



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها  
بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم

عبير يوسف بدر ر شماوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ/2018م

الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها  
بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد:

عبير يوسف بدر ر شماوي

بكالوريوس - تربية ابتدائية - جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

إشراف الدكتور: أشرف ابو خيران

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

1439 هـ / 2018م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التربوية

### إجازة الرسالة

## الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم

اسم الطالبة : عبير يوسف بدر رثماوي.

الرقم الجامعي : 21420243.

المشرف : د. أشرف ابوخيران

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 21 / 1 / 2018 من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم :

التوقيع .....

1. رئيس لجنة المناقشة : د. أشرف ابوخيران

التوقيع .....

2. ممتحنا داخليا : أ. د. محمود احمد ابوسمرة

التوقيع .....

3. ممتحنا خارجيا : د. كمال مخامرة

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018م

## الإهداء

إلى تلك الغيمات التي ظللتني وأمطرتني بتشجيعها ودعمها إلى والديّ العزيز..... أمي الغالية  
أطال الله في اعمارهم.

الى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيق دربي زوجي الحبيب فادي ..... إلى رياحين  
حياتي وسر سعادتي أولادي.

الى ...كل من علمني حرفا.

الى ...كل باحث علم

الى وطني الجريح .....فلسطين

الى كل من شجعني وساعدني على اتمام هذه الرسالة .

لكم محبتي واحترامي براءة الزعتر والجوري

شكرا لكم جميعا

الباحثة

عبير ر شماوي

إقرار:

أقر انا معدة هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير, وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بأستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد .

التوقيع .....

الاسم: عبير يوسف بدر ر شماوي

التاريخ : 2018/ 1 / 21م

## الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر إلى من رعاني طالباً في برنامج الماجستير، إلى اصحاب الفضل الذين أسهموا في إنجاز هذا الجهد المتواضع وإخراجه إلى حيز النور، أخص بالذكر من سعدت بالتلمذ على يديه ومنحني من فكره الرشيد ورأيه السديد ما أعانني على إنجاز الدراسة أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور أشرف ابو خيران، الذي له الفضل - بعد الله تعالى - على البحث منذ كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن صار رسالةً وبحثاً. فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الفضلاء في قسم الادارة التربوية في كلية العلوم التربوية بجامعة القدس الذين لم يألوا جهداً في توجيهي وإمدادي بما احتجت إليه .

وأقدم بشكري الجزيل في هذا اليوم إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها وتهذيب نتواتها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلاً الله الكريم أن يثيبهم عني خيراً.

أشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث،

الحمد لله رب العالمين

## الباحثة

عبير ر شماوي

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى العلاقة بين الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم والسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختارت الباحثة عينة الدراسة وفقاً للطريقة العشوائية الطبقية، حيث بلغت عينة الدراسة (353) من معلمي مدارس محافظة بيت لحم.

وأعدت استبانة خاصة بالاتصال الإداري الفعّال لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وتتكون من (49) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (مجال اتصالات لمهام العمل - مجال الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري - مجال الاتصال الإداري التكنولوجي - مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية - مجال الاتصال للتغذية الراجعة)، واستبانة للسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم مكونة من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (مجال القدرة على توليد أفكار جديدة - مجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات - مجال القدرة على تنفيذ الأفكار - مجال القدرة على التحدي والمجازفة). وتحققت الباحثة من صدقها وثباتها بالطرق العلمية .

واستخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاستخراج نتائج الدراسة، والتي توصلت إلى ما يلي:

1. درجة ممارسة الاتصالات الإدارية الفعّالة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة بيت لحم كانت متوسطة بوزن نسبي (72 %) . وكانت موافقة أفراد العينة على مجالات الاتصال الإداري الفعّال على الترتيب الآتي: (اتصالات مهام العمل - الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري الفعّال - الاتصال للتغذية الراجعة - اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية - الاتصال الإداري الفعّال التكنولوجي).

2. درجة توافر سلوكيات الإبداع لدى المعلمين والمعلمات في محافظة بيت لحم كانت متوسطة بوزن نسبي (79.46 %) . وكانت موافقة أفراد العينة على مجالات السلوك الإبداعي على الترتيب الآتي: (القدرة على توليد أفكار جديدة - القدرة على التحدي والمجازفة - القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات - القدرة على تنفيذ الأفكار).

3. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري الفعال وأبعاده وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة السلوك الإبداعي لديهم في مدارس محافظة بيت لحم. وتراوح الارتباط بين الضعيف والمتوسط.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تُعزى لمتغير جنس، وسنوات الخدمة للمعلم.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي (القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات - القدرة على التحدي والمجازفة - الاستبانة ككل) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما وجدت فروق في مجال القدرة على توليد أفكار جديدة ولصالح المعلمين والمعلمات الحاصلين على درجة البكالوريوس. ولكن هناك فروق بين تقديرات عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تُعزى لمتغير جهة الاشراف للمعلم، ولصالح المعلمين في مدارس الوكالة.

## **Effective management communication for head teachers in the Bethlehem governorate and its relationship to creative approaches in the classroom from the teacher's perspective**

Prepared by: Abeer Yousef Rishmawi

Supervised by: Dr. Ashraf Abu Kheran

### **Abstract:**

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive method. The researcher chose the sample of the study according to the random stratified method. The actual sample of the study reached (353) teachers from the Bethlehem governorate.

She prepared a questionnaire consists of (49) paragraphs divided into five areas (the field of communication for the tasks of work - the field of transparency and clarity in administrative communication - the field of administrative communication technology - the field of communication of personal and social relations - the field of communication for feedback), and a questionnaire for effective creative behavior consists of (44) paragraphs divided into four areas (the ability to generate new ideas - the ability to propose creative solutions to problems - the ability to implement ideas - the field of ability to challenge and risk).

The researcher used the statistical package program (SPSS) to extract the results of the study, and reached the following:

1. The degree practicing positive administrative communication from the point of view of teachers in Bethlehem governorate was medium with a relative rate (72%). The approval of sample members on the areas of positive administrative communication was in the following order: (Communications of work tasks - Transparency and clarity in positive administrative communication - Communication for feedback - Communication of personal and social relations - technological positive administrative communication).
2. The degree of positive behaviors of creativity among teachers in Bethlehem governorate was average with relative rate (79.46%). The approval of sample members on the areas of creative behavior was in the following order: (ability to generate new ideas - ability to challenge and risk - ability to propose creative solutions to problems - ability to implement ideas).
3. There is a statistically significant correlation at the level (0.05) between the averages of the sample members' assessment of the degree of positive communication and its dimensions and the averages of their estimation of the degree of creative behavior in the schools of Bethlehem governorate. The correlation ranged between weak and average.
4. There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the estimates of the sample of the study towards creative behavior due to the variable of the teacher's gender or the years of teacher service.
5. There are no statistically significant differences at the level of (0.05) between the estimates of the sample members of the study towards certain aspects of creative behavior

(the ability to propose creative solutions to problems - the ability to challenge and risk - the questionnaire as a whole) due to the variable of academic qualification. However, teachers with a bachelor's degree displayed a better ability to generate new ideas. Furthermore, there are statistically significant differences at the level of (0.05) between the sample members of the study towards effective creative behavior due to the variable of the teachers' place of work, with teachers from UNRWA schools performing better in this area.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 اسئلة الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 محددات الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

تُعد الإدارة المحرك الرئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، باعتبارها إحدى الأدوات الفاعلة في تحقيق الأهداف، وتزداد أهميتها بزيادة المناشط البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية، وما زالت تحدث، تغييرات كثيرة في تشكّل الإدارة وأنماطها (الدغمي، 2010).

وتشتمل العملية الإدارية على عناصر عدة من ضمنها الاتصال، الذي يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والاتصال الفعال يؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة، فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية لأي إدارة للقيام بواجباتها (رمضان، 2001).

ولهذا تُمثّل الاتصالات الإدارية عصب الحياة في المؤسسات التربوية، حيث تقضي المؤسسات التربوية في المدارس أغلب أوقاتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليتي الاتصال مع الآخرين سواء كانوا عاملين أو معلمين أو أفراد أو مجموعات داخل المؤسسة أو جهات خارجية كالمجتمع المدني.

(إبراهيم، وآخرون، 2015).

ولقد حظي الاتصال باهتمام الباحثين في جميع المجالات، حيث وضعت تعريفات متعددة للاتصال بشكل عام، حيث يرى القريوتي (2009: 219) بأن الاتصال هو "عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل وفقاً للرسالة المرسلة". ويعرفه حنفي وآخرون (2002: 128) بأنه: "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المؤسسات التربوية بين المديرين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين".

وقد أورد إبراهيم وآخرون (2015) تعريفات للاتصالات الإدارية حيث عرّفها شستر برنارد بأنها: مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات، التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت. فيما عرفها سوريلس: بأنها: عملية التعامل بالمعاني من خلال الرسائل المكتوبة، الشفهية والغير لفظية، داخل وخارج المنظمة، لدفع الأفراد للعمل معاً لإنتاج المنتجات والخدمات لتسويقها وتحقيق أرباح.

وتنقسم وسائل الاتصالات الإدارية إلى أربعة أنواع أساسية هي:

1. **الاتصالات الشفوية:** وتتم باستخدام الكلام الشفوي، وتمتاز ببساطتها ووضوحها، وتعمل على طيد العلاقات الإنسانية وكسر الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين (الحداد، 2007).
2. **الاتصالات الكتابية:** وتتم بين المرسل ومستقبل الرسالة بالكلام المكتوب، وتعلم كوسيلة تسجيلية دائمة يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما انها أقل عرضة للتشويه والتحريف.
3. **الاتصالات غير اللفظية:** وهي اتصالات تتم من خلال تعابير الوجه، ونبرات الصوت والحركات الجسمانية والمادية (الزعبي، 2005).
4. **الاتصالات الإلكترونية:** وهو من أكثر الوسائل الشائعة في العصر الحالي، وتعتمد هذه الاتصالات على البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة، المراسلات الإلكترونية الداخلية والخارجية، ووسائل التواصل الاجتماعي، مواقع المؤسسات التعليمية.

ويقوم الاتصال الإداري على عدة مقومات ومبادئ لحدوث الاتصال الفعال منها: أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها، وتحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال، وإجادة فن الاستماع، وضرورة أن يكون تنظيم سليم للاتصالات يكون مسئولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات (إبراهيم وآخرون، 2015).

وتبرز أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية في مختلف مجالات النشاط الإداري المتعلق بها كتحديد أهداف المدرسة، واختبار مدخلات العملية التعليمية، والقيام بالمهام والوظائف الإدارية والفنية، وقياس كفاءة مخرجات العملية التعليمية (حسان والعجمي، 2007).

ويمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في المؤسسات التربوية بسبب نمو واتساع حاجات المستفيدين وطموحاتهم، وأهداف المنظومة التربوية الكبيرة، ولأجل ضمان استمرار دور الإدارات المدرسية لابد ألا تقف عند حد الكفاءة وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك ولتكون المدرسة والإدارة المدرسية خلاقة مبدعة ويصبح الابتكار والتجديد والإبداع هي السمات المميزة لها.

ويعرف السلوك الإبداعي بأنه "قدرة الفرد على الإنتاج، والذي يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة" (الزعيبي، 2013: 294). ويعرفه النوايسة (2009: 358) بأنه "عملية إيجاد الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمدرسة".

وتظهر أهمية الإبداع الإداري من خلال زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وكبر حجم مؤسسات الأعمال، والتغيير في القيم والمبادئ، وانتشار صور النزاع المختلفة، بما يؤدي إلى التفكير في حل المشكلات (النتيفات، 2006).

فأهمية الإبداع تنبع من كونه عملية تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها. والإبداع يعد عنصراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرة والطاقت لتعبر عن نفسها، وعلى مستوى المنظمات وخاصة (المدرسة) ويعد الإبداع والتطور نشاطاً رئيسياً في أعمالها وعنصراً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها (السلمي، 2008).

وهو الفعل الذي يسبق الإبداع، وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة ومبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز، وبالطبع فإن هذا الفعل يبدأ من إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب، وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان (الشواورة، 2012).

ويؤكد (Spence) بأن السلوك الإبداعي هو محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينه أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عدّ سلوكاً إبداعياً (الزعيبي، 2013: 284).

ويتكون السلوك الإبداعي من أربعة أبعاد تشكل الأداء الفعال هي (المعرفي، الوجداني، الجمالي، الاجتماعي) (الثقفي، وديع، 2014). وتتضمن المظاهر البسيطة للسلوك الإبداعي في حب الاستطلاع، والانهماك في العمل، والثقة بالنفس، وتقبل الذات، والتعاطف، والانفتاح، والاندماج، والمرونة، في حيث تتضمن المظاهر المركبة للسلوك الإبداعي: الجرأة في الاقناع، المغامرة، خصوبة الخيال، الاهتمامات المتنوعة، السيطرة، والاعتماد على النفس، والمثابرة (الثقفي، وديع، 2014).

وحيث إنه لم تعد مهمة الإدارة المدرسية تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، ثم التدخل في محاولة لحلها بشكل جزئي، أو اقتلاع جذورها الأساسية، ولكن الأمر قد تعدى ذلك بكثير، بحيث أصبح من أهم واجبات المدير الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة، ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات، كما يجب عليه تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم، وابداعاتهم، وتحفيزهم للمساهمة بما لديهم من أفكار في حل المشكلات، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية واعطاء المجال للتفوق، والتميز وتجاوز التحديات (حسن، 2003).

## 2.1. مشكلة الدراسة:

تلعب الإدارة المدرسية الفاعلة دوراً رئيساً في العملية التعليمية التعلمية، وخاصة أن المدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية هي جوهر العملية التعليمية بكافة أبعادها، ونظراً لأهمية الاتصالات الإدارية الفعالة الذي يمارسها مدير المدرسة في التأثير على المعلمين والمعلمات من خلال إجراءات العمل المدرسي وسياسته، ومتطلبات العمل وظروفه المادية والمعنوية، والعلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين، والعلاقات بين المعلمين أنفسهم.

وحيث إن عملية الاتصالات الإدارية الفعالة تعتبر من ضمن المتطلبات الهامة لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل التربوي، تبرز أهمية نقل واستقبال المعلومات بين الهيئة القيادية في المدرسة، ومختلف العاملين ومختلف المستويات الإدارية، وعلى وجه الخصوص المعلمين والمعلمات، ونظراً لما تتيحه وسائل الاتصالات من مميزات تساهم بفعالية في تسهيل أداء الأعمال في المؤسسات

التربوية بشكل عام وفي المدارس بشكل خاص، وجب إعطاء أهمية أكبر لموضوع الاتصالات الإدارية الفعالة.

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمعلمة وجود وجهات نظر متباينة بين المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة بيت لحم حول دور الاتصالات الإدارية الفعالة في تحقيق السلوك الإبداعي للمعلمين والمعلمات في المحافظة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الاتصالات الإدارية الفعالة التي تمارسها الإدارات المدرسية في محافظة بيت لحم والسلوك الإبداعي للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم. وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ما واقع الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم ؟

### 3.1 أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة للتعرف إلى :

1. التعرف إلى مستوى ممارسة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم.
2. تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.
3. الكشف عن العلاقة بين الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم والسلوك الإبداعي لدى المعلمين ومن وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
4. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة السلوك الإبداعي في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، جهة الاشراف).

#### 4.1 أسئلة الدراسة :

تحدد أسئلة الدراسة بالأسئلة الآتية :-

السؤال الأول : ما درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم ؟

السؤال الثاني : هل تختلف درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، جهة الاشراف ) ؟

السؤال الثالث : ما درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع : هل تختلف درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، جهة الاشراف) ؟

السؤال الخامس : هل توجد علاقة بين درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم ودرجة السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

#### 5.1 فرضيات الدراسة :

سعت الدراسة إلى اختبار صحة الفروض الآتية:

قامت الباحثة بتحويل السؤال الثاني والرابع والخامس إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

1. الفرضية الصفرية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

في درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس.

2. الفرضية الصفرية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

في درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. الفرضية الصفرية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

في درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4. الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جهة الاشراف

5. الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس

6. الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

7. الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة "

8. الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف

9. الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم ودرجة السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم "

## 6.1 أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة في النقاط الرئيسية الآتية :

1. استجابة لما ينادي به التربويون والباحثون في مجال التربية من تطوير في أساليب الاتصال الإداري القائم بين مكونات العملية التعليمية للوصول إلى السلوك الإبداعي.

2. نشر وتوضيح مفهوم الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في مدارس محافظة بيت لحم ودورها في تحقيق السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظرهم .

3. ندرة البحوث والدراسات التي تناولت الاتصال الإداري الفعّال لمديري المدارس وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين، وكيفية الاستفادة من الاتصال الإداري الفعّال في تحقيق الإبداع الإداري لإحداث نقلة نوعية في المدرسة الفلسطينية.

4. قد تفيد الدراسة في توجيه أنظار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث نحو ضرورة تحسين وسائل الاتصال الإداري للوصول إلى الفاعلية المطلوبة وتحقيق الإبداع الإداري كأحد البدائل الحديثة للوسائل التقليدية.

5. قد تفيد الدراسة في تحديد واقع الاتصال الإداري لمديري المدارس في مدارس محافظة بيت لحم، وواقع ممارسة السلوك الإبداع للمعلمين في هذه المدارس، بما يسهم في وضع خطط لتطوير هذه الاتصالات، والدراسة الحالية تقدم مقترحات لتطوير هذه الاتصالات في ضوء ما ستسفر عنه نتائج الدراسة.

6. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه أنظار الباحثين والمهتمين لإجراء دراسات تتناول الاتصالات الإدارية وسبل تفعيلها وتعزيزها في المدرسة الفلسطينية.

ومما سبق تبرز أهمية الدراسة باعتبارها من الدراسات القليلة التي تبحث في دراسة علاقة الاتصالات الإدارية لمديري المدارس على السلوك الإبداعي للمعلمين والمعلمات في محافظة بيت لحم في فلسطين.

#### 7.1 محددات الدراسة :

حددت هذه الدراسة بالحدود التالية :

(1) الحدود البشرية: اقتصرت حدود هذه الدراسة في تطبيقها على معلمي ومعلمات محافظة بيت لحم التعليمية.

(2) الحدود المكانية: اقتصرت حدود هذه الدراسة في تطبيقها على محافظة بيت لحم.

(3) الحدود الزمانية : اقتصرت حدود هذه الدراسة في تطبيقها خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2017/2018م.

(4) الحدود المفاهيمية والاجرائية : اقتصرت حدود هذه الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الاجرائية الواردة فيها .

## 8.1 مصطلحات الدراسة:

تم اعتماد التعريفات الآتية :-

### 1. الاتصال الإداري:

يعرفه حنفي وآخرون (2002: 128) بأنه: "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين".

يعرفه (عامر, 1986:154) بأنه "ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم".

وتعرفه الباحثة إجرائياً: عملية تفاعلية يتم من خلالها تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين مكونات الإدارة المدرسية من جهة وبين العاملين في المدرسة والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من جهة آخر، عن طريق متابعة وصول المعلومات باستخدام الوسائل الشفوية أو الكتابية أو الإلكترونية، وذلك بهدف الوصول إلى حالة من الفهم المتبادل فيما بينهم لتحقيق الأهداف بكفاءة.

### 2. السلوك الإبداعي:

عرف النوايسة (2009: 358) بأنه "عملية إيجاد الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمدرسة".

وتعرف الباحثة السلوك الإبداعي إجرائياً بأنه: الإجراءات التي يقوم بها المعلمين في محافظة بيت لحم والتي تتصف بالابتكار والجدية، وكذلك الحلول غير التقليدية للمشكلات التي تواجه البيئة المدرسة، وبالتالي تنعكس على تطوير العمل المدرسي.

### 3. محافظة بيت لحم:

هي مدينة فلسطينية، ومركز محافظة بيت لحم. تقع في الضفة الغربية التابعة للسلطة الفلسطينية على بعد 10 كم إلى الجنوب من القدس. يبلغ عدد سكانها 30,000 نسمة بدون سكان مخيمات اللاجئين.

وتعتبر مركزاً للثقافة والسياحة في فلسطين. للمدينة أهمية عظيمة لدى المسيحيين لكونها مسقط رأس يسوع المسيح) عيسى. تضم بيت لحم العديد من الكنائس، ولعل أهمها كنيسة المهد، التي بنيت على يد قسطنطين الأكبر (330 م). وقد بنيت الكنيسة فوق كهف أو مغارة يعتقد أنها الإسطبل الذي ولد فيه المسيح. ويعتقد أن هذه الكنيسة هي أقدم الكنائس الموجودة في العالم.

تقع بيت لحم ضمن سلسلة جبال القدس، وترتفع عن سطح البحر 775 متراً. وتعتبر المدينة تاريخياً منطقة مسيحية السكان، إلا أن معظم سكانها اليوم هم من المسلمين، ولكنها لا زالت موطناً لواحد من أكبر المجتمعات المسيحية الفلسطينية. (الخطة التنموية الإستراتيجية لمدينة بيت لحم للأعوام، 2014-2017)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 الإطار النظري

#### 2.2 الدراسات السابقة

#### 1.2.2 دراسات سابقة تتعلق بالاتصالات الإدارية الفعالة

#### 2.2.2 دراسات سابقة تتعلق بالسلوك الابداعي للمعلم

#### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

تتناول الباحثة الإطار النظري للدراسة، واستعرضت فيه ما تناولته الأدبيات بشكل عام، وما تناولته الأدبيات التربوية على وجه الخصوص حول الاتصالات الإدارية والسلوك الإبداعي. واستعرضت الباحثة في المحور، أولاً الاتصالات الإدارية الفعالة من حيث مفهوم الاتصال في اللغة والاصطلاح، ومن ثم مفهوم الاتصالات الإدارية وأنواعه، وأهدافه وأهميته في الإدارة التربوية، والمعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية، وسبل التغلب على هذه المعوقات. واستعرضت الباحثة في المحور الثاني السلوك الإبداعي من حيث المفهوم والأهمية وأبعاد السلوك الإبداعي، وأساليب تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين. وأخيراً استعرضت الباحثة تعليقاً عاماً يتضمن العلاقة بين الاتصالات الإدارية والسلوك الإبداعي، والاستفادة من المحاور في إعداد أدوات الدراسة. وفيما يلي استعراض محاور الإطار النظري.

#### 1.2.2 دراسات سابقة تتعلق بالاتصالات الإدارية الفعالة

##### 1.1.2.2. الاتصالات الإدارية

منذ قرون طويلة ظهر اهتمام الفلاسفة الواضح بالاتصال ودوره في الشؤون الإنسانية والاجتماعية، حيث يعد كل من أرسطو ومعلمه أفلاطون من المؤسسين لفن الاتصال. وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعليمه بالتمرين. والاتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع، عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها (الطوباسي، 2005).

وتعتبر الاتصالات أساس أو عماد الحياة اليومية، فالاتصالات جسر يصل الإنسان بالآخرين. وإذا انتقلنا إلى منظمات الأعمال ومن ضمنها المؤسسات التعليمية، نجد أن نجاح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الاتصال بالآخرين، ويعتبر الاتصال ذو أهمية كبيرة عند المدير الناجح فهو يخصص جزء كبير من وقته للاتصالات بصورها المختلفة، حتى يتيح الفرصة لتدفق أكبر قدر من المعلومات والبيانات التي تمكنه من ممارسة وظائفه (هيكل، 2010).

وباعتبار أن هدف الإدارة بشكل عام هو رفع الكفايات الإنتاجية للمؤسسة فإنه يتطلب العناية الفائقة بالموارد البشرية، ويكون هذا الاهتمام عن طريق تفعيل الاتصال والعلاقات الإنسانية بين مختلف الأفراد والجماعات من داخل وخارج المؤسسة، ويشتمل هذا الاهتمام أيضاً العلاقات بين القادة الإداريين والمرؤوسين في المنظمة (Thill & Bovee & wardrope 2005).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن العاملين يمضون أغلب أوقات عملهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات الاتصال مع الآخرين سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها. وتؤثر الاتصالات على أداء العاملين تبعاً لسهولتها بين المستويات الإدارية، فالاتصالات الإدارية الفعالة تمكن من التعرف على تفاصيل العمل، وتسهل حل المشكلات ومواجهتها (ابن محمد، 2016).

وإن نجاح الإدارة والعاملين في المدرسة يتوقف إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم العاملين معه بشكل عام، والمعلمين بشكل خاص، وكذلك على قدرة العاملين على تفهم هذا المدير، ويعتمد هذا النجاح على الاتصال الجيد والفعال سواء كان ذلك داخل التنظيم المدرسي أم مع التنظيمات الأخرى التي تنسج المدرسة علاقات معها كمؤسسات المجتمع المدني وأولياء الأمور وغيرها.

## 2.1.2.2 الاتصال لغةً واصطلاحاً

جاء في المنجد في اللغة والأعلام (2003) أن كلمة (اتصال) هو ما يصل بين الشئين، وكلمة (تواصل) هو ضد الهجران ومنه تواصل الرجلان ضد تهاجرا، أي اتصال بالشئ: التأم به، واتصل إليه بلغ وانتهى.

وتعددت التعريفات التي تناول الاتصال اصطلاحاً، حيث عرّف حمود (2002) الاتصال بأنه عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المؤسسة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك.

بينما أشار (Miller) أن الاتصال: يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما، ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر (عدون، 2003). ويضيف (Berelson, Steiner) أن الاتصال هذه المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويّاً أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك (دليو، 2003).

ويُشير عياصرة، والفاضل (2006) إلى أن الاتصال هو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية. ويضيف جبر (2006) أن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حال من المشاركة في فكرة أو إحساس أو تحمس لأداء شيء ما. تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والآخر مستقبل يستقبل الحوار ويتفاعل تجاه الرسالة الموجهة إليه من المرسل بأي طريقة من الطرق (القليني، 2005).

وأورد (Warn, 2006) في قاموس أوكسفورد (oxford) أن الاتصال هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير في السلوك. وأشار أبو سمرة (2009) إلى أنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات أو المعاني بين طرفين أو أكثر.

وباستقراء التعريفات السابقة تُعرّف الباحثة الاتصال بأنه العملية التي يمارسها الفرد للتعبير عن أفكاره وآرائه ومشاعره لطرفٍ آخر، مستخدماً الألفاظ أو الرموز أو التعبيرات أو الإيماءات بهدف إقناعه بأفكاره، أو مشاركته فيها.

### 3.1.2.2 مفهوم الاتصال الإداري:

تعددت التعريفات التي تناولت الاتصال الإداري، فقد تناولت الباحثون الاتصال الإداري من حيث طبيعة المكان الذي يتم فيه الاتصال الإداري، وتستعرض الباحثة بعض هذه التعريفات:

- عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا (المدير) إلى مستوى التنفيذ (المعلمين، الإداريين، الطلاب) والعكس، أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى

سواء بالطريقة غير اللفظية أم الشفوية أم الكتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في أنماط سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها (مصطفى، 2002).

- عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك، ويتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم (القاضي، 2006).
- الاتصال في الإدارة: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري (حسان والعجمي، 2007).
- عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد أو الإدارات المختلفة في المؤسسة، وتعتبر عملية مكملة للوظائف الإدارية كالتخطيط والرقابة (هلال ونحاس، 2009).
- تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات بهدف اتخاذ قرار معين والربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمنظمة بهدف نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب (محمد، 2011).

ويضيف الطويل (2006) أن الاتصال الإداري يمكن أن يكون:

- **منظماً أو ضابطاً:** حيث يتصل بتوجيهات مهمة وبالتغذية الراجعة بين الرؤساء والعاملين.
  - **مثقفاً:** يتصل بتوفير معرفة وتعليمات للعاملين.
  - **إبداعياً ابتكارياً:** يتصل بوسائل التغيير وغاياته.
  - **موحداً ودامجاً:** حيث يتصل بالقيم والاتجاهات ويعمل على دعم التوجه لإيجاد القبول.
- وباستقراء ما سبق تعرف الباحثة الاتصال الإداري الفعّال إجرائياً بأنه: العملية التي يتم عن طريقها انتقال القرارات والتعليمات والتوجيهات من إدارة المدرسة إلى المعلمين، بغية الاطلاع عليها والمساعدة في تنفيذها، ولكي تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي إلى التفاهم.

### 3.1.2 أهداف الاتصالات الإدارية الفعالة :

إن الهدف الرئيس للاتصالات الإدارية الفعالة هو إحداث التنسيق والتفاعل بين أعضاء المؤسسة أو المؤسسة، إلا أن هناك أهداف أساسية في عمليات الاتصال ذكرها إبراهيم وآخرون (2015) وهي:

- الإقناع: إن أي عملية اتصال يجب أن تهدف إلى اقناع العاملين بالمؤسسة بطريقة أو بأخرى، ولذلك فإن كثيراً من القادة يستخدمون الاتصال لإقناع الناس.
  - إطلاع المرؤوسين على تعليمات المهام المطلوب تنفيذها، والتعرف على مدى تنفيذها، والمعوقات التي تواجه تنفيذها، بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
  - مساعدة الإدارة في القيام بالأعمال الرئيسية، مثل وضع الخطط والسياسات، وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
  - توفير مناخ إيجابي يُرغّب العاملين للإنجاز، وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
  - يهدف الاتصالات الإدارية إلى ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق المطلوب.
- ويشير كل من (سلامة، 2005؛ العجمي، 2007) إلى أن الاتصال الإداري الفعال يهدف إلى تحقيق العديد من أهداف المؤسسات، حيث إنه:

1. يساعد على نقل أفكاره إلى الأساتذة والموظفين، ويساهم في عملية الإعلام، والإقناع.
  2. يساعد على تعلم واكتساب مهارات جديدة بما يحقق النمو المهني للموظفين.
  3. يساعد في الحصول على معلومات جديدة تساعده على اتخاذ القرارات بشكل مفيد ومقبول.
  4. ينقل الأوامر من القادة إلى المرؤوسين بصورة دقيقة وواضحة.
  5. يعمل على توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.
- بينما حدد الهندي (2009) أن الاتصال الإداري في المدرسة يسعى إلى تحقيق أهداف عديدة، وذكر منها ما يأتي:

1. تبادل معلومات العمل، سواء أكانت هذه المعلومات تتدفق من مدير المدرسة إلى المعلمين، أم مرفوعة من المعلمين إلى مدير المدرسة.

2. تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وتحليلها.
  3. تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين العاملين بالمدرسة.
  4. توفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات يمكن للإدارة أن تستعين بها لدى البحث عند التفكير في اتخاذ القرارات.
  5. تقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز، مما يزيد من عوامل المثابرة على العمل والسرعة والدقة في إنجازه.
- ويتفق كل من (يوسف، 2005؛ المنجي، 2004) على اختلاف أهداف عملية الاتصال الإداري تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهدافاً أساسية في أغلب عمليات الاتصال:

1. تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
  2. وضع كافة المعلومات والبيانات أمام متخذي القرار في مواقع التنفيذ.
  3. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة.
  4. تمكين متخذي القرار في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين، وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم.
  5. توفير المناخ الفعال الذي يدفع العاملين للإنجاز، وينظم قيادة الموارد البشرية.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن أهداف الاتصال الإداري تركز على تطوير الأداء في المؤسسات، والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإبداع والابتكار الوظيفي، ولهذا يجب على المؤسسات أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصال الإداري لكي يحقق الاتصال الإداري أهدافه وتحقق المؤسسات أهدافها.

#### 4.1.2.2 أهمية الاتصال الإداري:

إن لعملية الاتصال أهمية بالغة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، لأنها النواة الأولى لأي مجتمع من المجتمعات، وتتبع أهمية الاتصال الإداري من أهمية عملية التواصل في إيصال الأفكار للآخرين، وفي نقل المهام والأفكار بين المدير والمرؤوس.

وتلعب الاتصالات الإدارية دوراً رئيسياً هاماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال بها (Locker & Kienzler, 2008).

وللاتصال أهمية بالغة في المؤسسات وتتوقف فعالية العلاقات الإنسانية بالمؤسسة ومستويات الأداء والانجاز للفرد أو الجماعة أو المؤسسة على درجة فعالية الاتصال بها، وقد قدر نسبة الوقت المستغرق في الاتصال بالمؤسسات بنسب تتراوح من (70 - 90 %) من وقت العمل الإجمالي بالمؤسسة، وتدل هذه النسبة على الأهمية البالغة لعمليات الاتصال وتأثيرها على فعالية الأداء والعلاقات الإنسانية السائدة بالمؤسسة (جماعة، 2001).

وكذلك يُشير طبش (2008) إلى أن الاتصال الإداري مهم جداً في كافة الأعمال فالعاملين في المؤسسات بحاجة إلى الاتصال لتنسيق العمل وإعلام الآخرين خارج العمل، كما أن مهارات الاتصال أمر حيوي للنجاح في العمل، فالقدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين هي شرط لا غنى عنه في التطور الوظيفي.

وتكمن أهمية الاتصال الإداري الفعّال من وجهة نظر إبراهيم وآخرون (2015) فيما يأتي:

- يمثل الاتصال قاعدة أساسية لبناء العلاقات والصلات الإنسانية والإدارية.
- يُعتبر ركيزة أساسية يُعتمد عليها في تحقيق الأهداف، وزيادة نطاق المسؤولية، والتوسع في تطبيق مبادئ التخصص وتوزيع العمل.
- يُسهم في زيادة العلاقة بين المدراء والمرؤوسين، وبين المؤسسة والبيئة الخارجية.
- يُؤثر على تنفيذ المهام المطلوبة، وتوجيهها بالشكل الصحيح.
- تشجيع وحث العاملين على العمل، وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية.
- يبني ويرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وبالتالي تتأثر الإنتاجية، وتحقيق المؤسسة لأهدافها.
- له تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين والعاملين ومعنوياتهم، إذا ما أُديرت عملية الاتصال تدار بكفاءة وفاعلية.

ويُشير العجمي (2007) إلى وجوب توافر نظام فعال للاتصال الإداري في المدرسة، فبدونه تضعف عملية الإدارة والتعليم داخل المدرسة، لأنه شرطاً أساسياً لازماً لوجود المدرسة واستمرارها، ويعتبر الاتصال والتواصل من أهم جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.

وترجع أهمية الاتصال الإداري الفعال ، باعتباره أداةً رئيسية في أحداث التكامل بين الوظائف الأساسية للمعلمين والتنسيق فيما بينها، وتتجلى هذه الأهمية فيما ذكره كل من (العجمي، 2007: سلامة، 2005):

1. يلعب الاتصال دوراً أساسياً في تناول المشكلات التعليمية ويسهل طرق علاجها.
  2. الاتصال وسيلة فعالة في أحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية في المؤسسة.
  3. الاتصال يمثل جزءاً رئيسياً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المؤسسة، مما ينشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب وضمن الكفاية الإدارية.
  4. تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي، واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.
  5. نقل المعلومات والأوامر والأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- وينفق (النمر وآخرون، 2006؛ حسن، 2005) على أن أهمية الاتصال الإداري تتمثل في:

1. مساعدة المدير على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.
  2. مساعدة المدير على توجيه سلوكيات العاملين بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية.
  3. التنسيق بين عمل الأقسام والإدارات المختلفة، وضمن تدفق العمل بانتظام.
  4. دفع النشاط والحيوية في أطراف المنظمة، فبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود، وتتوقف العملية الإدارية تماماً.
  5. تركز النشاطات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنسيق وإشراف ورقابة وتقويم على الاتصالات الإدارية.
- وأشار العبيدي (2008) إلى أن أهمية الاتصال الإداري الفعال تتلخص في ربط أفراد المجتمع المدرسي ببعضهم البعض، وبالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها، بالإضافة إلى الإعداد لتقبل المتغيرات، وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء.

#### 5.1.2.2 مقومات الاتصال الإداري:

إن عملية الاتصال الإداري الفعال في المؤسسات فن له مقوماته، ولهذا أشار إبراهيم وآخرون (2015) لذلك.

وورد في الأدبيات الادارية عدة مقومات ومبادئ الاتصال الإداري الفعال:

- أن تحتوي على معلومات وبيانات جديدة، وإلا كانت مجرد اتصالات لا فائدة منها.
- تحديد الهدف من عملية الاتصال، وماذا يُراد توصيله لكي تُستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
- إجادة فن الاستماع، حيث بينت الدراسات أن قيام العاملين بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوس.
- يجب أن يتم تنظيم الاتصالات بشكل سليم، وأن يكون لدى الإدارات العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق الاتصالات الفعالة في المؤسسة.

### 6.1.2.2 مزايا الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري الفعّال بمزايا وخصائص متعددة، أشار لها إبراهيم وآخرون (2015):

- **البعد عن التخمين:** حيث إن وجود نظام اتصال فعّال، يوجه المسئول نحو استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، وفي التوقيت السليم مع العاملين.
- **تحري الدقة:** يساعد نظام الاتصال الإداري الفعّال على تحري الدقة في جمع المعلومات والبيانات، بحيث تكون سليمة، لأن ذلك يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.
- **تحقيق السرعة:** إن وجود نظام فعال للاتصال الإداري، يعمل على تحقيق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة، ذلك لأنه يحدد متى سيبدأ الاتصال، وبأي أسلوب، وفي أي ظروف؟
- **ديمقراطية العمل:** يحقق نظام الاتصال الإداري الفعّال، نظام الشورى في العمل، وتبادل الرأي بين أطراف المؤسسة، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
- **تخطيط العمل:** حيث إن الأفكار والقرارات لا يمكن وضعها في حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال أنظمة الاتصال الإداري، حيث إن المخطط الجيد يهتم بطريقة الاتصال.
- **تنظيم العمل:** يحدد نظام الاتصال الفعال الأساليب والتوقيت والأفراد والنماذج والأشكال المناسبة للاتصال، ووجود نظام للاتصال الإداري يرشد عما يجب عمله.
- **الاعتماد على قدرات الأفراد:** إن تسيير أمور العمل وتنفيذها يحتاج من قدرة عالية على الحديث والاستماع والمناقشة والاجتماع وكتابة التقارير. وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد.

- **توثيق تبادل المعلومات:** وهذا يعني أن الاتصال الإداري يهتم بوضع المعلومات والآراء في شكل مكتوب يمكن الرجوع إليه، ومن هنا فإن التوثيق الصحيح للمعلومات يُساعد على التحقق من صحة البيانات، ومن صدقها ويساعد على توفير مرجعية لهذه البيانات.
- **توفير معلومات متكاملة:** تسعى أنظمة الاتصال الإداري إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات.
- **الرقابة على العمل:** حيث إن أساليب الاتصال الفعال، يُمكن أن يساعد في جمع المعلومات التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط.

#### 7.1.2.2 أنواع الاتصال الإداري:

إن عملية الاتصال بين الناس لا تأخذ شكلاً واحداً، وإنما تأخذ أشكالاً متعددة ومختلفة باختلاف ظروف الاتصال، ولهذا فإن أنماط أو أنواع الاتصال تختلف حسب ظروفه، وتستعرضها الباحثة فيما يأتي حسب ظروف كل نوع:

##### • الاتصال من حيث الوسائل المستخدمة:

- **الاتصال اللفظي:** ويتم من خلال استخدام اللغة بأشكالها المختلفة، ويتميز باستخدام الكلمات للتفاعل والتبادل مع الآخرين، ويعتمد على اللفظ والكلمات كوسيلة تمكن من نقل الرسالة إلى المستقبل، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة.
- **الاتصال غير اللفظي:** يعتمد على اللغة غير اللفظية، المتمثلة في المعاني والتعبيرات كالرموز والإشارات والإيماءات والمظاهر الانفعالية مثل صفاء الوجه، والغضب، وهز الرأس دلالة على الموافقة وغيرها (زقار، 2008).

##### • الاتصال من حيث درجة جهة صدوره:

- **الاتصال الرسمي:** حيث يعبر عن الاتصالات التي تتم من خلال القنوات الرسمية في المؤسسة، وبالوسائل المحددة وفي الوقت المحدد، وتعتمد على التقارير والاجتماعات الرسمية.
- **الاتصال غير الرسمي:** وهو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين أثناء تبادل الأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهتم وتتصل بعملهم، أو تبادل

المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي (عطية، ومحمد، 2004؛ Griffin, 2002؛ درويش، 2012).

• **الاتصال من حيث اتجاهه:**

- **الاتصال الهابط:** وهو من أقدم أنواع الاتصال، ويعتبر وسيلة نقل أوامر وتعليمات الإدارة للعاملين في المؤسسة، وعادة ما يأخذ شكل النشرات والتعليمات والتوجيهات.
- **الاتصال الصاعد:** يرتبط بالاتصالات التي تحدث بين الإدارة والعاملين من خلال المستويات الإدارية المختلفة.
- **الاتصال الأفقي:** يسمى بالاتصال الصاعد الهابط، حيث يسير فيه التفاعل في اتجاهين، وفي هذا النوع يكون تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، وتتم عملية نقل المعلومات في شكل أخذ ورد (الطويل 2006؛ العجمي، 2007).

فيما قسم الراحلة والعزام (2011) الاتصال إلى اتصالات رسمية وغير رسمية، كما يلي:

- **الاتصالات الرسمية:** تتم من خلال السلطة الرسمية، وتأخذ ثلاثة صور هي:
  - **الاتصالات النازلة:** حيث تصدر السياسات والقرارات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.
  - **الاتصالات الصاعدة:** أغلب هذه الاتصالات تقارير يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة عن الاتصالات الهابطة، كلما أدى ذلك إلى كفاية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.
  - **الاتصالات الأفقية:** يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.
- **الاتصالات غير الرسمية:** تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء المؤسسة الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور المؤسسية وتوفير الوقت في جمع المعلومات. وتأخذ الاتصالات غير الرسمية في أحيان كثيرة شكل النصح والتحذير وتبادل المعلومات بطريقة غير رسمية أو ودية.

## 8.1.2.2 عناصر الاتصال الإداري:

تتألف عملية الاتصال بشكل عام من عناصر أساسية هي: المرسل والمستقبل والرسالة وقناة الاتصال (قطاوي، 2007). وفي المؤسسة التعليمية يتبادل المدير والمعلم دوري المرسل والمستقبل، وتمثل القرارات الرسالة المراد إيصالها.

وقد أشار خواجه (2005) إلى عناصر الاتصال كما يلي:

- **الهدف من الاتصال:** وهو الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- **المرسل:** قد يكون فرداً، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- **المستقبل:** قد يكون فرداً أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- **الرسالة:** وهي الأفكار والمفاهيم التي يرغب المرسل في اشراك الآخرين فيها.
- **قناة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية، مرئية، ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- **نتيجة الاتصال:** التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

ولكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر العناصر الأساسية حسب ما أورده (القيوتي ومبارك، 2006؛ هلال والنحاس، 2009) وتتلخص بالآتي:

1. **المصدر:** تبدأ عملية الاتصال بالمرسل، الذي تصدر الرسالة من عنده، والتي يتم ترميزها على شكل ألفاظ أو أرقام أو صور لها مدلولات معينة، ويستخدم الترميز بلغة معينة سواء لغة الإنسان أو لغة الحاسوب بحيث يمكن فهمها.
2. **الرسالة:** وهي موضوع الاتصال التي قد تكون أمر أو طلب أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات توجه من المرسل إلى المستقبل.
3. **وسيلة الاتصال:** يتم إرسال الرسالة بوسيلة تربط المرسل بالمستقبل، فالرسالة يمكن أن ترسل عن طريق الرسالة العادية المكتوبة، الإذاعة، التلفاز، الحاسوب، الهاتف، الفم (شفهياً).

4. **المستقبل:** وهو الشخص الذي يتلقى الأوامر أو المعلومات. ويجب أن يكون المستقبل مستعد لاستقبال الرسالة، وتحليل رموزها وتحويلها إلى فكرة.

5. **الضوضاء والتشويش:** يتأثر الاتصال بالضوضاء والتشويش من أي شيء يمكن أن يعيق عملية الاتصال سواء حصل عند المرسل أو المستقبل أو وسيلة الاتصال.

6. **التغذية العكسية أو الراجعة:** هي تأكد المرسل بأن المستقبل استلم الرسالة بالشكل الصحيح. وهي ضرورية من أجل فحص فعالية الاتصال، حيث يمكن بواسطتها التأكد هل استلم الفرد أو المؤسسة الرسالة وهل تم فهمها.

### 9.1.2.2 مهارات الاتصال الإداري الفعال :

تُعرّف المهارة بأنها جوهر أداء الفرد الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل، مع بذل مقدار من الجهد البسيط، أو هي قدرة عالية على الإنجاز سواء كانت بشكل منفرد أو داخل فريق أو ضد خصم بأداة أو بدونها (جلوب، 2010). وتتناول الباحثة فيما يلي مهارات الاتصال التي يجب أن يتمتع بها أي قائد أو مدير في المؤسسة:

#### 1. مهارة الكتابة:

تنقسم الكتابة إلى كتابة رسمية متبادلة بين أعضاء المؤسسة، أو كتابة إنشائية شخصية كالمكاتبات الاجتماعية بين الأفراد على اختلاف أغراضها. ومن هذه المهارات اللازمة للمدير للتواصل الكتابي: تنظيم الأفكار وهيكلتها قبل البدء بالكتابة، ووضع تصور مبدئي للأولويات وأساليب الكتابة، واستخدام الكلمات السهلة الواضحة، وتغطي تقاريره المكتوبة كافة جوانب الموضوع، ويستخدم الرسوم البيانية عند الحاجة إلى ذلك، كما وتخلو الكتابة من التكرار، وعليه أيضا استخدام اللغة السليمة في الكتابة (عيسى، 2004). ويشير أبو ناصر (2008) إلى وسائل الاتصال الكتابي:

- **المخاطبات الورقية:** وتشمل المخاطبات الرسمية التي يتداولها العاملون في المؤسسة، والتي تحتوي قوانين العمل والتعليمات والتوجيهات والمذكرات المتبادلة وغيرها.
- **النشرات:** وتستخدم لأغراض العلاقات الخارجية والداخلية للإعلان عن مشروع أو وظيفة شاغرة أو مناقصة وما إلى ذلك.
- **لوحة الإعلانات:** وهي من أكثر وسائل الجذب والتواصل مع العاملين، وهي في الغالب مخصصة لاهتمامات العاملين الآنية والاستجابة عن استفساراتهم.

- **صناديق الشكاوى والمقترحات:** توفر فرصة للعاملين لممارسة حق الاتصال، والتعبير عما يدور في خواتمهم من ملاحظات وأفكار.

## 2. مهارة القراءة:

ترتبط مهارة القراءة بمهارة الكتابة بعلاقة وثيقة، حيث إن مهارة الكتابة ومهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها، إلا أنها تفقد معناها، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن القراءة. ولهذا يُشير عساف (2004) إلى أن المدير الفعّال يجب أن يتمتع بالمهارات القرائية، وهي:

- أن يرتبط بهدف المادة المكتوبة ولا يحيد عنه طوال تعامله معها.
- أن يُميز بين الأفكار الرئيسية وبين الأفكار الفرعية.
- أن يركز على ما هو رئيسي بالدرجة الأولى، وما هو في إطار الموضوع وما هو خارج عنه.
- أن يضع نفسه مكان القارئ ليفهم ما يريد قوله.
- أن يلتزم بالموضوعية ولا يترك لانطباعاته وآرائه الشخصية دوراً في الحكم على المادة المكتوبة.

## 3. مهارة التحدث:

يعتبر التحدث من أهم طرق التواصل مع الآخرين، ومن أهم الأساليب التي يتواصل بها المدير مع العاملين لديه، ويقصد بالتحدث: مهارة وفن وقدرة الفرد على التعبير الشفهي، ونقل المعلومات والمشاعر والأفكار والاتجاهات للآخرين بطريقة تلقى قبولا من المستقبلين، والتأثير فيهم بشكل إيجابي مقنع لتحقيق هدف معين وقد يتخذ صور الحوار أو المناقشة أو المناظرة أو المقابلة أو الاجتماع (هيكل، 2010). حيث إن مهارة التحدث تجعل المدير يهتم بمحتوى حديثه ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين (جلوب، 2010).

## 4. مهارة الاستماع:

إذا كان الكلام يشكل أول مهارة من مهارات الاتصال فإن مهارة الاستماع تعد أول مهارات الاستقبال في الاتصال اللغوي، وتعد أساساً لمهارات الاتصال الأخرى والعلاقة بينه وبين المهارات الأخرى وثيقة (العموش، 2014). ويقسم الاستماع كما أشار عطية (2008) إلى الأقسام الآتية:

- الاستماع للاستنتاج: ينصب الاستنتاج على استخلاص الأفكار التي تضمنها المسموع.
- الاستماع للموازنة: بين متحدث وآخر، والموازنة بين المعاني والأفكار الواردة في المسموع.

- الاستماع للتذكر: وفيه يكون الغرض من الاستماع استرجاع ما تم سماعه وتذكر محتواه.
- الاستماع للتوقع: وفيه ينصرف ذهن السامع إلى توقع ما سيقوله المتحدث، وما يعرضه الحديث.

### 5. مهارة الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات (الاتصال غير اللفظي)

لا يقتصر نقل الأفكار والمعاني على استخدام الكلمات المقروءة أو المنطوقة، بل هناك وسائل أخرى يتم من خلالها الاتصال وتكاد تكون أكثر من تلك التي نتبادلها من خلال الاتصال اللفظي، ولهذا فإن ما ينقل من رسائل غير لفظية، تكون في الغالب من طابع المشاعر والأحاسيس والعواطف، بينما يكون الاتصال اللفظي في الغالب للتعبير عن الأفكار وتبادل المعارف (العموش، 2014). ومن خلال الاتصال غير اللفظي يتم استخدام أعضاء الجسم مثل المشار إليه في جلوب (2010):

- **العيون:** النظر لفترة قصيرة ربما يكون جزء من عملية جمع المعلومات، والنظر لفترة طويلة يوحي بالإعجاب بالشخص الآخر، وبما يقول أما النظر مصحوبًا بتعبيرات المودة والصدقة يبعث الطمأنينة للمستقبل.
- **الأيدي:** استخدام الإشارة بحركة الأيدي أو أجزاء الجسم الأخرى، وجلس الشخص أو وقوفه يعكس للآخرين مشاعره، أو التغيرات في طريقة جلوسه أثناء تفاعله مع الآخرين.
- **تعبيرات الوجه:** يمكن إدراك مشاعر الآخرين عن طريق النظر وملاحظة تعبيرات وجوههم إما بالمعرفة على الوجه أو اتساع حدقة العين ويتضح ذلك من الاهتمام والتركيز.
- **نغمة الصوت:** وهو سلوك غير كلامي ينقل بدقة المشاعر الحقيقية لشخص من الحماسة والحزن وعدم الرضا والقلق، وكلها تظهر من تغيير في نبرات الصوت.

### 10.1.2.2 شروط الاتصال الإداري الجيد:

- إن أي عملية اتصال سواء كانت شخصية أو مؤسسية قد تفقد قيمتها الحقيقية وتتخرف عن هدفها الأساسي إذا لم تُراعي الإدارة شروطاً عديدة، وهي ما أوردها المصري (2000) فيما يلي:
- **الإعداد الجيد:** ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على الجمهور من حيث رغباته واتجاهاته وسلوكياته، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به.
  - **الصراحة والوضوح:** تعتبر الصراحة والوضوح من أساسيات إتمام الاتصالات الفعالة، حيث يتم الاتصال على أساس من الصدق، وعدم تلفيق البيانات والتحريف، والتزام الحقيقة.

- **اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:** بعض الوسائل قد لا تكون مناسبة لبعض عمليات الاتصال، ليس لسبب فيها بل لأن الجمهور الذي تتصل به لا يستوعب هذه الوسيلة أو لا يتجاوب معها.
- **الدراسة الجيدة للجمهور:** ويقصد بها المعرفة الجيدة لخصائص الجمهور الذي يتم الاتصال به، من حيث عددهم، وطبائعهم واتجاهاتهم، حتى يتم الاتصال بهم بأنسب الوسائل.
- **التوقيت السليم للاتصال:** يجب اختيار الوقت المناسب للمرسل إليه، وليس الوقت المناسب للمرسل نفسه، أو على الأقل الوقت المناسب للطرفين.
- **تجنب الوقوع في خطأ عفوي:** يجب على المدير عند قيامه بالاتصال أن يكون على حذر تام من الوقوع في خطأ عفوي غير مقدر مسبقاً، وحتى إذا حدث هذا الخطأ فيجب سرعة معالجته ووضع التصحيح اللازم بعقلانية وسرعة.
- **متابعة الاتصال:** إن متابعة الاتصال من أهم عوامل نجاح الاتصال، لأن إهمال المتابعة لما بدأه من اتصال قد يعني فقدان كل الجهود الجيدة التي سبقته.

#### 11.1.2.2 معوقات الاتصال الإداري:

إن أي عملية اتصال بين طرفين قد يعترضها معوقات تؤثر على جودة الرسالة، وإيصالها إلى المستقبل. ويُشير (Ali, 2013) إلى أن عملية الاتصال الإداري تواجه العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري، وهذه هذه المعوقات التي ذكرها:

- **معوقات الإدارية:** وتتضمن ما يأتي:
  - اعتبار الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة أساسية.
  - اعتماد الاتصال النازل على الوسائل الكتابية وتجنب الوسائل الشفهية.
  - بطء تطبيق مراحل الإدارة الالكترونية في أعمال الإرشاد الزراعي.
  - سوء روتين العمل، وضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين.
  - عدم إتاحة الإدارة فرصة للحصول على المعلومات الا لعدد محدود من العاملين الإرشاديين.
  - عدم قبول بعض الرؤساء لآراء ومقترحات مرؤوسيه.
  - غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال.
  - قصور الإدارة في مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

- القصور في اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال للعاملين.
- القصور في تدريب العاملين بالإرشاد على استخدام أساليب الاتصال الحديثة.
- القصور في عدالة الإدارة في معاملة الأفراد، والاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال.
- **معوقات تنظيمية:** وتتضمن ما يأتي:
  - الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.
  - صعوبة الاتصال بالمدير العام إلا عن طريق الرئيس المباشر، والمركزية الشديدة في العمل.
  - عدم وجود إدارة للمعلومات بإدارات وأقسام الإرشاد.
  - عدم وجود إدارة لمواجهة المشكلات الإرشادية والأزمات الزراعية.
  - غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المؤسسة.
  - القصور في التحديد الدقيق للأهداف، وعدم وضوح المسؤوليات والمهام.
  - القصور في توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية.
- **معوقات متعلقة بالعاملين:** وتتضمن ما يأتي:
  - انخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال الحديثة في أعمال الإرشاد، والاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل بعض العاملين.
  - تباين إدراك العاملين في الإرشاد واختلاف فهمهم للأوامر والتعليمات.
  - تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية التي يستخدمها العاملين.
  - ضعف التعاون بين العاملين في الإرشاد.
  - ضعف الثقة بين العاملين في المؤسسة الإرشادية.
  - ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
  - ضعف تشجيع المعلومات المرتردة وإهمالها بين العاملين وبعضهم.
  - عدم الالتزام بأوقات العمل الرسمية من قبل بعض العاملين عند إجراء الاتصال.
  - القصور في استخدام الوقت المناسب للاتصال من قبل العاملين.
  - القصور في معارف بعض العاملين بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم.
  - قلة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.
- **معوقات فنية:** وتتضمن ما يأتي:
  - ارتفاع أسعار تقنيات الاتصال الحديثة.

- ارتفاع تكلفة تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على تقنيات الاتصال الحديثة.
  - تزييف بعض المعلومات، وسوء صيانة أجهزة الاتصال المتوفرة.
  - تكرار حدوث الأعطال في وسائل الاتصال، وارتفاع تكلفة صيانة تقنيات الاتصال الحديثة.
  - رداءة التجهيزات المكتبية بين العاملين.
  - عدم كفاية المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال الحديثة.
  - قِدم وسائل الاتصال المستخدمة، واستغراق الاتصال لفترات طويلة.
- ويشير آل مساعد والعقبأوى (2011) إلى أن معوقات عملية الاتصال الإداري الفعال، تؤثر في جودة عملية الاتصال، ومن هذه المعوقات ذكر ما يلي:
- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال.
  - وجود آراء وفرضيات غير واضحة، فكثير من الأحيان تترك بعض الجوانب ناقصة وغير واضحة ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، والتلاعب بالمعاني والألفاظ.
  - عدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة، وضعف الإصغاء.
  - كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال.
  - عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال.
  - عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، وتحريف المعلومات بالإضافة، أو الحذف وذلك للتأثير على متخذ القرارات.
- ويشير كل من (جماعة، 2001؛ وفرج، 2009) إلى مجموعة أسباب تعيق وجود اتصال إداري فعال في المؤسسات، وذكر منها:
- **المعوقات الإدراكية:** وهي المعوقات المتعلقة باختلاف فهم الرسائل بين الأفراد، حيث يختلف الأفراد في إدراكهم لنفس الشيء وفي نفس الوقت كما يتأثر إدراك الفرد باتجاهاته نحو المرسل وكذلك يدرك الفرد ما يتفق مع خبراته ومعلوماته وكذلك يتأثر إدراك الفرد بالحالة الانفعالية له.
  - **المعوقات التكنولوجية:** وهي تتصل بمدى استفادة المؤسسة من التقدم السريع في تكنولوجيا الاتصال وإدخالها أحدث الأجهزة وأكثرها تطوراً.

• **المعوقات التنظيمية:** وهي تتصل بالتوزيع الجغرافي للمنظمة، وتركيز السلطة، وعدم وضوح الأدوار، وعدم عدالة التحفيز والترقي والتقييم للأداء، وتعدد المستويات الإدارية بالمؤسسة مما يطيل خط الاتصال وكثرة حلقاته والمحطات التي تمر بها الرسالة بما يؤدي إلى البطء والتشويش. ويمكن التصدي لهذه المعوقات من خلال اتباع بعض الإجراءات التي قد تساعد أطراف الاتصال على التغلب عليها، وقد أشار لها (Ali, 2013)، حيث يوصى بالآتي:

1. النظر إلى عملية الاتصال الإداري على أنها الشريان الرئيسي للعمل داخل المؤسسة، حيث إنها تؤثر في جميع أنشطة المؤسسة التي تبغي تحقيق أهدافها.
2. الحد من روتين العمل والمركزية الشديدة للعمل.
3. الاهتمام من جانب الإدارة بدعم الاتصال الرأسي الصاعد لضمان مشاركة أكثر للعاملين والحصول على أفكارهم وآرائهم المتعلقة بالعمل.
4. الاهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسات على مهارات الاتصال وعلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة.
5. تتبنى الإدارة التخطيط لتطوير النظام الإتصالي بالمؤسسات بالشكل الذي يسمح باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال الإداري بالمؤسسة.
6. العمل على توفير وسائل الاتصال الحديثة بالمؤسسات.

## 2.2.2 دراسات سابقة تتعلق بالسلوك الابداعي للمعلم

### 1.2.2.2 السلوك الإبداعي :

يعتبر الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة من الناس سواء على المستوى الوظيفي أو الشخصي، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة تبعاً لأفكارهم وميولهم أو لعوامل الوراثة لها دور كبير في ذلك كما أن الظروف الاجتماعية التي يعيشها الفرد تؤثر على سلوكه وإبداعاته، هذه القدرة تختلف وتتفاوت من شخص لآخر وتبعاً للفروق الفردية فيما بينهم (أبو ناموس، 2016).

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسات أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة فإن الظروف التي توجد الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية، أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل (جاد الله، 2016). فإذا شعرت المؤسسات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي، والسلوك المرغوب فإنها تحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع (العميان، 2005).

### 2.2.2.2 تعريف الإبداع في اللغة :

يُعرف الإبداع في اللغة بمعنى التجديد. وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني "أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة، وقد أشارت العديد من الدراسات أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف واثنيان الفرد بأشياء غير مسبقة ومألوفة (الصرن، 2000).

واختلفت المدارس النفسية فيما بينها في تحديد مفهوم الإبداع، وربما يرجع ذلك أن أنصار كل مدرسة تناولوا المفهوم من زاوية تخصصهم، أو من خلفيتهم العلمية، أو اهتماماتهم الشخصية، وتناولت جاد الله (2016) تلك المدارس على النحو الآتي:

- **رؤية المدرسة الاجتماعية:** يرى أنصار هذه المدرسة وهم يمثلون وجهة نظر علم الاجتماع أن الإبداع هو عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة أو تقبله على أنه مفيد.
- **رؤية المدرسة الطبيعية:** يرى أنصارها أن الإبداع الجماعي أو الفردي هو أن النظر إلى كل ما هو مألوف بطريقة غير مألوفة، وهذا يفرض علينا أن نفكر بطريقة مرنة وجديدة غير مألوفة.
- **رؤية المدرسة النفسية:** يرى أنصار هذه المدرسة أن الإبداع هو اكتشاف علاقات ووظائف جديدة ووضع هذه العلاقات، وتلك الوظائف في صورة إبداعية جديدة.
- **رؤية المدرسة الإدارية:** يرى رجال الإدارة أن الإبداع يعني الاستفادة من الروتين أو النمطية وتطويره، وربما تطويره لعمل شيء جديد غير مألوف.
- **رؤية المدرسة التربوية:** ينظر رجال التربية إلى الإبداع على أنه يعني قدرة الفرد أو الجماعة على الإنتاج إنتاجاً قيماً بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابات لمشكلة أو موقف مثير.

- **رؤية المدرسة الفلسفية:** يرى الفلاسفة أن الإبداع هو إيجاد الشيء من لا شيء.
- **رؤية المدرسة العصرية:** ويرى أنصارها أن الإبداع يعني تطوير النظر إلى المؤلف حتى يتحول إلى فكرة ثم يتحول إلى تصميم ثم يتحول لإبداع قابل للتطبيق أو الاستعمال.

ورغم التباين السابق في تناول مفهوم الإبداع، إلا أن الباحثة وجدت أن هناك اتفاق على أن الإبداع يجب أن يُفضي إلى وجود إنتاجاً قيماً يُستفاد منه في تطوير العمل، وحل المشكلات التي تواجه الفرد أو المؤسسة، ويتمتع الشخص المبدع بمجموعة من السمات التي تظهر في سلوكه.

### 2.2.2. 3 أنواع الإبداع الإداري:

يشير أبو زيد (2010) إلى وجود أنواع للإبداع الإداري في المؤسسات، وهي الإبداع على مستوى الفرد، والإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المؤسسة، والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة.

ويُقسم الطراونة وآخرون (2012) الإبداع إلى:

#### 1- إبداع إداري:

ويشمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف، وعمليات المنظمة وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة، وغيرها.

#### 2- إبداع فني:

يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو متغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وادخال الحاسوب في العمل وغيرها.

### 4.2.2.2 قوانين الإبداع الإداري :

يذكر السويدان، والعدلوني (2004) مجموعة من القوانين التي تحكم عملية الإبداع وهي كالتالي:

- **قانون الإثارة:** في معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة وليس على إيجابياتها أو سلبياتها.
- **قانون الاحتمالات:** توقع حدوث أكثر من احتمال ورتب نفسك لوقوعها جميعها في نفس الوقت.

- قانون الادخار: كتابة الأفكار مثل وضع المال في البنك.
  - قانون الأسبقية: كلما كانت الأفكار متقدمة كان فرصة تقديم أفكار جديدة أقوى.
  - قانون الاستعانة: الأخذ بوجهة نظر شخص آخر له علاقة بالمشكلة عندما تعجز عن حلها.
  - قانون الأصالة: إعادة النظر في أسس المشكلة الأساسية قد يُحوّل العوائق إلى فرص.
  - قانون الاصرار: إذا قال الجميع بأنك مخطئ، فأنت خطوات خطوة إلى الأمام، وإذا ضحك عليك الجميع فقد خطوات خطوتين إلى الأمام.
  - قانون البداهة: لحل أي مشكلة اسأل الأسئلة الصحيحة التي تكشف ذلك الخلل.
  - قانون التخيل: التخيل يساعد على حل المشكلة، فقبل حل المشكلة تخيل لتبدأ بحلها.
  - قانون التدوين: اكتب أفكارك قبل أن تنساها.
  - قانون التساؤل: الأسئلة والفرضيات الساذجة قد تأتي بأجوبة ذكية، فلا تتردد في طرح التساؤلات.
  - قانون التسخين: ابدأ كل اجتماع بدقة لتسخين الأفكار والإبداع.
  - قانون التشبيه: شبه المشكلة بشيء في الطبيعة، واسأل نفسك ماذا سيحدث لها عندئذٍ.
  - قانون التغيير: لإيجاد الحل للمشكلة لا تنتظر إليها من نفس الزاوية التقليدية.
  - قانون التقليد: قلد أفضل الموجود ثم عدّل.
  - قانون الراحة: إذا لم تنجح في البداية، خذ فترة راحة.
  - قانون الصحة: ابحث دوماً عن الجانب الصحيح الآخر.
  - قانون المجادلة: الفشل في البداية لا يعني الفشل النهائي.
  - قانون المعرفة: لا إبداع دون توفر المعرفة الكافية بالموضوع.
  - قانون الوفرة: أفضل طريقة للحصول على أفكار رائعة هي الحصول على أفكار كثيرة.
- وبالنظر إلى قوانين الإبداع السابقة يتضح أنها جميعاً تهتم بتنمية مهارة الفرد في الحصول على أفكار إبداعية، سواء لحل مشكلات شخصية أو حل مشكلات مؤسسية.

### 5.2.2.2 عناصر الإبداع الإداري :

رغم اختلاف الباحثين والخبراء في إعطاء تعريف شامل للإبداع، إلا أنهم متفقون جميعاً على أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية (معراج وعبد الرازق، 2006):

1. الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقه أو غير مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يبتعد به عن المألوف أو الشائع.
2. الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات.
3. المرونة: وهي القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء والنظر إليها من زوايا مختلفة.
4. الميل إلى التحليل والتفصيل: ونقصد بها القدرة على فهم وتحليل العناصر التي تتكون منها الأشياء والعمل على إيجاد علاقات بين هذه العناصر.
5. القدرة على تحسين المشكلات: ويعتبر هذا العنصر أساس العمل الإبداعي، ونقصد به تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها، للتوصل إلى الحلول المبدعة بصددها.
6. الميل إلى التجريب: يميل الشخص المبدع للشك وانتقاد الأمور والقضايا التي يعتبرها الآخرون مسلمات لا نقاش فيها، إذ يعتبرونها نسبية تتوقف على المنظور الذاتي حيالها.
7. الثقة بالنفس: يتسم الشخص المبدع بالجرأة والشجاعة للدفاع عن أفكاره، لما يمتاز به من سمو في الطموح ورغبة في النجاح.
8. المخاطرة: ويقصد بها أن الشخص المبدع سباق للأخذ بزمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة، وفي نفس الوقت مستعد لتحمل المسؤوليات فيما يخص تبعات ذلك.
9. النقد الذاتي: يميل الشخص المبدع باستمرار إلى نقد وتقويم أفكاره باستخدام أساليب التحليل الاجتماعي والنفسي، وعدم الركون لأية صورة لا تتسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية، لا سيما فيما يتعلق بنقدها وتقويمها.

### 6.2.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي:

يعرف السلوك بأنه "كل ما يفعله الإنسان؛ ظاهراً كان أم باطناً" (أبو نمره، 2001). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: كل ما يقوم به المعلم في المدرسة سواء كان هذا السلوك ظاهراً أم باطناً، ويؤدي في النهاية إلى تحسين العملية التعليمية".

وتعددت التعريفات التي تناولت السلوك الإبداعي ، وتعرض الباحثة العديد من هذه التعريفات:

ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (القريوتي، 2001).

- عملية خلق أفكار جديدة وبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث أساليب من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع ذي قيمة نافعة للمدرسة (النوايسة، 2009).
  - فعل ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، ويمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل منظمة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز (الشواورة، 2012).
  - مجموعة من القدرات والصفات والخصائص التي يمتلكها الفرد، ولها دور في تنمية مستويات التفكير أو الإبداع عنده، وتجعله أكثر مقدرة على التفاعل الفعال بين كافة العاملين معه، وذلك للوصول للأهداف المرجوة من خلال توافر بيئة العمل المناسبة (أبو ناموس، 2016).
  - عملية إيجاد الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث أساليب من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة نافعة للمدرسة (النوايسة، 2009).
  - وعرفت جاد الله (2016) السلوك الإبداعي للمعلم بأنه: ما يقوم به المعلم من أفكار وممارسات تنتم بالابتكار والجدية تنعكس على أدائهم في تطوير العمل المدرسي.
  - قدرة الفرد على الإنتاج، بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة (الزعيبي، 2013).
  - هو السلوك المميز الذي يؤديه المعلم في المدرسة، ويظهر على شكل تقديم أفكار جديدة في أسلوب العمل أو استحداثات جديدة لشيء قائم (السعود، 2010: 172).
- ويمكن حصر السلوك الإبداعي في عدة جوانب أساسية ذكرها الصرن (2000) كما يلي:
- السلوك الإبداعي عبارة عن عملية وإنتاج، وتتمثل العملية الإبداعية في القدرات التفكيرية وربط العلاقات، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال السلوكيات أو الأشياء المادية.
  - تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل متعددة من الإعداد والنضوج وإتيان السلوك وتقييمه ثم تحقيق الهدف.
  - يتم تطوير وتنمية وإدارة السلوك الإبداعي من خلال تدريب الأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات السلوك الإبداعي الفعال من الممكن أن يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع.
  - يعتبر السلوك الإبداعي بمثابة قدرة عقلية يتميز بها الشخص عن غيره وهي صفة بالإنسان تميزه عن غيره من أقرانه.

وتعرف الباحثة السلوك الابداعي اجرائيا بأنه : الإجراءات التي يقوم بها المعلمون والتي تتصف بالابتكار والجدية , وكذلك الحول غير التقليدية للمشكلات التي تواجه البيئة المدرسية , وبالتالي تنعكس على تطوير العمل المدرسي .

## 2.2.2. 7 أساليب تنمية السلوك الإبداعي:

يُشير واينت (Wynett, 2002) إلى أن تحفيز وتطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة يمكن أن يحدث من خلال وجود هيكل تنظيمي يحث على الإبداع. كما أن المؤسسات المبدعة لديها ثقافة متشابهة، فهي تشجع على المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل على السواء، ويمكن للمؤسسات التربوية وخاصة المدرسة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى المعلمين، بالإضافة لتقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادات الإدارية المتمثلة في المدير، بالإضافة إلى إيجاد المناخ النفسي الملائم والمشجع على الإبداع (البشاشة، 2005).

### 1. أساليب تنمية السلوك الإبداعي الفردية وهي:

- الهيكل العظمي للسمة: يقوم على تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي تظهر به في النهاية كالهيكل العظمي للسمة، حيث يتم تسجيل المشكلة وأسبابها من جميع أبعادها وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية بالنسبة لها ويركز على المشكلة الفعلية وترتيب خطوات حلها.
- مخطط الأسباب المتابعة: يستخدم لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متسلسلة عن طريق تسجيل المشكلة ثم تسجيل أسباب المشكلة وصولاً لكافة التفاصيل بالمسألة وأسبابها ووضع الحلول لها.
- الخريطة الذهنية: وتهدف هذه الوسيلة إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار وتسجيلها على شكل خريطة وضع عليها السلوك المتبع لحل المشكلة ومن ثم دراسة الخريطة ووضع خطوط حول السلوك المراد تنفيذه في حل المشكلة هينجز (2004).

### 2. أساليب تنمية السلوك الإبداعي الجماعي تتمثل في:

- العصف الذهني: وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار، في وقت محدد عن طريق عرض المشكلة، وتداول الأفكار حولها، لتوليد أفكار إبداعية لحلها.
- القائمة المعدة مسبقاً: تهدف إلى إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية حيث تضمن مجموعة من البنود تمثل كل منها نوع من التغيير أو التعديل للموضوع (أبو النصر، 2004).

- **التحليل المورفولوجي:** يهدف إلى تكوين العناصر الجزئية للسلوك ودمج بعضها ببعض بطريقة جيدة،

- **التآلف بين الأشتات:** يقوم على الجمع بين الأفكار المختلفة التي لا يوجد بها صلة ولا رابطة، ويقوم القائد الفاعل بعرض الموضوع محل الدراسة على الأعضاء، ويطلب منهم ابداء آرائهم ثم تقييم الأفكار المتعلقة بالسلوك الإبداعي الفعّال في ضوء المعايير المتخذة (بردان، 2000).

ويمكن إجمال أساليب تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، كما أشارت لها الطالبية (2002) على النحو الآتي:

- استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم للتطوير والابتكار.
- تمكين المؤسسة للتعامل مع متطلبات العولمة والمتغيرات الجديدة.
- رفع كفاءة المؤسسات وخدماتها المختلفة وذلك بإتباع برامج جديدة متطورة.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال دعم المؤسسات وتطويرها.
- العمل على تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة والموظفين.
- القدرة على مواجهة المشكلات الإدارية الموجودة في المؤسسات من خلال التغيير والتطوير.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين.
- مواكبة الظروف المتغيرة والمعقدة لبيئة العمل لدى المديرين والعاملين.

## 7.2.2 العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين والتي اتفقت عليها العديد من الأدبيات (حسن، 2003؛ قناديلي، 2006؛ أبو ناموس، 2016) تتمثل في:

- **عوامل ترتبط بالموارد البشرية:** وتتمثل في فرص التدريب للمعلمين أو العاملين في المؤسسات، وإكسابهم مهارات إدارية وأكاديمية جديدة تساعد على التغيير بشكل إيجابي، وتوفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي.
- **عوامل هيكلية:** تتضمن عناصر الهيكل التنظيمي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابات السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- **الصفات الشخصية:** مثل المرونة والمثابرة والدافعية والمزاجية وتأكيد الذات، والفكاهة والسيطرة، والمبادرة، فالذين يتمتعون بمثل هذه الخصائص هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار.
- **درجة الاستقلالية لدى الفرد:** إن التقيد بالأنماط السلوكية التقليدية، وتقليد الآخرين، يقلل من فرص الابتكار والإبداع لدى الفرد، أما الميل إلى التميز والاستقلالية وعدم الالتزام بآراء الآخرين فمن شأن ذلك أن يسهم في تطوير السلوك الإبداعي لديهم.
- **طبيعة البيئة:** إن البيئة التي ينشأ فيها الأفراد تؤثر على تطور قدرات السلوك الإبداعي لديهم، فالأفراد الذين ينشئون في بيئات تقدم التشجيع والدعم يكونوا أكثر قدرة على الإبداع أما الأفراد الذين يعيشون في بيئة متشددة تمتاز بالتسلط والنقد، وعدم افساح الحرية للتعبير عن الفكر والرأي يكونون أقل قدرة على التفكير الإبداعي.
- **أساليب التربية والتعليم:** إن أساليب التعليم القائمة على التقبل والتسامح والدعم والتشجيع و إتاحة الفرصة للمتعم في الحوار والمناقشة تعزز السلوك الإبداعي ، في حين الأساليب التي تقوم على التلقين، وتقديم المعلومات الجاهزة تحد من السلوك الإبداعي.
- **سعة الخيال:** يعتمد حل المشكلات بطريقة إبداعية على الخيال والتصور الذهني.

### 8.2.2.2 معوقات السلوك الإبداعي:

إن الإبداع ليس بالشيء السهل تطبيقه، فهناك معوقات تحد من الإبداع في المنظمات، وتلك المعوقات يمكن تقسيمها إلى معوقات فردية ومعوقات من قبل المدير، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات ثقافية واجتماعية واقتصادية (الطراونة وآخرون، 2012). وكأي عملية إدارية لها معوقات، يُشير شوشة (2011) إلى العقبات التي تواجه السلوك الإبداعي:

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم واهتزاز شخصيتهم وشعورهم بالضعف.
- الانتقاد الهدام للأفكار الجديدة وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة لنقد الأفكار على أصولها تفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن أو الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له.
- التقيد بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة، وعدم تفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى المرؤوسين.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين والعمل بروح الفريق.

- النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
  - إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على التوقف.
  - عدم الاهتمام بالدعم المادي والمعنوي مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة والعوز.
- وأشار الطراونة (2012) إلى المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة وهي:

1. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
2. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين.
3. المناخ التنظيمي غير الصحي.
4. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
5. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.
6. العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
7. عدم توافر الموارد اللازمة.
8. عدم توفر دعم ومساندة الإدارة للمساندة، واختيار الأفكار والحلول الجديدة.

أما السرور (2002) فقد ذكرت أن معوقات الإبداع عشرة؛ وهي:

- معوقات بيئية: مثل الضجيج، عدم توفر المكان المناسب والدعم المادي، اكتظاظ المكان.
- معوقات ثقافية: مثل رفض المجتمع للأفكار الإبداعية، نقد الأفكار المبدعة.
- معوقات بصرية: مثل استخدام حاسة واحدة في التفكير، وعدم استخدام جميع المدخلات الحسية.
- معوقات تعبيرية: مثل عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولنفسه.
- معوقات فكرية: مثل استخدام أفكار غير مرنة وغير صحيحة.
- معوقات عاطفية: مثل عدم القدرة على احتمال الغموض، الخوف من ارتكاب الخطأ.
- معوقات شعورية ولا شعورية: المبدع يخشى من الأفكار الجديدة، ويخشى من معاقبة المجتمع على هذه الأفكار، وتبقى هذه الأفكار حبيسة.
- معوقات الوقت: إنجازات إبداعية لم تقدر أثناء قيام أصحابها بها، وإنما قدرها المجتمع بعد مماتهم.

- **معيقات أخرى:** مثل نقص المعلومات، ونقص الخلفية عن الإبداع، وعدم تشجيع الأفراد على الإنتاجية، وعدم استغلال قدرات الفرد وحواسه.

### 9.3.2.2 العلاقة بين الاتصالات الإدارية والسلوك الإبداعي:

إن أهم العوامل التي تساعد على الإبداع الاتصالات الإدارية، حيث توفر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات المعلمين على التفكير الإبداعي. كما أن الاتصالات المباشرة بين مدير المدرسة والمعلمين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع.

وحتى تكون قنوات الاتصال الإداري عاملاً مساعداً في تنمية التفكير الإبداعي لا بد من توفر مجموعة من المعايير لعل أهمها (النتيقات، 2006):

- ضرورة اكتمال المعلومات المرسلة إلى المرسل والمرسل إليه.
- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب، الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن تكون متماشية مع الأحداث، أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

## 2.2 الدراسات والبحوث السابقة

يتناول المحور الثاني الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث (الاتصال الإداري الفعّال - السلوك الإبداعي)، وتتناول الباحثة الدراسات السابقة في محورين، وفي نهاية الفصل تقدم الباحثة تعقيب عام على الدراسات السابقة.

### 1.2.2 الدراسات والبحوث التي تناولت الاتصال الإداري

تتناول الباحثة في المحور الأول الدراسات والبحوث التي تناولت الاتصال الإداري الفعّال في المؤسسات التعليمية الفلسطينية والعربية والأجنبية، وغيرها، وتستعرضها الباحثة مرتبة تصاعدياً لتسلسل وتتابع استعراضها تاريخياً.

حيث هدفت دراسة روبرتسون (Robertson, 2001) التعرف الى العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة، وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة حيث تم اختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال. فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون كما أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي. كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

وأجرى صادق والدرويش والعماري (2003) دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام في قطر، وقد استخدم الباحثون لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (192) مديراً ومديرة للمراحل التعليمية الثلاثة ويمثلون كل المجتمع الأصلي. وقد تم تطبيق استبانتين، استبانة للرضا عن الاتصال والأخرى للرضا عن العمل، وكان من أهم النتائج توافر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، ووجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال.

وهدف دراسة الهزيمة (2006) إلى الكشف على فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مستويات التربية ومديري المدارس، وكانت عينة الدراسة مكونة من (155) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف

الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من 52 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الشفافية والوضوح، الاهتمام والمشاركة، طرق ووسائل الاتصال، العلاقات الإنسانية والاجتماعية. وكان من نتائجها: أن درجة فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مديريات التربية ومديري المدارس كانت كبيرة لجميع مجالات الدراسة، ووجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مديريات التربية ومديري المدارس تعزى إلى المديرية، الجنس، الخبرة، وكذلك وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي لجميع مجالات الدراسة باستثناء مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية ولصالح درجة الدكتوراه.

هدفت دراسة كلويل ( Colwell, 2001) التعرف الى أهمية الإبداع، والمعوقات التي تواجه إبداع العاملين، وماذا يفعل المديرون لتشجيع الإبداع؟ وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن يسعى المديرون إلى صقل الإبداع لدى العاملين حتى يمكنهم إيجاد أحسن الحلول للمواقف والمشكلات الصعبة التي تواجههم، وكذلك من التفكير في التخطيط للمستقبل والبحث عن إنتاج أفضل. وأن هناك العديد من المعوقات التي تعوق المديرين منها: عدم إدراك المديرين لأهمية الإبداع، واعتقادهم أن الإبداع يولد مع الفرد وأنه لا يمكن تنميته، واتباع بعض المديرين للأسلوب البيروقراطي وعدم تشجيع العاملين على التفكير. وهناك العديد من الأفكار التي يتبعها المديرون لتشجيع الإبداع منها: استخدام أسلوب العصف الذهني وتشجيع العاملين على طرح الأسئلة واستخدام المناقشات المفتوحة، والاستعداد لتقبل بعض نواحي القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية، وتهيئة بيئة الإبداع وإشاعة جو العلاقات الإنسانية والسماح بروح الدعابة، وتشجيع العاملين على المحاولة واستخدام التخيل وعدم الاعتماد على التفكير المنطقي.

وأجرى كل من ليماي، وبيرن (Byrne, LeMay, 2006) دراسة هدفت الكشف عن رضا العاملين عن نوعية المعلومات المدركة في الشركة ووحداتها الإدارية. وكذلك نوع الأخبار المنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (598) من العاملين بالشركة. وكشفت النتائج عن أن وسائل الاتصال الغنية مثل الاتصال وجهاً لوجه أكثر هذه الوسائل رضا بالنسبة للعاملين في نقل المعلومات المدركة من المسؤولين، في حين كانت وسائل الاتصال المعقدة مثل جريدة الشركة أكثر رضا في نوعية المعلومات الصادرة من الإدارة العليا، أما وسائل

الاتصال المتوسطة مثل البريد الإلكتروني الوحيدة التي كانت ذات علاقة إيجابية لرضا العاملين المدرك بالنسبة للأخبار الملحة والضرورية.

هدفت دراسة جنباي (GÜNBAI, 2007) الكشف عن اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات التنظيمية في مدارسهم ومعرفة وجود فروقات في اتجاهات المعلمين في المدارس الأساسية والمدارس المتوسطة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (334) معلماً ينتمون إلى 63 مدرسة في مركز أفيون ووساك في تركيا. وأظهرت النتائج أن اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات التنظيمية في المدارس كانت عالية بشكل عام بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة في اتجاهات المعلمين في كلٍ من المدارس الأساسية والمتوسطة تعزى لكل من الجنس، الحالة الاجتماعية والخبرة. في حين وجدت فروق ذات دلالة بالنسبة لمتغير العمر والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بتقديم اقتراحات للوصول إلى فعالية الاتصالات التنظيمية في المدارس ومساعدة صغار المعلمين في العمر من استخدام مهارات الاتصالات الفعّالة وزيادة وسائل الاتصال بين المدير والمعلمين.

هدفت دراسة شحادة (2008) إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400)، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة لهذا الغرض استبانتين إحداهما لقياس أنماط السلوك القيادي، والاستبانة الثانية لقياس أنماط الاتصال. ودلت النتائج على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة العملية، بينما دلت النتائج أنه توجد في كل من أنماط السلوك القيادي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية.

هدفت دراسة الدعس (2009) إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (438) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (70) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (المعوقات المتعلقة بمدير/ة المدرسة، المعلمين والمعلمات، الرسالة الاتصالية التواصلية، وسيلة الاتصال والتواصل، البيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية. وكشفت نتائج الدراسة عن أن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالتالي: المرتبة الأولى المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية، يليها في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، يليها في المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية، ثم يليها في المرتبة الرابعة والخامسة المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين على الترتيب.

قامت كابور (2010) بدراسة هدفت التعرف الى مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (115) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس - الحلقة الأولى - تعليم أساسي - يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانتين: الأولى: مقياس مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، والثانية: مقياس الكفاءة الذاتية العامة. وأشارت البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم؛ ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

أجرى ناكبوديا (Nakpodia, 2010) دراسة لفحص تأثير الاتصال على إدارة المدارس الثانوية بولاية الدلتا بنيجيريا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسح. وتكونت عينة الدراسة من (30) مديراً و(650) معلماً. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات مع المدراء والمعلمين. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في أثر الاتصال على إدارة المدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات موقع المدرسة والجنس.

قامت الدغمي (2010) بدراسة هدفت التعرف الى نمط الاتصال الإداري الفعّال السائد لدى مديري المدارس وعلاقته بالسلوك الإبداعي الفعّال لدى المعلمين في مدارس تربية قصبية المفروق، من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (507) معلماً

ومعلمة. ولتحقق أهداف الدراسة قامت الدراسة ببناء استبانة بغرض جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط الاتصال الإداري الفعّال السائد لدى مديري مدارس تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، وكان نمط الاتصال حسب الاتجاه والمتمثل: (بالنمط الصاعد، والأفقي، والهابط، ومتعدد الاتجاه) وجاء بدرجة ممارسة متوسطة بصورة كلية أما مستوى السلوك الإبداعي الفعّال لدى المعلمين فقد جاءت جميع النتائج على مجالاته بمستوى مرتفع. كما دلّت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري الفعّال السائد لدى مديري المدارس ومستوى السلوك الإبداعي الفعّال لدى المعلمين.

فيما هدفت دراسة (Naismith,2017) الكشف عن أهمية استخدام الرسائل النصية لدعم الاتصالات الإدارية في التعليم العالي بالمملكة المتحدة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي النوعي. وتكونت عينة الدراسة من (13) طالباً من خارج المملكة المتحدة من المشتركين بدورة موسعة للالتحاق للمرحلة الجامعية. وتوصلت الدراسة إلى أن الطاقم الإداري لم يشجع الفكرة بحجة أن الطلبة لم يكونوا على اطلاع دائم ببريدهم الإلكتروني، وأن الطاقم الأكاديمي لم يجد فاعلية لاستخدام هذا الأسلوب، وأن نظرة الطلبة لهذا الموضوع كانت متباينة.

هدفت دراسة منصور (2011) الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجه نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (465) معلماً ومعلمة. وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن أن مديري المدارس يمتلكون مستوى عالٍ من مهارات الاتصال الإداري، وحل المشكلات، ولا توجد فروق بين متوسطات امتلاك المدراء لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات تعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة، ومتغير التخصص ومتغير المديرية، وكشفت عن وجود ارتباط إيجابي بين امتلاك المدراء لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات.

واستهدفت دراسة الفرا (2012) تطوير الاتصال الإداري الفعّال لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (82) مديراً ومديرة. وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن أن تقديرات مديري المدارس لتوافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإلكتروني كانت ضعيفة، فيما

كانت تقديراتهم لتوافر الإمكانيات الإدارية متوسطة، أما الإمكانيات البشرية والفنية كانت ضعيفة. ولم تظهر النتائج وجود فروق في تقديرات مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل ومدة الخدمة.

بينما استهدفت دراسة أبو رحمة (2012) تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة باستخدام أسلوب الهندرة، وتكونت عينة الدراسة من (220) مديراً ومديرة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (57) فقرة موزعة إلى خمسة مجالات هي (وجود قيادة داعمة للتغيير، عوامل بيئية داعمة للتغيير، توافر تكنولوجيا المعلومات، الرؤية الاستراتيجية، الأفراد وفرق العمل). وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس الوكالة كانت كبيرة، وعدم وجود فروق في تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة باستخدام الهندرة من خلال دمج بعض العمليات في عملية واحدة، وإضافة عمليات جديدة، وتطوير عمليات قائمة، وإلغاء عمليات غير ضرورية.

هدفت دراسة المطرفي (2012) الكشف عن فاعلية أساليب الاتصال الإداري الفعّال ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (179) معلماً ومعلمة. وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن أن مديري المدارس يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات، وأن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال هو سهولة الاتصال عند الحاجة، وأن أبرز الأساليب المستخدمة هي المقابلات المباشرة بالمعلمين. وأظهرت وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة في متغيرات سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات.

هدفت دراسة إشتيوي (2013) الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري الفعّال من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (56) من العاملين بجامعة القدس المفتوحة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة. وتوصلت النتائج إلى قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، وأن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج

العمل. وعدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية.

أجرى العازمي (2013) دراسة هدفت للكشف عن أنماط الاتصال الإداري الفعّال لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (83) معلماً ومعلمة. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لجمع البيانات. وكشفت النتائج أن أنماط الاتصال الإداري الفعّال كانت على الترتيب (الاتصال الكتابي، الاتصال ذو الاتجاهين، الاتصال الشفهي، الاتصال ذو الاتجاه الواحد). وكشفت النتائج عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، والقسم، وسنوات الخدمة. وأوصت الدراسة الاهتمام بعناصر الاتصال التربوي، من أجل تحقيق أرقى العلاقات الإنسانية بين الهيئة التدريسية والإدارية العاملة داخل المدرسة كمرسلين ومستقبلين.

أجرى الشلبي وأبو زنت واللوش (2013) دراسة هدفت للكشف عن أنواع الاتصال الإداري الفعّال وأبعاد إدارة الجودة الشاملة المطبقة بالجمارك الأردنية من وجهة نظر العاملين بها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (85) من شاغلي الوظائف الإشرافية الإدارية. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لجمع البيانات. وكشفت النتائج أن جميع أبعاد الاتصالات الإدارية سائدة في الجمارك الأردنية بدرجات متفاوتة، وأن مستوى المبحوثين في إدارة الجودة الشاملة كان مرتفع جداً. وأوصت الدراسة بضرورة ترقية استعمال الاتصالات الإلكترونية.

هدفت دراسة آدم (2015) إلى التعرف إلى أسباب الخلل في عدم قدرة الاتصالات الإدارية على تحقيق أهداف جامعة السودان المفتوحة، ومساعدة الأجهزة الإدارية على الاستفادة من عملية الاتصالات الإدارية في سرعة اتخاذ القرارات، وتقليل الروتين الإداري، وبيان أثر الاتصالات الإدارية ودورها في سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لرصد آراء أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: عملية الاتصال ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، تستخدم في الجامعة الاتصالات للمدح والمكافأة والتأديب للعاملين في المؤسسة، تحريف المعلومات وإخفاء بعض المعلومات عن متخذ القرار، وذلك بتوصيل المعلومات السارة وعدم إيصال المعلومات غير السارة للمدير، تقييم الأداء للعاملين، ورفع الروح

المعنوية يخلق شعوراً بالراحة والطمأنينة، وأن تشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها.

هدفت دراسة أبو سنجر (2016) الكشف عن الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري الفعّال. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (208) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الأقصى والإسلامية. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة للشفافية الإدارية وأخرى للاتصال الإداري. وكشفت النتائج عن أن درجة ممارسة الشفافية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، وأن مستوى فاعلية الاتصال الإداري الفعّال في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة عالية، فيما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفرج العينة في ممارسة الشفافية الإدارية ومستوى الاتصال الإداري الفعّال لصالح الجامعة الإسلامية، ولا توجد فروق في متغيرات الدراسة الأخرى (الرتبة الأكاديمية - سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بتنويع الجامعات الفلسطينية لأدوات الاتصال الإداري الفعّال لإنجاز المعاملات وتوفير الوقت والجهد وخفض التكاليف.

سعت دراسة ابن محمد (2016) إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي على (66) عامل في المديرية الجهوية للنقل بالسكة الحديد بقسنطينة. وتمثلت أداة الدراسة من استبانة. وقد توصلت النتائج إلى أن وسائل الاتصال الإداري الفعّال المستخدمة في المديرية ساهمت في رفع الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية وأن المعوقات الموجودة في المديرية خاصة الفنية والبشرية تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

## 2.2.2 الدراسات والبحوث التي تناولت السلوك الإبداعي

تتناول الباحثة في المحور الثاني الدراسات والبحوث التي تناولت السلوك الإبداعي الفعّال في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التعليمية الفلسطينية والعربية والأجنبية، وغيرها، وتعرضها الباحثة مرتبة تصاعدياً لتسلسل وتتابع استعراضها تاريخياً.

دراسة أومبيل (Ombill, 2004) هدفت الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الإكوادور. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (38) من مدرّاء المدارس في الإكوادور، وتمثلت أداة الدراسة في بطاقة مقابلة لعينة الدراسة، واستخدام قوائم الشطب كأداة ثانية. وكشفت النتائج أن الحرية والقدرة على

ممارسة العمل من العوامل الفعالة التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس، وأن البيروقراطية والمركزية من العوامل التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى المديرين.

حيث هدفت دراسة **الزعبي والعزب (2005)** قياس اتجاهات العاملين بشركة كهرباء شركة إريد لأثر المناخ التنظيمي السائد في تبني السلوك الإبداعي الفعّال. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (301) من العاملين بشركة الكهرباء. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مخصصة لجمع البيانات من العينة. وقد كشفت النتائج أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً، كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده كان إيجابياً وعلى الترتيب التالي حسب أهميتها: (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة، والتدريب)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي الفعّال. كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في السلوك الإبداعي الفعّال تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة.

أجرى **كروم وشيرمان (Crum & Sherman, 2008)** دراسة هدفت تقصي أثر الإبداع الإداري والقيادي والتعليمي لمديري المدارس الثانوية على تطوير أداء العاملين في المدارس الثانوية بولاية فيرجينيا بأمريكا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير مدرسة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مخصصة لجمع البيانات من العينة. وكشفت النتائج عن أن نجاح مديري المدارس الثانوية في تحقيق مستوى جيد لدى طلابها يعود للممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم، والنااتجة عن تهيئة بيئة تعليمية داعمة لإنجازات العاملين فيها.

أجرى **محمد (2009)** دراسة هدفت الكشف عن دور إدارة المدرسة الابتدائية في تنمية الابتكار لدى العاملين فيها لمواجهة تحديات الثورة المعلوماتية في مصر. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (250) مديراً. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مخصصة لهذا الغرض. وكشفت النتائج أن هناك ضعفاً في ممارسة الإدارات المدرسية لدورها في تنمية الابتكار لدى المعلمين، حيث إن هناك إهمالاً كبيراً من المديرين والوكلاء القائمين بإدارة المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية لأهمية المشاركة من جانب العاملين في العمل، والمسئوليات، مما يؤدي ذلك إلى التأثير السالب على تنمية الابتكار لدى العاملين، وينعكس على إنتاجية المدرسة، كما أن هناك ضعفاً في استفادة إدارة

المدرسة من خبرات وقدرات العاملين وقلة الاهتمام بتشجيعهم مما يؤدي إلى كبت القدرات الابتكارية والطاقات لدى العاملين في المدرسة.

هدفت دراسة العاجز وشلدان (2010) الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين بـفلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (303) معلماً. وكشفت النتائج أن القيادة المدرسية تمارس دورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين بدرجة متوسطة، حيث توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل، في حين تفتقر إلى تنظيم الرحلات العلمية والترفيهية والمسابقات العلمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين، كما أنها لا تشجع على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.

أجرى (Yuan & Woodman, 2010) دراسة هدفت الكشف عن السلوك الإبداعي الفعّال في مكان العمل، وتفسير سلوكهم من خلال توقع أثر هذا السلوك على الأداء الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود تأثير هام لتوقعات الموظفين لأثر السلوك الإبداعي الفعّال. وأن هذه التوقعات تشكلت لعدة أسباب؛ منها: عوامل الفروقات الفردية، دعم المنظمة للإبداع، جودة الإشراف، متطلبات واحتياجات العمل، سمعة الموظف كمبدع، وعدم رضا الأفراد عن الحالة الراهنة.

استهدفت دراسة وينج وشينج (Wang & Cheng, 2010) الكشف عن علاقة نمط القيادة العاطفي بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار إذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطا العلاقة بين نمط القيادة العاطفي وإبداعية المرؤوسين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (167) زوج من المهندسين ومشرفيهم العاملين بشركات صناعة التكنولوجيا. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين نمط القيادة العاطفي والسلوك الإبداعي للعاملين، وأن الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة العاطفية والسلوك الإبداعي.

أجرى الشواورة (2012) دراسة هدف تقصي أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي الفعّال لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبيان كأداة لجمع البيانات. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الانتماء التنظيمي والسلوك الإبداعي الفعّال، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي الفعّال، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري والسلوك الإبداعي الفعّال وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحمل المخاطرة والسلوك الإبداعي الفعّال، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والسلوك الإبداعي الفعّال. وأوصت بتوفير الحماية والاستقرار الوظيفي للعاملين وتشجيعهم على توليد الأفكار الجديدة.

أجريت **عياصرة (2012)** دراسة هدفت الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (400) معلم ومعلمة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة يعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين مستواهم أكثر من بكالوريوس. ولا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة.

أجريت **صالح (2015)** دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة الفلسطينية، ومدى ممارستهم للقيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي الفعّال من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (113) من رؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة بمحافظة شمال غزة. وتمثلت أداة الدراسة في استبيانين. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية بدرجة متوسطة، وأن ممارسة مديري وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة.

هدفت **دراسة عبيدة (2016)** إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة (165) من أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة للمناخ التنظيمي وأخرى للسلوك الإبداعي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي - الأنظمة والتعليمات - التدريب - المشاركة في اتخاذ القرارات - الحوافز والمكافآت - التكنولوجيا المستخدمة - ظروف العمل) في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. وأن ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة النحو التالي: (الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتوفرة، ظروف العمل، التدريب، وأخيراً الحوافز والمكافآت). وأن لدى المبحوثين رؤية متشابهة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع التعيين، والراتب)، وأن لدى المبحوثين رؤى مختلفة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي، ومكان العمل). وأوصت الدراسة الإدارة بتبني الأفكار الإبداعية لدى العاملين والعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للمبدعين.

هدفت دراسة جاد الله (2016) التعرف الى دور الإدارة المدرسية في تعزيز السلوك الإبداعي الفعّال لدى المعلمين من وجهة نظرهم. ووضع تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي الفعّال لدى المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (305) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لجمع البيانات. وأشارت النتائج إلى بناء تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وأن دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاء بدرجة تقدير كبيرة. وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية السلوك الإبداعي الفعّال لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

هدفت دراسة خلف الله (2017) الكشف عن درجة تقدير مديري المدارس الثانوية في فلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي الفعّال لديهم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (152) مديراً ومديرة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة للتمكين الإداري وأخرى للسلوك الإبداعي. وكشفت النتائج أن درجة تقدير المدراء للتمكين الإداري لديهم كانت

متوسطة، في حين كانت استجابتهم على مقياس السلوك الإبداعي الفعّال بدرجة كبيرة. وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين تقديرهم لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي الفعّال لديهم.

أجرت الكليش (2017) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (280) معلماً ومعلمة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأخرى للإبداع الإداري. وكشفت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت متوسطة، وأن مستوى الإبداع الإداري لديهم كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

### 3.2 تعقيب عام على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات والبحوث المحلية والعربية والأجنبية حول متغيرات البحث (الاتصال الإداري الفعّال - السلوك الإبداعي)، قامت الباحثة ببيان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع وأهداف الدراسة، ومنهج البحث المستخدم في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وذلك بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

1. من حيث الهدف: تباينت الدراسات السابقة في الهدف الرئيس من إجراءاتها وذلك لتعدد متغيرات الدراسة الحالية، حيث:

- استهدفت العديد من الدراسات الكشف عن فاعلية ممارسة الإدارات للاتصال الإداري، مثل دراسة (Byrne, LeMay, 2006)، واستهدفت دراسة (GÜNBAŸI, 2007) الكشف عن اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات التنظيمية، واستهدفت دراسات أخرى الكشف عن أنماط الاتصال الإداري الفعّال مثل دراسة شحادة (2008) ودراسة الدغمي (2010)، ودراسة منصور (2011)، وجاءت بعض الدراسات للكشف عن معوقات عملية الاتصال الإداري الفعّال، مثل دراسة الدعس (2009)، وجاءت دراسة الفرا (2012) لتطوير الاتصال الإداري

الفعال لمديري المدارس الثانوية. واستهدفت دراسات أخرى معرفة أثر الاتصالات الإدارية على متغيرات أخرى مثل دراسة ابن محمد (2016).

- استهدفت العديد من الدراسات الكشف عن العوامل التي تؤثر في السلوك الإبداعي للمعلمين ، مثل دراسة (Ombill, 2004)، ومعرفة اتجاهات المعلمين نحو المناخ السائد في تبني السلوك الإبداعي مثل دراسة الزعبي والعزب (2005)، ودراسات أخرى هدفت إلى تقصي أثر الإبداع في تطوير أداء المعلمين مثل دراسة (Crum & Sherman,2008)، ودراسات أخرى استهدفت الكشف عن دور القيادات المدرسية والإدارات التعليمية في تطوير السلوك الإبداعي لدى المعلمين، مثل دراسة محمد (2009)، ودراسة العاجز وشلدان (2010)، ودراسة عياصرة (2012)، ودراسة جاد الله، فيما هدفت دراسة صالح (2015) الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادة والسلوك الإبداعي ، واستهدفت دراسة خلف الله (2017) ودراسة الكليش (2017) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك الإبداعي.

وتستهدف الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين الاتصال الإداري الفعال لمديري المدارس وبين السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المراحل التعليمية الثلاثة، وفي المدارس الحكومية والخاصة والمدارس التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين، ومعرفة الفرق بين تقديرات المعلمين في حسب متغيرات متعددة هي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

## 2. من حيث المنهج:

اتفقت كافة الدراسات السابقة في نوع المنهج البحثي المستخدم، حيث استخدمت جميعاً المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف هذه الدراسات التي كانت جميعها تهدف الكشف عن علاقة قائمة، أو تحديد مستوى ممارسة فعلية، ويعتبر هذا المنهج من أنسب المناهج البحثية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. وقد استخدمت الباحثة نفس المنهج المستخدم في الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها واستخراج النتائج التي تصف العلاقة بين الاتصال الإداري الفعال والسلوك الإبداعي لدى المعلمين.

### 3. من حيث العينة:

تنوعت العينة المستهدفة في الدراسات السابقة، حيث استهدفت العديد من الدراسة:

- مدرء المدراس: مثل دراسة الفراء (2012)، ودراسة عزوز (2016)، ودراسة (Ombill, 2004)، ودراسة (Crum & Sherman, 2008)، ودراسة محمد (2009)، ودراسة خلف الله (2017).
- المعلمين والمعلمات: مثل دراسة (GÜNBAI, 2007)، ودراسة شحادة (2008)، ودراسة كابور (2010)، ودراسة الدغمي (2010)، ودراسة منصور (2011)، ودراسة العاجز وشلدان (2010)، ودراسة الكليش (2017).
- المدرء والمعلمين: مثل دراسة الدعس (2009)، ودراسة (Nakpodia, 2010). وتستهدف الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين الاتصال الإداري الفعّال والسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم، وبهذا تكونت عينة الدراسة من مجموعة مختارة عشوائياً من المعلمين في محافظة بيت لحم .

### 4. من حيث الأداة المستخدمة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة في نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لاستخراج نتائج هذه الدراسات، حيث استخدمت جميعها تقريبا أداة الاستبانة، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في الأداة المستخدمة لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها.

غير أن ثلاث دراسات استخدمت إلى جانب أداة الاستبانة أداة المقابلة، وهي دراسة إشتيوي (2013)، ودراسة (Ali, 2013)، ودراسة (Ombill, 2004).

وقد امتازت الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الاتصال الإداري الفعّال بين المعلمين والإدارات المدرسية، وارتباط ذلك بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدراس في محافظة بيت لحم. إذ لا توجد حسب علم الباحثة دراسة تناولت الربط بين الاتصال الإداري الفعّال والسلوك الإبداعي للمعلمين في مجتمع الدراسة.

وفي ضوء اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة وتحليلها، فإن الدراسة الحالية قد حققت استفادة من جوانب متعددة، تمثلت في:

1. صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها.
2. إعداد الإطار النظري المتعلق بمتغيرات البحث.
3. تحديد أبعاد الاتصال الإداري الفعال لمديري المدارس والسلوك الإبداعي للمعلمين.
4. إعداد وصياغة بنود استبانة الاتصال الإداري الفعال والسلوك الإبداعي للمعلمين.
5. التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة.
6. تحديد أهم النتائج للاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

5.3 متغيرات الدراسة

6.3 إجراءات الدراسة

7.3 الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الدراسة, وتضمن ايضا وصفا تفصيليا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها ,والطريقة التي اختيرت بها , أدوات الدراسة وصدقها وثباتها , تصميم الدراسة وأجراءاتها ,ومتغيرات الدراسة ,والمعالجة الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات والوصول الى النتائج.

### 1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2018/2017 وهي (وزارة التربية والتعليم – وكالة غوث وتشغيل اللاجئين – المدارس الخاصة)، وبلغ عددهم حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم 2841 (966 معلماً و1875 معلمة).

#### جدول (3.1): مجتمع الدراسة حسب جهة الاشراف

| اسم الجهة التابعة لها المدرسة      | ذكر | أنثى | الإجمالي |
|------------------------------------|-----|------|----------|
| وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. | 770 | 1210 | 1980     |
| وكالة غوث وتشغيل اللاجئين.         | 48  | 95   | 143      |
| مدارس خاصة.                        | 148 | 570  | 718      |
| الإجمالي.                          | 966 | 1875 | 2841     |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات تم الحصول عليها من الجهات المسؤولة موضع الدراسة

### 3 . 3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (353) معلماً ومعلمة تم اختيارها عشوائياً ، والجداول (2.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

#### 5.3 وصف متغيرات أفراد العينة :

يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 34% للذكور، ونسبة 66% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 11% للدبلوم، ونسبة 78.2% للبكالوريوس، ونسبة 10.8% لماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات الخدمة أن نسبة 22.4% من 1-5 سنوات، ونسبة 23.5% من 5-10 سنوات، ونسبة 54.1% من 11 سنة فأكثر. ويبين متغير جهة الاشراف أن نسبة 69.1% مدرسة حكومية، ونسبة 5.7% مدرسة وكالة، ونسبة 25.2% لمدرسة خاصة.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

| المتغير       | المستوى          | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكر              | 120   | 34.0           |
|               | أنثى             | 233   | 66.0           |
| المؤهل العلمي | دبلوم            | 39    | 11.0           |
|               | بكالوريوس        | 276   | 78.2           |
|               | ماجستير فأعلى    | 38    | 10.8           |
| سنوات الخدمة  | أقل من 5 سنوات   | 79    | 22.4           |
|               | من 5-10 سنوات    | 83    | 23.5           |
|               | أكثر من 10 سنوات | 191   | 54.1           |
| جهة الاشراف   | مدرسة حكومية     | 244   | 69.1           |
|               | مدرسة وكالة      | 20    | 5.7            |
|               | مدرسة خاصة       | 89    | 25.2           |

4.3 أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة لهذه الدراسة وتكونت الاستبانة من قسمين:

1. القسم الأول: وقد اشتمل على رسالة توضيحية للمعلمين، إضافة إلى البيانات الأولية وهي:

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل، المرحلة التعليمية).

2. القسم الثاني: ويتكون من محاور الدراسة الرئيسة وهي:

أولاً: درجة ممارسة الاتصال الإداري الفعّال لمديري المدارس ، ويتكون من خمسة مجالات وهي:

1. مجال اتصالات لمهام العمل، ويتكون من 9 فقرات.

2. مجال الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري الفعّال، ويتكون من 10 فقرات.

3. مجال الاتصال الإداري الفعّال التكنولوجي، ويتكون من 9 فقرات.

4. مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية، ويتكون من 10 فقرات.

5. مجال الاتصال للتغذية الراجعة، ويتكون من 9 فقرات.

ثانياً: درجة السلوك الإبداعي لدى المعلمين، ويتكون من أربعة مجالات هي:

1. مجال القدرة على توليد أفكار جديدة، ويتكون من 11 فقرة.
2. مجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات، ويتكون من 11 فقرة.
3. مجال القدرة على تنفيذ الأفكار، ويتكون من 11 فقرة.
4. مجال القدرة على التحدي والمجازفة، ويتكون من 11 فقرة.

وبعد عرضها على عدد من المتخصصين في مجال الدراسة، تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- تحديد الصورة الأولية التي تتضمن المجالات الرئيسية والفقرات الخاصة بكل مجال.
- مراعاة قواعد البحث العلمي عند إعداد هذه الاستبانة من موضوعية وشمول.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم 13 (ملحق رقم 2)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وإجراء التعديلات اللازمة. أصبح شكلها النهائي كما يلي (ملحق رقم 3)

القسم الأول: وقد اشتمل على رسالة توضيحية للمعلمين، إضافة إلى البيانات الأولية وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، جهة الاشراف).

القسم الثاني: ويتكون من محاور الدراسة الرئيسية وهي:

أولاً: درجة ممارسة الاتصال الإداري الفعّال لمديري المدارس ، ويتكون من خمسة مجالات وهي:

6. مجال اتصالات لمهام العمل، ويتكون من 9 فقرات.
7. مجال الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري الفعّال، ويتكون من 10 فقرات.
8. مجال الاتصال الإداري الفعّال التكنولوجي، ويتكون من 10 فقرات.
9. مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية، ويتكون من 10 فقرات.
10. مجال الاتصال للتغذية الراجعة، ويتكون من 10 فقرات.

ثانياً: درجة السلوك الإبداعي لدى المعلمين، ويتكون من أربعة مجالات هي:

5. مجال القدرة على توليد أفكار جديدة، ويتكون من 11 فقرة.
6. مجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات، ويتكون من 11 فقرة.
7. مجال القدرة على تنفيذ الأفكار، ويتكون من 11 فقرة.

8. مجال القدرة على التحدي والمجازفة، ويتكون من 11 فقرة.

- تم الحصول على موافقة المدارس المراد تطبيق الدراسة على مجتمعها.
  - إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان لفحص صدق وثبات الأداة.
  - إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، (ملحق رقم 3)، ثم جمعها وإجراء التحليل الإحصائي.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب درجة الموافقة: عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً :

### 2.3.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبان على عدد من المحكمين وعددهم 13 محكماً . حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات  
درجة الاتصال الإداري الفعال لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك الإبداعي  
للمعلمين من وجهة نظرهم

| الرقم | R قيمة  | الدالة الإحصائية | الرقم | R قيمة  | الدالة الإحصائية | الرقم | R قيمة  | الدالة الإحصائية |
|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|
| 1     | 0.603** | 0.000            | 18    | 0.624** | 0.000            | 35    | 0.650** | 0.000            |
| 2     | 0.635** | 0.000            | 19    | 0.642** | 0.000            | 36    | 0.707** | 0.000            |
| 3     | 0.548** | 0.000            | 20    | 0.431** | 0.000            | 37    | 0.625** | 0.000            |
| 4     | 0.651** | 0.000            | 21    | 0.497** | 0.000            | 38    | 0.615** | 0.000            |
| 5     | 0.676** | 0.000            | 22    | 0.564** | 0.000            | 39    | 0.707** | 0.000            |
| 6     | 0.694** | 0.000            | 23    | 0.599** | 0.000            | 40    | 0.753** | 0.000            |
| 7     | 0.713** | 0.000            | 24    | 0.588** | 0.000            | 41    | 0.750** | 0.000            |
| 8     | 0.509** | 0.000            | 25    | 0.496** | 0.000            | 42    | 0.739** | 0.000            |
| 9     | 0.641** | 0.000            | 26    | 0.484** | 0.000            | 43    | 0.679** | 0.000            |
| 10    | 0.684** | 0.000            | 27    | 0.407** | 0.000            | 44    | 0.740** | 0.000            |
| 11    | 0.713** | 0.000            | 28    | 0.598** | 0.000            | 45    | 0.677** | 0.000            |
| 12    | 0.599** | 0.000            | 29    | 0.361** | 0.000            | 46    | 0.619** | 0.000            |
| 13    | 0.654** | 0.000            | 30    | 0.604** | 0.000            | 47    | 0.506** | 0.000            |
| 14    | 0.709** | 0.000            | 31    | 0.601** | 0.000            | 48    | 0.505** | 0.000            |
| 15    | 0.662** | 0.000            | 32    | 0.739** | 0.000            | 49    | 0.451** | 0.000            |
| 16    | 0.707** | 0.000            | 33    | 0.722** | 0.000            |       |         |                  |
| 17    | 0.723** | 0.000            | 34    | 0.649** | 0.000            |       |         |                  |

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات  
درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

| الرقم | R قيمة  | الدالة الإحصائية | الرقم | R قيمة  | الدالة الإحصائية | الرقم | R قيمة  | الدالة الإحصائية |
|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|
| 1     | 0.601** | 0.000            | 16    | 0.743** | 0.000            | 31    | 0.661** | 0.000            |
| 2     | 0.631** | 0.000            | 17    | 0.736** | 0.000            | 32    | 0.729** | 0.000            |
| 3     | 0.694** | 0.000            | 18    | 0.708** | 0.000            | 33    | 0.668** | 0.000            |
| 4     | 0.680** | 0.000            | 19    | 0.712** | 0.000            | 34    | 0.725** | 0.000            |
| 5     | 0.715** | 0.000            | 20    | 0.735** | 0.000            | 35    | 0.789** | 0.000            |
| 6     | 0.711** | 0.000            | 21    | 0.695** | 0.000            | 36    | 0.723** | 0.000            |
| 7     | 0.751** | 0.000            | 22    | 0.754** | 0.000            | 37    | 0.723** | 0.000            |
| 8     | 0.641** | 0.000            | 23    | 0.608** | 0.000            | 38    | 0.703** | 0.000            |
| 9     | 0.636** | 0.000            | 24    | 0.776** | 0.000            | 39    | 0.710** | 0.000            |
| 10    | 0.733** | 0.000            | 25    | 0.659** | 0.000            | 40    | 0.660** | 0.000            |
| 11    | 0.797** | 0.000            | 26    | 0.709** | 0.000            | 41    | 0.729** | 0.000            |
| 12    | 0.694** | 0.000            | 27    | 0.678** | 0.000            | 42    | 0.733** | 0.000            |
| 13    | 0.726** | 0.000            | 28    | 0.711** | 0.000            | 43    | 0.712** | 0.000            |
| 14    | 0.729** | 0.000            | 29    | 0.720** | 0.000            | 44    | 0.661** | 0.000            |
| 15    | 0.754** | 0.000            | 30    | 0.736** | 0.000            |       |         |                  |

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3.3.3 ثبات الدراسة

قامت الباحثة التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب معامل الثبات ثبات الدرجة الكلية، و لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية للاتصال الإداري الفعّال لمديري المدارس في محافظة بيت لحم (0.965)، و (0.976) لدرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم. وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

#### جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

| المجالات                                | معامل الثبات |
|---|--------------|
| اتصالات لمهام العمل                     | 0.897        |
| الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري     | 0.921        |
| الاتصال الإداري التكنولوجي              | 0.884        |
| اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية    | 0.928        |
| الاتصال للتغذية الراجعة                 | 0.910        |
| الدرجة الكلية                           | 0.965        |
| القدرة على توليد أفكار جديدة            | 0.927        |
| القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات | 0.937        |
| القدرة على تنفيذ الأفكار                | 0.922        |
| القدرة على التحدي والمجازفة             | 0.938        |
| الدرجة الكلية                           | 0.976        |

#### 5.3 متغيرات الدراسة : اشملت الدراسة على المتغيرات التالية :

المتغيرات المستقلة :

- ❖ الجنس ( ذكر، أنثى)
- ❖ المؤهل العلمي ( دبلوم ، بكالوريوس، ماجستير فأعلى )

❖ سنوات الخدمة ( 5\_1 ، 10\_6 ، 11 فاكثر )

❖ جهة الاشراف (مدرسة حكومية، مدرسة وكالة ، مدرسة خاصة )

### المتغيرات التابعة:

الاتصال الاداري الفعال: وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المعلمين على استبانة الاتصال الاداري الفعال التي اوعدت خصيصا لهذه الدراسة.

السلوك الابداعي للمعلمين: تقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المعلمين على استبانة السلوك الابداعي للمعلمين التي اعدت خصيصا لهذه الدراسة.

### 3 . 6 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بإجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من قسم الدراسات العليا من جامعة القدس موجهة إلى مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم كما في الملحق رقم (3).
2. الحصول على قوائم بأعداد المعلمين لعام (2018/2017) من مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم.
3. إعداد أداة الدراسة (الاتصال الإداري الفعال - السلوك الإبداعي)، والتأكد من صدقها وثباتها.
4. اختيار عينة الدراسة وتطبيق أداة الدراسة على العينة.
5. الحصول على البيانات وإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات.
6. تقديم نتائج الدراسة وتفسيرها.

### 7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 نتائج اسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

## الفصل الرابع:

### نتائج الدراسة

#### 1 . 4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو

"

"الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك الإبداعي

للمعلمين من وجهة نظرهم "

بيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات

الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم

اعتماد الدرجات التالية:

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

#### 4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في

محافظة بيت لحم ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم

| الرقم         | المجالات                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1             | اتصالات لمهام العمل                  | 3.71            | 0.67              | عالية  |
| 2             | الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري  | 3.69            | 0.66              | عالية  |
| 3             | الاتصال للتغذية الراجعة              | 3.66            | 0.66              | متوسطة |
| 4             | اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية | 3.55            | 0.76              | متوسطة |
| 5             | الاتصال الإداري التكنولوجي           | 3.39            | 0.75              | متوسطة |
| الدرجة الكلية |                                      | <b>3.60</b>     | <b>0.59</b>       | متوسطة |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على أن درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال اتصالات لمهام العمل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.70)، ويليه مجال الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري، يليه مجال الاتصال للتغذية الراجعة، ويليه مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية، ومن ثم مجال الاتصال الإداري التكنولوجي.

## المجال الأول : مجال اتصالات لمهام العمل

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال اتصالات لمهام العمل.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال اتصالات لمهام العمل

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة               |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------------|
| 3     | توفر الإدارة وسائل اتصال مفتوحة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. | 3.90            | 0.87              | عالية                |
| 5     | تتواصل الإدارة مع أطراف العملية التعليمية بخصوص مهام العمل.       | 3.88            | 0.82              | عالية                |
| 9     | أشارك في الاجتماعات الدورية لمناقشة ما يستجد في العمل وتطويره.    | 3.88            | 0.95              | عالية                |
| 2     | تُناقش الإدارة مع المعلمين العمل على كيفية حل المشكلات.           | 3.76            | 0.88              | عالية                |
| 6     | تتم الاتصالات الإدارية في جميع الاتجاهات.                         | 3.63            | 0.85              | متوسطة               |
| 7     | تُبدي الإدارة اهتماماً ملحوظاً بأراء وأفكار المعلمين.             | 3.63            | 0.92              | متوسطة               |
| 4     | توظف الإدارة عملية الاتصال في اتخاذ القرارات.                     | 3.59            | 0.87              | متوسطة               |
| 8     | أُتلقى مخاطبات الإدارة بصورة رسمية.                               | 3.58            | 0.93              | متوسطة               |
| 1     | تُطلعني الإدارة بالتغيرات التي تطرأ على السياسات المؤسسية.        | 3.55            | 1.02              | متوسطة               |
|       |   |                 |                   | <b>الدرجة الكلية</b> |
|       |   | <b>3.71</b>     | <b>0.67</b>       | <b>0.67</b>          |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال اتصالات لمهام العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) وانحراف معياري (0.69) وهذا يدل على أن مجال اتصالات لمهام العمل جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " توفر الإدارة وسائل اتصال مفتوحة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي " على أعلى متوسط حسابي (3.90)، يليها فقرة " تتواصل الإدارة مع أطراف العملية التعليمية بخصوص مهام العمل " والفقرة " أشارك في الاجتماعات الدورية لمناقشة ما يستجد في العمل وتطويره

" بمتوسط حسابي (3.88). وحصلت الفقرة " تُطلعني الإدارة بالتغيرات التي تطرأ على السياسات المؤسسية " على أقل متوسط حسابي (3.55)، يليها الفقرة " أتلقى مخاطبات الإدارة بصورة رسمية " بمتوسط حسابي (3.25).

**المجال الثاني : الشفافية والوضوح في الاتصالات الادارية.**

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الشفافية والوضوح في الاتصالات الإدارية.

**جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الشفافية والوضوح في الاتصالات الإدارية**

| الرقم                | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة       |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1                    | تتميز الرسائل الصادرة من الادارة بالوضوح.                                   | 3.93            | 0.85              | عالية        |
| 4                    | تستخدم الإدارة في كتابة الرسائل مفردات لغوية مناسبة في عملية الاتصال.       | 3.81            | 0.84              | عالية        |
| 5                    | تتابع الإدارة مدى تحقق أهداف الاتصال.                                       | 3.77            | 0.83              | عالية        |
| 2                    | تتضمن الرسائل حقائق لازمة لتحقيق الأهداف.                                   | 3.75            | 0.83              | عالية        |
| 3                    | تعتمد الإدارة على الإيجاز في الرسائل دون الإخلال بالمعنى.                   | 3.75            | 0.88              | عالية        |
| 7                    | تجري الادارة اتصالات العمل في أوقات مناسبة.                                 | 3.70            | 0.84              | عالية        |
| 8                    | تستعين الإدارة بأمثلة توضيحية عند التواصل مع المعلمين.                      | 3.68            | 0.84              | عالية        |
| 6                    | تقدم الادارة تقارير تتسم بالوضوح عن المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.  | 3.65            | 0.90              | متوسط        |
| 10                   | تطلب الإدارة تقارير تتسم بالوضوح عن المشكلات التي تواجه العملية التعليمية . | 3.56            | 0.94              | متوسط        |
| 9                    | توظف الإدارة الأشكال والرسومات في التواصل مع المعلمين.                      | 3.32            | 0.93              | متوسط        |
| <b>الدرجة الكلية</b> |   |                 |                   | <b>عالية</b> |
|                      |   | <b>3.69</b>     | <b>0.66</b>       |              |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الشفافية والوضوح في الاتصالات الإدارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مجال الشفافية والوضوح في الاتصالات الإدارية جاءت بدرجة عالية. كما تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة

عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تتميز الرسائل الصادرة من الادارة بالوضوح " على أعلى متوسط حسابي (3.93)، يليها فقرة " تستخدم الإدارة في كتابة الرسائل مفردات لغوية مناسبة في عملية الاتصال " بمتوسط حسابي (3.81). وحصلت الفقرة " توظف الإدارة الأشكال والرسومات في التواصل مع المعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.32)، يليها الفقرة " تطلب الإدارة تقارير تتسم بالوضوح عن المشكلات التي تواجه العملية التعليمية " بمتوسط حسابي (3.56).

### المجال الثالث: الاتصال الإداري التكنولوجي

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاتصالات الإدارية التكنولوجية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصالات الإدارية التكنولوجية

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة      |
|-------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| 4     | تُسهّم وسائل الاتصال الإلكترونية في تنمية قدرة المعلم على جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بحل المشكلات.                       | 3.74            | 0.95              | عالية       |
| 1     | أمتلك مهارة صياغة الرسائل الإلكترونية.   | 3.68            | 1.09              | عالية       |
| 6     | تساعدني وسائل الاتصال الإلكترونية في تصميم البرامج المدرسية المختلفة   | 3.67            | 0.95              | متوسطة      |
| 5     | تُساعدني وسائل الاتصال الإلكتروني في سهولة تبادل الأفكار بين المعلمين والإدارة.  | 3.65            | 1.01              | متوسطة      |
| 3     | توفر المدرسة برامج تُسهّل التواصل مع أولياء الأمور والطلبة.  | 3.59            | 1.03              | متوسطة      |
| 2     | استخدم البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال مع الإدارة والزملاء.   | 3.44            | 1.19              | متوسطة      |
| 9     | تشجع الإدارة على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع شركاء العملية التعليمية (معلمين - طلاب - مجتمع - أولياء ... إلخ). | 3.43            | 1.05              | متوسطة      |
| 7     | أتلقي تكاليفات العمل بصورة إلكترونية.  | 3.03            | 1.12              | متوسطة      |
| 10    | أُتبادل الرسائل الإلكترونية مع الزملاء أثناء العمل.  | 2.86            | 1.18              | متوسطة      |
| 8     | تتواصل الإدارة مع المعلمين من خلال رسائل (s.m.s).  | 2.79            | 1.17              | متوسطة      |
|       | <b>الدرجة الكلية</b>   | <b>3.39</b>     | <b>0.75</b>       | <b>0.75</b> |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاتصالات الإدارية التكنولوجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39)

وانحراف معياري (0.75) وهذا يدل على أن مجال الاتصالات الإدارية التكنولوجية جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية، و(8) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تُسهّم وسائل الاتصالات الإلكترونية في تنمية قدرة المعلم على جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بحل المشكلات " على أعلى متوسط حسابي (3.74)، يليها فقرة " أمتلك مهارة صياغة الرسائل الإلكترونية " بمتوسط حسابي (3.68). وحصلت الفقرة " تتواصل الإدارة مع المعلمين من خلال رسائل (s.m.s). " على أقل متوسط حسابي (2.79)، يليها الفقرة " أتبادل الرسائل الإلكترونية مع الزملاء أثناء العمل " بمتوسط حسابي (2.86).

#### المجال الرابع : مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 7     | تُحبذ الإدارة العمل ضمن فريق لأنه يسهل الاتصال والتواصل بين الفريق بشكل مباشر. | 3.78            | 0.90              | عالية  |
| 6     | تحافظ الإدارة على قنوات الاتصال مع الزملاء في مناسباتهم الاجتماعية.            | 3.76            | 0.90              | عالية  |
| 10    | تستعمل الإدارة عبارات تناسب مستوى الآخرين وبيئاتهم.                            | 3.68            | 0.91              | عالية  |
| 4     | تسعى الإدارة لترسيخ ثقافة التواصل الجيد بين الزملاء.                           | 3.64            | 0.96              | متوسطة |
| 8     | تستعمل الإدارة لغة الجسد (ملامح الوجه - حركة اليدين ... إلخ) في عملية الاتصال. | 3.61            | 0.99              | متوسطة |
| 3     | تدعم الإدارة قدراتي على استخدام وسائل اتصال متنوعة.                            | 3.49            | 0.97              | متوسطة |
| 5     | تسعى الإدارة المدرسية إلى إنشاء قنوات اتصال خارج إطار العمل مع المعلمين.       | 3.47            | 0.96              | متوسطة |
| 1     | يطمئن مدير المدرسة على أحوالي الشخصية.   | 3.45            | 1.09              | متوسطة |
| 9     | توظف الإدارة الهاتف النقال بصورة مستمرة لتوصيل معلومات أو بيانات هامة للزملاء. | 3.43            | 0.99              | متوسطة |
| 2     | تهتم الإدارة بالاهتمامات الخارجية للمعلمين.                                    | 3.18            | 1.09              | متوسطة |
|       | الدرجة الكلية  | 3.55            | 0.761             | 0.76   |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية أن المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية(3.55) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل على أن مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و(7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تُحبذ الإدارة العمل ضمن فريق لأنه يسهل الاتصال والتواصل بين الفريق بشكل مباشر " على أعلى متوسط حسابي (3.78)، يليها فقرة " تحافظ الإدارة على قنوات الاتصال مع الزملاء في مناسباتهم الاجتماعية " بمتوسط حسابي (3.76). وحصلت الفقرة " تهتم الإدارة بالاهتمامات الخارجية للمعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.18)، يليها الفقرة " توظف الإدارة الهاتف النقال بصورة مستمرة لتوصيل معلومات أو بيانات هامة للزملاء " بمتوسط حسابي (3.43).

#### المجال الخامس : الاتصالات للتغذية الراجعة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاتصالات للتغذية الراجعة.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصالات للتغذية الراجعة

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 10    | أتواصل مع ذوي الخبرة في جوانب العمل للاستفادة في مجال العمل.              | 3.98            | 0.83              | عالية  |
| 8     | أقبل وجهات نظر الآخرين بصدق ورحب.   | 3.95            | 0.79              | عالية  |
| 9     | أستفيد من النقد في تطوير مهارات الاتصال والتواصل.                         | 3.93            | 0.79              | عالية  |
| 1     | توفر الإدارة التغذية الراجعة للعاملين.                                    | 3.64            | 0.93              | متوسطة |
| 2     | تمنح الإدارة الاهتمام الكافي لتقييم عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.      | 3.60            | 0.87              | متوسطة |
| 5     | تتابع الإدارة مدى تطبيق المعلمين لتغذية الراجعة المقدمة لهم لتطوير عملهم. | 3.60            | 0.84              | متوسطة |
| 3     | تتقبل الإدارة انتقادات ومقترحات العاملين.                                 | 3.55            | 0.96              | متوسطة |
| 7     | أوثق تقارير الاتصال الكتابي أو الإلكتروني لتسهيل الوصول إليها عند الحاجة. | 3.50            | 0.98              | متوسطة |
| 4     | أطلب فرصة لاستيضاح ومناقشة القرارات الإدارية.                             | 3.46            | 0.93              | متوسطة |
| 6     | تطلب الإدارة رأي المعلمين في وسائل الاتصال بينها وبينهم.                  | 3.42            | 0.97              | متوسطة |
|       | الدرجة الكلية   | 3.66            | 0.66              | متوسطة |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاتصالات للتغذية الراجعة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.66) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مجال الاتصالات للتغذية الراجعة جاء بدرجة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و(7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " ي أتواصل مع ذوي الخبرة في جوانب العمل للاستفادة في مجال العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.98)، يليها فقرة " أتقبل وجهات نظر الآخرين بصدق رطب " بمتوسط حسابي (3.95). وحصلت الفقرة " تطلب الإدارة رأي المعلمين في وسائل الاتصال بينها وبينهم " على أقل متوسط حسابي (3.42)، يليها الفقرة " أطلب فرصة لاستيضاح ومناقشة القرارات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.46).

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، جهة الاشراف)؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس" تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس .

| المجال                               | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| اتصالات لمهام العمل                  | ذكر   | 120   | 3.71            | 0.58              | 0.101    | 0.919         |
|                                      | أنثى  | 233   | 3.71            | 0.71              |          |               |
| الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري  | ذكر   | 120   | 3.69            | 0.55              | 0.009    | 0.993         |
|                                      | أنثى  | 233   | 3.69            | 0.72              |          |               |
| الاتصال الإداري التكنولوجي           | ذكر   | 120   | 3.36            | 0.78              | 0.507    | 0.613         |
|                                      | أنثى  | 233   | 3.40            | 0.74              |          |               |
| اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية | ذكر   | 120   | 3.51            | 0.73              | 0.789    | 0.431         |
|                                      | أنثى  | 233   | 3.57            | 0.78              |          |               |
| الاتصال للتغذية الراجعة              | ذكر   | 120   | 3.62            | 0.62              | 0.923    | 0.357         |
|                                      | أنثى  | 233   | 3.69            | 0.69              |          |               |
| الدرجة الكلية                        | ذكر   | 120   | 3.58            | 0.53              | 0.537    | 0.592         |
|                                      | أنثى  | 233   | 3.61            | 0.61              |          |               |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.537)، ومستوى الدلالة (0.592)، أي أنه لا توجد فروق في الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

#### نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي " تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المجال                               | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|
| اتصالات لمهام العمل                  | دبلوم         | 39    | 3.67            | 0.80              |
|                                      | بكالوريوس     | 276   | 3.71            | 0.65              |
|                                      | ماجستير فأعلى | 38    | 3.73            | 0.69              |
| الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري  | دبلوم         | 39    | 3.73            | 0.76              |
|                                      | بكالوريوس     | 276   | 3.69            | 0.65              |
|                                      | ماجستير فأعلى | 38    | 3.67            | 0.65              |
| الاتصال الإداري التكنولوجي           | دبلوم         | 39    | 3.27            | 0.90              |
|                                      | بكالوريوس     | 276   | 3.39            | 0.74              |
|                                      | ماجستير فأعلى | 38    | 3.53            | 0.70              |
| اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية | دبلوم         | 39    | 3.42            | 0.90              |
|                                      | بكالوريوس     | 276   | 3.58            | 0.74              |
|                                      | ماجستير فأعلى | 38    | 3.50            | 0.73              |
| الاتصال للتغذية الراجعة              | دبلوم         | 39    | 3.54            | 0.71              |
|                                      | بكالوريوس     | 276   | 3.69            | 0.65              |
|                                      | ماجستير فأعلى | 38    | 3.61            | 0.72              |
| الدرجة الكلية                        | دبلوم         | 39    | 3.52            | 0.68              |
|                                      | بكالوريوس     | 276   | 3.61            | 0.57              |
|                                      | ماجستير فأعلى | 38    | 3.61            | 0.59              |

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرية في درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (9.4):

جدول(9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المجال                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| اتصالات لمهام العمل                  | بين المجموعات  | .0970          | 2            | .0480          | .1080             | .8980         |
|                                      | داخل المجموعات | 157.259        | 350          | .4490          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 157.356        | 352          |                |                   |               |
| الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري  | بين المجموعات  | .0670          | 2            | .0340          | .0760             | .9270         |
|                                      | داخل المجموعات | 154.876        | 350          | .4430          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 154.943        | 352          |                |                   |               |
| الاتصال الإداري التكنولوجي           | بين المجموعات  | 1.302          | 2            | .6510          | 1.145             | .3190         |
|                                      | داخل المجموعات | 198.961        | 350          | .5680          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 200.262        | 352          |                |                   |               |
| اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية | بين المجموعات  | .9010          | 2            | .4500          | .7760             | .4610         |
|                                      | داخل المجموعات | 203.162        | 350          | .5800          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 204.062        | 352          |                |                   |               |
| الاتصال للتغذية الراجعة              | بين المجموعات  | .8660          | 2            | .4330          | .9840             | .3750         |
|                                      | داخل المجموعات | 153.950        | 350          | .4400          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 154.816        | 352          |                |                   |               |
| الدرجة الكلية                        | بين المجموعات  | .2520          | 2            | .1260          | .3720             | .6900         |
|                                      | داخل المجموعات | 118.492        | 350          | .3/,,390       |                   |               |
|                                      | المجموع        | 118.744        | 352          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.372) ومستوى الدلالة (0.690) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha$ )

$(0.05 \geq)$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين تقديرات الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة "

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| المجال                               | سنوات الخدمة     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| اتصالات لمهام العمل                  | أقل من 5 سنوات   | 79    | 3.88            | 0.63              |
|                                      | من 5-10 سنوات    | 83    | 3.76            | 0.56              |
|                                      | أكثر من 10 سنوات | 191   | 3.62            | 0.71              |
| الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري  | أقل من 5 سنوات   | 79    | 3.81            | 0.73              |
|                                      | من 5-10 سنوات    | 83    | 3.66            | 0.61              |
|                                      | أكثر من 10 سنوات | 191   | 3.65            | 0.66              |
| الاتصال الإداري التكنولوجي           | أقل من 5 سنوات   | 79    | 3.56            | 0.62              |
|                                      | من 5-10 سنوات    | 83    | 3.46            | 0.76              |
|                                      | أكثر من 10 سنوات | 191   | 3.29            | 0.79              |
| اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية | أقل من 5 سنوات   | 79    | 3.59            | 0.81              |
|                                      | من 5-10 سنوات    | 83    | 3.63            | 0.66              |
|                                      | أكثر من 10 سنوات | 191   | 3.50            | 0.78              |
| الاتصال للتغذية الراجعة              | أقل من 5 سنوات   | 79    | 3.79            | 0.67              |
|                                      | من 5-10 سنوات    | 83    | 3.65            | 0.65              |
|                                      | أكثر من 10 سنوات | 191   | 3.62            | 0.66              |
| الدرجة الكلية                        | أقل من 5 سنوات   | 79    | 3.72            | 0.61              |
|                                      | من 5-10 سنوات    | 83    | 3.63            | 0.48              |
|                                      | أكثر من 10 سنوات | 191   | 3.53            | 0.60              |

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الاتصالات الإدارية الفعال لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| المجال                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| اتصالات لمهام العمل                  | بين المجموعات  | 4.247          | 2            | 2.124          | 4.855             | .0080         |
|                                      | داخل المجموعات | 153.109        | 350          | .4370          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 157.356        | 352          |                |                   |               |
| الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري  | بين المجموعات  | 1.508          | 2            | .7540          | 1.720             | .1810         |
|                                      | داخل المجموعات | 153.435        | 350          | .4380          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 154.943        | 352          |                |                   |               |
| الاتصال الإداري التكنولوجي           | بين المجموعات  | 4.660          | 2            | 2.330          | 4.169             | .0160         |
|                                      | داخل المجموعات | 195.603        | 350          | .5590          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 200.262        | 352          |                |                   |               |
| اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية | بين المجموعات  | 1.302          | 2            | .6510          | 1.124             | .3260         |
|                                      | داخل المجموعات | 202.760        | 350          | .5790          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 204.062        | 352          |                |                   |               |
| الاتصال للتغذية الراجعة              | بين المجموعات  | 1.637          | 2            | .8180          | 1.870             | .1560         |
|                                      | داخل المجموعات | 153.179        | 350          | .4380          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 154.816        | 352          |                |                   |               |
| الدرجة الكلية                        | بين المجموعات  | 2.167          | 2            | 1.084          | 3.254             | .0400         |
|                                      | داخل المجموعات | 116.576        | 350          | .3330          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 118.744        | 352          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.254) ومستوى الدلالة (0.040) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك لمجال اتصال لمهام العمل و الاتصال الإداري التكنولوجي. وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

| المجال                     | المتغيرات     | الفروق في المتوسطات | مستوى الدلالة |
|----------------------------|---------------|---------------------|---------------|
| اتصالات لمهام العمل        | من 5-1 سنوات  | من 10-5 سنوات       | .2650         |
|                            |               | 11 سنة فأكثر        | .0030         |
|                            | من 10-6 سنوات | من 5-1 سنوات        | .2650         |
|                            |               | 11 سنة فأكثر        | .0880         |
|                            | 11 سنة فأكثر  | من 5-1 سنوات        | .0030         |
|                            |               | من 10-6 سنوات       | .0880         |
| الاتصال الإداري التكنولوجي | من 5-1 سنوات  | من 10-6 سنوات       | .3880         |
|                            |               | 11 سنة فأكثر        | .0070         |
|                            | من 10-6 سنوات | من 5-1 سنوات        | .3880         |
|                            |               | 11 سنة فأكثر        | .0840         |
|                            | 11 سنة فأكثر  | من 5-1 سنوات        | .0070         |
|                            |               | من 10-6 سنوات       | .0840         |
| الدرجة الكلية              | من 5-1 سنوات  | من 10-6 سنوات       | .3050         |
|                            |               | 11 سنة فأكثر        | .0140         |
|                            | من 10-6 سنوات | من 5-1 سنوات        | .3050         |
|                            |               | 11 سنة فأكثر        | .1950         |
|                            | 11 سنة فأكثر  | من 5-1 سنوات        | .0140         |
|                            |               | من 10-6 سنوات       | .1950         |

وكانت الفروق بين من 5-1 سنوات و 11 سنة فأكثر لصالح من 5-1 سنوات.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات الدراسة في

درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جهة الاشراف "

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة

الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جهة الاشراف.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جهة الاشراف

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مكان العمل   | المجال                               |
|-------------------|-----------------|-------|--------------|--------------------------------------|
| 0.69              | 3.70            | 244   | مدرسة حكومية | اتصالات لمهام العمل                  |
| 0.57              | 3.64            | 20    | مدرسة وكالة  |                                      |
| 0.65              | 3.75            | 89    | مدرسة خاصة   |                                      |
| 0.69              | 3.67            | 244   | مدرسة حكومية | الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري  |
| 0.64              | 3.61            | 20    | مدرسة وكالة  |                                      |
| 0.58              | 3.77            | 89    | مدرسة خاصة   |                                      |
| 0.76              | 3.27            | 244   | مدرسة حكومية | الاتصال الإداري التكنولوجي           |
| 0.82              | 3.22            | 20    | مدرسة وكالة  |                                      |
| 0.60              | 3.76            | 89    | مدرسة خاصة   |                                      |
| 0.77              | 3.54            | 244   | مدرسة حكومية | اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية |
| 0.76              | 3.78            | 20    | مدرسة وكالة  |                                      |
| 0.75              | 3.53            | 89    | مدرسة خاصة   |                                      |
| 0.66              | 3.62            | 244   | مدرسة حكومية | الاتصال للتغذية الراجعة              |
| 0.57              | 3.90            | 20    | مدرسة وكالة  |                                      |
| 0.67              | 3.73            | 89    | مدرسة خاصة   |                                      |
| 0.60              | 3.56            | 244   | مدرسة حكومية | الدرجة الكلية                        |
| 0.54              | 3.63            | 20    | مدرسة وكالة  |                                      |
| 0.52              | 3.71            | 89    | مدرسة خاصة   |                                      |

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جهة الاشراف، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جهة الاشراف

| المجال                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| اتصالات لمهام العمل                  | بين المجموعات  | .2320          | 2            | .1160          | .2580             | .7730         |
|                                      | داخل المجموعات | 157.124        | 350          | .4490          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 157.356        | 352          |                |                   |               |
| الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري  | بين المجموعات  | .7580          | 2            | .3790          | .8600             | .4240         |
|                                      | داخل المجموعات | 154.185        | 350          | .4410          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 154.943        | 352          |                |                   |               |
| الاتصال الإداري التكنولوجي           | بين المجموعات  | 16.151         | 2            | 8.075          | 15.351            | .0000         |
|                                      | داخل المجموعات | 184.112        | 350          | .5260          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 200.262        | 352          |                |                   |               |
| اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية | بين المجموعات  | 1.121          | 2            | .5600          | .9660             | .3810         |
|                                      | داخل المجموعات | 202.942        | 350          | .5800          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 204.062        | 352          |                |                   |               |
| الاتصال للتغذية الراجعة              | بين المجموعات  | 1.988          | 2            | .9940          | 2.276             | .1040         |
|                                      | داخل المجموعات | 152.828        | 350          | .4370          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 154.816        | 352          |                |                   |               |
| الدرجة الكلية                        | بين المجموعات  | 1.484          | 2            | .7420          | 2.215             | .1110         |
|                                      | داخل المجموعات | 117.260        | 350          | .3350          |                   |               |
|                                      | المجموع        | 118.744        | 352          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.215) ومستوى الدلالة (0.111) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جهة الاشراف، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الاتصالات الإدارية التكنولوجية. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الاشراف لمجال الاتصالات الإدارية التكنولوجية

| المتغيرات   | الفروق في المتوسطات | مستوى الدلالة |
|-------------|---------------------|---------------|
| مدرسة       | .053440             | .7520         |
| مدرسة وكالة | .053440             | .7520         |
| حكومة       | -.48774*0           | .0000         |
| مدرسة خاصة  | -.48774*0           | .0000         |
| مدرسة وكالة | -.54118*0           | .0030         |
| مدرسة خاصة  | -.54118*0           | .0030         |
| مدرسة       | .48774*0            | .0000         |
| مدرسة وكالة | .48774*0            | .0000         |
| مدرسة خاصة  | .54118*0            | .0030         |
| مدرسة وكالة | .54118*0            | .0030         |

وكانت الفروق بين الخاصة والحكومة لصالح الخاصة، وبين الخاصة والوكالة لصالح الخاصة.

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

| الرقم | المجالات                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1     | القدرة على توليد أفكار جديدة            | 4.02            | 0.56              | عالية  |
| 4     | القدرة على التحدي والمجازفة             | 4.02            | 0.61              | عالية  |
| 2     | القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات | 3.97            | 0.58              | عالية  |
| 3     | القدرة على تنفيذ الأفكار                | 3.88            | 0.55              | عالية  |
|       | الدرجة الكلية                           | 3.97            | 0.52              | 0.53   |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.97) وانحراف معياري (0.52) وهذا يدل على أن درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية. ولقد حصل مجال القدرة على توليد أفكار جديدة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.02)، ويليه مجال القدرة على التحدي والمجازفة، يليه مجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات، ويليه مجال القدرة على تنفيذ الأفكار.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال القدرة على توليد أفكار جديدة.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على توليد أفكار جديدة

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 5     | أشجع طلابي على الإبداع والتميز.  | 4.16            | 0.67              | عالية  |
| 10    | أستفيد من تجاربي السابقة في تطوير وتوليد طرق جديدة.                                    | 4.12            | 0.74              | عالية  |
| 6     | أستفيد من تجارب الآخرين في توليد أفكار جديدة.  | 4.11            | 0.70              | عالية  |
| 11    | أسعى دائماً إلى الاطلاع على الأفكار والمقترحات التي قد تزيد من نجاح العملية التعليمية. | 4.11            | 0.77              | عالية  |
| 7     | لدي رغبة دائمة في تجريب أساليب عمل جديدة ومبتكرة.                                      | 4.10            | 0.78              | عالية  |
| 8     | أقبل النقد لتصحيح الأفكار الجديدة.   | 4.06            | 0.72              | عالية  |
| 1     | أطرح أفكار جديدة حينما تصبح ناضجة.   | 3.98            | 0.71              | عالية  |
| 4     | استخدم الأساليب الجديدة بشكل مستمر.  | 3.97            | 0.71              | عالية  |
| 2     | أشجع زملائي على طرح أفكار جديدة.   | 3.95            | 0.65              | عالية  |
| 3     | لدي القدرة على توليد أفكار جديدة.  | 3.95            | 0.68              | عالية  |
| 9     | أشارك في لجان وضع الخطط المستقبلية.  | 3.75            | 0.98              | عالية  |
|       | الدرجة الكلية  | 4.02            | 0.56              | 0.56   |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القدرة على توليد أفكار جديدة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) وانحراف معياري (0.56) وهذا يدل على أن مجال القدرة على توليد أفكار جديدة جاء بدرجة عالية. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (19.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أشجع طلابي على الإبداع والتميز " على أعلى متوسط حسابي (4.16)، يليها فقرة " أستفيد من تجاربي السابقة في تطوير وتوليد طرق جديدة " بمتوسط حسابي (4.12). وحصلت الفقرة " أشرك في لجان وضع الخطط المستقبلية " على أقل متوسط حسابي (3.75)، يليها الفقرة " لدي القدرة على توليد أفكار جديدة " والفقرة " أشجع زملائي على طرح أفكار جديدة " بمتوسط حسابي (3.95). وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة      |
|-------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| 11    | أنجح في تقديم أفكار ذات أهمية حينما تتاح لي الفرصة.                                  | 4.02            | 0.70              | عالية       |
| 5     | أستفيد من أفكار الزملاء و/أو الطلبة في بناء أفكار إبداعية للمشكلات التعليمية.        | 4.01            | 0.72              | عالية       |
| 2     | أنظر إلى المشكلة من جوانب متعددة لفهم أبعادها.                                       | 4.00            | 0.68              | عالية       |
| 6     | أتواصل مع ذوي الأفكار الجديدة والمقترحات الجيدة لبناء أفكار غير تقليدية.             | 3.99            | 0.72              | عالية       |
| 7     | أهتم بتنمية مهاراتي في الاستنتاج والاستقراء لتطوير قدرتي على تحليل المهام والمشكلات. | 3.99            | 0.75              | عالية       |
| 9     | أسعى دائماً للمشاركة في حل المشكلات التي تعيق إنجاز الأعمال الفردية أو الجماعية.     | 3.99            | 0.73              | عالية       |
| 4     | لدي القدرة على تحليل الأحداث واستنتاج آثارها المنطقية.                               | 3.97            | 0.72              | عالية       |
| 10    | أبدي استعداداً للمشاركة في دورات تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري.           | 3.96            | 0.79              | عالية       |
| 3     | أستطيع تحديد أسباب المشكلة عند حدوثها.   | 3.94            | 0.73              | عالية       |
| 8     | أحاول الخروج عن المألوف في عملي.   | 3.93            | 0.84              | عالية       |
| 1     | أقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجه المسيرة التعليمية.                            | 3.89            | 0.74              | عالية       |
|       | <b>الدرجة الكلية</b>   | <b>3.97</b>     | <b>0.58</b>       | <b>0.58</b> |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.97) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على أن مجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (20.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أنجح في تقديم أفكار ذات أهمية حينما تتاح لي الفرصة " على أعلى متوسط حسابي (4.02)، يليها فقرة " أستفيد من أفكار الزملاء و/أو الطلبة في بناء أفكار إبداعية للمشكلات التعليمية " بمتوسط حسابي (4.01). وحصلت الفقرة " أقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجه المسيرة التعليمية " على أقل متوسط حسابي (3.89)، يليها الفقرة " أحاول الخروج عن المألوف في عملي " بمتوسط حسابي (3.93).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال القدرة على تنفيذ الأفكار.

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على تنفيذ الأفكار

| الدرجة      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  | الرقم                |
|-------------|-------------------|-----------------|--|----------------------|
| عالية       | 0.66              | 4.05            | أنظم أفكاري جيداً قبل البدء بتنفيذ الأفكار الجديدة.        | 4                    |
| عالية       | 0.70              | 3.99            | أستفيد من المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرارات الهامة.     | 8                    |
| عالية       | 0.76              | 3.93            | أستعين بالزملاء لتنفيذ الأفكار الجديدة على أكمل وجه.       | 3                    |
| عالية       | 0.71              | 3.92            | لدي القدرة على اختبار الأفكار الجديدة.                     | 2                    |
| عالية       | 0.71              | 3.90            | أضع وقت محدد لنهاية تنفيذ الأفكار .                        | 5                    |
| عالية       | 0.75              | 3.86            | أضع خطط مرنة وقابلة للتعديل عند تنفيذ الأفكار .            | 10                   |
| عالية       | 0.70              | 3.86            | أعمل على نجاح الأفكار حتى لو لم أكن ضمن فريق العمل.        | 11                   |
| عالية       | 0.75              | 3.83            | أسعى لإقناع المسؤولين بتنفيذ الأفكار الجديدة.              | 6                    |
| عالية       | 0.76              | 3.77            | أساهم في تطبيق الأفكار الجديدة بغض النظر عن المخاطر.       | 1                    |
| عالية       | 0.78              | 3.77            | أسعى لأكون المبادر الأول في تنفيذ الأفكار الجديدة.         | 7                    |
| عالية       | 0.77              | 3.73            | أشكل فرق عمل من الطلبة و/ أو الزملاء لتنفيذ الأفكار بنجاح. | 9                    |
| <b>0.55</b> | <b>0.55</b>       | <b>3.88</b>     |  | <b>الدرجة الكلية</b> |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القدرة على تنفيذ الأفكار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88) وانحراف معياري (0.55) وهذا يدل على أن مجال القدرة على تنفيذ الأفكار جاء بدرجة عالية. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (21.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أنظم أفكاري جيداً قبل البدء بتنفيذ الأفكار الجديدة " على أعلى متوسط حسابي (4.05)، يليها فقرة " أستفيد من المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرارات الهامة " بمتوسط حسابي (3.99). وحصلت الفقرة " أشكل فرق عمل من الطلبة و/ أو الزملاء لتنفيذ الأفكار بنجاح " على أقل متوسط حسابي (3.73)، يليها الفقرة " أسعى لأكون المبادر الأول في تنفيذ الأفكار الجديدة " والفقرة " أساهم في تطبيق الأفكار الجديدة بغض النظر عن المخاطر " بمتوسط حسابي (3.77). وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال القدرة على التحدي والمجازفة.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على التحدي والمجازفة

| الرقم                | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة      |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| 1                    | أعبر عن أفكاري وآرائي دون تردد.                    | 4.15            | 0.69              | عالية       |
| 11                   | أعتمد على نفسي دائماً للقيام بالمهام الصعبة.       | 4.11            | 0.75              | عالية       |
| 7                    | أرفض الأفكار الخاطئة رغم شيوعها بين الزملاء.       | 4.10            | 0.77              | عالية       |
| 2                    | أثق بقدرتي على تنفيذ أفكاري رغم صعوبتها.           | 4.09            | 0.76              | عالية       |
| 4                    | أستمتع في إتمام المهام المكلف بها .                | 4.02            | 0.78              | عالية       |
| 8                    | أتحمل مسؤولية نتائج الأفكار الجديدة.               | 4.01            | 0.73              | عالية       |
| 10                   | أمتلك المقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.   | 4.01            | 0.76              | عالية       |
| 5                    | أمتلك الشجاعة للقيام بمهام صعبة تتحدى قدراتي.      | 4.00            | 0.79              | عالية       |
| 9                    | أرغب في الانتماء إلى فرق عمل مواجهة المهام الصعبة. | 3.93            | 0.81              | عالية       |
| 6                    | أقبل المنافسة في المسابقات المحلية والخارجية.      | 3.92            | 0.86              | عالية       |
| 3                    | تُشكل المجازفة لدي متعة في العمل.                  | 3.89            | 0.80              | عالية       |
| <b>الدرجة الكلية</b> |  |                 |                   | <b>0.61</b> |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القدرة على التحدي والمجازفة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) وانحراف معياري (0.606) وهذا يدل على أن مجال القدرة على التحدي والمجازفة جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (22.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أعبّر عن أفكارتي وآرائتي دون تردد " على أعلى متوسط حسابي (4.15)، يليها فقرة " أعتد على نفسي دائماً للقيام بالمهام الصعبة " بمتوسط حسابي (4.11). وحصلت الفقرة " تُشكّل المجازفة لدي متعة في العمل " على أقل متوسط حسابي (3.89)، يليها الفقرة " أقبل المنافسة في المسابقات المحلية والخارجية " بمتوسط حسابي (3.92).

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، جهة الاشراف) ؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الخامسة : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب لمتغير الجنس.

جدول (23.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس

| المجال                                  | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|---|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| القدرة على توليد أفكار جديدة            | ذكر   | 120   | 3.99            | 0.66              | 0.688    | 0.492         |
|   | أنثى  | 233   | 4.04            | 0.51              |          |               |
| القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات | ذكر   | 120   | 3.97            | 0.70              | 0.117    | 0.907         |
|   | أنثى  | 233   | 3.98            | 0.50              |          |               |
| القدرة على تنفيذ الأفكار                | ذكر   | 120   | 3.85            | 0.63              | 0.591    | 0.555         |
|   | أنثى  | 233   | 3.89            | 0.51              |          |               |
| القدرة على التحدي والمجازفة             | ذكر   | 120   | 4.00            | 0.73              | 0.407    | 0.684         |
|   | أنثى  | 233   | 4.03            | 0.54              |          |               |
| الدرجة الكلية                           | ذكر   | 120   | 3.95            | 0.64              | 0.488    | 0.626         |
|   | أنثى  | 233   | 3.98            | 0.46              |          |               |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.488)، ومستوى الدلالة (0.626)، أي أنه لا توجد فروق في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

#### نتائج الفرضية السادسة :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

| الانحراف المعياري | 3.78 | العدد | المؤهل العلمي | المجال                                  |
|-------------------|------|-------|---------------|---|
| 0.51              | 4.03 | 39    | دبلوم         | القدرة على توليد أفكار جديدة            |
| 0.57              | 4.20 | 276   | بكالوريوس     |   |
| 0.51              | 3.88 | 38    | ماجستير فأعلى |   |
| 0.61              | 3.98 | 39    | دبلوم         | القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات |
| 0.59              | 4.05 | 276   | بكالوريوس     |   |
| 0.44              | 3.70 | 38    | ماجستير فأعلى |   |
| 0.46              | 3.88 | 39    | دبلوم         | القدرة على تنفيذ الأفكار                |
| 0.57              | 4.00 | 276   | بكالوريوس     |   |
| 0.47              | 3.94 | 38    | ماجستير فأعلى |   |
| 0.54              | 4.03 | 39    | دبلوم         | القدرة على التحدي والمجازفة             |
| 0.62              | 4.04 | 276   | بكالوريوس     |   |
| 0.57              | 3.82 | 38    | ماجستير فأعلى |   |
| 0.47              | 3.98 | 39    | دبلوم         | الدرجة الكلية                           |
| 0.54              | 4.07 | 276   | بكالوريوس     |   |
| 0.44              |      | 38    | ماجستير فأعلى |   |

يلاحظ من الجدول رقم (24.4) وجود فروق ظاهرية في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (25.4):

جدول(25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المجال                                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| القدرة على توليد أفكار جديدة            | بين المجموعات  | 3.552          | 2            | 1.776          | 5.753             | .0030         |
|   | داخل المجموعات | 108.031        | 350          | .3090          |                   |               |
|   | المجموع        | 111.583        | 352          |                |                   |               |
| القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات | بين المجموعات  | .5620          | 2            | .2810          | .8400             | .4330         |
|   | داخل المجموعات | 117.135        | 350          | .3350          |                   |               |
|   | المجموع        | 117.697        | 352          |                |                   |               |
| القدرة على تنفيذ الأفكار                | بين المجموعات  | 1.872          | 2            | .9360          | 3.141             | .0440         |
|   | داخل المجموعات | 104.294        | 350          | .2980          |                   |               |
|   | المجموع        | 106.166        | 352          |                |                   |               |
| القدرة على التحدي والمجازفة             | بين المجموعات  | .3070          | 2            | .1540          | .4150             | .6600         |
|   | داخل المجموعات | 129.361        | 350          | .3700          |                   |               |
|   | المجموع        | 129.668        | 352          |                |                   |               |
| الدرجة الكلية                           | بين المجموعات  | 1.266          | 2            | .6330          | 2.310             | .1010         |
|   | داخل المجموعات | 95.945         | 350          | .2740          |                   |               |
|   | المجموع        | 97.212         | 352          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.310) ومستوى الدلالة (0.101) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي القدرة على توليد أفكار جديدة و القدرة على تنفيذ الأفكار. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (26.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المجالات                     | المتغيرات | الفروق في المتوسطات | مستوى الدلالة |
|------------------------------|-----------|---------------------|---------------|
| القدرة على توليد أفكار جديدة | دبلوم     | بكالوريوس           | .0070         |
|                              |           | ماجستير فأعلى       | .0010         |
|                              | بكالوريوس | دبلوم               | .0070         |
|                              |           | ماجستير فأعلى       | .0940         |
|                              | ماجستير   | دبلوم               | .0010         |
|                              |           | بكالوريوس           | .0940         |
| القدرة على تنفيذ الأفكار     | دبلوم     | بكالوريوس           | .0470         |
|                              |           | ماجستير فأعلى       | .0150         |
|                              | بكالوريوس | دبلوم               | .0470         |
|                              |           | ماجستير فأعلى       | .2090         |
|                              | ماجستير   | دبلوم               | .0150         |
|                              |           | بكالوريوس           | .2090         |

وكانت الفروق بين الماجستير فأعلى والدبلوم لصالح الماجستير فأعلى، وبين البكالوريوس والدبلوم لصالح البكالوريوس.

## نتائج الفرضية السابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة " تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخدمة  | المجال                                  |
|-------------------|-----------------|-------|---------------|---|
| 0.70              | 4.04            | 79    | من 1-5 سنوات  | القدرة على توليد أفكار جديدة            |
| 0.57              | 4.13            | 83    | من 6-10 سنوات |   |
| 0.49              | 3.97            | 191   | 11 سنة فأكثر  |   |
| 0.66              | 4.00            | 79    | من 1-5 سنوات  | القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات |
| 0.64              | 4.05            | 83    | من 6-10 سنوات |   |
| 0.51              | 3.93            | 191   | 11 سنة فأكثر  |   |
| 0.58              | 3.90            | 79    | من 1-5 سنوات  | القدرة على تنفيذ الأفكار                |
| 0.63              | 3.93            | 83    | من 6-10 سنوات |   |
| 0.50              | 3.84            | 191   | 11 سنة فأكثر  |   |
| 0.69              | 3.96            | 79    | من 1-5 سنوات  | القدرة على التحدي والمجازفة             |
| 0.65              | 4.04            | 83    | من 6-10 سنوات |   |
| 0.55              | 4.04            | 191   | 11 سنة فأكثر  |   |
| 0.62              | 3.98            | 79    | من 1-5 سنوات  | الدرجة الكلية                           |
| 0.58              | 4.04            | 83    | من 6-10 سنوات |   |
| 0.45              | 3.94            | 191   | 11 سنة فأكثر  |   |

يلاحظ من الجدول رقم (27.4) وجود فروق ظاهرية في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (28.4):

جدول(28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة

| المجال                                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| القدرة على توليد أفكار جديدة            | بين المجموعات  | 1.516          | 2            | .7580          | 2.410             | .0910         |
|   | داخل المجموعات | 110.067        | 350          | .3140          |                   |               |
|   | المجموع        | 111.583        | 352          |                |                   |               |
| القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات | بين المجموعات  | .8410          | 2            | .4210          | 1.260             | .2850         |
|   | داخل المجموعات | 116.856        | 350          | .3340          |                   |               |
|   | المجموع        | 117.697        | 352          |                |                   |               |
| القدرة على تنفيذ الأفكار                | بين المجموعات  | .5020          | 2            | .2510          | .8310             | .4360         |
|   | داخل المجموعات | 105.664        | 350          | .3020          |                   |               |
|   | المجموع        | 106.166        | 352          |                |                   |               |
| القدرة على التحدي والمجازفة             | بين المجموعات  | .3220          | 2            | .1610          | .4360             | .6470         |
|   | داخل المجموعات | 129.346        | 350          | .3700          |                   |               |
|   | المجموع        | 129.668        | 352          |                |                   |               |
| الدرجة الكلية                           | بين المجموعات  | .4790          | 2            | .2400          | .8670             | .4210         |
|   | داخل المجموعات | 96.732         | 350          | .2760          |                   |               |
|   | المجموع        | 97.212         | 352          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.867) ومستوى الدلالة (0.421) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس

محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

#### نتائج الفرضية الثامنة :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف "

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف.

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مكان العمل   | المجال                                  |
|-------------------|-----------------|-------|--------------|---|
| 0.56              | 3.98            | 244   | مدرسة حكومية | القدرة على توليد أفكار جديدة            |
| 0.33              | 3.93            | 20    | مدرسة وكالة  |   |
| 0.58              | 4.16            | 89    | مدرسة خاصة   |   |
| 0.61              | 3.92            | 244   | مدرسة حكومية | القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات |
| 0.41              | 3.98            | 20    | مدرسة وكالة  |   |
| 0.51              | 4.12            | 89    | مدرسة خاصة   |   |
| 0.55              | 3.84            | 244   | مدرسة حكومية | القدرة على تنفيذ الأفكار                |
| 0.51              | 3.82            | 20    | مدرسة وكالة  |   |
| 0.54              | 3.98            | 89    | مدرسة خاصة   |   |
| 0.64              | 3.96            | 244   | مدرسة حكومية | القدرة على التحدي والمجازفة             |
| 0.51              | 3.87            | 20    | مدرسة وكالة  |   |
| 0.49              | 4.23            | 89    | مدرسة خاصة   |   |
| 0.55              | 3.92            | 244   | مدرسة حكومية | الدرجة الكلية                           |
| 0.38              | 3.90            | 20    | مدرسة وكالة  |   |
| 0.47              | 4.12            | 89    | مدرسة خاصة   |   |

يلاحظ من الجدول رقم (29.4) وجود فروق ظاهرية في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (30.4):

جدول(30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف

| المجال                                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| القدرة على توليد أفكار جديدة            | بين المجموعات  | 2.409          | 2            | 1.204          | 3.861             | .0220         |
|   | داخل المجموعات | 109.174        | 350          | .3120          |                   |               |
|   | المجموع        | 111.583        | 352          |                |                   |               |
| القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات | بين المجموعات  | 2.682          | 2            | 1.341          | 4.080             | .0180         |
|   | داخل المجموعات | 115.015        | 350          | .3290          |                   |               |
|   | المجموع        | 117.697        | 352          |                |                   |               |
| القدرة على تنفيذ الأفكار                | بين المجموعات  | 1.318          | 2            | .6590          | 2.200             | .1120         |
|   | داخل المجموعات | 104.848        | 350          | .3000          |                   |               |
|   | المجموع        | 106.166        | 352          |                |                   |               |
| القدرة على التحدي والمجازفة             | بين المجموعات  | 5.439          | 2            | 2.719          | 7.661             | .0010         |
|   | داخل المجموعات | 124.230        | 350          | .3550          |                   |               |
|   | المجموع        | 129.668        | 352          |                |                   |               |
| الدرجة الكلية                           | بين المجموعات  | 2.737          | 2            | 1.369          | 5.071             | .0070         |
|   | داخل المجموعات | 94.474         | 350          | .2700          |                   |               |
|   | المجموع        | 97.212         | 352          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.071) ومستوى الدلالة (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف، وكذلك للمجالات ما عدا مجال القدرة على تنفيذ الأفكار. وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (31.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير جهة الاشراف

| المجالات                                | المتغيرات    | الفروق في المتوسطات | مستوى الدلالة |
|---|--------------|---------------------|---------------|
| القدرة على توليد أفكار جديدة            | مدرسة حكومية | مدرسة وكالة         | .7140         |
|   |              | مدرسة خاصة          | .0080         |
|   | مدرسة وكالة  | مدرسة حكومية        | .7140         |
|   |              | مدرسة خاصة          | .0930         |
|   | مدرسة خاصة   | مدرسة حكومية        | .0080         |
|   |              | مدرسة وكالة         | .0930         |
| القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات | مدرسة خاصة   | مدرسة حكومية        | .6610         |
|   |              | مدرسة وكالة         | .0050         |
|   | مدرسة حكومية | مدرسة وكالة         | .6610         |
|   |              | مدرسة خاصة          | .3100         |
|   | مدرسة وكالة  | مدرسة حكومية        | .0050         |
|   |              | مدرسة خاصة          | .3100         |
| القدرة على التحدي والمجازفة             | مدرسة خاصة   | مدرسة حكومية        | .5500         |
|   |              | مدرسة وكالة         | .0000         |
|   | مدرسة حكومية | مدرسة وكالة         | .5500         |
|   |              | مدرسة خاصة          | .0150         |
|   | مدرسة وكالة  | مدرسة حكومية        | .0000         |
|   |              | مدرسة خاصة          | .0150         |
| الدرجة الكلية                           | مدرسة خاصة   | مدرسة حكومية        | .8510         |
|   |              | مدرسة وكالة         | .0020         |
|   | مدرسة حكومية | مدرسة وكالة         | .8510         |
|   |              | مدرسة خاصة          | .0830         |
|   | مدرسة وكالة  | مدرسة حكومية        | .0020         |
|   |              | مدرسة خاصة          | .0830         |

وكانت الفروق بين الوكالة والخاصة لصالح الخاصة .

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة بين درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم ودرجة السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التاسعة:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين هل توجد علاقة بين درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس ودرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم "

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين هل توجد علاقة بين درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس ودرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

جدول (32.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية لدرجة للعلاقة بين الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم ودرجة السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم.

| المتغيرات                   | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|-----------------------------|--------------|---------------|
| الاتصالات الإدارية الفعّالة | 0.46         | 0.0           |
| السلوك الإبداعي             |              |               |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.46)، ومستوى الدلالة (0.0)، أي أنه توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدرجة السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم ، أي أنه كلما زادت درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة زادت ذلك من درجة السلوك الإبداعي، والعكس صحيح.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

1.1.5 مناقشة المتعلقة بالسؤال الاول

2.1.5 مناقشة المتعلقة بالسؤال الثاني

3.1.5 مناقشة المتعلقة بالسؤال الثالث

4.1.5 مناقشة المتعلقة بالسؤال الرابع

5.1.5 مناقشة المتعلقة بالسؤال الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التي هدفت إلى الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك الخروج بمجموعة من التوصيات.

#### 2.5 مناقشة النتائج

##### 1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

##### مناقشة النتائج:

##### 1.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم ؟

وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات الاتصالات الإدارية الفعّالة بلغ (3.60) والوزن النسبي بلغ (72 %) وهي نسبة متوسطة، حيث حصل مجال اتصالات مهام العمل على المرتبة الأولى بمتوسط (3.71) ووزن نسبي بلغ (74.2 %)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري الفعّال بمتوسط (3.69) ووزن نسبي بلغ (73.8 %)، وجاء مجال الاتصالات للتغذية الراجعة في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.66) ووزن نسبي بلغ (73.2 %)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية بمتوسط (3.56) ووزن نسبي بلغ (71.2 %)، وأخيراً جاء في المرتبة الخامسة مجال الاتصالات الإدارية الفعّالة التكنولوجية بمتوسط (3.39) ووزن نسبي بلغ (67.8 %).

وتُظهر النتائج أن أكثر الاتصالات بين المدرء والمعلمين هي اتصالات مهام العمل، وجاءت بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة. وهذا يُشير إلى أن الاتصالات الإدارية في مدارس بيت لحم تتسم بكونها اتصالات ذات مهام محددة وهي مهام العمل فيما يتعلق بالعملية التدريسية. وتمتعت الاتصالات الإدارية بالشفافية والوضوح من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حيث جاءت بدرجة عالية.

وجاءت بدرجة متوسطة في مجال الاتصالات للتغذية الراجعة، وهذا يُشير إلى أن الاتصالات الإدارية في محافظة بيت لحم كان ترتكز بدرجة متوسطة على تقديم التغذية الراجعة للمعلمين والمعلمات فيما يتعلق بإجراءات العمل وتحديد نقاط الضعف في العمل وعلاجها لتطوير الأداء. ومن ثم مجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة كذلك، وهذا يُظهر أن اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية تأتي في الأهمية بعد اتصالات العمل والتغذية الراجعة. وأخيراً جاءت موافقة أفراد العينة على وجود اتصالات إدارية إلكترونية بدرجة منخفضة، وهذا يعني أنها تفتقر إلى عناصر الاتصالات الإلكترونية وعدم توفر وسائل وبرامج الكترونية في المدارس ولدى المدرء.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بكون اتصالات العمل هي المهمة في طبيعة العلاقة بين المدير والزملاء، كون الهدف الاساسي من هذه العلاقة هو القيام بمهام التعليم، لذلك تكثر الاتصالات ذات العلاقة بهذا المجال، ومن اجل ضمان استمرارية العملية التعليمية بالشكل الصحيح يحتاج المدير كمشرف مقيم إلى أن يمد المعلمين بالتغذية الراجعة فيما يتعلق بالمهام التي قاموا بتنفيذها، سواء كان التقييم سلبي او ايجابي، ويحتاج عادة افراد الهيئة التدريسية إلى التواصل الاجتماعي والشخصي في المناسبات او خارج اوقات العمل، وكون هذا النوع من الاتصال متوسط، لا يعني انعدامه انما هناك حاجة لتطويره وتعزيزه بدرجة اكبر، أما فيما يتعلق بالاتصالات الالكترونية، فهذا النوع من الاتصال عادة ما تفتقر اليه اغلب المدارس الفلسطينية كون هذا الاحتياج ضروري ويحتاج إلى تعزيز في المدارس الفلسطينية، وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (Byrne, LeMay, 2006) التي كشفت عن أن وسائل الاتصال لمهام العمل كانت أولاً ثم وسائل الاتصال المتعلقة مثل جريدة الشركة وأخيراً وسائل الاتصال بالبريد الكتروني. ودراسة (Gunbayi, 2007).

وتختلف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة القطاونة (2016) والتي أظهرت أن اتصالات مهام العمل لم تكن في أول اهتمام عينة الدراسة، فيما اتفقت في أن الاتصالات الشخصية كانت ضمن اهتمام عينة الدراسة في الترتيب الرابع.

### 2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

وتستعرض الباحثة مناقشة السؤال الثاني. هل تختلف درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، جهة الاشراف)؟

**نتائج الفرضية الاولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس.

اظهرت نتائج الاجابة على هذا السؤال أن درجة الاتصالات الادارية الفعالة لمديري المدارس لا يختلف باختلاف متغير الجنس، حيث لا توجد فروق في اراء الباحثين تبعاً لهذا المتغير، وهذا يعني ان الذكور والاناث لديهم رؤية واحدة تجاه الاتصالات الادارية.

ويعود ذلك كما ترى الباحثة الى ان مستوى الاتصالات لا تتأثر بالمعلمين والمعلمات، كونها تسير ضمن تسلسل واضح، الاهتمام بالعمل التعليمي من اجل الحصول على نتائج افضل، ثم التغذية الراجعة لما تم تقديمه، وتكون الاتصالات الشخصية او الاجتماعية في مراتب اخرى، بعد الانتهاء من الدوام المدرسي، وكون هذا التسلسل هو اجراء قانون متبع في مؤسسات التعليم الفلسطيني، فلن يكون هناك اختلاف باختلاف الجنس.

**نتائج الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

في درجة الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق بين مستوى المؤهل العلمي المعلمين فيما يتعلق بوجود اتصالات فعالة بينهم، وتعزو الباحثة الى ان المستوى العلمي لجميع المعلمين متقارب، وهذا ادى الى تعزيز فرص التواصل بينهم والاستشارة الادارية من قبل الادارة المدرسية، واشراكهم في القرار من قبل مدير المدرسة، وهذا ولد علاقة تكاملية أدت الى العمل كفريق من قبل المعلمين والادارة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعبي والعزب (2005) ودراسة عبيدة (2016) ودراسة جاد الله (2016) تختلف مع دراسة عياصرة (2012)

**نتائج الفرضية الثالثة:** التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير سنوات الخدمة .

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة تبين ان مستوى الاتصالات والمهام والاتصالات التكنولوجية جاءت بدرجة اكبر لدى ذوي الخبرة القليلة، وهذا يعود حسب رأي الباحثة الى نشاط المعلمين ورغبتهم بالعمل في السنوات الاولى من التعيين، وهذا يساعدهم على الاندماج ووالرغبة في العمل اللامنهجي والاتصالات مع الاخرين وتكوين العلاقات، كذلك حاجتهم الى الاستفادة من خبرات الاخرين من المعلمين والمدراء من خلال اتصالاتهم المباشر والمستمر، كذلك على مستوى الاتصالات التكنولوجية، حيث لديهم الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا كونهم خريجين جدد، وتعلموا ذلك في دراستهم الجامعية، في حين لم يكن هذا التعليم التكنولوجي موجود في سنوات دراسة لدى المعلمين القدامى والذين لهم سنوات في التدريس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القطاونة (2016) ودراسة صالح (2015)،

**نتائج الفرضية الرابعة:** التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جهة الاشراف.

فقد تبين ان مستوى الاتصالات الادارية لدى المدارس الخاصة اعلى من غيرها، وتعزو الباحثة ذلك الى ان المدارس الخاصة تركز على فريق عمل من قبل المعلمين، يتم اختيارهم من قبل الادارة المدرسية، وهذا يشجع بشكل اكبر على العمل ضمن الفريق، في حين ان مدارس الحكومة والوكالة يكون التعيين فيها من قبل الوزارة، وقد لا يؤدي ذلك الى الانسجام الكامل بين المعلمين، الامر الذي يقلل من مستوى الاتصالات الادارية بينهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القطاونة (2016) ودراسة صالح (2015)،

### 3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على: ما درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

تبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات السلوك الإبداعي بلغ (3.97) والوزن النسبي بلغ ( % 79.46) وهي نسبة متوسطة، حيث حصل مجال القدرة على توليد أفكار جديدة على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (80.47 %)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال القدرة على التحدي والمجازفة بوزن نسبي بلغ (73.8 %)، وجاء مجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (79.47 %)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال القدرة على تنفيذ الأفكار بوزن نسبي بلغ (77.51 %).

وتُظهر النتائج أن أكثر سلوكيات الإبداع لدى المعلمين والمعلمات في محافظة بيت لحم كانت القدرة على توليد الأفكار، حيث جاءت بدرجة عالية. وهذا يُشير إلى وجود ثقة لدى المعلمين في قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة. وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة في المرتبة الثانية على مجال القدرة على التحدي والمجازفة، وهذا يُشير إلى أن المعلمين والمعلمات بمحافظة بيت لحم يتمتعون بقدرة عالية على تحدي الصعاب والمجازفة في تجريب الحلول والأفكار. ومن ثم جاء مجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وهذا يُظهر أن المعلمين والمعلمات لديهم قدرة متوسطة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات في مجال عملهم. وأخيراً جاءت موافقة أفراد العينة على القدرة على تنفيذ الأفكار بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن المعلمين والمعلمات في محافظة بيت لحم لديهم قدرات متوسطة من وجهة نظرهم في القدرة على تنفيذ الأفكار. وتعزو الباحثة ذلك إلى أسباب قد يكون منها عدم تفويض الصلاحيات للمعلمين والمعلمات في تنفيذ الأفكار، وأن الإدارة المدرسية لا تُشركهم في إجراءات تنفيذ الأفكار.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من القطاونة (2016) ودراسة صالح (2015)، ودراسة عبيدة (2016) والتي كشفت عن أن مستوى العاملين (أفراد عينة الدراسة) في السلوك الإبداعي الفعّال كانت متوسطة.

#### 4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

والذي ينص على:

هل تختلف درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، جهة الاشراف ؟

وتستعرض الباحثة مناقشة السؤال الرابع حسب الفرضية التي تنص على: هل تختلف درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، جهة الاشراف) والفروض المشتقة منه وهي:

- **نتائج الفرضية الخامسة:** والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس"

تبين أن القيمة الدلالية الإحصائية لمحاور السلوك الإبداعي والفقرات ككل كانت أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات في السلوك الإبداعي ومجالاته تعزى لمتغير الجنس،

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن السلوك الإبداعي ومؤشراته لا يختلف باختلاف جنس المعلم، ف كلا الجنسين (معلم - معلمة) حريصون على اتباع السلوكيات الإبداعية في مهنة التدريس، وأن المعلمين والمعلمات لديهم رغبة في التنافس وفي ممارسة السلوكيات الإبداعية في مهنة التدريس.

وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الزعبي والعزب (2005). وتختلف مع دراسة عياصرة (2012)، ودراسة عبيدة (2016) ودراسة جاد الله (2016)

- **نتائج الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين أن القيمة الاحتمالية لمحور السلوك الإبداعي كل والمجالات (القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات - القدرة على التحدي والمجازفة) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات تُعزى لمتغير المؤهل

العلمي في الاستبانة ككل والمجالان (القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات - القدرة على التحدي والمجازفة). أما بالنسبة للمجالين (القدرة على توليد أفكار جديدة - القدرة على تنفيذ الأفكار) فقد أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)،

وتعزو الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين والمعلمات الحاصلين على درجة البكالوريوس في القدرة على توليد أفكار جديدة، ولم يُظهر اختبار (شيفيه) أي فروق في القدرة على تنفيذ الأفكار.

وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الزعبي والعزب (2005). ودراسة عبيدة (2016). ودراسة جاد الله (2016).

وتختلف مع دراسة عياصرة (2012).

**نتائج الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة

تبين أن القيمة الاحتمالية لمحور السلوك الإبداعي كل ومجالاته الفرعية الأربعة (القدرة على توليد أفكار جديدة - القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات - القدرة على تنفيذ الأفكار - القدرة على التحدي والمجازفة)

كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الاستبانة ككل ومجالاتها الأربعة.

وتتفق مع دراسة عياصرة (2012). ودراسة عبيدة (2016)، ودراسة جاد الله (2016)

**نتائج الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف.

تبين أن القيمة الاحتمالية لمحور السلوك الإبداعي في كل ومجالاته الفرعية (القدرة على توليد أفكار جديدة - القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات - القدرة على التحدي والمجازفة) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير مكان عمل المعلم في الاستبانة ككل ومجالاتها الثلاثة سابقة الذكر. فيما لم توجد فروق في مجال (القدرة على تنفيذ الأفكار). ولتحديد اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار (شيفيه)، وأظهرت النتائج أن الفروق كانت الاستبانة ككل وفي المجالات الثلاثة (القدرة على توليد أفكار جديدة - القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات - القدرة على التحدي والمجازفة) لصالح المعلمين في مدارس الوكالة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس الخاصة تخضع لإدارات مهنية خاصة، وإدارات مالية خاصة، وهذا يتطلب منها اختيار معلمين على قدر كبير من الكفاءة والإبداع لاستقطاب المتعلمين وإنجاح أهداف المؤسسات التعليمية الخاصة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيدة (2016).

#### 5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة بين درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس ودرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية ككل ومجالاتها (اتصالات مهام العمل، الشفافية والوضوح في الاتصالات الإدارية الفعّالة، الاتصالات الإلكترونية، الاتصالات الشخصية، اتصالات التغذية الراجعة) والسلوك الإبداعي لدى المعلمين والمعلمات في محافظة بيت لحم. وهذا يعني أنه كلما توافر الاتصالات الإدارية الفعّالة، ومجالاته الخمسة (اتصالات مهام العمل، الشفافية والوضوح في الاتصالات الإدارية الفعّالة، الاتصالات الإلكترونية، الاتصالات الشخصية، اتصالات التغذية الراجعة)، ارتفع السلوك الإبداعي لدى المعلمين والمعلمات في محافظة بيت لحم.

وبهذه النتيجة يعني وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الاتصالات الإدارية الفعّالة وأبعاده الخمسة، وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة السلوك الإبداعي لديهم في مدارس محافظة بيت لحم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى انه كلما كانت الاتصالات بكافة انواعها فعالة، وتحديدًا اتصالات العمل واتصالات التغذية الراجعة، فهذا يعني ان هناك اهتمام من قبل الادارة المدرسية بالمعلمين، وهذا يحقق نتائج العمل الذي قاموا به، وكلما كان تقدير المدير في التغذية الراجعة ايجابي، كلما كان مستوى السلوك الابداعي اعلى، كون التعزيز المعنوي المقدم للمعلم يسهم في تمكينه من انتهاج اساليب مختلفة وحديثة من اجل تعليم افضل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القطاونة (2016). وتتفق كذلك مع دراسة محمد (2009)، ودراسة العاجز وشلدان (2010) التي كشفت أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الابتكار لدى العاملين كانت ضعيفة. ومع دراسة (Wang & Cheng, 2010) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة العطوف بالسلوك الإبداعي للعاملين. دراسة الشواورة (2012) التي كشفت عن وجود علاقة موجبة بين نمط الإدارة والسلوك الإبداعي.

### 3.5 توصيات الدراسة:

في نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. تطوير الإدارات المدرسية في محافظة بيت لحم للاتصالات الإدارية مع المعلمين والمعلمات في المحافظة، بما يتضمن الانتقال إلى تفعيل الاتصال الإلكتروني بشكل أكبر.
2. دعم الإدارات المدرسية للسلوك الإبداعي للمعلمين من خلال تحسين الاتصالات الإدارية بينهم وبين المعلمين في مواقع عملهم بما يتضمن منح المعلمين الفرصة لممارسة الإبداع في مجال عملهم التدريسي.
3. تنويع الاتصالات الإدارية بحيث تكون أكثر فاعلية، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية متوسطة أو ضعيفة بين الاتصال والسلوك الإبداعي .
4. استحداث معايير اختيار مدير المدرسة ، بحيث يكون لديه القدرة على توظيف أساليب الاتصال الإداري الفعال الحديث مع العاملين في المدرسة.
5. تطوير مهارات الإبداع لدى المعلمين من خلال عقد ورش عمل خاص وفقاً للمجالات التي تناولتها الدراسة.
6. عقد ورش عمل للقيادات المدرسية حول أساليب الاتصال الإداري الفعال الحديث لتنمية السلوكيات الإبداعية لدى المعلمين.
7. على المدراء تطوير سلوك المعلمين الإبداعي من خلال تشجيعهم على اقتراح أساليب وأفكار جديدة في مجال عملهم، ومنحهم الفرصة والصلاحيات الكاملة لتقديم المقترحات الإبداعية وتجريبها وتنفيذها.
8. ضرورة اهتمام المدراء بالاتصالات الشخصية والاجتماعية مع المعلمين، لزيادة الدافعية والرغبة على توليد الأفكار والانتماء للمؤسسة.
9. ضرورة اهتمام الهيئة الإدارية بتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدرسة عن طريق دورات تدريبية منظمة لضمان كفاية وصحة المعلومات التي تصل لمدير المدرسة والتي يترتب عليها تسهيل عمله في إنجاز المهام المتعددة، وأهم الموضوعات التي يمكن طرحها في هذه الدورات، كتابة التقارير، أساليب الاتصال، إدارة الشائعات.

## قائمة المراجع:

1. إبراهيم، سعاد؛ محمود، رمضان؛ صالح، رجاء (2015). الاتصال الإداري والتنظيمية هل لها دور في الجهاز الإداري للدولة: العمل الإداري الناجح يستحيل تحقيقه دون أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفعالية. *مجلة التنمية الإدارية - مصر*. س 32، ع 148، 26 - 31.
2. ابن محمد، إيمان (2016). أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل بالسكة الحديدية قسنطينة. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر*. ع 14، 52 - 67.
3. أبو النصر، مدحت (2004). *تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
4. أبو النصر، مدحت (2007). *إدارة منظمات المجتمع المدني*. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
5. أبو رحمة، أمل (2012). *تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. أبو زيد، خالد (2010). *أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
7. أبو سمرة، محمد (2009). *الاتصال الإداري والإعلامي*. عمان: دار أسامة للنشر.
8. أبو سنجر، رامي علي (2016) *الكشف عن الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
9. ابو ناصر، فتحي (2008). *مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات*. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
10. أبو ناموس، رائدة (2016). *فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي الفعّال لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.
11. آدم، منال محمد (2015). *أثر الاتصالات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري: دراسة ميدانية - جامعة السودان المفتوحة 2003 - 2012 م*. *مجلة جامعة السودان المفتوحة - السودان*، ع 5.

12. اشتيوي، محمد (2013). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية - جامعة الأقصى بغزة - فلسطين. مج 17، ع 28.
13. آل مساعد، حصة؛ والعقاوي، أحلام (2011). مهارات الاتصال والتفاعل. القاهرة: عالم الكتب.
14. أوكونور، جوزيف، مكدروموت، أيان (2004). فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات. ترجمة: مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير.
15. بردان، كامل (2000). مفهوم الابتكار. الإسكندرية: دار النقاش للطباعة والنشر.
16. البشابشة، سامر عبد المجيد (2005). أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي الفعّال لدى العاملين في شركة البوتاس العربية. دراسات العلوم الإدارية. مج 32، ع 328، 328 - 351.
17. التقفي، عبد الله بن دخيل الله، وديع، إيمان حسني (2014). التشكيل الفني بالعجائن مدخل لتنمية السلوك الإبداعي الفعّال لدى طفل التوحد بمحافظة الطائف، التربية (جامعة الأزهر) - مصر، ع 158، ج 2، 134 - 107.
18. جاد الله، آية فتحي (2016). تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي الفعّال لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
19. جبر، زينب (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
20. جلوب، حسين يوسف (2010). مهارات الاتصال - الاتصال مع الآخرين. عمان: دار كنوز المعرفة.
21. جماعة، عبد الله أمين (2001). الاتصال الإداري. كلية التجارة- بنها، جامعة الزقازيق.
22. الحداد، زكريا حسين (2007). العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي، دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
23. حسان، حسن؛ والعجمي، محمد (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر.
24. حسن، راوية (2003). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية.

25. حسن، علي (2005). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
26. حمود، خضير (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
27. حنفي، وآخرون (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي. مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر.
28. خلف الله، محمود (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي الفعّال لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. المجلة التربوية - الكويت. مج 31، ع 123، 253 - 301.
29. الخطة التنموية الإستراتيجية لمدينة بيت لحم للأعوام 2014-2017 (2013). بيت لحم .
30. خواجه، عبد العزيز (2005). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
31. درويش، عبد الرحيم (2012). مقدمة إلى علم الاتصال. القاهرة: عالم الكتب.
32. الدعس، زياد (2009). معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
33. الدغمي، أريج خالد (2010). نمط الاتصال الإداري السائد لدى مديري المدارس وعلاقته بالسلوك الإبداعي الفعّال لدى المعلمين في مدارس تربية قصبة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
34. دليو، فضيل (2003). الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
35. الرحاحلة، عبد الرازق، والعزام، زكريا أحمد (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
36. رمضان، حسن نبيل (2001). الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

37. الزعبي، خالد يوسف (2005). أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري. دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. *مجلة الدراسات للعلوم الإدارية*، مج 32، ع 2، 353 - 371.
38. الزعبي، خالد؛ والعزب، حسين (2005). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي الفعّال: دراسة- ميدانية على شركة كهرباء إربد. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات - الأردن*، مج 13، ع 2، 65 - 111.
39. الزعبي، محمد عمر (2013). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي الفعّال للعاملين حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة إربد، *دراسات - العلوم الإدارية (الأردن)*، مج 40، ع 2، 277 - 297.
40. الزعبي، ميسون طلال (2013). درجة ممارسة السلوك الإبداعي الفعّال في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية. *مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية -الأردن*. مج 28، ع 3، 289 - 336.
41. زقار، رضوان (2008). الاتصال من خلال التقنيات الاسقاطية. *مجلة دراسات - جامعة عمار التليجي بالأغواط، الجزائر*، عدد 10.
42. السرور، نادية (2002). *مقدمة في الابداع*. عمان: دار وائل للنشر.
43. السعود، راتب سلامة (2010). الانماط الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي الفعّال للمعلمين. *مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الاسلامية-السعودية*. مج 22، ع 1، 167 - 205.
44. سلامة، عبد الحافظ (2005). *وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم*. ط 6، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
45. السلمي، فهد بن عوض (2008). *ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة* رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
46. السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2004). *مبادئ الإبداع*. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

47. شحادة، رائف شحادة (2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
48. الشربيني، زكريا؛ وصادق، يسرية (2002). أطفال فوق القمة. القاهرة: دار الفكر العربي.
49. الشلبي، فراس سليمان؛ وأبو زنت، ماجدة؛ واللوش، محمد (2013). علاقة الاتصالات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الجمارك الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن. ع 11، 24 - 58.
50. الشماع، خليل؛ وحمود، خفير (2005). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر.
51. الشميمري، احمد (2004). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة. ط1، الرياض: مكتبة العبيكان.
52. الشواورة، فيصل محمود (2012). أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي الفعّال لدى العاملين في الجامعات الخاصة. الأردنية: دراسة تطبيقية على جامعة عمان العربية. ملخص بحث مُتاح على الرابط: <http://e-print.mutah.edu.jo/index.php/business/ba-and-mis/399-2012-10-16-11-15-56.html>. تم الاسترجاع: 2017/10/27م.
53. شوشة، أمير (2011). أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ع 3، 20-23، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.
54. صادق، حصة؛ والدرويش، أنيسة؛ والعماري، بدرية (2003). الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. مجلة العلوم التربوية، ع 3، 19 - 60.
55. صالح، ماهر (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي الفعّال لدى المديرين بوزارة الصحة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة، فلسطين.
56. الصرن، رعد حسن (2000). إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق. عمان: دار الرضا للنشر والتوزيع.
57. الطالب، ندى (2002). أثر استخدام نموذج جوردن في تنمية القدرات الإبداعية في مادة التصميم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المعلمين، جامعة ديالى، العراق.

58. طبش، مصعب (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
59. الطراونة، حسين (2012). نظرية المنظمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
60. الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط 4، الأردن: دار وائل للنشر.
61. عامر، يس (1986) الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، السعودية.
62. العاجز، فؤاد علي مصطفى؛ وشلدان، فايز كمال (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية - شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين. مج18، ع1، 1 - 37.
63. العازمي، عايش رجا (2013). أنماط الاتصال الإداري لدي مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، ع 52، 367 - 389.
64. عبيدة، سامي محمود (2016). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي الفعّال دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
65. العبيدي، محمد (2008). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام. عمان.
66. العتيبي، صبحي (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر.
67. العجمي، محمد (2007). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
68. عدون، ناصر (2003). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية.
69. عساف، عبد المعطي (2004). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
70. عطية، عبد الحميد؛ محمد، مهدي (2004). الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي.
71. عطية، محسن (2008). مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها. عمان: دار المناهج للنشر.

72. عياصرة، علي؛ والفاضل، محمد (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد.
73. عياصرة، معن محمود (2012). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، ع 23، ج 1، 121 - 141.
74. عيسى، راشد علي (2004). مهارات الاتصال. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر.
75. الفرا، نعيم (2012). تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
76. فرج، شعبان (2009). الاتصالات الإدارية. ط 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
77. القاضي، فؤاد (2006). السلوك التنظيمي والإدارة. القاهرة: جامعة مصر للتكنولوجيا.
78. القريوتي، محمد (2001). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. ط 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
79. القريوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي. ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
80. القريوتي، موسى؛ ومبارك، علي (2006). أساسيات الإدارة الحديثة، عمان: مؤسسة تسنيم.
81. القطاونة، منار إبراهيم (2016). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي الفعّال للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية. المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، مج 36، ع 1، 365 - 397.
82. قطاوي، محمد إبراهيم (2007). طرق تدريس الدراسات الاجتماعية. الأردن: دار الفكر.
83. القليني، سوزان (2005). الاتصال ووسائله ونظرياته. القاهرة: دار النهضة العربية.
84. قناديلي، جواهر أحمد (2006). ثقافة الإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمال. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
85. كابور، هند (2010). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، 19-20.
86. كنفى، عزوز (2016). درجة ممارسة مديري التعليم المتوسط لمهارات الاتصال الإداري في ضوء مهامهم الإدارية. دراسات - الجزائر. ع 38، 85 - 103.

87. الكليش، كريمة (2017) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
88. محمد، عوض الله سليمان (2009). دور إدارة المدرسة الابتدائية في تنمية الابتكار لدى العاملين فيها لمواجهة تحديات الثورة المعلوماتية. دراسة ميدانية بمصر. مجلة البحوث النفسية والتربوية - كلية التربية جامعة المنوفية - مصر، مج 24، ع 3، 2 - 42.
89. محمد، محمد (2011). الاتصال الإداري والتقارير الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
90. مصطفى، صلاح (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.
91. المطرفي، ذياب جبير (2012). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
92. معراج هواري؛ وعبد الرازق خليل (2006). الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، ع6، 23-25 الجزائر.
93. المنجد في اللغة والأعلام (2003). بيروت: دار المشرق.
94. المنجي، زهراء (2004). الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
95. منصور، محمد توفيق (2011). الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجه نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
96. النتيقات، محمد (2006). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
97. النمر، سعود بن محمد (2006). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. ط 6، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

98. النوايسة، كفى حمود (2009). أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي الفعّال لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،* مج 2، ع 36، 357 – 332.
99. الهزيمة، نجاح (2006). *درجة فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مديريات التربية ومديري المدارس.* رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
100. هلال، محسن؛ والنحاس، أيمن (2009). *مبادئ الإدارة.* مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية.
101. الهندي، جمال (2009). *قراءات في الإدارة والتخطيط التربوي.* الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
102. هيجنز، جيمس (2004). *100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية.* تعريب إصدارات بميك، ترجمة: توفيق، عبد الرحمن. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
103. هيكل، محمد (2010). *مهارات الحوار بين التحدث والإنصات.* القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
104. يوسف، خالد (2005). أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري - دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. *دراسات العلوم الإدارية،* مج 32، ع 2، 15-19.

### المراجع الأجنبية

1. Ali, A. A (2013). Administration communication obstacles in agricultural extension organization and its impact on performance of workers as perceived by the agricultural extension leaders in the executive level in delta governorates. **J. Agric. Economic. And Social Sci., Mansoura Univ,** 4 (12), 2323 – 2342.
2. Byrne, Z. & LeMay, E. (2006). Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction. **Journal of Business & Psychology;** 21(2), 149 – 173.
3. Colwell, J. (2001). Beyond brainstorming: how managers can cultivate creativity and creative problem-solving skills in employees. **Supervision,** 62(8), 6-9.
4. Crum K. & Sherman W. (2008). Facilitating high achievement: High school principals' reflections on their successful leadership practice. **Journal of Educational Administration,** 46(5), 562 – 580.

5. Eisenberger, R., & Neves, B. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. **Human Performance**, 25(5), 452-462
6. Griffin, Ricky (2002). **Management 7th. Ed.** Houghton Mifflin Company. Boston & New York. USA.
7. GÜNBAŸI, I. (2007). The Organizational Communication Process in Schools. **Educational sciences: theory & practice**.7 (2), 787-798.
8. Locker, K., & Kienzler, D. (2008). **Business and Administrative Communication** .8th Ed New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
9. Naismith, L. (2007).Using text messaging to support administrative communication in higher education. **Active learning in Higher Education**, 8(2), 155-171.
10. Nakpodia, E. (2010). The Influence of Communication on Administration of Secondary Schools in Delta State, Nigeria" **International NGO Journal**, 5(8), 149-198.
11. Ombille, L. (2004). Innovation in Ecuador Schools, **Educational Journal**, 3(2), 66 - 112.
12. Robertson, L .(2001) The relationship of communication style of public school's principals in West Virginia and their school's climate to student achievement, **Dissertation Abstracts International**. (A) , 61, 4634.
13. Roman, Juan (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. **Research Policy**, 41,178 – 189.
14. Schermerhorn ,J. Hunt ,J. & Osborn ,R (2000). **Organizational behavior** .(5th ed). John Wiley.
15. Thill, J., & Bovee, C., & Wardrope, W. (2005). **Excellence in Business Communication**. 5th Ed. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
16. Wang, A. & Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderation role of creative role identity and job autonomy. **Journal of Organizational Behavior**, 31, 106 – 121.
17. Warn, H (2006). **The Compact Edition of Oxford English Dictionary** .Oxford University Press.
18. Wynett ,C. (2002). Inspiring innovation .**Harvard Business Review** .80(8): 60 – 78.
19. Yuan, Feirong & Woodman, Richard (2010). **Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations**. **Academy of Management Journal**. 53(2), 323 – 342.

الملاحق



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم التربوية

سعادة الأستاذ/ الدكتور : ..... حفظة الله  
التخصص:.....  
مكتن العمل:.....

**الموضوع: تحكيم أدوات رسالة ماجستير**

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : الاتصالات الإدارية الفعّالة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم. للحصول على درجة الماجستير في – جامعة القدس.

والباحثة الآن بصدد أدوات الدراسة ,حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة الاتصالات الادارية الفعّالة لمديري المدارس , واستبانة ثانية للسلوك الابداعي للمعلم .وقد وضعتها الباحثة في القائمة أدناه .وترجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم , والإفادة في ضوء خبرتكم الطويلة . علما بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي (أوافق بشدة , أوأفق , محايد, أعارض, أعارض بشدة) وتأمل الباحثة إيفادتها فيما يلي:

1.مدى ملاءمة المجالات المحددة لكل استبانة.

2.مدى سلامة صياغة عبارات المجالات.

3.مدى انتماء العبارات إلى المجالات المندرجة تحتها.

4.إضافة وحذف ما ترونه مناسباً

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

أ. عبير يوسف رشماوي

## أولاً: الخصائص الديموغرافية:

( داخل المربع الذي تراه مناسباً: زميلي / زميلتي المُعلم / ة: يُرجى وضع علامة )

|   |                    |            |                          |              |                          |
|---|--------------------|------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 1 | الجنس:             | ذكر        | <input type="checkbox"/> | أنثى         | <input type="checkbox"/> |
| 2 | المؤهل العلمي:     | دبلوم      | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس    | <input type="checkbox"/> |
|   |                    |            | <input type="checkbox"/> | ماجستير      | <input type="checkbox"/> |
|   |                    |            | <input type="checkbox"/> | دكتوراه      | <input type="checkbox"/> |
| 3 | سنوات الخدمة:      | 1 - 5      | <input type="checkbox"/> | 6 - 10       | <input type="checkbox"/> |
|   |                    |            | <input type="checkbox"/> | 11 فأكثر     | <input type="checkbox"/> |
| 4 | مكان العمل:        | حكومة      | <input type="checkbox"/> | وكالة        | <input type="checkbox"/> |
|   |                    |            | <input type="checkbox"/> | خاصة         | <input type="checkbox"/> |
| 5 | المرحلة التعليمية: | اساسي دنيا | <input type="checkbox"/> | اساسي        | <input type="checkbox"/> |
|   |                    |            | <input type="checkbox"/> | عليا         | <input type="checkbox"/> |
|   |                    |            | <input type="checkbox"/> | مرحلة ثانوية | <input type="checkbox"/> |

## ثانياً: استبانة الاتصالات الادارية الفعالة لمديري المدارس

زميلي / زميلتي المُعلم / ة:

بين يديك عبارات صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمونها، ولذا نرجو منك اختيار الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك الخاصة.

| م  | العبرة  | درجة الموافقة |        |        |       |            |
|--|---|---------------|--------|--------|-------|------------|
|  |   | منخفضة جداً   | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً |
| <b>المجال الأول: اتصالات لمهام العمل</b> |   |               |        |        |       |            |
| 1  | تُطلعي الإدارة على التغيرات التي تطرأ على السياسات الوظيفية.                |               |        |        |       |            |
| 2  | تُناقش الإدارة مع المعلمين العمل على كيفية حل المشكلات.                     |               |        |        |       |            |
| 3  | توفر الإدارة المدرسية قنوات اتصال مفتوحة مع جميع المعلمين وفي كل الاتجاهات. |               |        |        |       |            |
| 4  | توفر الإدارة وسائل اتصال مفتوحة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.           |               |        |        |       |            |
| 5  | توظف الإدارة عملية الاتصال في اتخاذ القرارات.                               |               |        |        |       |            |
| 6  | تتواصل الإدارة مع أطراف العملية التعليمية بخصوص مهام                        |               |        |        |       |            |

| م   | العبرة  | درجة الموافقة |       |        |             |
|---|---|---------------|-------|--------|-------------|
|   |   | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
|   | العمل.  |               |       |        |             |
| 7   | تتم اتصالات الإدارة في جميع الاتجاهات.  |               |       |        |             |
| 8   | تُبدي الإدارة اهتماماً ملحوظاً بأراء وأفكار المعلمين.   |               |       |        |             |
| 9   | تصليني مخاطبات الإدارة بصورة رسمية.   |               |       |        |             |
| 10  | تطلب الإدارة مني المشاركة في الاجتماعات الدورية لمناقشة ما يستجد في العمل وتطويره.                      |               |       |        |             |
| <b>المجال الثاني: الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري</b> |   |               |       |        |             |
| 1   | تتميز الرسائل الصادرة عني بالوضوح التام.  |               |       |        |             |
| 2   | تتضمن الرسائل حقائق لازمة لتحقيق الأهداف.   |               |       |        |             |
| 3   | تعتمد الإدارة على الإيجاز في الرسائل دون الإخلال بالمعنى.   |               |       |        |             |
| 4   | تستخدم الإدارة في كتابة الرسائل مفردات لغوية مناسبة في عملية الاتصال.                                   |               |       |        |             |
| 5   | تعمل الإدارة على توفير نظام تواصل ميسر ومفتوح للجميع.   |               |       |        |             |
| 6   | تتابع الإدارة مدى تحقق أهداف الاتصال.   |               |       |        |             |
| 7   | تستعين الإدارة بأمثلة توضيحية عند التواصل مع المعلمين.  |               |       |        |             |
| 8   | تُجري الإدارة اتصالات العمل في أوقات مناسبة.  |               |       |        |             |
| 9   | توظف الإدارة الأشكال والرسومات في التواصل مع المعلمين.  |               |       |        |             |
| 10  | تطلب الإدارة تقارير تنسم بالوضوح عن المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.                              |               |       |        |             |
| <b>المجال الثالث: الاتصال الإداري التكنولوجي</b>          |   |               |       |        |             |
| 1   | توفر الإدارة دورات تدريبية لتنمية مهارة صياغة الرسائل الإلكترونية.                                      |               |       |        |             |
| 2   | تستخدم الإدارة البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال بين مع الإدارة المدرسية والزملاء.                         |               |       |        |             |
| 3   | توفر المدرسة وسائل تكنولوجية تُسهل التواصل مع أولياء الأمور والطلبة.                                    |               |       |        |             |
| 4   | تُسهل وسائل الاتصال الإلكترونية في تنمية قدرة المعلم على جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بحل المشكلات. |               |       |        |             |
| 5   | تُساعد وسائل الاتصال الإلكتروني في سهولة تبادل الأفكار بين الإدارة والمعلمين.                           |               |       |        |             |
| 6   | تُرسل الإدارة تكاليفات العمل بصورة إلكترونية.   |               |       |        |             |
| 7   | تتواصل الإدارة مع المعلمين من خلال رسائل قصيرة.   |               |       |        |             |
| 8   | تشجع الإدارة على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في   |               |       |        |             |

| م  | العبرة  | درجة الموافقة |       |        |             |
|--|---|---------------|-------|--------|-------------|
|  |   | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
|  | التواصل مع شركاء العملية التعليمية (معلمين – طلاب – مجتمع).                           |               |       |        |             |
| 9  | تبادل الرسائل الإلكترونية مع الزملاء أثناء العمل.                                     |               |       |        |             |
| <b>المجال الرابع: اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية</b> |   |               |       |        |             |
| 1  | يطمن مدير المدرسة على أحوالي الشخصية.   |               |       |        |             |
| 2  | تهتم الإدارة بالاهتمامات الخارجية للمعلمين.   |               |       |        |             |
| 3  | تدعم الإدارة قدراتي على استخدام وسائل اتصال متنوعة.                                   |               |       |        |             |
| 4  | تسعى الإدارة لترسيخ ثقافة التواصل الجيد بين الزملاء.                                  |               |       |        |             |
| 5  | تسعى الإدارة المدرسية إلى إنشاء قنوات اتصال خارج إطار العمل مع المعلمين.              |               |       |        |             |
| 6  | تحافظ الإدارة على قنوات الاتصال مع الإدارة والزملاء في مناسباتهم الاجتماعية.          |               |       |        |             |
| 7  | تُحبذ الإدارة العمل ضمن فريق لأنه يسهل الاتصال والتواصل بين الفريق بشكل مباشر.        |               |       |        |             |
| 8  | تستعمل الإدارة اللغة الانفعالية (ملاحم الوجه – حركة اليدين ... الخ) في عملية الاتصال. |               |       |        |             |
| 9  | توظف الإدارة الهاتف النقال بصورة مستمرة لتوصيل معلومات أو بيانات هامة للزملاء.        |               |       |        |             |
| 10   | تستعمل الإدارة عبارات تناسب مستوى الآخرين وبيئاتهم.                                   |               |       |        |             |
| <b>المجال الخامس: الاتصال للتغذية الراجعة</b>              |   |               |       |        |             |
| 1  | تطلب الإدارة فرصة لاستيضاح ومناقشة القرارات الإدارية.                                 |               |       |        |             |
| 2  | تمنح الإدارة الاهتمام الكافي لتقييم عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.                  |               |       |        |             |
| 3  | تتقبل الإدارة انتقادات ومقترحات العاملين.   |               |       |        |             |
| 4  | توفر الإدارة التغذية الراجعة للعاملين.  |               |       |        |             |
| 5  | تستجيب الإدارة للتغذية الراجعة المقدمة لها، وتوظفها في تطوير عملية الاتصال.           |               |       |        |             |
| 6  | توثق الإدارة تقارير الاتصال الكتابي أو الإلكتروني لتسهيل الوصول إليها عند الحاجة.     |               |       |        |             |
| 7  | تتقبل الإدارة وجهات نظر المعلمين بصدق ورحب.   |               |       |        |             |
| 8  | تستفيد الإدارة من النقد في تطوير مهارات الاتصال والتواصل.                             |               |       |        |             |
| 9  | تتواصل الإدارة مع ذوي الخبرة في جوانب العمل للاستفادة في مجال العمل.                  |               |       |        |             |

### ثالثاً: استبانة السلوك الإبداعي للمعلمين

أخي / أختي المعلم / ة:

بين يديك عبارات صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمونها، ولذا نرجو منك اختيار الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك الخاصة.

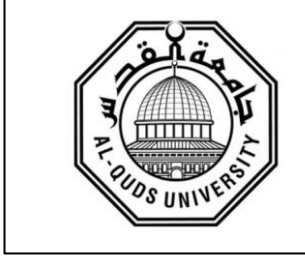
| م   | العبرة   | درجة الموافقة |       |        |             |
|---|--|---------------|-------|--------|-------------|
|   |  | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
| <b>المجال الأول: القدرة على توليد أفكار جديدة</b>             |  |               |       |        |             |
| 1   | أطرح أفكارى الجديدة حينما تصبح ناضجة.  |               |       |        |             |
| 2   | أدافع زملائي لطرح أفكارهم الجديدة.   |               |       |        |             |
| 3   | تتوفر لدي القدرة على توليد أفكار جديدة.  |               |       |        |             |
| 4   | استخدم الأساليب الجديدة عندما تستدعي الضرورة.  |               |       |        |             |
| 5   | أشجع طلابي على الإبداع والتميز.  |               |       |        |             |
| 6   | أستفيد من تجارب الآخرين في توليد أفكار جديدة.  |               |       |        |             |
| 7   | لدي رغبة دائمة في تجريب أساليب عمل جديدة ومبتكرة.                                      |               |       |        |             |
| 8   | أقبل النقد لتصحيح الأفكار الجديدة.   |               |       |        |             |
| 9   | أستمع بالمشاركة في لجان وضع الخطط المستقبلية.  |               |       |        |             |
| 10  | أستفيد من تجاربي السابقة في توليد طرق جديدة.   |               |       |        |             |
| 11  | أسعى دائماً إلى الاطلاع على الأفكار والمقترحات التي قد تزيد من نجاح العملية التعليمية. |               |       |        |             |
| <b>المجال الثاني: القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات</b> |  |               |       |        |             |
| 1   | أقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجه مسيرة التعليم.                                  |               |       |        |             |
| 2   | أنظر إلى المشكلة من جوانب متعددة لفهم أبعادها.   |               |       |        |             |
| 3   | أستطيع تحديد أسباب المشكلة عند حدوثها.   |               |       |        |             |

| م  | العبرة   | درجة الموافقة |       |        |             |
|--|--|---------------|-------|--------|-------------|
|  |  | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
| 4  | لدي القدرة على تحليل الأحداث واستنتاج آثارها المنطقية.                               |               |       |        |             |
| 5  | أستفيد من أفكار الزملاء أو الطلبة في بناء أفكار إبداعية للمشكلات التعليمية.          |               |       |        |             |
| 6  | أتواصل مع ذوي الأفكار الجديدة والمقترحات الجيدة لبناء أفكار غير تقليدية.             |               |       |        |             |
| 7  | أهتم بتنمية مهاراتي في الاستنتاج والاستقراء لتطوير قدرتي على تحليل المهام والمشكلات. |               |       |        |             |
| 8  | أحاول الخروج عن المألوف في عملي.   |               |       |        |             |
| 9  | أسعى دائماً للمشاركة في حل المشكلات التي تعيق إنجاز الأعمال الفردية أو الجماعية.     |               |       |        |             |
| 10   | أبدئ استعداداً للمشاركة في دورات تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري.           |               |       |        |             |
| 11   | أنجح في تقديم أفكار ذات أهمية حينما تتاح لي الفرصة.                                  |               |       |        |             |
| <b>المجال الثالث: القدرة على تنفيذ الأفكار</b> |  |               |       |        |             |
| 1  | أساهم في تطبيق الأفكار الجديدة بغض النظر عن المخاطر.                                 |               |       |        |             |
| 2  | تتوفر لدي القدرة على اختبار الأفكار الجديدة.   |               |       |        |             |
| 3  | أستعين بالزملاء لتنفيذ الأفكار الجديدة على أكمل وجه.                                 |               |       |        |             |
| 4  | أنظم أفكاري جيداً قبل البدء بتنفيذ الأفكار الجديدة.                                  |               |       |        |             |
| 5  | أضع وقت محدد لنهاية تنفيذ الأفكار.   |               |       |        |             |
| 6  | أسعى لإقناع المسؤولين بتنفيذ الأفكار الجديدة.  |               |       |        |             |
| 7  | أسعى لأكون المبادر الأول في تنفيذ الأفكار الجديدة.                                   |               |       |        |             |
| 8  | أستفيد من المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرارات الهامة.                               |               |       |        |             |
| 9  | أشكل فرق عمل من الطلبة أو الزملاء لتنفيذ   |               |       |        |             |

| م  | العبرة  | درجة الموافقة |       |        |             |
|--|---|---------------|-------|--------|-------------|
|  |   | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
|  | الأفكار بنجاح.                                      |               |       |        |             |
| 10   | أضع خطط مرنة وقابلة للتعديل عند تنفيذ الأفكار.      |               |       |        |             |
| 11   | أعمل على نجاح الأفكار حتى لو لم أكن ضمن فريق العمل. |               |       |        |             |
| المجال الرابع: القدرة على التحدي والمجازفة |   |               |       |        |             |
| 1  | أعبر عن أفكاري وأرائي دون تردد.                     |               |       |        |             |
| 2  | أثق بقدرتي على تنفيذ أفكاري رغم صعوبتها.            |               |       |        |             |
| 3  | تُشكل المجازفة لدي متعة في العمل.                   |               |       |        |             |
| 4  | أستمتع في قضاء وقت طويل لإتمام مهام مكلف بها.       |               |       |        |             |
| 5  | أمتلك الشجاعة للقيام بمهام صعبة تتحدى قدراتي.       |               |       |        |             |
| 6  | أقبل المنافسة في المسابقات المحلية والخارجية.       |               |       |        |             |
| 7  | أرفض الأفكار الخاطئة رغم شيوعها بين الزملاء.        |               |       |        |             |
| 8  | أتحمل مسؤولية نتائج الأفكار الجديدة.                |               |       |        |             |
| 9  | أرغب في الانتماء إلى فرق عمل مواجهة المهام الصعبة.  |               |       |        |             |
| 10   | أمتلك المقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.    |               |       |        |             |
| 11   | أعتمد على نفسي غالباً للقيام بالمهام الصعبة.        |               |       |        |             |

ملحق (2) : أسماء المحكمين

| م  | الاسم               | مكان العمل                  |
|----|---------------------|-----------------------------|
| 1  | د. ابراهيم الصليبي  | استاذ مساعد - جامعة القدس   |
| 2  | أ. حاتم أبو هلال    | مدرس - جامعة القدس          |
| 3  | د. نبيل عبد الهادي  | استاذ مساعد - جامعة القدس   |
| 4  | د. زياد قباجة       | استاذ مساعد - جامعة القدس   |
| 5  | د. عفيف زيدان       | استاذ دكتور - جامعة القدس   |
| 6  | د. اياد الحلاق      | استاذ مساعد - جامعة القدس   |
| 7  | د. محمود أبو سمرة   | استاذ دكتور - جامعة القدس   |
| 8  | د. مازن قطاطو       | استاذ مساعد - جامعة بيت لحم |
| 9  | أ. جورجيت حزبون رضي | مديرة مدرسة                 |
| 10 | أ. سليم جابر        | مساعد مدير مدرسة            |
| 11 | أ. سلامة وديع بشارة | مدير مدرسة                  |
| 12 | أ. ريهام بنورة      | معلمة كيمياء                |
| 13 | أ. أحمد الصيفي      | معلم لغة عربية              |



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

الزميلات المعلمات والزملاء المعلمين المحترمين:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم". للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك التعاون معي بتعبئة هذه الاستبانة، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك معنا.

الباحثة: أ. عبير يوسف رشماوي

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

زميلي / زميلتي المُعلم / ة: يُرجى وضع علامة (X) داخل المربع الذي تراه مناسباً:

|   |                |              |                |               |
|---|----------------|--------------|----------------|---------------|
| 1 | الجنس:         | ذكر          | أنثى           |               |
| 2 | المؤهل العلمي: | دبلوم        | بكالوريوس      | ماجستير فأعلى |
| 3 | سنوات الخدمة:  | أقل من 5     | 5 - 10         | 10 فأكثر      |
| 4 | جهة الاشراف:   | مدرسة حكومية | مدرسة<br>وكالة | مدرسة<br>خاصة |

## ثانياً: استبانة الاتصال الإداري الفعال

بين يديك عبارات صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمونها، ولذا نرجو منك اختيار الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك الخاصة.

| م   | العبرة  | درجة الموافقة |       |        |            |
|---|---|---------------|-------|--------|------------|
|   |   | عالية جدا     | عالية | متوسطة | منخفضة جدا |
| <b>المجال الأول: اتصالات لمهام العمل</b>                  |   |               |       |        |            |
| 1   | تُطلعني الإدارة بالتغيرات التي تطرأ على السياسات المؤسسية.        |               |       |        |            |
| 2   | تُناقش الإدارة مع المعلمين العمل على كيفية حل المشكلات.           |               |       |        |            |
| 3   | توفر الإدارة وسائل اتصال مفتوحة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. |               |       |        |            |
| 4   | توظف الإدارة عملية الاتصال في اتخاذ القرارات.                     |               |       |        |            |
| 5   | تتواصل الإدارة مع أطراف العملية التعليمية بخصوص مهام العمل.       |               |       |        |            |
| 6   | تتم الاتصالات الإدارية في جميع الاتجاهات.                         |               |       |        |            |
| 7   | تُبدي الإدارة اهتماماً ملحوظاً بأراء وأفكار المعلمين.             |               |       |        |            |
| 8   | أُتلقى مخاطبات الإدارة بصورة رسمية.                               |               |       |        |            |
| 9   | أشارك في الاجتماعات الدورية لمناقشة ما يستجد في العمل وتطويره.    |               |       |        |            |
| <b>المجال الثاني: الشفافية والوضوح في الاتصال الإداري</b> |   |               |       |        |            |
| 1   | تتميز الرسائل الصادرة من الإدارة بالوضوح.                         |               |       |        |            |
| 2   | تتضمن الرسائل حقائق لازمة لتحقيق الأهداف.                         |               |       |        |            |
| 3   | تعتمد الإدارة على الإيجاز في الرسائل دون الإخلال بالمعنى.         |               |       |        |            |
| 4   | تستخدم الإدارة في كتابة الرسائل مفردات لغوية مناسبة في عملية      |               |       |        |            |

| م  | العبرة  | درجة الموافقة |       |        |            |
|--|---|---------------|-------|--------|------------|
|  |   | عالية جدا     | عالية | متوسطة | منخفضة جدا |
|  | الاتصال.  |               |       |        |            |
| 5  | تتابع الإدارة مدى تحقق أهداف الاتصال.   |               |       |        |            |
| 6  | تقدم الإدارة تقارير تتسم بالوضوح عن المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.                              |               |       |        |            |
| 7  | تجري الإدارة اتصالات العمل في أوقات مناسبة.   |               |       |        |            |
| 8  | تستعين الإدارة بأمثلة توضيحية عند التواصل مع المعلمين.  |               |       |        |            |
| 9  | توظف الإدارة الأشكال والرسومات في التواصل مع المعلمين.  |               |       |        |            |
| 10   | تطلب الإدارة تقارير تتسم بالوضوح عن المشكلات التي تواجه العملية التعليمية .                             |               |       |        |            |
| <b>المجال الثالث: الاتصال الإداري التكنولوجي</b> |   |               |       |        |            |
| 1  | أمتلك مهارة صياغة الرسائل الإلكترونية.  |               |       |        |            |
| 2  | استخدم البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال مع الإدارة والزملاء.  |               |       |        |            |
| 3  | توفر المدرسة برامج تُسهل التواصل مع أولياء الأمور والطلبة.  |               |       |        |            |
| 4  | تُسهل وسائل الاتصال الإلكترونية في تنمية قدرة المعلم على جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بحل المشكلات. |               |       |        |            |
| 5  | تُساعدني وسائل الاتصال الإلكتروني في سهولة تبادل الأفكار بين المعلمين والإدارة.                         |               |       |        |            |
| 6  | تساعدني وسائل الاتصال الإلكترونية في تصميم البرامج المدرسية المختلفة .                                  |               |       |        |            |
| 7  | أُتلقى تكاليفات العمل بصورة إلكترونية.  |               |       |        |            |

| م  | العبارة  | درجة الموافقة |       |        |            |
|--|--|---------------|-------|--------|------------|
|  |  | عالية جدا     | عالية | متوسطة | منخفضة جدا |
| 8  | تتواصل الإدارة مع المعلمين من خلال رسائل (s.m.s).  |               |       |        |            |
| 9  | تشجع الإدارة على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع شركاء العملية التعليمية (معلمين - طلاب - مجتمع - أولياء ... إلخ). |               |       |        |            |
| 10   | أ تبادل الرسائل الإلكترونية مع الزملاء أثناء العمل.  |               |       |        |            |
| <b>المجال الرابع: اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية</b> |  |               |       |        |            |
| 1  | يطمئن مدير المدرسة على أحوالي الشخصية.   |               |       |        |            |
| 2  | تهتم الإدارة بالاهتمامات الخارجية للمعلمين.  |               |       |        |            |
| 3  | تدعم الإدارة قدراتي على استخدام وسائل اتصال متنوعة.  |               |       |        |            |
| 4  | تسعى الإدارة لترسيخ ثقافة التواصل الجيد بين الزملاء.   |               |       |        |            |
| 5  | تسعى الإدارة المدرسية إلى إنشاء قنوات اتصال خارج إطار العمل مع المعلمين.   |               |       |        |            |
| 6  | تحافظ الإدارة على قنوات الاتصال مع الزملاء في مناسباتهم الاجتماعية.  |               |       |        |            |
| 7  | تُحبذ الإدارة العمل ضمن فريق لأنه يسهل الاتصال والتواصل بين الفريق بشكل مباشر.   |               |       |        |            |
| 8  | تستعمل الإدارة لغة الجسد (ملامح الوجه - حركة اليدين ... إلخ) في عملية الاتصال.   |               |       |        |            |
| 9  | توظف الإدارة الهاتف النقال بصورة مستمرة لتوصيل معلومات أو بيانات هامة للزملاء.   |               |       |        |            |
| 10   | تستعمل الإدارة عبارات تناسب مستوى الآخرين وبيئاتهم.  |               |       |        |            |

| م   | العبرة  | درجة الموافقة |       |        |            |
|---|---|---------------|-------|--------|------------|
|   |   | عالية جدا     | عالية | متوسطة | منخفضة جدا |
| <b>المجال الخامس: الاتصال للتغذية الراجعة</b> |   |               |       |        |            |
| 1   | توفر الإدارة التغذية الراجعة للعاملين.                                    |               |       |        |            |
| 2   | تمنح الإدارة الاهتمام الكافي لتقييم عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.      |               |       |        |            |
| 3   | تتقبل الإدارة انتقادات ومقترحات العاملين.                                 |               |       |        |            |
| 4   | أطلب فرصة لاستيضاح ومناقشة القرارات الإدارية.                             |               |       |        |            |
| 5   | تتابع الإدارة مدى تطبيق المعلمين لتغذية الراجعة المقدمة لهم لتطوير عملهم. |               |       |        |            |
| 6   | تطلب الإدارة رأي المعلمين في وسائل الاتصال بينها وبينهم.                  |               |       |        |            |
| 7   | أوثق تقارير الاتصال الكتابي أو الإلكتروني لتسهيل الوصول إليها عند الحاجة. |               |       |        |            |
| 8   | أقبل وجهات نظر الآخرين بصدق ورحب.   |               |       |        |            |
| 9   | أستفيد من النقد في تطوير مهارات الاتصال والتواصل.                         |               |       |        |            |
| 10  | أتواصل مع ذوي الخبرة في جوانب العمل للاستفادة في مجال العمل.              |               |       |        |            |

### ثالثاً: استبانة السلوك الإبداعي

بين يديك عبارات صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمونها، ولذا نرجو منك اختيار الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك الخاصة.

| م   | العبارة  | درجة الموافقة |       |        |             |
|---|--|---------------|-------|--------|-------------|
|   |  | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
| <b>المجال الأول: القدرة على توليد أفكار جديدة</b>             |  |               |       |        |             |
| 1   | أطرح أفكارى الجديدة حينما تصبح ناضجة.  |               |       |        |             |
| 2   | أشجع زملائي على طرح أفكار جديدة.   |               |       |        |             |
| 3   | لدي القدرة على توليد أفكار جديدة.  |               |       |        |             |
| 4   | استخدم الأساليب الجديدة بشكل مستمر.  |               |       |        |             |
| 5   | أشجع طلابي على الإبداع والتميز.  |               |       |        |             |
| 6   | أستفيد من تجارب الآخرين في توليد أفكار جديدة.  |               |       |        |             |
| 7   | لدي رغبة دائمة في تجريب أساليب عمل جديدة ومبتكرة.                                      |               |       |        |             |
| 8   | أقبل النقد لتصحيح الأفكار الجديدة.   |               |       |        |             |
| 9   | أشارك في لجان وضع الخطط المستقبلية.  |               |       |        |             |
| 10  | أستفيد من تجاربي السابقة في تطوير وتوليد طرق جديدة.                                    |               |       |        |             |
| 11  | أسعى دائماً إلى الاطلاع على الأفكار والمقترحات التي قد تزيد من نجاح العملية التعليمية. |               |       |        |             |
| <b>المجال الثاني: القدرة على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات</b> |  |               |       |        |             |
| 1   | أقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجه المسيرة التعليمية.                              |               |       |        |             |
| 2   | أنظر إلى المشكلة من جوانب متعددة لفهم أبعادها.   |               |       |        |             |

| درجة الموافقة                                  |        |        |       |           | العبارة  | م  |
|--|--------|--------|-------|-----------|--|----|
| منخفضة<br>جدا                                  | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جدا |  |    |
|  |        |        |       |           | أستطيع تحديد أسباب المشكلة عند حدوثها.   | 3  |
|  |        |        |       |           | لدي القدرة على تحليل الأحداث واستنتاج آثارها المنطقية.                               | 4  |
|  |        |        |       |           | أستفيد من أفكار الزملاء و/أو الطلبة في بناء أفكار إبداعية للمشكلات التعليمية.        | 5  |
|  |        |        |       |           | أتواصل مع ذوي الأفكار الجديدة والمقترحات الجيدة لبناء أفكار غير تقليدية.             | 6  |
|  |        |        |       |           | أهتم بتنمية مهاراتي في الاستنتاج والاستقراء لتطوير قدرتي على تحليل المهام والمشكلات. | 7  |
|  |        |        |       |           | أحاول الخروج عن المألوف في عملي.   | 8  |
|  |        |        |       |           | أسعى دائماً للمشاركة في حل المشكلات التي تعيق إنجاز الأعمال الفردية أو الجماعية.     | 9  |
|  |        |        |       |           | أبدي استعداداً للمشاركة في دورات تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري.           | 10 |
|  |        |        |       |           | أنجح في تقديم أفكار ذات أهمية حينما تتاح لي الفرصة.                                  | 11 |
| <b>المجال الثالث: القدرة على تنفيذ الأفكار</b> |        |        |       |           |  |    |
|  |        |        |       |           | أساهم في تطبيق الأفكار الجديدة بغض النظر عن المخاطر.                                 | 1  |
|  |        |        |       |           | لدي القدرة على اختبار الأفكار الجديدة.   | 2  |
|  |        |        |       |           | أستعين بالزملاء لتنفيذ الأفكار الجديدة على أكمل وجه.                                 | 3  |
|  |        |        |       |           | أنظم أفكاري جيداً قبل البدء بتنفيذ الأفكار الجديدة.                                  | 4  |
|  |        |        |       |           | أضع وقت محدد لنهاية تنفيذ الأفكار.   | 5  |

| درجة الموافقة                                     |        |        |       |           | العبارة  | م  |
|---|--------|--------|-------|-----------|--|----|
| منخفضة جدا  | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جدا |  |    |
|   |        |        |       |           | أسعى لإقناع المسؤولين بتنفيذ الأفكار الجديدة.              | 6  |
|   |        |        |       |           | أسعى لأكون المبادر الأول في تنفيذ الأفكار الجديدة.         | 7  |
|   |        |        |       |           | أستفيد من المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرارات الهامة.     | 8  |
|   |        |        |       |           | أشكل فرق عمل من الطلبة و/ أو الزملاء لتنفيذ الأفكار بنجاح. | 9  |
|   |        |        |       |           | أضع خطط مرنة وقابلة للتعديل عند تنفيذ الأفكار.             | 10 |
|   |        |        |       |           | أعمل على نجاح الأفكار حتى لو لم أكن ضمن فريق العمل.        | 11 |
| <b>المجال الرابع: القدرة على التحدي والمجازفة</b> |        |        |       |           |  |    |
|   |        |        |       |           | أعبر عن أفكاري وآرائي دون تردد.                            | 1  |
|   |        |        |       |           | أثق بقدرتي على تنفيذ أفكاري رغم صعوبتها.                   | 2  |
|   |        |        |       |           | تُشكل المجازفة لدي متعة في العمل.                          | 3  |
|   |        |        |       |           | أستمتع في إتمام المهام المكلف بها .                        | 4  |
|   |        |        |       |           | أمتلك الشجاعة للقيام بمهام صعبة تتحدى قدراتي.              | 5  |
|   |        |        |       |           | أقبل المنافسة في المسابقات المحلية صاح الخيروالخارجية.     | 6  |
|   |        |        |       |           | أرفض الأفكار الخاطئة رغم شيوعها بين الزملاء.               | 7  |
|   |        |        |       |           | أتحمل مسؤولية نتائج الأفكار الجديدة.                       | 8  |
|   |        |        |       |           | أرغب في الانتماء إلى فرق عمل مواجهة المهام الصعبة.         | 9  |
|   |        |        |       |           | أمتلك المقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.           | 10 |
|   |        |        |       |           | أعتمد على نفسي دائما للقيام بالمهام الصعبة.                | 11 |

## ملحق (4) : تسهيل مهمة من جامعة القدس

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

الرقم: ب د ع/17/10/105  
التاريخ: 2017/10/08

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم  
بيت لحم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : عيبر يوسف بدر رشماوي، ورقمها الجامعي (21420243) من تخصص ماجستير

إدارة تربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان

" الاتصالات الإدارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك الإبداعي

للمعلمين من وجهة نظرهم "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها للحصول على

المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ابراهيم الصليبي  
منسق برنامج الادارية التربوية  
كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences  
Al-Quds University

والله الموفق

ملحق ( 5 ) تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education & H.E



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم العالي/بيت لحم

الرقم: تب/ 1/3 / 2992  
التاريخ: 2017/10/15

الموافق: 24 محرم 1439

مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث المحترمين  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من تسهيل مهمة الطالبة: عبير يوسف بدر رشماوي/ تخصص ادارة تربية،

والسماح لها بتوزيع استبانتها بعنوان "

الاتصالات الادارية الفعالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك  
الابداعي للمعلمين من وجهة نظرهم.

مع الاحترام

أ.سامي كامل مروة

مدير التربية و التعليم العالي



- التعليم العام

ن.ح.إ.ط

هاتف (02-9741271/2) Tel - فاكس (02-2744392) Fax - بيت لحم ص.ب : (168) Bethlehe P.O.Box

## فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة..... 61
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الاتصال الإداري الفعّال لمديري المدارس في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم ..... 64
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم ..... 64
- جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات ..... 65
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم ..... 70
- جدول (2.4): المتوسطات والانحرافات لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال اتصالات لمهام العمل ..... 71
- جدول (3.4): المتوسطات والانحرافات لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الشفافية والوضوح في الاتصالات الإدارية ..... 72
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصالات الإدارية التكنولوجية ..... 73
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال اتصالات العلاقات الشخصية والاجتماعية ..... 74
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصالات للتغذية الراجعة... 75
- جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس ..... 77
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 78
- جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 79
- جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة ..... 80
- جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الاتصالات الإدارية الفعّال لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة ..... 81
- الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة ..... 82
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جهة الاشراف ..... 83
- جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جهة الاشراف ..... 84

- الجدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير  
85..... جهة الاشراف لمجال الاتصالات الإدارية التكنولوجية.....
- جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة السلوك الإبداعي  
85..... للمعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.....
- جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على توليد أفكار جديدة  
86.....
- جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على اقتراح حلول إبداعية  
87..... للمشكلات.....
- جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على تنفيذ الأفكار....  
88.....
- جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على التحدي والمجازفة  
89.....
- جدول (23.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة  
بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس.....  
91.....
- جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في  
مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....  
92.....
- جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة  
بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....  
93.....
- الجدول (26.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير  
المؤهل العلمي.....  
94.....
- جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في  
مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة.....  
95.....
- جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة  
بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة.....  
96.....
- جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي للمعلمين في  
مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف.....  
97.....
- جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة  
بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير جهة الاشراف.....  
98.....
- الجدول (31.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير  
جهة الاشراف.....  
99.....

## فهرس المحتويات

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| أ  | إقرار: .....                          |
| ب  | الشكر والتقدير .....                  |
| ت  | الملخص .....                          |
| ج  | Abstract: .....                       |
| 2  | الفصل الأول .....                     |
| 2  | خلفية الدراسة وأهميتها .....          |
| 2  | 1.1 المقدمة .....                     |
| 5  | 2.1 مشكلة الدراسة: .....              |
| 6  | 3.1 أهداف الدراسة: .....              |
| 7  | 4.1 أسئلة الدراسة: .....              |
| 7  | 5.1 فرضيات الدراسة: .....             |
| 8  | 6.1 أهمية الدراسة: .....              |
| 9  | 7.1 محددات الدراسة: .....             |
| 10 | 8.1 مصطلحات الدراسة: .....            |
| 13 | الفصل الثاني .....                    |
| 13 | الإطار النظري والدراسات السابقة ..... |
| 13 | 1.2 الإطار النظري .....               |
| 15 | 3.1.2.2 مفهوم الاتصال الإداري: .....  |
| 18 | 4.1.2.2 أهمية الاتصال الإداري: .....  |
| 20 | 5.1.2.2 مقومات الاتصال الإداري: ..... |
| 22 | 7.1.2.2 أنواع الاتصال الإداري: .....  |
| 24 | 8.1.2.2 عناصر الاتصال الإداري: .....  |
| 33 | 3. 2.2.2 أنواع الإبداع الإداري: ..... |

|         |  |
|---------|--|
| 35..... | 6.2.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي:   |
| 42..... | 2.2 الدراسات والبحوث السابقة   |
| 42..... | 1.2.2 الدراسات والبحوث التي تناولت الاتصال الإداري   |
| 49..... | 2.2.2 الدراسات والبحوث التي تناولت السلوك الإبداعي   |
| 54..... | 3.2 تعقيب عام على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:   |
| 59..... | الفصل الثالث   |
| 59..... | الطريقة والاجراءات   |
| 59..... | 1.3 منهج الدراسة   |
| 60..... | 2.3 مجتمع الدراسة  |
| 60..... | 3 . 3 عينة الدراسة   |
| 60..... | 5.3 وصف متغيرات أفراد العينة :   |
| 61..... | 4.3 أدوات الدراسة:   |
| 63..... | 2.3.3 صدق الأداة   |
| 65..... | 3.3.3 ثبات الدراسة   |
| 65..... | 5.3 متغيرات الدراسة : اشملت الدراسة على المتغيرات التالية :  |
| 66..... | 6 . 3 إجراءات الدراسة  |
| 67..... | 7 . 3 المعالجة الإحصائية   |
| 69..... | الفصل الرابع:  |
| 69..... | نتائج الدراسة  |
| 69..... | 1 . 4 تمهيد  |
| 70..... | 2 . 4 نتائج أسئلة الدراسة:   |
| 70..... | 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة الاتصالات الإدارية الفعّالة لمديري المدارس في محافظة بيت لحم ؟ |
| 76..... | 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:   |
| 85..... | 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:   |

|          |  |
|----------|--|
| 90.....  | 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:         |
| 100..... | 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:         |
| 102..... | الفصل الخامس                                   |
| 102..... | مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات                 |
| 102..... | 1.5 المقدمة                                    |
| 102..... | 2.5 مناقشة النتائج                             |
| 102..... | 1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة : |
| 102..... | 1.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:          |
| 104..... | 2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:  |
| 106..... | 3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:  |
| 107..... | 4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:  |
| 109..... | 5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:  |
| 111..... | 3.5 توصيات الدراسة:                            |
| 112..... | قائمة المراجع:                                 |
| 123..... | الملاحق  |
| 142..... | فهرس الجداول                                   |
| 144..... | فهرس المحتويات                                 |