجد أن اهتمام الذكور أقل من الإناث، وأن الرغبة في التطوير الذاتي والمهني قد تكون أقوى لدى هذه الفئات، بسبب تفرغ المعلمات في الكثير من الأوقات للعمل من أجل الإبداع والتميز.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة النقري (2011)، بينما تختلف مع دراسة العنزي (2008) التي أظهرت فروقاً لصالح حملة درجة البكالوريوس.

يفسر الباحث هذه النتيجة كون المعلمون والمشرفون يعملون في بيئة تتطلب التفاعل في الأنشطة المدرسية، فجميع العاملين في المدارس يسعون إلى تحقيق نفس الأهداف من أجل تحسين مستوى التعليم والأفكار الإبداعية يتم تعميمها من قبل المشرفين على المعلمين لذا يتم تطبيقها من أجل خدمة العلمية التعليمية.

أظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة من (10) سنوات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2008)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة عزازي (2012) ودراسة النقري (2011) بحيث لم يظهر فروقاً تبعاً لمتغير الخبرة.

يفسر الباحث هذه النتيجة أن المعلمين والمشرفين ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات لديهم قدرة على تجديد العمل والقدرة على التعامل مع المشكلات التي يمكن أن تظهر من خلال المهارات التي اكتسبها من خلال الخبرة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

تفسر هذه النتيجة من خلال برامج التطوير المهني للمعلمين والمشرفين قد تكون متشابهة في جميع المديرية، وبما أن المناهج والمعايير التعليمية موحدة على مستوى الوزارة، ومتطلبات المناهج والمعايير الموحدة، الثقافة المشتركة، والمشكلات التي يسعى العاملين في مديرية التربية والتعليم متشابهة لذا نجد أن التعامل مع هذه المشكلات من خلال الأفكار الإبداعية.

وأظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المعلمين.

يعزو الباحث هذه النتيجة أن المعلمين من لديهم ارتباط المشكلات المدرسية التي تحتاج إلى أفكار إبداعية أكثر من المشرفين التربويين، لذا نجد أن الأفكار الإبداعية تكون أكثر واقعية من قبل المعلمين. وكذلك الدور الذي يقوم به المعلم يحتاج إلى طرح العديد من الأفكار الإبداعية ذات العلاقة بتطور العملية التدريسية في المدارس.

#### 4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد ممارسة الإدارة الديمقراطية زاد الإبداع الإداري، وذلك لأن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Su & Baird, 2017) التي أظهرت أن أسلوب القيادة يؤثر في الابتكار الإداري، و دراسة الشاعر (2017) التي أظهرت ودود ارتباط بين ممارسة القيادة والإبداع الإداري.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة الديمقراطية تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمنحهم مزيداً من الاستقلالية في العمل، وهذا يساعد على تعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري، ويتم التركيز على مناقشة الأفكار والحلول بدلاً من التركيز على التعليمات، مما يساعد على تشجيع التفكير المبتكر والقدرة على طرح حلول جديدة للمشكلات، والإدارة الديمقراطية تقبل وتشجع التنوع في وجهات النظر والأفكار، وهذا يساعد على تعزيز التفكير متعدد الزوايا والنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة، مما يسهم في الإبداع.

## 2.5 التوصيات والمقترحات:

- ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:
- أن يعمل المديرين على تطبيق العدل والمساواة من خلال عدم التمييز بين المعلمين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية ونوعهم الاجتماعي.
  - أن يدعم المديرين الرحلات العلمية الداعمة للإبداع والتميز.
  - أن يقوم المديرين بدعم المعلمين والمشرفين ذوي الخبرة أقل من (10) سنوات من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وإضفاء الممارسات الديمقراطية وترسيخها.
  - عقد ورش عمل وتدريب لمديري المدارس لتوعيتهم بضرورة استخدام الأساليب الحديثة العلمية وخاصة الإدارة الديمقراطية والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي تحد من مستوى الإبداع الإداري.
  - أن يستمع المديرين للمعلمين يسمح المدير للمعلمين بحرية التعبير عن آرائهم في مجال تعديل محتوى المواد التدريسية بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة والمجتمع.
  - أن يُدعم المديرين التحول اللامركزي في العمل الإداري.

- تطبيق سياسة الإدارة الديمقراطية في مدارس مديريات التربية والتعليم من أجل تعزيز التعبير عن الرأي لدى المعلمين والمشرفين.

- أن يكون هناك عدالة من قبل المديرين في تقسيم المهام بين المعلمين ومراقبة أدائهم من خلال حوار يتمتع بالديمقراطية.

- عقد ورش عمل وتدريب لمديري المدارس لتوعيتهم بضرورة استخدام الإدارة الديمقراطية في المؤسسات التربوية.

#### **المقترحات:**

يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الإدارة الديمقراطية والإبداع الإداري، وبشكل خاص يوصي الباحث بالتركيز على العناوين الآتية:

- العلاقة بين الإدارة الديمقراطية وأداء المديرين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

- أثر برامج تدريب المديرين على تعزز الابداع الإداري لدى المديرين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

المراجع:

- القرآن الكريم.

الابراهيم، عدنان. (2011). الإدارة التربوية مدرسة صفية. اريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

إبراهيم، محمد. (2003). منظومة تكوين المعلم، عمان: دار الفكر.

أبو الخير، سامي. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، الجامعة الإسلامية، غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو النور، مروة. (2012). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو بكر، مصطفى. (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية

أبو جامع، إبراهيم. (2008). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

أبو حامد، عارف. (2013): تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، جامعة بيرزيت. فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو حشيش، بسام ومرتجي، زكي. (2011). مدى توافر أبعاد منظمة التعلّم في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (19)، العدد (2)، ص 397-438.

أبو سمرة، محمود. والطيطي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أسعد، وليد. (2004). الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي، عمان.

البدرى، طارق. (2015). أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر.

البغدادي، عادل هادي والعبادي، هاشم. (2010). التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلّمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الولاء التنظيمي)، ط1، عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

بن عيسى، إيمان. (2018). أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

بوجعدار، خالد، وديوش، شهيناز. (2013). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد

البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. *مجلة العلوم*

الإنسانية، 32، 181-199.

جبران، علي. (2011). المدرسة كمنظمة متعلّمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن،

*مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (19)، العدد (1)، ص 227-258.*

الحري، قاسم. (2008). *القيادة التربوية الحديثة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.*

حريم، حسين. (2003). *إدارة المنظّمات، منظور كلي، ط1، عمّان: دار حامد للنشر والتوزيع.*

عطوي، جودت. (2020). *الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار*

*الثقافة للنشر والتوزيع.*

حسين، محمد وخليل، عبد الناصر ومنتصر، محمد. (2018). *الممارسة الديمقراطية لمعلمي التعليم الثانوي*

*العام في مصر، مجلة العلوم التربوية، (2)، 405-459.*

الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (2009). *الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1،*

*عمّان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.*

الطراونة، حسين. (2021). *نظرية المنظمة، عمان: دار حامد.*

خميسي، جسام. (2019). *نمط القيادة الإدارية ودوره على دافعية الإنجاز لدى الموظف في الإدارة*

*العمومية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن معيدي، أم البواقي.*

- خير الله، جمال. (2008). الإبداع الإداري، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- دنديس، مها. (2009). المعتقدات الديمقراطية لدى معلمي العلوم للمرحلة الأساسية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ربيع، محمد، عامر، طارق. (2008). الديمقراطية المدرسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- رضوان، حنان. (2017). العدل التربوي وعلاقته بتكافؤ الفرص التعليمية وديمقراطية التعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، مصر.
- الركبان، أحمد. (2016). دور المدرسة الثانوية في تنمية المشاركة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 3(6)، 42-91.
- الروايضة، صالح. (2012). الممارسات الديمقراطية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية كما يقدراها طلبة المرحلة الثانوية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 27(2)، 301-322.
- زبيدي، المكي، شرقي، خليل. (2021). دور الديمقراطية التشاركية في تحسين أداء الإدارة العمومية- دراسة حالة بلدية الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8(1)، 15-37.
- رزيق، حنان. (2015). القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آكلي محند أولحاج، الجزائر.
- الزهري، رندة. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، 30(3)، 245-251.
- السالم، مؤيد. (2005). نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، عمان: دار وائل للنشر.

سعيد، كرستيان. (2019). واقع ممارسة القائمين على العملية التعليمية للمبادئ الديمقراطية في مدار محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

السليم، بشار. (2014). مستوى الممارسات الديمقراطية الصفية لدى معلمي الطلبة الموهوبين والطلبة العاديين من وجهة نظر الطلبة في الأردن، مجلة العلوم التربوية، 22(2)، 81-118.

سليمان، أحمد. (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

شاهين، نرمين. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشريفي، عباس والصريرة، خالد والناظر، ملك. (2012). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، 20 (1)، 209-257.

شطريط، آية. (2017). واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

صالح، علي. (2014). ديمقراطية التعليم وإشكاليات التسلط والأزمات، عمان: دار اليازوري.

الصمادي، هند. (2016). درجة ممارسة الديمقراطية الرقمية ومتطلبات تفعيلها في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة اليرموك، مجلة دراسات، (47)، 24-41.

الصيرفي، محمد. (2003). الإدارة الرائدة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر.

طه، أماني. (2013). الممارسات الديمقراطية لمعلمي الدراسات الاجتماعية داخل الصف وأثرها على السلوك الديمقراطي لطلاب مرحلة التعليم الثانوي، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، (13)، 12-80.

الظفيري، جمال. (2018). درجة ممارسة معلمي الاجتماعيات في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للمبادئ الديمقراطية في التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عائش، أحمد. (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، حياة، وعبدوس، عبد العزيز. (2018). دور القيادة الإدارية في تنمية و تطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة. مجلة دفاتر اقتصادية، 9 (1): 265-279.

عبد الحي، علا يعقوب. (2019). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية:

دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة القدس.

العربي، حران. (2017). أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية، 22: 223-242.

العبدي، عصام. (2015). تأثير النمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية ولوك الاستقواء في مكان العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

العجامة، ملك. (2014). مدى ممارسة معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في لواء القصر للمبادئ الديمقراطية من وجهن نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

عساف، محمود. (2018). درجة استجابة المناهج المدرسية الفلسطينية في المرحلة الأساسية لسمات التعليم الديمقراطي من وجهة المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (39)، 148-165.

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

عطاري، عارف والموسى، رأفت. (2015). دور الإدارة المدرسية في مواجهة انتشار ظاهرة الاستقواء في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 23(1)، 69-97.

عطاري، ميسون. (2018). الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة عملية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

العلاق، بشير. (2020). القيادة الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

علي، لطيف محمد (2011). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشاكل الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

العمامرة، محمد ومقابلة، عاطف. (2010). تقويم الطلبة لدور المدرسة الثانوية في اكسابهم ثقافة الديمقراطية وسلوكياتهم في ضوء التحول الديمقراطي للمجتمع الأردني من وجهة نظرهم، مجلة القد المفتوحة للأبحاث والدراسات، (21)، 79-126.

العنزي، عبد العزيز. (2008). درجة ممارسة المبادئ الديمقراطية في المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

عودة، فراس. (2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العياصرة، علي. (2006). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية و التعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

العبيدي، ختام. (2019). واقع الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن كما يقدرها مديرو المدارس ومديراتها، مجلة دراسات، 46(1)، 535-551.

الفريحات، رقياء. (2013). درجة الممارسات الديمقراطية لدى معلمي الطلبة الموهوبين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

الفريحات، هناء. (2015). تصورات معلمات المدارس الثانوية نحو ديمقراطية التعليم في محافظة عجلون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

القطاونة، منار. (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

قلاوة، غادة. (2013). إدراك معلمي المرحلة الأساسية للممارسات الديمقراطية التربوية وعلاقته بفاعلية التدريس في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

القيسي، هناء. (2010). الإدارة التربوية مبادئ نظريات اتجاهات حديثة، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان..

الكردي، أحمد. (2010). الإبداع الإداري، التنمية الإدارية، موسوعة الإسلام والتنمية متاح: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics> استرجع بتاريخ 2023/11/23م.

كنج، نيجل وأندرسون، نيل. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ للنشر

الكواري، علي. (2000). المسألة الديمقراطية في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

كوك، بيتر. (2007). إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العمري، الرياض: دار الفاروق للنشر والتوزيع

كوهين، وليام. (2003). فن القيادة، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير

اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمّان: دار وائل للطباعة والنشر.

مجيد، فاهم. (2020). اثر أنماط السلوك القيادي في أداء العاملين، المجلة العرقية للعلوم الإدارية، 15(62). 85-110.

مشهور، ثروت. (2010). إستراتيجيات التطوير الإداري، عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

مغاري، تيسير عبد القادر. (2009). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر.

الموسوي، نعمان. (2008). الصدق البنائي للصيغة العربية لمقياس المعتقدات الديمقراطية للمعلم، مجلة العلوم التربوية النفسية، 9(1)، 58-71.

نجم، نجم. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان.

النقري، إمبليا. (2011). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

نصر الدين، بن عودة. (2015). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 3 (2): 121-139.

هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1999). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، 39(1)، ص 1-69.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Canli, S And Ozdemr, Y. (2022). **The Impact Of Organizational Climate On Organizational Creativity In Educational Institutions**. I.E.: Inquiry In Education: 14 (1), [Https://Digitalcommons.Nl.Edu/Ie/Vol14/Iss1/6](https://Digitalcommons.Nl.Edu/Ie/Vol14/Iss1/6).

Carmeli A., Gelbard R. & Gefen D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance, **Journal of the Leadership Quarterly**, 21(3), 339-349.

Crum K. & Sherman W. (2008). Facilitating high achievement: high school principals' reflections on their successful leadership practices, **Journal of Educational Administration**, 46 (5), 562-580.

Hoang et al. (2020). Leaders influencing innovation A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs

- Koziol-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. **Administrative Sciences**, 10(3), 59-70. <https://doi.org/10.3390/admsci10030059>
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. **Public Relations Review**, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Rizi, R, Azadi, A. Farsani, M. (2013). Relationship between leadership styles and faculty job satisfaction among physical education organizations employees. **journal of sports and exercise science**, 2 (1), 7-11
- Su, Sophia & Baird, Kevin. (2017). The role of leaders in generating management innovation. **The International Journal of Human Resource Management**. 29. 1-22. 10.1080/09585192.2017.1282533.
- Wenjing, L, Tahseen, A, Ali, R, Hamid, A, Fayaz, A. (2017). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. **International Journal of Public Leadership**, <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. (2018). Pathways to workplace innovation and career satisfaction in the public service. **International Journal Of Organizational Analysis**, 26(5), 890-914. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2018-1376>
- Derya K. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools, **Educational Policy Analysis and Strategic Research** . 13(3) 6-23.

Renuka, N, vusi, s.(2015). Leadership Role of School Principals in Democratic Schools in South Africa: Case Studies of Two Schools, **Journal of Social Sciences** 43(3):319-328.

Semih, C. (2023). Examination of the Relationship Between School Principals' Democratic Leadership Behaviors and Diversity Management Skills, **The Journal of Education and Recreation Patterns**, 4(2), 423-431.

Uzma Sarwar , Rameez Tariq , Qi Zhan Yong(2022) Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level, Sec. **Organizational Psychology**, 13 (1), 13-21.

NepalRishi, C. R. (2022). **Charter school principals' perceived self-efficacy implementing the every student succeeds act**, (Order No. 28093040). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2450188033).

الملاحق

## ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولى



استبانة

حضرة المعلم / المشرف.....المحترم/ة

يقوم الباحث بدراسة حول " درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسريّة تامّة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم الباحث: محمد إبراهيم عودة إدعيس

### القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

1- الجنس	1. ذكر ( ) 2. أنثى ( )
2- المؤهل العلمي	1. بكالوريوس ( ) 2. ماجستير فأعلى ( )
3- عدد سنوات الخبرة	1. من 1-5 سنوات ( ) 2. من 6-10 سنوات ( ) 3. 11.3 سنة فأكثر ( )
4- المديرية	1. الخليل ( ) 2. جنوب الخليل ( ) 3. شمال الخليل ( ) 4. يطا ( )
5- المسمى الوظيفي	1. مشرف/ة تربوي/ة ( ) 2. معلم/ة ( )

القسم الثاني/البعد الأول: يُرجى قراءة الفقرات بعناية، والإجابة عنها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها /ترينها مناسبة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
<b>المجال الأول: مجال العدل والمساواة</b>						
1.	يطبق المدير التعليمات على جميع المعلمين بالتساوي					
2.	يعامل المعلمين بعدالة في توزيع الأدوار					
3.	يقوم بالإشراف على الامتحانات بدون تمييز					
4.	يحترم جميع المعلمين الذين يؤدون واجباتهم دون تمييز					
5.	يقدم خبراته وإرشاداته لجميع المعلمين دون تمييز					
6.	يحابي الإناث في التعامل					
7.	يحابي الذكور في التعامل					
8.	يميز على أساس الأماكن الإقليمية					
9.	يميز على أساس العرق واللون					
<b>المجال الثاني: مجال حرية التعبير عن الرأي</b>						
1.	يسمح المدير للمعلمين بحرية التعبير عن آرائهم في مجال تعديل محتوى الخطة الدراسية للمساق					
2.	يتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم الجيدة فيما يخص توزيع الدرجات على أسئلة الامتحان					
3.	يحاوّر المعلمين لإثراء الموضوع المراد شرحه					
4.	يستمع إلى استفسارات المعلمين فيما يخص تحضيرهم للموضوع					
5.	يأخذ بمقترحات المعلمين فيما يخص تطوير أسلوبه في التدريس					
6.	يستمع إلى الآراء المتعددة حول المادة التي تعرض لإيصال المعلومات بشكل واضح للطلبة					
7.	يسهم في غرس الممارسات الديمقراطية من خلال مناقشته المعلمين					
8.	يتقبل النقد الموضوعي من المعلمين					

					يأخذ بمقترحات المعلم في المادة التي يدرسها بشكل جدي	9.
<b>المجال الثالث: مجال بناء العلاقات الإنسانية</b>						
					يتعامل المدير بمرونة مع المعلمين	1.
					يُبادل المعلمين الاحترام دائماً	2.
					يبث روح التعاون في المدرسة	3.
					يعمل على التحول من المركزية الى العمل بروح الفريق الواحد	4.
					يتعاطف مع المعلمين في مواجهة مشاكلهم الشخصية	5.
					يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية	6.
					يعزز الثقة بينه وبين المعلمين	7.
<b>المجال الرابع: مجال تفويض السلطة</b>						
					يفوض المدير الصلاحيات لتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين	1.
					يفوض الصلاحيات لإعداد الجدول المدرسي	2.
					يفوض الصلاحيات لمتابعة تحضير المعلمين لحصصهم اليومية	3.
					يفوض الصلاحيات لمتابعة النشاط الثقافي للمدرسة	4.
					يفوض الصلاحيات لمتابعة الكتب الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم وإبلاغها الى ذوي الاختصاص	5.
					يفوض اللجنة المالية للقيام بمشتريات المدرسة	6.
					يفوض اللجنة الصحية لمتابعة التطعيمات والأمراض الوبائية والأمراض المزمنة وأعمال النظافة في المدرسة	7.
					يفوض اللجنة الاجتماعية لمتابعة الأنشطة الاجتماعية	8.
<b>المجال الخامس: مجال المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
					يختار الوقت المناسب لإعلان القرار	1.
					يناقش مع المعلمين أي قرار قبل إصداره	2.
					يراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات المهمة	3.
					يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار	4.
					يلجأ للإدارة العليا في بعض القرارات المتخذة	5.
					يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار	6.
					يتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار	7.
					يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته	8.
					يعتمد مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات	9.

البعد الثاني: مجال الإبداع الإداري: وهو السعي المخطط لأداء متميز للمنظمة واستمرار إنجازها وتفوقها والسعي إلى توفير مقومات الإدارة الناجحة والتوافق المستمر مع ظروف المناخ المحيط ومعطياته وأوضاع المنظمة الذاتية

1.	يعمل مدير المدرسة على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم				
2.	يمتلك المقدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين				
3.	يتصف بالأصالة في عرض الأفكار				
4.	يضع معايير محددة للأداء المتميز				
5.	يسعى لتنفيذ الأفكار الجديدة التي يقترحها				
6.	يقدم حلولاً إبداعية للمشكلات المعقدة				
7.	يكافئ الأفراد المبدعين				
8.	يحرص على تبادل الخبرات بين المعلمين				
9.	يتابع المهمات الإبداعية للمعلمين				
10.	ينظم رحلات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين				
11.	يوجه المعلمين لتشجيع الطلبة المبدعين				
12.	يساعد على تنمية مهارات المعلمين				
13.	يطرح أفكاره بشكل واضح				
14.	يتصف بالطلاقة في التعبير عن أفكاره				
15.	يحث المعلمين على استخدام أساليب إبداعية في التدريس				
16.	يشجع المعلمين على الابتعاد عن الروتين				
17.	يعمل على تشجيع روح المبادرة				
18.	يضع خطط لتطوير العملية التعليمية				
19.	يمتلك المقدرة على توجيه المعلمين				
20.	يبتكر أساليب جديدة لتنفيذ العمل				

## ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية



استبانة

حضرة المعلم / المشرف.....المحترم/ة

يقوم الباحث بدراسة حول " درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسريّة تامّة.

الباحث: محمد إبراهيم عودة إدعيس

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

إشراف الدكتور جمال بحيص

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

1- الجنس	1. ذكر ( ) 2. أنثى ( )
2- المؤهل العلمي	1. بكالوريوس ( ) 2. ماجستير فأعلى ( )
3- عدد سنوات الخبرة	1. من 1-5 سنوات ( ) 2. من 6-10 سنوات ( ) 3. 11.3 سنة فأكثر ( )
4- المديرية	1. الخليل ( ) 2. جنوب الخليل ( ) 3. شمال الخليل ( ) 4. يطا ( )
5- المسمى الوظيفي	1. مشرف/ة تربوي/ة ( ) 2. معلم/ة ( )

القسم الثاني/البعد الأول: يُرجى قراءة الفقرات بعناية، والإجابة عنها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها /ترينها مناسبة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المجال الأول: مجال العدل والمساواة</b>						
1.	يطبق المدير التعليمات على جميع المعلمين بالتساوي					
2.	يعامل المعلمين بعدالة في توزيع الأدوار					
3.	يقوم بالإشراف على الامتحانات بدون تمييز					
4.	يحترم جميع المعلمين الذين يؤدون واجباتهم دون تمييز					
5.	يقدم خبراته وإرشاداته لجميع المعلمين دون تمييز					
6.	يحابي الإناث في التعامل					
7.	يحابي الذكور في التعامل					
8.	يميز على أساس الأماكن الإقليمية					
9.	يميز على أساس العرق واللون					
<b>المجال الثاني: مجال حرية التعبير عن الرأي</b>						
10.	يسمح المدير للمعلمين بحرية التعبير عن آرائهم في مجال تعديل محتوى الخطة الدراسية للمساق					
11.	يتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم الحيدة فيما يخص توزيع الدرجات على أسئلة الامتحان					
12.	يحاور المعلمين لإثراء الموضوع المراد شرحه					
13.	يستمع إلى استفسارات المعلمين فيما يخص تحضيرهم للموضوع					
14.	يأخذ بمقترحات المعلمين فيما يخص تطوير أسلوبه في التدريس					
15.	يستمع إلى الآراء المتعددة حول المادة التي تعرض لإبصال المعلومات بشكل واضح للطلبة					
16.	يسهم في غرس الممارسات الديمقراطية من خلال مناقشته المعلمين					
17.	يتقبل النقد الموضوعي من المعلمين					

					يأخذ بمقترحات المعلم في المادة التي يدرسها بشكل جدي	18.
<b>المجال الثالث: مجال بناء العلاقات الإنسانية</b>						
					يتعامل المدير بمرونة مع المعلمين	19.
					يُبادل المعلمين الاحترام دائماً	20.
					يبث روح التعاون في المدرسة	21.
					يعمل على التحول من المركزية الى العمل بروح الفريق الواحد	22.
					يتعاطف مع المعلمين في مواجهة مشاكلهم الشخصية	23.
					يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية	24.
					يعزز الثقة بينه وبين المعلمين	25.
<b>المجال الرابع: مجال تفويض السلطة</b>						
					يفوض المدير الصلاحيات لتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين	26.
					يفوض الصلاحيات لإعداد الجدول المدرسي	27.
					يفوض الصلاحيات لمتابعة تحضير المعلمين لحصصهم اليومية	28.
					يفوض الصلاحيات لمتابعة النشاط الثقافي للمدرسة	29.
					يفوض الصلاحيات لمتابعة الكتب الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم وإبلاغها الى ذوي الاختصاص	30.
					يفوض اللجنة المالية للقيام بمشتريات المدرسة	31.
					يفوض اللجنة الصحية لمتابعة التطعيمات والأمراض الوبائية والأمراض المزمنة وأعمال النظافة في المدرسة	32.
					يفوض اللجنة الاجتماعية لمتابعة الأنشطة الاجتماعية	33.
<b>المجال الخامس: مجال المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
					يختار الوقت المناسب لإعلان القرار	34.
					يناقش مع المعلمين أي قرار قبل إصداره	35.
					يراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات المهمة	36.

					37. يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار
					38. يلجأ للإدارة العليا في بعض القرارات المتخذة
					39. يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار
					40. يتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار
					41. يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته
					42. يعتمد مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات
<p><b>البعد الثاني: مجال الإبداع الإداري: وهو السعي المخطط لأداء متميز للمنظمة واستمرار إنجازها وتفوقها والسعي إلى توفير مقومات الإدارة الناجحة والتوافق المستمر مع ظروف المناخ المحيط ومعطياته وأوضاع المنظمة الذاتية</b></p>					
					1. يعمل مدير المدرسة على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم
					2. يمتلك المقدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين
					3. يتصف بالأصالة في عرض الأفكار
					4. يضع معايير محددة للأداء المتميز
					5. يسعى لتنفيذ الأفكار الجديدة التي يقترحها
					6. يقدم حلولاً إبداعية للمشكلات المعقدة
					7. يكافئ الأفراد المبدعين
					8. يحرص على تبادل الخبرات بين المعلمين
					9. يتابع المهام الإبداعية للمعلمين
					10. ينظم رحلات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين
					11. يوجه المعلمين لتشجيع الطلبة المبدعين
					12. يساعد على تنمية مهارات المعلمين
					13. يطرح أفكاره بشكل واضح
					14. يتصف بالطلاقة في التعبير عن أفكاره
					15. يحث المعلمين على استخدام أساليب إبداعية في التدريس
					16. يشجع المعلمين على الابتعاد عن الروتين
					17. يعمل على تشجيع روح المبادرة
					18. يضع خطط لتطوير العملية التعليمية
					19. يمتلك المقدرة على توجيه المعلمين
					20. يبتكر أساليب جديدة لتنفيذ العمل

ملحق (3): قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د محمود أبو سمرة	إدارة تربوية	جامعة القدس
أ. د. مجدي زامل.	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
د. جعفر أبو صاع	إدارة تربوية	جامعة خضوري
د. كمال مخامرة.	إدارة تربوية	جامعة الخليل
د. إبراهيم عرمان.	أساليب تدريس	جامعة القدس
د. إبراهيم المصري.	توجيه وإرشاد	جامعة الخليل
د. خالد قطوف	توجيه وإرشاد	جامعة بوليتكنك فلسطين
د. أحمد جبرين	أساليب تدريس	جامعة القدس المفتوحة
د. فضل أبو عقيل	قياس وتقويم	جامعة الخليل
د. أشرف أبو خيران	إدارة تربوية	جامعة القدس
د. سعيد عوض	تربية خاصة	جامعة القدس

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
74	الجدول (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.
75	جدول (2.3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
77	جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين مع الدرجة الكلية للأداة
81	جدول (4.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الإداري والدرجة الكلية للأداة
83	جدول (4.3): المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.
86	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين
88	جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للعدل والمساواة مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي
89	جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين حرية التعبير عن الرأي مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي
90	جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبناء العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي
91	جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لتفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي
92	جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي
93	جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي
96	جدول (8.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس
97	جدول (9.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة

	ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي
98	جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة
98	جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة
99	جدول (12.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة
100	جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية
100	جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية
101	جدول (15.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
102	جدول (16.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس
103	جدول (17.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي
104	جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة
105	جدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة
105	جدول (20.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

106	جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية
107	جدول (22.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات درجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية
108	جدول (23.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين والمشرفين التربويين لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
109	جدول رقم (24.4): معامل الارتباط بيرسون بين ممارسة الإدارة الديمقراطية ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة الخليل

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
136	الاستبانة بصورتها الأولى	1
140	الاستبانة بصورتها النهائية	2
144	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة	3

## المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشُّكر والتَّقدير
ج.....	الملخِّص
ه.....	Abstract
2.....	الفصل الأول
2.....	خلفية الدِّراسة ومشكلتها
2.....	1.1 مقدِّمة:
6.....	2.1 مشكلة الدِّراسة:
6.....	3.1 أسئلة الدِّراسة
7.....	4.1 فرضيات الدِّراسة:
9.....	5.1 أهداف الدِّراسة:
10.....	6.1 أهمية الدِّراسة:
10.....	1.5.1 الأهمية النظرية:
11.....	2.5.1 الأهمية التطبيقية:
11.....	7.1 حدود الدِّراسة:
12.....	8.1 مصطلحات الدِّراسة وتعريفاتها الإجرائية:
16.....	الفصل الثاني
16.....	الإطار النَّظري والدِّراسات السَّابقة
16.....	1.2 الإطار النَّظري
18.....	2.1.2 مستويات الإدارة التربوية

19	3.1.2 النظريات الإدارية التربوية الكلاسيكية والحديثة:
26	4.1.2 القيادة التربوية
27	5.1.2 الديمقراطية والتربية:
33	6.1.2 مبادئ الإدارة الديمقراطية المدرسية:
35	8.1.2 الممارسات الديمقراطية في المؤسسات التعليمية :
41	12.1.2 التربية الديمقراطية في الإسلام:
43	2.2 الإبداع الإداري
44	1.2.2 أهمية الإبداع الإداري:
47	3.2.2 مستويات الإبداع الإداري:
48	4.2.2 سمات الإداري المبدع:
50	5.2.2 تهيئة المدير المبدع بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والإبداع:
52	1.3.2 الدراسات المتعلقة بالديمقراطية
58	الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري:
68	3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
72	الفصل الثالث
72	الطريقة والإجراءات
72	1.3 منهج الدراسة:
73	2.3 مجتمع الدراسة:
74	3.3 عينة الدراسة
75	4.3 أداة الدراسة
76	2.4.3 صدق أداة الدراسة:

81	..... 3.4.3. ثبات الأداة:
82	..... 5.3 متغيرات الدراسة:
83	..... 6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:
83	..... 7.3 المعالجة الإحصائية:
85	..... الفصل الرابع
85	..... عرض وتحليل النتائج
111	..... الفصل الخامس
111	..... مناقشة النتائج والتوصيات
120	..... 2.5 التوصيات والمقترحات:
122	..... المراجع:
135	..... الملاحق